Manual de Buenas Prácticas Gubernamentales

2006

Beatriz Boza Dibos

Enero 2006

Con el apoyo de:

CAD Ciudadanos al Día

TFI Tinker Foundation Incorporated

Canadian International Development Agency

AVINA

© Boza Dibos, Beatriz. Manual de Buenas Prácticas Gubernamentales 2006, Lima 2006.
CAD Ciudadanos al Día
e-mail: consultas@ciudadanosaldia.org
Calle A. Alexander 2523, Lince
Lima 14 - Perú

Se autoriza la reproducción total o parcial de la información contenida en el presente documento siempre que se cite la fuente.

Este Manual de
Buenas Prácticas Gubernamentales 2006
es parte del

Premio 2005
BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Organizado por

El Apoyo de:

El Patrocinio de:

El Auspicio de:

Premio 2005
BUENAS PRACTICAS
GUBERNAMENTALES

Miembros del Jurado

Académicos	Empresarios	Otras Personalidades
Fernando Cabieses	Augusto Baertl	Walter Albán
Francisco Delgado de la Flor	Roque Benavides	Anita Bhatia
Salomón Lerner Febres	Alfonso Bustamante B.	Baltazar Caravedo
Antonio Mabres	Walter Piazza T.	María Rostworowski
José Javier Pérez	Efraín Wong	Max Hernández
Ilse Wisotzki		Richard Webb

Equipo Técnico

Liderado por Adrián Revilla

Consultoría	Gerencia	Tecnócratas
José Ricardo Stok	Guillermo Díaz	Armando Cáceres
Julio Luque	Manuel Ferreyros	Rocío Villanueva
Gladys Triveño	Jack Zilberman	Agnes Franco
Elena Conterno	Aldo Defilippi	Bruno Barletti
Alejandro Falla	Isaías Flit	Luis Alonso García
David Bathrick	Roberto del Aguila	Julio Gamero
Rudolf Röder	Pilar Dávila	Nelson Shack
Gonzalo Zegarra	Alvaro Valdez	Carlos Santiso

*A la memoria del doctor **Armando Zolezzi Möller**,*
fundador honorario de CAD Ciudadanos al Día,
maestro, mentor y amigo, cuyo ejemplo de integridad,
docencia y servicio público guía nuestro camino.

Decálogo de
Derechos del Ciudadano

Tenemos derecho a...

- ✓ no hacer colas
- ✓ ser atendidos bien y de manera oportuna
- ✓ servidores públicos que nos traten con respeto
- ✓ que se acerque al ciudadano
- ✓ un Estado que nos facilita la vida

- ✓ formularios gratuitos
- ✓ trámites simplificados
- ✓ saber qué requisitos supone cada trámite
- ✓ pagar lo justo por los servicios del Estado
- ✓ crear un negocio sin que nos pongan trabas
- ✓ no tener que pasar de una ventanilla a otra perdiendo tiempo

- ✓ recibir información útil, entendible y completa sobre los trámites que debemos realizar
- ✓ autoridades que nos rindan cuenta y sean transparentes
- ✓ saber qué hace el Estado con nuestros recursos
- ✓ acceder a información sobre temas de carácter público como salud, propiedad, concesiones y otros
- ✓ vigilar al Estado
- ✓ solicitar información sobre la gestión de cualquier funcionario público

- ✓ un Estado con sistemas modernos y eficientes que garanticen el cumplimiento de la ley
- ✓ un Estado que combate la informalidad y el mercado clandestino
- ✓ una fiscalización eficaz, sin maltratar a la gente
- ✓ a que impere la ley en el Perú

- ✓ entidades públicas que mejoren continuamente sus formas de organizarse para ahorrar y maximizar el impacto de lo que hacen
- ✓ una gestión pública moderna, eficiente, participativa y transparente
- ✓ un Estado que no sea burocrático

- ✓ no tener basura en las calles
- ✓ recibir un buen servicio de salud
- ✓ recibir una buena educación
- ✓ estar intercomunicados por redes viales y carreteras afirmadas
- ✓ ciudades y pueblos que cuenten con la infraestructura y los servicios adecuados

- ✓ un Estado que oye nuestra voz
- ✓ autoridades que nos consulten en temas que nos conciernen directamente, como seguridad ciudadana, salud, educación, medioambiente y desarrollo local
- ✓ planes de los distintos niveles de gobierno que tomen en cuenta nuestras sugerencias
- ✓ ser consultados en la elaboración de normas que nos van a regir
- ✓ una explicación de por qué no se tomaron en cuenta nuestras sugerencias
- ✓ tener una opinión diferente a la de los demás y que se incluyan los puntos de vista contrarios en los debates y conclusiones de planificación gubernamental
- ✓ participar en el solución de conflictos
- ✓ organizarnos para participar activamente en el gobierno del país

- ✓ exigir que el Estado contrate de manera eficiente y transparente
- ✓ saber qué y a quién contrata el Estado

- ✓ que se revise el marco legal para garantizar nuestro desarrollo
- ✓ a participar en los preocesos de reforma institucional
- ✓ a un planeamiento estratégico de mediano plazo que articule y alinee el accionar de las distintas entidades estatales

Premio 2005
BUENAS PRACTICAS
GUBERNAMENTALES

¡Las BPGs 2005 demuestran que acceder a
estos derechos **si es posible!**

Presentación del Ministro de Economía

Una manera eficaz de apoyar la lucha contra la pobreza desde la posición de ciudadano es vigilar la calidad del gasto público y, en general, el funcionamiento y el desempeño del aparato estatal. Como su nombre indica, la Administración Pública no es dueña ni titular de los bienes y servicios del Estado, solamente los "administra" con el objetivo de que los ciudadanos incrementen sus niveles de bienestar. Sin embargo, la Administración Pública no siempre actúa de esa manera espontáneamente. Ante ello, el "activismo" ciudadano es vital. Después de todo, no sólo hay que reclamar sino también vigilar que el Estado sea eficiente, y ello significa que cumpla adecuadamente su rol, que gaste donde debe y como debe para aprovechar de manera óptima los pocos recursos que hay.

Como ya dijimos, ya quedó atrás la visión de la actitud pasiva de los ciudadanos frente el Estado, cuando éste los veía como simples benefactores y los ciudadanos se sentían como tales. Actualmente esta situación es inimaginable; por el contrario, es indispensable una participación activa de los ciudadanos en el quehacer del Estado, y con iniciativas como la de CAD, aumentan los medios para ello.

Con el Manual de BPGs, CAD hace un esfuerzo, una vez más, por fortalecer y consolidar la relación ciudadanía-Estado. En esa línea, vale la pena destacar el Decálogo del Ciudadano, una guía de los derechos que todos debieran exigir en su trato con los servidores públicos. Pero tal vez, el principal aporte de este Manual es poner a disposición de aquellos funcionarios que deseen dejar huella en su trabajo, la metodología empleada por los ganadores del Premio BPGs.

En las siguientes páginas los lectores encontrarán descritas varias de las situaciones que pudieran presentarse a la hora de impulsar algún cambio en beneficio de la ciudadanía, y que tal vez ya están teniendo que enfrentar. Lo interesante es que CAD intenta ofrecer, a partir de experiencias concretas y reproducibles, algunas respuestas a aquellas inquietudes que se presentan en esos momentos: ¿cómo empiezo el proyecto, ¿a qué tipo de funcionarios debería convocar?, ¿con quién me alío para obtener mejores resultados?, ¿qué tecnología conviene utilizar?, ¿cómo comunico lo que estoy tratando de hacer dentro y fuera de la institución?, etc.

Creo que cada funcionario que lea este Manual se va sentir identificado con alguna de las experiencias descritas y en esto radica su utilidad y su importancia: ser una herramienta para el análisis y la toma de decisiones a la hora de abordar una buena práctica.

Por otro lado, al identificar a los funcionarios que intervinieron en las buenas prácticas, el manual puede ayudar a que se vaya creando una red de intercambio de información y conocimiento. De esa forma, el proceso de replicar las buenas experiencias sería más fácil y más rápido, cosa que no tiene poca importancia en un país donde las mejoras no pueden esperar.

Fernando Zavala

Prólogo de Hernando de Soto

Es usual encontrar manuales dirigidos para funcionarios estatales que abordan temas legales. Sin embargo, es poco usual encontrar un manual que trascienda del mero procedimiento legal y se enfoque en la gestión pública, en el día a día de los funcionarios y a su vez, en la calidad del servicio que recibe el ciudadano. Ese es justamente el enfoque del Manual de BPGs que CAD ha preparado.

Se suele relacionar la reforma del Estado con grandes proyectos de modernización administrativa y con cambios drásticos en políticas sectoriales que sólo verán fruto en el largo plazo. Pero lo cierto es que, en paralelo, se podría ir avanzando en una reforma del Estado a nivel micro, que tenga un impacto inmediato y directo sobre el ciudadano.

Es desde esta perspectiva que debiera leerse este Manual. CAD ha identificado buenas prácticas de gestión a nivel micro y nos las presenta, demostrando, primero, que es posible encontrar experiencias muy positivas en el sector público a lo largo del país y en todos los niveles de gobierno; y segundo, que existen metodologías de trabajo que se pueden observar, sistematizar y replicar para ir generando un círculo virtuoso que haga la diferencia en la administración pública.

El Manual de BPGs, además, pone a la palestra a los funcionarios que realizan una excelente labor y que son los impulsores de acciones concretas para mejorar los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos. Apunta en la misma dirección que el Premio BPGs, que aporta orgullo a la función pública y es un aliciente para los funcionarios, quienes a través de él tienen la posibilidad de recibir apoyo y reconocimiento. Esto cobra mayor importancia en un país en desarrollo como el Perú, donde se requiere ir formando cuadros de expertos que puedan hacer del Estado una institución confiable y eficiente.

La iniciativa de CAD de organizar el Premio BPGs y el Congreso BPGs, publicar el Manual BPGs y proponer un Decálogo de Derechos Ciudadanos además de ser novedosa, contribuye al esfuerzo por lograr que el Estado cumpla con sus labores eficazmente y, así, cualquier crecimiento económico se traduzca en una mejora de la calidad de vida de todos los ciudadanos. Seguro esta iniciativa será imitada pronto en otros países de la región.

La obra de CAD promueve que la reforma del Estado deje de ser percibida por el ciudadano como algo ajeno y distante, como parte un discurso político del cual no se entiende mucho, y se convierta en algo tangible y útil. Tanto como el no tener que hacer cola durante algún trámite, recibir mejor atención en ventanilla, contar con mejores caminos para el transporte o con una ciudad más limpia y segura. La reforma del Estado se ha traducido en derechos ciudadanos concretos, que uno puede exigir.

Hernando de Soto

Equipo de investigación

Esta obra es fruto de largas horas de reflexión y trabajo en equipo. Sólo una auténtica convicción respecto de lo que significaría este Manual ha podido sostener un esfuerzo –de casi un año– de sistematización y análisis de las Buenas Prácticas Gubernamentales 2005. Y sobre todo de infinitas revisiones, cambios y retrocesos, pues aunque contábamos con un norte claro íbamos creando la ruta en el camino. Ese proceso de creación no hubiera sido posible sin la mística, empeño y compromiso con el país del equipo multidisciplinario de los "chicos" de CAD. Hoy, finalmente, con la publicación de nuestro primer Manual BPG, podemos compartir la travesía, buscando animar a otros peruanos a transitar por esta vía. Y como hoy no culmina nuestra labor, sino que se refuerza para dar mayores frutos en las siguientes ediciones de nuestro Premio, Congreso y Manual de BPGs, toca reconocer al equipo humano de CAD que me ha acompañado tanto a lo largo del proceso de análisis y reflexión, como en la etapa de corrección y edición de contenidos.

El **equipo de analistas de CAD**, quienes haciendo gala del espíritu acucioso, vocación innovadora, rigor en el manejo de fuentes, capacidad de aporte y curiosidad por el Perú que **Carito Gibu** ha sabido inculcarles con su ejemplo, docencia constante y liderazgo al tener a su cargo el área de Proyectos de CAD, constituyen los cimientos de nuestra travesía.

- **Nancy Arroyo**, Bachiller en Derecho por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente es asistenta legal de Ciudadanos al Día y analista en los temas de Participación Ciudadana y Transparencia y Acceso a la Información Pública.

- **Iván Herrera**, Licenciado en Periodismo, graduado con honores en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Actualmente integra el Área de Comunicaciones de Ciudadanos al Día, donde tuvo a su cargo, para este Manual, las entrevistas a los funcionarios responsables de las BPGs 2005 y a los miembros del Jurado y Equipo Técnico, así como revisiones al texto.

- **Milagros Mejía**, Bachiller en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Master en Economía de la Regulación de Servicios Públicos por la Universidad de Barcelona. Actualmente es analista de Ciudadanos al Día, especialista en los temas de Simplificación de Trámites y Servicios de Atención al Ciudadano.

- **Alicia Quezada**. Licenciada en Comunicación para el Desarrollo por la Universidad de Lima y coordinadora del Área de Comunicaciones de Ciudadanos al Día. Tuvo a su cargo la propuesta de diseño y producción comunicacional de la iconografía utilizada para distinguir y graficar cada categoría de este Manual, así como revisiones al texto.

- **Aldo Robles**, Bachiller en Economía por la Universidad del Pacífico. Actualmente es analista de Ciudadanos al Día, especialista en los temas de Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones, Sistemas de Gestión Interna, Fiscalización y Cumplimiento de la Ley, Promoción del Desarrollo Económico e Incidencia Pública.

Los **investigadores extranjeros** que cada año nos acompañan en el verano estadounidense, nos han aportado su capacidad de investigación y análisis, contribuyendo a lo que hacemos con una mirada externa y perspectiva internacional.

- **Jessica Anderson**, estudiante de Derecho de la Universidad de Yale, EE.UU. Participó en el Programa de Investigadores Visitantes de CAD durante los meses de junio a agosto del 2004, realizando la investigación sobre las iniciativas y concursos de Buenas Prácticas Gubernamentales que existen a nivel internacional, extraordinario trabajo que sirvió de base para el diseño del Premio, del Congreso y de este Manual de BPG.

- **Leo Goldbard**, estudiante de Derecho de la Universidad de Yale, EE.UU. Participó en el Programa de Investigadores Visitantes de CAD durante el mes de agosto del 2005, realizando la investigación para determinar los modelos ciudadanos que se incluyen en este Manual.

- **Karen Greiner**, candidata al doctorado en la Escuela de Estudios de la Comunicación de Ohio University, EE.UU. Participó en el Programa de Investigadores Visitantes de CAD durante los meses de julio y agosto del 2005, investigando temas vinculados a problemas y posibilidades de la comunicación y el desarrollo.

- **Soraya Kelly**, estudiante de Derecho de la Universidad de Georgetown, EE.UU. Participó en el Programa de Investigadores Visitantes de CAD durante los meses de mayo a julio del 2005, investigando fuentes internacionales en los temas de Servicio de Atención al Ciudadano y Consulta y Participación Ciudadana.

- **Jeff Purdie**, estudiante de Derecho de la Universidad de Georgetown, EE.UU. Participó en el Programa de Investigadores Visitantes de CAD durante los meses de mayo a julio del 2005, investigando fuentes internacionales en el tema de Simplificación de Trámites.

- **Nathan Swinton**, estudiante de Derecho del Centro de Ley de la Universidad de Georgetown, EE.UU. Participó en el Programa de Investigadores Visitantes de CAD durante los meses de mayo a julio del 2005, investigando fuentes internacionales en los temas de Transparencia y Acceso a la Información y Rendición de Cuentas.

Gracias a la rigurosa labor del **equipo de edición** contamos con una publicación de ágil lectura y excelente presentación.

- **Rosemari Gibu**, Bachiller en Administración por la Universidad del Pacífico, con Maestría en Dirección de Empresas del Instituto de Empresas de Madrid, España. Colaboró en la revisión y corrección de los contenidos de este Manual.

- **Juana Iglesias**, Bachiller en Literatura y Lingüística por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Especialista en publicaciones, planeamiento y control de la edición de libros y revistas, correctora ortográfica y de estilo. Tuvo a su cargo el cuidado ortográfico y de estilo de este Manual.

- **Cecilia Soto**, Bachiller en Comunicación para el Desarrollo por la Pontificia Universidad Católica del Perú, y mi editora personal, colaboró en la revisión, edición y corrección de los contenidos y sistematización de los directorios de este Manual.

- El equipo de **Directo Comunicación Publicitaria** tuvo a su cargo el diseño y la diagramación de este Manual.

El constante y generoso apoyo del **equipo administrativo** de CAD, liderado por **Ernesto Franco**, hace posible que podamos dedicarnos a producir ideas, soñar con los pies en la tierra y operar el día a día sin que nos falte nada. Ellos son **Jennifer Tweddle**, **Mauricio Sahurie**, **Carmen Rosa Fernández** y nuestro incansable experto en tecnología **Víctor Malca**. A ellos se suma una analista de lujo, **Cecilia Zevallos**.

La dedicación y el aporte de **Jorge Moreno** en la difícil etapa de acopio de información y en la organización del Congreso Internacional BPG 2005 ha sido invaluable, así como el apoyo de los **líderes de Avina** y representantes de la **Defensoría del Pueblo** a nivel nacional, que nos ayudaron en la identificación de BPGs. Asimismo el desinteresado aporte de todos los amigos de CAD que leyeron y comentaron este trabajo, en particular los miembros del **Jurado** y **Equipo Técnico** del Premio BPG 2005.

Además de trabajo en equipo, una aventura de este calibre requiere de una red que la sostenga, una red de valores compartidos, respeto mutuo, fluido intercambio de opiniones, confianza para airear temores y discrepancias, espacio para ser una misma, porque te potencia en momentos de debilidad y te aporta perspectiva ante los logros, con cariño y preocupación por el ser humano. Sin esa red y liderazgo, que **Juan Carlos Cortés** generosamente despliega para nosotros, las ideas aquí vertidas se perderían y no tendríamos el punto de apoyo que nos permite, como equipo, visualizarnos como una palanca para el desarrollo.

A todos ellos, mi gratitud y afecto.

Beatriz Boza
Lince, 6 de enero del 2006

Indice

Decálogo de Derechos del Ciudadano 5
Presentación del Ministro de Economía 5
Prólogo de Hernando de Soto 5
Equipo de Investigación 7
Índice 9
Índice detallado 16

I. Un Baldazo de Optimismo: la historia detrás del Premio 21

II. Buenas Prácticas: Palanca para la Reforma del Estado 25

III. Guía de uso de este Manual 29

IV. Factores claves para el éxito 32

V. Análisis de cada categoría 38
A. Transparencia y Acceso a la Información 39
B. Servicio de Atención al Ciudadano 110
C. Simplificación de Trámites 160
D. Consulta y Participación Ciudadana 230
E. Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones 300
F. Sistemas de Gestión Interna 360
G. Fiscalización y Cumplimiento de la Ley 400
H. Promoción del Desarrollo Económico 435
I. Incidencia Pública 470

VI. Directorio de entidades 500
A. Listado por orden alfabético 502
B. Listado por categoría 515
C. Listado por tipo de entidad 550

VII. Directorio de la tecnocracia 555
A. Listado por orden alfabético 560
B. Listado por categoría 565
C. Listado por tipo de entidad 570

VIII. Índice analítico 575

Indice detallado

Decálogo de Derechos del Ciudadano
Presentación del Ministro de Economía
Prólogo de Hernando de Soto
Equipo de Investigación
Índice
Índice detallado

I. Un baldazo de optimismo

II. Buenas Prácticas. Palanca para la reforma del Estado

1. Contexto nacional
   1.1. Sólidos fundamentos macroeconómicos
   1.2. Competitividad del país
   1.3. Las Mypes
   1.4. La pobreza
   1.5. Contexto social
   1.6. Los jóvenes
   1.7. Perú: un caso especial en Latinoamérica
   1.8. Desfase entre percepciones y realidad
2. Administración pública nacional
   2.1 Monopolio estatal
   2.2 Modelos de relación Estado–ciudadano
   2.3 Percepción ciudadana
      a. Realización de trámites
      b. Información requerida del Estado
      c. Calidad de servicio
      d. Opinión del empresariado
3. El papel de los premios en la reforma
   3.1 Concepto y beneficios
   3.2 Experiencias internacionales
   3.3 Tipos de enfoque
4. La propuesta de CAD
   4.1 Desde la óptica ciudadana
   4.2 El poder del benchmarking

4.3 Decálogo de derechos ciudadanos
4.4 El camino a la institucionalización
4.5 Retos pendientes

III. Guía de Uso de este Manual
1. ¿A quiénes está dirigido este Manual?
2. ¿Qué es el Manual de BPGs?
3. ¿Cuál es la metodología usada?
4. ¿Cómo está organizado el Manual de BPGs?
5. ¿Por qué se han escogido estos servicios/categorías?
6. ¿Qué es una BPG y por qué es importante?
7. ¿Cuáles son los objetivos y los indicadores de una BPG?
8. ¿En qué contexto se desarrolla una BPG?
9. ¿Cuáles son las medidas a adoptadarse para lograr una BPG?
10. ¿Cuál fue el universo de análisis?
11. ¿Cuáles son los casos de éxito de las BPGs 2005?
12. ¿Se puede ubicar al gestor de las BPGs 2005?
13. ¿Dónde se puede encontrar más información sobre cada categoría?
14. ¿Dónde se puede encontrar más información sobre las BPGs?
15. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito que surgen del análisis de las BPGs 2005?

IV. Factores claves para el éxito
1. Pensar en procesos
2. Visión sistémica
3. Diagnóstico
4. Determinación de objetivos
5. Diseño de indicadores
6. Dificultades y aliados
7. Equipo humano
8. Características del líder del proceso
9. Elección de tecnologías
10. Duración
11. Control de la gestión del proceso
12. Evaluación de resultados
13. Documentación de la experiencia
14. Reconocimiento al personal

V. Análisis de cada categoría

A. Transparencia y Acceso a la Información
1. ¿Qué es una BPG en Transparencia y Acceso a la Información y por qué es importante?
2. Objetivos e Indicadores
   2.1. ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información?
   2.2. ¿Cuáles son los indicadores relevantes?
3. Contexto
   3.1. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información?
      a. Dificultades Internas

b. Dificultades externas
3.2. ¿Quiénes fueron los principales aliados?
a. Aliados Internos
b. Aliados externos
3.3. ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?
3.4. ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?
a. Designación de responsables
b. Perfil del equipo
3.5 ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?
a. Servidor
b. Equipos de conectividad
c. Sistemas operativos
d. Aplicaciones
e. Línea dedicada
3.6. ¿Qué tiempo tomó la implementación de la BPG?
4. Medidas a adoptar
4.1 Administración de la información del portal de transparencia
4.2 Atención de solicitudes de información
4.3 Otros medios de información
5. Ficha técnica de las BPGs 2005
5.1 Universo
5.2 Lugar de procedencia
5.3 Tipo de entidades
5.4 Lista de BPGs 2005
6. Fichas descriptivas
6.1 e-Catastro Minero (Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero – INACC)
6.2 Portal Miraflores (Municipalidad Distrital de Miraflores)
6.3 Página Ferreñafe (Municipalidad Provincial de Ferreñafe)
6.4 Portal Agrario (Ministerio de Agricultura)
6.5 Portal electrónico (Municipalidad Provincial de Piura)
6.6 Portal web del Indeci (Instituto Nacional de Defensa Civil)
6.7 Portal Mainas (Municipalidad Provincial de Maynas)
6.8 Sistema de actualización y mantenimiento de la página web institucional (Superintendencia de Banca y Seguros – SBS)
7. Bibliografía internacional
7.1 Bibliografía básica
7.2 Bibliografía adicional
7.3 Bibliografía general

B. Servicio de Atención al Ciudadano
1. ¿Qué es una BPG en Servicio de Atención al Ciudadano y por qué es importante?
2. Objetivos e Indicadores
2.1. ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano?
2.2. ¿Cuáles son los indicadores relevantes?
a. Brindar servicios personalizados
b. Descentralizar
c. Diversificar canales de atención
3. Contexto

3.1. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano?
   a. Dificultades Internas
   b. Dificultades externas
3.2. ¿Quiénes fueron los principales aliados?
   a. Aliados Internos
   b. Aliados externos
3.3. ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?
3.4. ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?
   a. Equipos multidisciplinarios
   b. Liderazgo
3.5 ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?
3.6. ¿Qué tiempo tomó la implementación de la BPG?

4. Medidas a adoptar
   4.1 Identificación de necesidades y expectativas del ciudadano
   4.2 Desarrollo de una cultura organizacional orientada a mejorar la atención al ciudadano
   4.2 Desarrollo de plataformas de atención al ciudadano
   4.3 Cobertura de servicios
5. Ficha técnica de las BPGs 2005
   5.1 Universo
   5.2 Lugar de procedencia
   5.3 Tipo de entidades
   5.4 Lista de BPGs 2005
6. Fichas descriptivas
   6.1 Infosalud (Ministerio de Salud)
   6.2 Centro de Atención al Ciudadano Cajamarquino – CAAC (Municipalidad Provincial de Cajamarca)
   6.3 Desarrollo de campañas sociales de entrega gratuita de DNi a sectores prioritarios (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Reniec)
   6.4 Actividades que desarrolla el Archivo Regional (Archivo Regional de La Libertad)
   6.5 Mejora continua del Servicio Registral a los Usuarios (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos - Sunarp)
   6.6 Medidores prepago (Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica -Adinelsa)
   6.7 Gobierno electrónico (Municipalidad Distrital de Miraflores)
   6.8 Unidad de Atención al Ciudadano – UAC (Municipalidad Provincial de Piura)
   6.9 Desde el 2002 ¡Mucho más cerca de los usuarios! (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía - Osinerg)
   6.10 Política de descentralización (Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones – Osiptel)
   6.11 Mejora del nivel de calidad en la atención al usuario con la implementación de acciones que conllevan a un servicio integral a los ciudadanos que soliciten trámites ante Reniec (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Reniec)
   6.12 Creación e implementación del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo – SATCH (Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo - SATCH)
7. Bibliografía internacional
   7.1 Bibliografía básica
   7.2 Bibliografía adicional
   7.3 Bibliografía general

C. Simplificación de Trámites

1. ¿Qué es una BPG en Simplificación de Trámites y por qué es importante?
2. Objetivos e Indicadores
   2.1. ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites?
      a. Eliminación de barreras burocráticas
      b. Atención de trámites en línea
   2.2. ¿Cuáles son los indicadores relevantes?
      a. Eliminación de barreras burocráticas
      b. Atención en línea
3. Contexto
   3.1. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites?
      a. Dificultades Internas
      b. Dificultades externas
   3.2. ¿Quiénes fueron los principales aliados?
      a. Aliados Internos
      b. Aliados externos
   3.3. ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?
   3.4. ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?
      a. Equipo multidisciplinario
      b. Liderazgo
   3.5 ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?
   3.6. ¿Qué tiempo tomó la implementación de la BPG?
4. Medidas a adoptar
      4.1 Diseño de la propuesta
      4.2 Personal
      4.3 Recursos de la oficina
      4.4 Documentos de gestión
5. Ficha técnica de las BPGs 2005
   5.1 Universo
   5.2 Lugar de procedencia
   5.3 Tipo de entidades
   5.4 Lista de BPGs 2005
6. Fichas descriptivas
   6.1 Servicio de Publicidad Registral en Línea (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos – Sunarp)
   6.2 Simplificación Administrativa y Tributaria para el Otorgamiento de Licencias de Funcionamiento para Mypes (Municipalidad Distrital de Independencia - Ancash)
   6.3 Desarrollo e Implementación del sistema de Radiodiagnóstico del Instituto de Enfermedades Neoplásicas (RIS-INEN) (Instituto Especializado de Enfermedades Neoplásicas –Inen)
   6.4 Otorgamiento de Concesiones Mineras y su Incorporación al Catastro Minero Nacional (Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero – Inacc)
   6.5 Declaración y Pago Electrónico (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – Sunat)
   6.6 Simplificación administrativa del procedimiento de Licencia de Apertura en la Municipalidad de Villa María del Triunfo (Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo)
   6.7 Simplificación Administrativa de los Procedimientos en General (Municipalidad Provincial de Piura)
   6.8 Sistema de Gestión - Solicitudes de Atención Rápida – SAR (Oficina de Normalización Provisional)
   6.9 Emisión de Informes Técnicos para la Autorización de Locales de Venta de Gas (GLP) (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía – Osinerg)
   6.10 Simplificación de Procedimiento para el Trámite de Duplicado del DNI y Reducción de Tasas (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – Reniec)
   6.11 Oficina Tributaria Virtual (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – Sunat)

7. Bibliografía internacional
   7.1 Bibliografía básica
   7.2 Bibliografía adicional
   7.3 Bibliografía general

D. Consulta y Participación Ciudadana

1. ¿Qué es una BPG en Consulta y Participación Ciudadana y por qué es importante?
2. Objetivos e Indicadores
   2.1. ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana?
   2.2. ¿Cuáles son los indicadores relevantes?
      a. Indicadores cuantitativos
      b. Indicadores cualitativos
3. Contexto
   3.1. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana?
      a. Dificultades Internas
      b. Dificultades externas
   3.2. ¿Quiénes fueron los principales aliados?
      a. Aliados Internos
      b. Aliados externos
   3.3. ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?
   3.4. ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?
      a. Equipo multidisciplinario
      b. Perfil del equipo
      c. Liderazgo
   3.5 ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?
   3.6. ¿Qué tiempo tomó la implementación de la BPG?
4. Medidas a adoptar
   4.1. Etapas del proceso participativo
   4.2. Modalidades participativas
      a. Consulta ciudadana
      b. Presupuesto participativo
      c. Concertación para la determinación de políticas públicas y la planificación de estrategias
      d. Espacios participativos
   4.3. Sistematización de opiniones y productos participativos
5. Ficha técnica de las BPGs 2005
   5.1 Universo
   5.2 Lugar de procedencia
   5.3 Tipo de entidades
   5.4 Lista de BPGs 2005
6. Fichas descriptivas
   6.1 Participación y Consulta Ciudadana en la Gestión Ambiental del Conam (Consejo Nacional del Ambiente – Conam)
   6.2 Consulta Ciudadana para el Establecimiento de Prioridades en Salud en la Región Lambayeque (Gobierno Regional de Lambayeque)
   6.3 Intervención municipal para la participación activa de la comunidad en la promoción de la explotación de los fosfatos de Bayóvar (Municipalidad Provincial de Sechura)
   6.4 Participación Ciudadana en el Plan de Desarrollo Concertado, Presupuesto Participativo y Concejo de

Coordinación Local (Municipalidad Distrital de Villa El Salvador)
6.5 Experiencia de la Mesa de Concertación por Seguridad Integral de Villa María del Triunfo (Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo)
6.6 Fondo Concursable de Distritos y Juntas Vecinales (Municipalidad Provincial de Huancayo)
6.7 Implementación de los Comités de Desarrollo Comunal – Codeaos (Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión)
6.8 Participación de usuarios en la gestión institucional (Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público – Ositran)
6.9 Talleres de Información y Fortalecimiento de Capacidades para el Desarrollo de Actividades de Hidrocarburos relacionados con los Contratos de Exploración y/o Explotación y Convenios (PerúPetro SA)
6.10 Comités Interinstitucionales de A Trabajar Urbano (Programa A Trabajar Urbano)
7. Bibliografía internacional
7.1 Bibliografía básica
7.2 Bibliografía adicional
7.3 Bibliografía general

E. Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones
1. ¿Qué es una BPG en Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones y por qué es importante?
2. Objetivos e Indicadores
2.1. ¿Cuáles deberían ser los objetivos de las BPGs en Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones?
2.2. ¿Cuáles son los indicadores relevantes?
a. Eficacia
b. Eficiencia
c. Transparencia
3. Contexto
3.1. ¿Cuáles serían las principales dificultades que afrontan las BPGs en Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones?
3.2. ¿Quiénes serían los principales aliados?
3.3. ¿Cuál sería la relación entre los aliados y las dificultades?
3.4. ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?
3.5 ¿Cuáles serían las tecnologías utilizadas?
3.6. ¿Qué tiempo tomaría la implementación de la BPG?
4. Medidas a adoptar
4.1 Personal
4.2 Sistematización de información interna
4.3 Comunicación
4.4 Generación de información
4.5 Sistematización de información hacia el exterior
4.6 Mecanismos de ahorro y compra
5. Ficha técnica
5.1 Universo
5.2 Tipo de entidad

F. Sistemas de Gestión Interna
1. ¿Qué es una BPG en Sistemas de Gestión Interna y por qué es importante?
2. Objetivos e Indicadores
2.1. ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna?
a. Sistemas de información
b. Recursos humanos

c. Gestión de procesos puntuales
d. Calidad total

2.2. ¿Cuáles son los indicadores relevantes?
a. Sistemas de información
b. Recursos humanos
c. Gestión de procesos puntuales
d. Calidad total

3. Contexto

3.1. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna?
a. Dificultades Internas
b. Dificultades externas

3.2. ¿Quiénes fueron los principales aliados?
a. Aliados Internos
b. Aliados externos

3.3. ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?

3.4. ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?
a. Liderazgo
b. Equipo multidisciplinario
c. Coordinación y comunicación interáreas

3.5 ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?

3.6. ¿Qué tiempo tomó la implementación de la BPG?

4. Medidas a adoptar

4.1 Personal

4.2 Recursos de la oficina

4.3 Políticas claras de atención al cliente

4.4 Comunicaciones

5. Ficha técnica de las BPGs 2005

5.1 Universo

5.2 Lugar de procedencia

5.3 Tipo de entidades

5.4 Lista de BPGs 2005

6. Fichas descriptivas

6.1 Sistema Integrado de Administración Municipal – SIAM (Municipalidad Provincial de Piura)

6.2 Sistema de Gestión de Archivos (SGA) del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú)

6.3 Implementación Sistema de Gestión de Calidad (SGC) (Hidrandina S.A.)

6.4 Eficiencia del Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuarios (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones – Osiptel)

6.5 Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres SINPAD (Instituto Nacional de Defensa Civil)

6.6 Proceso de Desarrollo de Capacidades de Personal de las Agencias Agrarias (Ministerio de Agricultura)

6.7 Implementación de ERP - Oracle Financials (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - Osiptel)

6.8 Estrategia y Plan de Promoción de la Contratación para la exploración y explotación de Hidrocarburos (PerúPetro S.A.)

6.8 Premio a los Valores Sunarp (Superintendencia Nacional de Registros Públicos – Sunarp)

G. Fiscalización y Cumplimiento de la Ley

1. ¿Qué es una BPG en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley y por qué es importante?
2. Objetivos e Indicadores
   2.1. ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley?
      a. Mejoramiento de cobertura de servicios
      b. Reducción del mercado informal
      c. Evaluación del impacto de un programa
      d. Otros objetivos
   2.2. ¿Cuáles son los indicadores relevantes?
      a. Mejoramiento de cobertura de servicios
      b. Reducción del mercado informal
      c. Evaluación del impacto de un programa
      d. Otros indicadores
3. Contexto
   3.1. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley?
      a. Dificultades Internas
      b. Dificultades externas
   3.2. ¿Quiénes fueron los principales aliados?
      a. Aliados Internos
      b. Aliados externos
   3.3. ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?
   3.4. ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?
      a. Liderazgo
      b. Equipo de trabajo
   3.5 ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?
   3.6. ¿Qué tiempo tomó la implementación de la BPG?
4. Medidas a adoptar
      4.1 Mejoramiento de cobertura de servicios
      4.2 Reducción del mercado informal
      4.3 Evaluación del impacto de un programa
      4.4 Otros objetivos
5. Ficha técnica de las BPGs 2005
   5.1 Universo
   5.2 Lugar de procedencia
   5.3 Tipo de entidades
   5.4 Lista de BPGs 2005
6. Fichas descriptivas
   6.1 Sistema de Control de Ordenes de Pedido de Combustible Líquido – SCOP (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía – Osinerg)
   6.2 Sistemas Inteligentes de Transporte ITS (Empresa Municipal Administradora de Peaje – Emape)
   6.3 Impacto de la Racionalización de Plazas en Instituciones Educativas Públicas a Nivel Nacional (Ministerio de Educación)
   6.4 Programa de Control y Vigilancia de la Pesca y Desembarques en el Ámbito Marítimo (Ministerio de la Producción)
   6.5 Focalización en el Programa de Capacitación Laboral Juvenil PROJoven (Programa de Capacitación Juvenil – ProJoven)
   6.6 Programa de Promoción de la Salud en las Instituciones Educativas - Escuelas Solidarias (Ministerio de Salud)
   6.7 Fiscalización y Control Municipal (Municipalidad Provincial de Piura)

6.8 Mejorando juntos el alumbrado del País (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía – Osinerg)
6.9 Evaluación del Impacto en el Programa de Capacitación Laboral Juvenil PROJoven (Programa de Capacitación Juvenil – ProJoven)
6.10 Guardia Administrativa (Red Asistencial EsSalud Puno)
6.11 Racionalización de la Demanda (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima – Sedapal)
6.12 Generalización en la implementación del Diseño Curricular Básico 2004 de educación secundaria (Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur)

H. Promoción del Desarrollo Económico

1. ¿Qué es una BPG en Promoción del Desarrollo Económico y por qué es importante?
2. Objetivos e Indicadores
   2.1. ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico?
      a. Desarrollo de infraestructura básica
      b. Desarrollo y/o acceso a mercados
      c. Desarrollo de proyectos de gestión ambiental
      d. Institucionalización de alianzas estratégicas para el desarrollo
   2.2. ¿Cuáles son los indicadores relevantes?
      a. Desarrollo de infraestructura básica
      b. Desarrollo y/o acceso a mercados
      c. Desarrollo de proyectos de gestión ambiental
      d. Institucionalización de alianzas estratégicas para el desarrollo
3. Contexto
   3.1. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico?
      a. Dificultades Internas
      b. Dificultades externas
   3.2. ¿Quiénes fueron los principales aliados?
      a. Aliados Internos
      b. Aliados externos
   3.3. ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?
   3.4. ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?
      a. Liderazgo
      b. Equipo de trabajo
   3.5 ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?
   3.6. ¿Qué tiempo tomó la implementación de la BPG?
4. Medidas a adoptar
      4.1 Desarrollo de infraestructura básica
      4.2 Desarrollo y/o acceso a mercados
      4.3 Desarrollo de proyectos de gestión ambiental
      4.4 Institucionalización de alianzas estratégicas para el desarrollo
5. Ficha técnica de las BPGs 2005
   5.1 Universo
   5.2 Lugar de procedencia
   5.3 Tipo de entidades
   5.4 Lista de BPGs 2005
6. Fichas descriptivas
   6.1Transitabilidad sostenible de los caminos rurales (Provías Rural)
   6.2 Proyecto Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (Municipalidad Distrital de Independencia -

Ancash)

6.3 Formalización y Desarrollo Empresarial: Conglomerado Comercial Las Malvinas (Municipalidad Provincial Metropolitana de Lima)

6.4 Construcción de Malecón Ecoturístico (Municipalidad Provincial de Puno)

6.5 Sistema de Fomento de la Participación MYPE en el Mercado de la Compras Estatales (Centro de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa - Prompyme)

6.6 Alianzas entre el Sector Público y Privado para promover la competitividad con la gestión ambiental (Consejo Nacional del Ambiente – Conam)

6.7 Crédito MiVivienda: Desarrollo y Fomento del Mercado Inmobiliario Hipotecario para Vivienda (Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda –Fondo MiVivienda)

6.8 Programa de Mejoramiento Integral de Barrios Mi Barrio (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento)

6.9 Proyecto Protección Ambiental y Ecología Urbana en Lima y Callao (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento)

6.10 Corredor Para el Desarrollo Sostenible "Oro de los Andes" (Municipalidad Provincial de Bolognesi)

6.11 La conformación de la primera mancomunidad del Valle del Mantaro (Municipalidad Provincial de Huancayo)

6.12 Vías Integradoras (Municipalidad Provincial de Piura)

6.13 Privatización de Tierras Nuevas (Proyecto Especial Chavimochic)

6.14 Sistema Condominial (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima – Sedapal)

I. Incidencia Pública

1. ¿Qué es una BPG en Incidencia Pública y por qué es importante?
2. Objetivos e Indicadores
   - 2.1. ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs 2005 en Incidencia Pública?
     - a. Ejecución de una reforma puntual
     - b. Establecimiento de lineamientos para una política de Estado
   - 2.2. ¿Cuáles son los indicadores relevantes?
     - a. Ejecución de una reforma puntual
     - b. Establecimiento de lineamientos para una política de Estado
3. Contexto
   - 3.1. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Incidencia Pública?
   - 3.2. ¿Quiénes fueron los principales aliados?
   - 3.3. ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?
   - 3.4. ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?
     - a. Liderazgo
     - b. Equipo de trabajo
   - 3.5. ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?
     - 3.6. ¿Qué tiempo tomó la implementación de la BPG?
4. Medidas a adoptar
     - a. Medidas en términos generales
     - b. Medidas de ejecución de una reforma puntual
     - c. Medidas para el establecimiento de lineamientos para una política de Estado
5. Ficha técnica de las BPGs 2005

5.1 Universo
5.2 Lugar de procedencia
5.3 Tipo de entidades
5.4 Lista de BPGs 2005
6. Fichas descriptivas
6.1 Estrategia para la Generación de Consensos en la Reforma del Sistema de Pensiones (Ministerio de Economía y Finanzas)
6.2 Plan estratégico Nacional Exportador PENX 2003-2013 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo)

VI. Directorio de Entidades
A. Listado por orden alfabético
B. Listado por categoría
C. Listado por tipo de entidad

VII. Directorio de la Tecnocracia
A. Listado por orden alfabético
B. Listado por categoría
C. Listado por tipo de entidad

VIII. Índice analítico

Un Baldazo de Optimismo:
La historia detrás del Premio

por Iván Herrera Orsi

La Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil e Infantil comenzó a tocar la primera pieza dando la señal de pasar al auditorio. Pronto el salón se llenó de movimiento y de más de quinientas personas. El pisco sour que los mozos acababan de servir en el vestíbulo había ayudado a relajar los músculos luego de una jornada de diez horas de talleres y conferencias. Al empezar la ceremonia, quedó claro que el efecto del coctel resultaría corto.

"Me sentía muy nervioso", recuerda **Alfredo Vera**, alcalde del distrito huaracino de **Independencia**, un hombre corpulento y de unos sesenta años. Aquel miércoles 1 de junio lo acompañaban en el hotel Sheraton de Lima sus principales colaboradores. De hecho, en su mayoría, los competidores del premio estaban representados no por un funcionario, sino por varios miembros del equipo encargado de las mejoras que habían motivado la postulación.

Elda Maguiña, gerente de desarrollo económico de la municipalidad de Independencia, quien vino junto con Vera, cuenta que por un instante se sintió intimidada por la talla de las personalidades reunidas en la ceremonia. Además de los integrantes del jurado (entre ellos, el entonces Defensor del Pueblo **Walter Albán**, el secretario del Acuerdo Nacional **Max Hernández**, la historiadora **María Rostworowski** y el ex presidente de la Comisión de la Verdad **Salomón Lerner**), asistieron ministros de Estado y otras altas autoridades. Después de todo, ella era apenas una joven funcionaria de rango medio de una localidad del interior.

Mezclados con el resto de los asistentes, pero identificados con solaperos rojos, los delegados de las entidades cuyas iniciativas fueron consideradas Buenas Prácticas Gubernamentales 2005 escucharon a Beatriz Boza, directora de CAD Ciudadanos al Día, referirse a ellas como razones para creer en el futuro. Provenían de diez regiones del país y de instituciones tan diversas como ministerios, organismos reguladores y municipios distritales. Todos ellos recibieron de pie el aplauso de la concurrencia.

> *"Recuerdo el entusiasmo de quienes fueron premiados. Fue impactante. Los peruanos debemos saber que hay cosas que se están haciendo bien. Que se acaben el complejo de inferioridad y el derrotismo".*
>
> **Ilse Wisotzki** (Jurado)

"El reconocimiento lo compensa todo", dice **Carlos Flores**, archivero de la **Cancillería** y uno de los que merecieron ponerse de pie en aquel momento, haciendo un alto en su trabajo. Si su afirmación es cierta, lo fue con mayor razón para quienes se acercaron al estrado, acompañados por la música de la orquesta, a medida que el jurado nombraba a los ganadores de las nueve categorías del premio. Viendo los dos trofeos obtenidos por su municipio, Maguiña comprobó que hacer las cosas bien bastaba para "sentirse alguien", según ha comentado. Las invitaciones y los pedidos de quienes se interesaban por aprender de la experiencia de su distrito les irían llegando después, como ocurriría con otras instituciones galardonadas.

Un derecho encarpetado

"Competir es siempre un buen estímulo para que uno dé más de lo que creía posible", dice Beatriz Boza, abogada con estudios en la Universidad de Yale (EE.UU.). Detrás de ella, en su oficina, cuelgan fotografías de las ruinas de Sacsayhuaman iluminadas de noche y de un velero en la reserva de Paracas, recuerdos de su paso en los noventa por la presidencia de PromPerú, organismo responsable de la promoción del país.

La idea surgió en algún momento, mientras Boza repartía su tiempo entre esta entidad y el Indecopi, que también presidía. En aquel entonces, ella convocó a representantes de universidades aliadas del Indecopi, entre las que se contaban la de Piura, la de Lima y la Católica, y les planteó instituir un premio para funcionarios públicos. A fin de cuentas, según pensaba, el reconocimiento era uno de esos derechos humanos que, pese a ser esenciales en una sociedad democrática moderna, se mantenían en la carpeta de asuntos pendientes.

Hubo varias reuniones –en sus palabras, "conversaciones largas y divertidas"– pero no se llegó a nada concreto. Faltaba quien asumiera la gerencia del proyecto. El terreno permaneció libre. Por eso, cuando Boza y su colega Juan Carlos Cortés fundaron Ciudadanos al Día en el 2002, con la esperanza de contribuir a una mejor relación entre el Estado y la ciudadanía, ya tenían en mente el concurso. Si iban a publicar informes sobre lo que no caminaba bien en el sector público, como habían previsto, destacarían también los avances, el otro lado de la moneda presuntamente devaluada.

Sentando las bases

En el invierno del 2004 se echó a andar el cronómetro. CAD tiene un programa de pasantías por el cual, a mitad de año, llegan investigadores de universidades extranjeras. Esa vez se reclutó alumnos de postgrado de Yale con el encargo explícito de averiguar qué experiencias semejantes al premio había en otros países y analizarlas. Nunca se había hecho en el Perú una competencia semejante y no había razón para tratar de inventar la pólvora; menos aún si se quería ganar credibilidad.

"En un contexto de desconfianza, sacar adelante un proyecto que busque ver lo bueno y verlo en el sector público es algo audaz. Quienes impulsamos el premio hemos sido conscientes de ello", señala Boza. La abogada se levanta y de un mueble repleto de folletos saca un fascículo impreso en rojo pálido: el Avance

Preliminar de las Bases, un documento que se preparó para ir vendiendo la idea mientras se afinaban los detalles del premio.

Al preguntársele por aquellos meses, la expresión de Cecilia Soto –una comunicadora de la Universidad Católica que trabaja en CAD– no deja dudas sobre la magnitud de la tarea: en sus ojos aparece un cansancio súbito, matizado por una sonrisa que habla por sí sola. A ella se le encargó elaborar las bases del concurso, considerando las experiencias de otros lugares, lo cual resultó una labor de filigrana. Se aprovechó dos concurridas reuniones de funcionarios públicos para evaluarlas y recoger opiniones. "El primer borrador tenía cinco páginas, la versión final cerca de treinta", comenta Soto.

Invertir en diseñar e imprimir una primera versión de las bases era una manera de librarse de dar un paso en falso. Paralelamente, la directora de CAD se abocó en persona a conformar el jurado y el equipo técnico que se ocuparía de la preselección de las postulaciones. Tuvo en cuenta cuatro criterios: pluralidad (en el grupo debía estar representada una amplia gama de profesiones, actividades, visiones políticas, etc.), trayectoria (se requería gente con una carrera destacada, con prestigio profesional y personal), credibilidad (en conjunto debían transmitir un mensaje fidedigno) y cercanía.

Esto último significaba convocar a personajes que, en algún momento, habían llevado a cabo proyectos junto con Boza o Cortés. "Se debía inspirar confianza en algo que todavía no existía, algo que sólo se intuía", explica ella. Al parecer funcionó. **Antonio Mabres**, ex rector de la Universidad de Piura e integrante del jurado, tiene bien presente el caluroso jueves de verano cuando se juntaron todos en la sede del **diario El Comercio** para las fotos de lanzamiento del premio. Mientras se ubicaban en las gradas de mármol del añoso edificio, podía palparse que compartían la expectación de haberse involucrado en una empresa tentadora.

A toda marcha

Entre febrero y marzo del 2005, un equipo de CAD recorrió 14 departamentos del país con el propósito de detectar probables casos de Buenas Prácticas Gubernamentales y de motivar a los funcionarios públicos a que se inscribieran en el concurso. Liderado por Caroline Gibu, jefe de proyectos de la organización, lo integraron también Milagros Mejía, Nancy Arroyo y Jorge Moreno. Comenzaron en la ciudad de Trujillo y desde allí fueron avanzando por carretera hacia el norte. Después partirían hacia la sierra sur.

En cada departamento, procuraban reunirse primero con los representantes de la **Defensoría del Pueblo** y con personas reconocidas de la localidad, de las más diversas ocupaciones, que integraban la red de líderes de la fundación **Avina**, presente en casi todo el país. Los resultados de esta primera indagación fueron preocupantes: "Tenían una visión bastante pesimista, sentían que el Estado no avanzaba", dice Gibu.

Afortunadamente, al visitar los municipios y otras entidades estatales, fueron descubriendo que había iniciativas que valía la pena destacar. En **Cajamarca**, por ejemplo, la **municipalidad provincial** había implementado una moderna plataforma de atención al cliente, similar a la de los bancos, donde se hacía

entrega de licencias de funcionamiento en cuestión de horas. El **municipio de Piura** no se quedaba atrás con sus módulos de atención al ciudadano (al final, el equipo técnico del premio le reconocería nada menos que seis Buenas Prácticas Gubernamentales). Y en Trujillo el **Archivo Regional**, instalado en la hermosa Casa Larco, sacaba el máximo provecho a sus escasos recursos: los documentos –que se remontaban hasta al siglo XVI– ordenados de modo eficiente, los volúmenes cuidadosamente empastados.

No siempre era posible encontrar a los funcionarios responsables. A veces, por mala suerte, los investigadores arribaban a algún distrito justo a la hora de almuerzo y en otras ocasiones simple y llanamente los funcionarios no estaban. En ese ínterin fueron comprobando que, al lado de las buenas experiencias, persistía en varios lugares, como un bicho resistente, una actitud opuesta a la de servicio. En palabras de Gibu, se toparon con la 'cultura del guachimán', en la que el vigilante era quien decidía a su antojo si uno ingresaba o no, si uno podía tomar fotos o no; o con la 'dictadura de la secretaria', en la que ésta se comportaba como una barrera infranqueable.

Quizás todo ello le daba más realce a los numerosos hallazgos positivos, que eran divulgados gracias a convenios con **Radio Programas del Perú (RPP)** y **El Comercio**, avivando los ánimos para la competencia. "Recuerdo que hablé con algunos ex alumnos de la Universidad de Piura que trabajan en la municipalidad piurana y los vi entusiasmados por presentarse al concurso, como lo estaba el alcalde. Quise animar a otros conocidos de diversas entidades públicas y con varios me pasó lo mismo: ya estaban en carrera, con ilusión. Sobre todo después de los primeros reportajes se generó mucha expectativa por postular. Era una primera evidencia de que hay gente en el sector público que trabaja con esfuerzo y cree que su trabajo es valioso", sostiene Mabres.

La revisión

De antemano se había definido que una Buena Práctica Gubernamental sería aquella centrada en servir mejor al ciudadano, que tuviera alto impacto y que pudiera ser imitada por otras entidades públicas. Nuevamente en Lima, si algo quedó claro al revisar el material fue que las mejores iniciativas siempre tenían detrás voluntad política y liderazgo, un equipo motivado y profesional y, a menudo, implicaban el uso de sistemas informáticos. Las inscripciones se cerraron el 25 de marzo del 2005. Una pregunta frecuente en las semanas previas en CAD era: "¿Cuántas postulaciones creen que recibamos?". Varios pensaban que por tratarse de un premio nuevo habría unas 50. Hubo 148.

Se estableció en CAD una secretaría técnica, lo cual quería decir en buen cristiano que había que amanecerse, en casa o en la oficina, leyendo la información enviada por los postulantes para sintetizarla en fichas. Caroline Gibu y sus colaboradores comprobaban que los datos estuvieran completos y luego hacían los resúmenes con el propósito de facilitar la tarea del equipo técnico. A **Gonzalo Zegarra**, editor de la revista ***Semana Económica*** y miembro del equipo técnico, le impresionó la variedad de las postulaciones. "Había prácticas muy pobres que se presentaron al concurso y que reflejaban ciertas taras de la gestión pública, con una redacción infame y una visión cuadriculada; pero también había cosas realmente novedosas, impactantes", dice.

Liderado por **Adrián Revilla**, ex jefe de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat), el equipo técnico estaba compuesto por 25 personas, entre ellas representantes de entidades estatales como el Ministerio de Economía y Finanzas, Indecopi y la Defensoría del Pueblo, compañías privadas de género tan diverso como la banca, la telefonía y la publicidad, además de una universidad y organismos no gubernamentales.

Se dividieron en grupos de tres o cuatro personas, repartiéndose las categorías. Cada grupo se reunía varias veces, consultaba las fichas, estudiaba la documentación de los candidatos, escuchaba los argumentos de la secretaría técnica y calificaba a los postulantes, descartando a los que no daban la talla. Esto implicó, para comenzar, dejar fuera aquellos casos que se referían a un salto a la legalidad, a la implementación de un mandato: según decidió el equipo técnico en pleno, cumplir las normas no debía ser considerado una Buena Práctica, era el punto de partida.

Los acuerdos tuvieron que pasar por el tamiz de la plenaria del equipo técnico y, producto del debate, se entregó al jurado una lista en la que se sugería ganadores y finalistas por categoría, conforme al puntaje asignado. En esta etapa el papel de la secretaría consistía en defender la decisión del equipo técnico ante el jurado conformado por 17 personas y encabezado por Walter Albán. Pero el jurado resolvió elegir por separado ganadores nacionales y locales, en vista de la calidad de los preseleccionados y de la diversidad de entidades de las que provenían.

"Participar como jurado del premio resultó para mí una especie de terapia que levantó mi moral y fortaleció mi fe en el Perú", asegura **José Javier Pérez**, rector emérito de la Universidad del Pacífico, miembro del jurado, de espesa barba cana y mirada chispeante. ¿Qué otra cosa, salvo la certeza de que todo eso debía conocerse y difundirse, podría explicar que personas tan ocupadas y de una reputación como la suya hicieran espacio en su agenda, se juntaran una y otra vez, revisaran un voluminoso expediente de datos ajenos a su trabajo habitual y asumieran de buena gana la carga de escoger?

Buenas noticias

A la mañana siguiente de la ceremonia en el hotel Sheraton, muy temprano, el director del **Consejo Nacional del Ambiente (CONAM), Mariano Castro**, mandó desde su casa un correo electrónico a la gente de su oficina. Comenzaba de la siguiente manera: "Estimados ganadores". Él no estuvo allí para verlo –salió de comisión rumbo a Paracas– pero supo que los primeros en llegar ese día a la oficina pegaron un cartel celebrando su triunfo en la categoría Consulta y Participación Ciudadana. Y cuando

> *"Es necesario estimular tanto a quienes trabajan en el gobierno nacional como a quienes lo hacen en los gobiernos regionales y locales. Pero a estos últimos hay que estimularlos más. Mientras más alejados estén, más incentivo requieren".* **Alfonso Bustamante** (Jurado)

alguien trajo por fin el trofeo, recibido de manos de **Bernardo Roca Rey**, directivo de **El Comerico**, lo pasearon de un sitio a otro, turnándose para mirarlo como chiquillos.

"Difícilmente en la gestión pública se reconoce una buena labor. Lo usual es señalar los vacíos, los errores", precisa Castro algunos meses después. Esa es la impresión extendida: el ojo avisado para detectar el polvo, pero miope delante de un objeto brillante, que en caso de ser visto se vuelve blanco de sospechas. **Efraín Wong**, director general de la cadena de supermercados Wong y Metro y miembro del jurado, lo explica de un modo distinto: "La gente está ávida de demostrar lo que puede hacer, lo que vale".

Tal vez por eso, y para que el logro no pasara desapercibido, otro de los ganadores, la **Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp)**, ha colocado a la entrada de su sede, en San Isidro, una pancarta que anuncia que obtuvo un premio por Simplificación de Trámites. Y lo propio hizo la **Municipalidad de Miraflores**, ganadora a nivel local del Premio BPG 2005 en la categoría Transparencia y Acceso a la Información por su sitio web: tendió un cartel casi de la misma altura que su edificio. El certamen que organizó Ciudadanos al Día, con el apoyo de la Defensoría del Pueblo y de la **International Finance Corporation (IFC)**, puso el ojo en prácticas específicas. No avaló el desempeño de las instituciones en todas sus facetas y menos la gestión de su cabeza visible. Sin embargo, para quienes fueron distinguidos, aparte del sabor de los aplausos, se trató de conquistar confianza o, al menos, visibilidad. De levantar la mano entre la multitud.

Espíritu deportivo

Algunos de los ganadores tenían experiencia en otras competencias. El **Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (Osinerg)**, por ejemplo, había medido sus fuerzas en el Premio Creatividad Empresarial, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, y en contiendas especializadas en tecnología como las de IT Users World y PC World. En esta ocasión presentó seis postulaciones, cuatro de las cuales resultaron acreditadas como Buenas Prácticas, lo que convirtió a Osinerg en la entidad con más galardones después del Municipio de Piura. Asimismo, recientemente, el programa **Provías Rural** había recibido distinciones del Banco Mundial (BM) y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Pero en el Perú nunca se había llevado a cabo un concurso de prácticas estatales. "Este premio tiene un significado especial para mí. Ha sido como cerrar un círculo. Habíamos sido premiados antes por entidades internacionales, pero nos faltaba un reconocimiento nacional", admite **Edgar Quispe**, asesor de la dirección ejecutiva de Provías Rural.

Quispe –un economista de la Universidad de Huamanga con postgrado en la Universidad Los Andes, Colombia– cuenta que luego de que el programa consiguiera el premio BPG 2005 como ganador nacional en Promoción del Desarrollo Económico, el ministro y el viceministro de su sector se acercaron a sus oficinas, ubicadas en otro local, para felicitar al equipo. Nunca antes el ministro los había visitado. Se convocó al personal al auditorio y era clara la satisfacción del titular de la cartera, así como el orgullo de la gente que maneja el proyecto de caminos rurales en casi 500 distritos. No fue el único caso en que un jefe reaccionó así. **Juan José Salazar**, El alcalde de **Ferreñafe**, cuyo municipio mereció el Honor al mérito en Transparencia y Acceso a la Información, aprovechó la reunión mensual que sostiene con los funcionarios

del concejo para homenajear a los involucrados; mientras el alcalde de Cajamarca se llevó una noche a comer a los trabajadores de su premiado Centro de Atención al Ciudadano, con un vino de por medio.

Puertas abiertas

El premio ha tenido además efectos más prácticos y perdurables, según lo que manifiestan algunos de los galardonados. Entre ellos **Susana Hinostroza**, una joven comunicadora social a cargo de Infosalud, la central gratuita de consultas médicas implementada por el **Ministerio de Salud**. Al final de la ceremonia de premiación, la ministra **Pilar Mazzetti** se preocupó de tomarse una foto con ella y con sus compañeros, al igual que con los representantes del **Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN)**, otro organismo de su sector que se llevó un diploma. **Frieda Delgado**, directora del grupo **RPP**, había hecho el anuncio: la central de consultas había alcanzado el primer puesto nacional en la categoría Servicios de Atención al Ciudadano. Lo importante vino después.

"Yo he estado aquí desde el 2001, vi nacer Infosalud. Para mí el reconocimiento ha significado un reto mayor, más trabajo", refiere Hinostroza. Ella tiene la impresión de que, después de obtenerlo y de que varios medios de comunicación publicaran notas al respecto, están recibiendo más atención dentro del propio ministerio. Les hacen más caso. Las llamadas que recibe la central de parte de la ciudadanía se han incrementado este año e Hinostroza cree que ello se debe, en parte, a la presencia pública que se ha conseguido junto con el trofeo. El hecho es que el camino se ha allanado para la ampliación del servicio y al parecer es inminente una versión descentralizada de Infosalud en Ayacucho, atendida por personal de la zona, con énfasis en salud mental.

Que la onda expansiva también se ha sentido fuera de las propias instituciones lo confirma **Napoleón Cieza Burga**, director del Archivo Regional de La Libertad, entidad a la que el jurado le concedió un premio especial por la calidad de su servicio combinada con una organización eficiente de los documentos históricos y la promoción de la cultura. En un congreso del Sistema Nacional de Archivos, lo pusieron como referente; y, después, cuando el archivo corría el riesgo de quedarse sin sede debido a una disputa por su propiedad, diversos organismos públicos y privados cerraron filas a favor suyo, afirma Cieza. De acuerdo con él, un comentario frecuente era: "Cómo es posible que una institución que acaba de ser premiada enfrente ahora estos apuros".

Cinco meses después de la premiación, otra de las entidades favorecidas, la Municipalidad de Independencia, en Huaraz, expuso su experiencia en la conferencia "Promoción del Desarrollo de las Economías Locales y Regionales", a iniciativa de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En la competencia organizada por CAD, Independencia se había llevado justamente un trofeo en la categoría de Promoción del Desarrollo Económico, por su planta integral de tratamiento de basura, y otro por Simplificación de Trámites. Al término de la reunión en Lima, el alcalde Alfredo Vera y su gerente municipal **Eduardo Mauricio** aprovecharon para visitar la oficina de CAD. Según dijeron, ahora, al momento de hacer gestiones ante dependencias del gobierno central, o incluso ante la banca, las puertas se les abren con mayor facilidad. Se les presta más atención. "Si no hubiéramos tenido ese empujón (el premio), seríamos desconocidos", comentó Vera.

Compartir la experiencia

Eduardo Mauricio asegura que varias municipalidades –entre ellas las de Tacna, Huarmey y Huancayo– se han comunicado con ellos para informarse acerca de sus Buenas Prácticas. Algo similar sucedió con otros ganadores del premio BPG 2005. **Henry Luna**, director general de Catastro Minero del **Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero (INACC)**, sostiene que entidades que manejan padrones similares, como el Instituto Nacional de Cultura (INC) y el Instituto Nacional de Recursos Naturales (Inrena), se han interesado por su proceso de automatización y le han pedido apoyo. Un sistema que permite a los inversionistas consultar desde cualquier lugar la información actualizada del catastro no es algo que se pueda pasar por alto.

Pocos días más tarde, en sus cuarteles, el gerente de Informática de Sunarp, **Víctor Pacheco**, quien lideró un proyecto parecido, traza un resumen de lo que ha pasado en su organización. Pacheco es un hombre de edad madura y proyecta cierta timidez. Sin embargo, habla con pasión de las medidas que lograron reducir de dos días a unos cuantos segundos la consulta de los registros (Internet mediante) y que le valieron el premio nacional BPG 2005 en Simplificación de Trámites. No sólo se ha instalado en la oficina una discreta atmósfera de competencia –la comezón de proponer mejoras y seguir innovando–, sino que además han tenido la satisfacción de que la Biblioteca Nacional y la Universidad de San Marcos les hayan preguntado cómo lo hicieron. "Siempre resulta grato que una labor que implica amanecidas y trabajo los fines de semana sea reconocida", dice Pacheco.

Y si a alguien con el recorrido de Pacheco no le caen mal unas palmadas en la espalda, tampoco a un profesional más joven como **Julio Brenis**, jefe de la Oficina de Informática de la **Municipalidad de Ferreñafe**. Brenis es el responsable del completo sitio web del municipio norteño, al cual, como se ha dicho, el jurado le otorgó un Honor al mérito. "Profesional y personalmente, el premio ha sido beneficioso para mí", admite a través del hilo telefónico. Uno: el alcalde destacó el premio delante del resto de trabajadores del concejo. Dos: los amigos de su hijo le vinieron con la novedad de que su papá había salido en el periódico. Tres: algunas municipalidades distritales lo han buscado para que las asesore con sus propias páginas web, encargo que le supone un ingreso adicional, siempre bienvenido, con la venia del alcalde.

Como puede verse, la carrera de extender las Buenas Prácticas Gubernamentales pasa por compartir los procedimientos y la tecnología y así lo han comprendido tanto el municipio de Ferreñafe, el INACC y la Sunarp como la municipalidad provincial de Cajamarca. "El periodismo local no recoge lo bueno. Vivimos en la cultura del escándalo", se queja el burgomaestre cajamarquino **Edgar Emilio Horna**. Puede ser. Pero al menos su comuna ha sido seleccionada como localidad piloto por el proyecto de Simplificación de Información y Monitoreo de Trámites Administrativos (SIMTA) de la Presidencia del Consejo de Ministros. Gustavo Adrianzén, funcionario de SIMTA, ha confirmado que en julio firmaron un convenio con Cajamarca, luego de cruzar datos divulgados por Ciudadanos al Día y por la Cooperación Internacional (IFC, Propolis y Proyecto Crecer). En el convenio, dicho municipio se ha comprometido a ceder en uso gratuitamente el *software* que emplea en su Centro de Atención al Ciudadano a favor de otros gobiernos locales.

El **Ministerio de Relaciones Exteriores**, que obtuvo el Honor al mérito en la categoría de Organización y Métodos, no quiso esperar a que le tocaran la puerta. Tomó la iniciativa y preparó un seminario de dos días sobre la práctica que le valió el premio: el manejo de los archivos documentarios. **Yolanda Bisso**, especialista en archivos de la Cancillería, nos ha servido de guía por sus dominios. Antes cada secretaria guardaba como mejor le parecía los documentos de su área. Ahora, en cambio, se ha instalado un "archivo periférico" en cada piso y bastan dos personas para administrarlo. De visita por la Cancillería, hemos sido testigos de la eficacia de su funcionamiento: entra una llamada y en cuestión de segundos el archivero ubica en la computadora en qué fólder y en qué caja exactamente está el documento solicitado.

En la primera semana de setiembre, 3 meses después de la premiación, el Ministerio de Relaciones Exteriores recibió en una de sus sedes a archiveros de los ministerios de Salud, Transportes y Comunicaciones, Economía y Finanzas, Comercio Exterior y Turismo, Defensa, Educación, Trabajo, Justicia y de la Presidencia del Consejo de Ministros. A fin de cuentas, los anfitriones tenían algo que decir y mucho que mostrar. Cuando el seminario se acercaba, **Carlos Peralta**, un chico delgado y pulcro, miembro del equipo de Yolanda Bisso, comentó detrás de sus lentes: "(El premio) ha sido un reconocimiento bien merecido. Y no lo digo porque trabaje aquí, sino porque es así".

En el partidor

"Al menos esperábamos una mención honrosa", dice a su turno **Miguel Caroy**, jefe de la Oficina de Compras Estatales del **Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (Prompyme)**. Prompyme postuló al premio BPG 2005 en la categoría Promoción del Desarrollo Económico. El argumento: su estrategia para fomentar la participación de los pequeños negocios en el apetecible mercado de las compras estatales. Quienes evaluaron a los candidatos estuvieron de acuerdo en que se trataba de una Buena Práctica Gubernamental, al punto de que la propuesta quedó finalista en su rubro. Pero allí quedó todo. Al enterarse del resultado, algunos gremios empresariales que trabajan con Prompyme le hicieron llegar sus felicitaciones a Caroy. Sin embargo, a él y a sus compañeros el asunto les dejó un sabor agrio y vacío.

"Si nos hubiéramos decidido a participar desde enero, el resultado sería otro", afirma Caroy, convencido de que los documentos que entregaron al postular, poco antes del cierre de inscripciones, no lograron reflejar con justicia la naturaleza de una labor clave, llevada a cabo con un presupuesto reducido. Él quiere volver a hacer el intento. Pero no con el mismo 'producto'. La iniciativa que presentaron atacaba sobre todo a una de las barreras que alejan a las empresas chicas de las compras estatales: la falta de información. Contra ella crearon un sitio web que da a conocer lo que necesitan adquirir las entidades públicas. Pero hay otras barreras de las cuales ocuparse como la normatividad y el limitado acceso al financiamiento. Hacia ellas se dirige la mirada de Caroy.

"Definitivamente pensamos volver a postular", revela por su parte **Juan Flores**, gerente de Servicios a Usuarios de la **Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat)**. La Sunat, una de las llamadas 'islas de modernidad' del Estado peruano, se alzó con dos Buenas Prácticas Gubernamentales reconocidas por el equipo técnico del premio: una por su sistema de Declaración y Pago Electrónico y

la otra por su Oficina Tributaria Virtual. Flores, el hombre detrás de ellas, habla con entusiasmo de las nominaciones, a pesar de que la institución no se llevó al final ningún trofeo. "En el área de tecnología estamos implementando constantemente nuevas mejoras, nuevas soluciones. El simple hecho de que nos consideren entre las BPG es un aliciente para continuar con nuestro trabajo", dice. Y ya sabemos que él espera dar un paso adicional.

En su local de Lince, el equipo de Ciudadanos al Día cuenta las semanas, el dedo flexionado en el gatillo a punto de dar la señal de partida para una nueva edición del premio. Mientras tanto, al otro lado del teléfono, Juan Flores resume sus impresiones del certamen: el baldazo de optimismo que significó enterarse de que en varias entidades públicas –no sólo en ésta o aquella– había gente dispuesta a hacer las cosas bien. Digamos, gente capaz.

"El mejor predicador es Fray Ejemplo. Yo creo que el Premio BPG ha cumplido esa función. Al mostrar lo que otros están haciendo, ha puesto sobre el tapete que no hay razón para seguir diciendo "Yo no puedo", " Yo no tengo". Siempre se puede hacer algo".

José Javier Pérez (Jurado)

Buenas Prácticas
Palanca para la reforma del Estado

En un país de abundantes recursos naturales y donde uno de cada dos habitantes es pobre y uno de cada cinco vive en condiciones de extrema pobreza, construir una sociedad democrática, plural, integrada, competitiva y ética es un reto compartido, que implica incentivar la confianza, la igualdad de oportunidades, el compromiso con el país y el empoderamiento ciudadano. Eso no se puede lograr sin una administración pública capaz, eficiente, transparente y orientada al servicio de las personas y de las empresas que operan en el país. En el contexto actual, en el que no obstante la vigencia plena de la democracia existe un expandido desinterés por la política, impera la desconfianza, se piensa que la corrupción es el pan de cada día en un entorno institucional con escasos incentivos para lo bueno y donde la gran mayoría de jóvenes, si pudiera, se iría del país, ¿cómo promover mejoras en la calidad de los servicios que presta el Estado a diario?, ¿cómo hacer posible que el Estado –con el mínimo gasto posible– se concentre en aquello que debe ser su campo de acción: implementar servicios e infraestructura básicos, atender las necesidades de salud y educación, y promover el desarrollo económico en beneficio de la mayoría?

Una reforma del Estado distinta

Se está llegando a un consenso sobre la necesidad de una reforma "diferente" del Estado. Líderes políticos y analistas se han pronunciado a favor de revisar su organización y su funcionamiento actual para volverlo menos burocratizado y, a la vez, más ágil, confiable, eficiente y sobre todo equitativo. Las propuestas apuntan a una reforma impulsada "desde arriba", esto es un plan nacional liderado por un Poder Ejecutivo convencido y capaz de ejecutarlo. Ese enfoque olvida, entre otras cosas, que la administración pública no se agota en el Poder Ejecutivo sino que incluye a los demás poderes del Estado y, sobre todo, a municipios y gobiernos regionales que, en lo cotidiano, están más cerca de la gente. Además, quienes proponen este tipo de aproximaciones a la mejora en la gestión pública, suelen recurrir a "incentivos negativos" para motivar que los funcionarios públicos implementen las reformas necesarias y los cambios propuestos. Ejemplos de incentivos similares son las sanciones y los castigos, el financiamiento condicionado de determinadas actividades estatales y las prácticas de "nombrar y avergonzar" (esto es, de llamar públicamente la atención a quienes no tienen un buen desempeño en sus funciones). Estos incentivos son eficaces y necesarios, especialmente en un país como el nuestro, donde el 72% de las personas no confía en los demás, un 80%

considera que se incumple la ley y sólo 10% piensa que se hace buen uso de los impuestos[1]. La sanción es útil y necesaria para la vigencia de la ley y el imperio del principio de autoridad. Pero ¿es suficiente para crear cultura y convicción acerca de la bondad de la norma y espíritu innovadores y de servicio público?

Desde CAD Ciudadanos al Día proponemos un enfoque diferente y complementario: reconocer lo bueno, promover prácticas orientadas a servir a la gente y premiar el éxito en la gestión pública como una manera eficaz de impulsar una reforma del Estado orientada al ciudadano y desde éste. CAD plantea avanzar en esta reforma desde una perspectiva "micro", a través de la promoción y la multiplicación de las buenas prácticas gubernamentales, sin descartar iniciativas que partan de los estratos más altos del poder. Hablar de buenas prácticas gubernamentales (conocidas por sus siglas "BPG") es elegir un nuevo lenguaje en materia de reforma del Estado: uno centrado en la gente y orientado al ciudadano. Es prestar atención a los procesos y a los equipos humanos; y establecer como eje la calidad del servicio desde los primeros escalones de la administración pública. Es impulsar cambios pequeños pero posibles y sostenibles en el tiempo. Es cambiar la realidad y caminar hacia el progreso. Ese tránsito supone entender nuestra realidad en sus distintas manifestaciones –económicas, sociales, políticas, culturales, personales e institucionales– y a la vez diseñar incentivos para la acción correcta.

Por eso, juntamente con la Defensoría del Pueblo, la International Finance Corporation (IFC) y destacados medios de comunicación, lanzamos el Premio Buenas Prácticas Gubernamentales 2005 en el mes de enero; en junio de ese mismo año organizamos el Congreso Internacional de Buenas Prácticas Gubernamentales y hoy presentamos, a través de este Manual, nuestra reflexión inicial y nuestro análisis sobre lo aprendido.[2] Si bien se trata de una primera evaluación, que se enriquecerá con nuevas ediciones del Premio y la confrontación de las ideas e hipótesis aquí planteadas, buscamos aportar elementos que le permitan a los funcionarios públicos mejorar su gestión en beneficio de la ciudadanía a la vez de reconocer las experiencias exitosas en curso en el sector público y destacar a los funcionarios gestores de éstas.

A continuación presentamos primero una interpretación de la realidad nacional que debe complementarse con otro tipo de acercamientos pero que consideramos válida en la medida en que permite captar, desde cierto ángulo, la complejidad de nuestra sociedad y la importancia de entenderla cuando se trata de impulsar reformas institucionales. Luego reseñamos la percepción de la gente acerca de la prestación de servicios por parte de la administración pública peruana, tanto a nivel de los individuos como de las empresas. En una tercera sección presentamos un análisis comparativo de los premios que existen en el ámbito internacional para impulsar reformas en el sector público. Y finalmente presentamos la estructura, racionalidad y propuesta de CAD entorno al Premio BPGs y las principales lecciones aprendidas.

---

[1] Encuesta realizada en Lima metropolitana. Universidad de Lima, julio 2005 y Latinobarómetro 2005

[2] La iniciativa liderada por CAD en el 2005 se plasmó en dos productos (el Premio a las Buenas Prácticas Gubernamentales y el Congreso Internacional de BPG) y contó con el apoyo de la Defensoría del Pueblo y de la Internacional Finance Corporation (IFC) del grupo del Banco Mundial, el patrocinio de El Comercio, Semana Económica y RPP, y el auspicio de Apoyo Consultoría y Avina. La Fundación Tinker y la Agencia Canadiense de Cooperación (ACDI) se sumaron a Avina para apoyar la publicación de este Manual BPG, que es el tercer producto de la referida iniciativa.

1. Contexto nacional

El panorama del que habría que partir al momento de plantear una reforma del Estado peruano incluye un análisis del contexto económico y social en el que se encuentra el país, su situación con relación a otros países de Latinoamérica, así como las tendencias más importantes de las percepciones políticas, lo que se reseña seguidamente.

1.1. Sólidos fundamentos macroeconómicos

La realidad económica del Perú muestra un panorama alentador. La economía peruana viene creciendo sostenidamente desde comienzos de siglo y se pueden observar diversos indicadores de progreso, así como experiencias constructivas.

PBI. El producto bruto interno al final de la década de los noventa y a principios de ésta (de 1998 al 2001) había crecido en promedio 0.8% anualmente. A partir del 2002 el producto empieza a crecer a tasas por encima del 4%, muestra un crecimiento anual promedio de 4,8% entre el 2002 y el 2005 y se proyecta que siga este tendencia, alcanzando un 5% del 2006 al 2008[3].

Exportaciones. Además de la producción, otros indicadores económicos también son favorables. Las exportaciones están creciendo significativamente, de US$ 7,714 millones en 2002, se pasó a exportar US$ 9,091 y US$ 12,617 millones en 2003 y 2004, respectivamente[4]. En 2004, el Perú fue el quinto país con el mayor incremento de las exportaciones en el mundo. Para el 2005 se calcula que la cifra de exportaciones habría alcanzado los US$ 15,771 millones y para el 2006 y 2007, llegaría a US$ 16,314 y US$ 17,122 millones, respectivamente[5].

Inversión bruta fija. Por otro lado, la inversión bruta fija era 18% del PBI en 2004, calculándose que será 18.8% del PBI en 2005. Se proyecta que en 2006 alcance el 19.8% y en 2007 el 20.9% del PBI[6].

Riesgo país. El riesgo país de Perú se encuentra en niveles mínimos históricos, solamente de enero de 2003 a diciembre de 2005 ha disminuido en 386 puntos básicos[7].

---

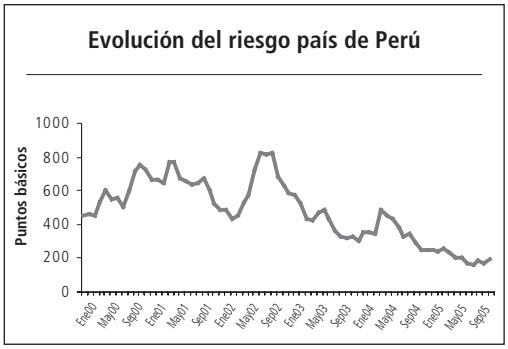
[3] Fuente: BCRP y MEF (Marco Macroeconómico Multianual 2006-2008)

[4] Fuente: BCRP

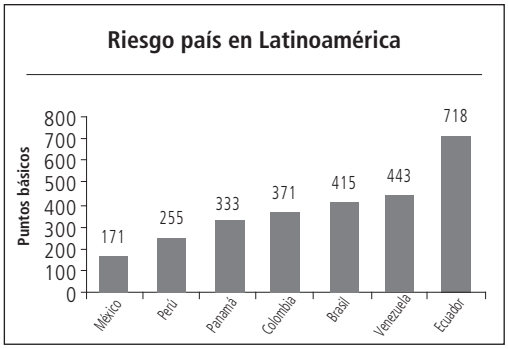
[5] Fuente: MEF (Marco Macroeconómico Multianual 2006-2008)

[6] Fuente: MEF (Marco Macroeconómico Multianual 2006-2008)

[7] Fuente: BCRP



Fuente: BCRP Elaboración: CAD Ciudadanos al Día



Fuente: JPMorgan citado en el SAE, Diciembre 2004.
Elaboración: CAD Ciudadanos al Día.

Déficit fiscal y presión tributaria. A su vez, el déficit fiscal sigue disminuyendo y se proyecta que en el 2008 llegue a 0.4% del PBI. Por su parte, la presión tributaria se muestra cada vez mejor; en el 2005 registró el nivel más alto de los últimos siete años (13.9% del PBI), alcanzando los S/. 28,041 millones de recaudación, 14.7% mayor que el 2004[8].

Empleo e ingreso. Existe, asimismo, una leve recuperación del empleo y del ingreso. De fines de 2003 a fines del 2005 el desempleo en Lima se ha reducido en 11%[9]. El ingreso de las familias también ha sufrido una leve recuperación, incrementándose 4.5% en el mismo periodo[10].

1.2. Competitividad del país

Existen varios índices que miden comparativamente a nivel internacional la competitividad de un país, en cuyo marco el Perú ha venido descendiendo en los últimos años. Para generar valor agregado, y por consiguiente empleo y pago de impuestos, el Perú debe ser competitivo.

World Economic Forum.[11] Así, por ejemplo, el Índice de Competitividad para el Crecimiento del World Economic Forum (WEF) 2005-2006 muestra una caída del puesto 67 al 68 respecto a la medición del año anterior. La situación es más preocupante si consideramos que en el año 1999 el Perú ocupaba el puesto

[8] Fuente: Sunat

[9] Fuente: INEI (promedio del trimestre octubre-noviembre-diciembre 2003 versus promedio del trimestre octubre-noviembre-diciembre 2005)

[10] Fuente: INEI (promedio del año enero-diciembre 2003 versus promedio del año enero-diciembre 2005)

[11] El WEF realiza un estudio anual que permite comparar la capacidad de los países para ofrecer condiciones para el desarrollo, el que se traduce en el Índice de Competitividad para el Crecimiento. De acuerdo con el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), la competitividad es el conjunto de factores, políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad de un país así como el nivel de crecimiento económico y bienestar que puede alcanzar dicho país. En particular, existen tres pilares para el crecimiento: (i) la calidad del entorno macroeconómico, (ii) la institucionalidad de la administración pública y (iii) la disponibilidad de tecnología.

36. Este índice destaca el papel del Estado en la competitividad de los países e incluye una medición de la institucionalidad de la administración pública, así como el desempeño macroeconómico y la disponibilidad tecnológica. La falta de competitividad del país afecta al sector productivo y en particular a las Mypes.

Ranking de Competitividad

País	2005	2004	Variación 2005/2004
Chile	23	22	↓
Uruguay	54	54	↔
México	55	48	↓
El Salvador	56	53	↓
Colombia	57	64	↑
Costa Rica	64	50	↓
Brasil	65	57	↓
Perú	68	67	↓
Argentina	72	74	↑
Venezuela	89	85	↓
Honduras	93	97	↑
Guatemala	97	80	↓
Nicaragua	99	95	↓
Bolivia	101	98	↓
República Dominicana	102	72	↓
Ecuador	103	90	↓

Fuente: World Economic Forum. Global Competitiviness Report. Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

The Heritage Foundation.[12] De acuerdo con el Índice de Libertad Económica 2006, el Perú se encuentra en el puesto 63 por debajo de Chile (14), El Salvador (34), Costa Rica (46) y Uruguay (46). Los niveles de Libertad Económica han retrocedido respecto al año 2005 e incluso empeorado en más de 20 posiciones en relación con los logros obtenidos entre los años 1998 al 2001[13]. Según el estudio, las principales razones por las que Perú se encuentra en dicha ubicación se deben a que, aun cuando existe una política monetaria estable y reducido nivel de intervención en la economía por parte del gobierno, hay un bajo nivel de protección de los derechos de propiedad, un alto nivel de regulación, una gran carga impositiva y un elevado nivel de proteccionismo. En particular, el estudio sostiene que el Perú sigue "dominado por una burocracia ineficaz".

[12] La capacidad de los gobiernos para generar un adecuado entorno para el libre ejercicio del derecho económico de los ciudadanos es medido anualmente por The Heritage Foundation a través del Índice de Libertad Económica, el cual agrupa 50 variables en las siguientes categorías: (i) Política comercial; (ii) Carga impositiva del gobierno; (iii) intervención del gobierno en la economía; (iv) Política monetaria; (v) Flujos de capital e inversión extranjera; (vi) Actividad bancaria y financiera; (vii) Salarios y precios; (viii) Derechos de propiedad; (ix) Regulaciones y (x) Actividad del mercado informal. Mientras mayor sea la libertad económica que ofrece un país, existirán mejores condiciones para que los ciudadanos puedan crear, invertir y prosperar sin tener que enfrentar barreras burocráticas o regulaciones innecesarias.

[13] Índice de Libertad Económica 2006. The Heritage Foundation y Dow Jones & Company, Inc. (2006) p. 25

Índice de Libertad Económica

País	2005	2004	Variación 2006/2005
Chile	14	12	↓
El Salvador	34	24	↓
Uruguay	46	43	↓
Costa Rica	46	54	↑
México	60	62	↑
Perú	63	60	↓
Bolivia	67	52	↓
Guatemala	74	86	↑
Nicaragua	80	65	↓
Brasil	81	89	↑
Colombia	91	90	↓
Honduras	102	107	↑
Argentina	107	114	↑
Ecuador	107	114	↑
República Dominicana	116	120	↑
Venezuela	152	146	↓

Fuente: E˜ndice de Libertad Económica. The Heritage Foundation. Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

Doing Business 2006. Según el último estudio del Banco Mundial denominado *Doing Business 2006*, los países que más facilitan la apertura de nuevos negocios y empresas son los que actualmente han alcanzado los niveles más altos de desarrollo. Por el contrario, los países que más barreras y trabas ponen a sus ciudadanos y empresas son los que menos inversiones y empleo local generan. El Perú se encuentra en este último grupo, llegando a 102 días el tiempo requerido para iniciar un negocio debido a los trámites y trabas burocráticas (de los cuales, solo la obtención de la licencia de funcionamiento municipal representa 45 días) mientras que en Chile demanda 27 días, en Hong Kong 11 días y en EE.UU. sólo 5 días. Si bien en los últimos años se ha logrado avances importantes en un mayor acceso a la información pública y en políticas de transparencia informativa (que el propio estudio del Banco Mundial reconoce), ello no ha significado una mejora o disminución significativa de las barreras burocráticas que el Estado impone, tanto a nivel del gobierno nacional como de las regiones, pero en particular en los propios municipios.

1.3. Las Mypes

Del total de empresas en el Perú, 0.3% está conformada por medianas y grandes, 1.6% por pequeñas empresas, 20.8% por microempresas y 77.3% por micro y pequeñas empresas rurales[14]. Esto lleva a que las mypes empleen el 75% de la fuerza laboral[15].

[14] Fuente: Prompyme (datos del año 2001)

[15] Fuente: INEI (cifras para Lima Metropolitana)

Una de las consecuencias de ello es que, por ejemplo, las oportunidades y beneficios de la exportación estén altamente concentrados. Así, mientras las grandes y medianas empresas son responsables del 98% de las exportaciones, a las mypes sólo les corresponde el 2%[16]. Acceder al mundo no es fácil y salir adelante en un entorno competitivo mundial es mucho más difícil para las micro y pequeñas empresas (mypes).

1.4. La pobreza

A pesar de los avances en materia económica, 52% de los peruanos vive en situación de pobreza y 19% en pobreza extrema[17]. Con la mayoría de peruanos trabajando en mypes, la alta informalidad en la economía peruana (60.9% del PBI)[18] y un Estado lento y poco eficiente para atender las necesidades de la población, la bonanza macroeconómica todavía no se deja "sentir" a nivel micro y casi no tiene impacto en los indicadores de salud, educación y pobreza. En el Perú, la mortalidad infantil es de 33 por cada 1,000 nacidos vivos; la desnutrición es en promedio 25% pero llega hasta 10% en departamentos como Huánuco; el porcentaje de niños con dos años de escolaridad que no sabe leer y escribir es en promedio 20% y llega hasta 68% en Puno; y la pobreza alcanza al 51.6% de peruanos a nivel nacional.

Indicadores de la situación de pobreza	
Mortalidad materna (x 10,000 nacidos vivos)	185 (a)
Mortalidad infantil (x 1,000 nacidos vivos)	33 (promedio nacional)/ 60 (área rural) (a)
Cobertura de vacunación en niños menores de 1 año	94% (b)
Desnutrición crónica	25% (promedio nacional)/ 40.2% (área rural) (a)
Cobertura de la educación inicial	53% (promedio nacional)/ 19.4% (Huánuco) (c)
Conclusión oportuna de la educación primaria (de 11 a 13 años)	72.5%(promedio nacional)/ 50.9% (Huánuco) (c)
Conclusión oportuna de la educación secundaria (de 16 a 18 años)	51.3%(promedio nacional)/ 28.9% (Huancavelica) (c)
Porcentaje de niños con 2 años de escolaridad que no saben leer y escribir	20%(promedio nacional)/ 68% (Puno) (c)
Tasa de pobreza	51.6% (d)

Fuentes: (a) ENDES 2000, (b) MINSA, (c) MINEDU, (d) ENAHO 2004
Elaboración: UNICEF

1.5. Contexto social

Si bien el Perú se desenvuelve actualmente en un entorno democrático, existe un descontento generalizado con dicho sistema tal como se vive hoy, al punto que la opinión pública se inclina por favorecer a un *outsider* en el proceso electoral del 2006. La agenda pública está invadida de discursos negativos y muchas veces pesimistas, que ocultan la labor de peruanas y peruanos que sí están produciendo e impulsando el desarrollo.

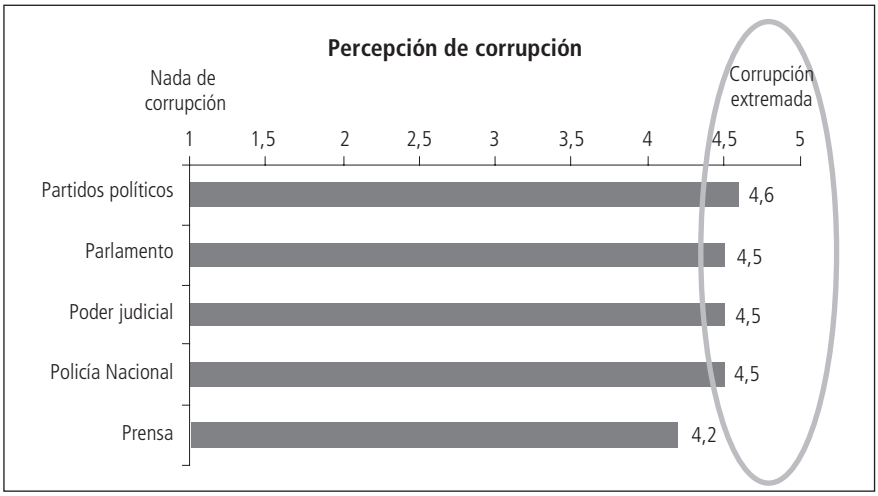
[16] Fuente: Sunat y Aduanas (datos para el año 2002)

[17] Fuente: Enaho 2004

[18] Fuente: Schneider, F. (2005). "Shadow Economies of 145 countries al over the world: What do we really now?"

De acuerdo a una encuesta realizada por la Universidad de Lima en julio del 2005 con ocasión de las fiestas patrias, el 72% de los entrevistados no confía en los demás y el 67% considera que los peruanos no somos honestos, ni respetuosos del otro (64%) o de la autoridad (84%). Además, un 80% opina que en el Perú se incumple la ley e incluso un 90% piensa que no existe igualdad ante ésta[19]. Este autopesimismo y autoescepticismo, y respecto de las autoridades nacionales demuestran la desconfianza de la ciudadanía ante las instituciones públicas, lo que dificulta su fortalecimiento y el de la relación entre la administración pública y el ciudadano.

Los sondeos de opinión pública revelan una profunda insatisfacción frente al status quo. Los peruanos perciben que existe corrupción extrema en los partidos políticos, en el Congreso, en el Poder Judicial, en la Policía Nacional, etc. por mal uso de los recursos públicos. En el último Latinobarómetro se señala que, en promedio, los peruanos consideramos que el 74% de los funcionarios públicos en el país es corrupto y que en una escala del 1 al 10 sobre la capacidad del Estado para hacer cumplir la ley, éste tiene sólo un 4,4. Por su parte, los medios de comunicación han perdido credibilidad; uno de cada dos limeños tiene poca o ninguna confianza en ellos[20].



Fuente: Transparencia Internacional. Publicado en El Comercio (A2) el 10 de diciembre de 2004
Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

La popularidad de las autoridades muestra niveles bajísimos. A inicios del 2005, el 59% creía que la crisis política no tenía solución y que el presidente de la República, Alejandro Toledo, debía renunciar o ser destituido por el Congreso. Sólo el 4% de limeños consideraba que no había crisis política[21]. En los segmentos más deprimidos de la población existe una desaprobación casi total del presidente de la República y en general, tan sólo el 13% de ciudadanos a nivel nacional apoya su gestión[22].

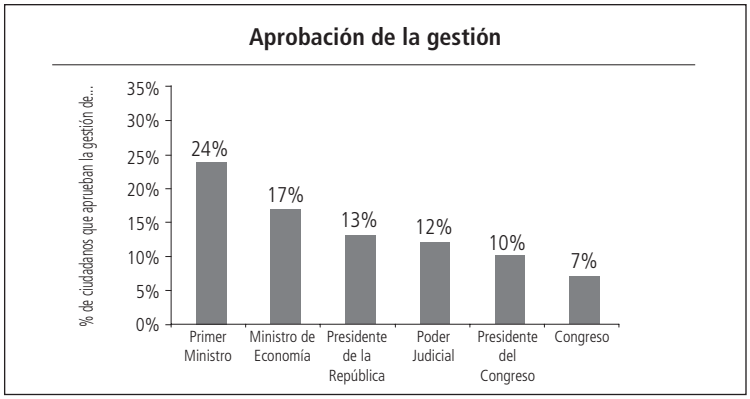
---

[19] Encuesta realizada en Lima Metropolitana. Universidad de Lima, julio 2005.

[20] Universidad de Lima, noviembre 2005

[21] El 21% cree que la crisis es muy seria y que Toledo debe nombrar nuevo premier y delegarle el poder. Fuente: Apoyo Opinión y Mercado. Sondeo realizado en Lima. Publicado en El Comercio (A2) el 16 de enero de 2005.

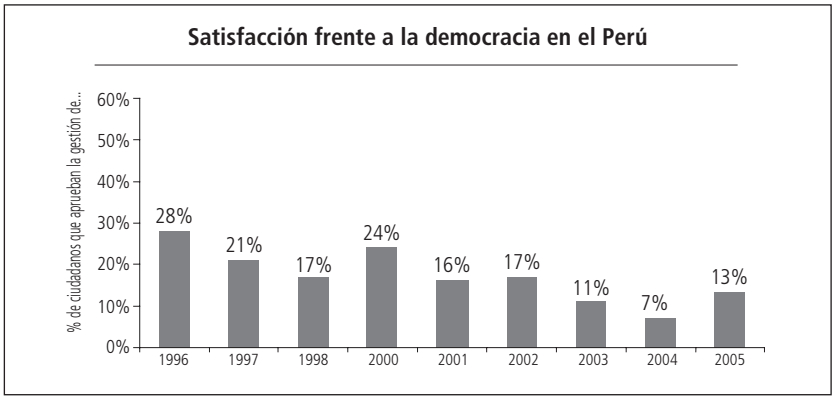
[22] Fuente: Apoyo Opinión y Mercado. Sondeo realizado a nivel nacional. Publicado en El Comercio (A9) el 15 de enero de 2006.



Fuente: Apoyo Opinión y Mercado, Sondeo realizado a nivel nacional. Publicado en *El Comercio* (A9) el 15 de enero de 2006

Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

Existe, además, una preocupante insatisfacción frente a la democracia. Sólo el 13% de peruanos se declara satisfecho con la democracia en el país[23] –el porcentaje más bajo en toda América Latina– lo que no significa, sin embargo, que los peruanos rechacen los valores democráticos. No obstante, sí se inclinan hacia el pesimismo, ya que por ejemplo presentan las peores expectativas para el 2005, según una encuesta realizada en 64 países[24].



Fuente: Latinobarómetro (Datos del 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005 a nivel nacional).
Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

[23]Fuente: Latinobarómetro 2005

[24]Fuente: Gallup Internacional Association (Diciembre, 2004). Algunos datos son: 48% de peruanos percibe que habrá dificultad económica este año, el 7% cree que habrá prosperidad económica, el 34% cree que será igual y el 11% no sabe. Por otro lado, 56% de peruanos percibe que este año habrá más huelgas y disputas laborales que el año pasado, mientras 38% cree que su número será igual.

1.6. Los jóvenes

Estos sentimientos de desazón de la población peruana en general también se observan en los jóvenes, quienes constituyen la tercera parte del electorado peruano (32%)[25] y un sector ciudadano de gran importancia para el desarrollo económico, social y productivo del país a corto y mediano plazo. De este grupo, el 89% desaprueba la gestión del gobierno mientras que sólo el 7% la aprueba[26], y el 86% de jóvenes limeños, si pudiera, emigraría del Perú[27]. En resumen, los jóvenes no perciben al Estado en su rol generador de empleo o promotor del desarrollo del país.

1.7. Perú: un caso especial en Latinoamérica

La crisis de la democracia no es exclusiva de nuestro país. Según el último Informe sobre Democracia en Latinoamérica publicado el 2004[28] por el Fondo de Población de las Naciones Unidas, los países latinoamericanos viven en democracia pero están decepcionados de ella. El informe revela que la mayoría (57%) prefiere la democracia a cualquier otro régimen. Lo paradójico es que, de acuerdo con la investigación, más de la tercera parte de los latinoamericanos muestra rasgos no democráticos pues "pone condiciones" y acepta un poco de corrupción "si es necesario".

Sin embargo, si comparamos las percepciones de los peruanos con la de los ciudadanos de otros países, nos encontraremos con más de una sorpresa. La desazón generalizada, el descrédito frente a las instituciones, la mala distribución de los recursos, el clamor por la justicia social, el sentimiento de injusticia así como los graves conflictos sociales hacen del Perú un caso especial en Latinoamérica.

Según el último Latinobarómetro[29] el Perú es el país con el menor nivel de satisfacción con la economía de mercado (12%) y el menor nivel de confianza en el gasto de los impuestos (10%). Asimismo, tiene el menor índice de aprobación de su presidente en Latinoamérica (16%) y es el país con menor porcentaje de ciudadanos satisfechos con la democracia tal como es vivida actualmente, pues cuenta con sólo 13% de satisfacción, mientras el promedio en Latinoamérica es de 31%.

---

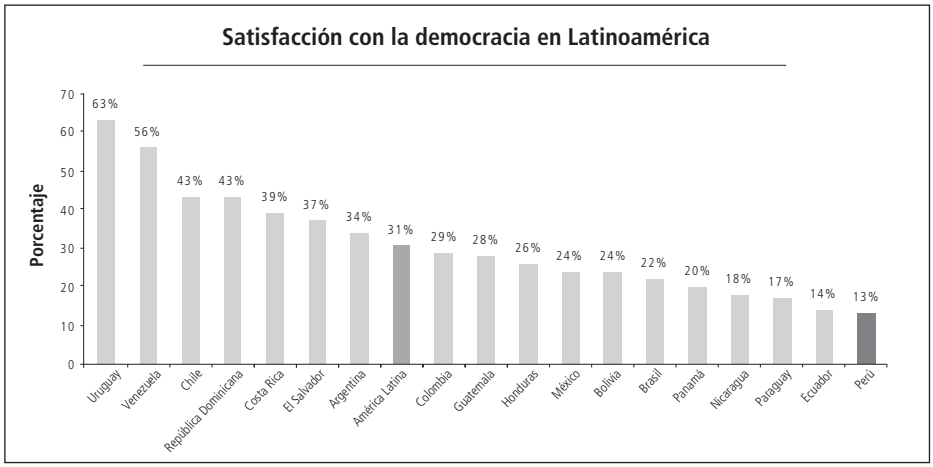
[25]El 32% del electorado está conformado por jóvenes entre 18 y 29 años. El 43% lo componen adultos (30 a 49 años) y el 25% adultos mayores (50 a más años). Elaboración: CAD Ciudadanos al Día en base a la información de ONPE.

[26]Jóvenes entre 18 y 24 años. Fuente: Apoyo Opinión y Mercado para el SAE. enero de 2005

[27]Fuente: Encuesta realizada por Apoyo Opinión y Mercado en exclusiva para El Comercio y Opinión Data. Publicado el 15 de mayo de 2005 (A8).

[28]En diciembre del 2004 fue publicada su última edición.

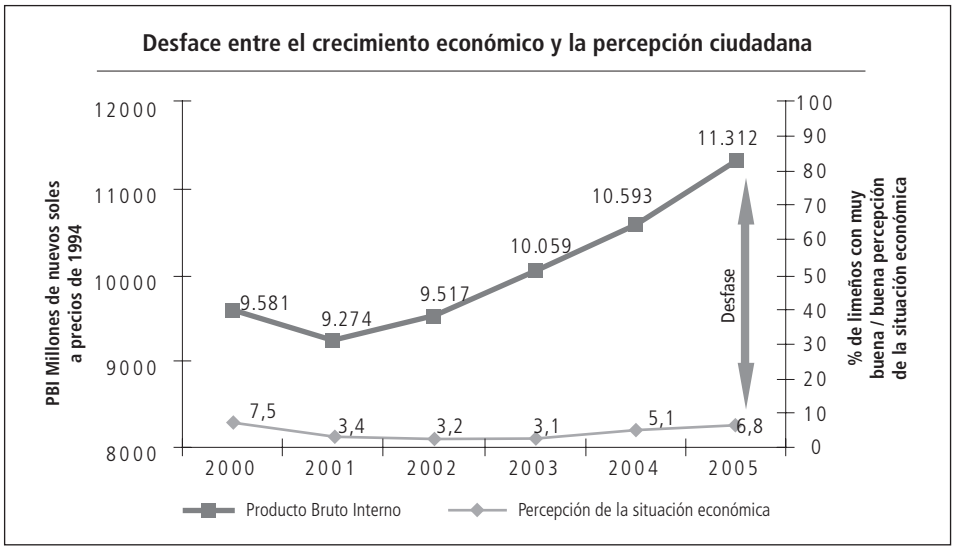
[29]Los resultados del Latinobarómetro 2005 pueden encontrarse en www.latinobarometro.org



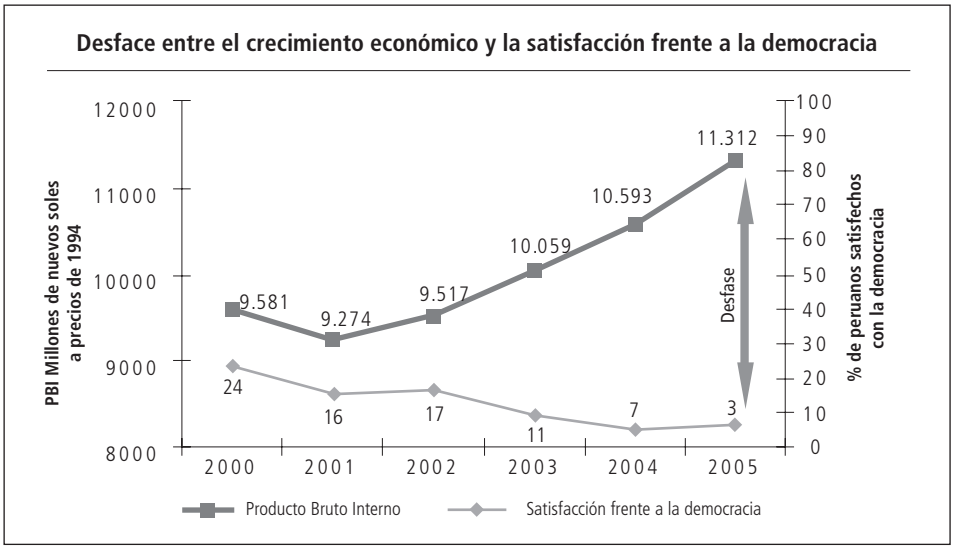
Fuente: Latinobarómetro 2005. Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

1.8. Desfase entre percepciones y realidad

Luego de observar las cifras positivas en términos macroeconómicos y a la vez la desazón de los peruanos respecto a la democracia y a la economía de mercado y la desconfianza en las instituciones en comparación con los demás países de la región, salta a la vista la distancia que existe entre los datos alentadores de la realidad macroeconómica y las percepciones negativas de la población. En un esfuerzo por graficar lo anterior, en los siguientes cuadros, se ilustra las diferencias entre el crecimiento económico y la percepción ciudadana de la situación económica del país, así como el desfase entre el crecimiento económico y el nivel de satisfacción con el sistema democrático.



Fuente: Boletín de Indicadores Económicos del INEI (2000-2005) (PBI Millones de nuevos soles a precios de 1994) / Barómetros políticos de la Universidad de Lima 2000-2005 (percepción de la situación económica). Elaboración: CAD Ciudadanos al Día



Fuente: Boletín de Indicadores Económicos del INEI (2000-2005) (PBI Millones de nuevos soles a precios de 1994) / Latinobarómetro (satisfacción frente a la democracia a nivel nacional 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005).
Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

El desfase entre las percepciones y la realidad representa un reto importante para el país de cara al futuro. Ello supone entender a cabalidad las causas de esa brecha y articular posibles antídotos. Entre la diversidad de razones que pueden explicar e incidir en ese desfase, en CAD hemos estado trabajando sobre la base de cuatro hipótesis que, como tales, debemos evaluar, desarrollar y validar: (1) crecimiento económico desigual por inadecuada justicia distributiva, producto de ineficacia en la gestión gubernamental, (2) ausencia de instituciones confiables, (3) existencia de una vasta gama de iniciativas y procesos positivos que no vemos, y (4) débil autoestima colectiva de los peruanos.

Crecimiento desigual. Nuestra hipótesis al respecto es que los beneficios estarían aún muy concentrados y que por un tema tanto de diseño del sistema de recaudación (basado principalmente en impuestos indirectos que afectan más a los más pobres)[30] como de eficacia en la gestión estatal, especialmente de los programas sociales[31], la distribución de la riqueza que se crea en el país no es equitativa. Ello se traduciría en un Estado que no lidia con las inequidades existentes sino que, por el contrario, básicamente las mantiene vigentes.

Incapacidad de sumar. La segunda hipótesis se refiere a la ausencia de mecanismos institucionales articuladores, que nos permitan sumar, es decir trascender de lo netamente individual a lo colectivo y,

[30]De acuerdo al Informe CAD Nº 40 "Aporte de los Sectores Económicos a la Recaudación 2005" (Enero 2006), el 54% de los impuestos se aplica a la producción y al consumo, siendo por lo tanto indirectos. Sólo 36% representa impuestos directos por impuesto a la renta, a las importaciones y por otros ingresos mientras que un 10% se tratan de contribuciones a Essalud y la ONP.

[31]Según investigaciones de Vásquez, E. (2004) y un estudio realizado por la Universidad del Pacífico (2004) para Unicef, el 26% de los beneficiarios del Vaso de Leche no pertenece a la población objetivo, mientras que el 67% de la población objetivo no recibe los beneficios del programa. En el caso de los Desayunos Escolares, se ha detectado un 44% de filtración y una tasa de subcobertura que casi alcanza el 80%.

a través de ello, a la creación de riqueza y la búsqueda del bienestar común y de nuevas oportunidades para todos. De alguna manera, prevalece la "ley de la selva", donde cada uno siente que tiene que valerse por sí mismo y debe hacer todo desde cero, lo que es particularmente costoso para la sociedad. Ante esta situación, uno de los antídotos es incentivar una cultura de las sinergias así como profundizar y democratizar el acceso al mercado[32].

Ceguera ante lo bueno. Dado el desfase existente de percepciones negativas frente a una realidad de aparentes resultados mucho más favorable, la tercera de nuestras hipótesis es que deben existir en la sociedad muchos procesos constructivos y actividades positivas que ignoramos porque de alguna manera, como sociedad no llegamos a "verlos" ni a ser conscientes de ellos. En la opinión pública, lo "bueno" no "vende". Esa ceguera ante lo bueno nos impide poder reconocer y rescatar experiencias exitosas, sobre las cuales sumar y construir. Uno de los antídotos es precisamente echar luz sobre las conductas, procesos y sistemas "constructivos".

Débil autoestima colectiva. Nuestra ceguera para ver lo positivo en nuestra propia realidad y la falta de capacidad de sumar se relacionan también con la ausencia de una visión compartida y de un plan estructurado para lograr esa perspectiva de futuro. La incapacidad de articular los distintos segmentos de nuestra sociedad para transitar un camino común refleja ausencia de liderazgos convocantes pero, sobre todo, de autoestima para asumir el propio liderazgo. Un antídoto para ello es promover el reconocimiento de los logros personales y colectivos, tanto por parte del otro como por parte de la sociedad.

La administración pública peruana es un importante actor en la vida económica, política y social del país[33] y en tanto tal, cumple –y puede cumplir aún mejor– un papel impostergable para su desarrollo. Del Estado depende que se brinde un ambiente adecuado, tanto legal como económico para que todos los ciudadanos tengan acceso a los mercados de bienes y servicios y para que las empresas puedan invertir, crear y crecer, y a su vez generar empleo; depende que se redistribuya adecuadamente la riqueza, llevando a cabo programas sociales –que deben ser eficientes– para atender a los más pobres; y depende que se brinde seguridad para que las personas puedan sentirse seguras en sus casas o en las calles. Es por ello, que en CAD hemos priorizado nuestra atención en la gestión de la administración estatal.

2. Administración pública nacional

La relación entre el aparato estatal y la ciudadanía en el Perú está marcada por la historia reciente de corrupción en las altas esferas de gobierno y demuestra una fuerte desconfianza de la ciudadanía ante las instituciones públicas, cuestionándose su credibilidad y eficiencia.

---

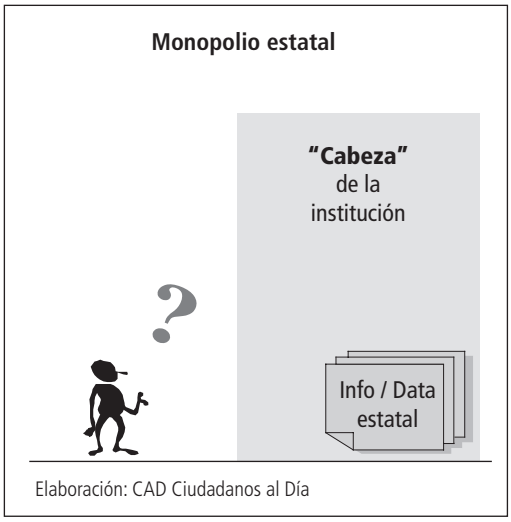
[32]Ello implica promover la eliminación de barreras burocráticas que privilegian a unos sobre otros, el respeto de los derechos de propiedad para que el propietario tenga la tranquilidad de poder "construir" en base a ellos, el cumplimiento de los contratos para poder confiar en la palabra empeñada incluso de un desconocido, y la promoción de la leal y honesta competencia para garantizar que sea el ciudadano quien decida.

[33]El Estado peruano administra el principal presupuesto del país que asciende a S/. 69.6 mil millones (Presupuesto para el 2006), es el principal comprador al gastar S/. 23 mil millones al año, el principal empleador al contar con 1.1 millones de personas en su planilla, el principal depositante (S/. 5.27 mil millones), el principal empresario ya que cuenta con 39 empresas y S/. 38 mil millones en activos, el principal propietario al tener 21,524 inmuebles y 2.2 millones en bienes muebles, el principal depositario de información valiosa para los negocios, el principal "socio" de las empresas (30% impuestos) y el principal regulador de la economía nacional.

En general, en el Perú, los mecanismos para el empoderamiento del ciudadano son aún incipientes y la ciudadanía no está adecuadamente informada para establecer una relación interactiva, fluida y de doble vía con el Estado. La relación entre ambos actores se reduce a la ejecución de programas asistenciales y/o a la realización de trámites, en los que es el Estado el que determina las condiciones y el ciudadano quien se queja y critica pero sin canales para articular propuestas concretas, y sin saber cómo auditar a las instituciones públicas o cómo lograr cambios en la relación actual. Ello se agrava si tenemos en cuenta que la administración pública ejerce un monopolio sobre el ciudadano.

2.1 Monopolio estatal

En efecto, el Estado tiene el monopolio en todo lo que hace, salvo en la seguridad social, en la educación y en la prestación de salud, áreas donde para ciertos sectores de la población con poder adquisitivo sí existen alternativas a la oferta pública. Sin embargo, aun en esos casos, el Estado aparece como monopolio para la mayor parte de la población, que no puede pagar servicios privados. Con mayor razón se comprueba esta realidad en los otros ámbitos en los que interviene alguna entidad de gobierno. Si un empresario desea registrar una marca, por ejemplo, no le queda más opción que acercarse al Indecopi. Si necesita tramitar una licencia de funcionamiento, forzosamente tendrá que acudir a la municipalidad del distrito donde piensa operar, y si requiere una certificación fitosanitaria, deberá tocar la puerta del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa)[34]. No hay otra opción. El usuario no puede ir a ningún otro sitio si no está conforme con la atención que le brindan. Dentro de estas condiciones, ¿qué incentivos tienen los funcionarios para preocuparse más por el ciudadano y mejorar la calidad de su trabajo? A lo sumo, su buena voluntad. E incluso ésta no garantiza un buen servicio a la ciudadanía.



Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

[34]Según estudios de CAD, por ejemplo, más de doce entidades participan en la Cadena de Valor de las Exportaciones, debiendo un empresario que desee actuar legal y formalmente recurrir a más de 9 entidades para solicitar un permiso, registro u autorización previa ("ventanillas" ante las cuales un empresario debe hacer un trámite si desea ser formal). Ver InformeCAD Nº 34 "Competitividad en la cadena de valor de las exportaciones" (Diciembre 2004)

Una clara manifestación del monopolio que normalmente ostenta el sector público se traduce en el sentimiento popular de tener que ir a hablar "con la cabeza" para lograr algo en una entidad estatal. De cara al público, el titular de la entidad no sólo es el rostro visible sino que, muchas veces, es percibido como el único enlace con la ciudadanía, no obstante existir plataformas de atención al ciudadano y equipos dedicados a esta labor.

Desde la perspectiva del ciudadano, lo que cuenta no es tanto el mandato legal de la entidad, su estructura organizativa o su importancia dentro de la jerarquía del Estado sino la calidad del servicio que ésta presta. Así, por ejemplo, el ciudadano que realizaba un trámite en la Municipalidad de Independencia en Áncash o en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp) o en la Oficina de Normalización Provisional (ONP) se encontraba con ciertas barreras para hacerlo, hasta que estas tres instituciones simplificaron sus trámites exitosamente, disminuyendo sus procesos y el tiempo de atención para los ciudadanos. En los tres casos lo común era el tipo de servicio (la realización de un trámite) y no el tipo de entidad (municipalidad distrital u organismos públicos descentralizados).

2.2 Modelos de relación Estado–ciudadano

Por supuesto, la vinculación con los ciudadanos no es la misma en todos los casos. A veces las entidades estatales se relacionan directamente con ellos, ya sea que asuman el papel de clientes (por ejemplo, al tramitar una partida o licencia) o de proveedores (en las adquisiciones y contrataciones). Dicho acercamiento resulta particularmente importante para la imagen de la administración, si consideramos la frecuencia con la que la gente efectúa gestiones en entidades estatales[35].

Otras veces, en cambio, el Estado no interactúa de forma directa con el público, pero su acción repercute en la colectividad. Esto ocurre, por ejemplo, cada vez que una entidad se organiza de manera eficiente para ahorrar y maximizar el impacto de su gestión, o cuando desarrolla prácticas efectivas de fiscalización que impulsan el cumplimiento de la ley en el país. En la medida en que implican un ahorro y la agilización de los procedimientos, o que refuerzan la lucha contra la informalidad, permiten que el Estado desempeñe su mandato en mejores condiciones. Al final del día, el beneficio recae en la población.

La literatura académica sobre administración pública recoge tres modelos que pretenden explicar las relaciones entre el Estado y la ciudadanía[36]. El primero, conocido como el modelo del cliente, presenta a los ciudadanos como consumidores de los servicios del Estado, esto es, como clientes de servicios gubernamentales de calidad. El segundo modelo –centrado en el costo del Estado para el contribuyente– anima a los ciudadanos a verse a sí mismos como inversionistas que están destinando parte de su dinero a financiar la actividad del aparato estatal y que tienen derecho a exigir resultados a cambio. El tercero, llamado el modelo del socio o del ciudadano votante o elector, insiste más bien en la responsabilidad que éstos tienen de tomar un rol activo en el diseño de las políticas públicas, por lo cual promueve mecanismos de participación ciudadana.

---

[35]Un sondeo realizado en la capital encontró que uno de cada dos encuestados había realizado algún trámite en una entidad estatal en el último año. Fuente: Universidad de Lima. Mayo, 2005.

[36]"Instigating Government Reform" Investigación realizada por Leo Goldbard para CAD Ciudadanos al Día.

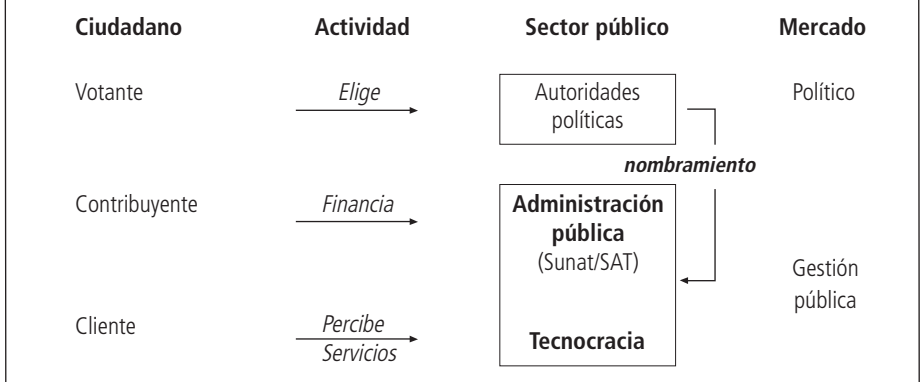
Modelos de relación Estado-ciudadano

Modelo	Relación	Ejemplo
Cliente	Ciudadano percibe un servicio directo, algunas veces paga una tasa	• Registrar una propiedad • Desaduanar mercadería • Copia de partida de nacimiento • Obtener pasaporte
Contribuyente	Ciudadano paga impuestos para financiar las actividades del Estado	• Transitar por las calles • Asistir a la escuela • Seguridad ciudadana
Votante/Socio	Ciudadano participa eligiendo políticas públicas y a sus representantes	• Votar en elecciones • Participar en procesos de consulta ciudadana

Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

A pesar de distinguir estos tres modelos de ciudadanía, es importante observar que, aunque la forma de relacionarse con el sector público varía de acuerdo al tipo de modelo, hay puntos comunes respecto al mercado político y a la tecnocracia. Siendo votante que elige, contribuyente que financia o cliente que percibe servicios del sector público, los ciudadanos sólo tienen una injerencia directa (y "control") a nivel de mercado político a traves de su voto. Los esfuerzos orientados a generar ciudadanía suelen enfocarse en los derechos políticos del ciudadano-votante y, por consiguiente se centran en lo que hemos denominado mercado político. A su vez son las autoridades políticas las que designan las "cabezas" de las dependencias públicas, a los "jefes" de los funcionarios y tecnócratas que trabajan diariamente para y por el ciudadano, y que sin embargo son usualmente personas "sin rostro" para la opinión pública. Estos funcionarios actúan a nivel del mercado de la gestión pública, que es el ámbito al que CAD Ciudadanos al Día quiere llegar con la iniciativa del Premio, Congreso y Manual BPG para propiciar una relación más cercana entre esta gestión pública y la ciudadanía.

Mercado político y de la tecnocracia



Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

2.3 Percepción ciudadana

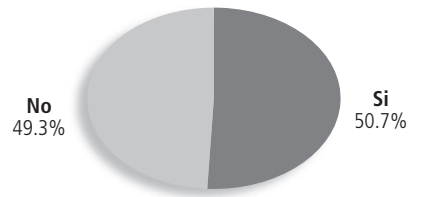
La información disponible indicaría que la relación Estado-ciudadanía en el país estaría centrada en el enfoque de los servicios directos al ciudadano-cliente y algunos componentes del ciudadano-socio, quedando rezagada aún la conciencia del ciudadano-contribuyente, capaz de exigir un Estado más eficiente.

A continuación se analiza, en base al trabajo de campo realizado en mayo del 2005 por la Universidad de Lima[37] y en febrero del 2005 por el Servicio de Asesoría Empresarial de Apoyo Consultoría[38], cada uno de estos enfoques. Para ello se aborda la percepción ciudadana sobre los trámites, información y calidad de servicios de las entidades públicas tanto para las personas como para las empresas.

a. Realización de trámites

Según el trabajo de campo realizado por la Universidad de Lima, uno de cada dos encuestados ha realizado un trámite en una entidad estatal en el último año. Las entidades más solicitadas son las municipalidades, la Reniec y la Sunat.

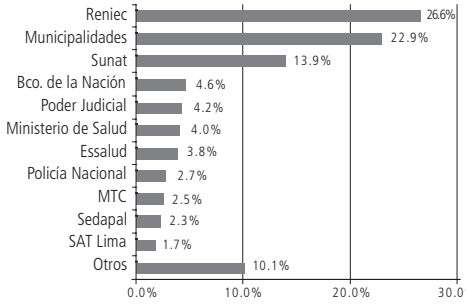
Realizó trámites en entidades públicas en el último año



Fuente: Barómetro Social: Atención en las Entidades Públicas Lima Metropolitana y Callao - Grupo de Opinión y Mercados de la Universidad de Lima

Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

Entidades en las que realizó trámites en el último año



Fuente: Barómetro Social: Atención en las Entidades Públicas Lima Metropolitana y Callao - Grupo de Opinión y Mercados de la Universidad de Lima

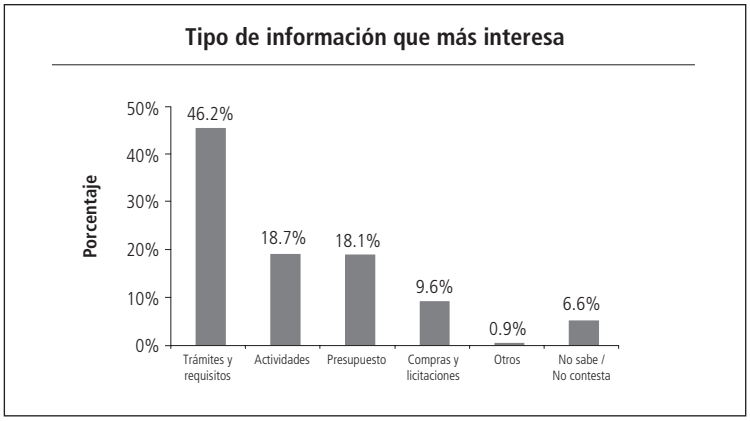
Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

b. Información requerida del Estado

Existe una demanda ciudadana por información, pero se limita a conocer qué requisitos cumplir para acceder a un determinado trámite o servicio gubernamental. Así, cerca del 50% de los encuestados se interesa principalmente en los trámites y requisitos de las entidades públicas. Le sigue con 18% el interés por conocer las actividades de las entidades públicas, así como sobre sus presupuestos.

[37]Encuesta realizada para medir la percepción de la ciudadanía en cuanto a transparencia y acceso a la información y atención al ciudadano por parte del sector público, GOP Universidad de Lima, Mayo 2005.

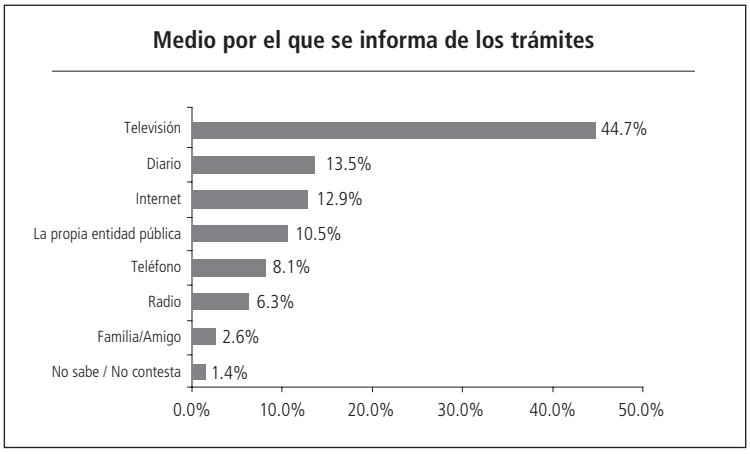
[38]Encuesta SAE, Apoyo Consultoría S.A., Febrero 2005



Fuente: Barómetro Social: Atención en las Entidades Públicas Lima Metropolitana y Callao - Grupo de Opinión y Mercados de la Universidad de Lima

Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

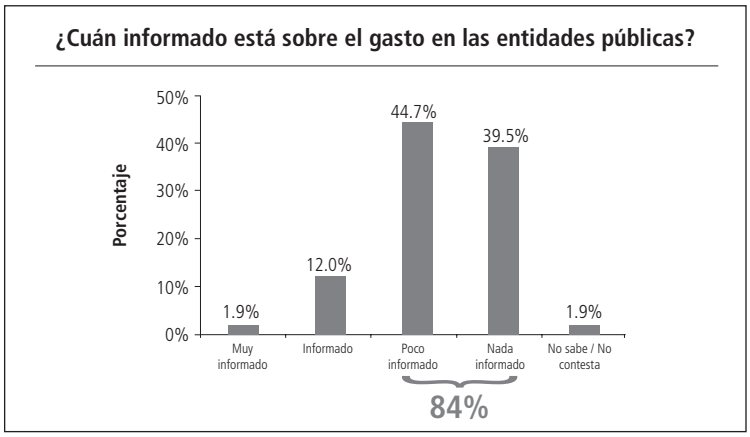
El Internet todavía no es una vía eficaz para acceder a información del Estado peruano; ello no obstante la latente demanda por información sobre trámites y requisitos. En Lima, 72% de entrevistados no hace uso de Internet como medio para informarse sobre trámites en entidades públicas y sólo 16% la utiliza como medio para realizarlos, mientras que la propia entidad pública sólo es considerada por un 11% como medio de información.



Fuente: Barómetro Social: Atención en las Entidades Públicas Lima Metropolitana y Callao - Grupo de Opinión y Mercados de la Universidad de Lima

Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

Respecto a la transparencia de las instituciones públicas, más del 32% de los encuestados piensa que ninguna es transparente y más de 21% considera al Poder Judicial como la entidad menos transparente. Sin embargo, más del 84% declara estar poco o nada informado sobre cómo gastan sus recursos las entidades públicas.

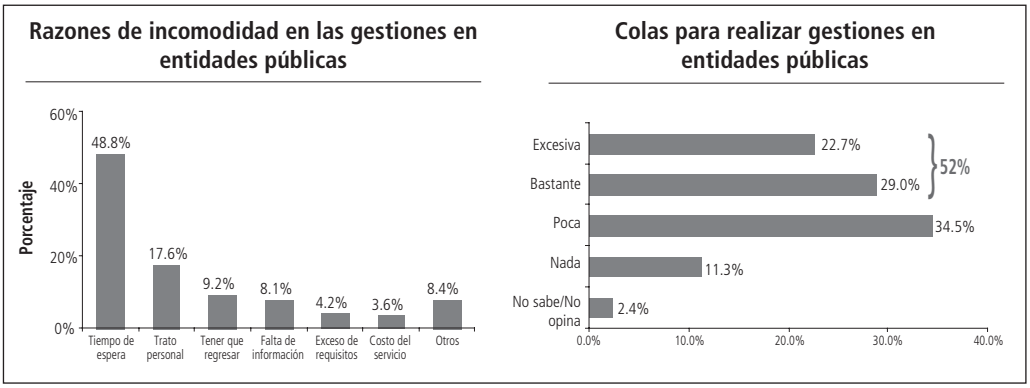


Fuente: Barómetro Social: Atención en las Entidades Públicas Lima Metropolitana y Callao - Grupo de Opinión y Mercados de la Universidad de Lima
Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

c. Calidad de servicio

Respecto a la atención al ciudadano por parte de las entidades públicas, 27% considera que ésta ha mejorado, mientras que 44% opina que se mantiene igual y 24% sostiene que ha empeorado.

La principal causa de incomodidad declarada por los entrevistados al tener que realizar una gestión en una entidad pública es el tiempo de espera con 49%, donde más del 50% declara haber tenido que hacer bastante o excesiva cola. Además, sólo 62% sabe que los formularios para trámites en entidades públicas son gratuitos por lo que 23% paga o ha pagado por ellos. Un 18% se queja del trato del personal.

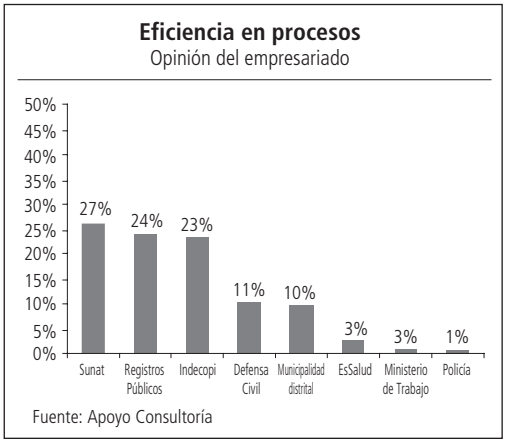


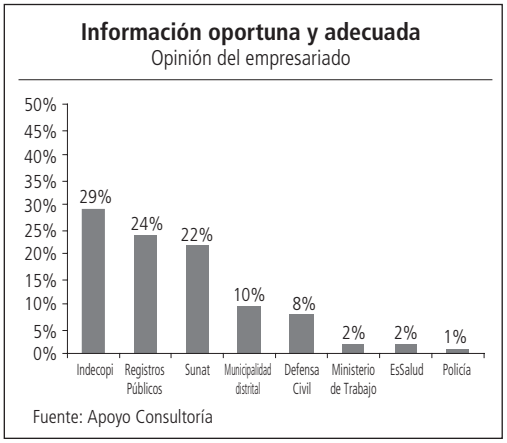
Fuente: Barómetro Social: Atención en las Entidades Públicas Lima Metropolitana y Callao - Grupo de Opinión y Mercados de la Universidad de Lima
Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

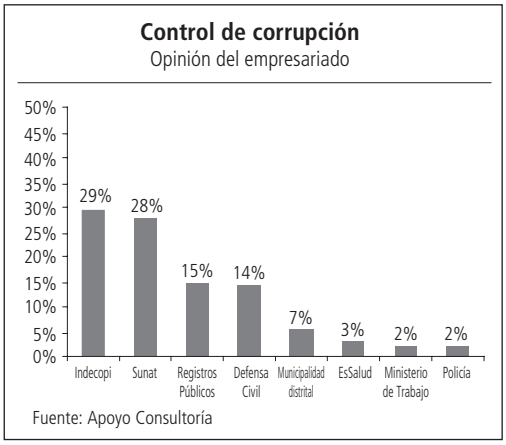
d. Opinión del empresariado

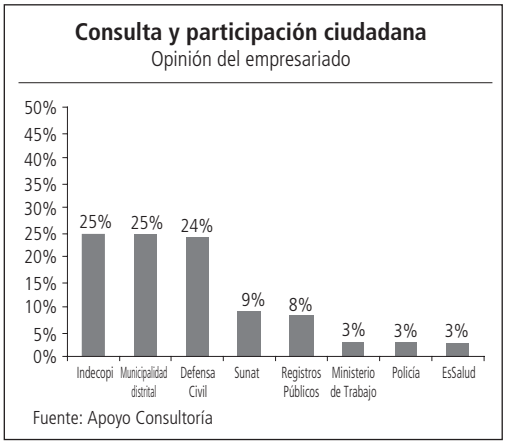
La percepción del empresariado es que, en general, el Estado peruano presta servicios poco eficientes, poco participativos y poco transparentes. Si bien el empresariado estima que hay algunos avances en materia de eficiencia en ciertos procesos e información oportuna y adecuada acerca de los servicios que

presta el Estado, existe una notoria carencia en materia de consulta y participación ciudadana así como en mecanismos para controlar la corrupción. Lo anterior se desprende de la encuesta del Servicio de Asesoría Empresarial de Apoyo Consultoría de febrero del 2005.









Mediante esta encuesta se identifica también, que son Defensa Civil, Indecopi, el Ministerio de Trabajo, los municipios distritales, la Policía, Registros Públicos, EsSalud y Sunat las ocho entidades con las que un mayor número de empresas realizan gestiones. De éstas destaca Indecopi en cuanto a su eficiencia, información y transparencia, aun cuando no obtiene un buen puntaje en materia de consulta y participación ciudadana, mientras que EsSalud, la PNP y el Ministerio de Trabajo son consideradas por este sector como las tres entidades menos eficientes, participativas y transparentes.

3. El papel de los premios en la reforma

Los premios o competencias de buenas prácticas identificadas a nivel internacional tienen como parámetro general el identificar acciones innovadoras que produzcan cambios positivos en el desarrollo de la labor cotidiana de alguna organización y que reporte a su vez beneficios para los clientes y para la institución u organización que las lleva a cabo.

3.1 Concepto y beneficios

Así, se entienden como buenas prácticas las actividades o procesos que han producido destacados resultados en el manejo de una organización y que pueden ser replicados en otras organizaciones para mejorar su efectividad, eficiencia e innovación en beneficio de su público objetivo, que en el caso del Estado se trata de la ciudadanía.

Dentro de los principales beneficios que reporta poner en práctica actividades de reconocimiento público, la literatura identifica los siguientes:

- ✓**Aumentar información sobre factores de éxito**. Los premios a las buenas prácticas permiten identificar, reforzar y sistematizar ejemplos a seguir, generando mayor información que sea accesible para un mayor número de personas.

- ✓**Compartir información útil**. Estos premios también permiten generar información de distintas organizaciones del sector público y ponerlas al alcance de los demás, facilitando procesos y evitando la duplicidad de esfuerzos; en otras palabras, generando eficiencia y ahorrando tiempo y energías.

- ✓**Incentivar un mayor rendimiento**. Una vez expuestos los ejemplos de buenas prácticas que han recibido un reconocimiento público, sirven como incentivo para seguirlas realizando o ponerlas en práctica si no se hacía previamente. Esto se traduce en un mejor rendimiento a distintos niveles del sector público.

- ✓**Facilitar la comparación inter-organizacional**. Estos premios a las buenas prácticas también contribuyen a transparentar información que maneja el sector, permitiendo la comparación de prácticas y niveles de eficiencia entre distintas organizaciones del sector público.

- ✓**Enfocar la organización al logro de los resultados esperados**. Con los ejemplos a su alcance las demás organizaciones pueden finalmente enfocarse en las acciones, prácticas y procesos más adecuados para maximizar su esfuerzo y obtener los resultados esperados.

- ✓**Identificar áreas con problemas**. Finalmente, gracias a la exposición de ciertas buenas prácticas manera de ejemplo, es posible identificar qué áreas de una institución no están funcionando al máximo de sus capacidades, permitiendo ireconocer el problema y plantear cambios en la metodología de trabajo.

3.2 Experiencias internacionales

Muchos países y organizaciones alrededor del mundo han implementado competencias de buenas prácticas, así como diferentes organizaciones internacionales del sector público han hecho uso de buenas prácticas para incentivar y promover reformas.

En esa línea, se han identificado por lo menos 45 países que han instituido premios a la calidad o premios de buenas prácticas. Estos países reconocen que distinciones de este tipo son herramientas únicas y poderosas para recabar y compartir buenas prácticas y para reconocer de manera efectiva, la eficiencia y el trabajo bien hecho[39].

En dichos lugares, tanto dependencias gubernamentales y organismos de la sociedad civil como universidades y organizaciones transnacionales, se aplican metodologías orientadas a conseguir progresos en la gestión pública mediante incentivos positivos. Entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- ✓ El Premio a la Calidad (Argentina)
- ✓ British Quality Foundation (UK)
- ✓ Government Performance Project at The Campbell Institute, Syracuse University (U.S.)
- ✓ La Casa Blanca (U.S.)
- ✓ The Canadian Treasury (Canadá)
- ✓ PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)
- ✓ HABITAT (de las Naciones Unidas)
- ✓ Banco Mundial
- ✓ Ash Institute (Harvard University y la Fundación Ford)
- ✓ National Association of Development Organizations (U.S.)
- ✓ National Governor's Association for Best Practices (U.S.)
- ✓ Brookings Institution (U.S.)
- ✓ Hoover Institution (U.S.)
- ✓ Harvard University, Kennedy School of Government (U.S.)

3.3 Tipos de enfoque

Los enfoques para identificar buenas prácticas pueden estar basados:

- ✓ En la práctica misma
- ✓ En la organización que la lleva a cabo
- ✓ En las aptitudes y habilidades de quien ejecuta la práctica

A continuación se explica en qué consiste cada uno de estos tres enfoques para identificar buenas prácticas, según los temas en los que están basados, y se proporciona ejemplos de premios o competencias en cada caso.

---

[39] Destacan los casos de Alemania, Argentina, Australia, Austria, Brasil, Canadá, Chile, Dinamarca, Dubai, Escocia, España, Estados Unidos, Fiji, Filipinas, Francia, Gales, Grecia, Holanda, Hong Kong, Hungría, India, Irlanda, Irlanda del Norte, Islandia, Israel, Italia, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Polonia, Portugal, Puerto Rico, Reino Unido, República Checa, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza, Tailandia, Taiwán, Turquia, Vietnam. Ver David Hutton Associates website (http://www.dhutton.com/awards/awards-national.html)

Las competencias o programas de Buenas Prácticas suelen tomar en cuenta los siguientes temas:		
Tipo de postulante	**Temas comunes**	**Ejemplos**
Basado en la actividad	Proyectos o actividades más innovadoras en el servicio público Negociación de contrato de adquisiciones más innovador Iniciativa más innovadora de programas de vivienda accesible Actividad de desarrollo económico más innovadora	Innovation in American Government Award (U.S.) Fannie Mae Foundation Innovation Award in Affordable Housing (U.S.) Dubai International Award for Best Practices (UN HABITAT) National Association of Development Organizations Award (U.S.)
Basado en la organización	Agencias con mejor desempeño o rendimiento Gobiernos regionales con mejor desempeño o rendimiento Gobiernos municipales/locales con mejor desempeño o rendimiento	White House Performance Management Agenda (U.S.) Government Performance Project (U.S.) National League of Cities Award Program (U.S.) Metropolis Award (International)
Basado en las aptitudes	Mejor desempeño en el manejo de tecnologías de información y desarrollo de páginas web Mejor desempeño en el departamento de adquisiciones y contrataciones del Estado Mejor manejo de estándares de calidad Mejor manejo de recursos económicos	Premio Nacional a la Calidad (Argentina) Premio a los Mejores Sitios Web del Gobierno (Chile) "Business Solutions in the Public Interest" Procurement Award (U.S.) British Quality Foundation Quality Award (U.K.) Canadian Treasury's Performance Management Program (Canada)

Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

El reconocimiento de las buenas prácticas que repercuten en un mejor desempeño de las funciones del sector público podría incrementar los esfuerzos por llevar a cabo mejoras de gestión, mediante la introducción y promoción de mayor transparencia, mayor responsabilidad y "accountability" y de nuevos incentivos para el cambio.

4. La propuesta de CAD

El Premio a las Buenas Prácticas Gubernamentales responde a la necesidad de generar incentivos para mejorar la relación Estado–ciudadano, luego de comprobar que iniciativas como ésta han resultado ser positivas en otros países y realidades. Cuatro son las notas distintivas del premio impulsado por CAD: (1) priorización de la calidad de servicios que percibe el ciudadano, (2) comparación a nivel micro y promoción de la competencia por servir a la ciudadanía en los distintos niveles de gobierno (*benchmarking*), (3) impulso de la replicabilidad de lo efectivo y (4) decálogo de derechos ciudadanos.

4.1 Desde la óptica ciudadana

Uno podría preguntarse cómo y en qué condiciones podrían competir instituciones tan distintas como una municipalidad del interior del país, un organismo regulador, un ministerio y una unidad de gestión educativa local, todas las cuales ostentan un monopolio frente al ciudadano. Se trata, efectivamente, de entidades muy diferentes en su alcance, en su presupuesto y en sus funciones. Durante la primera edición del Premio BPG, el Jurado que revisó las postulaciones resolvió entregar por separado premios nacionales y premios locales por cada categoría. Sin embargo, el espacio geográfico no es lo determinante. Al fin y al cabo, aún habría que afrontar la diversidad de tareas y de temas que ocupan a las entidades públicas. Si podemos compararlas es porque hemos adoptado el punto de vista del ciudadano. Hemos decidido partir de los atributos o la clase de servicio que éste desearía hallar en la administración pública y que constituyen elementos comunes de cualquier entidad.

Cualquier organismo público está llamado a ser transparente, a simplificar trámites, a superarse a sí mismo en la atención al público y en la eficiencia de sus procesos internos. Sea cual fuere su campo de acción, las entidades del Estado pueden implementar mecanismos participativos y poner en marcha esfuerzos de concertación. Cada una de ellas, desde "su esquina", puede dar un aporte creativo al desarrollo económico y, sin duda, todas tienen que comprar bienes y contratar servicios de forma limpia e inteligente para el cumplimiento de sus obligaciones. Al diseñar el Premio identificamos varios de los atributos y de los avances que podrían favorecer a la ciudadanía y les asignamos una categoría en el Premio a las Buenas Prácticas Gubernamentales. Así, escogimos categorías que reflejasen los atributos propios de cada tipo de servicio y la relación del ciudadano con el aparato estatal. Con ello buscábamos centrarnos en las prácticas que merecen ser destacadas. Lo importante es alentar que las buenas prácticas continúen y sean replicadas.

Las categorías del Premio pueden analizarse utilizando los tres modelos de relación entre el Estado y el ciudadano (el ciudadano cliente, el ciudadano contribuyente y el ciudadano votante o socio). Dentro del primer grupo, esto es los servicios directos que recibe el ciudadano como cliente, destacan el que quiere información (Transparencia y Acceso a la Información), el que quiere una mejor atención y menos colas (Servicio de Atención al Ciudadano), el que quiere menos barreras para realizar trámites (Simplificación de Trámites) y/o el que quiere eficiencia en las adquisiciones del Estado (Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones). El segundo grupo, los servicios indirectos que recibe el ciudadano como contribuyente, incluye al ciudadano que quiere desarrollo económico (Promoción del Desarrollo Económico), al que quiere que se cumplan las leyes (Fiscalización y Cumplimiento de la Ley), y/o al que quiere ahorro de recursos (Sistemas de Organización Interna), incluyendo eficiencia en las contrataciones y adquisiciones. Dentro del tercer grupo, los servicios indirectos que recibe el ciudadano como votante o socio del Estado, destaca el que quiere participar y hacer escuchar su voz (Consulta y Participación Ciudadana) y el que quiere reformas a nivel del marco institucional (Incidencia Pública).

Servicios gubernamentales y categorías del Premio BPG			
Tipo de servicio	**Modelo Ciudadano**	**Servicios concretos**	**Categoría Premio 2005**
Directo	**Cliente**	• No hacer colas • Buen trato • Atención de calidad • Agilizar trámites • Información oportuna • Rendición de cuentas • Compras eficientes	✓ Servicio de Atención al Ciudadano ✓ Simplificación de Trámites ✓ Transparencia y Acceso a Información ✓ Eficiencia en Adquisiciones
Indirecto	**Contribuyente**	• Ahorro de recursos • Maximizar la gestión institucional • Oportunidades de desarrollo local • Combatir la informalidad • Cumplimiento de la ley	✓ Eficiencia en Adquisiciones ✓ Sistemas de Gestión Interna ✓ Promoción del Desarrollo Económico ✓ Fiscalización y Cumplimiento de la Ley
	Votante/Socio	• Hacer oír su voz • Participar en el diseño de políticas públicas • Participar en reformas institucionales	✓ Consulta y Participación Ciudadana ✓ Incidencia Pública

Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

Por otro lado, se ha escogido estos tipos de servicio porque generan un impacto positivo para beneficio del ciudadano y del país: Transparencia y Acceso a la Información genera mayor acceso a la información y mayor posibilidad de "rendir cuentas"; Servicio de Atención al Ciudadano genera servicios de calidad para el ciudadano y promueve la descentralización; Simplificación de Trámites genera facilidades para la apertura de negocios y, por lo tanto, más trabajo; Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones genera ahorros en el sector público que pueden ser utilizados para cubrir otras necesidades; Sistemas de Organización Interna genera mayor eficiencia en los procesos del Estado; Promoción del Desarrollo Económico genera una mejor calidad de vida para todos; Fiscalización y Cumplimiento de la Ley genera mayor protección y tutela de los derechos de los ciudadanos; Consulta y Participación Ciudadana genera el fortalecimiento de la democracia; e Incidencia Pública genera mejores políticas públicas.

Para la edición del Premio 2006 se propone ampliar la lista de servicios que presta el Estado para incluir una categoría que aborde buenas prácticas en materia de inclusión social y equidad. Asimismo, otras que promuevan la capacidad de sumar del aparato estatal con la ciudadanía y, finalmente, una orientada a destacar la promoción de la cultura.

4.2 El poder del *benchmarking*

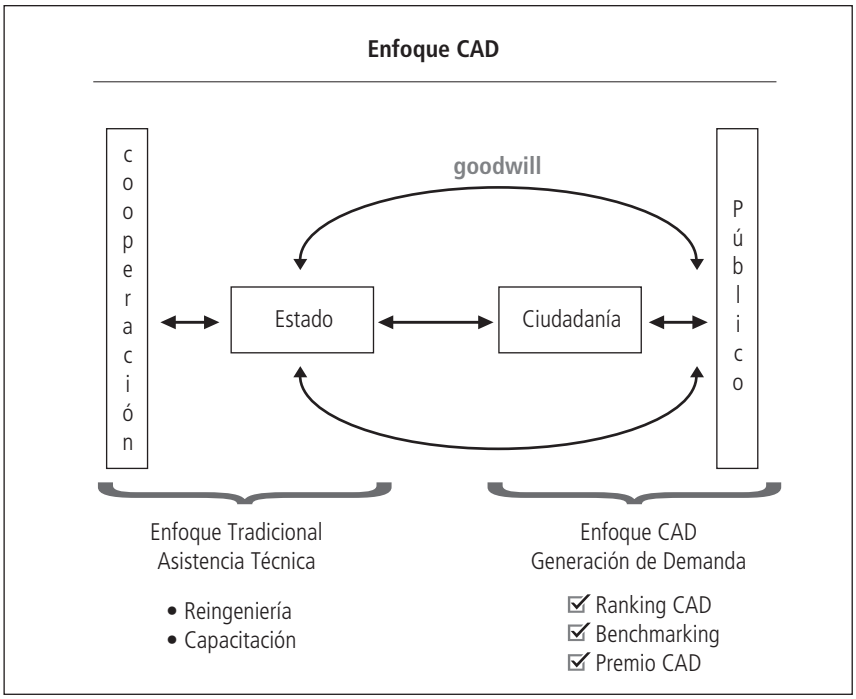
El sistema de mejora que incentiva CAD a través del Premio BPG, el Congreso BPG y este Manual consiste en mejorar un proceso o un servicio "de a poquitos", no mediante un salto brusco y contundente, sino a través de pequeños cambios a lo largo de un periodo de tiempo. La idea de fondo es tender –sin concesiones– a la "calidad total", vista desde la perspectiva del ciudadano, como lo hacen las empresas exitosas. Mejoras pequeñas, pero que tengan alto impacto y que sean replicables, pueden significar una gran diferencia en la relación entre sector público y ciudadanía, en un mediano plazo.

Precisamente por ello, CAD se concentra en lo que funciona en el Perú. En general, las recetas de progreso discutidas en los medios y en la arena política se concentran en lo que le hace falta al Perú. Constantemente nos comparamos con otros países y entonces lo usual es que quedemos mal parados. La brecha es grande en casi cualquiera de las variables que podemos elegir para medir el nivel de desarrollo o crecimiento. Hablar de buenas prácticas gubernamentales equivale, en cambio, a fijar la vista en aquello que sí está funcionando aquí y ahora, con nuestra gente, con nuestra cultura, con nuestra idiosincrasia, con nuestras limitaciones. Si uno alza la vista y nota que el punto de referencia propuesto está demasiado lejos, cunde el desaliento. Y entonces es fácil hallar excusas para la inacción. Por eso el Premio BPG destaca lo que funciona en el país.

Los expertos en temas de gerencia y planificación insisten en la importancia de que una organización se fije metas, pero metas medibles, cuantificables y realistas. Al proponer como ejemplo las buenas prácticas llevadas a cabo por funcionarios de nuestro mismo país, que proceden de localidades e instituciones muy variadas pero que afrontan una realidad similar a la nuestra, las excusas se debilitan. Aumentan las probabilidades de que se emprenda la marcha con decisión, porque el trayecto a recorrer resulta más corto: la mejora se ha vuelto realizable, posible. Las reformas y las innovaciones exitosas se vuelven un estímulo para otras entidades y las que éstas realizan después, a su vez, dan pie a nuevas iniciativas. Como es evidente, todo ello redunda en una mayor eficiencia de los distintos niveles del Estado en el cumplimiento de sus funciones. En una palabra, en mayor desarrollo para el país, pero desarrollo que nos toque directamente y que nos involucre a todos.

4.3 Decálogo de derechos ciudadanos

La propuesta de CAD no se agota en identificar BPGs, sino en generar una demanda por las mismas. Esto es, trascender de la oferta para pasar a la demanda de servicios gubernamentales de calidad. Para ello, en base al análisis y sistematización realizado en torno a las BPGs 2005, no sólo hemos podido identificar puntos comunes en cada categoría –que desde una óptica ciudadana, responden a lo que se considera un beneficio directo, palpable y fácilmente identificable por un ciudadano común– sino que buscamos impulsar una concientización por parte de la ciudadanía respecto a lo que tiene derecho a exigir y a recibir. Es decir, trascender de la reforma a los derechos, como por ejemplo, tener derecho a ser tratados con amabilidad y respeto, a que se absuelvan sus consultas, a no tener que hacer colas o volver a una entidad pública repetidas veces para concretar un trámite. Asimismo, tener derecho a que se fiscalice el cumplimiento de la ley, se promueva el desarrollo local, se brinden mejores servicios de salud y educación, se haga un mejor uso de los recursos públicos, etc.



Elaboración: CAD Ciudadanos al Día

En esa línea, en este Manual se aportan los primeros elementos prácticos del decálogo de derechos del ciudadano, un listado sencillo que busca orientarlo sobre lo que tiene derecho a acceder y, en su defecto, a exigir de la administración pública.

Categoría de Servicio y Derechos Ciudadanos		
Modelo Ciudadano	**Categoría de Servicio**	**Derechos Ciudadanos**
Cliente	Servicio de Atención al Ciudadano	✓ no hacer colas ✓ ser atendidos bien y de manera oportuna ✓ un Estado que se acerque al ciudadano ✓ servidores públicos que nos traten con respeto ✓ un Estado que nos facilita la vida
	Simplificación de Trámites	✓ formularios gratuitos ✓ trámites simplificados ✓ saber qué requisitos supone cada trámite ✓ pagar lo justo por los servicios del Estado ✓ crear un negocio sin que nos pongan trabas ✓ no tener que pasar de una ventanilla a otra perdiendo tiempo

Categoría de Servicio y Derechos Ciudadanos		
Modelo Ciudadano	**Categoría de Servicio**	**Derechos Ciudadanos**
Cliente	Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones	✓ recibir información útil, entendible y completa sobre los trámites que debemos realizar ✓ autoridades que nos rindan cuenta y sean transparentes ✓ saber qué hace el Estado con nuestros recursos ✓ acceder a información sobre temas de carácter público como salud, propiedad, concesiones y otros ✓ vigilar al Estado ✓ solicitar información sobre la gestión de cualquier funcionario público
Contribuyente	Sistemas de Gestión Interna	✓ exigir que el Estado contrate de manera eficiente y transparente ✓ saber qué y a quién contrata el Estado ✓ entidades públicas que mejoren continuamente sus formas de organizarse ✓ una gestión pública moderna, eficiente, participativa y transparente ✓ un Estado que no sea burocrático
	Promoción del Desarrollo Económico	✓ no tener basura en las calles ✓ recibir un buen servicio de salud ✓ recibir una buena educación ✓ estar intercomunicados por redes viales y carreteras afirmadas ✓ ciudades y pueblos que cuenten con la infraestructura y los servicios adecuados
	Fiscalización y Cumplimiento de la Ley	✓ un Estado con sistemas modernos y eficientes que garanticen el cumplimiento de la ley ✓ un Estado que combate la informalidad y el mercado clandestino ✓ una fiscalización eficaz, sin maltratar a la gente
Votante/Socio	Consulta y Participación Ciudadana	✓ un Estado que oye nuestra voz ✓ autoridades que nos consulten en temas que nos conciernen directamente, como seguridad ciudadana, salud, educación, medioambiente y desarrollo local ✓ planes de los distintos niveles de gobierno que tomen en cuenta nuestras sugerencias ✓ ser consultados en la elaboración de normas que nos van a regir ✓ una explicación de por qué no se tomaron en cuenta nuestras sugerencias ✓ tener una opinión diferente a la de los demás y que se incluyan los puntos de vista contrarios en los debates y conclusiones de planificación gubernamental ✓ participar en el solución de conflictos ✓ organizarnos para participar activamente en el gobierno del país
	Incidencia Pública	✓ que se revise el marco legal para garantizar nuestro desarrollo ✓ a participar en los procesos de reforma institucional ✓ a un planeamiento estratégico de mediano plazo que articule y alinee el accionar de las distintas entidades estatales

4.4 El camino a la institucionalización

A pesar de tratarse de la primera edición del Premio a las Buenas Prácticas Gubernamentales, el interés demostrado por diversas entidades del sector público por postular, hacer públicas sus experiencias innovadoras y ser reconocidos públicamente fue evidente. Al cierre de inscripciones, se contaba con 148 postulaciones de 78 entidades públicas de todos los niveles de gobierno y de 12 regiones del país.

Asimismo, el Congreso Internacional de Buenas Prácticas Gubernamentales contó con 364 asistentes, de los cuales el 86% estuvo conformado por funcionarios públicos de distintas regiones y niveles de gobierno. De los funcionarios públicos que participaron en el Congreso, identificamos que el 85% ocupaba cargos de alta dirección al interior de su entidad, como jefe institucional, gerente, secretario general o de asesoría de la alta dirección. Asimismo, más del 80% respondió que no había tenido oportunidad de asistir a un evento similar, donde se trataran temas de mejora en la gestión y buenas prácticas gubernamentales.
Los postulantes al Premio, al responder una encuesta elaborada por CAD Ciudadanos al Día, declararon que preparar la postulación al Premio les había permitido dimensionar los logros de su gestión (79%), asegurar la sostenibilidad de su buena práctica (72%) y detectar oportunidades de mejora al interior de su entidad (86%). En otras palabras, los funcionarios públicos consideran que el solo hecho de postular al Premio constituye un aporte a la institucionalización de su gestión.

4.5 Retos pendientes

La categoría de Eficiencia en Adquisiciones y Contrataciones de la Edición 2005 del Premio BPG fue declarada desierta debido a la falta de postulaciones creativas, innovadoras, útiles y replicables en este rubro. Tanto el Jurado como el Equipo Técnico del Premio han manifestado su preocupación ante esta situación pues, como se ha mencionado anteriormente, el Estado es el principal comprador a nivel nacional y es imperativo promover la transparencia respecto a los gastos efectuados por las entidades en estos rubros.

La falta de postulaciones o, en su defecto, la falta de experiencias innovadoras y útiles que pudieran ser calificadas como buenas prácticas gubernamentales por el Equipo Técnico por parte de sectores de la administración pública como las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional y el Sistema Judicial, también es una preocupación compartida po r los organizadores y evaluadores del Premio, y considerada un reto pendiente para futuras ediciones.

> *"He podido darme cuenta de la inconsistencia de ciertas afirmaciones que pasan por verdades absolutas: la ineficiencia y la falta de transparencia de los organismos públicos, la incompetencia de los funcionarios. Son generalizaciones abusivas. Hay funcionarios que prestan un gran servicio al país".*
>
> **Salomón Lerner Febres** (Jurado)

Guía de Uso de este Manual

Toda organización pública debe buscar ser eficiente y transparente y brindar una óptima atención. La eficiencia ahorra recursos, la transparencia garantiza la "rendición de cuentas", el buen servicio genera la satisfacción del ciudadano; la suma de lo anterior contribuye a la legitimidad de la entidad pública. Esta búsqueda se traduce en cambios puntuales, en hechos concretos que al integrarse propician la mejora conjunta. ¿Pero cómo ser eficiente, transparente y servicial? ¿Cómo desarrollar estas mejoras? ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan los gestores de estas mejoras? ¿Con qué aliados cuentan? ¿Por dónde empezar? Precisamente, este manual busca dar respuesta a estas interrogantes sirviendo de guía práctica para desarrollar un proyecto de mejora orientada al ciudadano en una institución pública.

1. ¿A quiénes está dirigido este Manual?

El Manual de BPGs está dirigido a la alta dirección y a los jefes y gerentes de la administración pública que deseen ser los gestores de un Estado al servicio al ciudadano. Este manual es para ellos porque antes de impulsar un proyecto de mejora podrán saber con qué dificultades se van a enfrentar, qué aliados convocar, qué herramientas tecnológicas utilizar, a qué equipo reunir y otros aspectos que harán que estén más preparados para "lo que va a venir". El Manual de BPGs busca ser una ayuda para estos funcionarios porque recoge los problemas y soluciones que ya experimentaron otros funcionarios empeñados en el mismo objetivo: mejorar la gestión pública.

2. ¿Qué es el Manual de BPGs?

El Manual de BPGs no es un texto teórico; por el contrario es eminentemente práctico y orientado a la acción, proporcionando ejemplos reales. El Manual de BPGs es una guía de cómo realizar un proyecto de mejora en una institución pública y no sólo brinda las pautas para elaborar un diagnóstico, sino que va un paso más allá y explica los pasos a seguir para el desarrollo de dicha mejora, describiendo al mismo tiempo el entorno que la acompaña.

3. ¿Cuál es la metodología usada?

El Manual de BPGs está basado en las experiencias calificadas como exitosas por el Equipo Técnico y el Jurado del Premio BPGs 2005, es decir, en las situaciones reales que, en nuestro propio contexto, han enfrentado recientemente otros funcionarios públicos al realizar un proyecto de mejora.

El análisis y las recomendaciones que se presentan en el Manual de BPGs han sido elaborados en base a la sistematización realizada por CAD Ciudadanos al Día de las BPGs 2005 en torno a cada tipo de servicio que se brinda al ciudadano. Para tal fin hemos identificado y analizado patrones comunes en las actividades realizadas, en los equipos de trabajo, en las tecnologías requeridas, en los indicadores usados, etc. y establecido conclusiones y recomendaciones a partir de ello.

4. ¿Cómo está organizado el Manual de BPGs?

El Manual de BPGs consta de tres partes: una primera introductoria y teórica –que presenta el marco general de las BPGs y recomendaciones generales aplicables a cualquier BPG–, otra que analiza cada servicio/categoría del Premio BPGs 2005 y una tercera con un directorio de las entidades y funcionarios que participaron en esta primera edición del premio.

Los tipos de servicio que se brinda al ciudadano o las categorías de BPGs –y a la vez los capítulos del manual– son nueve: Transparencia y Acceso a la Información, Servicio de Atención al Ciudadano, Consulta y Participación Ciudadana, Simplificación de Trámites, Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones, Sistemas de Gestión Interna, Fiscalización y Cumplimiento de la Ley, Promoción del Desarrollo Económico, e Incidencia Pública.

Dado el enfoque práctico del manual, que busca facilitar la labor del gestor de un Estado al servicio del ciudadano, su organización no sigue el esquema tradicional de la ejecución de un proyecto (esto es, definición del problema, establecimiento de alternativas de solución, elección de ésta, elaboración del plan de acción y resultados esperados, implementación del proyecto y control de los resultados mediante indicadores), sino que organiza la información de manera más amigable para el funcionario. Por eso, se presentan los objetivos junto con los indicadores –estos últimos vistos usualmente en el control de resultados– para que se pueda visualizar la relación directa entre ambos. Asimismo se presentan las dificultades junto con los aliados para que se pueda visualizar la gama de las primeras alrededor de la implementación de un proyecto y comprender cómo los aliados pueden apoyar para superarlas.

Cada uno de los capítulos del Manual de BPGs se inicia con el concepto y la importancia de una BPG en ese servicio/categoría, se presentan a continuación los objetivos y los indicadores usados en las BPGs 2005, luego el contexto en el que éstas se desenvolvieron y las medidas adoptadas que de ellas se derivan. Al final de cada capítulo se ofrece el universo de análisis en esa categoría –constituido por las BPGs 2005–, los resúmenes de cada BPG 2005 y, en la medida de lo posible, un listado bibliográfico internacional sobre el tema.

La parte final del Manual de BPGs contiene un directorio con los datos de las instituciones públicas cuyas experiencias han sido consideradas BPGs 2005 y de los principales funcionarios que participaron en ellas, además de un índice detallado para que el lector pueda buscar fácilmente cualquier tema.

5. ¿Por qué se han escogido estos servicios/categorías?

Los nueve servicios/categorías mencionados se han escogido porque conforman un espectro que abarca las dos modalidades de servicios que brinda el Estado: los servicios directos para el ciudadano como cliente y los servicios indirectos para el ciudadano como contribuyente o votante.

El primer grupo, los servicios directos que recibe el ciudadano como cliente, incluye al ciudadano que quiere información (Transparencia y Acceso a la Información), al que quiere una mejor atención y menos colas (Servicio de Atención al Ciudadano), al que quiere menos barreras para realizar trámites (Simplificación de Trámites), y/o al que quiere eficiencia en las adquisiciones del Estado (Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones). El segundo grupo, los servicios indirectos que recibe el ciudadano como contribuyente o votante, incluye al ciudadano que quiere desarrollo económico (Promoción del Desarrollo Económico), al que quiere que se cumplan las leyes (Fiscalización y Cumplimiento de la Ley), al que quiere ahorro de recursos (Sistemas de Gestión Interna), al que quiere participar y hacer escuchar su voz (Consulta y Participación Ciudadana) y/o el que quiere reformas a nivel del marco institucional (Incidencia Pública).

Por otro lado, se han escogido estos tipos de servicio porque generan un impacto positivo para beneficio del ciudadano y del país: Transparencia y Acceso a la Información genera mayor acceso a la información y mayor posibilidad de "rendir cuentas"; Servicio de Atención al Ciudadano genera servicios de calidad para el ciudadano; Simplificación de Trámites genera facilidades para la apertura de negocios y, por lo tanto, más trabajo; Consulta y Participación Ciudadana genera el fortalecimiento de la democracia; Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones genera ahorros en el sector público que pueden ser utilizados para cubrir otras necesidades; Promoción del Desarrollo Económico genera una mejor calidad de vida para todos; Fiscalización y Cumplimiento de la Ley genera mayor protección y tutela de los derechos de los ciudadanos; Incidencia Pública genera mejores políticas públicas; y Sistemas de Gestión Interna genera mayor eficiencia en los procesos del Estado.

6. ¿Qué es una BPG y por qué es importante?

Una BPG es una actividad o proceso que ha producido destacados resultados en el manejo de una organización y que puede ser replicada en otras organizaciones para mejorar su efectividad, eficiencia e innovación en beneficio de su público objetivo. En cada categoría el concepto adquiere precisión y en la primera parte del análisis de cada categoría se responde a las preguntas que encabezan este apartado. Es decir, se presenta la definición de una BPG estableciendo su orientación y su ámbito de acción; así como la utilidad e importancia de una BPG estableciendo sus posibles impactos tanto a nivel institucional como a nivel del ciudadano: cómo una BPG beneficia en el día a día a la institución y a la ciudadanía, y las modalidades o variantes que puede tener.

7. ¿Cuáles son los objetivos y los indicadores de una BPG?

El gestor de una mejora institucional debe saber lo que puede exigir de su equipo y qué metas concretas establecer para la entidad. En la segunda parte del análisis de cada categoría se presentan los objetivos

que han tenido las BPGs 2005. Si bien cada categoría enmarca un objetivo fundamental establecido en la definición (por ejemplo, simplificar trámites), dentro de éste existen objetivos más específicos (eliminación de barreras burocráticas para una atención más rápida y/o sistematización de información para brindar atención en línea, por ejemplo). Así el lector podrá conocer los distintos campos de acción de las BPGs 2005 dentro de un mismo servicio/categoría. A su vez, los objetivos permiten establecer metas. Con objetivos claros será más sencillo establecer metas concretas y, por lo tanto, los gestores de la mejora podrán exigir estas metas a los funcionarios que conforman su equipo de trabajo (un gerente sabrá qué exigir al equipo profesional de la entidad).

Las metas tienen que estar asociadas a indicadores. Los indicadores son un elemento esencial para saber si se cumplieron o no las metas en términos concretos y constituyen un calibrador de los avances de una BPG. Para que los gestores de la mejora puedan tener referencia de los indicadores a utilizar, en cada categoría se presenta un menú de indicadores según los objetivos específicos que han perseguido las BPGs 2005 y según el tipo de medición utilizada (cualitativa o cuantitativa).

8. ¿En qué contexto se desarrolla una BPG?

En la tercera sección del análisis de cada categoría se presenta el contexto en el que se desarrollaron las BPGs 2005. En términos generales uno podría pensar que cada institución enfrenta un contexto distinto al de las demás cuando desarrolla una BPG; sin embargo este contexto, entendido como el conjunto de acciones, personas y herramientas cuyo preciso engranaje resulta en una BPG, muestra ciertas características comunes con otras BPGs cuando se observa cada componente que lo conforma. Estas características comunes se han detectado y son las que abarcan el contexto en cada categoría.

En esta sección se responden preguntas como: ¿cuáles han sido las principales dificultades tanto internas como externas que afrontaron las BPGs 2005?, ¿quiénes fueron sus principales aliados?, ¿cuál fue el perfil del equipo humano que impulsó las BPGs 2005?, ¿cuáles fueron las tecnologías que utilizaron las BPGs 2005?, ¿qué tiempo tomó la implementación de una BPG 2005? Al conocer este contexto, el gestor de la mejora y su equipo podrán anticipar ciertas circunstancias, es decir, sabrán qué esperar durante el desarrollo de una BPG. Al conocer las posibles dificultades podrán tomar las medidas necesarias y conversar con los aliados respectivos para enfrentarlas exitosamente. Al conocer las tecnologías y el tiempo de implementación que requirieron las BPGs 2005 podrán predecir qué tipo de equipos necesitan para el proyecto y serán más exactos al elaborar su cronograma de trabajo.

9. ¿Cuáles son las medidas a adoptadarse para lograr una BPG?

En la cuarta sección del análisis de cada categoría se presentan las medidas y actividades desarrolladas por las BPGs 2005, así como otras sugeridas por CAD. Cuando se implementa una BPG el equipo de trabajo realiza una serie de actividades; a partir de ello se ha construido una receta de medidas que se pueden adoptar, detectando puntos similares en tales actividades.

Estas medidas incluyen respuestas a preguntas como: ¿cuáles han sido las medidas puntuales en relación con las comunicaciones internas?, ¿cuáles han sido las medidas en torno a los recursos logísticos?, ¿cuáles han sido las medidas para la generación de consensos? Esto le resultará muy útil al gestor de la mejora pues le dará ciertas pautas para la formación de su equipo de trabajo y, al mismo tiempo, sobre las medidas que puede tomar para mejorar la comunicación en ciertos ámbitos de la institución, qué estrategias aplicar cuando se necesita consensos entre diferentes instituciones o cómo sistematizar un proceso para ahorrar tiempos y costos.

10. ¿Cuál fue el universo de análisis?

En la quinta sección del análisis de cada categoría se presenta el universo de BPGs que sirvió de fuente para su elaboración, describiéndose los principales datos de cada categoría: el número de BPGs 2005, su lugar de procedencia, el tipo de entidades que las realizaron y la lista de las BPGs 2005. Con ello el gestor de un Estado al servicio del ciudadano podrá conocer en base a qué tipo de entidades se ha perfilado este manual y qué semejanzas tiene la suya con ellas.

11. ¿Cuáles son los casos de éxito de las BPGs 2005?

En la sexta sección del análisis de cada categoría se presentan las fichas descriptivas de las BPGs 2005. En ellas se resume la historia de cada una de las BPGs dando a conocer la situación previa antes de realizarlas, la metodología empleada y los logros alcanzados. Así, si el lector está interesado en alguna BPG en particular podrá conocer un poco más de ella.

12. ¿Se puede ubicar al gestor de las BPGs 2005?

Con el objeto de facilitar el intercambio de experiencias exitosas y permitir que los interesados puedan conocer quiénes fueron los principales gestores de las BPGs 2005, se incluye al final de las fichas descriptivas los principales datos de cada uno de ellos. Con ello el gestor de la mejora o su equipo de trabajo pueden contactarse con estos funcionarios e intercambiar opiniones, pedir sugerencias, coordinar visitas para conocer la BPG de manera directa, etc. La idea es que se genere un intercambio de información y las BPGs puedan replicarse en todo el país, mejorando la gestión pública y brindando al ciudadano un mejor servicio.

13. ¿Dónde se puede encontrar más información sobre cada categoría?

Finalmente, en la medida de lo posible, se presenta un listado bibliográfico para que aquel lector curioso pueda acceder a más información e investigar más sobre el tema de esa categoría. Con ello se podrá tener un panorama sobre prácticas similares y metodologías usadas a nivel internacional.

14. ¿Dónde se puede encontrar más información sobre las BPGs?

CAD buscará mantener actualizada esta información a la que se podrá acceder a traves de su página web www.ciudadanosaldia.org/premiobpg.

15. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito que surgen del análisis de las BPGs 2005?

Los factores claves para el éxito son varios, y pueden encontrarse en las siguientes secciones de este Manual.

"Durante años pensé que se había producido una 'revolución' en el sector privado, pero que el sector público se había quedado a la saga. Ahora veo que no era así. Se tiene que insistir en que la competitividad sea la regla en ambos sectores". **Roque Benavides** (Jurado).

Factores Claves para el Exito

Cada BPG 2005 ha tenido su propia fórmula de éxito, sin embargo existen factores recurrentes que pueden ser tomados como recomendaciones generales para el desarrollo de una BPG. Estos factores –actividades, metodologías y características de las BPGs 2005– son aplicables a cualquier BPG y por eso es importante que los gestores de un Estado al servicio del ciudadano los tomen en consideración.

A continuación se describen estas recomendaciones generales agrupadas por temas, a saber: el cambio de pensamiento del funcionario público que quiere desarrollar una BPG, la visión sistémica que debe tener una BPG, la elaboración del diagnóstico, la determinación de objetivos, el diseño de indicadores, las dificultades y aliados, el equipo humano, las características del líder del proceso, la elección de tecnologías, la duración, el control de la gestión del proceso, la evaluación de resultados, la documentación de la experiencia y el reconocimiento al personal.

1. Pensar en procesos

Las BPGs son fruto de un proceso dinámico e interactivo que trasciende la visión tradicional del mandato legal y el mero ejercicio de autoridad. Los funcionarios públicos que van a desarrollar una BPG tienen que pensar en un proceso en el cual las labores se hacen con la misión de servir al ciudadano. El funcionario tiene que romper el paradigma de "si cumplo la ley hago bien mi trabajo" y pasar a desarrollar toda su capacidad y su talento en base a la idea de "hago bien mi trabajo si el ciudadano se siente bien atendido". Ser servidor público es tener al ciudadano como meta y como principal objetivo; es servir al público y no servirse de él.

"El premio BPG intenta impulsar un cambio de actitud en las relaciones entre el Estado y la sociedad. Se trata de fomentar un servicio público al servicio del público. Este cambio de actitud es sumamente importante en el contexto del Perú caracterizado por agudas y persistentes desigualdades sociales y raciales".

Carlos Santiso (Equipo Técnico)

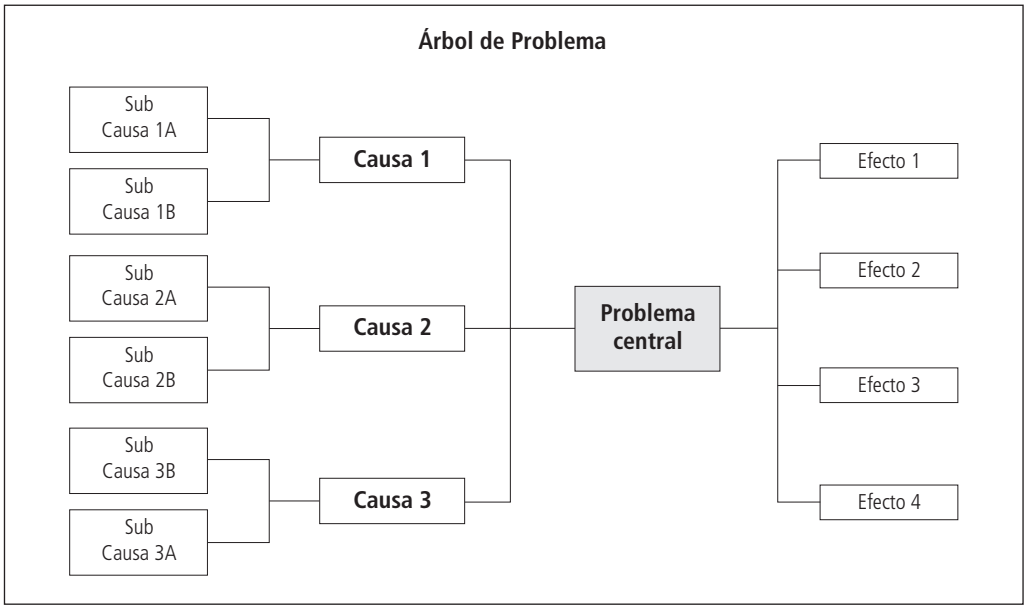
2. Visión sistémica

Una BPG es parte de un sistema dinámico e interactivo que involucra diversas áreas de la entidad pública e incluso algunas externas. La visión tradicional es que una mejora está centralizada en un área específica de una institución y en un grupo reducido de funcionarios. Las BPGs parten de la premisa de que toda área pertenece a un sistema que, a su vez, funciona en relación con las otras áreas de la institución, en relación de la institución con otras instituciones y en relación de la institución con los ciudadanos. Una BPG está influenciada por todo este conjunto y tener una visión sistémica al desarrollarla ayudará a tomar en cuenta a todos los actores involucrados en el sistema y a comprender las distintas relaciones y efectos de éstos sobre la entidad y, sobre todo, respecto del ciudadano.

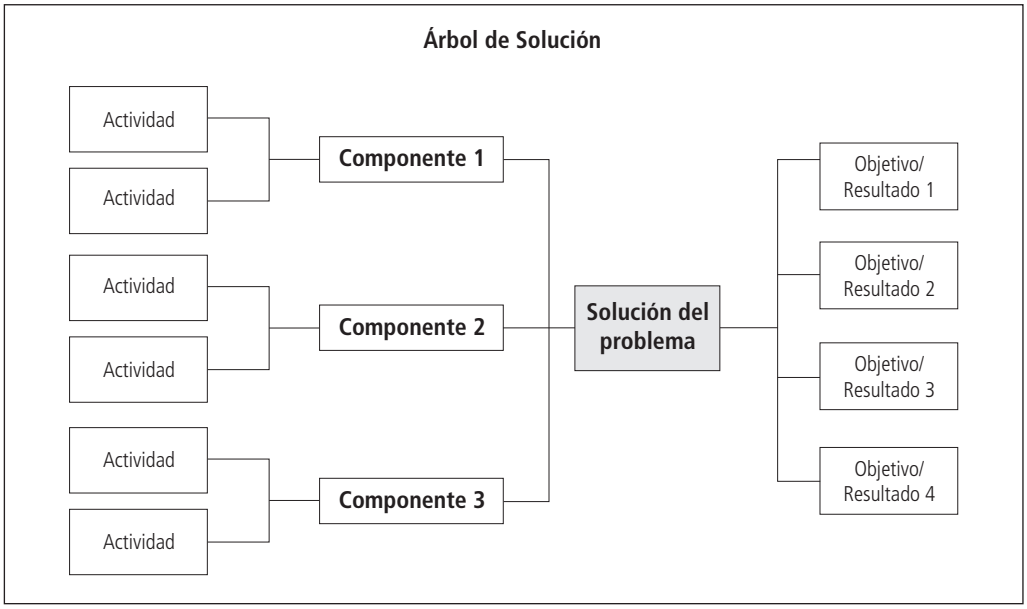
3. Diagnóstico

Una BPG es un proceso para servir mejor al ciudadano. Eso pasa, muchas veces, por resolver "cuellos de botella", crear nuevos servicios, cubrir una carencia, utilizar mejor los recursos, mejorar los mecanismos de participación, sancionar a los infractores de la ley, entre otras medidas, las cuales han sido el producto final de un diagnóstico que se puede elaborar de la siguiente forma:

- Una primera etapa del proceso de una BPG es identificar la carencia de un recurso o la necesidad puntual de los ciudadanos y verlas como una oportunidad de mejora; es decir, identificar un problema, necesidad o carencia para a partir de ahí establecer sus causas y sus posibles soluciones. Una herramienta útil para ello es elaborar un Árbol de Problema como el que se detalla a continuación.



- El problema central debe ser lo más específico posible para identificar fácilmente sus causas y efectos.
- A partir del Árbol de Problema se puede construir un Árbol de Solución y de ahí puntualizar los objetivos de una BPG. El Árbol de Solución se elabora planteando la situación positiva o contraria del problema/necesidad/carencia y sus resultados (que terminan siendo los objetivos), y se detalla a continuación:



- Utilizando la BPG 2005 del Instituto Especializado de Enfermedades Neoplásicas (INEN) se puede ejemplificar brevemente la construcción del Árbol de Problema. El INEN detectó que los resultados de un examen radiológico demoraban aproximadamente 15 días: éste constituía el problema central. Algunas de las causas que originaban este retraso eran la ineficiencia de los procesos y las inadecuadas tecnologías para los informes médicos. El principal de los efectos consistía en que el 30% de los pacientes que sacaba citas no regresaba a cumplir con su tratamiento debido al retardo en sus informes, perdiéndose por lo tanto la oportunidad de recuperar pacientes con una enfermedad que diagnosticada a tiempo puede ser curada. Para la construcción del Árbol de Solución la situación final fue, en este caso, la entrega de los resultados del examen radiológico en un tiempo óptimo (un día) y, entre los resultados, la disminución significativa en el tiempo de atención al paciente.
- La solución requiere a su vez de componentes para alcanzarla, que se logran llevando a cabo ciertas actividades. Siguiendo con el ejemplo, un componente –entre otros– fue la sistematización del proceso de elaboración del informe, mientras que las actividades fueron –entre otras– la construcción de un *software* de gestión que optimiza los procesos de dictado, trascripción, validación y entrega de resultados, así como el rediseño de programación de citas.

- Una vez identificados el problema/necesidad/carencia central, su solución, sus componentes y, por lo tanto, las actividades a realizar, se podrá decidir por cuál de éstas comenzar. Dependiendo de a qué componente se le da mayor relevancia y cuáles son los recursos disponibles de la institución (presupuesto, personal calificado, infraestructura, etc.) se tomará la decisión respecto a qué actividad llevar a cabo.
- Si fuera necesario, cuando ya se ha decidido implementar la solución o el proyecto, el equipo que empezó a hacer este diagnóstico se puede recomponer pues ya se conoce su real dimensión y las necesidades de personal para su desarrollo (que se desconocían cuando se empezaron a analizar el problema, sus efectos y sus causas).

4. Determinación de objetivos

El objetivo de una BPG es su razón de ser. Los objetivos son importantes porque permiten establecer metas y el equipo de trabajo sabrá a cuáles aspirar para alcanzarlos. A continuación se presentan algunas pautas para la elaboración de los objetivos:

- Los objetivos deben estar orientados a resultados alcanzables y medibles, y deben ser motivadores y coherentes.
- Los objetivos deben estar especificados en un periodo de tiempo, deber ser fijados en términos concretos y prácticos, y no ser sólo una declaración de buenas intenciones.
- Los objetivos deben establecerse en términos amigables, es decir, con palabras sencillas y comprensibles. Los gestores de la mejora o los líderes del proceso deben asegurarse de que todos los involucrados con los logros de los objetivos comprendan éstos.
- Es necesario que todo el equipo conozca a dónde se dirige y las metas que se quiere lograr. Por eso es conveniente que participe en el establecimiento de los objetivos, ya que de ese modo dicha comprensión estaría asegurada y se logrará además mayor motivación para obtener mejores resultados.
- Los objetivos deben tomar en cuenta factores internos como las capacidades de los funcionarios, las fuerzas que los motivan y desaniman, el presupuesto de la institución, etc.
- Los objetivos de la BPG deben estar alineados con los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico Institucional.

5. Diseño de indicadores

Los objetivos tienen que estar directamente relacionados a metas claras y éstas a su vez deben ser respaldadas por indicadores. Los resultados de una BPG se miden con los indicadores establecidos al comienzo del proceso; partiendo de allí se analiza si se cumplieron las metas y los objetivos trazados, es decir, permiten saber si se tuvo éxito o no. Además, los indicadores también son el calibrador de los avances de una BPG. Para el diseño de los indicadores es conveniente seguir las siguientes pautas:

- Los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos.
- Los indicadores deben ser medibles, entendibles y controlables. Medibles porque deben ser cuantificables en términos de cantidades o frecuencias, entendibles porque deben ser reconocidos fácilmente por todos aquellos que los usan, y controlables desde la estructura de la organización.
- Los indicadores deben medirse antes de empezar el proyecto de mejora (para tener un diagnóstico de la situación previa) y después de su implementación (para saber si se cumplieron las metas); luego deben realizarse mediciones continuas (para ajustar ciertos elementos o asegurar la continuidad de la BPG).
- Es recomendable que si algún indicador cualitativo puede transformarse en cuantitativo se realice el esfuerzo de hacerlo. De esta forma se tendrá una medición más objetiva de los cambios que se están logrando en estos aspectos inicialmente "cualitativos". Por ejemplo, se puede tener la percepción de que el clima de trabajo ha mejorado o de que el personal está más a gusto luego de ciertos cambios en la institución, pero es mejor corroborarlo mediante la aplicación de una encuesta de clima organizacional al personal. Sin embargo, cabe señalar que la cuantificación de estos indicadores sólo debe realizarse si el valor de dicha información es mayor al valor de los recursos que se van a utilizar para obtenerla; es decir, deben alcanzarse fácilmente ya que no es óptimo que se gaste una suma importante de dinero haciendo una encuesta o que los funcionarios empleen gran parte de su tiempo calculando indicadores cuando estos recursos pueden ser usados en otros aspectos más relevantes para la institución.
- Es recomendable tener un indicador del número de ciudadanos beneficiarios de una BPG.

6. Dificultades y aliados

En el proceso de implementación de una BPG suelen presentarse dificultades que hay que saber resolver en su momento para no retrasar el avance del proyecto. Asimismo, para superar estas dificultades se cuenta con el apoyo de aliados que pueden ser miembros de la institución o externos a ella. En todo caso, de las experiencias de las BPGs se puede decir que:

- Una de las principales dificultades suele provenir del interior de la propia institución y está relacionada con la resistencia al cambio por parte de sus funcionarios. Esto porque al empezar un proceso de mejora sienten cierta inseguridad –ya que se van a adoptar nuevas formas de trabajo, nuevas metodologías, se van a manejar nuevos programas informáticos, etc.– y por lo tanto se origina una resistencia al cambio –como mecanismo de defensa ante lo nuevo– de su parte.
- Otra dificultad es que, muchas veces, los ciudadanos no demandaban los servicios, es decir, no se conocían sus necesidades, lo que terminaba siendo como no saber qué producto quiere un cliente. Ello complica el establecimiento de prioridades en los proyectos de mejora para cualquier institución. Adicionalmente hubo otras dificultades como la coordinación entre dos o más entidades públicas, o la falta de presupuesto de las instituciones para afrontar los gastos de la BPG.
- Los principales aliados suelen ser también de la misma institución, especialmente cuando el proceso de la BPG ha recibido apoyo de la alta dirección o de otras áreas (comunicaciones, sistemas, etc.).

- Para superar las dificultades o en general para llevar a cabo una BPG es conveniente mapear a los posibles aliados y obtener su apoyo para que el proceso sea más llevadero. Finalmente, uno de los factores críticos de una BPG es el adecuado uso de las relaciones y comunicaciones entre los distintos actores, es decir, dialogar con los grupos que generan las dificultades para revertirlas y con los grupos que puedan servir de ayuda durante todo el proceso.

7. Equipo humano

Para el desarrollo de las BPGs se conformaron equipos responsables de su diseño e implementación. El equipo humano es la causa, sustento y motivación en el desarrollo de una BPG. Si no está comprometido con los objetivos será difícil que una BPG tenga éxito. Para la conformación del equipo humano hay que tomar en consideración lo siguiente:

- El equipo humano de una BPG suele ser multidisciplinario, es decir, los funcionarios tienen diferentes perfiles profesionales (abogados, economistas, ingenieros, secretarias, encuestadores, etc.). La ventaja de ello, además, es que permite conjugar diversas habilidades y tener distintas visiones de una misma realidad.
- El equipo humano está conformado por funcionarios de distintas áreas de la institución, es decir es un equipo interáreas, pues si bien un área puede ser la encargada de la BPG es común que requiera el apoyo de otras, o alternativamente un proceso puede involucrar varias áreas.
- El equipo debe compartir los mismos valores y conocer el propósito colectivo: saber por qué existen, conocer su rol dentro del grupo y tener sentido de pertenencia a éste.
- El equipo debe recibir las facultades (empoderamiento) para tomar decisiones y actuar en el momento exacto.
- Los miembros del equipo deben tener una comunicación efectiva entre sí y deben ser flexibles, es decir, tener buena disposición ante los cambios.
- El equipo debe responsabilizarse por los resultados del proyecto y reconocerse y valorarse respecto de los logros alcanzados.
- Todo equipo humano suele tener un líder.

8. Características del líder del proceso

Los gestores de un Estado al servicio del ciudadano pueden serlo por iniciativa propia o porque se les ha encargado esa labor. El líder o los líderes del proceso deben mostrar las siguientes características:

- Fomentar objetivos ambiciosos. Creer firmemente en el proyecto y estar convencidos de su éxito. Por ello deben estar permanentemente motivados para así inspirar y mantener motivado a su equipo de trabajo.
- Dar el ejemplo de su compromiso al equipo de trabajo.

- Establecer las responsabilidades de cada miembro del equipo –en diálogo con ellos–, así como los entregables de cada uno y el cronograma del proyecto.
- Ser los principales responsables de informar sobre los avances del proyecto ante la alta dirección.
- Propiciar un adecuado clima organizacional y crear las condiciones y alicientes para que miembros con diferentes *backgrounds* puedan trabajar juntos.
- Aclarar las normas internas del equipo y resolver los conflictos que se presenten.
- Desarrollar valores en el equipo y reforzar su moral, su compromiso y su confianza.
- Saber escuchar, promover la participación real de sus integrantes y entrenarlos.
- Poseer diversas habilidades (pensamiento estratégico orientado a resultados interpersonales).

9. Elección de tecnologías

La tecnología ha sido un factor fundamental en la mayoría de las BPGs 2005. Cuando el equipo de trabajo estime necesaria la utilización de plataformas o herramientas tecnológicas avanzadas es conveniente que:

- El encargado de tecnologías de la información o de sistemas defina exactamente qué se está buscando para la institución, y en caso de necesitar ayuda es conveniente contratar a un consultor experto en el tema.
- Se analicen, dependiendo de las necesidades, los costos y beneficios del desarrollo interno y externo del *software* o la herramienta tecnológica. Si se decidiese contratar una solución tecnológica externa, se tendrá que evaluar las propuestas existentes en el mercado. Si se optara por la solución interna, tal vez habrá que reforzar el área de tecnologías de la información o de sistemas.
- En caso necesario se tendrá que capacitar al personal en el campo de las tecnologías de la información para el uso del *software* o la plataforma implementada.
- Una vez que se hayan implementado las soluciones tecnológicas es indispensable insertar en la cultura organizacional el reconocimiento necesario a los sistemas automatizados. Asimismo, se debe realizar el mantenimiento y las actualizaciones pertinentes a la plataforma o *software* instalados.

10. Duración

Toda BPG es un proceso y por ello implica tiempo y se realiza en un periodo determinado. Desarrollar una BPG puede tomar unos pocos meses o puede llevar años, lo que dependerá exclusivamente de su extensión. Para efectuar el control de estos plazos se recomienda:

- Elaborar un cronograma con las actividades del proyecto y sus tiempos. Este cronograma tiene que ser flexible en el sentido de que conforme se vaya desarrollando el proyecto pueden variar las actividades y los plazos para mejores resultados.
- Tener en consideración que las BPGs que toman más tiempo son las de Consulta y Participación Ciudadana, en el sentido de que es difícil que antes de un año y medio se vean resultados.

11. Control de la gestión del proceso

Para cumplir los objetivos de una BPG se asignan responsabilidades, se implementan herramientas y se ejecutan actividades. Todo esto se organiza en una suerte de proceso, cuyo control de gestión está orientado a velar por el cumplimiento de las actividades y de los objetivos. Para ello se puede tener en cuenta lo siguiente:

- Debe haber un seguimiento permanente de las actividades que se realizan. De ese modo si alguna está fallando o se está demorando más de lo previsto se podrá tomar las acciones correctivas a tiempo. Este seguimiento será hecho por los encargados del equipo de trabajo.
- Se deben realizar reuniones periódicas de trabajo ya que es un mecanismo efectivo de seguimiento donde cada responsable informa sobre el cumplimiento de sus tareas y metas. Estas reuniones contribuyen al cumplimiento de los tiempos y etapas de los procesos.

12. Evaluación de resultados

Los resultados se miden con los indicadores establecidos al inicio del proceso de mejora. Los resultados son el reflejo de lo ocurrido durante el proceso y si se actuó con eficiencia se obtendrán óptimos resultados. Pero además de interpretar los indicadores es importante evaluar los resultados, es decir analizar lo logrado de manera global para precisar si se tuvo éxito o no y, con ello, reformular estrategias para mejorar en la medida de lo posible. Para evaluar los resultados se puede seguir las siguientes pautas:

- Elaborar un informe de los resultados al final del proceso, para definir lo alcanzado y establecer las mejoras respectivas.
- Solicitar la participación de todos los actores internos (equipo) y externos (ciudadanos) en la evaluación de los resultados. Esto enriquece la BPG con las opiniones de diversos grupos con diferentes perspectivas. Aunque los resultados casi siempre se miden con indicadores establecidos, existen algunos hechos que pueden evaluarse en relación con las percepciones de los involucrados, lo que puede hacerse a través de encuestas de percepción.

13. Documentación de la experiencia

Por la propia naturaleza dinámica del proceso de una BPG es necesario documentar lo realizado por más que tome tiempo hacerlo. Esto llevará a que los factores positivos puedan institucionalizarse y lo que empezó como un proyecto pueda transformarse en un hábito de trabajo. Además, este documento servirá de referencia para futuros procesos y, por lo tanto, debería contener recomendaciones de lo que se debe y no se debe hacer en ciertas circunstancias. Asimismo, es recomendable que no se espere demasiado para realizar la documentación y, por el contrario, ésta se inicie apenas concluida una BPG.

14. Reconocimiento al personal

Dado que el equipo humano es la causa, sustento y motivación de una BPG, cuando se alcanza el éxito el reconocimiento hacia éste debe venir acompañado de alegría y orgullo. El reconocimiento al personal es un mecanismo para incentivarlo, promocionar una práctica y la manera en que ésta se llevó a cabo. Para ello se plantean las siguientes sugerencias:

- Reconocer las experiencias exitosas de los funcionarios ante todo el personal de la institución, es decir aquellas que hayan sido eficientes y que hayan logrado resultados. De esta manera los funcionarios se sentirán orgullosos de su trabajo, involucrados con los objetivos institucionales y motivados para hacer las cosas cada vez mejor.
- El tipo de reconocimiento a la labor de los funcionarios dependerá de los recursos de la institución y de la imagen que se quiera proyectar pero, sin duda, un reconocimiento público siempre será bienvenido por mínimo que sea. La idea es que el funcionario perciba que su labor es valorada.

Análisis de cada categoría

Transparencia y Acceso a la Información

Servicio de Atención al Ciudadano

Simplificación de Trámites

Consulta y Participación Ciudadana

Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones

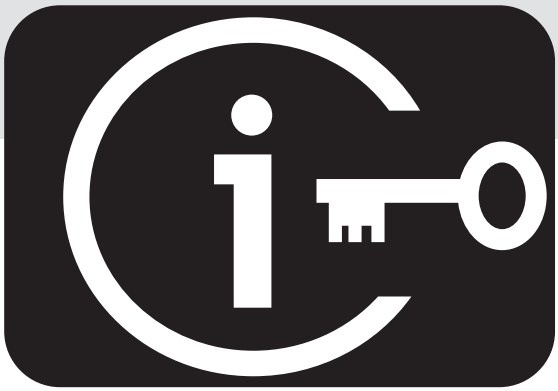
Sistemas de Gestión Interna

Fiscalización y Cumplimiento de la Ley

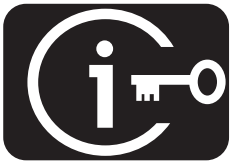
Promoción del Desarrollo Económico

Incidencia Pública

Transparencia y Acceso a la Información



Transparencia y Acceso a la Información



Derechos Ciudadanos

- ✓ Tenemos derecho a que se nos brinde información útil, entendible y completa sobre los trámites que debemos realizar
- ✓ Tenemos derecho a que las autoridades nos rindan cuenta y sean transparentes
- ✓ Tenemos derecho a saber qué hace el Estado con nuestros impuestos
- ✓ Tenemos derecho a acceder a información sobre temas de carácter público como salud, registros, propiedad, concesiones y otros
- ✓ Tenemos derecho a vigilar al Estado
- ✓ Tenemos derecho a utilizar las herramientas de transparencia para hacer vigilancia ciudadana
- ✓ Tenemos derecho a solicitar información sobre la gestión de cualquier funcionario público

¡Las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información demuestran que acceder a estos derechos **sí es posible!**

"Hemos podido descubrir que hay experiencias ricas en lugares sumamente remotos, donde líderes han iniciado mejoras valiosas para la comunidad. Sin el liderazgo de las autoridades dichas buenas prácticas no serían posibles". **Augusto Baertl** (Jurado)

1. ¿Qué es una BPG en Transparencia y Acceso a la Información y por qué es importante?

Una BPG en Transparencia y Acceso a la Información es una actividad o proceso orientado a brindar información al ciudadano. Ello supone, por ejemplo, contar con una página web que contenga información suficiente, confiable y actualizada, que sea amigable, hospitalaria y técnicamente adecuada (en línea, con vínculos activados y de fácil acceso); cumplir con las obligaciones de difusión de información de acuerdo con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información; y, sobre todo, establecer medidas para funcionar como canal de comunicación entre la institución y la ciudadanía, brindando servicios en línea, por ejemplo.

Las entidades públicas deben tener presente que la información que producen sus distintos funcionarios y áreas no es de propiedad de éstos, debiéndose generar canales que permitan compartir la información con todas las áreas de la organización y con los ciudadanos. En el caso peruano, el principal reto es entender que ha habido un cambio de paradigma en la forma de manejar la información del Estado y que ahora se debe brindar al ciudadano la información de dominio público, sin necesidad de requerir autorización de los jefes de área o de la institución.

Para ello y como una forma de ir avanzando en la materia, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información establece dos medios: el portal y la solicitud de acceso a la información. Si bien estos dos medios son los más conocidos, veremos otros para brindar información y administrarla de la manera más beneficiosa para el ciudadano.

Una buena práctica en transparencia de las gestiones públicas y acceso a la información administrada por el Estado es importante porque dicha buena práctica y/o la suma de acciones similares contribuye a: (i) luchar contra la cultura del secreto y de la opacidad, (ii) superar y combatir la corrupción, (iii) promover la inversión privada porque los costos de transacción en el mercado disminuyen, (iv) fortalecer la confianza en las autoridades públicas y la legitimidad de las políticas públicas, (v) fomentar la eficiencia en la prestación de los servicios públicos, (vi) transformar la cultura burocrática, (vii) fiscalizar la gestión pública para acrecentar la responsabilidad administrativa y la vigilancia social, (viii) fomentar la inclusión de la ciudadanía en la toma de decisiones públicas para lograr una participación informada, (ix) fortalecer la rendición de cuentas, (x) favorecer la co-responsabilidad entre el Estado y la sociedad en la gestión pública.

2. Objetivos e indicadores

Los objetivos e indicadores en transparencia y acceso a la información son fundamentales para establecer metas reales y verificar su cumplimiento. Los objetivos deben ser claros, específicos y medibles y, además, deben apoyar el propósito y misión de la entidad. Estos objetivos específicos establecen también las ocurrencias esperadas y cuándo se espera que ocurran, por lo que se deben planificar en términos concretos y no en base a generalidades inexactas, lo que facilitará su cumplimiento en la práctica.

Los indicadores miden los resultados y el impacto del proceso. Pueden ser de calidad, cantidad, tiempo, costo o sobre pasos específicos a seguirse. Si los indicadores muestran que los objetivos no se han cumplido,

se decidirá los cambios necesarios que mejoren el proceso; si, por el contrario, el cumplimiento de los objetivos es óptimo, se aprobará la continuación de las estrategias que están dando buenos resultados.

En las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información los objetivos suelen ser comunes; no obstante, los indicadores utilizados para medir su cumplimiento varían en cada caso. La explicación puede radicar en lo reciente de su implementación o modificación. En un 50% de los casos son prácticas que llevan un año o, a lo mucho, un año y medio en ejecución, tratando de cumplir con exigencias relativamente nuevas del Estado en beneficio de la ciudadanía. Cabe destacar que la Ley de Transparencia y su reglamento entraron en vigencia a mediados del 2002 y del 2003 respectivamente, y los plazos para su cumplimiento total, para la mayoría de las entidades públicas, vencieron recién en los últimos dos años.

- El 1 de julio de 2003 para las entidades del gobierno central, organismos autóno mos y descentralizados y entidades privadas que prestan servicios públicos o ejercen funciones administrativas.
- En enero del 2004 para los gobiernos regionales y entidades de los gobiernos locales provinciales y organismos desconcentrados a nivel provincial, salvo que las posibilidades tecnológicas y/o presupuestales hicieran imposible su instalación.
- En enero del 2005 para las entidades de los gobiernos locales distritales, salvo que las posibilidades tecnológicas y/o presupuestales hicieran imposible su instalación.

2.1 ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información?

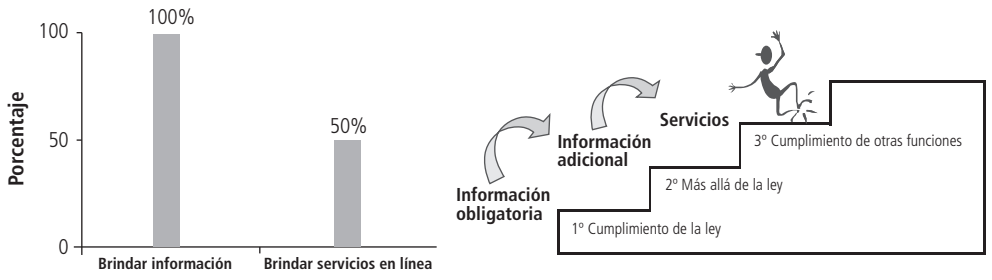
Para que el proceso de implementación de una BPG tenga éxito se debe fijar objetivos consistentes y trazar estrategias que conduzcan al cumplimiento de las metas planificadas. Los objetivos permitirán al equipo organizarse y conducir las actividades necesarias para el desarrollo de la BPG.

Las entidades calificadas como BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información persiguieron dos objetivos generales:

- Brindar información y cumplir así con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información (100% de los casos).
- Brindar servicios en línea, utilizando la transparencia y el acceso a la información como base (50%).

Distribución de portales web de las BPGs 2005 por objetivos

Transparencia y Acceso a la Información



Cada BPG puede haber mencionado uno o más objetivos

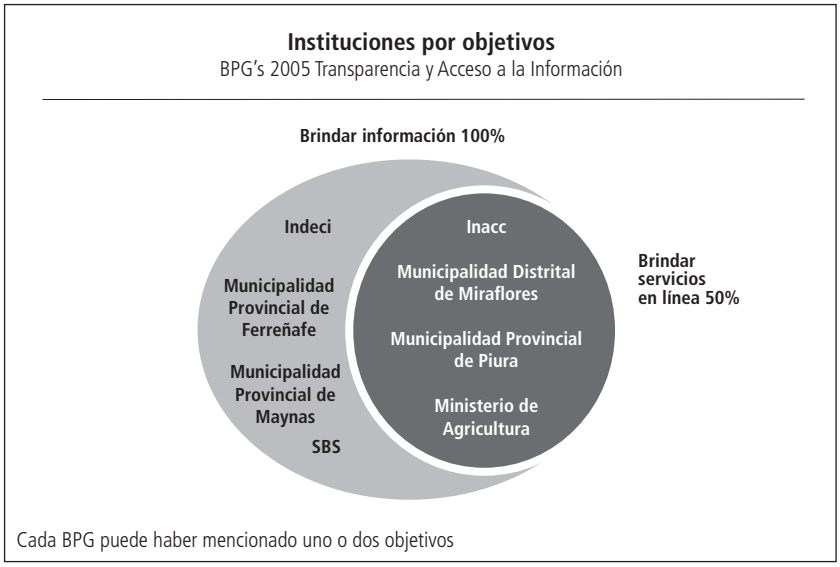
Fuente: CAD Ciudadanos al Día

El 100% de las BPGs 2005 tuvo como objetivo principal brindar información pública al ciudadano a través de sus portales web con mecanismos ágiles, eficientes y a bajo costo. Las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información no sólo buscan cumplir con el mandato de la Ley de Transparencia y su reglamento, sino además muestran un marcado interés en que el ciudadano conozca la gestión institucional y la información pública que manejan. Así, **municipios** como los de **Ferreñafe y Miraflores** hablan de la construcción de una "ventana para acercar el municipio al ciudadano" cuando se refieren a su portal institucional.

Un segundo objetivo, que aparece en el 50% de las BPGs, es que el portal institucional no sólo debe implementarse para cumplir con la ley y proporcionar información, sino que constituye un medio para brindar servicios al ciudadano. Así, existen entidades que utilizan la web como un medio para ofrecer ciertas herramientas que pueden ser fácilmente utilizadas por los ciudadanos. Destacan en este sentido servicios de atención de trámites, consultas, quejas, entre otros.

Por ejemplo, el **Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero (INACC)** ha desarrollado un esquema de comunicación con sus clientes donde la página web es utilizada como un medio para revisar el padrón minero, el listado de derechos de libre denunciabilidad, el listado de caducos, el TUPA, entre otros. Además los ciudadanos pueden efectuar consultas sobre el estado de las concesiones mineras o sobre el catastro minero, consultar e imprimir un reporte sobre el estado de trámite de su derecho minero, descargar archivos, etc. Se trata de servicios útiles para quien visita esta página web.

A su vez, la Municipalidad Distrital de Miraflores o la Municipalidad Provincial de Piura ofrecen servicios propios para el vecino, por ejemplo hacer un trámite civil o comercial vía web, revisar una base de datos o visualizar su expediente tributario. Esto demuestra que cuando la web es utilizada para brindar un servicio su contenido dependerá mucho de las funciones que le corresponde ejercer a cada entidad.



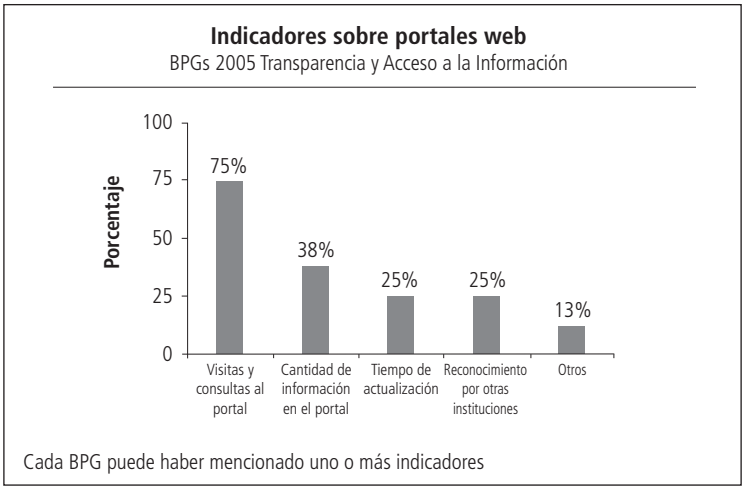
Fuente: CAD Ciudadanos al Día

2.2 ¿Cuáles son los indicadores relevantes?

Los indicadores utilizados por las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información son los siguientes:

- El número de visitas diarias al portal y el número de consultas, mensajes o correos de contacto ingresados a través de él (75% de los casos).
- La recepción de premios y el reconocimiento de la labor por otras instituciones (25%).
- El cumplimiento de la ley a través de la cantidad de información obligatoria y de información adicional publicada en la web (38%).
- Frecuencia de actualización de la información publicada en el portal (25%).

Hay otros indicadores utilizados en un 13% de casos. Así, en instituciones de alcance nacional se toma como indicador el número de portales creados para cada región y la cantidad de páginas creadas y actualizadas. También se consideran indicadores el número de funcionarios e instituciones participantes para la publicación de la información y el crecimiento del número de usuarios por mes.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

En general, los indicadores que utilizan las entidades para medir el desarrollo y la eficacia en transparencia y acceso a la información no necesariamente logran el cumplimiento de los objetivos trazados. Por ejemplo, el 75% de casos toma en cuenta el número de visitas diarias al portal web para determinar que la institución está cumpliendo con brindar información. Sin embargo, el cumplimiento de dicho objetivo no se puede determinar sólo en base a la frecuencia de visitas, porque pudiera ser que los ciudadanos estén efectivamente entrando al portal pero ello no refleja si están encontrando la información que buscan o las veces que un mismo usuario ingresa a éste.

Hay un 25% de casos que indica el cumplimiento de sus objetivos al señalar que han recibido reconocimientos y premios otorgados por instituciones representativas en la materia. Si bien es cierto que un reconocimiento permite confirmar que las cosas se están haciendo bien, este indicador no se puede generalizar. Existen instituciones que están realizando procesos eficaces y eficientes pero que aún no han sido reconocidas.

El tercer indicador, con un 38% de casos, es el más adecuado del grupo cuando el objetivo principal es brindar la mayor información posible al ciudadano. Un indicador de medición de cumplimiento de la ley puede permitir conocer cuánta información le falta brindar a la entidad e incluso saber cuánta información adicional al cumplimiento de la ley se está brindando. Este es el caso de la **Municipalidad de Miraflores** que diferencia dentro de su portal la información obligatoria de la adicional.

Otro 25% de casos menciona como indicador la frecuencia de actualización de la información publicada en el portal. En el caso de la **Superintendencia de Banca y Seguros (SBS),** ésta se halla disponible en el portal el mismo día de su recepción, lo que nos indica que la frecuencia de actualización es diaria.

Según el tipo de medición (cuantitativa y cualitativa), los indicadores son los siguientes:

Indicadores en transparencia y acceso a la información (Según el tipo de medición)	
Medición cuantitativa	
Variables	**Indicadores**
• Información disponible a través del portal. • Atención de consultas, quejas o sugerencias.	• Cantidad de información y/o porcentaje de incremento. • Cantidad de consultas, quejas o sugerencias atendidas y/o porcentaje de incremento.
Medición cualitativa	
Variables	**Indicadores**
• Cumplimiento de la ley. • Accesibilidad de la información.	• Porcentaje de cumplimiento de acuerdo a ley y/o porcentaje de incremento. • Estadísticas de visitas diferenciadas por usuario (dirección IP).

Recomendaciones

A partir de lo anterior y según la información recabada, los indicadores que podrían incluirse son los siguientes:

- Según la variable de cumplimiento de la ley sobre la información publicada en el portal se puede utilizar los siguientes indicadores: colocar cifras comparativas de cantidad de información y/o el porcentaje de incremento por periodos, donde se indique cuánto se ha avanzado en estos temas; es importante señalar el porcentaje de cumplimiento de acuerdo a ley y su incremento por periodos; incluir asimismo cifras comparativas de la cantidad de información publicada en el portal que va más allá de la ley y/o el porcentaje de incremento en determinados periodos; así como cifras comparativas de la cantidad de medios de información utilizados y su porcentaje de incremento por periodos.
- Según las variables de realización de trámites por la web y la cobertura del servicio, se puede usar como indicadores las cifras comparativas de usabilidad. Por ejemplo, del número de ciudadanos que realizan trámites ante la entidad, ¿cuántos han visitado previamente el portal para obtener

información sobre el trámite a realizar?, ¿cuántos han preferido realizar sus trámites vía web?, ¿qué nos indican las quejas o consultas en transparencia y acceso a la información? Nuevamente, detallar los porcentajes de incremento por periodos es importante para medir el cumplimiento de objetivos.

- Según la variable de utilidad de la información un indicador sería el porcentaje de satisfacción del usuario. Mediante de encuestas, por ejemplo, se puede conocer si el ciudadano está obteniendo información útil (a través de la web o de las solicitudes de información o a través de otros medios).
- Según las variables de proceso de solicitudes –atendidas, pendientes y denegadas–, los indicadores cuantitativos que se pueden emplear serían el número de solicitudes de información recibidas versus casos en los que las solicitudes han sido resueltas satisfactoriamente para el ciudadano; el número de solicitudes en proceso, atendidas y denegadas; el porcentaje de incremento o disminución de las solicitudes atendidas, en proceso o denegadas.
- Según las variables de atención de consultas, quejas o sugerencias los indicadores cuantitativos y cualitativos de procesos que se podrían emplear serían el número y tipo de quejas por denegatoria de solicitudes de acceso a información pública (diferenciar casos abusivos de aquellos donde la información no se encontraba disponible o de aquellos que no se podían atender por encontrarse dentro de las excepciones de la ley); el número de consultas, quejas o sugerencias atendidas y/o el porcentaje de incremento en cada caso.
- Según la variable de ahorro de tiempo los indicadores que se pueden utilizar serían la reducción en porcentaje del tiempo de circulación de la información a nivel interno, el cumplimiento de los plazos y el tiempo de atención. La frecuencia de actualización de la información que se brinda en el portal también se puede medir mediante un indicador de tiempo.
- Según la variable de ahorro de costos un indicador podría ser la reducción de costos para el ciudadano por periodos de atención.
- Según la variable de accesibilidad de la información un indicador cualitativo serían las estadísticas de visitas al portal diferenciadas por usuario (dirección IP).

Así, este grupo de indicadores no sólo permitiría evaluar el cumplimiento de los objetivos en prácticas donde se toma como medida la implementación o mantenimiento de la web, sino además propone comprobar el cumplimiento de otros objetivos acordes con el tema de la transparencia y acceso a la información. Por ejemplo, implementar un sistema de quejas y consultas al respecto, un sistema para la atención de solicitudes de información, un sistema de circulación de la información a nivel interno, medidas de difusión pública de la información institucional como revistas, foros, etc., entre otros. Para ello se podrían utilizar herramientas como encuestas, medios para recepción de opiniones, buzones de consultas, buzones de quejas u otros.

3. Contexto

El contexto muestra la situación dentro de la cual se desarrollan las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información, esto es, las fortalezas y/o debilidades de las entidades para la implementación de la BPG, a la vez que proporciona una primera mirada a las posibles soluciones dadas a cada situación difícil, como conseguir aliados para enfrentar los problemas y/o alcanzar las metas.

Con frecuencia la implementación o mantenimiento de una buena práctica supone enfrentar y sobrellevar dificultades y la aparición de aliados que ayudan a enfrentarlas. A continuación se describen los elementos que conforman el contexto según la experiencia de las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información.

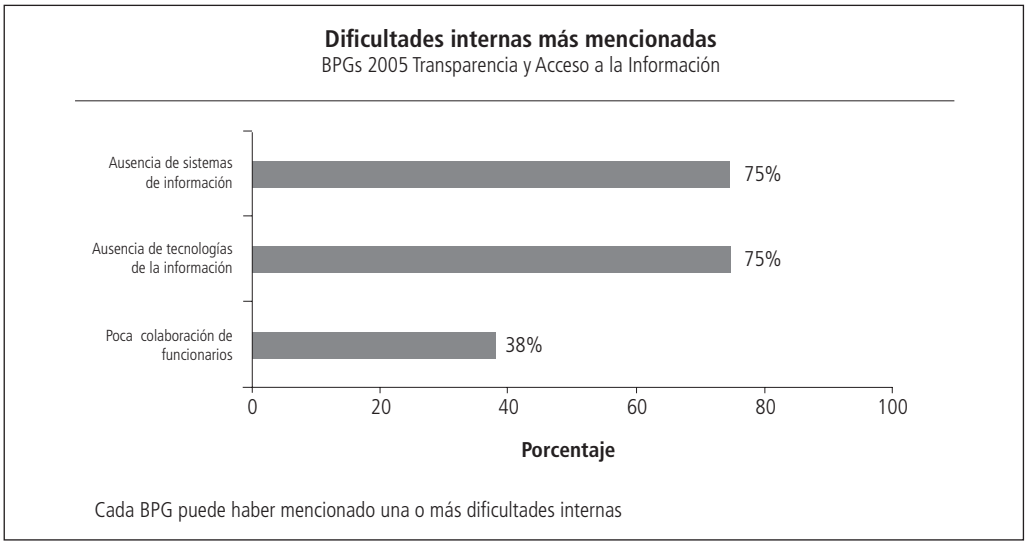
3.1 ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información?

Las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información han identificado dificultades tanto a nivel interno como externo; sin embargo, con voluntad y eficiencia, han podido superar estas vallas. En muchos de los casos, enfrentaron dichas situaciones con la ayuda de lo que denominaremos "aliados", nuevas tecnologías o el mejoramiento de éstas, además de la determinación de los plazos para la implementación.

a. Dificultades internas

Todas las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información han tenido dificultades internas. Las principales fueron:

- La ausencia de sistemas de información (75%).
- La ausencia de tecnologías de la información (75%).
- La falta de actitud colaboradora y acorde a los principios de transparencia por parte de los funcionarios y servidores de la entidad (38%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

"Lima no es el Perú. Me parece muy saludable que hayan competido organismos de todas partes del país –desde Puno hasta Piura–, los cuales están involucrados en procesos innovadores, en busca de eficiencia y transparencia". **David Bathrick** (Equipo Técnico).

La principal dificultad (75% de los casos) implicó afrontar deficiencias organizacionales a nivel interno. Por ejemplo la carencia de certeza de contar con datos e información consistente para difundirlos al público, la inexistencia de un sistema o método de comunicación a nivel interno que permitiera conocer qué información posee cada área o simplemente qué actividad realiza cada funcionario, el incumplimiento de los plazos establecidos por duplicación de acciones; es decir, el responsable solicitaba a tres o más funcionarios determinada información cuando la podía haber obtenido con una visita directa a un cuarto funcionario que era quien finalmente la tenía.

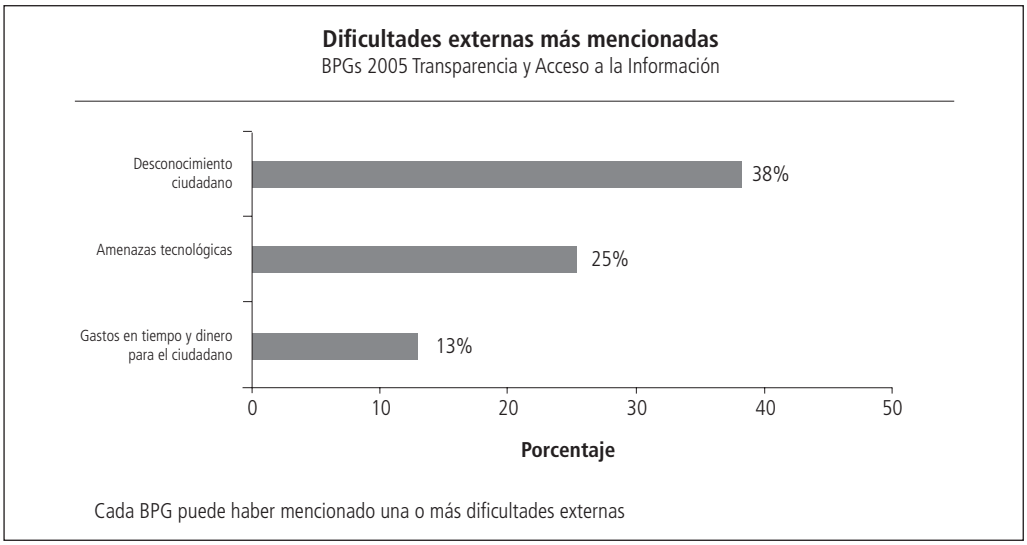
En un segundo grupo encontramos entidades que tuvieron que superar la ausencia de tecnologías de la información (75% de los casos). Sin ellas era imposible reorganizarse internamente y poder implementar o, en otros casos, modificar ciertas prácticas. La **Municipalidad Provincial de Piura**, por ejemplo, ejecutó un proyecto de equipamiento informático, desarrolló sistemas informáticos y adquirió equipos servidores más "robustos y confiables", entre otras tecnologías, para poder implementar su portal electrónico. Igualmente la **Municipalidad de Miraflores** tuvo que afrontar el acceso de *hackers* a la red interna, por lo que se establecieron normas de seguridad para la protección del sitio web, usando para ello un diseño de alta seguridad con la finalidad de trabajar en un ambiente seguro de protección de red certificado por Verysign y Firewall, y necesitó además contar con un servicio de Intruder Detection System que brinda monitoreo de red. Por otro lado, la mitad de las BPGs 2005 no contaba con un servidor propio: la **Municipalidad de Ferreñafe**, el **Indeci**, el **Ministerio de Agricultura**, la **Municipalidad de Maynas** y la **Municipalidad de Piura** tuvieron que adquirir uno y las otras BPGs 2005 contrataron a un tercero para que alojara su sitio web.

Finalmente, en un 38% de los casos hacía falta que los funcionarios y servidores de la entidad mostrasen una actitud colaboradora y acorde a los principios de transparencia. Por ejemplo, cuando la **Municipalidad Provincial de Piura** se reorganizó internamente algunos funcionarios se resistieron al cambio, no colaboraban con el desarrollo de las funciones y les costó acostumbrarse a la idea de hacer llegar en forma oportuna, y a veces en formatos especiales, determinada información a su destino.

b. Dificultades externas

El 75% de las BPGs 2005 manifestó tener las siguientes dificultades externas:

- Desconocimiento por parte de los ciudadanos de las facilidades tecnológicas (38% de los casos).
- Amenazas a la tecnología (*hackers*) (25%).
- Gastos en tiempo y dinero para el ciudadano (13%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

La principal dificultad externa, en un 38% de los casos, fue enfrentar el desconocimiento ciudadano sobre la utilización de medios para obtener información en el portal. Los ciudadanos están acostumbrados a acercarse al local de la entidad, sea su municipio o un ministerio, para obtener la información que necesitan. Existe un número pequeño de ciudadanos que conocen y utilizan las tecnologías estatales para facilitar la relación Estado-ciudadano.

Otro 25% de dificultades externas se relacionó con la utilización de las tecnologías de la información que suelen ser amenazadas por agentes externos conocidos como *hackers*. Es por ello que entidades como la **Municipalidad Provincial de Ferreñafe** y la **Municipalidad Distrital de Miraflores** han tenido que implementar herramientas de protección para sus servidores.

Por otro lado, un 13% de casos indicó que, para el ciudadano, estar informado era gastar tiempo y dinero. Esto se relaciona con la utilización de medios diferentes al portal, es decir, cuando el ciudadano busca obtener información acercándose a la entidad correspondiente donde tenía que hacer colas o incluso pagando por la información requerida. Por ello algunos ciudadanos manifiestan un marcado desinterés en estos temas y ello también es parte del origen del principal problema sobre desconocimiento.

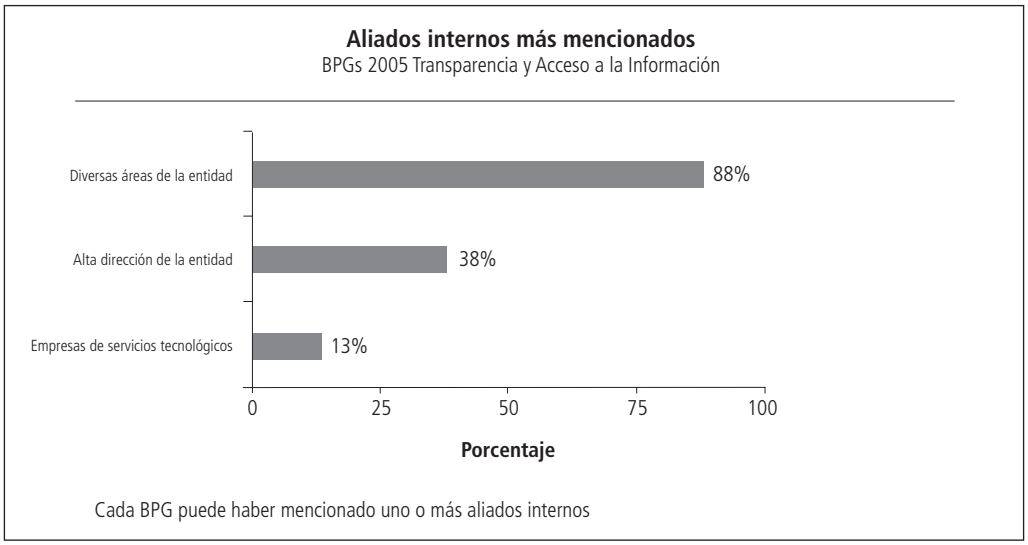
3.2 ¿Quiénes fueron los principales aliados?

A pesar de las dificultades enfrentadas, un 87% de las BPGs 2005 tuvo aliados internos y externos que apostaron por la realización del proceso. De este grupo, la mayoría de los aliados pertenece al sector público. Por otro lado, un dato importante es que la sociedad civil estuvo presente como aliado en un 50% de las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información.

a. Aliados internos

Como aliados internos más comunes tenemos:

- Diversas áreas de la entidad postulante (88% de los casos).
- Alta dirección de la entidad (38%).
- Empresas municipales de servicios tecnológicos (13%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

El 88% de BPGs 2005 contó con aliados internos de las siguientes áreas de la entidad: secretaría general, direcciones regionales, agencias y oficinas adjuntas. En los gobiernos locales, las áreas municipales aliadas suelen ser las de atención al ciudadano, logística, trámite documentario, rentas, licencias, fiscalización y control, seguridad ciudadana o serenazgo, prensa, infraestructura, limpieza pública, entre otras.

Para un 38% de casos, el liderazgo de sus directivos se constituyó en un aliado interno para lograr las metas programadas. De igual manera, para un 13% de BPGs, la ayuda recibida de empresas municipales de servicios tecnológicos significó una alianza importante.

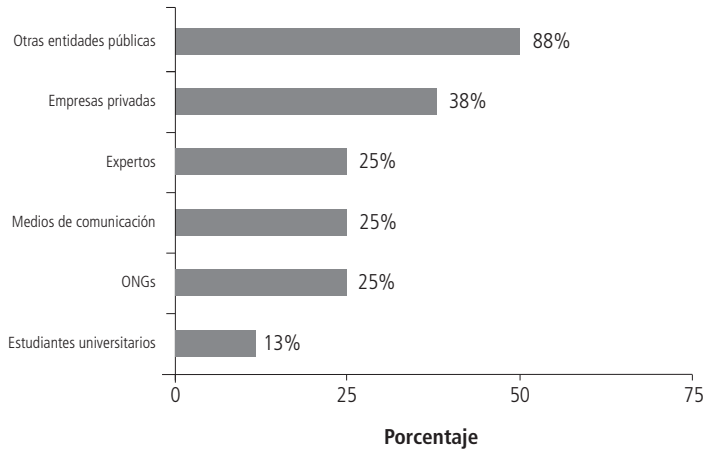
b. Aliados externos

Como aliados externos más comunes tenemos:

- Entidades públicas, organismos públicos descentralizados (OPDs) y otras entidades de similares funciones (50% de los casos).
- Empresas privadas que brindan servicios tecnológicos o de Internet (38%).
- Profesionales expertos en tecnologías de la información (25%).
- Medios de comunicación (25%).

- Organizaciones no gubernamentales-ONGs (25%).
- Estudiantes universitarios (13%).

Aliados externos más mencionados
BPGs 2005 Transparencia y Acceso a la Información



Cada BPG puede haber mencionado uno o más aliados externos

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

El 50% de casos fue apoyado por otras entidades públicas, básicamente con intercambio de información. Así por ejemplo, el INACC intercambia información para el e-Catastro Minero mediante la formulación de convenios de cooperación interinstitucional con INRENA, INC, COFOPRI, PETT, SUNARP, entre otras.

Por su parte, el 38% de los casos fue asesorado por empresas privadas que brindan servicios tecnológicos, como el Portal Agrario, cuyo desarrollo estuvo a cargo de la empresa consultora Telefónica del Perú, en coordinación con la Dirección General de Información Agraria; además, para la implementación de contenidos referentes a la normatividad del agro, el ministerio realizó otro convenio con la empresa Asesorandina. De igual forma, la **Municipalidad Provincial de Piura** estableció convenios con un grupo de propietarios de cabinas públicas de Internet para que le brindara asesoramiento sobre cómo utilizar el portal municipal.

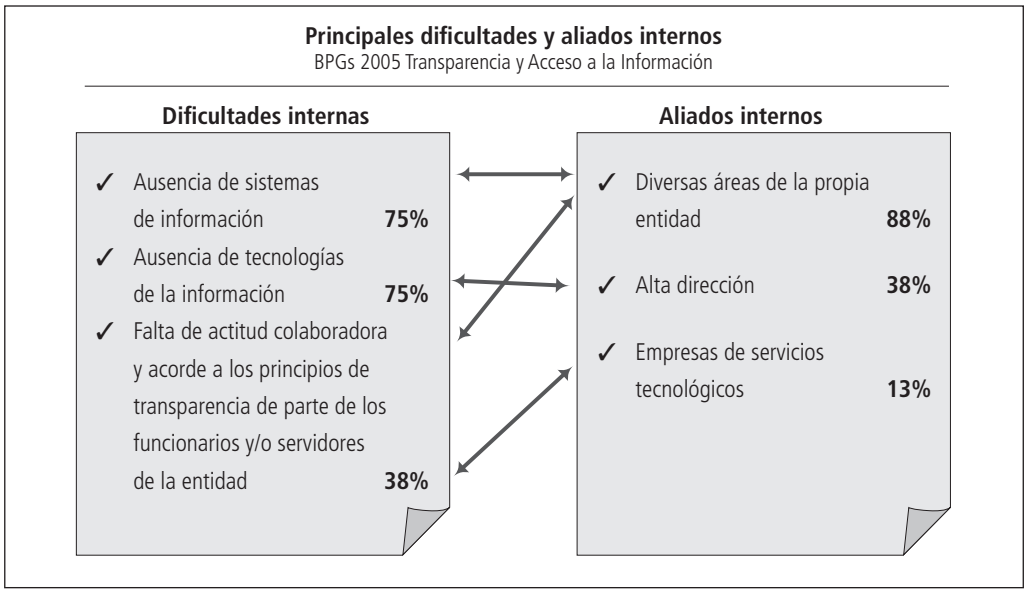
Adicionalmente, existe un 25% de casos que mencionan como aliados externos a expertos en temas de tecnología de la información que se desarrollan independientemente y no trabajan para el Estado. De esta manera, si se junta el aporte de las empresas privadas con el de los expertos en un 63% de los casos, se encuentra un fuerte grupo del sector privado que está apoyando al Estado en el desarrollo de BPGs.

Por otro lado, los medios de comunicación y las ONGs apoyaron a un 25% de BPGs y otro 13% de casos recibió apoyo de estudiantes universitarios.

3.3 ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?

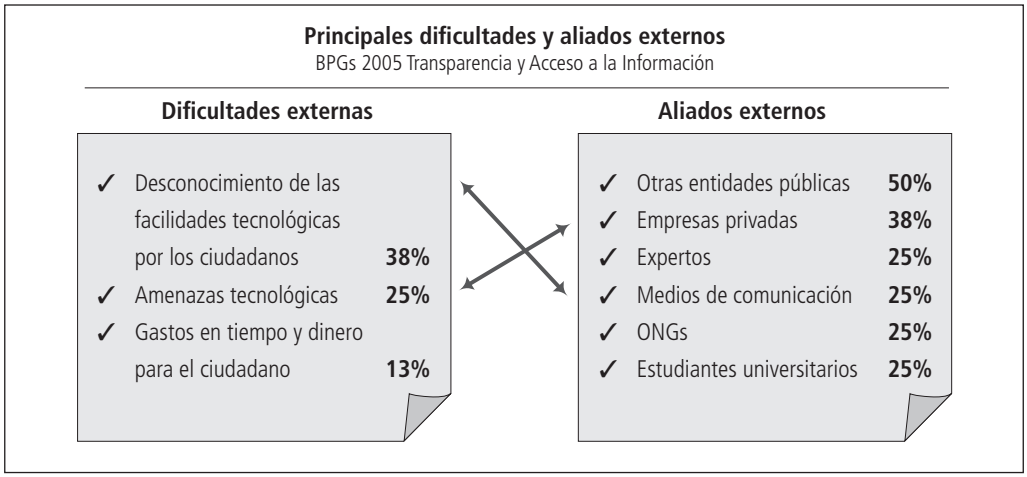
En muchos casos los aliados contribuyeron a resolver los problemas que se les presentaron a las BPGs 2005. Para las BPGs en Transparencia y Acceso a la Información, esto no fue diferente.

Los aliados internos contribuyeron a resolver el 100% de los problemas internos: ayudaron a implementar los sistemas de información, facilitaron la promoción de principios de transparencia y la colaboración interna, y contribuyeron a implementar nuevas e inexistentes tecnologías de la información.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

En el caso de los problemas externos, los aliados externos sólo pudieron combatir el 67% de las dificultades externas. Así, los medios de comunicación empleados dieron a conocer las facilidades tecnológicas a los ciudadanos y algunas empresas privadas orientaron sobre la defensa frente a las amenazas tecnológicas.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

3.4 ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?

La conformación de un equipo de trabajo para llevar adelante el proyecto de implementación o mantenimiento de la BPG en Transparencia y Acceso a la Información, conjugando tecnología, procesos, calidad y organización con un final exitoso, es un trabajo duro. Implica manejar gente con diversidad de habilidades, conocimientos, culturas y personalidades, para lo cual resulta imprescindible la conformación de un equipo equilibrado y efectivo.

Sin embargo, en la práctica es difícil encontrar en instituciones públicas equipos con estas características. Los equipos suelen conformarse en base a los límites que les marca su presupuesto y no por las necesidades reales que implica el cumplimiento de sus funciones; incluso existen casos en los que personal no capacitado se incorpora al equipo. Por ejemplo, una institución pública puede necesitar tres profesionales que se encarguen de la implementación y mantenimiento de su web: analista programador, administrador de base de datos (DBA) y un administrador de red, pero por falta de recursos sólo se contrata a un profesional que es además el responsable de sistemas de la institución y el responsable del portal. Es claro que esta persona tendrá un trabajo recargado o simplemente los resultados de éste no serán óptimos.

En el caso de las BPGs 2005 también se han encontrado situaciones de este tipo. Más del 60% de los integrantes de equipo de las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información está conformado por funcionarios que desempeñan otros cargos dentro de la institución.

Por otro lado, el número de integrantes varía por entidad, aparentemente de acuerdo a la capacidad presupuestaria y al tipo de ejercicio que ésta desarrolle. Por ejemplo, un **ministerio** como el de **Agricultura**, con alcance nacional, tiene un equipo de 20 integrantes a diferencia de un **gobierno local** como el de **Maynas** que cuenta con 3 integrantes.

Finalmente, no se quiere afirmar que mientras más miembros conformen el equipo la práctica tendrá éxito. Todo depende de las necesidades de la institución y de las metas que ésta se trace.

Los siguientes puntos que se van a desarrollar indican los referentes mínimos que se debe tener en cuenta al momento de conformar un equipo de transparencia.

a. Designación de responsables

La Ley de Transparencia y Acceso a la Información determina la obligatoriedad de nombrar a los responsables de acceso a la información y del portal.

Las instituciones cuyas prácticas calificaron como BPGs 2005 cumplen al 100% con estos nombramientos. En el 88% de los casos, los responsables de acceso no son los mismos que los responsables del portal. Distinguimos además que un 50% de los responsables de acceso son parte de la alta dirección institucional, a diferencia de los responsables del portal que no son parte de la alta dirección.

De esta manera se puede afirmar que el nivel de cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información es óptimo en cuanto al nombramiento de sus responsables. Sin embargo, no sólo se debe buscar cumplir con lo establecido en la ley, se requiere un conjunto de pautas estrictas para realizar dichos nombramientos.

Las instituciones con BPGs 2005 designaron a los siguientes responsables:

Responsables de acceso a la información y de portal web
BPGs 2005 Transparencia y Acceso a la Información

Nº	Premio	Entidad postulante	Responsable de acceso	Responsable de portal
1	BPG Ganador nacional	INACC - Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero	Director de Asesoría Jurídica (Daniel Valenzuela Narváez)	Director de la Unidad de Administración Documentaria y Archivo (José Nina Romero)
2	BPG Ganador local	Municipalidad Distrital de Miraflores	Gerente de Información (Sergio Meza Salazar)	Gerente de Información (Sergio Meza Salazar)
3	BPG Honor al mérito	Municipalidad Provincial de Ferreñafe	Secretario General (Eduardo Piscoya Fernández)	Jefe de la Oficina de Informática (Julio Brenis Llaguento)
4	BPG Finalista	Ministerio de Agricultura	Director General de Información Agraria (Rubén Mori Kuriyama)	Director de Análisis y Difusión (Ricardo Fort Larco)
5	BPG Finalista	Municipalidad Provincial de Piura	Jefe de la Oficina de Secretaría General (Raúl Carrasco Castro)	Jefe de la Oficina del Centro de Información y Estadística (Alexi Berrú More)
6	BPG	INDECI - Instituto Nacional de Defensa Civil	Secretario General (Luis Pitta Pereyra)	Director de Estadística y Telemática (Rubén de la Cruz Vílchez)
7	BPG	Municipalidad Provincial de Maynas	Gerente de Administración (José Mamán Castro)	Encargado de la Oficina General de informática (Alexander del Rosario)
8	BPG	SBS - Superintendencia de Banca y Seguros	Secretaria General (Norma Solari Preciado)	Gerente de Organización y Sistemas (Gerente de Tecnologías de la Información) (Igor Sakuma Carbonel)

Fuente: CAD Ciudadanos al Día
Información al 31 de agosto del 2005

En el caso de los responsables de acceso a la información, el 50% de designaciones ha establecido que el secretario general de la institución es el indicado para ocupar el cargo. Y en el caso de los responsables del portal institucional, el designado suele, en un 100%, dirigir áreas relacionadas con temas de informática e información.

Por otro lado, los responsables de acceso a la información ocupan uno o dos cargos adicionales, que en muchos casos se incluyen dentro de la estructura orgánica institucional como "cargos principales". Estos cargos adicionales varían en cada entidad. En 50% de los responsables de acceso, los otros cargos que ocupan son de alta dirección.

Hay diferentes maneras de interpretar esto: una sola persona ocupa dos o más cargos porque la exigencia del nombramiento de los responsables es reciente y no ha habido tiempo de planificar la nueva estructura, el presupuesto y los nuevos objetivos, o no se le está dando la importancia del caso a este cargo. También existe la posibilidad de que al nombrar a una sola persona en dos o tres cargos se quiere centralizar en ella la administración de la información para evitar duplicidades o trabas en el acceso a la información, o que la información por administrar sea tan reducida que no requiere el nombramiento de dos personas diferentes para el cargo.

Cabe resaltar que existen dos casos donde se ha nombrado como responsables de acceso a la información a funcionarios que ocupan cargos relacionados con la administración de la información integral de la institución (gerencia de información): gerente de información en la **Municipalidad Distrital de Miraflores** y director de información en el **Ministerio de Agricultura**.

En cuanto a la designación de los responsables del portal, en el 100% de los casos los cargos que ocupan están relacionados con áreas que manejan temas de informática y administración de la información. También desempeñan uno o dos cargos más y no son parte de la alta dirección.

Recomendaciones

- **Características del funcionario responsable de acceso a la información:** El responsable de acceso a la información en las instituciones debe poder gerenciar un sistema de información orientado al ciudadano. En ese sentido, además de conocer plenamente el funcionamiento de la organización, debe ser capaz de poner en práctica actividades, procedimientos y procesos que permitan atender con mayor eficacia y eficiencia la demanda de información ciudadana. Un ejemplo es el del **Ministerio de Agricultura**, donde el responsable de acceso a la información es a su vez el encargado de dirigir el área de información agraria.

  En cuanto a la profesión o estudios realizados por los funcionarios designados responsables en las instituciones con BPGs, un 63% de los responsables de acceso a la información son abogados. Ello debido a que las actividades que se desarrollan en este cargo están muy relacionadas con conocimientos de derecho, como por ejemplo reconocer derechos constitucionales a los ciudadanos, establecer procesos administrativos cuando sea el caso, comprender la magnitud de las excepciones que establece la Ley de Transparencia, entre otros. Sin embargo, la profesión no constituye limitante para ocupar el cargo, existen funcionarios con otras profesiones y estudios que vienen ejerciendo de manera óptima el cargo. Lo que sí se requiere es que conozcan los dispositivos legales y/o normativos y sus factibles aplicaciones sobre los casos que se presenten.

- **Características del funcionario responsable del portal institucional:** El funcionario responsable del portal institucional debe poder administrar y decidir sobre la información que se ha de consignar en la web. Para ello debe conocer las herramientas para la implementación de un portal, pero sobre todo los diversos sistemas y formas para comunicar e informar de la manera más ágil y eficaz a través de dicho medio.

En cuanto a la profesión o estudios realizados por los funcionarios designados responsables del portal en las instituciones con BPGs, en un 75% de los casos se trata de ingenieros o analistas de sistemas, debido a que se requieren conocimientos sobre herramientas tecnológicas. Igual que para el caso de los responsables de acceso a la información, la profesión no constituye limitante para ocupar el cargo, pero sí es sumamente importante que se tengan los conocimientos tecnológicos necesarios.

- **Responsable de acceso a la información y responsable del portal de transparencia:** Algunas entidades públicas han optado por nombrar a una sola persona en ambos cargos, con la visión de un sistema integrado de información al ciudadano. En este sentido, el responsable se encarga de coordinar con las áreas depositarias de información y con los encargados de sistemas informáticos y webmasters de la institución, de modo tal que se produzcan sinergias para la atención de solicitudes de información, tanto a nivel de efectividad y eficiencia como en la calidad del contenido de las respuestas.

  Esta posibilidad de nombrar a un solo responsable dependerá de los recursos de cada entidad y de las necesidades que ameritan sus funciones. Una entidad que produce gran cantidad de información y atiende a un considerable número de ciudadanos necesita mayor capacidad de atención. Por ejemplo, la **Municipalidad Provincial de Piura** atiende aproximadamente 30 solicitudes de acceso a la información al mes; en cambio el Archivo Regional de La Libertad desde la vigencia de la Ley de Transparencia hasta el día de hoy no ha recibido ninguna solicitud de acceso a la información, aparentemente por ser una institución cuyos usuarios son –mayoritariamente– estudiantes o investigadores locales.

- **Cargos de dedicación exclusiva:** Del grupo de las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información ninguna de las entidades ha establecido cargos de dedicación exclusiva para sus responsables de acceso ni de portal. Todos estos funcionarios comparten otras funciones dentro de las entidades. En el caso de los funcionarios de acceso a la información, el cargo paralelo que suelen ocupar es el de secretario general. Los responsables de portal suelen ocupar paralelamente el cargo de jefe de la oficina de estadística o sistemas.

  Lo recomendable es que tanto las funciones del responsable de acceso a la información como las del responsable del portal deben estar claramente definidas y requieren de dedicación exclusiva de la persona encargada, independientemente del tamaño de la entidad. Las personas asignadas al desempeño de estos cargos no deben realizar tareas distintas a las relacionadas con las de brindar información pública, ya sea a través de atención de solicitudes o de mejora del portal de transparencia.

- **Nombramiento de los funcionarios responsables de acceso a la información para oficinas descentralizadas:** Las entidades que cuentan con oficinas descentralizadas a nivel nacional deben contar con responsables de información en cada una de dichas entidades, de modo tal que los ciudadanos puedan obtener con mayor celeridad la información que requieren y no esperar una respuesta desde la sede central. Instituciones como el **Ministerio de Agricultura** cuentan con funcionarios responsables para cada una de sus direcciones y oficinas descentralizadas.

- **Plaza presupuestada:** Debería considerarse en el cuadro de asignación de personal (conocido como CAP por sus siglas) dos plazas para cubrir los puestos de encargado de acceso a la información y del portal, para que no se tenga que compartir las labores vinculadas a estas importantes obligaciones con otras, como sucede en la actualidad. Si la institución sólo tuviera un encargado para ambas funciones sería sólo una plaza por cubrir. En ninguna de las BPGs 2005 se ha considerado en el CAP las respectivas plazas para sus responsables.

- **Publicación del nombramiento en el diario oficial:** Las entidades públicas están en la obligación de publicar la resolución de nombramiento de los funcionarios responsables de acceso a la información y portal de transparencia en el diario oficial *El Peruano* o en el diario que cumpla sus veces en las distintas regiones a nivel nacional, para conocimiento de los ciudadanos. Las instituciones con BPGs 2005 hicieron la publicación obligatoria del nombramiento en los diarios respectivos. Un 75% de instituciones con BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información publicó sus resoluciones en el diario oficial.

- **Publicación del nombramiento en el portal:** Las entidades públicas deben difundir los nombres de los responsables de acceso a la información y portal de transparencia a través de los portales, de modo tal que se personalice el servicio de acceso a la información. El 94% del total de BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información menciona a todos sus responsables en su portal web.

- **Circular interna de nombramiento:** Para presentar al funcionario responsable y permitir que éste pueda desarrollar su labor es una buena práctica que, con ocasión de su nombramiento, el titular de la entidad emita una circular interna poniendo tal designación en conocimiento del personal de la entidad y recordando las políticas institucionales de transparencia y apertura informativa.

b. Perfil del equipo

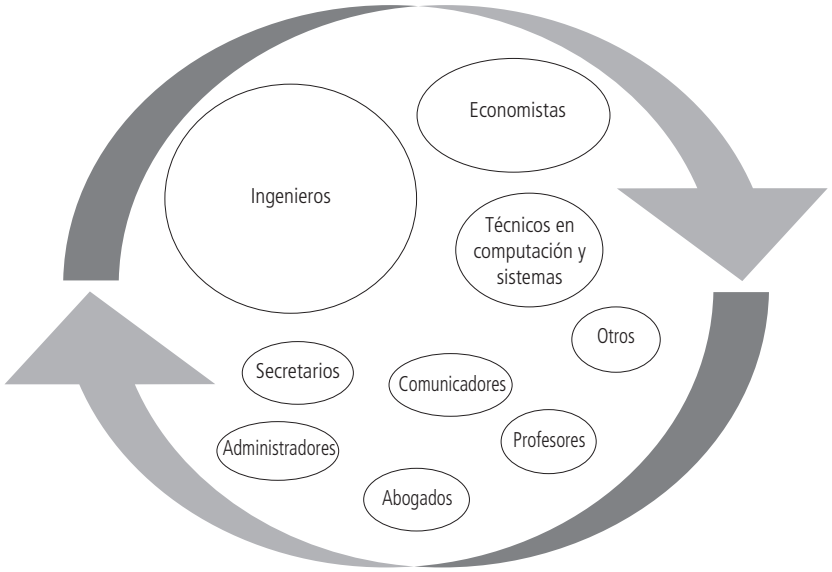
El principal objetivo es que el equipo de transparencia y acceso a la información pueda implementar el portal, atender las solicitudes de información, encargarse de la elaboración de boletines y revistas, así como desarrollar talleres de capacitación, etc. Se considera que todas estas actividades fortalecen la transparencia y contribuyen a brindar información.

Dependiendo de cuál sea el objetivo principal de la institución en estos temas se establecerá el perfil del equipo, es decir, el tipo de profesionales que se requiere, las capacidades que deben tener, el número de integrantes, las responsabilidades y los cargos a desempeñar.

Para el caso de las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información, ese objetivo principal era brindar información o servicios a través del portal web, teniendo como tarea principal la implementación o mantenimiento de un portal web o el diseño de un sistema de información. Así, conformaron equipos con líderes y especialistas conocedores de la materia. Como referencia, en cada entidad aproximadamente el 43% del número total de integrantes de las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información son

ingenieros, 13% economistas y 10% técnicos en computación y sistemas. Los otros oficios son diversos, entre abogados, comunicadores, administradores, profesores, secretarios, etc.

Integrantes del equipo humano por profesión
BPGs 2005 Transparencia y Acceso a la Información



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Recomendaciones

- **Tiene que existir un líder:** El líder de un equipo tiene que ser alguien con la suficiente motivación para transmitirla a su equipo. En el caso de las BPGs 2005 relacionadas a la implementación o mantenimiento del portal, los líderes son en un 100% conocedores de los sistemas de información y con funciones relacionadas a la dirección o gerencia institucional. En este sentido el líder debe contar con ciertas características (ver "Características del líder del proceso" en "Recomendaciones generales").

- **Sobre el perfil del equipo:** El perfil para desempeñar las funciones de los responsables de acceso a la información y de portal supone una combinación de conocimientos, aptitudes y habilidades propias de un comunicador y de un administrador, especializados en atención al cliente. Por otro lado, el equipo no sólo estaría conformado por los responsables de transparencia; se requiere un conjunto de expertos en informática (ingenieros), comunicaciones, derecho, educación, entre otros, para conformar el diseño de una página web por ejemplo, o para responder a las consultas y quejas, o para

elaborar materiales didácticos que puedan capacitar a los ciudadanos y/o funcionarios sobre temas de transparencia y acceso a la información. Si la experiencia para ocupar un cargo es importante, no es un factor excluyente para conformar los equipos. Se han dado casos en los que se contrató personal que había iniciado su carrera con prácticas profesionales de desarrollo de los portales web institucionales.

Tipo de profesionales
BPGs 2005 Transparencia y Acceso a la Información

Nº	Calificación	Entidad postulante	Nº de profesionales						
			Con estudios universitarios				Con estudios técnicos	Otros	Total
			Abogados	Ingenieros	Economistas	Comunicadores			
1	BPG Ganador nacional	INACC - Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero		9					9
2	BPG Ganador local	Municipalidad Distrital de Miraflores	3	4			1	2	10
3	BPG Honor al mérito	Municipalidad Provincial de Ferreñafe			2		2	1	5
4	BPG Finalista	Ministerio de Agricultura		4	2	1	3	10	20
5	BPG Finalista	Municipalidad Provincial de Piura		3					3
6	BPG	INDECI - Instituto Nacional de Defensa Civil	2	1				1	4
7	BPG	Municipalidad Provincial de Maynas	1	1				1	3
8	BPG	SBS - Superintendencia de Banca y Seguros		8	5	1	1	1	16
TOTAL			6	30	9	2	7	16	70

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

- **Involucrar a la alta dirección y a los depositarios de la información:** Para lograr que una entidad pública sea más transparente y brinde mayor información orientada al ciudadano debe existir un compromiso compartido, desde la alta dirección hasta los distintos depositarios de la información

que forman parte de la institución. Mejorar los niveles de transparencia y el acceso a la información debe ser parte de los planes estratégicos de las entidades públicas, lo cual supone adoptar políticas, medidas y directrices al interior de la entidad.

- **Contar con una gerencia de información:** La orientación de los servicios hacia las necesidades de los ciudadanos requiere de una reingeniería en las entidades públicas que privilegie el acceso a la información. En ese sentido, las entidades públicas deben tender a crear una gerencia de información cercana a la alta dirección, cuya principal función sea la de mejorar los servicios de información, orientación, atención de consultas y solución de quejas de los ciudadanos con el uso de las nuevas tecnologías de la información. Sus otras funciones serían:

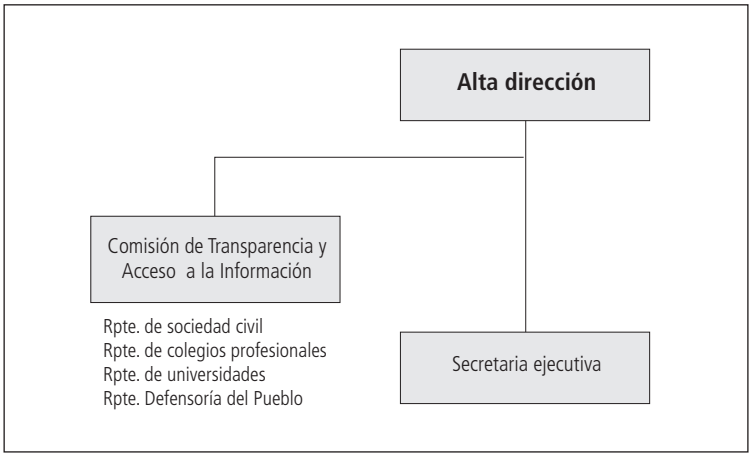
  ✓ Programar, organizar, dirigir y controlar las acciones de apoyo en la administración de la información y tareas afines con sus objetivos para el correcto funcionamiento de la alta dirección.
  ✓ Programar, organizar, dirigir y controlar la transcripción, publicación y difusión de las normas institucionales adoptadas por la alta dirección.
  ✓ Proponer políticas de acceso a la información que garanticen una eficiente y eficaz atención de solicitudes de información y la transparencia de la administración.

- **Conformar comités de transparencia y acceso a la información:** Los comités de transparencia y acceso a la información están conformados por miembros de la entidad y liderados por la alta dirección de la organización, cuyo principal objetivo es monitorear la implementación de mejoras en las actividades, procesos y procedimientos que garanticen una mayor transparencia y acceso a la información por parte de los ciudadanos. En términos generales, las funciones de los comités son las siguientes:

  ✓ Generar en la institución una cultura de transparencia y acceso a la información pública por parte de los ciudadanos.
  ✓ Establecer dentro del plan estratégico y operativo de la entidad las metas en mejora de transparencia y acceso a la información para la institución.
  ✓ Desarrollar directivas y manuales que permitan a los responsables de acceso a la información, del portal de transparencia y a los demás miembros de la organización, conocer cuáles son los procesos y procedimientos existentes para la atención de solicitudes de información.
  ✓ Monitorear el cumplimiento de lo establecido en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, así como la identificación e implementación de mejoras para brindar mayor transparencia y acceso a la información en forma eficiente, eficaz y orientada al ciudadano.
  ✓ Establecer las sanciones a los funcionarios en los casos de obstrucción del derecho de acceso a la información.

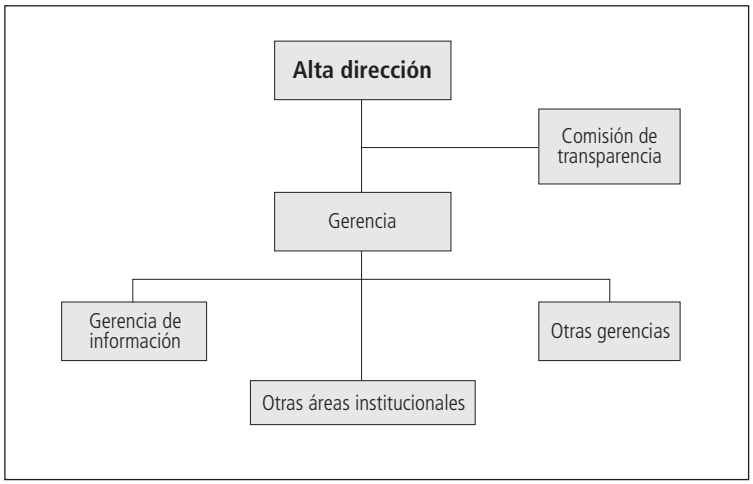
"Hemos sido testigos de que en el país no todo es rutina, no predomina la mediocridad y la corrupción. Hay mucho de afán de superación, creatividad y excelencia". **Antonio Mabres** (Jurado).

Su estructura sería la siguiente:



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

- **Establecer una estructura organizacional:** Esta estructura podría ser de la siguiente forma:



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

- **Capacitar a los miembros del equipo:** Ya que ello ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia en los resultados, permitiendo a su vez que los miembros del equipo se adapten a nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la institución. Es una oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias para desempeñarse con éxito en su cargo. De esta manera también resulta ser una importante herramienta motivadora para involucrarse más en el proceso.

3.5 ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?

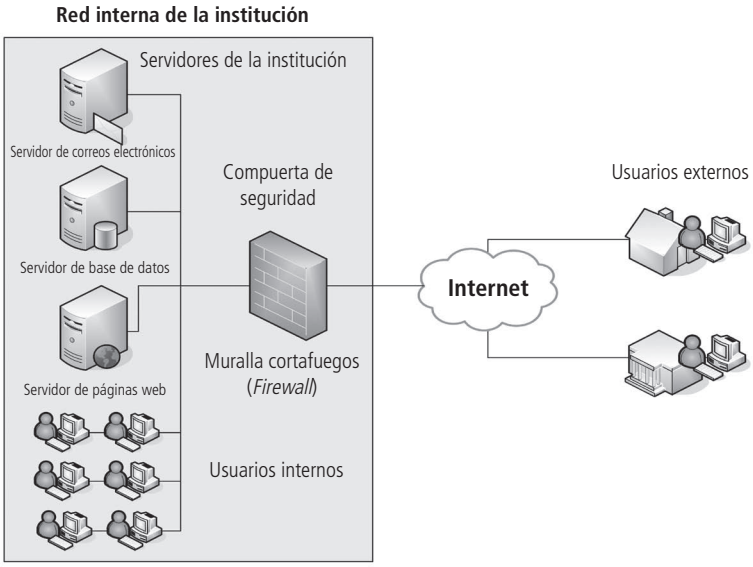
Las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información han utilizado una gama variada de tecnologías para hacer viable el proceso de implementación o mantenimiento de su BPG.

Cabe resaltar que el lugar de procedencia de la BPG no es un factor que determine la utilización de tecnologías más diversas y/o sofisticadas. Tanto en Lima como en el interior del país se han utilizado herramientas tecnológicas de última generación.

Sin embargo, se puede indicar un promedio de cinco herramientas informáticas utilizadas por las BPGs sin las cuales sería imposible lograr la práctica. Éstas son:

a. Servidor(es) (*hardware*)
b. Los correspondientes equipos de conectividad (*hardware*)
c. Sistemas operativos (*software*)
d. Aplicaciones:
   - Manejadores de bases de datos (*software*)
   - Manejadores de publicación de páginas web (*software*)
   - Manejadores de correos electrónicos (*software*)
   - *Firewall* (*hardware* o *software*)
e. Línea dedicada (acceso a Internet)

Esquema de herramientas básicas



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

a. Servidor

Es una computadora que comparte sus recursos con otras computadoras en red. Es decir, puede proveer datos para que las otras computadoras los utilicen.

Un servidor provee información a las computadoras que se conecten a él. Cuando los usuarios se conectan a un servidor pueden acceder a programas, archivos y otras informaciones del servidor. Por ejemplo un servidor web es un ordenador que usa el protocolo http para enviar páginas web a la computadora de un usuario cuando éste las solicita.

Existen diferentes tipos de servidores a los que tiene acceso la mayoría de la gente al usar Internet: servidores web, servidores de correo y servidores de bases de datos. Algunos servidores manejan solamente correo o solamente archivos, mientras que otros hacen más de un trabajo, ya que una misma computadora puede tener diferentes servicios al mismo tiempo.

En el caso de las BPGs, se utilizaron los siguientes servidores, cuyas características fueron:

Características de los servidores utilizados
BPGs 2005 Transparencia y Acceso a la Información

Nº	Entidad postulante	Buena práctica	Cantidad	Velocidad del procesador	Memoria RAM	Disco duro
1	INACC - Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero	e-Catastro Minero	1	1.4 Ghz	768 Mb	36.4 Gb
			1	2.2 Ghz	1024 Mb	36.4 Gb
			1	2.2 Ghz	1024 Mb	36.4 Gb
			2	2.2 Ghz	1024 Mb	36.4 Gb
			2	2.2 Ghz	1024 Mb	36.4 Gb
			2	450 Mhz	128 Mb	9.1 Gb
			2	3.2 Ghz	3072 Mb	3 x 146.8 Gb
			2	3.2 Ghz	3072 Mb	3 x 146.8 Gb
			1	450 Mhz	256 Mb	20 Gb
			2	2.8 Ghz	1536 Mb	4 X 72 Gb
			2	300 Mhz	256 Mb	8 Gb
			4	200 Mhz	256 Mb	63 Gb
			4	200 Mhz	1024 Mb	2.1 Gb
			2	450 Mhz	1024 Mb	33 Gb
			2	400 Mhz	768 Mb	18 Gb
			2	400 Mhz	256 Mb	4 x 9 Gb

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Características de los servidores utilizados BPGs 2005 Transparencia y Acceso a la Información						
Nº	**Entidad postulante**	**Buena práctica**	**Cantidad**	**Velocidad del procesador**	**Memoria RAM**	**Disco duro**
2	Municipalidad Distrital de Miraflores	Portal Miraflores	3	-	5 x 1 Gb 2 x 4 Gb 512 Mb	-
			1	-		-
			2	3 Ghz		-
			2	-		-
			3	2.8 Ghz		-
3	Municipalidad Provincial de Ferreñafe	Página web de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe	1	3 Ghz	512 Mb	-
4	Ministerio de Agricultura	Portal Agrario	Información no disponible			
5	Municipalidad Provincial de Piura	Portal electrónico	Información no disponible			
6	INDECI - Instituto Nacional de Defensa Civil	Portal web de Indeci	2	3 Ghz	1 Gb	-
			1	3 Ghz	1 Gb	-
			1	3 Ghz	1 Gb	-
			1	3 Ghz	1 Gb	-
			1	3 Ghz	1 Gb	-
			1	2.3 Ghz	1 Gb	-
			1	2.8 Ghz	128 Mb	-
			1	2.4 Ghz	2 Gb	-
			1	993 Mhz	1 Gb	-
7	Municipalidad Provincial de Maynas	Portal web	Información no disponible			
8	SBS - Superintendencia de Banca y Seguros	Sistema de actualización y mantenimiento de la página web institucional	1	2 x 600 Mhz	512 Mb	-

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

b. Equipos de conectividad

Son dispositivos que permiten la comunicación entre varias computadoras para compartir archivos, impresoras, etc. Los equipos de conectividad utilizados por las BPGs 2005 son: Switch, Transceivers F.O, Routers, Hub y Brige. El más usado es Switch.

c. Sistemas operativos

Es el *software* que controla la ejecución de programas de cómputo y que proporciona el control de entrada-salida, la administración de los datos, la asignación de áreas de almacenamiento y los servicios relacionados con la utilización de la computadora.

Los sistemas operativos utilizados por las BPGs 2005 son: Windows 95, Windows 98, Windows 2003, Windows 2000 Advance Server, Suse Linux Enterprise 9.1, Red Hat, Mac OSX Server, OS/400, Gentoo x 86, Fedora Core, Windows NT, Windows XP, Fecore y Core.

d. Aplicaciones

- **Los manejadores de base de datos** permiten sistematizar la información en una serie de campos. Por ejemplo: la información catastral que el INACC incluye en su base de datos para el funcionamiento del e-Catastro Minero está subdividida en una serie de campos como zona, costo, tipo de derecho, producto, etc. según las necesidades que se han presentado para brindar el servicio. De esta manera se puede acceder a los datos de manera fácil y estructurada, haciendo sencilla la creación de reportes, informes, mapas, planos, etc.

  Dentro de la creación de un portal web, la base de datos juega un papel fundamental, ya que contiene toda la información que se muestra en los portales.

  Los manejadores de base de datos utilizados por las BPGs 2005 son: MySQL, PHP, HTML, DB2/400, PostgreSQL Max DB y Oracle Developer 2000.

- **Los manejadores de correo electrónico** permiten el envío y recepción de los mensajes electrónicos a través de Internet. Dentro de una institución, el sistema de correo electrónico administra la mensajería electrónica de los usuarios, permitiendo enviar y recibir toda clase de archivos (documentos, hojas de cálculo, presentaciones, etc.).

  Los manejadores de correo electrónico utilizados por las BPGs 2005 son: Sendmail, Microsoft Exchange, Postfix y QMAIL.

- **Los manejadores de publicación de páginas web** están encargados de mostrar las páginas web a la Internet (al mundo). El lenguaje común utilizado para desarrollar páginas web es el denominado HTML (*Hyper Text Markup Language*).

  En las páginas web se combina imágenes con texto e incluso con fragmentos sonoros, animaciones e imágenes en movimiento. Además, están ordenadas de forma similar a un sistema de carpetas y subcarpetas (directorios y subdirectorios) que depende de la estructura que se desee manejar para la página web.

Los manejadores de publicación de páginas web utilizados por las BPGs 2005 son: Microsoft Internet Information Server, Apache Web Server, Tomcat, Jboss y Zope.

- ***Firewall* o muralla cortafuegos** es el elemento más crítico dentro de una red institucional, dado que la protege de posibles ataques foráneos que se han vuelto frecuentes, por lo que el monitoreo debe ser continuo.

  Existen dos tipos de murallas cortafuegos: las del tipo *hardware* y las del tipo *software*. En la mayoría de redes institucionales se opta por cualquiera de las soluciones.

  En el mercado actual existen muchas marcas de firewall, así como también distintos precios. Es necesario hacer una evaluación de las necesidades de la institución, ya que existen muchos niveles de servidores de seguridad y se debe buscar el que mejor se ajusta a dichas necesidades.

  Los *firewall* utilizados por las BPGs 2005 son: Linux Iptables, Suse Firewall 2, Proxy, Squid y Checkpoint.

e. Línea dedicada

Es una línea privada que se utiliza para conectar redes de área local a un proveedor de servicios de Internet y se caracteriza por ser una conexión permanente.

El ancho de línea dedicada utilizado por las BPGs 2005 para sus portales oscila entre 3 Mbps y 2 Mbps.

A continuación se muestra el listado de las tecnologías empleadas por las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información:

Tecnologías utilizadas
BPGs 2005 Transparencia y Acceso a la Información

N°	Entidad postulante BPGs	Lugar	Tecnologías para implementación y desarrollo de BPG	
			Hardware	Software
1	INACC - Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero e-Catastro Minero	Lima	• 16 servidores. • PC personales (Pentium IV) (Utilizan el programa plug-in denominado Autodesk MapGuide Viewer). • Equipos de conectividad: Switch.	• Sistemas operativos: Windows 2003, 95, 98, NT WS, 2000, XP y 200 server. • Aplicaciones de bases de datos: Oracle Developer 2000. • Aplicaciones de páginas web: Microsoft Internet Information Server. • Aplicaciones de correos electrónicos: Microsoft Exchange Server. • Firewall: Check Point. • Proxy Net Iq Web Marshal. • ASP: lenguaje de programación para páginas web. • ARC VIEW (consultas desde cualquier parte del mundo).

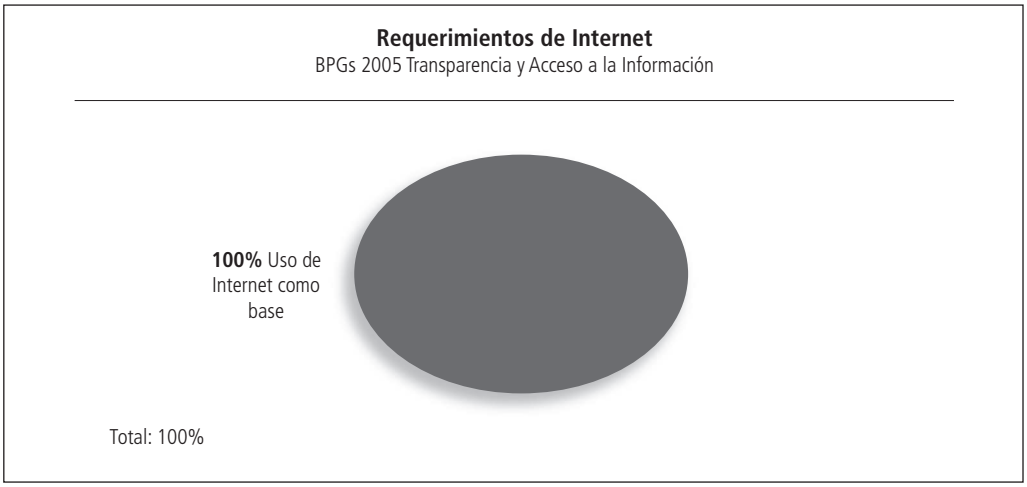
Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Tecnologías utilizadas
BPGs 2005 Transparencia y Acceso a la Información

			Hardware	Software
2	Municipalidad Distrital de Miraflores Portal Miraflores	Lima	• 10 servidores mid range server y servidores compatibles. • Equipos de conectividad: Switch, Transceivers F.O, Routers y wireless LAN. • Firewall linux IPTABLES y Proxy Squid. • Intruder Detection System: Sistema para monitoreo de red.	• Certificación Verysign: documento electrónico que certifica un sitio web seguro. • Sistemas operativos: Red Hat, Windows 2000 Server, Mac OSX Server, 3 OS/400, Gentoo x86, Fedora Core 4 x86-64. • Aplicaciones de base de datos: MySQL, Oracle, Sybase, DB2/400 y PostgreSQL MaxDB. • Aplicaciones de publicación de páginas web: Microsoft Internet Information Server, Apache Web Server, Tomcat, Jboss y Zope. • Aplicaciones de correos electrónicos: Qmail.
3	Municipalidad Provincial de Ferreñafe Página web de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe	Lambayeque	• Servidor (Pentium 4 de 3 GHz HT). • Equipos de conectividad: Switch. • Sistemas operativos: Linux, Fecore y Core.	• Software libre distribución Linux Fedora. • Software para publicación de páginas web: Apache. • Aplicaciones de base de datos: MySQL, PHP y HTML. • Aplicaciones de correos electrónicos: Sendmail. • Firewall: IPTABLES y SQUID.
4	Ministerio de Agricultura Portal Agrario	Lima	• 1 Servidor. • Equipo de conectividad inalámbrica.	• Sistema operativo: Linux. • Apache: Software para publicación de páginas web. • MySQL: Software para administración de base de datos. • PHPDig: Motor de búsqueda. • Action Applications de APC: Base de publicación desconcentrada.
5	Municipalidad Provincial de Piura Portal electrónico	Piura	• 1 Servidor. • Firewall: software / hardware para seguridad. • Servidor Proxy. • Línea dedicada: circuito digital.	
6	INDECI - Instituto Nacional de Defensa Civil Portal web de Indeci	Lima	• 1 Servidor. – SINADECI.	• SINPAD: Intranet.
7	Municipalidad Provincial de Maynas Portal web	Loreto	• 1 Servidor. • Sistema de red electrónica.	No hay información disponible.
8	SBS - Superintendencia de Banca y Seguros Sistema de actualización y mantenimiento de la página web institucional	Lima	• 2 servidores. • Equipos de conectividad: Switch.	• ASP: Lenguaje de programación para páginas web. • Sistema operativo: Microsoft Windows NT. • Aplicaciones de base de datos: Oracle. • Aplicaciones de publicación de páginas web: Microsoft Internet Information Server. • Aplicaciones de correos electrónicos: Microsoft Exchange Server. • Firewall: Checkpoint. • Internet Information Server.

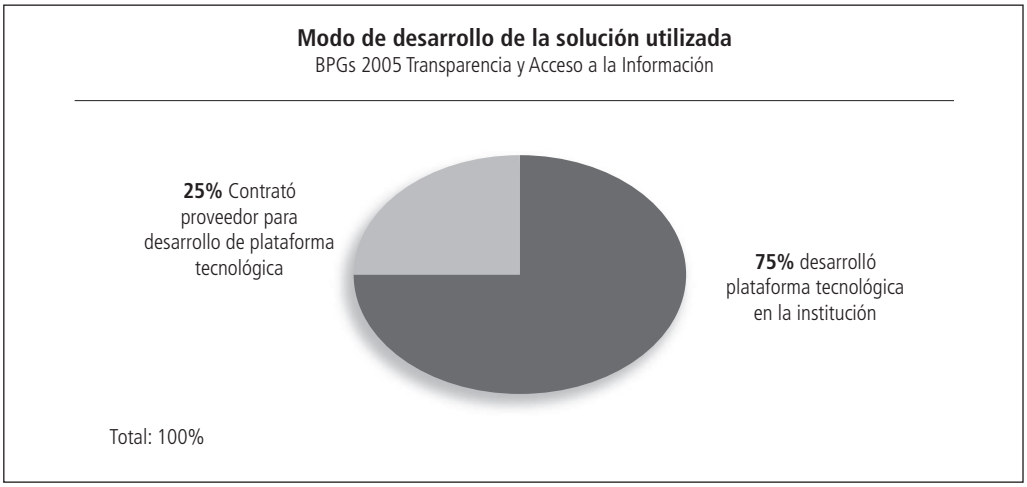
Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Por otro lado, es importante señalar que las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información requirieron, en el 100% de los casos, de herramientas tecnológicas básicas como Internet, es decir, la utilizaron como base de implementación o actualización sin la cual no hubieran podido desarrollar su práctica.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Las BGPs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información también desarrollaron en el 100% plataformas tecnológicas, un 75% lo hizo en la propia institución (*in house*) y el 25% contrató a un proveedor (tercero) para desarrollarla (*outsourcing*). Este último grupo estuvo conformado por la BPG del Ministerio de Agricultura –que encargó el desarrollo del Portal Agrario a la empresa consultora Telefónica del Perú– y por la BPG de la Municipalidad Distrital de Miraflores, que tuvo como aliada a la empresa municipal Inflores SAC para desarrollar íntegramente el sitio web del Portal Miraflores.

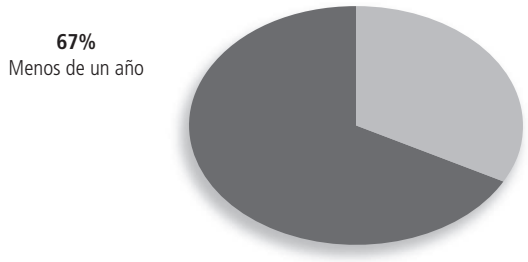


Fuente: CAD Ciudadanos al Día

3.6 ¿Qué tiempo tomó la implementación de la BPG?

El 67% de las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información que postuló la implementación de su portal web logró realizar la práctica en menos de un año. El 33% restante lo hizo en un año como máximo. El tiempo más corto de implementación fue de 3 meses en el caso de la **Municipalidad Provincial de Piura**. Igualmente cabe destacar los casos del **Ministerio de Agricultura** y de la **Municipalidad de Maynas** que lograron implementar su portal web en un plazo de cinco meses, mientras que a la **Municipalidad Provincial de Ferreñafe** le tomó nueve meses.

Tiempos de implementación del portal
BPGs 2005 Transparencia y Acceso a la Información



Indicador	En meses
Máximo	12
Mínimo	3
Promedio	7.5

Total: 100%

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Según la información recogida, el tiempo que demora la implementación de una BPG no depende directamente del presupuesto disponible. En la muestra hay tres prácticas de gobiernos locales al interior del país que tienen los plazos de implementación más cortos. Incluso son plazos menores a los que registran las instituciones de alcance nacional con sede principal en Lima, que se piensa tienen más acceso a las tecnologías y mayor presupuesto.

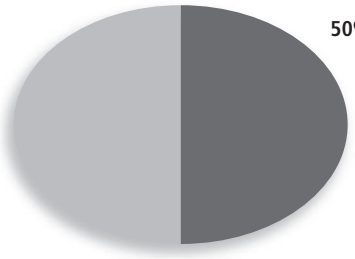
Tampoco depende del número de miembros del equipo ejecutor. La **Municipalidad Provincial de Piura** contaba con 3 miembros en su equipo, mientras que la **Municipalidad Distrital de Miraflores** contó con 10 integrantes.

Como se puede deducir, el tiempo no es un factor determinante para que una práctica tenga éxito. Si bien se considera que un ahorro en tiempo es un ahorro económico, los resultados son los que van a definir el cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo, las BPGs ganadoras a nivel nacional (**INACC)** y a nivel local (**Municipalidad de Miraflores**) implementaron su práctica en un año y la BPG que obtuvo el honor al mérito (**Municipalidad de Ferreñafe**) lo hizo en nueve meses.

Otro factor en consideración son los tiempos que ha tomado la sistematización de la información en cada una de las prácticas, ya que para brindar información por la web se tiene que organizar la información

que será publicada. En promedio, el 50% de las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información demoró un año en sistematizar la información para colocarla en la web. El otro 50% lo hizo en menos de un año, sobresaliendo el caso de la **Superintendencia de Banca y Seguros** que logró sistematizar su información en tres meses.

Tiempos de sistematización de información
BPGs 2005 Transparencia y Acceso a la Información



Indicador	En meses
Máximo	12
Mínimo	3
Promedio	7.5

Total: 100%

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

4. Medidas a adoptar

Las principales tareas de una BPG en Transparencia y Acceso a la Información consisten en proporcionar información de manera óptima al ciudadano y brindar servicios a través de los distintos medios de transparencia y acceso a la información. Además, es importante que las diversas entidades tengan sus objetivos claros para poder programar las tareas y roles a seguir.

En términos generales una BPG en Transparencia y Acceso a la Información debe:

- Cumplir plenamente con las exigencias de la Ley de Transparencia: (i) implementación y mantenimiento del portal web, (ii) acceso a información pública vía solicitud, (iii) nombramiento de responsables, (iv) difusión obligatoria de información pública a través del portal u otro medio (salvo las excepciones que indica la ley), entre otros.
- Brindar información de calidad, completa y oportuna, fácilmente accesible y entendible por el ciudadano y regularmente actualizada a través de la página web, sistema de consultas y quejas (sobre transparencia y acceso a la información) u otro medio desarrollado para el fin.
- Mejorar la confiabilidad de la información que se esté brindando.
- Establecer una estructura clara de responsabilidades.
- Brindar información eficaz, con mecanismos ágiles y efectivos de interrelación e interpelación entre el ciudadano y el Estado.
- La labor institucional en temas de transparencia y acceso a la información debe ser activa, promotora y responsable de los procesos y los resultados.

- Eliminar barreras y promover el acceso a la información pública a través de campañas internas, capacitaciones de personal, talleres y charlas informativas, entre otras actividades con los funcionarios públicos. De igual manera, debe realizar un trabajo arduo de capacitación y difusión hacia el ciudadano en transparencia y acceso a la información.
- Mejorar la identificación de necesidades y la generación de contenidos apropiados.
- Mejorar la integración de información y el proceso de comunicación y difusión.
- Fortalecer y descentralizar los sistemas de información existentes.
- Promover el desarrollo de capacidades para la gestión y uso de la información.

A partir de las actividades que se desarrollaron para llevar a cabo las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información y la experiencia de CAD en el tema, se incluye en esta sección una serie de medidas a adoptar que podrán ser de ayuda para el funcionario que desee realizar una BPG de este tipo.

4.1 Administración de la información del portal de transparencia

Como se ha mencionado, la ley obliga a todas las entidades del Estado a implementar los portales de transparencia y a publicar determinada información en éstos. Así, este medio de comunicación se ha convertido en una eficiente herramienta de integración y difusión de la información pública, que permite hacer llegar en tiempo real información completa, sencilla y útil para los ciudadanos. Las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información han entendido la importancia de este medio y cumplen con los requerimientos de la ley al 100%.

En la siguiente sección, se indican las recomendaciones sobre las medidas a adoptar por una BPG de este tipo:

- **El portal como medio de información:** Para informar a través de la web una entidad ha de tener en cuenta que el contenido de un portal debe ser cuidadosamente estudiado y no publicar sólo porque hay obligación de hacerlo. Incluso hay casos donde ciertamente la información obligatoria está en la web pero no es accesible ni entendible por el ciudadano.

  La distribución de la información dentro de la web es un factor fundamental. La búsqueda de información en la web no debe ser tediosa ni aburrida, sino práctica y dinámica. Se debe tener en cuenta que lo que se busca es comunicar.

  En el portal se debe asegurar el acceso fácil a toda la información contenida en éste. Esto es, el ciudadano debe encontrar la información rápidamente. Diversos portales distribuyen la información en toda la página, de manera que resulta complicado y engorroso encontrar lo que se está buscando. La información debe encontrarse reunida en una sección llamativa, con un nombre que identifique el tipo de información que se va a encontrar al entrar. El *link* debe estar ubicado en un lugar principal de la página, si fuera posible adaptar sistemas que no hagan necesario el ingreso, permitiendo saber qué información existe tras el *link*. Por ejemplo, los menús laterales del portal de la **Municipalidad de Miraflores.**

- **Información obligatoria:** Según la Ley de Transparencia existe información de publicación obligatoria, según se detalla a continuación:

Información obligatoria Según Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Nº 27806		
Tipo de información	Aspectos específicos	Fundamento legal
GENERALIDADES		
De la entidad Datos generales	Disposiciones y comunicados emitidos	5º, inc. 1
	Organización	5º, inc. 1
	Organigrama	5º, inc. 1
	Procedimientos	5º, inc. 1
	Marco legal	5º, inc. 1
	TUPA	5º, inc. 1
FINANZAS PÚBLICAS		
Información económica	Información presupuestaria	5º, inc. 2
	Financiera	5º, inc. 2; 23º, inc. a
	Contable	23º, inc. a
Información de presupuesto	Ingresos	5º, inc. 2; 25º, inc. 1
	Gastos	5º, inc. 2; 25º, inc. 1
	Financiamiento	5º, inc. 2; 25º, inc. 1
	Resultados operativos de conformidad con presupuestos vigentes	5º, inc. 2; 25º, inc. 1
	Presupuestos ejecutados	5º, inc. 2
	Proyectos de inversión	5º, inc. 2
	Partidas salariales	5º, inc. 2
	Remuneración/ beneficios de altos funcionarios y personal en general	5º, inc. 2
PROYECTOS DE INVERSIÓN		
Proyectos de inversión pública en ejecución	Presupuesto total del proyecto	25º, inc. 2
	Presupuesto del periodo correspondiente y su nivel de ejecución	25º, inc. 2
	Presupuesto acumulado	25º, inc. 2
PERSONAL		
Personal nombrado o contratado por periodo mayor a tres meses en un año, sin distinguir régimen laboral o denominación del presupuesto o cargo	Personal activo	25º, inc. 3
	Número de funcionarios	25º, inc. 3
	Directivos	25º, inc. 3
	Profesionales	25º, inc. 3
	Técnicos	25º, inc. 3
	Auxiliares	25º, inc. 3
	Rango salarial por categoría	25º, inc. 3
	Total Gasto remuneración / bonificaciones y otros conceptos remunerativos	25º, inc. 3
ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES		
Registro de adquisiciones de bienes y servicios	Montos comprometidos	5º, inc. 2; 25º, inc. 4
	Proveedores	5º, inc. 2; 25º, inc. 4
	Cantidad y calidad de bienes / servicios adquiridos	5º, inc. 2; 25º, inc. 4

Información obligatoria Según Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Nº 27806		
Tipo de información	Aspectos específicos	Fundamento legal
Procesos de selección	Valores referenciales	25º, inc. 4
	Nombres de contratistas	25º, inc. 4
	Montos contratados	25º, inc. 4
	Penalidades y sanciones	25º, inc. 4
	Costo final	25º, inc. 4
INDICADORES DE DESEMPEÑO		
Indicadores de desempeño	Progresos según planes estratégicos de la institución (o indicadores aplicables)	25º, inc. 5
ACTIVIDADES OFICIALES		
Actividades oficiales de altos funcionarios	Realizadas y futuras de altos funcionarios (titulares / cargos - nivel subsiguiente)	5º, inc. 4

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

- **Colocar la mayor cantidad posible de información en el portal:** La entidad pública puede adelantarse a las solicitudes de información colocando en su portal la mayor cantidad de información posible que pueda ser demandada por el ciudadano. El siguiente cuadro muestra la información adicional que es publicada en los portales de las BPGs 2005:

Información adicional a la exigida por ley publicada en los portales web BPGs 2005 Transparencia y Acceso a la Información		
Nº	**Grupos de información**	**Detalle**
1	Sobre temas referentes al desarrollo de sus funciones institucionales	• Memorias anuales • Planos de zonificación • Preguntas frecuentes • Glosario de términos • Proyectos de ordenanzas • Exámenes especiales de control interno • Información sobre concesión de servicios • Información sobre altos funcionarios • Sobre empresas municipales • Información sobre inspecciones técnicas de seguridad e inspectores técnicos de seguridad • Estadísticas de tasa de interés • Registro de pólizas de seguros
2	Sobre productos institucionales	• e-Catastro Minero • Material audiovisual de las sesiones de la alta dirección • Boletines informativos • Guía de usuario • Publicaciones • Compendio estadístico • Compendio de normas

Información adicional a la exigida por ley publicada en los portales web BPGs 2005 Transparencia y Acceso a la Información		
Nº	**Grupos de información**	**Detalle**
		• Manuales • Reportes de emergencia • Banco de datos • Directorios • Catálogos
3	Sobre servicios y obras institucionales	• Reportes del estado de trámites • Requisitos y/o información sobre principales servicios • Descarga de archivos • Pago de proveedores *on line* • Horarios de atención al público de funcionarios y/o servidores de la institución • Manual de procedimientos municipales • Galería virtual de obras • Planos de zonificación • Alertas y oportunidades comerciales • Accesos rápidos y créditos • Sobre su centro de documentación • Avance de obras • Sobre proyectos de inversión
4	Sobre acceso a la información	• Publicación de responsables de información (de acceso y portal) • Formulario de acceso a la información *on line*
5	Sobre participación ciudadana	• Solicitudes de acceso a la información *on line* • Consultas *on line* • Denuncias y quejas *on line* • Encuestas • Información a través de foros virtuales (intercambio de opiniones) • Información sobre realización de cabildos abiertos • Transmisión de sesiones de concejo en vivo y retransmisiones de las pasadas • Secciones de contacto • Sobre dirigentes vecinales • Rendición de cuentas
6	Secciones de coyuntura	• Noticias *on line* • Información sobre eventos institucionales y culturales realizados por la institución • Boletines informativos • Información sobre actividades realizadas: campañas, ferias, otros
7	Promoción del distrito	• Información distrital (histórica y geográfica) • Información turística

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Si se quiere ver qué tipo de información publica cada entidad, podemos rescatar el siguiente cuadro:

Información adicional a la exigida por ley publicada en los portales web por BPG 2005
BPGs 2005 Transparencia y Acceso a la Información

Nº	Entidad postulante	Buena práctica	Tipo de entidad	Grupos de información						
				Sobre temas limitados al desarrollo de su función	Sobre productos institucionales	Sobre servicios institucionales	Sobre acceso a la información	Sobre participación ciudadana	Secciones de coyuntura	Promoción del distrito
1	INACC - Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero	e-Catastro Minero	OPD	•	•	•	•	•	•	
2	Municipalidad Distrital de Miraflores	Portal Miraflores	Gobierno local	•	•	•	•	•	•	
3	Municipalidad Provincial de Ferreñafe	Página web de la municipalidad	Gobierno local	•	•	•	•			•
4	Ministerio de Agricultura	Portal Agrario	Ministerio	•	•	•	•	•	•	
5	Municipalidad Provincial de Piura	Portal electrónico	Gobierno local	•	•	•	•	•	•	•
6	INDECI - Instituto Nacional de Defensa Civil	Portal web de Indeci	OPD	•	•					
7	Municipalidad Provincial de Maynas	Portal web	Gobierno local	•	•	•	•	•	•	
8	SBS - Superintendencia de Banca y Seguros	Sistema de actualización y mantenimiento de la página web institucional	Reguladora	•	•	•	•			

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

- **Organización interna de la Información:** Las primeras experiencias en temas de transparencia y acceso a la información señalan lo difícil que ha sido poder cumplir con los plazos y exigencias legales para brindar determinada información. La primera de las causas es la desorganización en que se encontraba la administración de la información que se manejaba en cada entidad. El cómo y dónde la almacenaban y cómo "se apropiaban" algunos funcionarios de ella era una problemática muy común en las diversas entidades públicas. Incluso en muchos casos no se conocía qué información se producía o con qué información se contaba.

  Las BPGs también mostraron esta problemática y para darle solución tuvieron que realizar una reorganización interna de la información. Así por ejemplo, **Maynas** tuvo que empezar por digitalizar

una gran cantidad de documentos manuales, que debieron ser seleccionados y priorizados previamente y luego trasladarlos al formato electrónico para recién en ese momento incluirlos en el portal.

Para hacer una organización o reorganización interna de la información es importante preguntarse primero qué tipo de información se necesita. El listado que surge como respuesta ayudará a distinguir entre la información que falta y la que ya posee la institución. Conocer esto es la clave para empezar cualquier proyecto que tenga que ver con el tema de brindar información. Antes de planificar cualquier cambio o innovación se debe conocer qué información maneja la institución y luego recién pasar a ver la manera de facilitar la circulación de toda la información para acortar los plazos que hacen engorroso el proceso de búsqueda de ésta.

Con lo anterior estamos determinando las necesidades de información que tiene la institución. Aquí también es fundamental saber los periodos en los que se necesita o desea ordenar la información que se posee, sea por meses, por días y/o por años. De la misma forma, al establecer las necesidades de información surgen las necesidades de las tecnologías que se requieren para procesarla.

Luego de la evaluación hay que conseguir la información que no se posee pero que se necesita. Este es el momento de implementar todos los sistemas y las herramientas necesarios para brindar información. Se sistematiza la información como se necesita, en la forma en que se necesita y se programa para obtenerla cuando se necesite. Aquí también se designa a los responsables de las actualizaciones respectivas y de administrar la información, ya que una vez que se inicia este tipo de procesos para organizar la información, se requiere de un responsable que los mantenga en funcionamiento.

Finalmente la información será colocada en un portal web o entregada a través de diversos medios de comunicación e información o será almacenada para ser entregada cuando se la solicite.

- **Inventario mensual de preguntas frecuentes (Frequently Asked Questions-FAQ):** Sistematizar aquellas consultas realizadas con mayor frecuencia a la entidad, buscando brindar el mejor y mayor nivel de información a los ciudadanos y ponerlo a su disposición en el portal de transparencia.

  Si las preguntas cambian mensual o semestralmente en reacción a acciones concretas de la institución, el formato de preguntas frecuentes puede actualizarse o aumentarse.

- **Crear un banco de datos de solicitudes atendidas:** Colocar en el portal de transparencia las solicitudes que ya han sido atendidas bajo un sistema de base de datos con un módulo de búsqueda temático, de modo tal que el ciudadano pueda consultar dicha base de datos y encontrar respuestas a sus consultas sin requerir formalizar una solicitud de acceso a la información.

  Como ejemplo tenemos nuevamente a la **Municipalidad de Miraflores** que ha implementado una sección donde se pueden conocer cuántas solicitudes por año han atendido, sobre qué temas, en cuánto tiempo y cuáles han sido procedentes y no procedentes.

- **Registro histórico de la información publicada.** Las entidades deben establecer mecanismos para conservar información histórica o pasada que pueda ser de utilidad para el ciudadano y de fácil acceso a través del portal.

- **Fecha de actualización:** Los portales deben difundir claramente la fecha de actualización de las diferentes secciones y documentos que los conforman para que el ciudadano pueda tener la certeza de que es información real y confiable.

  Las actualizaciones deben realizarse mensualmente como mínimo. Existe diversa información que se modificará diariamente, pues si el ciudadano no se puede actualizar con la rapidez con la que suceden los hechos en la práctica no estará realmente informado.

- **Generación de estadísticas:** Se deben generar estadísticas que permitan:

  ✓ Conocer la eficacia de organización de la información en el portal
  - Secciones más visitadas
  - Documentos más visitados

  ✓ Conocer las necesidades de la demanda
  - Consultas realizadas a través de la página
  - Áreas de la entidad más consultadas

  ✓ Conocer el nivel de atención de servicios
  - Consultas sobre procedimientos
  - Realización de trámites a través del portal
  - Satisfacción del ciudadano en cuanto a los servicios que brinda la entidad
  - Necesidades ciudadanas

  Este tipo de estadísticas permitirá hacer mejoras tanto en los sistemas de información, promoción y difusión propios de la entidad como en su portal de transparencia.

- **Establecer un motor de búsqueda y mapa del sitio:** Que permitan al ciudadano encontrar la información que requiere sin necesidad de navegar por todo el portal.

- **Promover lenguaje adecuado para diferentes segmentos:** La información del portal puede ser distribuida de acuerdo con los diferentes segmentos de la población a los que sirve la entidad pública, con un lenguaje que comunique adecuadamente la información. Un ejemplo de ello es el Portal Agrario del **Ministerio de Agricultura** que cuenta con secciones para diferentes usuarios.

- **Publicitar los informes o documentos internos a través del portal:** Los documentos, informes y resoluciones que generen las entidades públicas y que sean de dominio público deben ser colocados en sus portales, en un formato de fácil búsqueda y descarga, de modo tal que los ciudadanos puedan tener mayor acceso a información sin requerir acercarse a las oficinas de la entidad. Ejemplos de ello lo brindan la **Municipalidad de Miraflores** que coloca el texto completo de las normas vigentes y derogadas y la **Municipalidad de Maynas** que publica los informes de auditoría entregados.

- **Portal como medio de descentralización administrativa:** El portal, además de lo dicho anteriormente, es principalmente un medio para acercar el Estado al ciudadano, evitándole a éste –entre otras cosas– que tenga que realizar todos sus trámites administrativos en las mismas sedes institucionales. Con el portal, el ciudadano puede realizar éstos a través de la web desde su casa, trabajo o cualquier lugar donde se encuentre.

- **Utilización de la web para brindar servicios:** Los portales web no sólo son un medio de transparencia, también son utilizados para brindar servicios de atención al ciudadano. Así por ejemplo tenemos municipalidades como las de Miraflores y Piura que brindan los siguientes servicios a través de la web: búsqueda de expedientes en trámite, búsqueda de cheques para proveedores, las notificaciones preventivas, secciones para comprar y pagar al municipio y para realizar consultas, entre otros.

- **El portal y sus responsables:** El portal debe ser un medio por el cual el ciudadano pueda comunicarse con los responsables de información y de portal para transmitirles sus solicitudes, sugerencias o quejas. Así existirá una comunicación más fluida y personalizada. Por ello es indispensable que las entidades coloquen los nombres de los funcionarios responsables, sus cargos, correos u otros datos que permitan contactarse con ellos directamente.

- **Buzón de sugerencias:** Implementar un buzón de sugerencias en los locales institucionales se ha convertido en una práctica muy utilizada por las diversas entidades que realizan servicios de atención al ciudadano. De la misma manera, un buzón de sugerencias en el portal permitiría que el ciudadano contribuya a mejorar su contenido, para que la entidad sepa lo que éste realmente necesita ver o utilizar en un portal.

- **Medio de promoción de actividades y eventos institucionales:** La difusión es importantísima para conocer el avance de una gestión institucional. El portal puede ser justamente un medio de difusión de las actividades y eventos que realiza la institución para el cumplimiento de sus objetivos. Municipalidades como Miraflores y Piura suelen utilizar sus portales para estos fines.

- **Coordinación y comunicación interáreas:** Para una buena coordinación entre las diferentes áreas de la entidad se necesita un buen sistema de comunicación. ¿Qué es lo que se comunica? Información diversa. Entonces la obtención, transmisión y sistematización de la información resultan sustanciales para la comunicación interna.

  ¿Por qué es importante comunicarse bien? Para que un proceso se desarrolle de manera óptima. Por ello cada uno de los miembros del equipo o de las áreas de una entidad debe conocer lo que se está haciendo para que cada uno tenga claras su misión y sus responsabilidades o para saber en qué se puede ayudar a conseguir los objetivos planificados o simplemente para no cometer ningún error que ponga en peligro su cumplimiento.

  Esta coordinación y correcta comunicación resultan fundamentales para que se cumplan los objetivos de implementación o actualización de un portal web. Es decir, tiene que existir comunicación para

saber qué información se necesita, coordinación para ver quién es el responsable de administrarla, y coordinación y comunicación para implementar el flujo de la información hasta que sea finalmente publicada en la web.

- **Procesos de reingeniería:** En muchos casos, las entidades han tenido que desarrollar aplicaciones informáticas, capacitar al personal, remodelar las áreas de trabajo, reequipar o implementar nuevas herramientas para poder brindar información al ciudadano.

  La implementación del portal o su mantenimiento y los procesos que se tienen que realizar para concretarlos suelen ser parte de procesos de reingeniería institucionales, cuyos principales componentes son el factor humano, la información en sí, el equipo tecnológico, la infraestructura, el *software* y los mecanismos de intercambio de información, las regulaciones del caso, las diferentes políticas institucionales y también los recursos financieros con los que se cuenta para poner en práctica la reingeniería.

- **Capacitaciones para el uso del portal:** La capacitación debe ser preparada por algún miembro del equipo para el resto de funcionarios y/o servidores de la entidad y/o para los mismos ciudadanos que van a utilizar el portal. Incluso esta actividad puede ayudar al equipo a reconocer las deficiencias o utilidades del portal.

  Existen BPGs que contrataron a propietarios de cabinas de Internet locales para que enseñaran a los usuarios el funcionamiento y las utilidades del portal. Para ello fueron previamente capacitados, promoviéndose de esta manera la utilización de este medio para obtener información.

- **Encuestas de uso y satisfacción a los ciudadanos.** Pueden ser encuestas personales o encuestas a través del mismo portal (*on line)*. Se debe preguntar sobre la utilidad del portal, los servicios que se usan y los que se desea tener, si es suficiente la información que se brinda o qué otra información se requiere; en suma saber qué es lo que necesita el ciudadano.

  Es importante hacer una medición de ello, ya que hará más eficiente la práctica y se lograrán los objetivos buscados como brindar información y servicios *on line*.

4.2 Atención de solicitudes de información

La atención de solicitudes de información es otra obligación legal. El acceso a la información permite solicitar, sin expresión de causa, y recibir la información que se requiera de cualquier entidad pública, salvo las excepciones que contempla la Ley de Transparencia. Las solicitudes de acceso a la información permiten pedir información pública a la entidad que la posea (o que se piense que la posee). Para ello existen formas estrictas de cumplimiento. Sin embargo, en la práctica se da una serie de problemas cuya solución no plantea la ley.

Para el premio de las BPGs 2005 no postularon prácticas diferentes a las de los portales de información, pero CAD Ciudadanos al Día ha recogido un grupo de recomendaciones y medidas para la atención de los principales problemas que suelen presentarse:

- **La presentación de la solicitud de información debe ser la última instancia:** Las entidades deben establecer mecanismos de difusión de información y atención de consultas que faciliten proactivamente el acceso a la información, de manera que el ciudadano no tenga que recurrir a plantear una solicitud de acceso a ésta. Ello se puede lograr por ejemplo mediante la instalación de:

  ✓ Centros de información telefónica
  ✓ Oficinas de atención al ciudadano
  ✓ Página web con la mayor información posible
  ✓ Centro de información por correo electrónico
  ✓ Campañas de información y difusión

- **Cumplir con los plazos para responder solicitudes:** Definir mecanismos al interior de la entidad para cumplir con los plazos establecidos por ley para responder a las solicitudes de información. Ello implica no sólo atender la solicitud en tiempos determinados sino contar con herramientas que sistematicen la información de modo tal que la respuesta a las consultas pueda darse con mayor celeridad.

- **Organización interna de la información:** De igual manera que para organizar la información que será colocada en el portal se necesita saber en resumen qué información se tiene que dar, con cuál se cuenta y cómo tiene que darse, para el caso de entregar directamente la información mediante solicitud la única diferencia está en cómo se entrega dicha información.

  Finalmente el proceso de organización interna de la información es uno solo, lo que varía son los mecanismos de entrega; por lo mismo los medios serán físicos: cartas, oficios, medios digitales, etc.

- **Uso de correo electrónico:** Promover el uso del correo electrónico para responder a las solicitudes de acceso a la información –si el ciudadano lo autoriza y si el volumen de información puede ser transferido por esa vía–, de modo tal que se atienda con mayor celeridad las solicitudes y se generen ahorros en términos de recursos tanto para la entidad como para el ciudadano.

- **Generación de estadísticas:** Se debe generar estadísticas que permitan:

  ✓ Conocer la eficiencia del sistema
    - Solicitudes recibidas
    - Solicitudes atendidas
    - Solicitudes rechazadas
    - Solicitudes en abandono
    - Solicitudes en proceso de apelación
  ✓ Conocer las necesidades de la demanda

- Tipo de información más solicitada
- Áreas de la entidad más consultadas

✓ Conocer los medios que se utilizan para solicitar información
- Medio formal: solicitud física
- A través del portal web
- A través del correo electrónico
- Otros

✓ Conocer los plazos de atención de solicitudes de acceso
- Cumplimiento de plazos legales
- Tiempos reales de atención
- Tiempos adicionales que toma contestar las solicitudes

Este tipo de estadísticas permitirá hacer mejoras tanto en los sistemas de información, promoción y difusión propios de la entidad, como también en su portal de transparencia

- **Colocar en el portal las respuestas a las solicitudes de acceso a la información:** Un mecanismo para no tener que atender las mismas solicitudes de determinada información realizadas por diferentes ciudadanos es hacer pública esa información. Por ello algunas entidades han optado por colocar en la web las respuestas a las solicitudes realizadas ante la entidad.

- **Coordinación y comunicación interáreas:** Normalmente existen trabas entre las diversas áreas para entregar la información. Si bien hay un responsable de acceso, éste no siempre produce la información, sino que tiene que solicitarla al funcionario o servidor que la produce y almacena. Por ello, además de implementar un sistema donde el responsable conozca qué información existe, quién la tiene e incluso poder conseguirla él mismo (a través de una base de datos u otro medio), se debe establecer un flujo de información que permita al responsable disponer de ella y administrarla. Es decir, el responsable no debería tener que pedir la información al productor cada vez que se la solicitan. La información debería estar a su disposición, al menos aquélla que no implique un gasto innecesario para la entidad.

  Por ello también resulta esencial contar con un adecuado almacenamiento de la información, si es posible un archivo institucional donde se ubique toda la información municipal y al que puedan acceder todos los funcionarios que la requieran.

- **Encuestas de satisfacción a los ciudadanos:** Se debería realizar encuestas a los ciudadanos que efectúan solicitudes de información para conocer las deficiencias y utilidad de este procedimiento desde su perspectiva, para conocer qué información les interesa, cómo atenderlos mejor y poder hacer más sencillo el acceso a la información.

4.3 Otros medios de información

Si bien la Ley de Transparencia y Acceso a la Información establece el portal web y la solicitud directa de información como principales medios de transparencia y acceso a la información, existen otros que

"Vale la pena difundir más los principios y las reglas de cómo deben relacionarse los funcionarios y la ciudadanía; el marco legal e institucional en temas como transparencia y rendición de cuentas. Las acciones de los funcionarios tendrían más eficacia si se apoyaran en reglas".

Armando Cáceres (Equipo Técnico)

pueden ser empleados para los mismos objetivos. Por ejemplo, la publicación de información en los locales institucionales a través de murales, vitrinas y otros; la publicación de información a través de revistas, periódicos, boletines y panfletos; la difusión de información a través de los medios de comunicación masiva como prensa escrita, radio y televisión; la difusión de información a través de reuniones, talleres participativos y asambleas de rendición de cuentas.

Por lo tanto, se recomiendan las siguientes medidas:

- **Publicación de información en los locales institucionales mediante módulos de información, murales, vitrinas y otros:** El ciudadano tiene la costumbre de pedir información en la misma entidad, de informarse trasladándose a su municipio o al ministerio, pero cuando llega al local institucional no sabe a dónde dirigirse. Por ello sería recomendable la instalación de módulos con personal capacitado que responda las interrogantes y oriente al ciudadano sobre las necesidades que lo hicieron acudir al edificio institucional.

  Si no se cuenta con presupuesto y capacidad para implementar este sistema, la otra opción sería instalar murales, pizarras, vitrinas o similares con información sobre los procedimientos, ubicación de las áreas municipales, normas, eventos, nombres de funcionarios y sus áreas respectivas, entre otros.

- **Elaboración de revistas, boletines y panfletos:** Un mecanismo que están utilizando muchas entidades para mantener al ciudadano informado en su casa es la elaboración de revistas, boletines, panfletos, etc. con información sobre la administración y gestión institucional. De esta manera, sin necesidad de apersonarse al edificio institucional, el ciudadano se mantiene informado. De lo que se trata es de entregar información útil y no que estos medios se conviertan en propagandas o ediciones sin contenido relevante.

- **Difusión a través de medios de comunicación masiva:** También se están utilizando diversos medios de comunicación masiva para informar sobre la gestión institucional a los ciudadanos, a través de entrevistas, reportajes, rendiciones de cuenta, etc. por televisión, radio o prensa escrita.

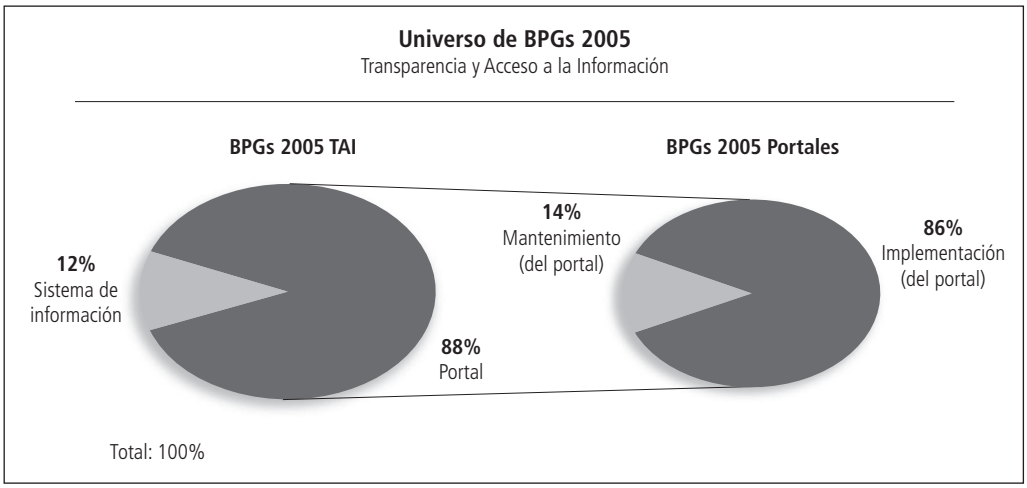
- **Organización de reuniones y talleres participativos:** Las autoridades deberían aprovechar la realización de reuniones y talleres para informar a los participantes sobre la gestión institucional. Incluso uno de los objetivos principales de estas reuniones debería ser el de proporcionar información y cumplir así con el principio de transparencia exigido por los ciudadanos.

- **Organización de asambleas de rendición de cuentas:** Son también mecanismos esenciales para brindar información y cumplir con el principio de transparencia. En ellas se debe entregar información útil al ciudadano y no realizarlas sólo para cumplir las exigencias de ley.

5. Ficha técnica
BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información

5.1 Universo

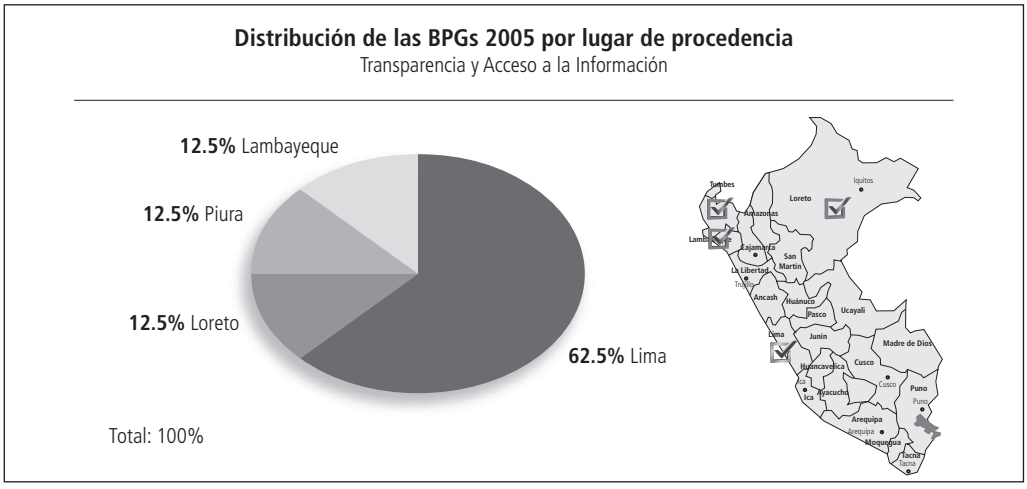
De los 13 casos presentados, el Equipo Tecnico y el Jurado del Premio a las Buenas Prácticas Gubernamentales 2005 calificó a 8 como tales. Todas estas entidades menos una presentaron su portal institucional, lo que significa que el 88% de las BPGs hizo referencia a las medidas adoptadas para implementar o mantener actualizados sus portales web.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.2 Lugar de procedencia

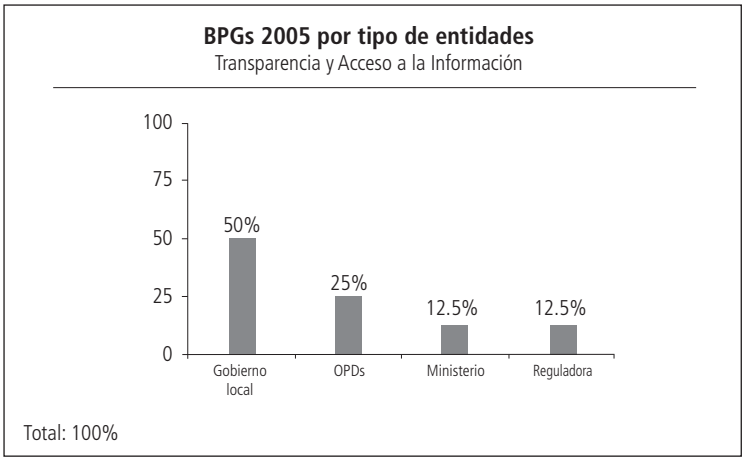
El 63% de BPGs en Transparencia y Acceso a la Información proviene de Lima y el 12% de Lambayeque, Loreto y Piura.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.3 Tipo de entidades

El 50% de BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información fue realizado por gobiernos locales.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.4 Lista de BPGs 2005

Del grupo de las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información, el ganador nacional fue el Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero con la implementación del e-Catastro Minero, el ganador local fue la Municipalidad Distrital de Miraflores por la implementación del Portal Miraflores y la mención honrosa fue recibida por la Municipalidad Provincial de Ferreñafe por la implementación de su página web.

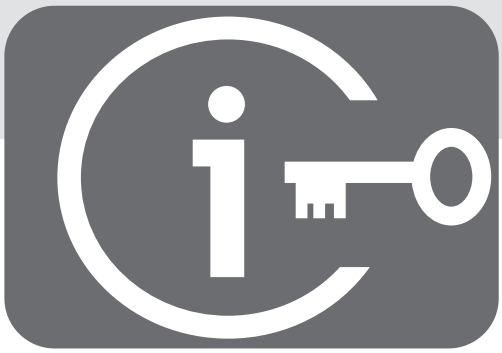
Las dos BPGs finalistas fueron el Ministerio de Agricultura y la Municipalidad Provincial de Piura por la implementación del Portal Agrario y del Portal Electrónico, respectivamente. Las tres BPGs restantes fueron Indeci, la Municipalidad Provincial de Maynas y la Superintendencia de Banca y Seguros.

Las BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información Pública son las siguientes:

BPGs 2005 en Transparencia y Acceso a la Información		
	Institución	**BPG**
Ganador nacional	Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero - INACC	e-Catastro Minero
Ganador local	Municipalidad Distrital de Miraflores	Portal Miraflores
Honor al mérito	Municipalidad Provincial de Ferreñafe	Página web de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe
Finalista	Ministerio de Agricultura	Portal Agrario
Finalista	Municipalidad Provincial de Piura	Portal electrónico
BPG	Instituto Nacional de Defensa Civil - INDECI	Portal web de Indeci
BPG	Municipalidad Provincial de Maynas	Portal web
BPG	Superintendencia de Banca y Seguros - SBS	Sistema de actualización y mantenimiento de la página web institucional

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Fichas Descriptivas



Fichas Descriptivas

6. Fichas descriptivas

6.1 Premio 2005 Buenas Prácticas Gubernamentales **Ganador nacional**

e-Catastro Minero

Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero - INACC

Dentro de su política de mejora continua, el INACC ha estado siempre a la búsqueda de mecanismos que permitan a sus usuarios mineros acceder a la información sobre derechos mineros y áreas restringidas a la actividad minera en forma oportuna. Uno de los principales objetivos fue entregar información del Catastro Minero Nacional –inventario oficial de concesiones mineras, de beneficio, labor general y transporte minero otorgadas por el Estado a personas naturales y jurídicas– en tiempo real y a bajo costo, permitiendo a los inversionistas, investigadores y público en general tomar decisiones de inversión y/o realizar trabajos de investigación.

Líneas de acción
- Brindar información catastral minera confiable.
- Satisfacer las expectativas de los usuarios en cuanto a precisión y oportunidad.
- Ofrecer este servicio a un costo razonable.

Por esta razón, a través de la página web del INACC se ha puesto al servicio de la ciudadanía una herramienta de consulta, el e-Catastro Minero, que permite acceder en línea a la información actualizada sobre el catastro minero nacional. Esta decisión supuso cambios sustanciales en la cultura de la organización y en la estrategia del servicio al cliente orientada a satisfacer sus expectativas.

Hasta la implementación del e-Catastro Minero el país no contaba con un sistema catastral unificado; en las solicitudes de concesión minera no se indicaban las coordenadas UTM que determinaban el área solicitada; muchas de las áreas de concesiones mineras otorgadas a los distintos titulares se superponían entre sí, lo que dio lugar a la generación de conflictos; no existía difusión del catastro minero peruano por su desarrollo local e incipiente; la administración del catastro minero resultaba onerosa por el excesivo trámite realizado; el proceso de titulación de concesiones mineras era muy engorroso y en la mayoría de casos su expedición tomaba años.

El primer gran paso para el ordenamiento de las concesiones mineras a nivel nacional estuvo a cargo del Proyecto Catastro Minero Nacional, mediante el cual se desarrollaron actividades de campo, a fin de elaborar una red geodésica minera. Posteriormente se introdujo una serie de herramientas informáticas y sistemas de información que permitieron un gran cambio en la administración de las concesiones mineras, logrando contar con un banco de información más estructurado y confiable.

Medidas adoptadas
- Se realizaron actividades de campo, en este caso para elaborar una red geodésica.
- Se reemplazó la graficación manual.
- Se redujo el tiempo en la atención de solicitudes de planos catastrales mineros de dos días o más a ser entregados en tiempo real.
- Se creó una base de datos.
- Se introdujeron nuevas herramientas informáticas para mejorar la seguridad de la información.
- Se buscó determinar la ubicación precisa y administrar eficientemente las concesiones mineras en el país mediante la utilización de coordenadas UTM.
- Se adquirió un *hardware*.
- Se desarrolló un *software* por el personal de INACC y un sistema de graficación que permite hacer consultas desde cualquier parte del mundo.
- Se coordinó con entidades de otros sectores a fin de que remitieran al INACC información de áreas restringidas a la actividad minera.
- Se digitalizó los expedientes de concesiones mineras, que constituyen el sustento de la información catastral almacenada en la base de datos.

De la experiencia se recoge que las instituciones deben ser dinámicas y adecuarse continuamente al cambio, buscando siempre el uso de nuevas y mejores tecnologías para ponerlas al servicio del ciudadano; las instituciones del Estado pueden también implementar sistemas de gestión de calidad con la finalidad de ordenar sus procesos y sobre todo buscando la satisfacción de sus usuarios; se debe

tener presente al cliente en todas las etapas del proceso, desarrollando una cultura organizacional dirigida a la mejora continua a efectos de lograr su plena satisfacción.

El equipo ejecutor de la práctica estuvo conformado por: Ing. Jorge Díaz , Ex Jefe Institucional; Ing. Juan Carlos Barcillos, Jefe Institucional; Ing. Juan Carlos Barcillos, Jefe Institucional; Ing. Henry Luna, Director General de Catastro Minero; Ing. Luis Barranzuela, Ex Director General de Catastro Minero; Ing. César Salazar, Director de la Unidad de Catastro Minero; Ing. Víctor Muñoz; el Ing. Carlos Ari; Ing. Daniel García; Ing. Richard Pardo-Figueroa; Ing. Henry Luna, Director General de Catastro Minero; Ing. César Salazar, Director de la Unidad de Catastro Minero; e, Ing. Juan Carlos Barcillos, Jefe Institucional.

Portal Web

Por otro lado, cabe destacar que el INACC tiene por finalidad tramitar las Solicitudes de Concesiones Mineras en aplicación del Procedimiento Ordinario Minero establecido en la Ley General de Minería; asimismo, como se ha mencionado, tiene a su cargo el Catastro Minero Nacional y la Administración del Derecho de Vigencia y Penalidad.

Por ello, su misión es otorgar títulos de Concesiones Mineras, Incorporarlos al Catastro y Administrar el Derecho de Vigencia y Penalidad con plena seguridad jurídica, de manera eficiente y en armonía con el desarrollo sustentable de la minería en el país.

Además, su visión es ser una organización de alcance y reconocimiento mundial por la calidad de sus servicios y que contribuya al crecimiento sustentable de la Pequeña, Mediana y Gran minería en el país, promoviendo ala inversión nacional e internacional en el Sector Minero.

El INACC tiene su sede central en Lima y cuenta en la actualidad con cinco (05) órganos desconcentrados ubicados en: Arequipa, Trujillo, Cusco, Puno y Madre de Dios, los mismos que están interconectados a la sede central.

En el año 2005, manejó un presupuesto autorizado de S/. 11,500.00 y en el año 2004 ejecutó un presupuesto de S/. 10,373.56. Administró un total de 129 miembros de personal entre directivos, profesionales, técnicos y auxiliares; de los cuales, 40 estaban nombrados, 86 contratados y 7 pasivos.

Persona para contactos

Nombre: Yelena Alarcón Butrón
Cargo: Directora de la Unidad de Planeamiento y Desarrollo
E-mail: Yalarcón@inacc.gob.pe
Teléfono: 475-6855
Fax: 225-0481

6.2

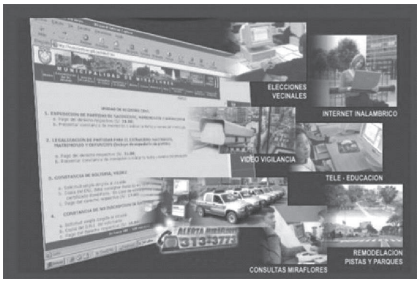
Portal Miraflores

Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Ganador local

Municipalidad Distrital de Miraflores

El portal de la Municipalidad de Miraflores (www.miraflores.gob.pe) pretende convertirse en una ventana del gobierno municipal hacia la comunidad, por lo que ha sido concebida más allá de la información que por mandato legal las instituciones públicas están obligadas a publicar. El uso de las nuevas tecnologías de la información permite así un acercamiento real del vecino al gobierno local a cualquier hora del día, cualquier día del año, sin necesidad de acercarse físicamente a la municipalidad, pues el contacto se realiza en forma virtual.



Información adicional

- Información institucional: descripción de la trayectoria de los miembros del concejo municipal; composición de las comisiones de regidores; horario de atención de los regidores; relación con los nombres, cargos, teléfonos y correos electrónicos de los funcionarios municipales; resoluciones de nombramiento de los responsables de transparencia y la publicación de sus nombres en el portal; agendas de las sesiones de concejo; proyectos de las normas que serán discutidas en cada sesión de concejo; transmisión en vivo de las sesiones de concejo.
- Información legal: ordenanzas, acuerdos de concejo, resoluciones de concejo, edictos, decretos de alcaldía y actas de las sesiones de concejo de los últimos cinco años; *link* "Ordenanzas vigentes-derogadas"; informes de los tres últimos años de las solicitudes presentadas de acceso a la información.
- Información económica: memorias anuales, relación de cheques y de transferencias bancarias para proveedores publicada semanalmente.
- Exámenes especiales de control interno.

Desde el año 2003, Miraflores posee un portal de transparencia que cumple con todos los contenidos exigidos por ley, además de información adicional sobre el avance de la gestión municipal y herramientas que facilitan la búsqueda: información sobre proyectos de ordenanzas para opinión del ciudadano, recepción vía web de comentarios y sugerencias sobre los proyectos en discusión, tarifario de servicios, buscador de normas municipales, informes trimestrales sobre solicitudes de acceso, memorias anuales, relación de cheques y transferencias bancarias para proveedores, relación de personas que prestan servicios no personales a la municipalidad, atención de solicitudes de acceso a la información vía web, exámenes especiales de control interno, entre otras.

Para que se pueda acceder a esta información de forma rápida y ordenada, los contenidos del portal han sido divididos en cuatro categorías: información institucional, legal, económico-financiera y de control interno. Para el adecuado funcionamiento de una página web es indispensable organizar la información pensando en su utilidad para el ciudadano. El paso previo a la implementación de la web fue tomar en cuenta el involucramiento de los funcionarios de la municipalidad en una misma visión, ya que son finalmente ellos los que sacarán adelante el proyecto, para lo cual se debe realizar el trabajo en equipo con coordinación y distribución de tareas, previa capacitación en el uso de nuevas tecnologías.

En resumen, son elementos clave para la realización de los fines: el trabajo en equipo, la coordinación entre diferentes unidades orgánicas, la distribución de tareas y roles involucrando a todos los funcionarios en la visión institucional y la utilización de tecnologías de la información.

Lecciones aprendidas

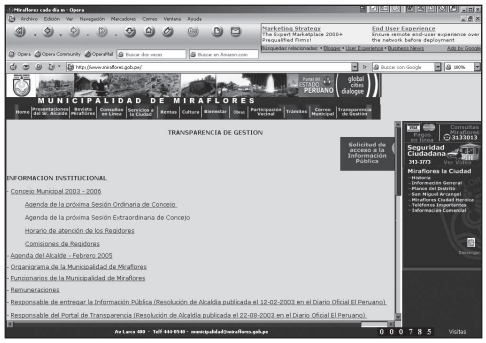
Actividades claves para lograr con éxito la implementación del portal:

- El trabajo en equipo.
- La coordinada distribución de tareas.
- El uso de herramientas tecnológicas.
- La permanente capacitación en el uso de medios tecnológicos.

El equipo ejecutor estaba conformado por: Sergio Meza Salazar, Secretario General (hoy Gerente de Información) y Responsable de Acceso; Franklin Flores Domínguez, Asesor; Carlos Cañari Arce, Asesor; Teresa Alfaro Vega, Secretaria;

Miluska Salas Torre, Gerente Administrativa de la empresa Municipal Inflores; Juan Carlos Barandiarán Gutierrez, Asesor de Sistemas y Telecomunicaciones de Inflores; Lorena Martínez Jhon, encargada de Desarrollo y Programación de la Web Inflores; Erika Leyton Guerra, encargada de Desarrollo y Programación de la Web Inflores; Hugo Solis, Gestión de Proyectos; y, Elizabeth Zenozain, Gestión de Documentos y Proyectos.

Por otro lado, es importante resaltar que la Municipalidad de Miraflores brinda los siguientes servicios: impulsar el desarrollo integral, sostenible y armónico del distrito; representar a los vecinos; promocionar la seguridad ciudadana; brinda servicios de seguridad ciudadana; brinda servicios de limpieza y parques y jardines; supervisar obras privadas; construir obras públicas; realizar campañas de salud para los vecinos; brindar servicios de ecuación, deportes y recreación; brindar servicios culturales y de turismos; supervisar Defensa Civil; brindar servicios sociales como el Programa de vaso de leche, Programa de adulto mayor y el Programa de jóvenes.



Con ello, busca cumplir con su misión de promover un contacto cercano y ágil con los vecinos, con el propósito de lograr en conjunto, un distrito cada día mejor y más seguro. Además de ofrecer servicios ágiles y confiables, de acuerdo a las necesidades del vecino; un gobierno municipal sin barreras, accesible las 24 horas los 7 días de la semana y los 365 días del año. Adicionalmente, la Municipalidad está comprometida en promover acciones para combatir la brecha digital que existe en el Perú.

Además, su visión es ser el primer municipio del Perú en el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), en apoyo a la gestión municipal, desarrollando el gobierno electrónico. También, busca ser reconocido como el promotor de la participación ciudadana vía Internet y mantener por años el título de prototipo de modernidad en América Latina.

Su ámbito geográfico de operaciones es la Jurisdicción del Distrito de Miraflores en Lima y cuenta con 14 locales municipales en la ciudad. Cuenta con un presupuesto aprobado de S/. 71,589,673 en el 2005, siendo su presupuesto ejecutado para el 2004 de S/. 67,837,754. Además, cuenta con un personal de 1,458 miembros.

Persona para contactos

Nombre: Sergio Meza Salazar
Cargo: Gerente de Información
E-mail: smeza@miraflores.gob.pe
Teléfono: 444-2355
Fax: 444-2355

6.3

Página web

Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Honor al mérito

Municipalidad Provincial de Ferreñafe

Los actuales retos del desarrollo local obligan a que las municipalidades asuman nuevos roles que les permitan trascender sus tradicionales funciones hacia una promoción integral de la comunidad en las diferentes dimensiones de su desarrollo: social, económico y ambiental. La tecnología de punta permite a los municipios ofrecer un buen servicio a la ciudadanía, democratizando la información y promoviendo la transparencia en las actividades municipales.

Por esta razón, la Municipalidad de Ferreñafe implementó su sitio web (www.muniferrenafe.gob.pe), que se constituye en una plataforma informativa de acceso libre, punto inicial de un manejo moderno y transparente de la gestión pública, cuyos objetivos son: (i) ofrecer a cualquier usuario en tiempo real y efectivo la más completa información del ámbito de la provincia de Ferreñafe, así como de las actividades institucionales de la municipalidad, (ii) garantizar un proceso de manejo moderno y transparente de la gestión pública local y (iii) promover una creciente participación de la ciudadanía en la gestión del desarrollo de Ferreñafe.

Información en la web (por secciones)

Sección MUNICIPALIDAD
Visión / Misión
Nuestras autoridades
Organización municipal
Oficinas de atención
Convenios
Transparencia financiera
Transparencia fiscal

Sección CONOZCA
Leyes y normas
Zonificación
Cabildos abiertos
Obras
Boletín informativo

Sección SERVICIOS DEL SITIO
Contáctanos
Noticias
Acceso a la información
Eventos a organizar
Enlaces de interés
Agenda municipal

Sección FERREÑAFE
Ubicación
Información turística
Reseña histórica de la provincia
Lugares turísticos
- Iglesia Santa Lucia
- Los portales
- Museo y cultura Sicán
- Santuario Histórico de Bosque de Pómac
- Zona Reservada de Laquipampa
- Cerro Chaparri

Gastronomía
Restaurantes
Datos y consejos
Hostales
Distritos
- Pueblo Nuevo, Pitipo, Batangrande, Mesones Muro, Kañaris e Inkahuasi

Himno de Ferreñafe

La página web ofrece múltiples servicios en línea. El usuario tiene acceso a diferentes tipos de información como por ejemplo información histórica de la provincia, información económica y financiera que muestra la forma en que la municipalidad invierte sus recursos, información estadística sobre los ingresos y egresos. Uno de los *links* de la página web es el denominado "Sala de prensa", que muestra las actividades de gestión de las diversas autoridades de la institución. La agenda actualizada del alcalde permite a la comunidad conocer las actividades oficiales, incluidos los eventos en los que él participa, así como las alianzas estratégicas que se suscriben con las diferentes instituciones públicas y privadas con el fin de brindar una mejor calidad de servicios a la ciudadanía.

Como en la mayoría de las BPGs, el municipio tuvo que adquirir un servidor propio para no limitar la publicación de la información. También necesitó de la asesoría de profesionales especializados en servidores web, conseguidos gracias al apoyo de la ONG Proética y de la Comisión Nacional Anticorrupción.

Un paso importante para el logro de la BPG es la realización del "Convenio de lucha contra la corrupción entre la municipalidad y Proética", cuya finalidad es promover la transparencia y la ética en la gestión pública, así como ejercer acciones de vigilancia ciudadana que fomenten la lucha contra la corrupción estatal y privada. Así, se implementó en la página web el *link* "Transparencia fiscal y financiera", que forma parte del compromiso, adoptando durante su gestión una política institucional que privilegie los mecanismos de transparencia, integridad y rendición de cuentas.

El equipo que desarrolló la BPG estuvo liderado por Julio Antonio Brenis Llaguento, Jefe de la Oficina de Informática y Responsable del portal; y sus integrantes fueron: Marco Aurelio Racchumi Salazar, Jefe de la Oficina de Relaciones Públicas; Roberto Arbañil Segura, Personal de apoyo a la Oficina de Informática; Iris Siesquén Chambergo, Asistente de la oficina de Proyectos de inversión; y, Roberto Bolivar Plenge, Especialista en Redes Inalámbricas.

La página Web presenta la misión que la Municipalidad como organización ha definido para el cumplimiento de sus metas a corto plazo; así como la visión a largo plazo, enmarcada en la visión regional de Lambayeque. Visión que ha sido mejorada con la participación activa de la sociedad civil durante el proceso de formulación de Presupuesto participativo del año fiscal 2005. De esta forma, la visión dibuja a Ferreñafe como un espacio económico y geográfico integrado, con una economía sustentada en el desarrollo de actividades económicas, productivas y comerciales sostenibles, especialmente a través de la pequeña y micro empresa, la agricultura con cultivos diversificados y cultivos nativos revalorados, la ganadería, la agroindustria y un turismo arqueológico y ecológico basado en nuestra entidad cultural. Además, está integrado a nivel regional, nacional e internacional, intercomunicado con todos sus distritos. Cuenta con autoridades democráticas, eficientes y probas; asimismo, con instituciones democráticas, transparentes y participativas. El desarrollo de sus pueblos es equitativo, justo y armónico, a través de la participación organizada, activa, democrática y descentralizada de la ciudadanía, concertando institucionalmente, preservando el medio ambiente, el patrimonio natural, cultural e histórico de la provincia.

Su misión es brindar la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo local, con participación plena y organizada de la población, que se constituyen en los actores sociales que intervienen, apoyan, coordinan y fiscalizan la gestión municipal.

El ámbito geográfico de operaciones de la Municipalidad es la Provincia de Ferreñafe y no cuenta con oficinas descentralizadas. Cuenta con un presupuesto aprobado para el 2005 de S/. 6, 578,889.00 y ejecutó un presupuesto en el 2004 de S/. 3, 932,269.62.

Persona para contactos

Nombre: Julio Antonio Brenis Llaguento
Cargo: Jefe de la Oficina de Informática
E-mail: juliobrenis@muniferrenafe.gob.pe
Teléfono: 074-287876
Fax: 074-287876

6.4

Portal Agrario

Finalista Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Finalista

Ministerio de Agricultura - MINAG

Una de las prioridades actuales del Minag es producir y brindar información agraria veraz, oportuna y confiable. Para cubrir esta necesidad es que aparece, en febrero del 2002, el Portal Agrario, como plataforma de difusión de información, servicios y contacto, que presenta de manera integrada toda la información producida por las diferentes oficinas de la sede central, direcciones regionales, organismos descentralizados y programas especiales del Minag en el marco del Sistema de Información Agraria.

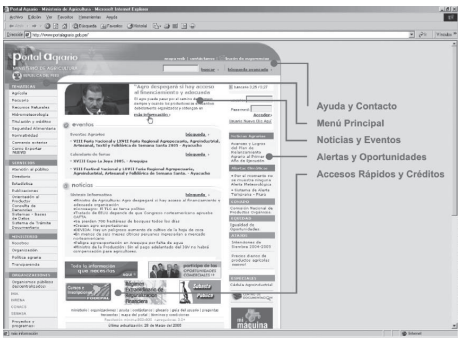
Antes del portal, la información resultaba prácticamente inaccesible para el ciudadano. Dispersa en documentos institucionales, publicaciones esporádicas o múltiples y diversos sitios web, su búsqueda obligaba a los interesados a realizar exploraciones interminables, cuyo resultado era con frecuencia información parcial y circunscrita sólo al ámbito de competencia de cada oficina, OPD, dirección regional o proyecto especial, además de estar centralizada en Lima y en las capitales departamentales. Por otro lado, la información estadística era escasa y difícil de conseguir. Del mismo modo, era imposible establecer contacto con una oficina (sólo a través de oficio entregado personalmente o por correo a la mesa de partes) e incluso conocer a quién dirigir determinada correspondencia.

Estrategia

El Portal Agrario, como parte del Sistema de Información agraria, obedece a la siguiente estrategia:

- Articular la información producida por las diferentes entidades del sector en una sola plataforma.
- Desarrollar un portal que pueda atender las necesidades de información de los diferentes agentes relacionados al quehacer agrario.
- Desarrollar un sistema de publicación descentralizada para el Portal Agrario.
- Brindar a través del Portal Agrario información veraz, completa y oportuna a las organizaciones que están más cerca del productor agrario.
- Incentivar el uso de la información del Portal Agrario por parte de las Direcciones Regionales y las Agencias Agrarias.
- Apoyar el desarrollo de Sistemas de Información Locales (SIL) y los módulos de información rural.
- Desarrollar portales agrarios regionales.
- Mejorar el acceso y el aprovechamiento de la información por parte de los productores agrarios.
- Desarrollar el Portal del Productor Agrario con contenidos adecuados y una *interface* que presente la información en base a audio en castellano, quechua y aymara.

Es así que la implementación del portal requirió de una serie de esfuerzos como la articulación del equipo humano que lo desarrolló y lo mantiene operativo, la renovación del hardware y del software, la implementación de contenidos, el desarrollo del sistema de publicación y actualización descentralizada de la información, la capacitación en administración de contenidos y el desarrollo de los portales agrarios regionales.



Cabe resaltar que la estrategia de publicación descentralizada permite a cada entidad generar su propia información. Así, el portal presenta información de cada región, cuenca y cultivo, así como estadísticas actualizadas, base de datos y publicaciones regionales, provinciales y locales, que pueden ser descargadas gratuitamente. Es una referencia obligada para productores, comerciantes, académicos e instituciones relacionadas al agro, con casi 2 millones de usuarios en el 2004.

La información se agrupa en cinco secciones: Ayuda y Contacto, Menú Principal, Noticias y Eventos, Alertas y Oportunidades, y Accesos rápidos y Créditos.

Asimismo, el portal viene consolidándose como un espacio de encuentro y diálogo entre los diferentes actores del sector agrario, pues resulta fuente de oportunidades comerciales al permitir a los usuarios colocar avisos de oferta o demanda de productos y servicios relacionados a la actividad agraria, y una herramienta de participación ciudadana, a través de sus diversos mecanismos de consulta y opinión, tomando en cuenta los aportes de los usuarios a ciertas iniciativas del sector, de acuerdo a sus deberes y necesidades.

Los integrantes del equipo responsable son: Daniel Calvelo Aros, líder del equipo de la Dirección de Informática y Sistemas y especialista en sistemas y *software*; Javier López Velarde, líder del equipo de la Dirección de Análisis y Difusión y especialista en gestión pública; Luis Alberto Silva Arellano, dirige el equipo y es especialista en Sistemas de Información, Ofimática y Desarrollo de Páginas Web, también es editor de Portal; Liliana Lizárraga, especialista en comunicación para el desarrollo; Miguel Yupanqui León, especialista en Informática y Programación para la web.y Web Master del Portal; Erick Vicente, especialista en análisis de procesos y atención al usuario; Luz Sánchez, atención al usuario; Elmer Urrego, atención al usuario; Manuel Corimanya, atención al usuario; Elvira Redhead, secretaria; Yonel Mendoza, coordinador de hidrometeorología; Giovanna Roldán, secretaria Javier Paredes, técnico estadístico; Raúl Argandeña, coordinador de difusión; Lourdes Cáceres, responsable de capacitación; Rafael Felipe, asistente de informática de la DGPA; Orlando Huamán, asistente de Informática de la OGPA; Silvia Cabello, asistente de la Dirección de Logística de la OGA; Ricardo Berjón, asistente; Carlos Ramírez, asistente; Marita Castro, secretaria del Despacho Ministerial; Jenny Bernilla, secretaria del Despacho Viceministerial; Rubén Mori, director de la Dirección General de Información Agraria; y, Ricardo Fort, director de la Dirección de Análisis y Difusión.

Fue la Dirección General de Información Agraria (DGIA) del Ministerio de Agricultura propuso el fortalecimiento del Sistema Nacional de Información Agraria (SIAG) y el desarrollo de ocho lineamientos de política de información. Esta dirección tiene como visión que los agricultores organizados que valoran la información y la utilizan de manera adecuada y oportuna en su toma de decisiones. Y como misión, se ha proyectado facilitar el desarrollo del mercado de información agraria para la toma de decisiones y el desarrollo rural. Opera en el ámbito nacional en la mayoría de sus actividades a través de oficinas descentralizadas. La DGIA tiene a su cargo 24 direcciones regionales que diseñan y adaptan las estrategias generales al entorno local.

La Dirección, en el 2005 se le asignó un presupuesto de S/. 9,539,620.00 y en el año 2004 con S/. 9,121,599.00. Además, en la Dirección General de Información Agraria existen 39 plazas autorizadas en el CAP, ocupadas por el personal nombrado bajo el régimen laboral del Sector Público. Adicionalmente, existen 157 personas contratadas bajo modalidad de servicios no personales.

Persona para contactos

Nombre: Luis Silva
Cargo: Editor de la página web
E-mail: lsilva@minag.gob.pe
Teléfono: 613-5800 anexo 2320
Fax: 613-5800

6.5

Portal electrónico

Finalista Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Finalista

Municipalidad Provincial de Piura

Hacia comienzos del 2003, la infraestructura informática con la que contaba la Municipalidad Provincial de Piura era insuficiente para lograr un portal electrónico. Por ello se hizo necesaria la implementación, por etapas, de un proyecto de equipamiento informático moderno, así como el desarrollo de sistemas informáticos, empezando con las áreas más sensibles de la administración.

A consecuencia de la decisión de realizar todo un proceso de reingeniería organizacional en la Municipalidad Provincial de Piura, se decidió utilizar las tecnologías de información como un aliado importante en el proceso de modernizar la institución municipal.

El portal electrónico www.munipiura.gob.pe es el resultado más resaltante de este proceso de reingeniería que fue liderado por el alcalde y un equipo de expertos con el apoyo de todos los funcionarios de la entidad.

El portal es actualizado diariamente y está interrelacionado con la base de datos de cada área estratégica del municipio. Su diseño ha sido pensado con la finalidad de ofrecerle al ciudadano diferentes opciones de consulta, queja o sugerencia respecto a los servicios que se ofrecen, así como la orientación necesaria a los potenciales visitantes, turistas o empresarios.

Pasos que se siguieron

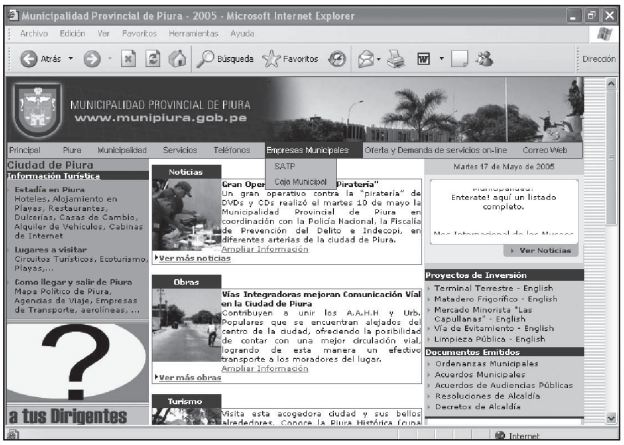
- Reingeniería organizacional: utilización de tecnologías de la información.
- Implementación de un proyecto de equipamiento informático moderno.
- Desarrollo de sistemas informáticos.
- Mejora de la forma de los contenidos en el portal: segmentación del portal.
- Desarrollo de herramientas orientadas al usuario: sistemas automatizados que realizan consultas en tiempo real a la base de datos.
- Implementación de estrategias para agilizar la navegabilidad: creación de directorios independientes e intuitivos, de fácil identificación y recordación.
- Mejora de la capacidad de las computadoras de usuarios generadores de información.
- Se brindó cursos de capacitación al personal.
- Se oficializó el uso del correo electrónico.
- Reunión con proveedores.
- Envío de correos masivos a los ciudadanos.
- Capacitación de dirigentes.
- Seguimiento de quejas y consultas ciudadanas.
- Seguimiento de estadísticas del portal.

Las mejoras de infraestructura dieron buenos resultados porque a la vez se mejoró la forma y oportunidad en la que se presentan los contenidos. Así, el portal fue segmentado definiendo y resaltando claramente los bloques de información que más demandan los ciudadanos: información institucional, transparencia municipal, noticias, difusión turística y desarrollo económico local.

Otra dificultad que se presentó fue la resistencia al cambio por parte de los servidores municipales, que en un inicio no se acostumbraban a hacer llegar en forma oportuna y en formato digital la información que no estaba aún en la base de datos integrada, para mantener una buena actualización y evitar la duplicación de esfuerzos. Fue necesario mejorar la capacidad de las computadoras de usuarios generadores de información y brindar cursos de capacitación tanto a funcionarios como a personal operativo, oficializándose finalmente el uso del correo electrónico institucional mediante un decreto de alcaldía.

Luego de la mejora de la infraestructura informática y el planeamiento estratégico para la construcción de un portal electrónico eficiente y eficaz, se adoptaron otras medidas para posicionar el portal: presentación del portal a los proveedores, envío de correos masivos a más de 400 mil direcciones electrónicas para hacer llegar novedades y avances de la gestión e inducir la visita al portal, capacitación a un promedio de 100 dirigentes sobre el uso de la web, realización de seguimientos de las quejas y consultas ciudadanas con atención personalizada y seguimiento de estadísticas del portal que muestran a qué tipo de información acceden los visitantes, el tiempo que duró la sesión y los horarios de preferencia para la visita.

Los miembros del equipo de la BPG son: Alexi Berrú More, Jefe de la Oficina de Centro de Información y Estadística; Michael Atarama Cruz, Analista de Sistemas; y, Segundo Correa Sandoval, Analista de Sistemas. El proyecto es liderado por Alexi Berrú, con la colaboración técnica de Michael Atarama, quién tuvo a cargo las primeras versiones del Portal Electrónico, contando en aquel tiempo, con herramientas bastante limitadas. La oficina de informática juega un papel importante en la coordinación para el acceso en tiempo real a las bases de datos administrativas, esta focina es jefaturaza por Segundo Correa Sandoval.



Por otro lado, cabe destacar la misión institucional de la Municipalidad donde se proyecta ser una institución que lidera el cambio en la gestión local, prestan con excelencia y dentro del marco legal, los servicios municipales, impulsan su desarrollo integral y fomentan el bienestar y seguridad de los vecinos.

Su visión es modernizar y hacer más eficiente la administración municipal, para que el servicio municipal, tenga como valores esenciales el profesionalismo y la honradez, que la ciudadanía disfrute en forma creciente de la atención y el auxilio que merece.

Cuenta para el 2005 con un presupuesto de apertura de S/. 56 millones y en el 2004 contó con un presupuesto asignado de S/. 60 millones.

En cuento a su personal indicado en el CAP, cuenta con 2,428 miembros de personal.

Persona para contactos

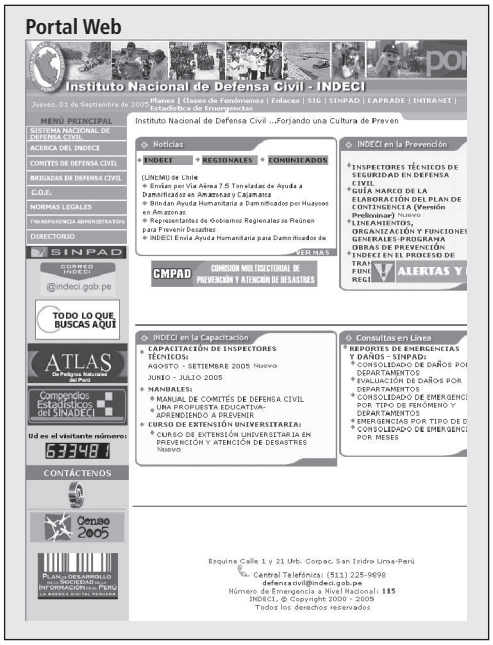
Nombre: Diana Landa Castillo
Cargo: Jefe de la Oficina de Organización y Métodos
E-mail: dlanda@munipiura.gob.pe
Teléfono: 073-310335
Fax: 073-334853

6.6 **BPG**

Portal web del Indeci

Instituto Nacional de Defensa Civil - Indeci

Antes de la implementación del portal www.indeci.gob.pe, el ciudadano que requería alguna información sobre la temática de defensa civil, alguna normativa de referencia o cualquier información por más simple que fuera sobre el particular, tenía que solicitarla a través de llamadas telefónicas, requerimientos formales o acudiendo personalmente al local del Indeci o a las Direcciones Regionales de Defensa Civil.



Hoy esta situación se ha revertido, tanto en beneficio del ciudadano como a nivel organizativo institucional, toda vez que no sólo se favorece a aquel interesado que requiere información brindándosela a través de la página web de manera inmediata, objetiva y precisa, sino que permite un mejor y mayor orden interno, en la medida en que se conduce dicha información por un solo canal y no a través de diversos conductos por donde eventualmente podía ser manipulada.

Así, el portal de Indeci cuenta con información diversa, donde es posible tener conocimiento desde cómo estar preparado ante un eventual desastre hasta las escalas remunerativas del personal. Brinda mucha información adicional como la mención de los requisitos con los que debe contar un local o establecimiento de concurrencia pública, normas de seguridad y norma técnica permanente de seguridad - NTP 399.010-1, información sobre inspectores técnicos de seguridad en defensa civil, resoluciones jefaturales sobre registro de inspectores técnicos de seguridad en defensa civil, versión preliminar de la guía marco para elaboración de plan de contingencia (plan de seguridad de defensa civil), guía práctica para la elaboración del plan de seguridad en defensa civil, manual de ejecución de inspecciones técnicas de seguridad, Plan Nacional de Prevención y Atención de Desastres, Compendio estadístico del SINADECI, Atlas de peligros del Perú, entre otras informaciones. Además, el portal cuenta con secciones como: preguntas frecuentes en defensa civil, consultas y/o sugerencias, *links* de interés, videos ilustrativos sobre los distintos fenómenos naturales o aquellos producidos por el hombre, estadísticas referenciales de las emergencias y daños producidos a nivel nacional, entre otras.

Para mejorar la transparencia de su gestión, el Indeci ha implementado en su portal un espacio de transparencia administrativa de la web, donde se publica información precisa, concisa y valiosa referida a la gestión gubernamental, exigencia no sólo de la normatividad legal vigente, sino de las recomendaciones efectuadas por otras entidades, como es el caso de la Comisión Nacional Anticorrupción, permitiendo con ello presentar un producto accesible, innovador y con información transparente. Publican así información sobre el órgano de control institucional y la manera de realizar denuncias ante él, por ejemplo.

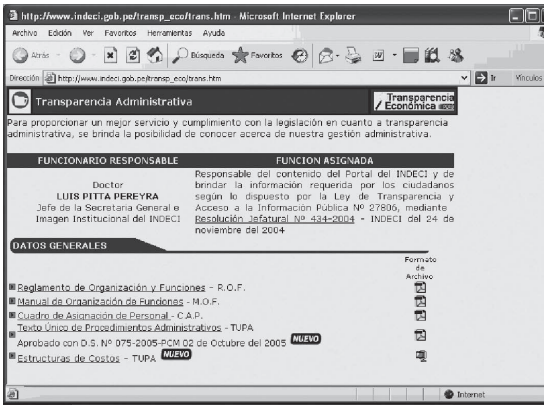
Por otro lado, cabe mencionar que el diseño, actualización, inserción y seguimiento de la información colocada en la web está a cargo de la Oficina de Estadística y Telemática y de la Oficina de Secretaría General e Imagen Institucional, que cumplen un rol fundamental y realizan un trabajo en conjunto.

El equipo que desarrolló la práctica estuvo conformado por: Juan Luis Podestá Llosa, Jefe del Indeci; Luis Pitta Pereyra, Secretario General; Javier Taipe Rojas, Jefe de la Oficina de Estadística y Telemática; Rubén de la Cruz Vilchez, Jefe de la Oficina de Estadística y Telemática; Claudia Gutérrez Laguna, Coordinadora de Secretaría General; Luis Bustamante López, Coordinador del Equipo y Asesor del Grupo de Coordinación del SINADECI; y, Jorge Loza Reyes, Responsable del Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN).

Cabe destacar que el Indeci es el organismo central, rector y conductor del Sistema Nacional de Defensa Civil, encargado de la organización de la población, coordinación, planeamiento y control de las actividades de Defensa Civil. Por ello, su misión es regir, normar y conducir el Sistema Nacional de Defensa Civil en la prevención y atención de desastres, para la protección de la población y del patrimonio.

Además su visión institucional es ser un organismo moderno, eficiente y eficaz que cuenta con la confianza y aceptación de la población en su rol de ente rector, normativo y conductor del Sistema Nacional de Defensa Civil en la prevención y atención de desastres.

Sección de Transparencia Administrativa



Son organismos del Indeci: El Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci) y las Direcciones Regionales del Indeci; los Comités Regionales, Provinciales y Distritales de Defensa Civil; las Oficinas de Defensa Civil Regionales; las Oficinas de Defensa Civil Sectoriales, Institucionales y de las Empresas del Estado; y, las Oficinas de Defensa Civil de los Gobiernos Locales.

Sobre su personal institucional, cuenta con 301 miembros de personal a su cargo.

Persona para contactos

Nombre: Luis Pitta Pereyra
Cargo: Secretario General
E-mail: lpitta@indeci.gob.pe
Teléfono: 226-2370
Fax: 226-2370

6.7 **BPG**

Portal web

Municipalidad Provincial de Maynas

El portal web www.munimaynas.gob.pe le ha permitido a la Municipalidad Provincial de Maynas ofrecer información variada de las diferentes gerencias, subgerencias, divisiones y oficinas ediles, pues contiene enlaces para el acceso a una gran diversidad de datos que detallan el desenvolvimiento de la gestión municipal, como la información presupuestaria de ingresos y gastos, las dietas de regidores y sueldos de funcionarios y servidores, los procesos de adquisición de bienes y servicios, la relación de obras por administración directa, contrata y por convenio, así como los costos y los avances en su ejecución, entre otras informaciones relevantes para el ciudadano interesado en seguir de cerca el accionar municipal.

Igualmente, la ciudadanía tiene acceso a los marcos normativos en los que se desarrolla la gestión, como resoluciones, acuerdos y ordenanzas municipales, la agenda diaria del alcalde, noticias con información de los acontecimientos más importantes, entre otros.

Antes de la implementación del portal los ciudadanos no contaban con un acceso fácil ni rápido a la información requerida, que en la mayoría de los casos giraba en torno a sus trámites documentarios. Era evidente la incomodidad que generaba esta situación que al final fue superada con el lanzamiento del portal web, que no sólo garantiza la transparencia de la gestión, sino que ha mejorado el acceso de los ciudadanos a la información pública. Ahora disponen de un innovador sistema de consulta en línea con el que pueden estar al tanto de las actividades, proyectos y obras que ejecuta la municipalidad y además saber sobre el proceso que siguen los trámites documentarios de sus expedientes.

Datos

Equipo
- Ente ejecutor del diseño y actualización del portal: Oficina General de Informática.
- Ente encargado de la recopilación y procesamiento de la información: Oficina General de Imagen Institucional

Plazo
- Etapa de planeamiento y ejecución: 5 meses de duración.

Aliados
- Empresas contratistas.
- Oficinas internas: prensa, rentas, trámite documentario, licencias, tránsito, entre otras.

El equipo que trabajó en este proyecto tuvo que afrontar, como todas las BPGs, ciertas dificultades al momento de su ejecución e implementación. Primero sus integrantes se abocaron a recopilar toda la información posible. En esta tarea se percataron de que existía demasiada información en documentos manuales, los que debieron ser seleccionados, priorizados y convertidos al formato electrónico para ser incluidos en el portal.

Una segunda situación que tuvieron que afrontar se produjo al momento de la información y tratamiento informático de los datos por parte de las áreas respectivas, que desconocían en un principio el modo de procesar la información para enviarla en formato electrónico al encargado de incluir los datos en el portal. Este problema fue resuelto luego de la orientación correspondiente efectuada por parte del personal de la Oficina General de Informática, que guió a las diversas áreas municipales en el correcto procedimiento de enviar la información requerida a través del sistema de red electrónica de la comuna Maynas.

Finalmente las medidas se centraron en mantener actualizado el portal web e incluir datos que sean de utilidad tanto al ciudadano común como a los trabajadores de la comuna.

Los miembros del equipo ejecutor son: Alexander del Rosario Hidalgo, Director de la Oficina General de Informática; Nancy Alarcón Chong, Jefa de la Oficina General de Imagen Institucional; y, Herlinda Alba López, Secretaría General. La creación, proceso de implementación, ejecución, monitoreo y evaluación del portal web, está a cargo de la Oficina

General de informática, ente ejecutor que diseñó el portal y se dedica a su actualización. Está dirigida por Alexander del Rosario; y, la oficina general de imagen institucional está jefaturaza por Nancy Alarcón, que es la dependencia encargada de recopilar y procesar la información, y la Secretaría General que tiene como responsable a Herlinda Alba, a través de la cual se canaliza la documentación a incluirse en el portal web. De igual modo aportaron al desarrollo e implementación del portal, la Gerencia de Planeamiento y Organización, y las gerencias, sub gerencias, divisiones y áreas de la Municipalidad Provincial de Maynas.

Por otro lado, la visión de la Municipalidad es que en el año 2011 la provincia de Maynas ha avanzado notablemente en el proceso de ordenamiento de su espacio territorial con centros poblados dotados de servicios básicos y una capital urbanística agradable, segura y ambientalmente sana; y ha potenciado su capacidad instalada para el crecimiento económico, social y cultural, complementando las políticas de desarrollo sostenible de los niveles regional y nacional, en el contexto de un mundo globalizado, integrado y competitivo; todo lo cual generando un incremento significativo del Índice de Desarrollo Humano Provincial.

La Municipalidad asume como misión el liderazgo dinámico y coherente en el concierto regional y macroregional, ejerciendo plenamente el principio de autoridad y de autonomía municipal, fortaleciendo, al mismo tiempo, la capacidad de concertación para hacer posible la realización de proyectos y acciones orientadas a lograr el progreso y el bien común, todo ello en un marco de modernización institucional, desconcentración administrativa, funcionalidad sistémica y planificación participativa que asegure una gerencia municipal eficiente y eficaz.

En cuanto a su presupuesto, en el 2004, la Municipalidad ejecutó un presupuesto de S/. 47,335,288.00 y para el 2005 cuenta con S/. 39,925,030.00 como presupuesto institucional de apertura (PIA 2005). Además, cuenta con 549 miembros de personal en la Municipalidad.

Persona para contactos

Nombre: Rossendo Alexander del Rosario
Cargo: Jefe de la Oficina General de Informática
E-mail: alexr@munimaynas.gob.pe
Teléfono: 065-232926

6.8 BPG

Sistema de actualización y mantenimiento de la página web institucional

Superintendencia de Banca y Seguros - SBS

Desde el año 1996 la SBS cuenta con un portal a través del cual brinda información normativa y estadística acerca de los sistemas financiero, de seguros y privado de pensiones. Asimismo, ofrece información de interés para el público en general como la referida a transparencia, programas institucionales de capacitación, tasas de interés, tipo de cambio, además de opciones de consulta y buscadores de textos. El sistema que presentó la SBS consiste en la mejora permanente de los contenidos de su página web, con información oportuna y de utilidad para el ciudadano, a través de un proceso ordenado de actualización y mantenimiento.

Algunas medidas adoptadas

- Diagnóstico de la situación.
- Cambios normativos en los casos en que fuera necesario.
- Desarrollo de metodologías y sistemas para la actualización de la información.
- Monitoreo de la información.
- Diseño de los formatos de publicación que serían difundidos a través del portal.
- Rediseño de la página web.
- Estrategia de difusión de la nueva información.

En el año 2004, en el marco de la iniciativa de *e-government* planteada en el Plan Estratégico Institucional 2004-2006, la SBS decidió rediseñar su portal con la finalidad de renovar la identidad gráfica de la institución y ofrecer un entorno informativo de mayor alcance y riqueza de información a sus usuarios. Para ello se evaluaron los factores críticos en la implementación del nuevo portal, entre los cuales se consideró la asistencia de una firma líder en el mercado, especializada en el diseño gráfico y funcional de portales y soluciones similares. Asimismo, se involucró a las diferentes áreas de la SBS en la definición de contenidos y servicios a ser implementados en el corto y mediano plazo, los cuales se tradujeron en el Plan de Acción 2004. Por otro lado, el diseño, desarrollo e implementación del nuevo portal se reportó en dicho plan como un proyecto institucional.

La buena práctica se centró en tres principales temas: (i) mejora de la información disponible sobre las tasas de interés y otros costos asociados a operaciones activas y pasivas de las empresas del sistema financiero, (ii) creación del Registro de Pólizas de Seguros y (iii) transparencia de información en el Sistema Privado de Pensiones. También se trabajó en el proceso de mantenimiento y actualización de la información en la página web y en su rediseño, lo que permitió tener una página más amigable, de mejor y más rápido acceso, y ordenada mediante vínculos que llevan a la diversa información que provee la SBS.

El principal problema que se tenía era el acceso a la información que muchas veces se encontraba en el portal pero llegar a ella resultaba complicado y engorroso para el visitante, lo que ocasionaba que se tuviera que atender pedidos y/o requerimientos especiales de información, cuando ésta se encontraba disponible. Así también, la publicación de información de utilidad en el sitio web muchas veces no era oportuna, ya que antes de ello tenía que ser remitida a la Gerencia de Organización de Sistemas, que finalmente realizaba la labor de actualización propiamente dicha en la web, lo que generaba atrasos.

A pesar de todas las dificultades y de todo el entusiasmo, la conclusión es que construir un portal con información financiera, de seguros y del sistema previsional que muestre información dirigida al ciudadano es todo un reto que merece ser adoptado, perfeccionado y desarrollado. En este sentido resulta fundamental seguir los lineamientos y mejores prácticas correspondientes a lo avanzado y desarrollado por otros países en el marco de lo que es gobierno electrónico. Asimismo, para poder estructurar el portal, con tanta información presente, se hace necesario contar dentro del equipo de trabajo con las áreas funcionales, ya que sus miembros son los responsables de la información que se va a presentar y, sobre todo, son los que mejor conocen las necesidades de información que tienen los visitantes (ciudadanos, entidades, público en general) que acceden al portal institucional.

El equipo de la BPG estuvo conformado por: Lucía Romero, jefe del Departamento de Análisis del Sistema Financiero; Antonio Akiyama Cangalaya, analista de Sistemas; Daniel Allaín, analista de análisis del Sistema Financiero; Igor Sakuma Carbonel, Gerente de Tecnologías de Información; Jorge Luis Céspedes Salas, Analista de Procesos; Giovanni David Zavaleta Torres, Analista de Sistemas; Ricardo Berrospi Taquire, analista Funcional de Sistemas y coordinador de la Página Web; Melsi Casas Maldonado, analista de Sistemas; Cecilia Rodríguez Bracamonte, analista de Sistemas; Magno Condori Mollehuara, analista de Sistemas; Miguel Chirinos Huaco, analista de Sistemas; Romel Alvarez Llanos, coordinador de Proyectos de Tecnologías de Información; Jorge Gutierrez Belaúnde, jefe del Proyecto Web y jefe del Departamento de Desarrollo de Sistemas; Carmela Chiabra Picasso, analista de la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional; Mario Ochoa Ponte, jefe de la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional y Superintendente de Banca y Seguros; Mónica Trilles Martino, analista de Comunicaciones; y, Oscar Borda Ovalle, analista de Análisis del Sistema Financiero.

Por otro lado, la visión institucional es ser reconocidos por los usuarios, las entidades supervisadas y los principales organismos nacionales e internacionales, como la institución reguladora y supervisora de los sistemas financiero, de seguros y privado de pensiones, líder de América Latina. Además, su misión es generar las condiciones que permitan maximizar el valor de los sistemas financiero, de seguros y privado de pensiones, propiciando una mayor confianza y adecuada protección de los intereses del público usuario, a través de la transparencia, veracidad y calidad de la información; cautelando la estabilidad y solvencia de las instituciones que conforman los sistemas.

La SBS tiene cobertura operativa en toda la República. La sede principal está situada en la ciudad de Lima y además, cuenta con oficinas descentralizadas en los departamentos de Arequipa y Piura. En cuanto al presupuesto, cuenta en el 2005 con un presupuesto aprobado de S/. 103,573,997.00 y en el 2004, contó con un presupuesto ejecutado de 95,585,539. Además, cuenta con 390 plazas ocupadas para el personal con un total de 406 plazas.

Persona para contactos

Nombre: Igor Sakuma Carbonel
Cargo: Gerente de Organización y Sistemas
E-mail: isakuma@sbs.gob.pe
Teléfono: 421-1164
Fax: 421-0097

7. Bibliografía internacional
Transparencia y Acceso a la Información

7.1 Bibliografía básica

- Transparency International and United Nations Human Settlements Program, *Tools to Support Transparency in Local Government:* Urban Government Toolkit Series (2004). Disponible en: **www.transparency.org**

Este manual de 200 páginas detalla el contexto y marco de los temas de transparencia y acceso a la información y enumera 29 herramientas necesarias para alcanzar la transparencia gubernamental, divididas en cuatro grupos: herramientas de evaluación y supervisión; herramientas para mejorar el acceso a la información y participación ciudadana; herramientas para promover la ética, el profesionalismo e integridad; y herramientas para propagar la transparencia a través de reformas institucionales. Dichas herramientas incluyen el acceso a leyes de información y a un registro de gestión y computarización, gobierno electrónico y legislación para informantes. Los autores explican cada herramienta en secciones especiales, enlaces a transparencia, elementos clave, casos de estudio y contactos para posterior información.

- OECD Public Management Service Public Management Committee, *OECD Best Practices for Budget Transparency* (2001). Disponible en: **www.oecd.org**

La OECD proporciona sugerencias sobre el tipo de información que las oficinas o agencias gubernamentales deberían incluir en sus reportes financieros, enfatizando su importancia; así como diversas pautas para su entrega. Figura asimismo una serie de recomendaciones para mantener la integridad, el control y responsabilidad (*"accountability"*) de dichos reportes, junto a particularidades del proceso de creación del manual. Además de destacar siete diferentes mecanismos que las agencias pueden utilizar para diseminar información y la naturaleza de ésta, el manual presenta detalladamente los supuestos contables y económicos que deben ser compartidos con los ciudadanos.

- 5 U.S.C. § 552, 5 U.S.C. § 552 (a), 5 U.S.C. § 552 (b) (last amended 1996).

La Ley sobre la Libertad de Información de los Estados Unidos establece los fundamentos para transparencia y acceso ciudadano a la información. La Sección 552 especifica qué tipo de agencias de información deben hacer públicas las excepciones, cronogramas para la diseminación, costos y detalles de los reportes anuales de información requeridos por ley que las agencias deben crear. La Sección 552(a) proporciona los detalles de leyes adicionales sobre la posesión de información personal de los ciudadanos por parte de las agencias, con excepciones y sanciones. La Sección 552(b) se desarrolla en torno al derecho de reunirse públicamente, conviniendo qué tipo de reuniones constituyen un "mitin", cuándo debe ser divulgada la información, excepciones a la ley y sanciones a las agencias por su incumplimiento. Cabe anotar que existen leyes similares en Canadá, Australia y el Reino Unido.

7.2 Bibliografía adicional

- *British Standards Institution: Guide to Freedom of Information*. Disponible en: **www.bsi-global.com/foi**

Esta guía, aunque diseñada para el acatamiento de la ley de libertad de información por las empresas privadas, contiene información útil para las agencias gubernamentales. La primera de sus cinco partes detalla las especificaciones de la legislación británica al respecto, mientras la segunda discute cómo organizar y manejar un sistema de archivo de registros. La tercera parte analiza mecanismos efectivos para la administración de la diseminación de información y la cuarta enumera las formas para reducir problemas de incumplimiento, incluyendo consejos para atención de reclamos. La última parte hace referencia a los antecedentes de las políticas de información.

- Bart W. Edes, *The Role of Public Administration in Providing Information: Information Offices and Citizen Information Services,* Presentation at the EIPA Seminar on "An Efficient, Transparent Government and the Rights of Citizens to Information" (29-30 May 2000).

Este artículo es un recurso útil que analiza en profundidad el rol de los funcionarios de información de las agencias gubernamentales, con secciones sobre "la tendencia hacia la transparencia" y leyes de algunas naciones respecto de dichos funcionarios. Edes precisa cinco de sus principales obligaciones: llevar a cabo investigación y análisis, aconsejar a oficiales senior, manejar relaciones con los medios, informar a los ciudadanos y coordinar el flujo de la información con el gobierno.

- *The E-Government Imperative: Main Findings*, OECD Policy Brief (2003). Disponible en: **www.oecd.org**

Este resumen de políticas empieza por discutir la presión que sufren los gobiernos con la diseminación de la información debido al advenimiento de Internet y otras tecnologías de comunicación recientes. Asimismo resalta los diez fundamentos de un buen gobierno electrónico (*e-government*) para ayudar a brindar un mejor servicio a los ciudadanos y hacer transparente la institución. Los principios clave se refieren a la cooperación eficiente y al *e-networking* entre las agencias del gobierno, privilegiando el uso de Internet como un "facilitador" de diseminación de información en vez de un fin en sí mismo.

- *Financial Management and Control of Public Agencies,* Study by OECD and European Union (2001). Disponible en: **www.oecd.org**

El informe sobre políticas conducido por SIGMA (*Support for Improvement in Governance and Management in Central and Eastern Europe*) describe los métodos para que las agencias del gobierno diseñen marcos de gestión y control financiero. Dedica una sección específica a informes y contabilidad (ver p. 41), animando a las agencias a circunscribirse a los estándares del sector privado en esta materia, y concluye con "Informes de país" sobre Francia, Holanda, Portugal, Gran Bretaña y Suecia.

- Boyoung Im, *Using ICTS to Strengthen Government Transparency and Relations With Citizens in South Korea* (2001). Disponible en: **www.oecd.org**

Este estudio está enfocado hacia las modalidades de uso de la tecnología por parte del gobierno de Corea del Sur para fortalecer sus relaciones con los ciudadanos y responder así a sus necesidades. Se discute el advenimiento de la tecnología en la sociedad surcoreana y se examina leyes e instituciones de gobierno electrónico. Un punto importante es el análisis que el estudio hace del sistema OPEN (Procedimientos en línea para el aumento de aplicaciones civiles por sus siglas en inglés) implementado en 1999, a través del cual los ciudadanos surcoreanos pueden estar al tanto de las aplicaciones *on line* para diversos permisos y licencias en rubros como construcción, ciudadanía e inmobiliarias, entre otros. Luego de su primer año de funcionamiento el website de OPEN alcanzó un promedio de 25,000 visitas diarias.

- Neva Maher, *How Supreme Audit Institution Should Perform and is to be Managed for External Audit* (2003). Disponible en:
  http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN014820.pdf

Este ensayo señala que las evaluaciones externas de instituciones supremas de auditoría son valiosas para salvaguardar los "cuatro pilares del buen gobierno": responsabilidad, transparencia, predictibilidad y participación. Sugiere una estructura particular ante las evaluaciones externas, proporcionando detalles sobre pre-evaluaciones, estándares, alcances de las auditorías, control de gestión y auditorías de rendimiento. El informe concluye por enfatizar específicamente cómo estas evaluaciones externas e independientes encajan en cada uno de los cuatro pilares mencionados.

- *Outline of Social Accountability Mechanisms 2005*, World Bank. Disponible en:
  http://www1.worldbank.org/devoutreach/march04/images15/paul-outline.html

Este resumen del Instituto del Banco Mundial detalla brevemente los temas que deberían ser analizados en un estudio sobre responsabilidad social: análisis de presupuesto independiente, control de rendimiento, análisis de presupuesto participativo y seguimiento de presupuesto participativo. Describe cómo los ciudadanos están involucrados en cada método de evaluación gubernamental, lo que les permite responsabilizar directamente a sus gobiernos.

- Alasdair Roberts, *New Strategies for Enforcement of the Access to Information Act*, 27 Queen's L. J. 647 (2002).

Este artículo trata sobre la debilitación del Acta de Libertad de Información Canadiense y cómo la mayoría de observaciones a ésta gira alrededor de protestas ciudadanas por el incumplimiento del gobierno. Roberts argumenta que en lugar de que las cortes se encarguen de estas protestas, una mejor estrategia sería darle a un comisionado de información mayor poder para tratar temas de incumplimiento. Describe el régimen actual proponiendo una aplicación "basada en el rendimiento" como la forma más costo-eficiente y que promueve un mayor respeto del derecho al acceso a la información

- Alasdair Roberts, *The Realities of FOI-A Canadian Perspective,* 1 Freedom of info 3 (2002).

Este artículo mantiene un enfoque similar al anterior, precisando las formas en las que funcionarios del gobierno han podido limitar el impacto de las leyes de libertad de información y haciéndoles un llamado para que muestren menos renuencia en su trabajo. Cita el ejemplo de algunas agencias canadienses que se oponen a proporcionar información a los ciudadanos –incluso en formato electrónico–, cuando la misma información está disponible a través de organizaciones privadas, e incentiva la implementación de EDMS (documentos electrónicos y sistemas de gestión de archivos por sus siglas en inglés) para clasificar y administrar información. El autor concluye que hay que aplicar con mayor energía las leyes referidas a la libertad de información electrónica y hace hincapié en que los funcionarios públicos deben aceptar la realidad de estas leyes, darle la bienvenida a la transparencia y aprovechar los medios de comunicación electrónicos para facilitar su cumplimiento.

7.3 Bibliografía general

- *A Short Guide to the Freedom of Information Act and Other New Rights*, The Campaign for Freedom of Information 2005. Disponible en: **www.cfoi.org.uk**

- Benita S. Baird, *The Government in the Sunshine Act: An Overview,* Duke L. J. Nº 2, 565 (May 1977).

- Benjamin Israel, *Sunshine Laws Need More Sunshine,* 28 ST. Louis Journalism Rev. 205, 18 (April 1998).

- Canadian Government Privy Council Office, *Governing Responsibly: A Guide for Ministers and Ministers of State 2004*. Disponible en: **http://www.pco.bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=publications&Sub=guidemin&Doc=guidemin_e.htm**

- Carrie Noteboom, *Addressing the External Effects of Internal Environmental Decisions: Public Access to Information in the International Law Commission's Draft Articles on the Prevention of Transboundary Harm,* 12 N.Y.U. Envtl. L.J. 245 (2003).

- Cass Sunstein, *New Perspectives in the Law of Defamation: Government Control of Information,* 74 Calif. L. Rev. 889 (1986).

- Charles N. Davis *et al., Sunshine Laws and Judicial Discretion: A Proposal for Reform of State Sunshine Law Enforcement Provisions,* 28 Urb. Law 41 (1996).

- Cheryl Simrell King, *et al.*, *The Question of Participation: Toward Authentic Public Participation in Public Administration,* 58 Pub. Admin. Rev. Nº. 4, 317 (July 1998).

- *Combating Corruption in Indonesia,* World Bank East Asia Poverty Reduction and Management Unit (October 2003).

- Daniel J. Solove, *Notice, Access and Aggregation: Public Records, Privacy and the Constitution,* 86 Minn. L. Rev. 1137 (2002).

- David Stasavage, *Transparency, Democratic Accountability, and the Economic Consequences of Monetary Institutions*, 47 Amer. J. Of Pol. Sci. Nº. 3, 389 (July 2003).

- Dorothy Shea, *Sunshine Sunday: National Open Government History,* Atlanta J.-Con., March 13, 2005, at F3.

- Elias Clark, *Holding Government Accountable: The Amended Freedom of Information Act,* 84 Yale L. J. Nº 4, 741 (March 1975).

- *Freedom of Information is Key to Anti-Corruption Campaign in Rural India.* Disponible en: http://www.transparency.org/working_papers/bhatia-dreze/bhatia-dreze.html (1998).

- George Serra, *Citizen-Initiated Contact and Satisfaction with Bureaucracy: A Multivariate Analysis,* 5 J. Of Pub. Admin. Res. And Theory Nº 2, 175 (April 1995).

- *Government Information and the Rights of Citizens,* 73 Mich. L. Rev Nº 6/7, 971 (May 1975).

- *Information for Accountability Workshops: Sourcebook,* International Management Trust (2005). Disponible en: **www.worldbank.org**

- James C. Clingermayer, *Administrative Innovations as Instruments of State Legislative Control,* 44 W. Pol. Q. Nº 2, 389 (June 1991).

- James H. Cawley, *Sunshine Law Overexposure and the Demise of Independent Agency Collegiality,* 1 Widener J. Pub. L. 43 (1992).

- John F. O'Connor and Michael J. Baratz, *Some Assembly Required: The Application of State Open Meeting Laws to E-mail Correspondence,* 12 Geo. Mason L. Rev. 719 (2004).

- Judith Block McLaughlin and David Riesman, *The Shady Side of Sunshine,* 21 Change 1, 45 (January 1989).

- Malcolm Russell-Einhorn, *Strengthening Access to Information and Public Participation in Transition Countries - Latvia as a Case Study in Administrative Law Reform,* 54 Admin. L. Rev. 459 (2002).

- Mike Williams, *Your Right to Know: Sunshine State's Law One of Toughest For 96 Years, Florida has been a Model in its Commitment to Open Government, Guaranteeing the Public's Access to Information,* Atlanta J.-Con., March 17, 2005, at A1.

- Patrik Jonsson, *Can 'Sunshine Laws' Sometimes Shed Too Much Light?,* 93 Christian Sci. Monitor 124 (2001).

- Paul Constance, *May the Best Bureaucrat Win!: Chile Has Reined in Spending and Corruption; Now it Wants to Reward Quality and Efficiency* (March 2002). Disponible en: **http://www.iadb.org/idbamerica/english/SRGOVE/srgove4.html**

- Paul S. Schoenhard, *Disclosure of Government Information Online: A New Approach from an Existing Framework,* 15 Harv. J. Of Law & Tech. 497 (2002).

- Peter Bayne, *Freedom of Information in Australia, 1993,* Acta Jurídica 1997 (1993). *British Columbia Freedom of Information and Privacy Association.* Disponible en: **http://fipa.bc.ca/home**

- *Progress in Implementing the 1996 Electronic Freedom of Information Act,* United States Government Accountability Office Report to Congressional Requesters 2001. Disponible en: **www.goa.gov**

- Richard Jolly, *The Implied Freedom of Political Communication and Disclosure of Government Information,* 28 Fed. L. Rev. 41 (2000).

- Robert Martin and Estelle Feldman, *Access to Information in Developing Countries.* Disponible en: **http://www.transparency.org/working_papers/martin-feldman/index.html (1998)**

- Roger Hamilton, *Democracy Online: The Region's Countries are Increasingly Using the Internet to Make Government More Responsive and Transparent* (April 2003). Disponible en: **http://www.iadb.org/idbamerica/index.cfm?thisid=1969**

- Sean A. Andrussier, *The Freedom of Information Act in 1990: More Freedom for the Government, Less Information for the Public,* Duke L. J. Nº 3, 753 (June 1991).

- Stephen Schaeffer, *Sunshine in Cyberspace? Electronic Deliberation and the Reach of Open Meeting Laws,* 48 St. Louis L. J. 775 (2004).

- *Sunshine is the Best Disinfectant* (March 2002). Disponible en: **http://www.iadb.org/idbamerica/english/SRGOVE/srgove4-b.html.**

- Terry O'Connor, *Sunshine Laws are Needed Now More Than Ever for Protection,* New Orleans City Bus., March 14, 2005, at 1.

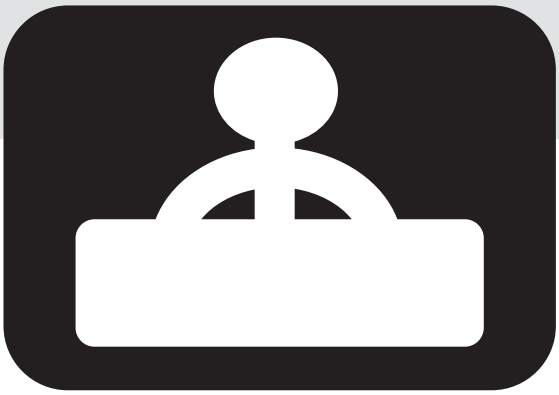
- *The Swedish Approach to Public Access to Documents* (November 2002). Disponible en: **http://www.regeringen.se.**

- Theresa Dale Pupillo, *The Changing Weather Forecast: Government in the Sunshine in the 1990's - An Analysis of State Sunshine Laws,* 71 Wash. U. L. Q. 1165 (1993).

- Tunku Abdul Aziz, Malaysia: *Living with Perceptions - The Importance of Transparency.* Disponible en: **http://www.transparency.org/working_papers/aziz/ tunkuaziz.html (2003)**

- Woolfson on Government, New Media Age, October 7, 2004, at 18.

Servicio de Atención al Ciudadano



Servicio de Atención al Ciudadano

Derechos Ciudadanos

- ✓ Tenemos derecho a no hacer colas
- ✓ Tenemos derecho a que nos atiendan bien y de manera oportuna y eficaz
- ✓ Tenemos derecho a que los servidores públicos nos traten con respeto
- ✓ Tenemos derecho a formularios gratuitos
- ✓ Tenemos derecho a que nos den información oportuna útil y completa
- ✓ Tenemos derecho a que no nos deriven de un lugar a otro, haciéndonos perder el tiempo
- ✓ Tenemos derecho a que el Estado nos facilite la vida

¡Las BPGs 2005 en **Servicio de Atención al Ciudadano**
demuestran que acceder a estos derechos **sí es posible!**

"Incluso las entidades con pocos recursos pueden implementar Buenas Prácticas Gubernamentales. Más que recursos, se requiere una actitud proactiva, de servicio. Enfocarse en el ciudadano".

Luis Alonso García (Equipo Técnico)

1. ¿Qué es una BPG en Servicio de Atención al Ciudadano y por qué es importante?

Una BPG en Servicio de Atención al Ciudadano se orienta a lograr excelencia en el servicio a éste, basándose en políticas, acciones y sistemas que permitan entablar con él la mejor relación posible, buscando garantizar tanto la calidad de la información brindada como la del trato ofrecido, así como la eficiencia en la atención satisfactoria de sus demandas.

Las BPGs en Servicio de Atención al Ciudadano buscan que éste sea el elemento esencial del proceso administrativo en el sector público y que su bienestar sea el principio fundamental del servidor público, siguiendo el principio de servicio al cliente. Ello implica un cambio de mentalidad en los funcionarios y, en la mayoría de casos, el rediseño de procesos para la comodidad y facilidad de acceso de los ciudadanos a los servicios. En este aspecto son acciones pioneras la construcción de establecimientos de atención y simplificación de procesos en municipalidades provinciales y distritales a nivel nacional, la atención personalizada utilizando tecnologías de información y la difusión de información para el ciudadano sobre el quehacer institucional por todos los canales disponibles.

Los servicios de atención al ciudadano se orientan al uso de tecnologías de la información y al desarrollo de políticas conducentes a promover su participación mediante la demanda de información y servicios, incrementando el tiempo y espacio de interacción del ciudadano con las entidades públicas y reduciendo los plazos y costos para acceder a información, todo lo cual es posible mediante el *gobierno electrónico*.

En este contexto, la demanda del ciudadano por más y mejores servicios y las medidas en materia de simplificación administrativa y transparencia emprendidas por el gobierno para la mejora de los servicios han llevado a que el gobierno electrónico sea un canal para introducir cambios en las formas de acceso de los ciudadanos a la información y la prestación de los servicios de manera descentralizada e integrada. Este canal además puede ser utilizado para una rendición de cuentas adecuada.

El servicio de atención al ciudadano de la administración pública resulta importante porque:

- Es un punto de contacto de las políticas y reglas gubernamentales con el ciudadano. Las instituciones están presentes donde éste más lo necesita, descentralizando sus oficinas y/o utilizando tecnologías de la información (teléfono, e-mail y/o Internet), con el gobierno electrónico como máxima expresión.
- Los ciudadanos pagan impuestos para sustentar los servicios que las instituciones prestan esperando una efectiva atención de éstas.
- Un servicio de calidad toma en cuenta las necesidades del ciudadano. Busca alcanzar o superar los estándares de atención de las empresas privadas en calidad de servicio y satisfacción del cliente, estando siempre a su disposición, simplificando procesos y optimizando costos.
- Las instituciones buscan al ciudadano para servirlo, incluyendo a los relegados geográfica y/o económicamente, informándolos, educándolos y orientándolos para su desarrollo.
- El rediseño en procesos que buscan mejorar la atención a los ciudadanos, por lo general, permite optimizar el uso de los recursos y elevar el nivel de eficiencia de la institución, así como sus indicadores económicos y financieros; por ejemplo Infosalud, además de incrementar el número de atenciones

redujo los costos de mantener personal administrativo y médico en los hospitales o postas atendiendo consultas que podían ser resueltas por teléfono. Una entidad responsable y efectiva en la prestación de servicios crea ciudadanos satisfechos generando bases para legitimar sus gestiones.

- La satisfacción de los ciudadanos con los servicios que reciben de las instituciones contribuye a la mejora de la imagen de la entidad, lo que a su vez tiene un impacto positivo en el clima organizacional interno.

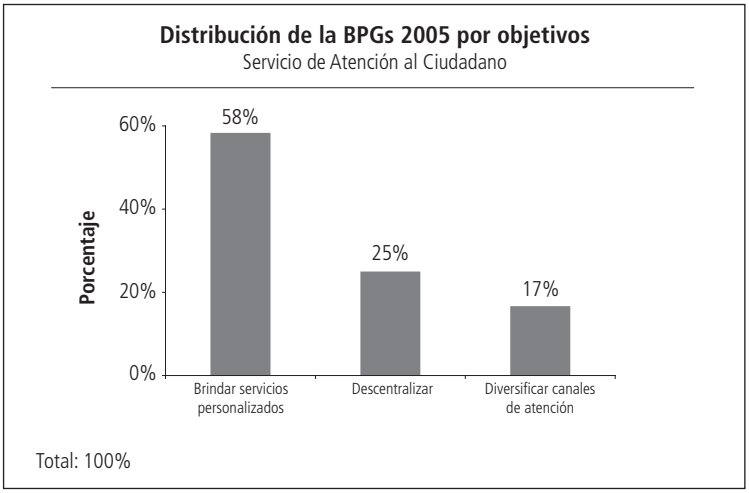
2. Objetivos e indicadores

Los indicadores contribuyen a medir el logro de las instituciones en su objetivo de mejorar la calidad en los servicios prestados para la satisfacción de las demandas de los ciudadanos. En el caso de las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano este objetivo general fue operativizado mediante tres objetivos específicos buscados por diferentes grupos de BPGs 2005 que serán explicados en detalle líneas abajo.

Para medir los logros de cada objetivo en materia de calidad de servicio se han tomado los indicadores presentados por las BPGs 2005 y definido indicadores y estándares a partir del análisis de experiencias exitosas nacionales e internacionales, lo que ha permitido diseñar un *benchmark* de indicadores de BPGs en Servicio de Atención al Ciudadano.

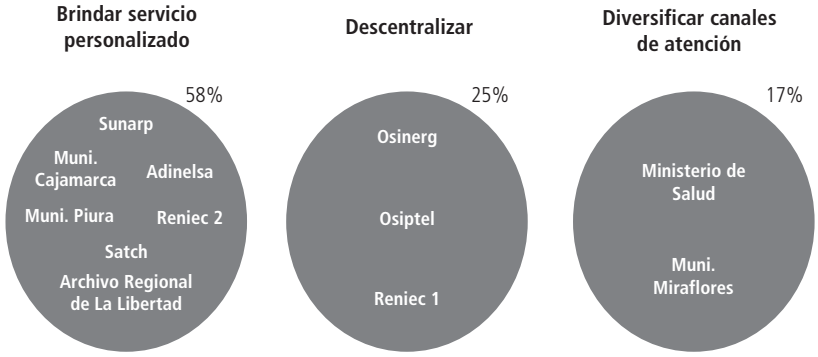
2.1. ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano?

Los objetivos marcan la pauta para realizar acciones concretas que permitan conseguirlos. Las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano en su conjunto han buscado mejorar la calidad de los servicios que prestan, dividiéndose en tres grupos según los objetivos específicos que persiguieron: (i) brindar servicios personalizados (58%), (ii) descentralizar (25%) y (iii) diversificar canales de atención (17%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Instituciones por tipo de simplificación administrativa
BPGs 2005 Servicio de Atención al Ciudadano



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Para brindar servicios personalizados las **municipalidades provinciales de Cajamarca y Piura,** por ejemplo, emprendieron una simplificación administrativa mediante el rediseño de procesos e invirtieron en implementar infraestructura adecuada para la atención al ciudadano en sus respectivos locales municipales. Por otro lado, para conseguir un acercamiento al ciudadano, las reguladoras **Osiptel y Osinerg** descentralizaron sus oficinas pasando de tener presencia sólo en Lima Metropolitana a por lo menos 13 ciudades a nivel nacional. Para diversificar los canales de atención, la **Municipalidad de Miraflores** implementó el gobierno electrónico, utilizando Internet como una poderosa herramienta que le permite interactuar con el ciudadano más allá de los horarios de oficina; al respecto el alcalde de Miraflores contó que incluso en el día de Navidad del 2004 hubo vecinos que pagaron sus arbitrios mediante este sistema.

2.2. ¿Cuáles son los indicadores relevantes?

Los indicadores utilizados por las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano han dependido del objetivo perseguido. Aunque todos los indicadores evalúan de forma directa o indirecta el incremento de calidad en el servicio prestado, miden específicamente los logros para cada objetivo. A continuación se presentan los indicadores correspondientes a cada objetivo.

a. Brindar servicios personalizados

Indicadores de servicios personalizados BPGs 2005 en Servicios de Atención al Ciudadano	
Variables	**Indicadores**
Mejora en la infraestructura para la atención	• Número de oficinas especiales para atención al ciudadano por sede. • Número de sillas para los ciudadanos por oficina de atención al ciudadano. • Número de módulos de atención por oficina de atención al ciudadano. • Número de ticketeras para turnos por oficina de atención al ciudadano. • Número de ventanillas por oficina de atención al ciudadano. • Número de ventanillas exclusivas para trámites puntuales. • Número de ventanillas para realizar pagos. • Número de funcionarios que atienden al ciudadano.
Eliminación de colas	• Número de colas por las que pasa un ciudadano para finalizar un trámite. • Número de colas por cada área involucrada en el trámite. • Número de ciudadanos promedio en la cola cada hora.
Reducción en los tiempos de atención	• Número de minutos que el ciudadano permanece ante la ventanilla. • Número de días para terminar el trámite. • Número de colas por las que el ciudadano debe pasar para terminar el trámite.
Reducción de pasos	• Número de ventanillas por las que el ciudadano debe pasar para terminar el trámite. • Número de veces que el ciudadano debe acudir a la institución para terminar el trámite.
Eliminación de sobrecostos	• Número de km recorridos por el ciudadano para realizar el trámite. • Número de soles gastados en fotocopias necesarias para formar el expediente. • Número de soles gastados en formatos.
Incremento en la satisfacción de los clientes	• Porcentaje de clientes satisfechos con la atención del trámite. • Porcentaje de disminución mensual del número de quejas.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

A continuación se presenta el detalle porcentual de las variables que dieron origen a los indicadores:

- **Mejora en la infraestructura para la atención (57%).** Tal es el caso del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (**Reniec**) con la BGP "Mejora del nivel de calidad en la atención al usuario con la implementación de acciones que conllevan a un servicio integral a los ciudadanos que solicitan trámites ante **Reniec**", que ha implementado locales especiales para la atención de discapacitados y ancianos.
- **Eliminación de colas (57%). Sunarp** al implentar publicidad registral en línea evitó que los ciudadanos deban ir a las oficinas y hacer colas para ser atendidos.

- **Reducción en los tiempos de atención (57%).** Con el gobierno electrónico implementado por la **Municipalidad de Miraflores** los ciudadanos realizan varios trámites en línea de manera inmediata.
- **Reducción de pasos (29%).** Al respecto las **municipalidades de Piura y Cajamarca** redefinieron procesos en los trámites más demandados por los ciudadanos eliminando pasos innecesarios.
- **Eliminación de sobrecostos (43%). Adinelsa** ha reducido costos por la emisión de recibos de pago y la distribución de éstos, lo cual tiene impacto en el precio final que el ciudadano paga.
- **Incremento en la satisfacción de los clientes (43%).** Por ejemplo la **Sunarp** realizó encuestas de satisfacción entre los ciudadanos para medir la efectividad de la BPG implementada.

b. Descentralizar

Indicadores en descentralización
BPGs 2005 en Servicios de Atención al Ciudadano

Variables	Indicadores
Incremento del número de oficinas descentralizadas	• Número de nuevas oficinas descentralizadas por año. • Número de oficinas por ciudad. • Porcentaje de oficinas sobre el total de sedes departamentales. • Número de funcionarios por oficina descentralizada. • Número de computadoras por oficina descentralizada
Incremento del número de atenciones y orientaciones	• Número de trámites atendidos por oficina descentralizada. • Número de consultas atendidas por oficina descentralizada. • Número de quejas recibidas por oficina descentralizada. • Porcentaje de crecimiento mensual de atención de trámites por oficina descentralizada.
Incremento de ciudadanos informados respecto del quehacer de la institución	• Número de ciudadanos por oficina descentralizada en el mes. • Número de consultas mensuales por oficina descentralizada. • Porcentaje de ciudadanos enterados del quehacer de la institución. • Número de eventos sobre difusión del quehacer mensual de la institución por oficina descentralizada.
Reducción en el tiempo de atención	• Número de minutos del ciudadano que el ciudadano permanece ante la ventanilla por oficina descentralizada. • Número de días para terminar el trámite por oficina descentralizada. • Número de colas por las que el ciudadano debe pasar para terminar el trámite por oficina descentralizada.
Atención especial para los ciudadanos que lo requieran	• Número de discapacitados atendidos por mes. • Número de ancianos atendidos por mes. • Número de ciudadanos en situación de pobreza extrema atendidos por mes. • Número de ciudadanos en situación de pobreza atendidos por mes. • Número de trámites gratuitos por mes. • Número de campañas mensuales para atender a grupos desfavorecidos.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

A continuación se presenta el detalle porcentual de las variables que dieron origen a los indicadores:

- **Incremento del número de oficinas descentralizadas (100%).** Por ejemplo, en el caso de **Osinerg**, con la apertura de 22 oficinas a nivel nacional.
- **Incremento del número de atenciones y orientaciones (67% en ambos rubros).** Tanto en los locales institucionales mediante la implementación de módulos de orientación como por la utilización de canales adicionales de comunicación (teléfono, e-mail e Internet) para la atención de consultas y trámites.
- **Incremento de ciudadanos informados respecto del quehacer de la institución (67%).** Logrado mediante campañas informativas, obras teatrales, presencia en universidades, concursos, desarrollo de juegos educativos, charlas en colegios y publicidad, entre otras actividades.
- **Reducción en el tiempo de atención (100%).** Lograda principalmente con la descentralización de las oficinas, obteniéndose con ello su descongestión.
- **Atención especial para los ciudadanos que lo requieran (33%). Reniec** implementó un centro de atención especializado para personas con discapacidad y adultos mayores con para la atención de sus trámites.

c. Diversificar canales de atención

Indicadores en diversificación de canales de atención
BPGs 2005 en Servicios de Atención al Ciudadano

Variables	Indicadores
Incremento del número de atenciones por Internet	• Número de trámites atendidos en línea. • Porcentaje de crecimiento mensual de atenciones en línea. • Número de consultas atendidas por Internet. • Número de quejas recibidas por Internet.
Número de atenciones por teléfono	• Número de consultas mensuales atendidas por teléfono. • Número de quejas mensuales atendidas por teléfono. • Porcentaje de crecimiento mensual de consultas atendidas por teléfono. • Porcentaje de crecimiento mensual de quejas atendidas por teléfono.
Ahorro en los costos por atención a través de otros canales	• Número de funcionarios involucrados en la atención del trámite en la institución. • Número de funcionarios involucrados en la atención del trámite por Internet.
Reducción del uso del sistema de trámite documentario	• Número de expedientes atendidos mensualmente que hayan pasado por trámite documentario. • Número de ciudadanos promedio atendidos en trámite documentario por mes.
Incremento del tiempo de interacción con el ciudadano	• Número de horas semanales en las que el ciudadano puede realizar el trámite. • Número de horas semanales en las que el ciudadano recibe orientación. • Número de horas semanales en las que las quejas de los ciudadanos son recibidas y atendidas. • Número de vías por las que el ciudadano puede hacer un trámite.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

A continuación se presenta el detalle porcentual de las variables que dieron origen a los indicadores:

- Número de atenciones por Internet y por teléfono (50%).
- Ahorro en los costos por atención a través de otros canales (50%).
- Reducción del uso de sistema de trámite documentario (50%). En este caso la **Municipalidad de Miraflores** ha reducido el número de ciudadanos en su local municipal porque los trámites y pagos son realizados por Internet; por tanto ya no es necesario, en muchos casos, ingresar documentos por el sistema de trámite documentario.
- Incremento del tiempo de interacción con el ciudadano (100%). Por ejemplo el **Ministerio de Salud**, mediante la BPG 2005 Infosalud, brinda servicio de orientación durante 24 horas todos los días del año.

Según el tipo de medición (cualitativa y cuantitativa) y ciertas características comunes, los indicadores son:

Indicadores en servicio de atención al ciudadano (Según tipo de medición)	
Medición cuantitativa	
Variables	**Indicadores**
Brindar servicios personalizados	
Eliminación de colas	• Número de colas por las que pasa un ciudadano para finalizar un trámite. • Número de colas por cada área involucrada en el trámite. • Número de ciudadanos promedio en la cola cada hora.
Reducción en el tiempo de atención	• Número de minutos que el ciudadano permanece ante la ventanilla. • Número de días para terminar el trámite. • Número de colas por las que el ciudadano debe pasar para terminar el trámite.
Reducción de pasos	• Número de ventanillas por las que el ciudadano debe pasar para terminar el trámite. • Número de veces que el ciudadano debe acudir a la institución para terminar el trámite.
Eliminación de sobrecostos	• Número de km recorridos por el ciudadano para realizar el trámite. • Número de soles gastados en fotocopias necesarias para formar el expediente. • Número de soles gastados en formatos.
Incremento de la satisfacción de los clientes	• Porcentaje de clientes satisfechos con la atención del trámite. • Porcentaje de disminución mensual del número de quejas.
Descentralizar	
Incremento del número de oficinas descentralizadas	• Número de nuevas oficinas descentralizadas por año. • Número de oficinas por ciudad. • Porcentaje de oficinas sobre el total de sedes departamentales. • Número de funcionarios por oficina descentralizada. • Número de computadoras por oficina descentralizada.
Incremento del número de atenciones y orientaciones	• Número de trámites atendidos por oficina descentralizada. • Número de consultas atendidas por oficina descentralizada. • Número de quejas recibidas por oficina descentralizada. • Porcentaje de crecimiento mensual de atención de trámites por oficina descentralizada.

Incremento de ciudadanos informados sobre el quehacer de la institución	• Número de ciudadanos por oficina descentralizada en el mes. • Número de consultas por oficina descentralizada en el mes. • Porcentaje de ciudadanos enterados del quehacer de la institución. • Número de eventos mensuales sobre difusión del quehacer de la institución por oficina descentralizada.
Reducción en el tiempo de atención	• Número de minutos que el ciudadano permanece ante la ventanilla por oficina descentralizada. • Número de días para terminar el trámite por oficina descentralizada. • Número de colas por las que el ciudadano debe pasar para terminar el trámite por oficina descentralizada.
Diversificar canales de atención	
Incremento del número de atenciones por Internet	• Número de trámites atendidos en línea. • Porcentaje de crecimiento mensual de atenciones en línea. • Número de consultas atendidas por Internet. • Numero de quejas recibidas por Internet.
Número de atenciones por teléfono	• Número de consultas mensuales atendidas por teléfono. • Número de quejas mensuales atendidas por teléfono. • Porcentaje de crecimiento mensual de consultas atendidas por teléfono. • Porcentaje de crecimiento mensual de quejas atendidas por teléfono.
Ahorro de gastos por atención a través de otros canales	• Número de funcionarios involucrados en la atención del trámite en la institución. • Número de funcionarios involucrados en la atención del trámite por Internet.
Reducción del uso del sistema de trámite documentario	• Número de expedientes atendidos mensualmente que hayan pasado por trámite documentario. • Número de ciudadanos promedio atendidos en trámite documentario por mes.
Incremento del tiempo de interacción con el ciudadano	• Número de horas semanales en las que el ciudadano puede realizar un trámite. • Número de horas semanales en las que el ciudadano recibe orientación. • Número de horas semanales en las que las quejas de los ciudadanos son recibidas y atendidas. • Número de vías por las que el ciudadano puede hacer un trámite.
Medición cualitativa	
Variables	**Indicadores**
Brindar servicios personalizados	
Mejora en la infraestructura para la atención	• Número de oficinas especiales para atención al ciudadano por sede. • Número de sillas para los ciudadanos por oficina de atención al ciudadano. • Número de módulos de atención por oficina de atención al ciudadano. • Número de ticketeras para turnos por oficina de atención al ciudadano. • Número de ventanillas por oficina de atención al ciudadano. • Número de ventanillas exclusivas para trámites puntuales. • Número de ventanillas para realizar pagos.
Descentralizar	• Número de funcionarios que atienden al ciudadano.
Atención especial para los ciudadanos que lo requieran	• Número de discapacitados atendidos por mes. • Número de ancianos atendidos por mes. • Número de ciudadanos en situación de pobreza extrema atendidos por mes. • Número de ciudadanos en situación de pobreza atendidos por mes. • Número de trámites gratuitos por mes. • Número de campañas para atender a grupos desfavorecidos por mes.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

3. Contexto

Las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano se han visto enfrentadas a un conjunto de dificultades que no les han permitido avanzar con la eficacia y eficiencia esperada en su implementación. Así, por ejemplo, superar la resistencia al cambio por parte de los funcionarios se convirtió en uno de los desafíos más importantes para alcanzar los objetivos de las BPGs 2005. Por otro lado, las instituciones han contado con el apoyo de aliados tanto internos como externos que, en algunos casos, han facilitado la implementación de las BPGs 2005 y, en otros, han contribuido a superar las dificultades. Al respecto, cabe resaltar la activa participación de las entidades públicas como aliadas externas, firmando convenios de cooperación, brindando información e intercambiando tecnología con sus pares que implementaron las BPGs.

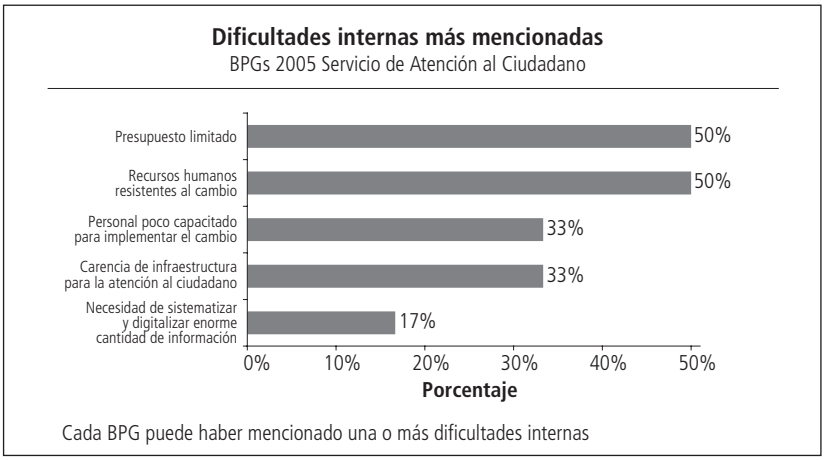
3.1. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano?

Las dificultades que afrontaron las BPGs han sido clasificadas en internas y externas. Cabe resaltar que el 42% de las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano mencionó no haber tenido dificultades, mientras que del 58% que mencionó haberlas tenido, el 57% presentó dificultades internas y externas, el 29% sólo dificultades internas y el 14% sólo dificultades externas.

a. Dificultades internas

Las principales dificultades internas fueron:

- Presupuesto limitado (50% de los casos).
- Resistencia al cambio por parte de los funcionarios (50%).
- Falta de capacitación del personal para implementar el cambio (33%).
- Carencia de infraestructura para la atención al ciudadano (33%).
- Necesidad de sistematizar y digitalizar enorme cantidad de información (17%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

La mitad de las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano que señaló haber tenido dificultades internas manifestó que una de ellas fue la limitación presupuestaria que, sin embargo, no fue excusa para dejar de implementar las BPGs. Las instituciones buscaron soluciones creativas, en algunos casos intercambiando información con sus similares y, en otros, firmando convenios de cooperación con entidades públicas y/o privadas. Por ejemplo la **Sunarp** tuvo que enfrentar medidas de austeridad que dificultaron las inversiones para el mejoramiento de las plataformas de atención, incremento de personal y difusión de los servicios, entre otros rubros que tenían limitaciones para la contratación, problemática que fue superada gracias a los aliados estratégicos.

La resistencia al cambio por parte de los recursos humanos se constituyó en otro elemento que hizo difícil la implementación de las BPGs en el 50% de los casos. Es importante mencionar que esta dificultad fue resaltada por todas las BGPs presentadas por municipalidades, lo que llama la atención sobre la necesidad de analizar la dinámica de contrataciones e incentivos de los funcionarios ediles.

El 33% de las BPGs 2005 presentó problemas de personal poco capacitado para implementar el cambio y un porcentaje similar señaló la carencia de infraestructura adecuada para la atención al ciudadano, lo que generaba colas (bajo el sol en algunos casos), desorden en la atención y desorientación en el ciudadano, quien deambulaba por las oficinas de la institución hasta lograr que alguien lo atendiera. La **Municipalidad Provincial de Piura** tuvo que enfrentar la resistencia por parte de los ciudadanos, acostumbrados durante años a deambular por las diferentes oficinas de la municipalidad, intentando que el funcionario de más alto nivel atendiera un trámite o un simple requerimiento de información u orientación.

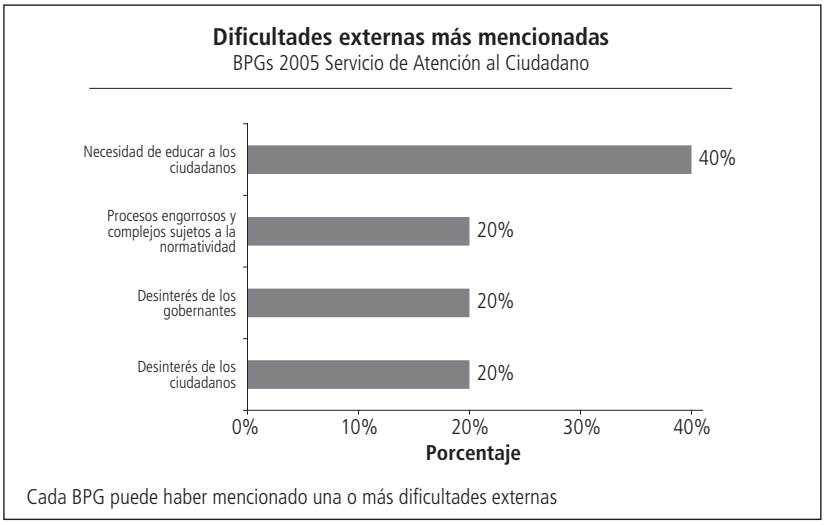
El 17% de las BPGs tuvo que sistematizar y digitalizar una enorme cantidad de información para poder implementarse, debido básicamente a que los registros eran llevados en cuadernos de manera manual y la BPG requería tener toda la información digitalizada para poder acceder a ella con rapidez y satisfacer la demanda de los ciudadanos eficientemente.

b. Dificultades externas

Las principales dificultades externas fueron:

- La necesidad de educar a los ciudadanos (40% de los casos).
- Procesos engorrosos y complejos sujetos a la normatividad (20%).
- Desinterés de los gobernantes (20%).
- Desinterés de los ciudadanos (20%).

> *"En una sociedad tan abierta como aquella en la que estamos, tanto la empresa privada como el sector público tienen que estar orientados al ciudadano".* **Jack Zilberman** (Equipo Técnico).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

La principal dificultad externa presentada por las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano fue la necesidad de educar al ciudadano. Así, el 40% de las BPGs 2005 tuvo que capacitar e informar al ciudadano en el uso de nuevos sistemas, de modo tal que se percatara de los beneficios que le representarían. Adicionalmente, el 20% de las BPGs 2005 se enfrentó al desinterés del ciudadano y/o de los gobernantes respecto a los cambios a implementarse en beneficio de los ciudadanos, mientras que un porcentaje similar se enfrentó a procesos engorrosos y complejos de índole normativa (en esta materia, Consucode fue especialmente mencionada por las BPGs 2005 como una institución que pone barreras para la implementación de cambios que permitan mejorar los servicios brindados al ciudadano).

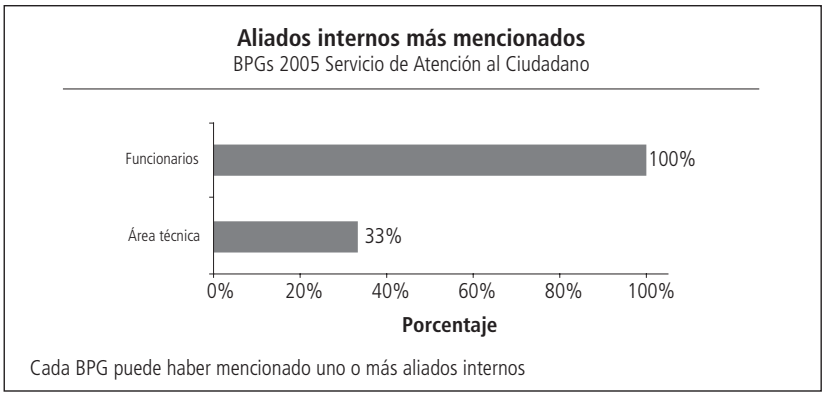
3.2. ¿Quiénes fueron los principales aliados?

Los aliados de las instituciones públicas que implementaron BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano resultaron vitales para el éxito de éstas. Por un lado los aliados internos, con su compromiso y trabajo arduo, facilitaron la implementación de lo planeado y contribuyeron a la solución de imprevistos y reticencias; los aliados externos por su parte contribuyeron con recursos humanos y materiales, capacitando y transfiriendo tecnología ya desarrollada.

a. Aliados internos

Los principales aliados internos fueron:

- Los funcionarios (100% de los casos).
- Las áreas técnicas (33%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

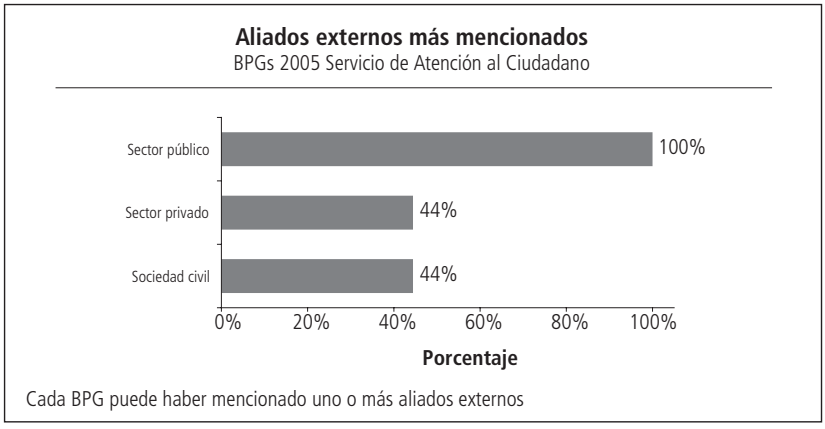
Los aliados internos más mencionados fueron los funcionarios de las diferentes áreas de la institución que se sintieron comprometidos con las BPGs implementadas y contribuyeron desde sus labores específicas al éxito de éstas. Por otro lado, áreas técnicas como las de sistemas fueron aliados muy importantes ya que el conocimiento específico de sus funcionarios fue imprescindible para el desarrollo de soluciones que sirvieron de base para la implementación de las BPGs 2005.

Por ejemplo **Osiptel** tuvo como aliados internos a la Presidencia del Consejo Directivo y Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas, Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos de Usuario, Gerencia de Usuarios y Gerencia de Fiscalización que contribuyeron a descentralizar y mejorar los servicios.

b. Aliados externos

Los principales aliados externos fueron:

- El sector público (100% de los casos).
- El sector privado (44%).
- La sociedad civil (44%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

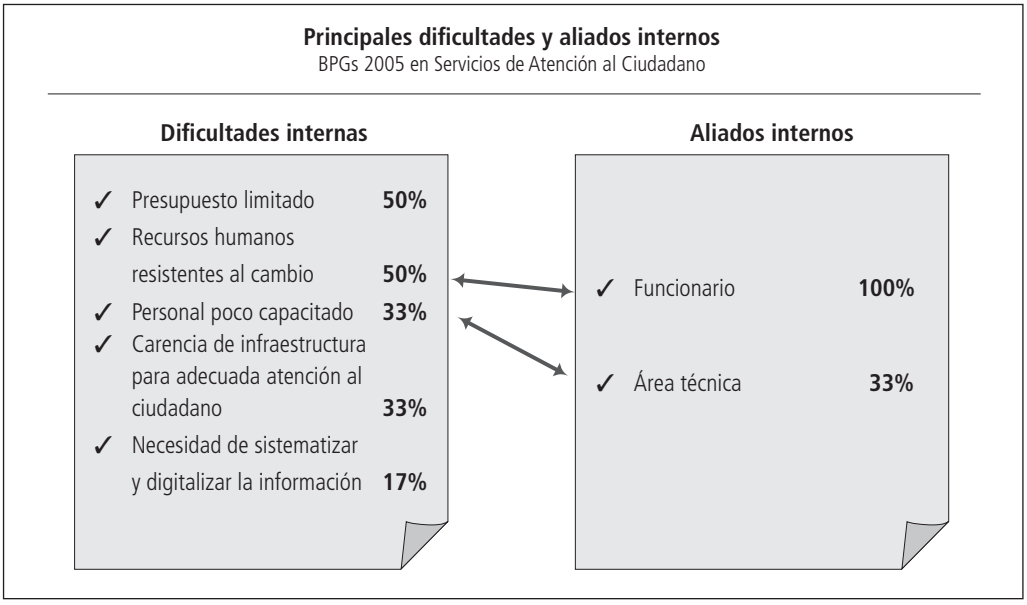
Todas las BGPs que identificaron aliados externos destacaron el apoyo de diversas instituciones del sector público como Indecopi, universidades nacionales y gobiernos locales. El 44% de este segmento resaltó la labor del sector privado, principalmente empresas de telecomunicaciones que contribuyeron con la asesoría y el desarrollo de las plataformas tecnológicas necesarias para la implementación de algunas de las BPGs 2005. Finalmente, el 44% mencionó como aliado externo a la sociedad civil (especialmente organismos cooperantes) por el apoyo técnico a las instituciones que lo requirieron.

Así, por ejemplo, la **Municipalidad Provincial de Cajamarca** tuvo como aliados externos del sector público a Concytec, Universidad Nacional de Cajamarca, Municipalidad Distrital de Santiago de Surco, Indecopi e Instituto Nacional de Cultura. El trabajo conjunto con estas instituciones hizo posible la implementación del CACC (Centro de Atención al Ciudadano Cajamarquino).

3.3. ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?

Las dificultades internas y los aliados internos representaron factores desfavorables y favorables respectivamente para la implementación de las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano. Las dificultades de resistencia al cambio por parte de los recursos humanos fueron contrarrestadas por los funcionarios que se comprometieron con dicho cambio y contribuyeron a lograr la implementación de las BPGs. Del mismo modo, la dificultad del personal poco capacitado fue compensada, en parte, por el conocimiento encontrado en las áreas técnicas en las que se sustentaron las BPGs 2005. Tal fue el caso de la **Municipalidad Provincial de Cajamarca** que formó un equipo de funcionarios capacitados y con conocimientos técnicos para implementar el cambio, quienes capacitaron a los demás funcionarios que debían estar en contacto con el público, incluyendo al vigilante del ingreso a la CACC, al que se capacitó para orientar a los ciudadanos respecto al procedimiento que deben seguir para ser atendidos.

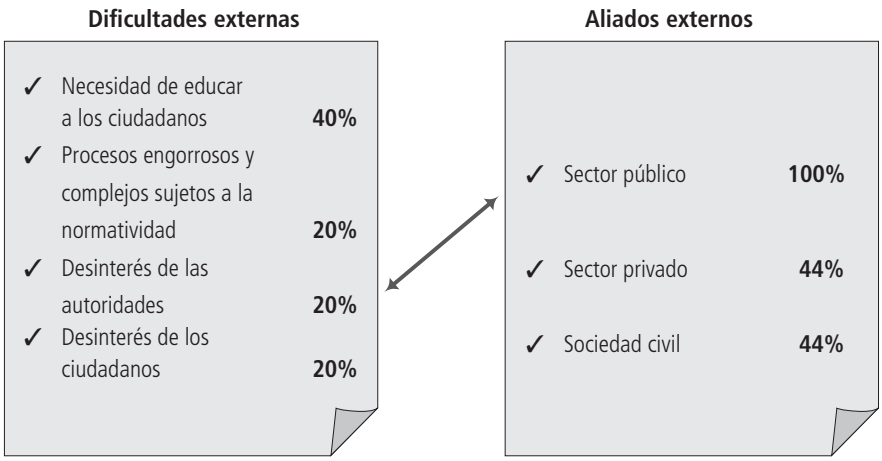
Principales dificultades y aliados internos
BPGs 2005 en Servicios de Atención al Ciudadano



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Como en el caso anterior, las dificultades externas tuvieron su contraparte en los aliados externos. El desinterés de las autoridades en los diferentes niveles de gobierno fue contrarrestado con la colaboración recibida de otras instituciones del sector público.

Principales dificultades y aliados externos
BPGs 2005 en Servicios de Atención al Ciudadano



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Así, por ejemplo, la **Municipalidad Provincial de Cajamarca** tuvo como aliado a Indecopi que participó como parte involucrada en el proceso de simplificación emprendido para mejorar el servicio e implementar el CACC. Esta participación permitió resolver discrepancias entre las autoridades municipales para modificar el TUPA y eliminar procesos innecesarios.

3.4. ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?

En todas las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano se formaron equipos multidisciplinarios; sin embargo, más que un determinado tipo de profesión se requiere un equipo dedicado a la calidad en el servicio de atención al ciudadano que sea capaz de enfocar sus actividades a la plena satisfacción de éste.

Amplitud del equipo
BPGs 2005 en Servicios de Atención al Ciudadano

Indicador	Personas
Máximo	22
Mínimo	2
Promedio	11

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

a. Equipos multidisciplinarios

Se formaron equipos multidisciplinarios de trabajo compuestos por profesionales y técnicos de todo nivel, desde el gerente general o director de la institución, hasta el personal técnico responsable de ejecutar los cambios. El número de personas involucradas en las BPGs 2005 oscila entre 12 y 30, dependiendo de la complejidad y número de áreas involucradas para la ejecución del proyecto. Más que un determinado tipo de profesión, se requiere contar con un equipo de profesionales orientados hacia la excelencia de la calidad del servicio. Adicionalmente, en el caso del personal en contacto directo con los ciudadanos es recomendable que cumpla con el siguiente perfil:

- Perfil
  - ✓ Habilidad para resolver problemas.
  - ✓ Habilidad para trabajar bajo presión, estrés y capacidad para desempeñar múltiples funciones a la vez.
  - ✓ Fuerte sentido de responsabilidad y capacidad de reportar.
  - ✓ Habilidades en comunicación y claridad en la voz.
  - ✓ Habilidad en redacción.
  - ✓ Facilidad de trato con los ciudadanos y colegas.
  - ✓ Fuerte deseo de ayudar a los ciudadanos.
  - ✓ Habilidades o buenas aptitudes en el manejo de herramientas informáticas.
  - ✓ Disposición al cambio y a la adopción de nuevos procesos y procedimientos

- Desarrollo de los funcionarios
  - ✓ Capacitándolos con un entrenamiento básico inicial.
  - ✓ Como parte de la mejora continua capacitar permanentemente a los funcionarios en temas específicos relativos a los aspectos que deben ser mejorados.
  - ✓ Proveer entrenamiento permanente y sobre temas específicos para desarrollar las habilidades y técnicas de atención a los ciudadanos.
  - ✓ Hacer que los empleados con mayor experiencia se conviertan en mentores de los nuevos hasta que éstos puedan desempeñarse independientemente.
  - ✓ Reconocer la calidad del trabajo entregando premios, bonos en efectivo, placas, tiempo libre extra, mejores lugares de estacionamiento, etc.
  - ✓ Hacer evaluaciones periódicas a los funcionarios en cuanto al rendimiento, estrés, trabajo en equipo, buen juicio, iniciativa y relación con el ciudadano.
  - ✓ Dar poder de decisión a los trabajadores para que puedan actuar sin necesidad de consultarle todo al jefe.
  - ✓ Evitar sobrecargar al funcionario y desarrollar varios aspectos de su carrera rotándolo por diferentes áreas de la organización.

b. Liderazgo

Para poder implementar las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano se requiere líderes comprometidos con los objetivos de éstas que:

- Creen, comuniquen, ejemplifiquen y refuercen el objetivo institucional de calidad de servicio y cortesía.
- Generen las condiciones para que los funcionarios crezcan profesional y personalmente.
- Fomenten y contribuyan con el desarrollo de programas diseñados para formar profesionales orientados a proveer servicios con eficiencia y cortesía.
- Desarrollen futuros líderes.

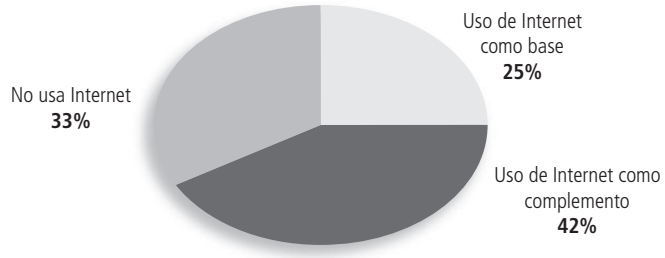
Además los líderes deben tener ciertas características básicas (ver "Características del líder del proceso" en "Recomendaciones generales").

3.5 ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?

El uso de tecnologías de información ha sido un elemento importante para la implementación de las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano. El desarrollo de Internet permite que el gobierno esté más cerca de la gente con mayor eficiencia, reduciendo los plazos y costos innecesarios para que los ciudadanos y las empresas cumplan con las normas y regulaciones del proceso administrativo. La mayoría de BPGs 2005 (42%) ha utilizado Internet como un canal adicional para atender las demandas de los ciudadanos e informarles sobre los requisitos para efectuar diversos trámites, permitiendo también la realización de consultas, el envío de sugerencias o quejas en línea y el seguimiento de sus trámites mediante los sistemas de trámite documentario en línea. En el 25% de los casos, sin embargo, Internet se constituyó en una herramienta clave cuya función trasciende la de un canal de información pues, mediante el llamado gobierno electrónico, el ciudadano puede efectuar trámites en línea en un ambiente seguro y confiable.

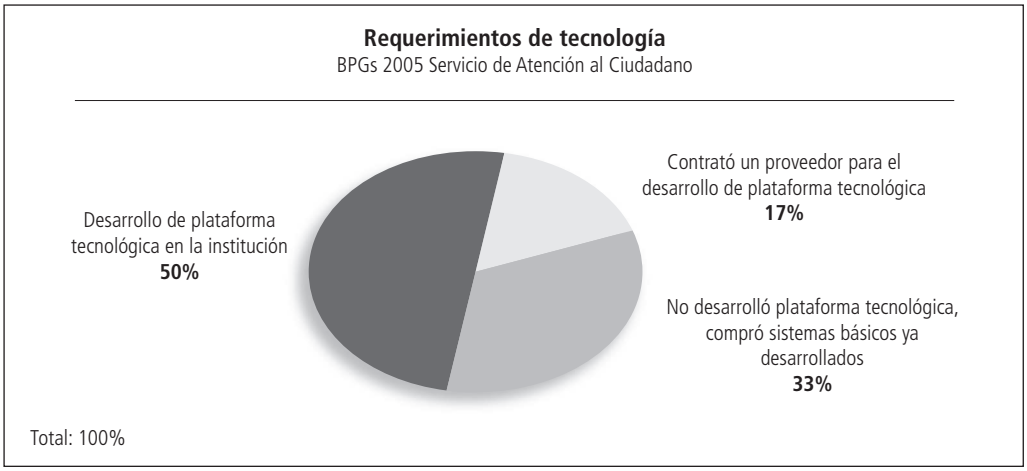
Cabe resaltar, no obstante, que también existen BPGs 2005 que han realizado importantes cambios para atender mejor al ciudadano sin recurrir a la tecnología de información. Tal es el caso del **Archivo Regional de La Libertad** que no ha utilizado Internet para implementar la BPG ni ha desarrollado plataforma tecnológica alguna pero ha creado mecanismos para atender mejor al ciudadano, sistematizando y difundiendo la información de que dispone.

Uso de Internet
BPGs 2005 Servicio de Atención al Ciudadano



Total: 100%

Fuente: CAD Ciudadanos al Día



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

La mayoría de las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano desarrolló plataformas tecnológicas que han ido desde sistemas de gestión administrativa hasta redes complejas que permiten el intercambio de información en tiempo real entre oficinas a nivel nacional. Por otro lado, el 18% contrató los servicios de un proveedor para el desarrollo de su plataforma tecnológica; tal es el caso de la **Municipalidad Distrital de Miraflores** con la BPG Gobierno Electrónico, que contrató los servicios de su empresa municipal y los de una empresa privada líder en el desarrollo de tecnologías de la información, combinación que le permitió ahorrar costos.

Finalmente, el 27% adquirió sistemas existentes en el mercado. Los sistemas utilizados han sido de manejo de colas (COLAUT 1.0), de gestión de registros civiles (REGAUT 1.0), de videovigilancia (GEOVISIÓN GV1000), de trámite documentario electrónico (HUMMINGBIRD 5.1), Windows, DOS, Office, e-mail e Internet, cuyo uso ha variado según disponibilidad, costos y conocimiento sobre su manejo por parte de los funcionarios.

3.6 ¿Qué tiempo tomó la implementación de la BPG?

Los plazos para la implementación de las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano dependieron del objetivo perseguido. El mayor tiempo promedio de implementación, 14 meses, corresponde a las BPGs 2005 cuyo objetivo fue el acercamiento al ciudadano, porque para su cumplimiento se crearon oficinas descentralizadas a nivel nacional, lo que implica tiempo para la creación de la infraestructura adecuada y la capacitación del personal encargado de su gestión.

Para cumplir con el objetivo de incorporación de canales de atención, las BPGs 2005 necesitaron 12 meses en promedio, mientras que para brindar servicios personalizados fueron necesarios ocho meses en promedio –con tres meses como menor plazo–, toda vez que la implementación de estas BPGs 2005 implicó muchos más cambios que creación de procesos y/o infraestructura.

Tiempo de implementación BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano (Nº de meses)			
Plazo	**Brindar servicios personalizados**	**Descentralizar**	**Diversificar canales de atención**
Mínimo	3	7	11
Máximo	13	20	13
Promedio	8	14	12

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

A pesar de que no se puede establecer una pauta de los plazos que toma el desarrollo de una BPG en Servicio de Atención al Ciudadano, las etapas que debe tener todo proceso están bien definidas. Todas las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano han tenido por lo menos las etapas de diseño, ejecución y mejora continua. A diferencia de otras categorías de este premio, la mejora continua se constituye en un elemento central para el éxito de las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano. Mediante encuestas de satisfacción, *focus groups* y buzones de sugerencias en sus oficinas de atención y en línea las BPGs 2005 han mejorado paulatinamente el servicio prestado. El ciudadano con sus sugerencias y demandas permite incrementar la calidad en la atención de los servicios.

Uso de Internet
BPGs 2005 Servicio de Atención al Ciudadano

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

El gráfico muestra las etapas usuales en la implementación de las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano. Empiezan con el diseño de la propuesta de BPG para después desarrollarla y ponerla a prueba, etapa en la que se realizan las mejoras necesarias para ejecutarla y empezar a atender al 100% de los ciudadanos. Finalmente, la etapa de mejora continua empieza inmediatamente después de la ejecución, recogiendo las sugerencias de los ciudadanos y buscando retroalimentación con éstos mediante diversos canales.

4. Medidas a adoptar

Las diferentes acciones tomadas por las instituciones para la implementación de las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano han marcado una pauta para lograr el éxito en los proyectos de mejora de atención al ciudadano. Un elemento común a todas las prácticas ha sido la elección de un equipo multidisciplinario, conformado por profesionales de diferentes áreas de la institución, capaz de diseñar,

desarrollar, probar, ejecutar y mejorar las BPGs 2005 mediante acciones concretas y una serie de medidas adoptadas conducentes al logro del objetivo trazado por éstas.

A partir de las actividades que se desarrollaron para llevar a cabo las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano y la experiencia de CAD en el tema, se incluye en esta sección una serie de medidas, agrupadas en cuatro temas, que podrán ser de ayuda para el funcionario que desee realizar una BPG de este tipo.

4.1 Identificación de necesidades y expectativas del ciudadano

Para lograr mejorar el servicio prestado a los ciudadanos las instituciones deben:

- Conocer las necesidades y requerimientos de los ciudadanos.
  - ✓ Identificar las necesidades de los ciudadanos a través de entrevistas, *focus groups*, sugerencias y quejas, haciendo lo posible por ir más allá de lo que el ciudadano dice necesitar y anticipándose a sus necesidades futuras. Los ciudadanos suelen requerir:
    - Información y comunicación.
    - Solución de problemas.
    - Oportunidad, confianza y constancia en el servicio prestado.
    - Personal competente.
    - Exactitud.
    - Servicio cortés y amigable.
  - ✓ Ser proactivo en la búsqueda de información para utilizarla como insumo en la mejora continua.
    - Buscar *feedbacks* sobre la satisfacción del ciudadano.
    - Efectuar encuestas regularmente para evaluar las expectativas, preferencias y satisfacción de los ciudadanos.
    - Establecer mecanismos para recibir la mayor cantidad de *feedbacks*, sugerencias y quejas.
    - Promover que los ciudadanos presenten quejas sobre servicios inadecuados o poco efectivos.
  - ✓ Ser reactivo para responder a las quejas de los ciudadanos.
    - Usar la información de las quejas para decidir cómo emplear los recursos y adaptar los procesos.
    - Dar autoridad y responsabilidad a los empleados para que puedan resolver las quejas con rapidez.
    - Evitar las quejas mediante el conocimiento cabal de las expectativas de los ciudadanos.

4.2 Desarrollo de una cultura organizacional orientada a mejorar la atención al ciudadano

Para lograr un cambio importante en la atención de servicios se debe disponer de un ambiente de trabajo que lo facilite, para lo cual es conveniente:

- Crear un ambiente y cultura organizacional basados en el trabajo en equipo.
  - ✓ El trabajo en equipo debe permitir un servicio de atención rápido, conveniente y consistente.

✓ Fomentar el entendimiento entre las diversas funciones y áreas al interior de la institución contribuye a un mejor trabajo en equipo.
✓ Designar representantes de atención de servicios en áreas donde puedan adquirir destreza (*expertise*).

4.3 Desarrollo de plataformas de atención al ciudadano

Para brindar la mejor atención al ciudadano es necesario orientar y dedicar recursos materiales y humanos a las plataformas de atención. La eficiencia en el uso de estos recursos es un elemento clave para la mejora, más aún tratándose de instituciones públicas que utilizan los recursos del ciudadano-contribuyente. En esta búsqueda de eficiencia, la cooperación mutua entre instituciones del Estado ha sido un elemento importante en la optimización de la utilización de recursos, adecuando procedimientos y brindando un servicio de tipo "ventanilla única".

- El servicio de ventanilla única responde a todas las necesidades del ciudadano en una sola transacción, ya sea cara a cara, por teléfono, fax, a través de Internet o por algún otro canal.
- El servicio de ventanilla única se logra con la colaboración entre varias instituciones del Estado que combinan recursos y consolidan servicios.
- El servicio de ventanilla única permite rapidez, oportunidad y constancia en la atención del servicio al ciudadano.
- El servicio de ventanilla única mejora el funcionamiento de las instituciones permitiendo recorte de costos y eliminación de duplicidad de funciones.

4.4 Cobertura de los servicios

Para que todos los ciudadanos encuentren que sus demandas son atendidas con calidad es necesario que las instituciones implementen mecanismos que les permitan llegar a la mayor cantidad de ellos, adecuando los servicios de tal manera que se ajusten a sus necesidades específicas. Entre los mecanismos implementados destacan:

- Extender los horarios de oficina de lunes a viernes y los fines de semana, de modo tal que no coincidan con los horarios de trabajo o estudio de los ciudadanos.
- Llevar el servicio al cliente creando puntos de contacto en áreas con alto tráfico de ciudadanos como centros comerciales, terminales de transporte, etc.
- Establecer servicios móviles para brindar el servicio en áreas remotas.

"Es la primera vez que se da valor públicamente a lo que viene haciendo muchísima gente en el Estado: iniciativas para atender mejor a la ciudadanía que no han nacido de una norma. Podemos sentirnos optimistas, siempre y cuando siga dándose el premio". **Roberto del Águila** (Equipo Técnico).

5. Ficha técnica
BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano

5.1 Universo

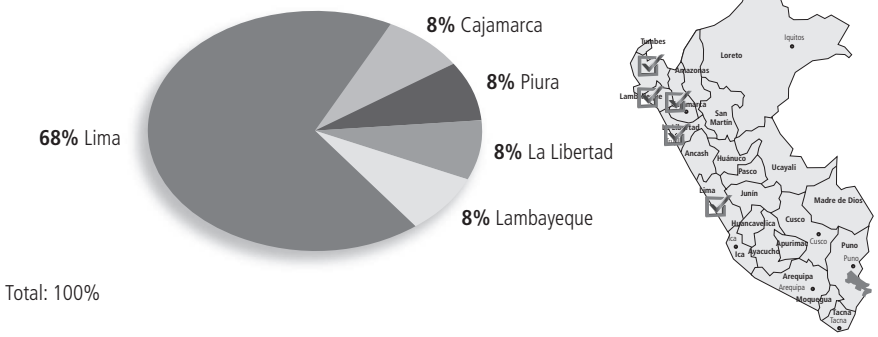
En la edición 2005 del Premio a las Buenas Prácticas Gubernamentales calificaron como BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano 12 postulaciones que tuvieron al ciudadano como centro del proyecto implementado y que lograron mejorar la calidad de los servicios prestados. Estas BPGs 2005 pertenecen a diferentes instituciones del gobierno central y gobiernos locales a nivel nacional.

5.2 Lugar de procedencia

El 50% de las BPGs fue implementado por instituciones de ámbito nacional y el otro 50% por instituciones de ámbito local.

Las sedes de las instituciones que implementaron BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano se encuentran ubicadas geográficamente en cuatro (4) departamentos a nivel nacional. En Lima se concentra el 42% de BPGs de organismos públicos descentralizados (OPDs) y el 8.3% de ministerios cuyo ámbito de acción es nacional. También en Lima se encuentra otro 8.3% de BPGs 2005 de empresas públicas pero con ámbito de acción local y 8.3% de municipalidades dentro de Lima Metropolitana. El 33% restante se distribuye en partes iguales en los departamentos de Cajamarca, Piura, La Libertad y Lambayeque.

Distribución de las BPGs 2005 por lugar de procedencia
BPGs 2005 Servicio de Atención al Ciudadano



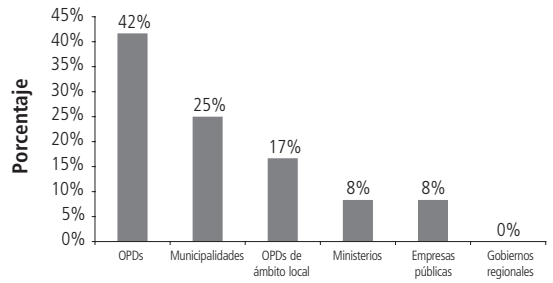
Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.3 Tipo de entidades

Las BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano fueron implementadas por diferentes instituciones públicas, principalmente por OPDs de ámbito de acción nacional (42%) y por OPDs de ámbito de acción local (17%). En este caso, como en otras categorías, las OPDs son las entidades líderes en la implementación de BPGs.

El 25% de las BPGs fue implementado por municipalidades, dos provinciales y una distrital, 8% por ministerios y otro 8% por empresas públicas del ámbito de Fonafe.

Distribución de BPGs 2005 por tipo de entidad
Servicio de Atención al Ciudadano



Total: 100%

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.4 Lista de BPGs 2005

Cinco de las doce BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano quedaron como finalistas, siendo tres de ellas premiadas. El premio a nivel nacional le fue otorgado al Ministerio de Salud por "Infosalud", el premio a nivel local lo ganó la Municipalidad Provincial de Cajamarca por el "Centro de Atención al Ciudadano Cajamarquino (CACC)" y el honor al mérito le fue otorgado al Reniec por "Desarrollo de campañas sociales de entrega gratuita de DNI a sectores prioritarios".

Cabe resaltar que la BPG 2005 del Archivo Regional de La Libertad, "Actividades que desarrolla el Archivo Regional" recibió una mención especial por la labor realizada en favor de la cultura y la preservación de documentos y textos que datan de la época colonial.

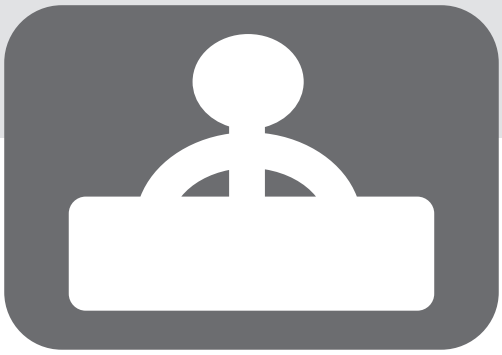
A continuación se presenta un cuadro de las entidades que postularon al premio y fueron calificadas por sus buenas prácticas.

BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano		
	Institución	**BPG**
Ganador nacional	Ministerio de Salud	Infosalud
Ganador local	Municipalidad Provincial de Cajamarca	Centro de Atención al Ciudadano Cajamarquino (CACC)
Honor al mérito	RENIEC - Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	Desarrollo de campañas sociales de entrega gratuita de DNI a sectores prioritarios
Mención especial	Archivo Regional de La Libertad	Actividades que desarrolla el Archivo Regional
Finalista	SUNARP - Superintendencia Nacional de los Registros Públicos	Mejora continua del Servicio Registral a los Usuarios
Finalista	Adinelsa - Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica	Medidores prepago
BPG	Municipalidad Distrital de Miraflores	Gobierno electrónico
BPG	Municipalidad Provincial de Piura	UAC - Unidad de Atención al Ciudadano
BPG	OSINERG - Organismo Supervisor de la Inversión en Energía	Desde el 2002 ¡Mucho más cerca de los usuarios!
BPG	OSIPTEL - Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones	Política de acercamiento al usuario
BPG	RENIEC - Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	Mejora del nivel de calidad en la atención al usuario con la implementación de acciones que conllevan a un servicio integral a los ciudadanos que solicitan trámites ante Reniec
BPG	SATCH - Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo	Creación e implementación del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo - SATCH

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

"Un municipio debe poder imitar las buenas prácticas de los otros, sobre todo en un país pobre como el nuestro. Hace falta una cultura de replicar lo bueno". **Jack Zilberman** (Equipo Técnico)

Fichas Descriptivas



Fichas Descriptivas

6. Fichas descriptivas

6.1 Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES **Ganador nacional**

Infosalud

Ministerio de Salud

El Ministerio de Salud, con el fin de servir mejor a más ciudadanos, buscó incorporar todos los espacios posibles de manera que se cubriera la totalidad de los niveles de atención. Uno de estos espacios es la consejería y orientación. Si bien el Ministerio de Salud cuenta en sus establecimientos con áreas que se dedican a brindar este tipo de servicio presencial, el uso de las tecnologías de la información y comunicación es un referente importante para contribuir a eliminar las brechas de accesibilidad de la población frente a los servicios.

En el año 1998 se implementó un centro de consultas telefónicas especializado en planificación familiar, el cual era muy básico. En el año 2001 la Oficina General de Comunicaciones retomó esta iniciativa para implementar un sistema de atención a la ciudadanía en general, brindando orientación y asesoría en diversos temas en salud y como canal de recepción de quejas y denuncias.

Se formó un equipo de trabajo para la implementación de Infosalud integrado por funcionarios de la Oficina General de Comunicaciones, de la Dirección General de Salud de las Personas y de la Oficina General de Estadística e Informática. Se contó con el apoyo del Proyecto Cobertura de Calidad - USAID que financió al personal consejero en la fase inicial, de la Fundación Telefónica mediante un convenio de apoyo institucional para garantizar que la llamada a este servicio fuera totalmente gratuita y de EsSalud que cedió el software de Aló EsSalud para el registro de atenciones.

Equipo consejero

- Conformación de equipo de estrategia sanitaria de tuberculosis.
- Orientación y consejería en salud.
- Consejería médica (todas las especialidades de medicina).
- Medicación (genéricos, dosificación, etc.).
- Salud sexual y reproductiva (ginecología, planificación familiar, obstetricia, infecciones de transmisión sexual-ITS, VIH-Sida).
- Consejería en psicología.

El centro de consultas Fonosalud inició sus actividades el 1 de agosto del 2001 y en febrero del 2002 fue renombrado como Infosalud, ampliando la oferta telefónica a las consultas vía correo electrónico y a través del portal en la sección "Doctor en línea".

Infosalud es el sistema de orientación y consejería en salud integral mediante el cual la población, desde cualquier punto del país, puede comunicarse –a través de la línea gratuita 0800-10828, a la que se accede desde teléfonos fijos o públicos– con un equipo multidisciplinario de profesionales de las ciencias sociales y de la salud, seis consejeros especializados y capacitados en consultas generales de salud y de psicología, con una cobertura de 12 horas diarias. También se puede realizar consultas a través del correo electrónico infosalud@minsa.gob.pe.

Entre el 1 de agosto del 2001 y el 15 de marzo del 2005 Infosalud ha resuelto directamente 63 mil consultas, lo que significa que ha llegado a más ciudadanos. En el tiempo que lleva funcionando le ha permitido al Ministerio de Salud el ahorro de un total de S/. 53,318 por consultas a través de Infosalud en lugar de consultas *in situ*. El 76.7% de atenciones ha sido a adultos y el 19% a adolescentes, mientras que el 82.6% de las consultas provino de Lima y el 17.4% corresponde a provincias.

La responsabilidad de un adecuado manejo de Infosalud recae sobre el Despacho Viceministerial, instancia que cuenta con un Comité Técnico multidisciplinario conformado por la Oficina General de Comunicaciones, la Dirección General de Salud de las Personas y la Oficina General de Estadística e Informática. La Oficina General de Comunicaciones asume la secretaría técnica y es la responsable de velar por los intereses del servicio, en coordinación con los otros miembros del Comité. Se incluye además la participación de la Dirección General de Promoción de la Salud y de la Dirección Ejecutiva de Transparencia y Defensoría de la Salud. Para la atención del servicio Infosalud cuenta con un equipo de seis consejeros especializados y capacitados en este tipo de atención y divididos en dos turnos. La gestión del servicio está a cargo de la Coordinadora, comunicadora social de profesión.

El ámbito de influencia del Ministerio de Salud es a nivel nacional, está constituida por Direcciones Regionales de Salud y Direcciones de Red de Salud y Hospitales. El presupuesto ejecutado en el 2004 ascendió a S/. 1,959,159,326. Para su funcionamiento cuenta con 1578 empleados entre nombrados, contratados por servicios no personales y contratados a plazo fijo.

El Ministerio de Salud es la institución encargada de la formulación y evaluación de las políticas públicas de salud, tiene la misión de de proteger la dignidad personal, promoviendo la salud, previniendo las enfermedades y garantizando la atención integral de salud de todos los habitantes del país; proponiendo y conduciendo los lineamientos de políticas sanitarias en concertación con todos los sectores públicos y los actores sociales. La persona es el centro de su misión, a la cual se dedica con respeto a la vida y a los derechos fundamentales de todos los peruanos, desde antes de su nacimiento y respetando el curso natural de su vida, contribuyendo a la gran tarea nacional de lograr el desarrollo de todos nuestros ciudadanos. Su visión es que la salud de todas las personas del país será expresión de un sustantivo desarrollo socio económico del fortalecimiento de la democracia, de los derechos y responsabilidades ciudadanas basadas en la ampliación de fuentes de trabajo estable y formal, con mejoramiento de los ingresos, en la educación en valores orientados hacia la persona y en una cultura de solidaridad, así como en el establecimiento de mecanismos equitativos de accesibilidad a los servicios de salud mediante un sistema nacional coordinado y descentralizado de salud, y desarrollando una política nacional de salud que recoja e integre los aportes de la medicina tradicional y de las diversas manifestaciones culturales de la población.

Persona para contactos

Nombre: Marta Aliaga Herrera
Cargo: Directora General de Oficina de Comunicaciones
E-mail: maliagah@minsa.gob.pe
Teléfono: 315-6600 anexo 2935
Fax: 315-6600 anexo 2947

6.2

Premio 2005
BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Ganador local

Centro de Atención al Ciudadano Cajamarquino - CAAC

Municipalidad Provincial de Cajamarca

La Municipalidad Provincial de Cajamarca brindaba los servicios de emisión de licencias de construcción, licencias de funcionamiento y registros civiles de manera manual, ocasionando demora y deficiencias en los trámites y por ende malestar e incomodidad en el usuario, lo que contribuyó al deterioro de la imagen institucional. Los tiempos de los trámites mencionados, que son a la vez los más solicitados, se prolongaban excesivamente ya que el ciudadano debía seguir varios procedimientos en distintas áreas y acudir en repetidas oportunidades al local municipal para conocer el estado de su trámite.

Enmarcado en el megaproyecto "Cajamarca Ciudad Digital" firmado por la Asociación Hispanoamericana de Centros de Información y Empresas de Telecomunicaciones, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y la Universidad Nacional de Cajamarca, contando como aliados con Prodelica, IFC-Swisscontact, Indecopi y la Municipalidad Distrital de Surco, se formó un equipo con funcionarios de todas las áreas involucradas y se inició la planificación definiendo los servicios que debían mejorarse y las personas responsables.

Medidas adoptadas

- Otorgamiento de mayor autoridad a la gerencia de informática y estadística, centralizando técnicamente servicios dispersos en otras gerencias.
- Asignación de cargos a profesionales jóvenes, primando criterios técnicos para su nombramiento.
- Modificación de los TUPA permitiendo la reducción de pasos y requisitos y la centralización de instancias en el mismo espacio de atención al ciudadano.
- Desarrollo de mecanismos para la mejora continua.

Se decidió implementar un cómodo, seguro y acogedor centro de atención al ciudadano, mejorar los servicios que se ofrecerían en este centro y los procesos de obtención de cuatro trámites: licencias de funcionamiento, licencias de construcción e inicio de obras, registros civiles y trámite documentario. Para lograrlo se adoptaron varias medidas, las principales se detallan en el cuadro.

Así, el CACC es un espacio municipal que brinda una atención de calidad, con personal debidamente capacitado y calificado, con procedimientos simplificados, utilizando tecnología de punta y sistemas de información que facilitan y agilizan la atención al público, en un ambiente cómodo, agradable y seguro.

El tiempo de expedición de licencias de funcionamiento ha pasado de 130 días a 2 horas con 45 minutos y los pasos se han reducido de 69 a 10; la expedición de licencias de construcción ha pasado de 34 días, 17 horas y 45 minutos a 3 días, 1 hora y 45 minutos y los pasos se han reducido de 37 a 6; en registro civil los pasos se han reducido básicamente 4 a 2 y, en otros casos, de 8 a 2 pasos.

El equipo encargado de formular la CAAC estuvo liderado por la Gerencia Municipal y la Alcaldía, los miembros del equipo fueron la Subgerencia de Licencias de Construcción, Responsable de Licencias de Funcionamiento, Gerencia de Informática y Estadística, Responsable del área de Registro, Registro Civil y Trámite Documentario, la Subgerencia de Acondicionamiento Territorial, la Subgerencia de Comercialización y Licencias, elesponsable del

Sistema de Información Geográfico, AHCIET - Asociación Hispanoamericana de Centros de Información y Empresas de Telecomunicaciones, Concytec – Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y la Universidad Nacional de Cajamarca. El equipo de implementación y ejecución estuvo liderado por César Casas, y conformado por Arnaldo López, asesor de Alcaldía, Carlos Garay, Subgerente de licencias de construcción; Cecilia Martínez, responsable de Licencias de Funcionamiento; Segundo Arteaga Villarreal, responsable del área de Registros Civiles, Alexander Céspedes, supervisor de procesos,; Jorge Lezama, Gerente de Informática y Estadística; Eduardo Bazán, Ex gerente de Desarrollo Urbano y Acondicionamiento Territorial, Angel Cabanillas, Subgerente de Acondicionamiento Territorial; Oscar Torres, Subgerente de Comercialización y Licencias. Por parte de los aliados, se integró a Jorge Luis Puerta en representación de RECURSOS SAC, Roberto Gómez en representación de la Municipalidad Distrital de Santiago de Surco; Ivan Mifflin en representación de IFC-SWISSCONTACT; Magali Guzmán , Jefe de Indecopi; Marlene Llaque, representante de la Cámara de Comercio,; y Carla Díaz, Jefe del Instituto Nacional de Cultura. El equipo de técnicos estuvo formado por: Lisy Vásquez respo0nsable del sistema de trámite documentario, Juan Cotrina, responsable del Sistema de Información Geográfico, Jose Carlos Gamarra, responsable del sistema de video vigilancia, José abanto, responsable del sistema de colas y atención, y Hugo Pérez responsable de los sistemas de gestión de registros civiles, licencias de funcionamiento y licencias de construcción.

En lo que se refiere a la Municipalidad Provincial de Cajamarca el ámbito geográfico de sus operaciones es la provincia de Cajamarca que recibe diferentes servicios a través de 15 oficinas. La Municipalidad ha ejecutado un presupuesto de S/. 22,647,031 y tiene 317 empleados entre nombrados y contratados.

La Municipalidad de Cajamarca tiene como misión promover el desarrollo, el respeto al medio ambiente y a la vida; mejorar y ampliar la infraestructura vial productiva y de comercialización optimizando los servicios municipales, logrando así una ciudad saludable, segura y ordenada; coadyuvar a elevar la conciencia cívica de la ciudadanía promoviendo la revalorización de la entidad cultural y promover la pequeña y mediana empresa. Su visión es ser el Gobierno Local democrático, concertador y descentralista de la provincia, que promueve el desarrollo sustentable para mejorar las condiciones de vida e impulsar el potencial turístico.

Persona para contactos

Nombre: Jorge Rodrigo Lezama Bazán
Cargo: Gerente de Informática y Estadística
E-mail: jorgelezamab@yahoo.es
Teléfono: 076-362233 anexo 219
Fax: 076- 362663

6.3

Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Honor al mérito

Desarrollo de campañas sociales de entrega gratuita de DNI a sectores prioritarios

Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Reniec

La mayoría de ciudadanos indocumentados no logra obtener su DNI debido a que no cuenta con los recursos necesarios; tampoco tienen fácil accesibilidad a los locales de atención, sufren discriminación y carecen de información sobre el tema. Para solucionar estos problemas el Reniec ha creado la Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social (GRIAS) para impulsar las acciones de documentación dirigidas a la población indocumentada, especialmente a aquélla que pertenece a los grupos más vulnerables (niños, niñas y adolescentes en situación de pobreza y/o abandono, pueblos indígenas, personas con discapacidad, adultos mayores y todos los ciudadanos en situación de riesgo social).

Al constatar que la gran mayoría de ciudadanos indocumentados no logra obtener su DNI por razones económicas, GRIAS –con el apoyo de la jefatura de Reniec, la gerencia de operaciones y las 11 jefaturas regionales– planificó y ejecutó campañas de tramitación gratuita del DNI dirigidas específicamente a grupos prioritarios.

Medidas adoptadas

- Campañas de información y tramitación a través de desplazamientos a los puntos de concentración del público beneficiario específico.
- Movilización del personal registrador de Reniec para el levantamiento de datos y retorno para la entrega de documentos emitidos.
- Se utilizó una estrategia para cada grupo prioritario que dependió de la ubicación y características específicas de cada grupo, procediéndose de igual forma en cuanto a la logística y al aliado estratégico con el que se contó.

Se utilizó una estrategia para cada grupo prioritario: para las personas con discapacidad se contactó e investigó los centros de apoyo y educativos que albergan a este sector de la población; para los adultos mayores residentes en albergues o asilos y menores de edad en situación de pobreza y pobreza extrema se cursó oficios a centros educativos nacionales, asociaciones sociales y municipalidades y se les brindó charlas informativas; a los adultos en situación de pobreza y pobreza extrema se les apoyó con el trámite de canje de la LE o del DNI; en distritos clasificados como de extrema pobreza por Foncodes se apoyó con la subvención de 100% en la obtención del DNI; para los pobladores de comunidades nativas y campesinas –que es el grupo prioritario de más difícil acceso– se realizaron viajes muy largos para su atención *in situ*.

Con estas campañas se ha logrado documentar a 505,724 ciudadanos permitiéndoles incorporarse a la sociedad y ejercer sus deberes y derechos.

El equipo encargado de ejecutar el desarrollo de campañas sociales de entrega gratuita de DNI a sectores prioritarios estuvo liderado por el Jefe Nacional de la RENIEC, Dr. Eduardo Ruiz Botto y ejecutado por la Gerencia de Operaciones a través de 11 Jefaturas Regionales a nivel nacional

y su División de Proyección Social, convertida en la actualidad en la Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social (GRIAS).

El Reniec tiene presencia en todo el Perú, cuenta con 200 agencias y puntos de atención a nivel nacional. Según su organización El Reniec se distribuye a nivel nacional en 11 Jefaturas Regionales con sedes en Loma, Arequipa, Piura, Trujillo, Chimbote, Iquitos, Tarapoto, Ayacucho, Cusco, Huancayo y Puno. Durante el año 2004 manejó un presupuesto de S/. 99,626,030 y empleó 2,044 trabajadores entre servicios no personales, incorporados, temporales y pensionistas.

Su misión es la inscripción de nacimientos, matrimonios, divorcios, defunciones y otros actos que modifican el estado civil; preparar y mantener actualizado el Padrón Electoral; proporcionar al JNE y a la ONPE la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones; mantener actualizado el registro de identificación de las personas y emitir los documentos que acrediten su identidad. Su visión es que el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil será el más avanzado de Latinoamérica en los aspectos de Identificación y Registro Civil dentro de un contexto humano y tecnológico, prestando especial atención a zonas de menor desarrollo relativo, a las personas con discapacidad y a los sectores vulnerables.

Persona para contactos

Nombre: Francisco Medina Rospigliosi
Cargo: Gerente de Imagen Institucional
E-mail: fmedina@reniec.gob.pe
Teléfono: 441-7754
Fax: 441-7754

6.4 **Mención especial**

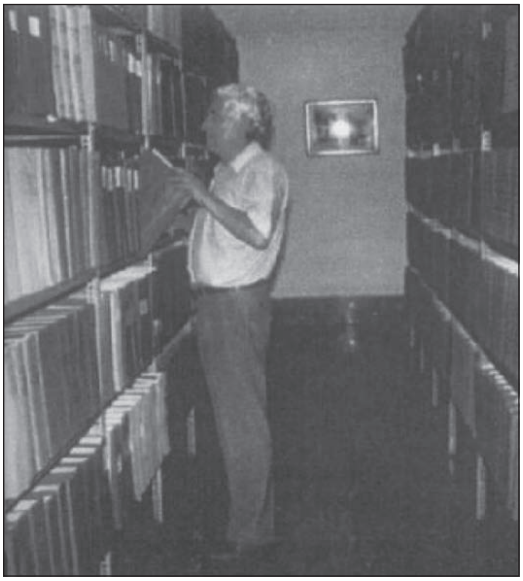
Actividades que desarrolla el Archivo Regional

Archivo Regional de La Libertad

La importancia histórica de la ciudad de Trujillo como eje comercial, político, religioso y militar del norte peruano ha llevado a que el legado histórico de cerca de cinco siglos de la Intendencia de Trujillo –que abarcaba los departamentos de La Libertad, Lambayeque, Piura, Tumbes, Cajamarca y parte de Amazonas y San Martín– se encuentre disperso en documentos, libros y legajos custodiados por el Archivo Regional de la Libertad. Se conservan documentos de significación trascendental debido a que contienen información retrospectiva y contemporánea que es utilizada en investigaciones culturales, científicas y administrativas. Por ello el Archivo Regional de La Libertad enfoca sus esfuerzos en atender mejor al ciudadano, colaborando en la tarea de educar a la población a través de diversas acciones, fortaleciendo la identidad local, regional y nacional, y constituyéndose en un centro de cultura.

Para cumplir con sus funciones y atender adecuadamente a los ciudadanos el Archivo Regional ha basado sus actividades en el estricto cumplimiento de la normatividad técnico-archivística, en la creación y funcionamiento del Archivo Institucional Central, en la supervisión a las instituciones públicas que disponen de un archivo central y en la implementación de ambientes cómodos y óptimos, con la finalidad de convertirse en un centro de capacitación regional sobre temas archivísticos. Para cumplir con estas funciones el Archivo Regional cuenta con un equipo de diez personas: el director, dos archiveros, dos auxiliares de archivo, una secretaria, una mecanógrafa, un administrador, un conserje y un portero; todos comprometidos con la adecuada atención al ciudadano y conscientes del valor del patrimonio documental que custodia y administra el Archivo Regional.

Cabe resaltar que el Archivo Regional cuenta con el apoyo de la Municipalidad Provincial de Trujillo, de la Universidad Nacional de Trujillo y del Archivo General de la Nación, que le brindan aportes materiales, académicos y de capacitación respectivamente.



A través de los 30 años de existencia del Archivo Regional de La Libertad se han desarrollado actividades en beneficio de la ciudadanía, rescatando y transfiriendo 2,600 metros lineales de documentos de las instituciones del ámbito geográfico bajo su jurisdicción; documentos que se encuentran organizados es decir, clasificados, ordenados, identificados, seleccionados y descritos en fichas. Se ha logrado que las autoridades cedan el uso de un inmueble como sede institucional del Archivo Regional implementándose la Sala de Investigación y la Sala de Exposiciones Documentales. Asimismo se ha incrementado significativamente el número de investigadores nacionales y extranjeros, así como el de estudiantes de los diversos niveles educativos con requerimientos de sus fuentes documentales. Se ha

publicado documentos de descripción de los materiales, como catálogos e índices, difundiendo de forma más eficiente los documentos disponibles en el Archivo Regional.

La zona de influencia de las operaciones del Archivo Regional de La Libertad abarca el departamento de la libertad. Para realizar sus funciones el año 2004 contó con un presupuesto de S/. 115,356 y tiene 6 trabajadores.

Persona para contactos

Nombre: Ofelia Quiroz Fernández
Cargo: Secretaria
E-mail: archivoregional@speedy.com.pe
Teléfono: (044) 241763
Fax: (044) 241763

6.5

Finalista Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Finalista

Mejora continua del Servicio Regional a los Usuarios

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos - Sunarp

La Sunarp enfrentaba varias deficiencias en el cumplimiento de sus funciones. Desde la creación del Sistema Registral en el Perú –en el año 1887– hasta el año 2002, cada oficina registral desarrollaba su función de manera totalmente aislada, sin compartir información con sus similares. Por otro lado, para los pobladores quechuahablantes, no hablar el idioma castellano era una limitación para conocer y acceder a los Registros Públicos, así como para entender los procedimientos y requisitos de inscripción de una propiedad o para intervenir en actos jurídicos ante el registro. Si se deseaba averiguar el estado de una propiedad el interesado debía acudir directamente a una oficina registral, cuyos servicios se brindaban únicamente los días útiles. Los habitantes de zonas lejanas debían trasladarse hasta las oficinas registrales ubicadas principalmente en las ciudades capitales.

Para resolver estas dificultades Sunarp ha diseñado e implementado una serie de políticas concretas dirigidas al mejoramiento continuo de los servicios registrales, con el propósito de brindar un servicio de excelencia y satisfacción para la ciudadanía. Para lograrlo se basa en una permanente evaluación de la satisfacción de los usuarios, a través de encuestas de opinión y registros para la medición. Las acciones en las que se enfoca se detallan en el cuadro.

Medidas adoptadas

- Servicio de publicidad registral.
- Difusión de los servicios en quechua.
- Campaña de generación de cultura registral.
- Atención de los servicios los días sábados.
- Oficinas receptoras en zonas alejadas.
- Mejoramiento de la plataforma de atención.
- Defensoría del usuario.

La mejora continua en el servicio registral emprendida por la Sunarp ha contribuido a la formalización de la propiedad, así como al registro rápido y adecuado de los cambios en aquellas propiedades ya registradas, evitando abusos de terceros y formando la base para la obtención de préstamos. Durante el año 2004, las acciones de difusión local de los servicios registrales convocaron la participación de 46 mil 239 personas. Asimismo, la Defensoría del Usuario atendió un total de 2 millones 232 mil 490 servicios a nivel nacional durante el periodo 2001-2004.

Se desarrolló una encuesta de opinión entre cuyos resultados se destaca que: (i) el 80% de las atenciones se realiza dentro del plazo previsto, (ii) el 99% de encuestados expresó no haber sido víctima de insinuaciones de coimas, (iii) la satisfacción de los usuarios respecto a la comodidad en la atención alcanza un 76.66%, (iv) los horarios de atención implementados presentan una satisfacción de 77.76%, (v) el índice de

satisfacción general respecto de la atención en los servicios que brinda Sunarp llega a un 74% que la califica como buena, muy buena y excelente.

Con respecto al equipo cabe señalar que la sede central de la Sunarp crea y desarrolla las políticas y acciones en materia de servicios; su ejecución está a cargo de las oficinas registrales que son monitoreadas por el área competente desde la sede central. Intervinieron funcionarios de la Alta Dirección, la Gerencia Registral, Gerencia de Presupuesto y Desarrollo, Gerencia de informática, Escuela de Imagen institucional y RRPP, escuela de Capacitación Registral, zonas y oficinas registrales.

La Sunarp es un organismo descentralizado autónomo del Sector Justicia, desarrolla su labor a nivel nacional, se encuentra organizada en 13 zonas registrales que abarcan entre dos y tres departamentos cada una. Durante el 2004 su presupuesto ascendió a S/. 130,465,000 y de acuerdo con el Cuadro de Asignación de Personal existen 1,625 plazas autorizadas. Además cuenta con 303 trabajadores bajo el régimen de servicios no personales, las mismas que se encuentran asignadas a proyectos que por su temporalidad no pueden ser consideradas como plazas estables.

Su misión es otorgar seguridad jurídica y brindar certidumbre respecto a la titularidad de los diferentes derechos que en él se registran, teniendo como soporte de desarrollo: la modernización, simplificación, integración y la especialización de la función registral en todo el país, en beneficio de la sociedad. Mientras que su visión es ser una organización plenamente eficiente y eficaz, mediante la prestación de un servicio moderno y democrático en su cobertura, que facilite el desarrollo de la actividad económica del país y constituya un modelo de organización y gestión en el sector público nacional y latinoamericano.

Persona para contactos

Nombre: María Canales Moscoso
Cargo: Jefa de la Oficina de Imagen Institucional y Relaciones Públicas
E-mail: mcanales@sunarp.gob.pe
Teléfono: 221-0125 anexo 222
Fax: 221-4234

6.6

Finalista Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Finalista

Medidores prepago

Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica - Adinelsa

Adinelsa es la empresa responsable del abastecimiento de energía eléctrica en algunas zonas rurales. Ofrecía el servicio con los medidores convencionales, lo que significaba emisión de facturas mensuales, morosidad en el pago de las facturas, moras, cortes y reconexiones, y conexiones clandestinas. Las áreas que cubre la empresa se caracterizan por una baja densidad poblacional, dispersa y con reducidos niveles de consumo, rasgos que hacen que la operación comercial del servicio resulte de escaso o nulo interés para los operadores por las pérdidas financieras que genera. Adicionalmente, debido a que las zonas rurales se encuentran alejadas era muy difícil atender adecuadamente sus demandas.

Medidas adoptadas

- Difusión de la información necesaria para que se pudiese tomar una decisión sobre el cambio.
- Reuniones internas para decidir la aceptación de las propuestas de los proveedores.
- Capacitación e información para los usuarios.
- Aplicación de doce encuestas a los usuarios, para analizar el propio trabajo y el avance de los pobladores en el manejo y aprovechamiento de esta nueva tecnología.

Con el fin de solucionar estos problemas Adinelsa –con la cooperación técnica de SISTELEC S.A. (150 medidores) y DIGITA S.A. (13 medidores) y el patrocinio de las municipalidades beneficiadas– implementó un proyecto piloto llamado "Pequeños sistemas eléctricos" en dos comunidades: Huarochirí y Humay-Pámpano. El proyecto estuvo liderado por la gerencia de comercialización y sistemas, y consistió en la implementación de medidores prepago para brindar el servicio de energía eléctrica, con la participación de los usuarios y una articulación con instancias locales que generan diversas sinergias en la oferta del servicio por esta modalidad. Los medidores prepago posibilitan que el consumidor se presente a un punto de venta y previo pago en efectivo se le expida un recibo con código encriptado de 20 dígitos que deberá ser ingresado en el medidor para acceder a la energía adquirida. La oferta de este servicio conlleva a un uso controlado y responsable de la energía pues el usuario puede identificar fácilmente la intensidad y característica de su consumo.

Adinelsa destaca la forma en que se implementó la BPG más que el uso de la tecnología de los medidores prepago. Se sostuvo reuniones informativas con la población y las autoridades locales ya que éstas tienen un rol en la ejecución del proyecto. El acercamiento con la población fue lo primero que se hizo en cada caso; además personal técnico de Adinelsa viaja una vez al mes a la zona y el representante que el municipio mantiene en la respectiva localidad coordina permanentemente con Adinelsa.

Con los medidores prepago se ha ahorrado tiempo al ciudadano, se han eliminado las facturas mensuales, los tiempos de atención y los costos de servicio se han reducido, mientras que la morosidad es cero. En la encuesta tomada para medir la satisfacción de los ciudadanos respecto de los medidores prepago el 72% de los usuarios manifestó su interés por seguir usando este servicio, el 88% de los usuarios cree que la operación del medidor prepago es sencilla y el 74% de los usuarios opina que su uso ayudó a mejorar la economía de sus hogares.

Las personas que han participado en la implementación del proyecto han sido Willy Contreras López (Presidente del Directorio), Luis Takagi Ishikawa (Vicepresidente del Directorio), Aldo Bassino Scarrone (Director), Alejandro Balarezo Balarezo (Director), José Eslava Arnao (Director), Miguel Ángel Vásquez Núñez (Gerente General), José María Rabanal Abanto Gerente Técnico, Victor Navarro Valdivia (Gerente de Administración y Finanzas) Ciro Zuñiga García (Gerente de Comercialización y Sistemas) Tomás Soto Sánchez (Supervisor Comercial) Luis García-Pacheco M (Supervisor de Concesiones), William García Tapia (Supervisor de Transferencias).

ADINELSA, es una empresa estatal de derecho privado, que tiene como finalidad administrar las obras de electrificación rural que el Estado haya ejecutado o ejecute en las zonas rurales y aisladas del Perú, las mismas que se encuentran fuera de la zona de concesión de las empresas distribuidoras de electricidad, en el 2004 tuvo un presupuesto de S/. 27,360,560. Tiene 26 trabajadores.

La misión de Adinelsa es administrar eficientemente la infraestructura eléctrica rural construida por el Estado, garantizando su adecuada operación, mantenimiento y reposición, e incorporando al Sector Privado en el desarrollo de dichas actividades. Mientras que su visión es ser una empresa administradora de la infraestructura eléctrica rural ejecutada por el Estado, eficiente y oportuna, proyectándose a la comunidad que no cuenta con el servicio de electricidad, basada en la permanente innovación tecnológica y el desarrollo de sus actividades a través del Sector Público y Privado.

La Sunarp es un organismo descentralizado autónomo del Sector Justicia, desarrolla su labor a nivel nacional, se encuentra organizada en 13 zonas registrales que abarcan entre dos y tres departamentos cada una. Durante el 2004 su presupuesto ascendió a S/. 130,465,000 y de acuerdo con el Cuadro de Asignación de Personal existen 1,625 plazas autorizadas. Además cuenta con 303 trabajadores bajo el régimen de servicios no personales, las mismas que se encuentran asignadas a proyectos que por su temporalidad no pueden ser consideradas como plazas estables.

Su misión es otorgar seguridad jurídica y brindar certidumbre respecto a la titularidad de los diferentes derechos que en él se registran, teniendo como soporte de desarrollo: la modernización, simplificación, integración y la especialización de la función registral en todo el país, en beneficio de la sociedad. Mientras que su visión es ser una organización plenamente eficiente y eficaz, mediante la prestación de un servicio moderno y democrático en su cobertura, que facilite el desarrollo de la actividad económica del país y constituya un modelo de organización y gestión en el sector público nacional y latinoamericano.

Persona para contactos

Nombre: Luis García-Pacheco Maguiña
Cargo: Supervisor Comercial
E-mail: lgarcia@adinelsa.com.pe
Teléfono: 217-2000 anexo 147
Fax: 217-2007 anexo 126

6.7 **BPG**

Gobierno electrónico

Municipalidad Distrital de Miraflores

La Municipalidad Distrital de Miraflores percibía que la opinión generalizada de la población es que todo gobierno local es sinónimo de burocracia y de poca eficiencia en la prestación de los servicios públicos. La municipalidad se enfrentaba a la necesidad de cambiar esa percepción de los ciudadanos, reducir costos, mejorar los servicios y conseguir eficacia en ellos.

Para lograrlo la Municipalidad Distrital de Miraflores concibió la idea de convertirse en el primer Gobierno Electrónico Municipal del país. Se formó un equipo liderado por el secretario general para la ejecución del portal y por el gerente de informática en la etapa de desarrollo informático.

Además se encargó el desarrollo del proyecto Gobierno Electrónico a la empresa municipal de soluciones tecnológicas Infflores SAC, perteneciente a la Municipalidad Distrital de Miraflores. Se requirió cerca de un año para la implementación del 100% del proyecto. Las soluciones fueron implementadas paulatinamente. La más compleja fue la del Sistema Administrativo Municipal que llevó 7 meses, de marzo a octubre de 2004. En el cuadro se detallan las soluciones implementadas.

Medidas adoptadas

- Pago de cuenta corriente.
- Teledemocracia: Voto por Internet.
- Compra de partidas de registros civiles.
- Sistema Administrativo Municipal (módulos de Planificación y Presupuesto, Abastecimiento, Tesorería, Contabilidad y Trámite Documentario).
- Interconexión con locales remotos.
- Miraflores Primera Ciudad Inalámbrica de Latinoamérica.
- Transmisión de sesiones de concejo vía Internet.
- Cotización de bienes y servicios de forma directa.
- Consultas Miraflores.
- Matrimonios civiles en línea.

Así, basándose en que el gobierno electrónico brinda la mejor y más económica forma de comunicación, la Municipalidad Distrital de Miraflores lo ha implementado estableciendo procesos vía Internet, sistemas integrados de gestión municipal y servicios de información en línea. Esto ha permitido incrementar la participación de los vecinos en la toma de decisiones y actividades de la municipalidad que interactúa con éstos los 365 días del año a través de Internet, reduciéndose sustancialmente la necesidad de visitar el palacio municipal para realizar trámites o consultas. De agosto del 2004 a febrero del 2005 el número de trámites ha crecido más de seis veces, y se ha reducido en 60% el ingreso de expedientes administrativos a través del sistema de trámite documentario.

El proyecto de Gobierno Electrónico estuvo promovido por el Ing. Fernando Andrade Carmona, Alcalde de Miraflores. La ejecución de Proceso de Portal Miraflores estuvo liderado por el Secretario General, Dr. Sergio Meza Salazar. La ejecución del Desarrollo Informático estuvo liderado por el Gerente de Informática, Sr. Jorge Fernández Céspedes. El desarrollo del Proyecto Gobierno Electrónico fue hecho por la Empresa Infflores SAC, empresa municipal de soluciones tecnológicas perteneciente a la Municipalidad de Miraflores.

El ámbito es el distrito de Miraflores, en el año 2004 contó con un presupuesto de S/. 67,837,754 y con 1,458 trabajadores entre funcionarios, contratados y obreros.

La misión de la Municipalidad Distrital de Miraflores es promover un contacto cercano y ágil con los vecinos con el propósito de lograr en conjunto, un distrito cada día mejor y más seguro, ofrecer servicios ágiles y confiables, de acuerdo a las necesidades del vecino; un gobierno municipal sin barreras, accesible las 24 horas los 7 días de la semana y los 365 días del año, adicionalmente, la municipalidad está comprometida en promover acciones para combatir la brecha digital que existe en el Perú. Su visión es ser el primer municipio del Perú en el uso intensivo de las Tecnologías de la información y Comunicaciones (TIC), en apoyo a la gestión municipal, desarrollando el gobierno electrónico , ser reconocido como el promotor de la participación ciudadana vía Internet, mantener por años el prototipo de modernidad en América Latina, ser el distrito que reciba el mayor número de turistas en la gran Lima, gracias a los servicios que ofrece: hoteles, museos, comercios, ciudad inalámbrica, lugares de entretenimiento.

Persona para contactos

Nombre: Sergio Meza Salazar
Cargo: Secretario General
E-mail: smeza@miraflores.gob.pe
Teléfono: 444-2355
Fax: 444-2355

6.8 **BPG**

Unidad de Atención al Ciudadano - UAC

Municipalidad Provincial de Piura

Para un ciudadano del Municipio Provincial de Piura resultaba muy complejo obtener orientación e información municipal, y más aún obtener resultados de un trámite iniciado, debido a que no existía una cultura organizacional orientada a la atención al ciudadano. Cada unidad orgánica daba los informes, recibía y procesaba los trámites. La Unidad de Trámite Documentario atendía en un ambiente pequeño, tugurizado y muy incómodo. Aunque se recibía el expediente, el seguimiento del mismo debía realizarlo el interesado visitando las diversas oficinas involucradas, en un proceso que podía tomar semanas y hasta meses.

Medidas adoptadas

- Creación de la división de licencias.
- Se hizo un estudio de procesos para determinar los pasos redundantes y burocráticos que había que eliminar.
- Se rediseñó completamente el proceso.
- Para agilizar la emisión de las licencias de funcionamiento se incluyó un estudio detallado y una propuesta de redistribución física de diversas oficinas.
- Se modificó la infraestructura de atención a partir del cambio de los ambientes.

Como parte del proyecto de modernización institucional y con el fin de satisfacer los requerimientos de los ciudadanos e institucionalizar una vocación de servicio en los trabajadores, se implementó la Unidad de Atención al Ciudadano (UAC) que cuenta con un sistema de gestión de expedientes, servicio de citas con regidores y funcionarios, servicio de orientación técnica y personal capacitado para dar una atención personalizada, asesorando al vecino en los trámites que realiza. Se ha instalado módulos de atención, llamados Servicios de la Unidad de Atención al Ciudadano, implementados con sistemas informáticos integrados, que se vinculan con el portal electrónico (www.munipiura.gob.pe) y con el sistema de administración municipal. En la actualidad, todas las unidades orgánicas cuentan con un sistema en red, el Sistema de Gestión de Expedientes (SIGE), para conocer el estado, avance, estadísticas, ratios, etc., de los trámites; este sistema permite además a los ciudadanos hacer el seguimiento de sus trámites a través de Internet. En el cuadro se detallan las principales medidas adoptadas para la implementación de la UAC.

En procura de la mejora continua se trabaja para que la UAC se convierta en una Ventanilla Única, es decir que los vecinos tengan la opción de obtener los servicios integrados de tramitación o asesoramiento diversos. Por ejemplo, en la actualidad, cuentan con módulos de atención del Servicio de Administración Tributaria (SAT) y de Sunarp.

El principal cambio a partir de la implementación de la UAC se percibe en la eficiencia, facilidad y comodidad con las que el ciudadano es informado. Asimismo, el hecho de registrar y monitorear los trámites con el Sistema de Gestión de Expedientes permite mantener un control individualizado a un promedio de 3 mil trámites que ingresan mensualmente. El monitoreo puede ser realizado directamente desde Internet permitiendo identificar al funcionario que pueda estar demorando la resolución de un expediente; las diferentes dependencias se han visto liberadas de personas extrañas a

su labor, lo que les posibilita dedicarse plenamente a sus funciones específicas, sin tener constantes interrupciones por parte del público; y los expedientes son repartidos a diario en dos entregas: 10:30 a.m. y 1:30 p.m.

La creación de la Unidad de Atención al Ciudadano estuvo a cargo de un equipo de profesionales liderado por la Analista de Sistemas Diana Landa Castillo, quien se desempeñó como Jefe del Proyecto de Modernización Institucional e ideó el concepto de la UAC, así como del diseño, implementación y puesta en marcha, así como de la capacitación al personal. Actualmente, se desempeña como Jefe de la Oficina de Organización y Métodos.. Un aporte importante, es el del Ing. Daniel Chunga Lachira, quién se encargó del desarrollo del Sistema Integrado de Gestión de Expedientes (SIGE).

El ámbito geográfico corresponde a la Provincia de Piura, conformada por ocho distritos, con fuerte concentración poblacional en la ciudad capital del distrito de Piura, la ciudad de Piura. En el año 2004 el municipio ejecutó un presupuesto de S/. 60 millones y cuenta con 1,316 trabajadores, 900 de éstos son nombrados.

Su misión es ser una institución que lidera el cambio de la gestión local, prestamos con excelencia y dentro del marco legal, los servicios municipales, impulsamos su desarrollo integral y fomentamos el bienestar y seguridad de los vecinos. Mientras que su visión es modernizar y hacer más eficiente la administración municipal, para que el servicio municipal, tengo como valores esenciales el profesionalismo y la honradez, que la ciudadanía disfrute en forma creciente de la atención y el auxilio que merece.

Persona para contactos

Nombre: Diana Landa Castillo
Cargo: Jefe de la Oficina de Organización y Métodos
E-mail: dlanda@munipiura.gob.pe
Teléfono: 073-310355
Fax: 073-334853

6.9 **BPG**

Desde el 2002 ¡Mucho más cerca de los usuarios!

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía - Osinerg

En el año 2002 la única oficina de atención al usuario de Osinerg llegaba a muy pocos usuarios y éstos incluso tenían serias dificultades para "dar" con ella. Osinerg no era conocido por la población y sus funciones mucho menos, razón por la cual los usuarios de los servicios públicos de electricidad y combustible se dirigían en primera instancia a Indecopi, a la Defensoría del Pueblo o al Ministerio de Energía y Minas. A nivel nacional, la situación era peor: Osinerg no existía para los ciudadanos de provincias, no había presencia institucional en ciudad alguna al interior del país. El servicio de Fonoayuda que se brindaba de manera conjunta con otros dos reguladores (Osiptel y Sunass) era bastante deficiente.

Red de Oficinas en todo el Perú 2002-2005

Para llegar a los ciudadanos se optó por mejorar el proceso de atención y se desarrolló un plan de descentralización física, virtual y personalizada. En el segundo trimestre del 2002 un equipo formado por el presidente de Osinerg, el jefe de la Oficina de Comunicaciones y Atención al Usuario, la supervisora de Oficinas Regionales, la coordinadora de la Oficina Regional Lima y la jefa de Administración, planeó la descentralización de quince (15) oficinas a nivel nacional y siete (7) en Lima Metropolitana, así como la mejora de los procesos de atención al usuario. Concretamente se inauguraron 22 oficinas a nivel nacional, 7 de las cuales atienden en los conos y distritos de Lima, y las 15 restantes en las diferentes ciudades del interior del país; se implementó un *call center* que brinda servicios a usuarios de Osinerg y de otros organismos reguladores; se descentralizó la atención, orientación y capacitación a los usuarios mediante un programa de campañas itinerantes a nivel nacional para llegar a aquellos de menores recursos y se implementó el programa "Aprendiendo con la familia de Osinerg", un programa diferente para el sector Educación y para los futuros usuarios.

Con estas acciones se ha beneficiado a cientos de miles de usuarios de 16 diferentes departamentos, al darles la posibilidad de presentarse directamente en los locales para reclamar, quejarse, orientarse o capacitarse, contando con una serie de alternativas para una rápida comunicación (página web, *call center* y atención personalizada). Se ha atendido a 99,533 usuarios de menores recursos, la campaña escolar "Aprendiendo con la familia de Osinerg" llegó a cinco ciudades para atender gratuitamente a decenas de miles de escolares de centros educativos estatales y particulares, con especial énfasis en sectores de menores recursos y se ha incrementado en casi 20 mil el número de atenciones entre los años 2003 y 2004

El equipo encargado de ejecutar la BPG estuvo conformada por Alfredo Dammert Lira, (Presidente de Osinerg), Luis Castillo Paredes (Jefe de la Oficina de Comunicaciones y Atención al Usuario), Karina Flores Gómez (supervisora de oficinas regionales), Fátima Mercado Gavino (Coordinadora Oficina Regional Lima), María Luisa Sabogal (Jefa de administración), Violeta Rodríguez (Jefa de Logística), Julio Puertas (Jefe de Informática), Alejandro Rosas (Asistente Administrativo de Oficinas Regionales), Rose Marie Medina (Supervisora Call Center),los coordinadores locales Rosario Neira (Arequipa), Carlos Rosas (Ayacucho), Amilcar Fernández (Cajamarca), María del Pilar Merino (Chiclayo), Christian León (Cusco), Carolina Vega (Huancayo), Dennos Asunción (Huanuco), Luis Ávalos (Huaraz), Yanira Huayanca (Ica), Pedro Castillo (Iqyuitos), Manuel Otero (Piura), Oswaldo Aniceto (Pucallpa), Félix Valderrama (Puno), Karla Aragón (Tacna), Eloisaa Gross (Trujillo), María del Casrmen Cisneros (Asistente Administrativa) y los orientadores Milagros García (Cercado), Helbert Effio (Callao), Marissa Banda (Cono Este), Patrínica Antúnez (Cono Sur), Patricia Moreno (Cono Norte), Rodrigo García (Cono Este 2).

Osinerg es una entidad de ámbito nacional, cuenta con oficinas en 16 departamentos del país. En el año 2004 su presupuesto fue de S/. 82,176,641 y contó con 237 trabajadores entre gerentes, asesores, profesionales, asistentes y auxiliares.

Su misión es supervisar el correcto abastecimiento de electricidad e hidrocarburos y regular eficientemente los servicios a su cargo, actuando con autonomía, equidad y transparencia. Mientras que su visión es buscar que la sociedad obtenga el máximo beneficio a través de los servicios que le prestamos, obteniendo su confianza y reconocimiento

Persona para contactos

Nombre: Luis Castillo Paredes
Cargo: Jefe de la Oficina de Comunicaciones
E-mail: ecastillo@osinerg.gob.pe
Teléfono: 219-3400 anexo 1012
Fax: 264-2238

6.10 **BPG**

Política de acercamiento al usuario

Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones - Osiptel

El problema que enfrentaba Osiptel era el centralismo. En un inicio se implementaron herramientas convencionales de orientación, tales como orientación personal, telefónica y por escrito de consultas en las oficinas de Osiptel ubicadas en el distrito de San Borja; sin embargo estos sistemas no permitían llegar a los ciudadanos de provincias dejando sin atender las demandas que éstos tenían.

En mayo de 1999 Osiptel, promovido por la Gerencia de Comunicación Corporativa y Servicio al Usuario, firma un convenio con Sunass y Osinerg para unir esfuerzos, compartir experiencias y brindar una mejor atención a los ciudadanos. Este convenio permitió ampliar canales de información y desarrollar campañas de información conjuntas.

En octubre del 2002 Osiptel suscribe otro convenio con la Defensoría del Pueblo para capacitar a los funcionarios de esta última y para implementar módulos de atención en las oficinas de la Defensoría del Pueblo en Trujillo, Arequipa, Cusco e Iquitos, empezando de esta manera con la descentralización.

Sin embargo, existía aún una gran cantidad de ciudadanos que no recibían atención por lo que se volvió a unir esfuerzos con los otros dos organismos reguladores de servicios públicos domiciliarios, creándose oficinas descentralizadas conjuntas en seis ciudades.

De ahí en adelante, la política de acercamiento para buscar una eficaz, eficiente y efectiva orientación a los usuarios fue desarrollando mayores facilidades de acceso a la información de calidad para los usuarios. Se han incorporado varios mecanismos de atención y orientación a los usuarios: (i) atención personalizada en las oficinas desconcentradas, (ii) atención vía telefónica, (iii) atención vía página web, (iv) otros mecanismos alternativos de atención masiva como teatro educativo, voluntariado universitario, megaeventos y participación en ponencias, (v) desarrollo de juegos educativos, (vi) video de orientación, (vii) jornadas de orientación y utilización de medios de comunicación masivos.

Como resultado de la implementación de esta buena práctica se ha incrementado el número de consultas y reducido el tiempo de espera para resolver las consultas o quejas, las atenciones personales y atenciones telefónicas han sido atendidas en el mismo día de recibida la consulta. Respecto a las atenciones mediante cartas, ingresos por página web o correos electrónicos, han sido resueltas dentro de los siguientes 10 días útiles a su recepción en un 97.9%; durante el año 2004, se ha efectuado un total de 735,580 atenciones, de las cuales 56,545 fueron orientaciones y 679,035 fueron contactos.

El equipo ejecutor fue la Gerencia de Comunicación Corporativa y Servicio al Usuario, cuyos miembros son Mariella Seminario (Gerente encargada y coordinadora de servicio al usuario); Ulises Zamora (Analista III de Servicio al Usuario); Rosa Elena Rospigliosi (Asistente de Servicio al Usuario); y los representantes de las oficinas Luis Ponce (La Libertad),

Nicolás Iscarra (Arequipa), Rocio Vásquez Caicedo (Junín), Cristhian Dediós (Piura), César Reyes (Ica), Maurice Pacheco (Cusco), Rafael Changaray (Loreto), Macky Merino (Relaciones Institucionales), Karen Garrido (Coordinadora de Prensa) y Carola Chávez (Coordinadora de Poyectos y Publicidad).

En lo que se refiere a Osiptel, el ámbito geográfico de sus operaciones es a nivel nacional, ejecutó un presupuesto de S/. 49'881,758 en 2004 y cuenta con 206 personas entre plazas, practicantes y "service".

La misión de Osiptel es promover el desarrollo de más y mejores servicios públicos de telecomunicaciones en beneficio de la sociedad en un marco de libre y leal competencia. Su visión es ser Institución técnica, independiente y transparente en un mercado de telecomunicaciones dinámico y creciente, con agentes informados, donde se brindan diferentes opciones de servicios"

Persona para contactos

Nombre: Mariella Seminario Suárez
Cargo: Gerente de Comunicación Corporativa y Servicio al Usuario
E-mail: mseminario@osiptel.gob.pe
Teléfono: 225-1313 anexo 345
Fax: 476-0563

6.11 **BPG**

Mejora del nivel de calidad en la atención al usuario con la implementación de acciones que conllevan a un servicio integral a los ciudadanos que solicitan trámites ante Reniec

Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Reniec

A pesar de que el Reniec tiene presencia a nivel nacional, con alrededor de 200 sucursales en todo el país, las oficinas de atención al público eran pequeños locales de reducida capacidad instalada e infraestructura para atender a cientos de usuarios que se apersonaban a realizar sus tramites para obtener DNI o gestionar algunas certificaciones. Los ciudadanos tenían que esperar a ser atendidos en medio de la incomodidad y la demora por falta del número adecuado de ventanillas de atención. Además no contaban con un centro especializado de atención a personas con discapacidad y adultos mayores, quienes requieren de una atención más personalizada e infraestructura adecuada para la realización de sus trámites.

Para resolver este problema, se formó un equipo multidisciplinario de las diferentes áreas en las que se introducirían cambios, liderado por la jefatura de Reniec. A inicios del año 2003 se inició la mejora del nivel de calidad en la atención al usuario con la implementación de acciones para un servicio integral a los ciudadanos que solicitan trámites ante Reniec. Se abrieron Mega Agencias de Atención al Público, locales cuyas áreas oscilan entre 400 y 1,000 metros cuadrados, ubicadas en el Callao, Jesús María, Independencia y Lima como parte de un concepto de calidad en atención a los usuarios; se creó el Centro de Atención para Personas con Discapacidad, ubicado en San Borja, que cuenta con rampas de acceso, ordenador de colas electrónico, seguridad y todas las comodidades que el público con discapacidad y de la tercera edad requiere.

Adicionalmente, se implementó el Servicio de Línea Gratuita 0800-11040, que permite al ciudadano comunicarse sin costo alguno y hacer consultas sobre requisitos de los servicios, estado de trámites o presentar alguna queja o sugerencia para mejorar el servicio a los usuarios; y se redujo el tamaño del DNI, cuyas dimensiones son ahora similares a las de una tarjeta de crédito: 8.54 por 5.4 cm.

Con los cambios implementados han disminuido los tiempos de espera en las Mega Agencias, se ha podido brindar atención especializada y se ha atendido cerca de 130 mil llamadas del público a nivel nacional; durante el 2004 las llamadas se incrementaron a 287,733.

En la creación, proceso de implementación, ejecución, monitoreo y evaluación de la apertura de las mega agencias estuvieron involucrados la Alta Dirección, Gerencia de Administración, Gerencia de Imagen Institucional, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Informática y Estadística, contando con el apoyo de las demás unidades orgánicas de la institución.

El Reniec tiene presencia en todo el Perú, cuenta con 200 agencias y puntos de atención a nivel nacional. Según su organización El Reniec se distribuye a nivel nacional en 11 Jefaturas Regionales con sedes en Loma, Arequipa, Piura, Trujillo, Chimbote, Iquitos, Tarapoto, Ayacucho, Cusco, Huancayo y Puno. Durante el año 2004 manejó un presupuesto de 99,626,030 y empleó 2,044 trabajadores entre servicios no personales, incorporados, temporales y pensionistas.

Su misión es la inscripción de nacimientos, matrimonios, divorcios, defunciones y otros actos que modifican el estado civil; preparar y mantener actualizado el Padrón Electoral; proporcionar al JNE y a la ONPE la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones; mantener actualizado el registro de identificación de las personas y emitir los documentos que acrediten su identidad. Su visión es que el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil será el más avanzado de Latinoamérica en los aspectos de Identificación y Registro Civil dentro de un contexto humano y tecnológico, prestando especial atención a zonas de menor desarrollo relativo, a las personas con discapacidad y a los sectores vulnerables.

Persona para contactos

Nombre: Francisco Medina Rospigliosi
Cargo: Gerente de Imagen Institucional
E-mail: fmedina@reniec.gob.pe
Teléfono: 441-7754

6.12 **BPG**

Creación e implementación del Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo - SATCH

El Municipio Provincial de Chiclayo carecía de un sistema eficiente para la recaudación, tributaria y no tributaria, así como para generar una relación con los contribuyentes de la zona. Los ingresos recaudados se destinan a cubrir los gastos corrientes de las municipalidades; al no recaudar se pone en riesgo tanto el funcionamiento del municipio como la atención que deben brindar a los ciudadanos.

En particular, la municipalidad no contaba con una base de datos confiable sobre los contribuyentes, ni con un empadronamiento de los establecimientos existentes en la ciudad, inmuebles y mercados municipales. Los negocios y construcciones no tenían licencias, por lo que no se realizaban inspecciones técnicas de seguridad poniendo en riesgo a los ciudadanos.

Medidas adoptadas

- Módulo 1: Programa Especial de Regularización Tributaria y Administrativa (PERTA 2004).
- Módulo 2: Empadronamiento de comerciantes en los mercados municipales.
- Módulo 3: Licencias de funcionamiento, campaña especial de otorgamiento de licencias.
- Módulo 4: Cobro de papeletas de tránsito.
- Módulo 5: Emisión masiva de autoavalúo.
- Módulo 6: Nuevo catastro urbano de Chiclayo en proyecto.

Para resolver este problema la Municipalidad Provincial de Chiclayo el 13 de mayo del 2003, mediante edicto municipal, creó el Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo (SATCH) como un organismo público descentralizado cuya función es la administración, fiscalización y recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios reemplazando a la gerencia de rentas. El SATCH debía mejorar la recaudación tributaria y no tributaria del municipio, para lo que implementó los módulos detallados en el cuadro.

El SATCH ha incrementado la recaudación municipal de S/. 3,14 millones (entre diciembre del 2003 y enero del 2004) a S/. 7.38 millones (entre diciembre del 2004 y enero del 2005), durante la campaña PERTA 2004; ha empadronado 5,252 puestos en los mercados municipales, emitido 85 nuevas licencias de funcionamiento y recibido 153 solicitudes de licencias; se ha recuperado S/. 355 mil por concepto de multas de tránsito y recaudado S/. 1,73 millones de soles por conceptos de impuesto predial, limpieza pública, parques y jardines. Estos ingresos adicionales permitirán realizar una mejor gestión y atender mejor a los ciudadanos.

El ámbito geográfico de actuación del SATCH es el distrito de Chiclayo. Su presupuesto asciende al 8% de la recaudación y cuenta con 71 personas entre nombrados y contratados.

Persona para contactos

Nombre: Humberto Zavaleta Pinedo
Cargo: Gerente de Operaciones
E-mail: hzavaleta_8@hotmail.com
Teléfono: 074-204031
Fax: 074-204031

7. Bibliografía internacional
Servicio de Atención al Ciudadano

7.1 Bibliografía básica

- World-Class Courtesy: *A Best Practices Report, National Performance Review (1997).* Disponible en: **http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/courtesy/intro.html**

Como parte del Análisis de Desempeño Nacional de Al Gore, este informe es un mapeo de buenas prácticas corporativas para proporcionar un servicio cortés, adaptándolas para su implementación en la administración pública. Los temas discutidos incluyen: liderazgo, empoderamiento y contratación de los empleados, desarrollo y evaluación, servicio impecable, etc. Adicionalmente, el informe proporciona datos y una *check list* para optimizar la cortesía.

- *Serving the American People: Best Practices in Resolving Customer Complaints*, National Performance Review (1996). Disponible en: **http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/bstprac.html**

Los métodos implementados por compañías privadas para atender los reclamos de los clientes y el uso que hacen de la información recogida en ellos para mejorar continuamente sus servicios son examinados en este informe. Estas prácticas son adaptadas para su implementación en la administración pública.

- *Serving the American People: Best Practices in Telephone Service,* National Performance Review (1996). Disponible en: **http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/phone.html**

El informe proporciona datos, estrategias y estándares internacionales para facilitar un servicio telefónico de primer nivel a los clientes (los ciudadanos). Las recomendaciones son adaptadas de las mejores corporaciones privadas para su aplicación en la administración pública.

- *Serving the American People: Best Practices in One-Stop Customer Service,* National Performance Review (1997). Disponible en: **http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/1stpcus.html**

Se consideran en este informe parte de la infraestructura de información, tecnología y recursos humanos, y el planeamiento estratégico necesario para desarrollar e implementar con éxito el modelo de "ventanilla única" de atención al cliente, la cual maximiza recursos y consolida los servicios y procedimientos para una atención optimizada.

- Institute for Citizen-Centred Service, *Toward Citizen-Centred Service Delivery: A How-To Guide for Service Improvement Initiatives* (2004). Disponible en: **http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/TBS%20How%20To%20Guide.pdf**

Consejos paso-a-paso para emprender una iniciativa de mejora de servicio, incluyendo el uso de herramientas de medición de desempeño.

- Canadian Centre for Management Development, *Citizen-Centred Services: Responding to the Needs of Canadians* (1999). Disponible en: **http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/CCHandbook.pdf**

Este manual identifica las necesidades de servicios de los canadienses, para luego discutir las herramientas y buenas prácticas requeridas para empezar a cubrir dichas necesidades. La información es extraída directamente de seis reportes presentados por el Citizen-Centred Service Network.

7.2 Bibliografía adicional

- Anne Marie Goetz *et al., Bringing Citizen Voice and Client Focus Into Service Delivery,* IDS Working Paper 138 (2001). Disponible en: **http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/66ByDocName/BringingCitizenVoiceandClientFocusintoServiceDeliveryWorkingpaperofInstituteofDevelopmentStudies/$FILE/wp.pdf**

Se aborda la fusión de los vínculos entre participación ciudadana y una efectiva provisión de servicios, incluyendo una sección con casos de estudio de diversos países respecto a incentivos de desempeño a los servidores públicos y filosofía de servicio, así como estrategias para hacer al gobierno y a sus servicios más accesibles al ciudadano.

- *SAC Public Delivery Service.* Disponible en: **http://www.unpan.org/Training/Sacnet/homepage.htm,yhttp://www1.worldbank.org/publicsector/egov/bahiasac.htm**

Este artículo resalta el caso de estudio de los Centros de Atención al Ciudadano (SACs en inglés) en Bahía, Brasil. Los SACs son ventanillas únicas que combinan servicios federales, estatales y municipales en una variedad de localidades convenientes al público. Asimismo, discute los SACs Móviles que movilizan los servicios para ciudadanos llevándolos a comunidades remotas y aisladas.

- Timothy Besley & Maitreesh Ghatak, *Incentives, Choice, and Accountability in the Provision of Public Services,* Oxford Review of Economic Policy, Vol. 19, Nº 2 (2003). Disponible en: **http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/66ByDocName/IncentiveChoiceandAccountability_intheProvisionofPublicServices/$FILE/incentives,+choice,+and+accountability.pdf**

Se discuten tres modelos de prestación de servicios públicos: prestación de mercado, prestación estatal tradicional y prestación descentralizada, argumentando que la misión de una organización es un factor de motivación importante a este respecto.

- George D. Wagenheim *et al.*, *Customer Service in Public Administration, Public Administration Review*, Vol. 51, Nº 3 (May-June 1991), pp. 263-270.

De acuerdo a este artículo, la "gerencia de atención al cliente" proveerá la estrategia operativa y organizacional para entidades de la administración pública en las siguientes décadas. Al enfocarse en las necesidades y expectativas de los clientes, la organización se vuelve más efectiva y eficiente, a la vez que satisface a los "clientes" que está destinada a servir.

- Pacific Council on International Policy, *Roadmap for E-Government In the Developing World: 10 Questions E-Government Leaders Should Ask Themselves* (April 2002). Disponible en: **http://www.pacificcouncil.org/public/Publications/allreports/other.asp**

Este informe es una herramienta práctica, destinada a ser usada por profesionales del gobierno electrónico. Ofrece lecciones obtenidas de las experiencias de líderes del mundo en desarrollo, que han hecho uso de la tecnología como una herramienta para transformar el gobierno y orientarlo al ciudadano, mejorando la accesibilidad de los servicios gubernamentales.

- OECD, *The E-Government Imperative* (2003). Disponible en: **http://webdomino1.oecd.org/COMNET/PUM/egovproweb.nsf/viewHtml/index/$FILE/E-Government%20Imperative%20Final().pdf**

Esta guía de la OECD proporciona una lista de razones para invertir e implementar el gobierno electrónico. Además, describe las barreras externas a éste y expone algunos de los ingredientes básicos necesarios para implementarlo.

- Pritchett, L. and Woolcock, M., *'Solutions when the Solution is the Problem: Arraying the Disarray in Development', World Development,* Vol. 32, Nº 2 (2004). Disponible en: **http://www.econ.nyu.edu/cvstarr/conferences/ForeignAid/papers/Woolcock.pdf**

Enfocado en los acuerdos y desacuerdos del debate sobre la provisión de servicios públicos, este ensayo considera cinco elementos críticos para la entrega del servicio: recursos, información, toma de decisiones, mecanismos de entrega y rendición de cuentas ("accountability").

- Stephen Bent, *Citizen-Centred Service Network, Innovations and Practices in Single-Window Services* (1999). Disponible en: **http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/ccmd_good_practice.pdf**

Luego de una introducción de 15 páginas sobre los "servicios de ventanilla única" (también conocidos como tiendas "de una sola parada"), se resume los diversos programas de "ventanilla única" de los gobiernos en Canadá. También clasifica diversos enfoques, establece las lecciones aprendidas y los factores de éxito de las iniciativas existentes a este respecto.

7.3 Bibliografía general

- Cabinet Office, *Civil Service Reform Delivery and Values* (2004). Disponible en: **http://www.civilservice.gov.uk/improving_services/delivery_and_reform/publications/pdf/delivery_values.pdf**

- *Citizens Charters in the Government of India* (Web site). Disponible en: **http://goicharters.nic.in/**

- *Government Performance and Results Act of 1993.* Disponible en: **http://www.whitehouse.gov/omb/mgmt-gpra/gplaw2m.html**. Ver también: 5 U.S.C.S. § 306 (2005).

- Institute for Citizen-Centred Service, *How to Conduct Customer Surveys* (2004). Disponible en: **http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/OPS_Guide_E.pdf**

- Institute for Citizen-Centred Service, *Municipalities and Citizen-Centred Services* (2001). Disponible en: **http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/iccs_muni.pdf**

- Institute of Development Studies, *Bringing Citizen Voice and Client Focus Into Service Delivery, Case Study.* Disponible en: **www.ids.ac.uk/ids/govern/citizenvoice/pdfs/citzcharter-uk.pdf**

- Jonathan Caseley, *Blocked Drains and Open Minds: Multiple Accountability Relationships and Improved Service Delivery Performance in an Indian City.* Disponible en: **http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp211.pdf**

- OECD Policy Brief, *Checklist for e-Government Leaders, OECD Observer* (2003). Disponible en: **http://www.oecd.org/dataoecd/62/58/11923037.pdf**

- South Africa Dept. of Public Service and Admin., *White Paper on Transforming Public Service Delivery*. Disponible en: **http://www.polity.org.za/html/govdocs/white_papers/transform.html**

- The Public Minister's Office of Public Services Reform (UK), *Improving Program and Project Delivery: Increasing the Civil Service's Capacity and Capability to Deliver* (2003). Disponible en: **http://www.cabinetoffice.gov.uk/opsr/documents/pdf/ippdfinal03.pdf**

- UNDP, *Public Administration Reform Practice Note* (2004). Disponible en: **http://www.undp.org/policy/docs/practicenotes/PAR-PN.doc**

Simplificación de Trámites

Simplificación de Trámites

Derechos Ciudadanos

- ✓ Tenemos derecho a formularios gratuitos
- ✓ Tenemos derecho a saber qué requisitos supone cada trámite
- ✓ Tenemos derecho a trámites simplificados
- ✓ Tenemos derecho a pagar lo justo por los servicios que nos presta el Estado
- ✓ Tenemos derecho a que no nos pongan trabas para la creación de un negocio
- ✓ Tenemos derecho a que una entidad pública no nos exija dos veces lo mismo
- ✓ Tenemos derecho a no tener que pasar de una ventanilla a otra perdiendo tiempo
- ✓ Tenemos derecho a no hacer cola

¡Las BPGs 2005 en **Simplificación de Trámites**
demuestran que acceder a estos derechos **sí es posible!**

"Aún falta bastante para que la gestión pública en el Perú alcance estándares internacionales. Se necesita liderazgo al más alto nivel para lograr una cultura de simplificación y de reforma administrativa".

Anita Bathia (Jurado)

1. ¿Qué es una BPG en Simplificación de Trámites, y por qué es importante?

Una BPG en Simplificación de Trámites es un mecanismo mediante el cual se agiliza, se reduce el costo o se hace menos engorroso un procedimiento facilitándole al ciudadano la realización de un trámite. La simplificación de trámites supone reducir los costos, el número de pasos y requisitos y/o los plazos que deben cumplirse para su culminación.

Las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites son importantes porque permiten brindar un mejor servicio al ciudadano ahorrándole tiempo y dinero, hacen más eficiente la utilización de los recursos al interior de las instituciones eliminando los "cuellos de botella" y los procedimientos innecesarios para atender con mayor rapidez el trámite solicitado, reduciendo la presencia de corrupción originada por la discrecionalidad de algunos funcionarios para realizar los trámites.

El proceso de simplificación de trámites suele incluir mecanismos que hacen posible: (i) reducir la discrecionalidad del funcionario en cuanto al contenido y plazo para atender el trámite, (ii) incrementar la transparencia de los procedimientos estableciendo reglas claras, (iii) incrementar la responsabilidad y rendición de cuentas de los funcionarios y (iv) establecer con claridad cuáles son los derechos de los ciudadanos.

El Banco Mundial, en la última edición del Doing Business 2006, muestra que a nivel latinoamericano el Perú se encuentra entre los países en los que iniciar un negocio requiere de un mayor tiempo e implica un mayor costo, invirtiéndose un promedio de 102 días en trámites con un costo de US$ 897, lo cual representa el 38% del ingreso nacional bruto per cápita anual, enfrentando costos regulatorios mucho más elevados que en los países desarrollados. En ese sentido, sus costos administrativos son tres veces superiores y hay que realizar el doble de trámites burocráticos debiendo enfrentar los retrasos que ello representa.

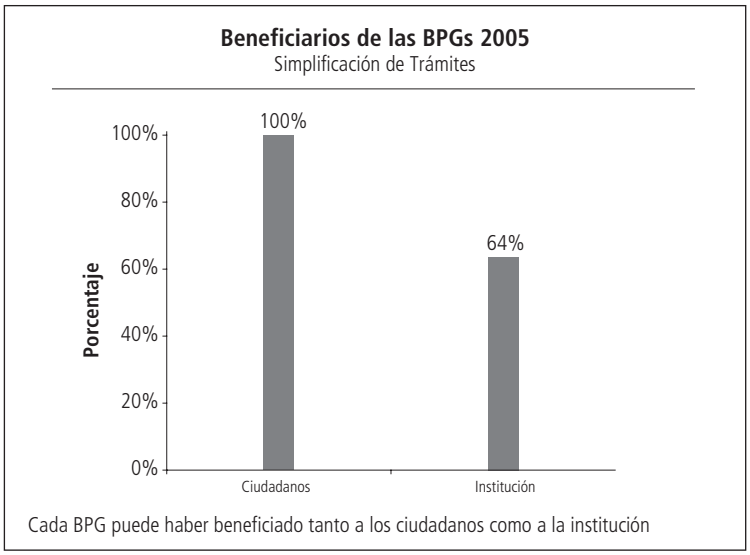
La simplificación de trámites emprendida por las municipalidades fomenta la competitividad de las empresas, reduciendo los costos y promoviendo la formalidad de éstas. Al disminuir los trámites y los costos para la formalización, el empresario ve como una opción atractiva trabajar dentro de los parámetros de la formalidad, pues podrá acceder a las instituciones financieras, a mercados más amplios, ser parte de conglomerados aprovechando sinergias y contribuir al crecimiento del país.

Los cambios introducidos con la implementación de las BPGs 2005 han beneficiado tanto a los ciudadanos como a las instituciones que las llevaron a cabo. Para aquéllos significó la eliminación de barreras burocráticas –y, consecuentemente, una mayor rapidez en las gestiones– y, con la atención en línea, la realización de algunos trámites y consultas desde cualquier computadora, sin tener que trasladarse hasta las oficinas de la institución.

Por otro lado, las instituciones se beneficiaron porque la revisión de sus procesos facilitó la labor de identificar y eliminar pasos innecesarios que implicaban un desperdicio de recursos humanos y materiales

con la consiguiente elevación de los costos de estos trámites. Adicionalmente, les permitió incrementar sus ingresos dado el mayor volumen de trámites atendidos, por los que se cobran tasas definidas en los TUOT (Texto Único Ordenado de Tasas) y TUPA (Texto Único de Procedimientos Administrativos).

En el gráfico siguiente se observa que el 100% de las BPGs benefició a los ciudadanos. Por ejemplo, quienes solicitan la emisión de licencias de funcionamiento para Mypes en la **Municipalidad Distrital de Independencia** (Áncash) las reciben ahora en tres horas, a diferencia de los 35 días que debían esperar antes de la implementación de la BPG. De otro lado, el 64% de las organizaciones que implementaron alguna BPGs 2005 reconoce el beneficio directo para la misma institución. Tal es el caso de la **Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp)**, que ha generado ingresos por más de S/. 5.1 millones por concepto de tasas registrales desde la puesta en operación de su BPG Servicio de Publicidad Registral en Línea.



Cada BPG puede haber beneficiado tanto a los ciudadanos como a la institución

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

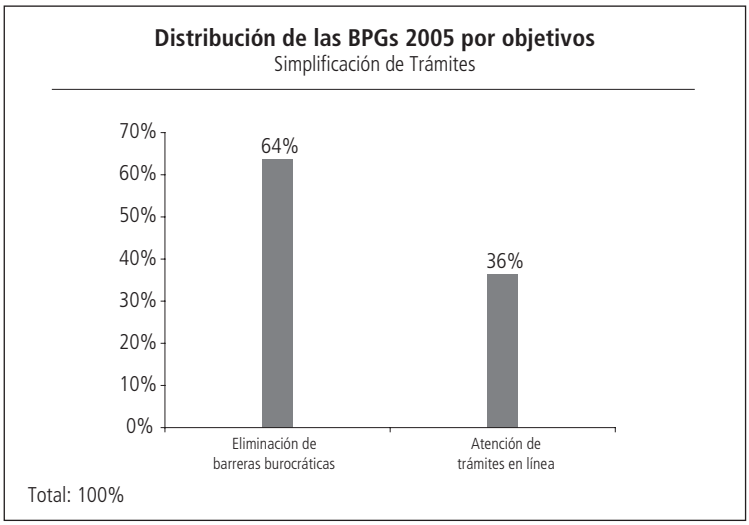
2. Objetivos e indicadores

En esta sección se presenta el objetivo general de las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites y los indicadores que miden los avances de acciones concretas conducentes a su logro. En las BPGs 2005 los objetivos trazados tuvieron como contraparte, desde un inicio, una serie de indicadores para medir su avance; sin embargo, en el camino, las medidas adoptadas contribuyeron a optimizar aspectos no contemplados inicialmente en el diseño del proyecto, por lo que fue necesaria la inclusión de indicadores adicionales para medir estas mejoras.

2.1 ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites?

El objetivo fundamental de las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites es agilizar la atención de los trámites más demandados, para llegar a un número mayor de ciudadanos y satisfacer sus requerimientos

en base a mayor eficiencia y eficacia. Las BPGs 2005 emprendieron una serie de medidas persiguiendo objetivos específicos, enmarcados en el objetivo general, que han sido agrupados en: a) la eliminación de barreras burocráticas, que consiste en la reingeniería de procesos para reducir tiempos de atención, requisitos y costos de los trámites y b) la atención en línea mediante la sistematización de la información e implementación de plataformas tecnológicas para atender trámites vía Internet.



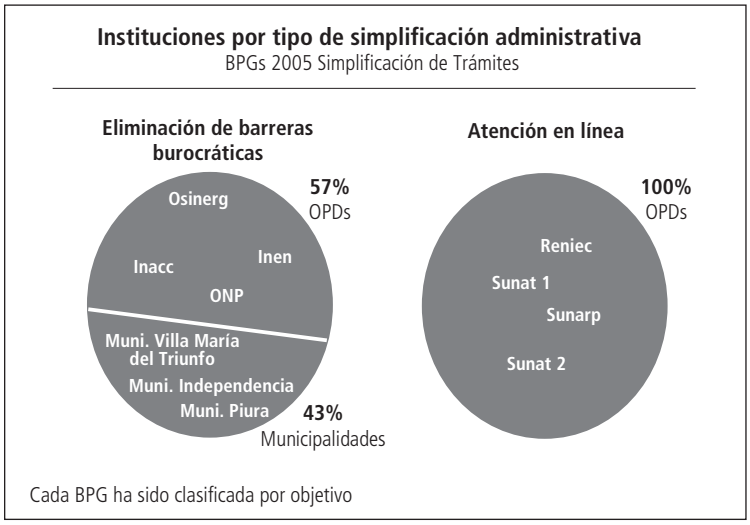
Fuente: CAD Ciudadanos al Día

a. Eliminación de barreras burocráticas

El 64% de las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites optó por eliminar barreras burocráticas, porcentaje que incluye al 100% de municipalidades con BPGs 2005 en esta categoría (de los departamentos de Lima, Áncash y Piura), cuyo objetivo fue eliminar las trabas administrativas en la emisión de licencias de funcionamiento. Estos municipios se encuentran a la vanguardia del proceso de simplificación administrativa que se está emprendiendo a nivel nacional con el fin de promover la competitividad de las empresas.

b. Atención de trámites en línea

La sistematización de información para atender trámites en línea fue escogida por el 36% de BPGs 2005 (100% Organismos Públicos Descentralizados - OPDs), abocándose a implementar medidas que permitieran tener información disponible para ser utilizada oportunamente y en tiempo real. Asimismo, implicó el desarrollo de plataformas tecnológicas para atender en línea a los ciudadanos; explorándose con estas medidas el gobierno electrónico, cuya finalidad es orientar el desarrollo de infraestructuras a la participación de los ciudadanos, al principio como receptores de información y servicios, y cada vez más hacia interacciones múltiples con las autoridades y con otras comunidades. Para la atención en línea, los procesos y los trámites deben ser reformulados de modo que tengan como eje al ciudadano. El gobierno electrónico posibilita reorganizar las actividades del Estado, pudiendo ser más eficientes y dar más con menos.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

2.2 ¿Cuáles son los indicadores relevantes?

El principal indicador en simplificación de trámites es la reducción del tiempo de atención, que mide la agilización en la atención de los trámites cuyos procedimientos eran engorrosos y que se constituían en trabas para una gran cantidad de público, por ser los más demandados. Adicionalmente, para el caso de las BPGs 2005 que eliminaron barreras burocráticas, se identificaron otros indicadores como la reducción de la informalidad, la mejora en la promoción del desarrollo económico y un mayor número de ciudadanos con acceso a información predecible, veraz y oportuna; mientras que para el caso de la atención en línea se mencionaron indicadores adicionales como la reducción de costos relacionados con el trámite, el incremento del número de atenciones por Internet, la reducción de la cantidad de ciudadanos que acude a la institución y la democratización de la información.

Es importante destacar que además de los indicadores presentados se desarrollaron otros no previstos para medir el cambio en aspectos no contemplados en un comienzo. Llama la atención que estos indicadores adicionales hayan estado orientados principalmente a la medición de los beneficios para los ciudadanos en las BPGs 2005 que eliminaron barreras burocráticas, y exclusivamente a la medición de beneficios para las instituciones en aquellas BPGs 2005 que optaron por la sistematización de la atención en línea. Ambos casos refuerzan el hecho del beneficio generalizado que trae consigo la simplificación de trámites, al obtenerse mayores ingresos que pueden ser reinvertidos en seguir mejorando la calidad y cantidad de servicios brindados y, por ende, la imagen institucional. A continuación se presentan los indicadores según los objetivos de las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites:

a. Indicadores para BPGs 2005 que eliminaron barreras burocráticas

Los indicadores para medir el logro de este objetivo son aplicables a las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites Administrativos sin distinción del tipo de institución que las implementó; es decir, se aplican tanto para las municipalidades como para las OPDs.

Los indicadores inicialmente establecidos fueron los siguientes:

Indicadores de eliminación de barreras burocráticas BPGs 2005 Simplificación de Trámites		
Variables	**Indicadores**	**Porcentaje**
Reducción del tiempo de atención	• Número de minutos del ciudadano en la ventanilla. • Número de días para terminar el trámite. • Número de colas por las que el ciudadano debe pasar para terminar el trámite.	100%
Brindar información predecible, veraz y oportuna	• Número de módulos de orientación por oficina de atención. • Número de ciudadanos atendidos por módulo de orientación	43%
Promoción del desarrollo económico	• Número de atenciones a inversionistas. • Porcentaje de crecimiento de la recaudación local. • Porcentaje de crecimiento del PBI local.	14%
Reducción de la informalidad	• Número de empresas atendidas que dejaron de ser informales. • Número de autorizaciones o licencias emitidas por mes.	14%

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Las variables permiten definir los indicadores según las características específicas de cada institución. A continuación se presenta la descripción de las variables utilizadas:

- **Reducción del tiempo de atención.** La principal razón para la simplificación de los trámites en este caso es atender con mayor agilidad los trámites y procedimientos solicitados. La reducción puede darse por la eliminación de pasos redundantes y/o requisitos innecesarios, y por la eliminación de "cuellos de botella" mediante la delegación de firmas de autoridades a funcionarios.
- **Brindar información veraz y oportuna.** Con la simplificación se busca que el ciudadano acceda a la información en el momento oportuno. Un procedimiento simplificado es ordenado y contiene información clara sobre los requisitos y el tiempo requerido para su atención.
- **Promoción del desarrollo económico.** Busca que los ciudadanos recién formalizados ingresen al circuito de la economía accediendo a créditos, aportando al crecimiento del PBI, pagando impuestos y mejorando su calidad de vida.
- **Reducción de la informalidad.** La simplificación está orientada a facilitar los procedimientos para que más ciudadanos accedan al servicio. Un trámite más ágil incentivará a más ciudadanos a realizarlo, permitiendo generar economías de escala que redundan en un menor importe a pagar por el ciudadano. Siendo el servicio más ágil y menos costoso más ciudadanos accederán a éste, reduciéndose así la informalidad y creándose un círculo virtuoso.

Recomendaciones

Con la implementación de las BPGs 2005 se presentaron logros adicionales que se recomienda medir con los siguientes indicadores:

Cuando la variable es reducción de costos operativos de la institución: 57%

- Número de instancias involucradas en la atención del trámite.
- Número de funcionarios involucrados en la atención del trámite.
- Número de firmas requeridas en el expediente.
- Número de folios del expediente.

Cuando la variable es reducción de requisitos: 43%

- Número de requisitos para realizar el trámite.
- Número de requisitos relacionados con información que la institución posee.
- Número de requisitos repetidos en trámites componentes de un mismo proceso.

Cuando la variable es reducción de pasos: 29%

- Número de ventanillas por las que el ciudadano debe pasar.
- Número de veces que el ciudadano debe acudir a la institución para terminar el trámite.

Incremento del número de atenciones: 29%

- Número de trámites atendidos por día.
- Número de consultas atendidas por día.

b. Indicadores para BPGs 2005 que sistematizaron la información para la atención en línea

Las instituciones que persiguieron este objetivo fueron OPDs en su totalidad. Los indicadores utilizados para medir el avance en los logros, cuyo detalle se grafica a continuación, no presentan ningún patrón que los diferencie.

"Las entidades públicas deben estar al servicio de las personas y de las empresas. Si mejoran su servicio adoptando buenas prácticas, habrá más dinamismo empresarial, crecerá la economía de la zona, aumentará el consumo y aparecerán nuevas oportunidades de inversión". **Álvaro Valdez** (Equipo Técnico).

Indicadores de sistematización de información para la atención en línea BPGs 2005 Simplificación de Trámites		
Variables	**Indicadores**	**Porcentaje**
Reducción del tiempo de atención	• Número de minutos promedio requeridos para la atención en línea. • Número de minutos del ciudadano en la ventanilla. • Número de días para terminar el trámite. • Número de horas/hombre del ciudadano para realizar el trámite.	100%
Reducción de costos relacionados con el trámite	• Número de km recorridos por el ciudadano para realizar el trámite. • Número de soles gastados en fotocopias necesarias para formar el expediente. • Número de soles gastados en formatos.	100%
Incremento del número de atenciones por Internet	• Número de trámites atendidos en línea. • Porcentaje de crecimiento mensual de atenciones en línea. • Número de consultas atendidas por Internet • Número de quejas recibidas por Internet.	100%
Reducción del número de ciudadanos en la institución	• Número de ciudadanos en la institución por mes / Número de trámites atendidos por mes. • Número de veces que el ciudadano debe acudir a la institución para terminar un trámite.	50%
Incremento del número de ciudadanos informados	• Número de visitas mensuales al portal institucional. • Número de descargas mensuales del TUPA. • Número de descargas de información específica sobre el trámite. • Número de avisos relacionados con el trámite publicados en el portal institucional.	50%

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

A continuación, se presenta una descripción detallada de cada una de las variables que dieron origen a los indicadores.

- **Reducción del tiempo de atención.** Se busca tener información sistematizada y digitalizada disponible en tiempo real, generando bases de datos con información oportuna y confiable para ser utilizada por los ciudadanos y funcionarios de la institución.
- **Reducción de otros costos relacionados con el trámite.** Los ciudadanos debían acudir varias veces a las oficinas de la institución antes de completar el trámite, lo que les significaba inversión en tiempo y dinero. El objetivo de la simplificación es eliminar o minimizar la necesidad de trasladarse a la institución para ahorrar tiempo y dinero a los ciudadanos.
- **Incremento del número de atenciones por Internet.** El incremento en el número de trámites o procedimientos atendidos por Internet lleva al cabal cumplimiento de las funciones institucionales y genera mayores ingresos por las tasas establecidas para la contraprestación de estos servicios. Un mayor número de atenciones en las oficinas de la institución implicaba incrementar el número

de funcionarios capacitados, así como el aforo de las oficinas para recibir esta mayor afluencia de ciudadanos. Como es de suponer, en ambos casos los costos para la atención se incrementaban por lo que la buena práctica consistió en optar por trasladar una mayor cantidad de atenciones hacia Internet, un nuevo canal que no conlleva costos intensivos en mano de obra ni presenta limitaciones de infraestructura. Este tipo de atención implica invertir en tecnología, pero permite brindar otros servicios en beneficio del ciudadano.

- **Reducción del número de ciudadanos en la institución.** Con la simplificación se buscó reducir la concentración en las oficinas de la institución de ciudadanos en procura del trámite o procedimiento objeto de la simplificación. Los trámites más demandados se simplificaron a través de la atención en línea con lo que se redujo la afluencia de ciudadanos a la institución y, por ende, el tiempo de atención.
- **Incremento del número de ciudadanos informados.** La información disponible en Internet permite que cualquier ciudadano pueda acceder a ella. Por lo tanto, la cantidad de ciudadanos informados aumenta.

Recomendaciones

Con la implementación de las BPGs 2005 se presentaron logros adicionales que se recomienda medir con los siguientes indicadores:

Cuando la variable es generación de mayores ingresos:

- Número de soles generados a partir de la implementación de la BPG 2005.
- Porcentaje de crecimiento de los ingresos mensuales por el trámite simplificado.
- Porcentaje de crecimiento mensual del número de trámites atendidos.

Cuando la variable es mejora de la imagen de la institución:

- Porcentaje de clientes satisfechos con la atención del trámite.
- Porcentaje de disminución mensual del número de quejas.
- Número de instituciones que requieren alianzas para replicar la BPG 2005.

Según el tipo de medición (cualitativa y cuantitativa) y ciertas características comunes, los indicadores son:

Indicadores en simplificación de trámites (Según tipo de medición)	
Medición cuantitativa	
Variables	**Indicadores**
Reducción del tiempo de atención	• Número de minutos del ciudadano en la ventanilla. • Número de días para terminar el trámite. • Número de colas por las que el ciudadano debe pasar para terminar el trámite. • Número de minutos promedio requeridos para la atención en línea. • Número de minutos del ciudadano en la ventanilla. • Número de días para terminar el trámite. • Número de horas/hombre del ciudadano para realizar el trámite.
Reducción de la informalidad	• Número de empresas atendidas que dejaron de ser informales. • Número de autorizaciones o licencias emitidas por mes.
Reducción de costos operativos de la institución	• Número de instancias involucradas en la atención del trámite. • Número de funcionarios involucrados en la atención del trámite. • Número de firmas requeridas en el expediente. • Número de folios del expediente.
Reducción de costos relacionados con el trámite	• Número de km recorridos por el ciudadano para realizar el trámite. • Número de soles gastados en fotocopias necesarias para formar el expediente. • Número de soles gastados en formatos.
Reducción de requisitos	• Número de requisitos para realizar el trámite. • Número de requisitos relacionados con información que la institución posee. • Número de requisitos repetidos de trámites componentes de un mismo proceso.
Reducción de pasos	• Número de ventanillas por las que el ciudadano debe pasar. • Número de veces que el ciudadano debe acudir a la institución para terminar el trámite.
Incremento del número de atenciones	• Número de trámites atendidos por día. • Número de consultas atendidas por día.
Incremento del número de atenciones por Internet	• Número de trámites atendidos en línea. • Porcentaje de crecimiento mensual de atenciones en línea. • Número de consultas atendidas por Internet. • Número de quejas recibidas por Internet.
Reducción del número de ciudadanos en la institución	• Número de ciudadanos en la institución por mes / Número de trámites atendidos por mes. • Número de veces que el ciudadano acude a la institución para terminar un trámite.
Incremento del número de ciudadanos informados	• Número de visitas mensuales al portal institucional. • Número de descargas mensuales del TUPA. • Número de descargas de información específica sobre el trámite. • Número de avisos relacionados con los trámites publicados en el portal institucional.

Mayores ingresos	• Número de soles generados a partir de la implementación de la BPG 2005. • Porcentaje de crecimiento de los ingresos mensuales por el trámite simplificado. • Porcentaje de crecimiento mensual del número de trámites atendidos.
Promoción del desarrollo económico (estudio de impacto económico, estudio sobre valoración de pertenecer al sector formal y conocimiento y uso de ciertos beneficios como acceso a créditos, entre otros).	• Número de atenciones a inversionistas. • Porcentaje de crecimiento de la recaudación local. • Porcentaje de crecimiento del PBI local.
Medición cualitativa	
Variables	**Indicadores**
Brindar información predecible, veraz y oportuna (tiempo que tarda la información en ser actualizada en Internet, errores de información publicados a través de Internet, otros).	• Número de módulos de orientación por oficina de atención. • Número de ciudadanos atendidos por módulo de orientación.
Mejora de la imagen de la institución (estudio de imagen de la entidad)	• Porcentaje de clientes satisfechos con la atención del trámite. • Porcentaje de disminución mensual del número de quejas. • Número de instituciones que requieren alianzas para replicar la BPG 2005.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

3. Contexto

Las BPGs 2005 fueron implementadas en un contexto que, si bien presentaba situaciones favorables, implicaba también dificultades que en algunos casos retrasaron dicha implementación o constituyeron una importante traba para alcanzar los objetivos con la efectividad prevista. El rol desempeñado por los aliados internos y externos resultó, por tanto, fundamental para la implementación exitosa del proyecto.

3.1 ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites?

Las dificultades fueron tanto internas como externas. El 82% de las BPGs 2005 tuvo dificultades internas, mientras que el 27% enfrentó dificultades externas. El 9% de las BPGs 2005 no presentó ninguna dificultad.

a. Dificultades internas

Las principales dificultades internas fueron:

- La resistencia al cambio por parte de los funcionarios (45% de los casos).
- La complejidad de la plataforma tecnológica (18%).

- La falta de sistematización y digitalización de información (18%).
- Las limitaciones del presupuesto de las instituciones (18%).

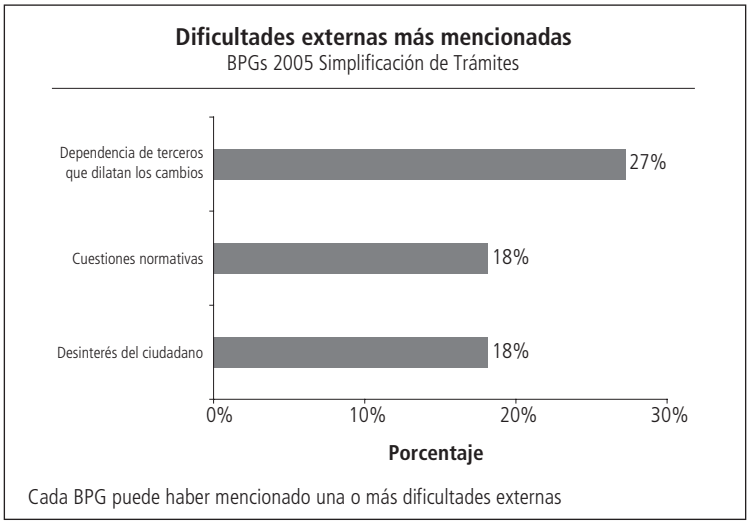
Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Las dificultades internas –las que se presentan al interior de las instituciones– pueden ser de carácter material y humano. Las primeras se deben básicamente a la necesidad de desarrollar plataformas tecnológicas que resultan complejas y a la falta de presupuesto o la rigidez de éste para destinar los recursos hacia cierto tipo de inversiones. Las dificultades humanas se refieren a la falta de capacitación y conocimiento técnico del personal y a la resistencia al cambio por parte de los funcionarios (45%), que cobran especial relevancia en el caso de las BPGs 2005 implementadas por municipalidades, las que en el 100% de los casos se enfrentaron a esta dificultad. Esto llama la atención respecto de las dificultades que podrían estar enfrentando los gobiernos locales para llevar a cabo los procesos de simplificación administrativa municipal respecto de la dinámica en la contratación y desarrollo de los funcionarios ediles.

b. Dificultades externas

Las principales dificultades externas fueron:

- La dependencia de terceros para llevar a cabo los cambios (27% de los casos).
- Las cuestiones normativas que impiden o complican el cambio (18%).
- El desinterés del ciudadano que se resiste a utilizar el nuevo procedimiento (18%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

La dificultad externa más importante fue la dependencia de terceros –tanto públicos como privados– para llevar a cabo los cambios (27%). Así, las instituciones pasaron por diversos procesos de negociación para conseguir el apoyo de las entidades privadas (transferencia de tecnología, prueba de los sistemas desarrollados), de las entidades públicas (intercambio de información, transferencia de tecnología) y de las dependencias funcionales que existen en las instituciones del sector público. Por otro lado las cuestiones normativas, que en algunos casos impiden o complican el cambio, se mencionaron en el 18% de las BPGs. Como ejemplo se señaló las normativas de Consucode que vigilan e imponen restricciones en la utilización del presupuesto. Finalmente, otra dificultad mencionada fue el desinterés del ciudadano que se resiste a utilizar el nuevo procedimiento (18%).

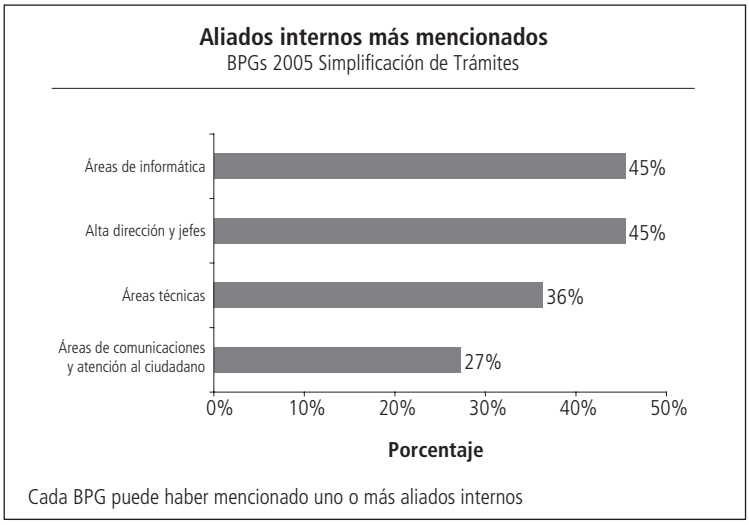
3.2 ¿Quiénes fueron los principales aliados?

Los aliados de las instituciones públicas que implementaron BPGs 2005 en Simplificación de Trámites resultaron vitales para el éxito de éstas. Por un lado los aliados internos, con su compromiso y trabajo arduo, facilitaron la implementación de lo planeado y contribuyeron con la solución de imprevistos y reticencias, y por otro lado los aliados externos aportaron recursos humanos y materiales, capacitando y transfiriendo tecnología ya desarrollada.

a. Aliados internos

Los principales aliados internos fueron:

- Las áreas de informática (45% de los casos).
- La alta dirección y los jefes de área (45%).
- Las áreas técnicas (36%).
- Las áreas de comunicaciones y atención al ciudadano (27%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Los aliados internos fueron en su mayoría la alta dirección y los mandos medios (45%) que motivaron a los funcionarios a su cargo a participar activamente en el desarrollo de las BPGs. Ello ocurrió por ejemplo en la **Municipalidad Distrital de Independencia** que, para implementar la BPG 2005 "Simplificación administrativa y tributaria para el otorgamiento de licencias de funcionamiento para Mypes", contó con el constante apoyo del gerente municipal. De manera similar, el área de informática resultó un aliado significativo (45%) ya que se encargó de desarrollar las plataformas tecnológicas de manera que respondieran a las necesidades de los ciudadanos y de los funcionarios. Otros aliados claves para la BPGs 2005 fueron áreas técnicas como centros de radiodiagnóstico y oficinas registrales con 36% y las oficinas de imagen institucional en el área de comunicaciones y de atención al ciudadano con el 27%.

b. Aliados externos

Los principales aliados externos fueron:

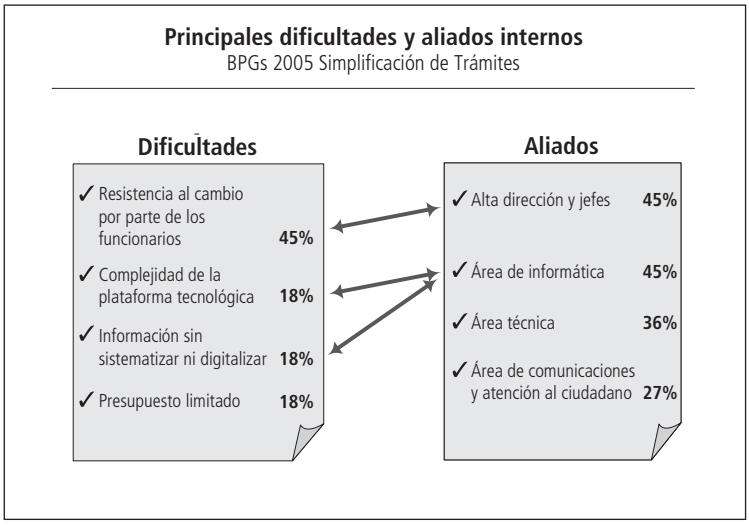
- El sector privado (27% de los casos).
- El sector público (27%).
- Los ciudadanos (18%).
- La sociedad civil (9%).

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Las instituciones privadas más mencionadas fueron cámaras de comercio, proveedores y bancos (27%) y, en similar porcentaje, instituciones públicas, básicamente OPDs, que contribuyeron con transferencia de tecnología, capacitación al personal y módulos de información para las BPGs 2005 interesadas en constituir ventanillas únicas. Otros aliados externos mencionados fueron los ciudadanos (18%) y la sociedad civil (9%) que contribuyó con asesoría técnica.

3.3 ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?

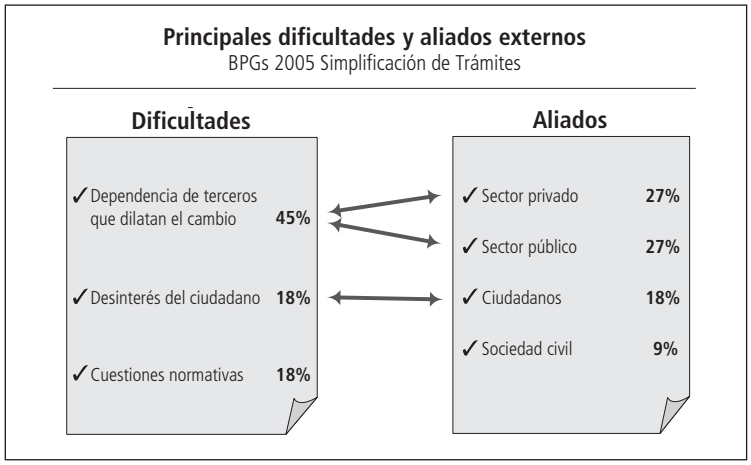
Las dificultades internas y los aliados internos representaron hechos desfavorables y favorables respectivamente para la implementación de las BPGs 2005. En algunos casos las dificultades pudieron ser contrarrestadas por los aliados y en otros hubo que trabajar con las dificultades o restricciones existentes. Por ejemplo, la resistencia al cambio por parte de los funcionarios se opone al hecho de que la alta dirección y los jefes fueron los principales aliados, lo que indica que el compromiso de las autoridades posibilitó superar dicha resistencia; al respecto, en las BPGs 2005 implementadas por municipalidades, las autoridades, alcaldes, gerentes municipales y jefes de área cumplieron una labor fundamental de liderazgo involucrando en el proceso a los funcionarios que inicialmente se resistían a aceptar y cooperar con la implementación de las BPGs 2005. Por otro lado, el área de informática se constituye en un aliado esencial para superar las dificultades de complejidad de manejo de plataformas tecnológicas y ausencia de información sistematizada y digitalizada en la medida en que, provista de profesionales capacitados, permite que las dificultades se conviertan en oportunidades de mejorar la calidad de los trámites.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Como en el caso anterior, las dificultades externas tuvieron su contraparte en los aliados externos. La principal dificultad externa fue la dependencia de terceros, tanto públicos (OPDs y Consucode) como privados (bancos); señalándose como ejemplo la implementación de sistemas que involucran pagos en bancos, ya que se tuvo que esperar a que éstos estuvieran en capacidad de atender esta demanda. Sin embargo, como aliados también se destaca a las instituciones del sector público (OPDs) y privado (cámaras de comercio, proveedores y bancos); en este aspecto, cabe resaltar el apoyo que otras instituciones públicas brindaron para la implementación de las BPGs 2005 –rompiendo el paradigma de que las entidades públicas trabajan como islas sin colaborar entre ellas–, como sucedió con la BPG 2005 implementada por el **Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero (INACC)** teniendo como aliados a Sunarp y Reniec en la etapa de simplificación de procesos. El 18% de las BPGs 2005 tuvo como dificultad el desinterés de los ciudadanos, mientras que otro 18% tuvo como aliados a los ciudadanos que participaron en *focus group*, encuestas y pruebas de los sistemas implementados para mejorar el trámite, demostrando de esta manera que la participación activa de los ciudadanos en la gestión de las instituciones públicas genera buenos resultados.

"El premio ayuda a encontrar puntos de referencia. Yo, por ejemplo, he compartido con otros municipios la experiencia de la municipalidad de Independencia (uno de los galardonados). No se debe comenzar de cero".
Bruno Barletti (Equipo Técnico).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

3.4 ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?

En el 72% de las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites se formaron equipos para trabajar específicamente en el proyecto; en el 28% restante se reestructuró la organización de la institución creándose un área especial para desarrollar las BPGs 2005.

También se observaron diferencias en el tamaño del equipo dependiendo del objetivo de la BPG. En general, el número de profesionales que conformaron los equipos varió de 2 a 22 integrantes. Las BPGs 2005 que eliminaron barreras burocráticas tuvieron 12 integrantes en promedio, mientras que las que sistematizaron la atención en línea estuvieron conformadas por 7 personas en promedio. Se pudo observar asimismo que las municipalidades necesitaron menor número de profesionales (10 en promedio) en comparación con las OPDs (14 en promedio). El mayor número se debe a que: (i) varias de las BPGs 2005 de las OPDs fueron más complejas que las de las municipalidades o requirieron más mano de obra, como fue el caso de la **Sunarp** que tuvo que sistematizar y digitalizar información registral desde el año 1887 y ponerla disponible en línea, (ii) las OPDs de ámbito nacional, al disponer de oficinas descentralizadas en diferentes zonas del Perú (como Osinerg con 22 oficinas descentralizadas en 16 departamentos del país) tuvieron –además de los integrantes de la sede central– a una persona o equipo zonal en cada oficina descentralizada.

Amplitud del equipo
BPGs 2005 Simplificación de Trámites

Indicador	Personas
Máximo	22
Mínimo	2
Promedio	11

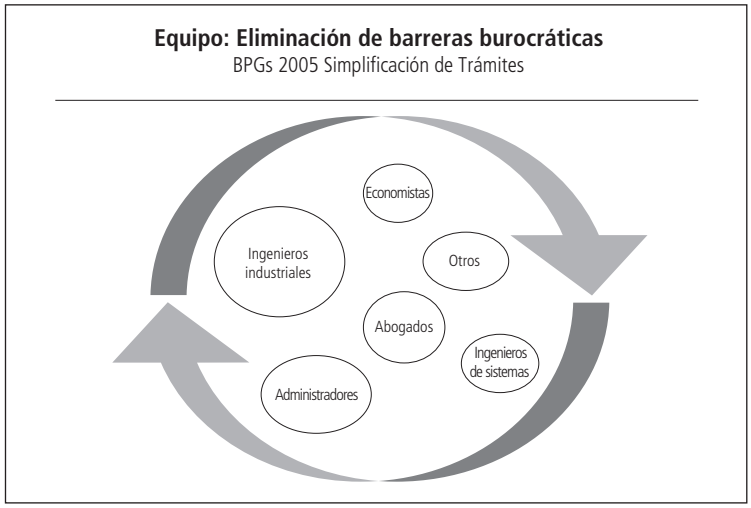
Fuente: CAD Ciudadanos al Día

a. Equipo multidisciplinario

Para la puesta en marcha de las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites, en la mayoría de casos se formaron equipos multidisciplinarios. Los profesionales que los conformaron fueron ingenieros industriales,

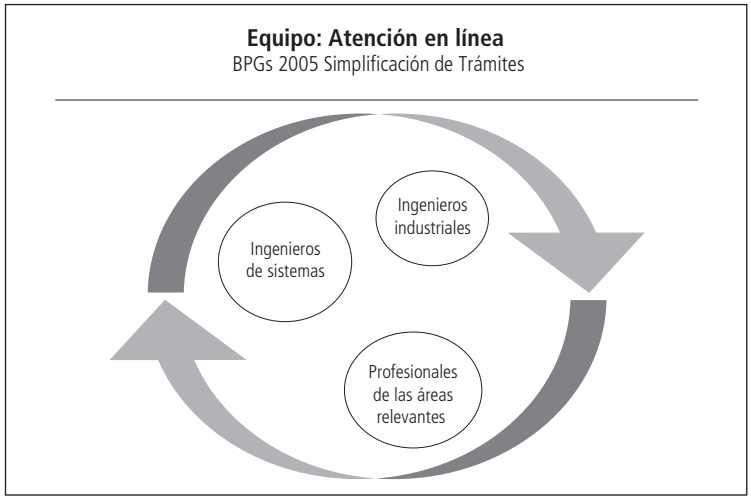
ingenieros de sistemas, economistas, administradores, abogados y de otras especialidades en menor número, con mayor presencia de determinados profesionales dependiendo del tipo de simplificación. Los profesionales conformantes del equipo que llevará a cabo algún proyecto de simplificación dependerán del objetivo perseguido.

En el caso de eliminación de barreras burocráticas el equipo estuvo conformado por ingenieros industriales, economistas, abogados, administradores e ingenieros de sistemas.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Para la sistematización de información atendida en línea o por otros canales se formó un equipo compuesto por ingenieros de sistemas, ingenieros industriales y profesionales del área en la que se implementó la BPG 2005 (abogados, administradores, médicos o economistas).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

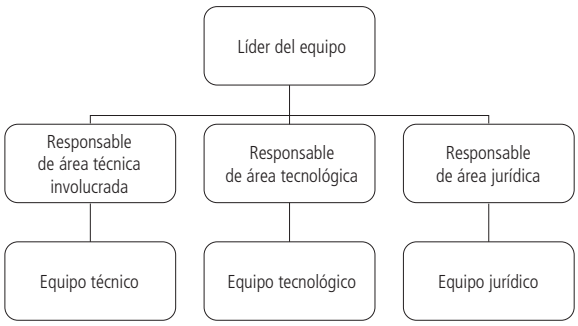
En resumen, el equipo formado para eliminar barreras burocráticas estuvo compuesto por una diversidad mayor de profesionales, mientras que el equipo formado para sistematización de información atendida en línea, debido a la necesidad de desarrollar plataformas tecnológicas, estuvo compuesto principalmente por ingenieros de sistemas e industriales.

En general es recomendable que el equipo cuente como mínimo con los siguientes perfiles:

- Un profesional con conocimiento de los trámites de la institución.
- Un profesional con conocimientos tecnológicos.
- Un profesional con conocimientos jurídicos relativos a los trámites.

Asimismo, y con la finalidad de reducir el riesgo de futuros problemas operativos y funcionales, es recomendable establecer –a través de un organigrama– la estructura del equipo multidisciplinario responsable de implementar la BPG en Simplificación de Trámites.

Organigrama del equipo
BPGs 2005 en Simplificación de Trámites



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Las personas involucradas en el equipo de trabajo deberán tener claramente establecidas sus responsabilidades y su rol en el proyecto. La definición de lo anterior se facilita respondiendo a preguntas como:

- ¿Quién hace qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Cómo?
- ¿Con qué?

b. Liderazgo

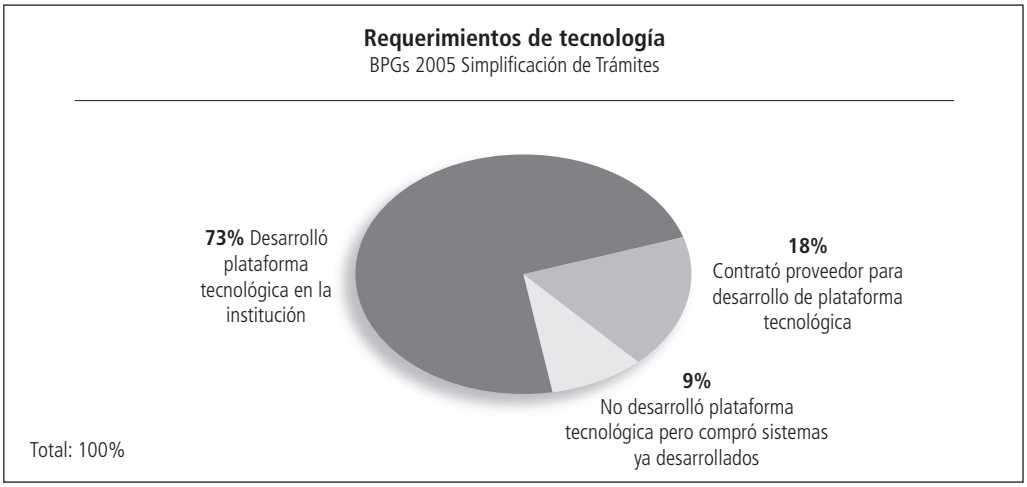
Todas las BPGs 2005 cuyo objetivo fue la sistematización de la información para la atención en línea tuvieron como líderes de equipo a ingenieros informáticos, por lo menos en una de las etapas. Para el caso de las BPGs 2005 cuyo objetivo fue la eliminación de barreras burocráticas, los líderes fueron profesionales de diversas carreras: ingenieros informáticos, ingenieros industriales, abogados, administradores y economistas. El 63% de las BPGs 2005 implementadas por OPDs estuvieron lideradas por los gerentes del área técnica directamente involucrada, 25% por el gerente general de la institución y 12% por el jefe institucional, como en el caso del Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero (INACC) cuya BPG 2005 estuvo liderada por dos jefes institucionales consecutivos. Por otro lado, el 67% de las BPGs 2005 implementadas por municipalidades estuvieron lideradas por gerentes municipales y el 33% restante por el jefe del área técnica involucrada.

Los líderes deben contar con ciertas cualidades mínimas (ver "Características del líder del proceso" en "Recomendaciones generales").

3.5 ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?

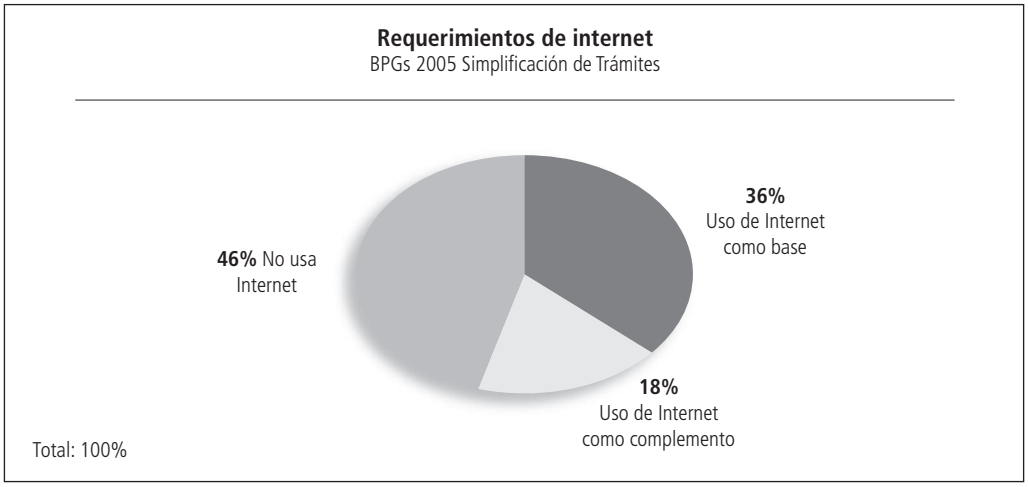
El uso de tecnología para implementar las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites puede agruparse según la complejidad del proyecto. Existen prácticas que se limitaron a la adquisición de programas y/o plataformas tecnológicas ya desarrolladas (9%), como Arc View, Oracle, Visual Basic, Windows, Office, DOS y Java. Otro grupo, sin embargo, tuvo que desarrollar plataformas tecnológicas ad-hoc (91%), ya sea contratando proveedores (18%) o recurriendo al personal de sistemas de la misma institución (73%), como fue el caso del Sistema de Gestión - Solicitudes de Atención Rápida (SAR) desarrollado por la **Oficina de Normalización Provisional (ONP)** y el Sistema de Radiodiagnóstico puesto en marcha por el **Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN).** Las plataformas tecnológicas utilizadas incluyen *workflows* y *softwares* que se aplican a todos los trámites administrativos. Además, tienen preprogramadas las rutas y las derivaciones a las que podría estar sujeto un trámite administrativo, contienen mecanismos de alarma, evitan la acumulación de expedientes y detectan "cuellos de botella". De este modo promueven la transparencia de la gestión al posibilitar el registro de incidentes, los tiempos de respuesta y los agentes involucrados en el proceso, permitiendo implementar auditorías y evitando o reduciendo la posibilidad de error en la toma de decisiones y la ocurrencia de actos de corrupción.

El 100% de las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites que ha desarrollado su propia plataforma tecnológica internamente manifestó que esta medida permitió ahorrar los altos costos que implicaba contratar un proveedor de este tipo de servicios y que adicionalmente se eliminó el costo del tiempo de aprendizaje que implica la tercerización. Tal es el caso del **INEN** que ahorró 51 mil dólares en el desarrollo de su sistema de radiodiagnóstico.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

En cuanto al uso de tecnologías de información, Internet ha estado presente en el 54% de las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites. Dentro de este grupo, el 67% utilizó Internet como canal principal para ofrecer el trámite simplificado, como en el caso de la BPG 2005 de **Reniec** "Simplificación del procedimiento para el trámite de duplicado del Documento Nacional de Identidad (DNI) y reducción de tasas", que consiste en tramitar las solicitudes del duplicado del DNI a través del portal de la institución. En el 33% de las BGPs restantes, Internet es utilizado como un canal adicional en el trámite simplificado; tal es el caso de la **Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo** que como parte del proceso de simplificación para la emisión de licencias de apertura ha implementado el sistema de trámite documentario en línea, para que el ciudadano pueda hacer el seguimiento del avance de su expediente vía Internet.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

La tecnología es un aliado importante para la simplificación de trámites. Las BPGs 2005 en esta categoría se han valido de tan poderosa herramienta para implementar los cambios consiguiendo buenos resultados. Por ello se recomienda:

- Evaluar el uso de tecnologías de la información según las necesidades específicas de cada institución.
- Si se requiere desarrollar plataformas tecnológicas para llevar a cabo la simplificación, es conveniente realizar primero un análisis comparativo entre su desarrollo al interior de la institución y la contratación de proveedores externos (ver "Elección de tecnologías" en "Recomendaciones generales").
- Utilizar Internet como un canal para brindar servicios y proveer información.

No se ha encontrado un patrón que diferencie a las OPDs de las municipalidades en el uso de plataformas tecnológicas, ya que en ambos casos el uso de tecnología ha dependido de los requerimientos específicos del trámite sujeto a simplificación. Por ejemplo la **Municipalidad de Piura** migró de Clipper bajo DOS a Visual Basic bajo Windows para la emisión de licencias de funcionamiento, mientras que la Municipalidad Distrital de Independencia modificó procesos y realizó una reingeniería para la sistematización de la información utilizando básicamente programas de manejo de datos.

3.6 ¿Qué tiempo tomó la implementación de la BPG?

Los plazos de desarrollo van de 35 días a 37 meses dependiendo de la complejidad de los cambios implementados –y por implementar– y de la dedicación de los recursos financieros y humanos involucrados en ella. Los plazos de las BPGs 2005 cuyo objetivo fue eliminar barreras burocráticas fluctuaron entre 2 meses y medio y 37 meses; por lo menos un tercio de este tiempo fue destinado a diagnosticar el problema, un tercio a desarrollar la propuesta, mientras que el periodo de prueba de la solución tomó el otro tercio. Por otro lado, las BPGs 2005 que buscaban sistematizar la atención en línea implicaron plazos que fluctuaron entre 35 días y 9 meses.

Tiempo de implementación
BPGs 2005 en Servicio de Atención al Ciudadano
(Nº de meses)

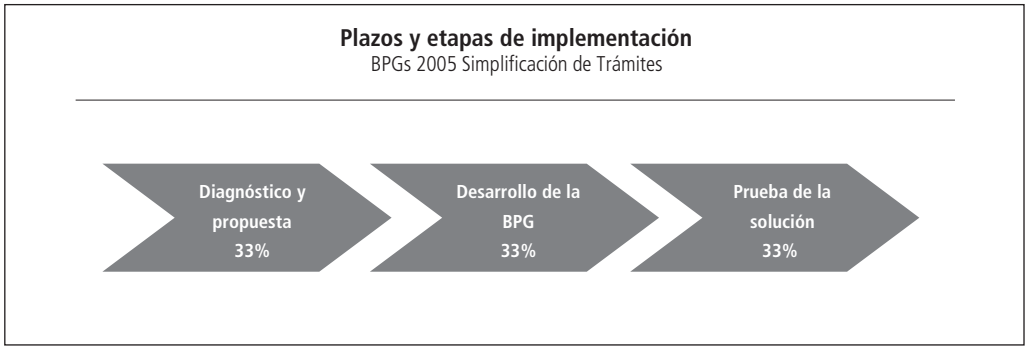
Plazo	Brindar servicios personalizados	Atención en línea
Mínimo	2.5	1.2
Máximo	37	9
Promedio	20	5

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

En el caso de las municipalidades, el plazo de implementación fluctuó entre 3 y 14 meses, con un promedio de 8.5 meses, inferior al promedio de la categoría. Ello se explicaría por la menor complejidad de estas BPGs 2005 en comparación con otras presentadas por las OPDs, cuyo ámbito de acción más amplio implicaría un esfuerzo superior de coordinación y manejo de mayor volumen de información.

A pesar de que no se puede establecer una pauta de los plazos que debería tomar el desarrollo de una BPG en Simplificación de Trámites, las etapas del proceso de desarrollo de las BPGs 2005 han mostrado una tendencia, ante lo cual se recomienda:

- Invertir el tiempo necesario en el diagnóstico de situación con el fin de conocer todas las aristas del problema e identificar con claridad los "cuellos de botella".
- Establecer un periodo de prueba una vez terminado el proyecto, antes de ponerlo a disposición del público.
- Diseñar una campaña de comunicación efectiva, que permita difundir el cambio o mejora para maximizar el impacto.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

4. Medidas a adoptar

Las diferentes acciones tomadas por las instituciones para la implementación de las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites han marcado una pauta para lograr el éxito en los proyectos de simplificación de trámites. Un elemento común a todas las prácticas han sido las medidas adoptadas que en todos los casos han permitido atacar el problema y encontrar soluciones creativas y eficientes.

A partir de las actividades que se desarrollaron para llevar a cabo las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites y la experiencia de CAD en el tema, se incluye en esta sección una serie de medidas que podrán ser de ayuda para el funcionario que desee realizar una BPG de este tipo. Las medidas están agrupadas en torno a cuatro temas relacionados con el diseño de la propuesta, el personal, los recursos de la oficina y la modificación de documentos de gestión.

4.1 Diseño de la propuesta

Las instituciones establecieron planes de trabajo que les permitieran definir las medidas para cumplir con el objetivo de las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites. El plan de trabajo es una herramienta que ayuda a definir qué es lo que se va a hacer, cuándo y cómo. Es una guía hacia el cumplimiento de los

objetivos propuestos en un periodo de tiempo definido. A través de un diagrama Gantt o cronograma se debe establecer las etapas y/o actividades que serán desarrolladas a lo largo del proyecto. Estas actividades deberán estar agrupadas por fases y tener las siguientes características:

- Lista de acciones específicas que se realizarán.
- Cronograma detallado de inicio y fin de cada acción.
- Responsables individuales de cada acción: el responsable de la acción es el encargado de planear y manejar la acción y puede ser o no el ejecutor de la misma.
- Prerrequisitos de la acción: ¿qué se necesita para poder iniciar la acción?, por ejemplo la conclusión de otra acción, información de mercado, datos de un formulario, entre otros.
- Estimación de recursos (tanto humanos como presupuestales) para cada una de las actividades y acciones específicas.
- Metodología de control y seguimiento de la realización de las actividades.
- Establecimiento de exigencias y mecanismos necesarios para garantizar la continuidad de la BPG, incluyendo aquellas de carácter presupuestal, y teniendo en cuenta el mantenimiento y actualización periódica de los recursos previstos.

El diseño de la propuesta, plasmado en el plan de trabajo, debe estar alineado con los planes institucionales; por ejemplo, todas las municipalidades que eliminaron barreras burocráticas en la emisión de licencias de funcionamiento optimizaron la calidad del servicio para facilitar el acceso formal de las empresas al mercado en busca del dinamismo y el desarrollo económico de sus distritos, objetivo plasmado en los planes institucionales. En el caso de las OPDs, el 50% incluye en su plan institucional el fomento de la formalización; por ejemplo, el rol estratégico de la **Sunarp** es la formalización de las operaciones de los agentes económicos a través de los diferentes servicios que brinda. El 50% de las OPDs restantes busca el mejoramiento de su gestión para servir mejor al ciudadano; tal es el caso del **INEN** cuyo plan estratégico presenta como primer objetivo general la reducción de los tiempos de espera para la atención oncológica.

4.2 Personal

La implementación de las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites requiere tomar medidas para orientar el uso de los recursos humanos en favor del cumplimiento de los objetivos. Las medidas adoptadas respecto al personal en las instituciones fueron:

- Creación de un equipo ad-hoc, como sucedió en el 100% de las BPGs 2005.
- Información al personal sobre los cambios y beneficios de la implementación de la BPG. Por ejemplo, la jefatura institucional del **INACC** informó y comprometió a todo el personal para colaborar con la implementación de la BPG 2005 "Otorgamiento de concesiones mineras y su incorporación al catastro minero nacional".
- Reestructuración orgánica, adoptada principalmente por las municipalidades, que –a diferencia de las OPDs que solamente realizaron una reestructuración interna– crearon oficinas adicionales de proyectos especiales para implementar las BPGs 2005 e introducir las mejoras. Así, las municipalidades:

✓ Crearon o modificaron las unidades orgánicas.
✓ Cambiaron los niveles de dependencia de las diferentes unidades (las oficinas encargadas de emitir las licencias de funcionamiento pasaron a depender directamente de las gerencias municipales).
✓ Delegaron funciones para desconcentrar poder de decisión y evitar "cuellos de botella": el alcalde delegó la firma de las licencias de funcionamiento a un funcionario de confianza, gerente municipal o jefe de área.

4.3 Recursos de la oficina

Para implementar las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites se tuvo que adecuar la infraestructura organizacional, de procesos y la tecnología. Las instituciones tuvieron que:

- Adquirir *hardware* y *software* para la sistematización de información, lo que sucedió en el 100% de las BPGs 2005.
- Reemplazar, en algunos casos, los sistemas tercerizados por sistemas desarrollados internamente para ahorrar los costos elevados de estos servicios y para llevar a cabo con mayor precisión y conocimiento programas específicos. Ése fue el caso del **INEN**, que después de utilizar el servicio de un proveedor durante 13 años decidió desarrollar su propio sistema.
- Realizar una clasificación estandarizada según tipo de procedimiento. Por ejemplo la **ONP** estableció un trato diferenciado a las solicitudes según la complejidad de su calificación: las que necesitaban cumplir con requisitos y tener un expediente para su atención y las que podían ser atendidas directamente desde la ventanilla de información.
- "Profesionalizar" la institución con personal calificado y especializado en la función que le corresponda. Al respecto, el conocimiento del personal de las áreas técnicas ha sido clave para el diseño de las BPGs 2005 y sólo se requirió contratar el servicio de terceros para el desarrollo de las plataformas tecnológicas en el 18% de las BPGs 2005. Cuando fue necesario capacitar al personal para poder implementar las BPGs 2005, las instituciones recibieron el apoyo de aliados como universidades y sociedad civil. Tal es el caso de la **Municipalidad de Villa María del Triunfo** que recibió el apoyo técnico del Proyecto Crecer de USAID, adoptando su metodología y capacitando a los funcionarios para garantizar la sostenibilidad de la mejora y replicarla en otros trámites.

4.4 Documentos de gestión

En las instituciones públicas es preciso identificar las necesidades de tipo normativo para atenderlas satisfactoriamente y, en caso necesario, proponer o tramitar las modificaciones normativas requeridas ante las autoridades competentes. Así, cuando se producen mejoras como las introducidas por las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites se debe tener en cuenta temas específicos, como la formalización normativa e institucional, que permita generar la apropiación interna del nuevo proceso. Para lograr este objetivo se modifican los siguientes documentos de gestión:

- **Plan estratégico.** Es el documento en el que se señalan los objetivos y las estrategias que han de seguir las instituciones para cumplirlos. Por ejemplo **INEN** señaló como su primer objetivo general la reducción de los tiempos de espera para la atención oncológica y lo logró con la implementación de la BPG "Desarrollo e implementación del Sistema de Radiodiagnóstico del **Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN)**".

- **Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)**. Es el documento normativo que formaliza el cambio en los procedimientos, debiendo ser de cumplimiento obligatorio por la institución y por los ciudadanos. Todas las BPGs 2005 que han tenido cambios en los procedimientos reduciendo pasos, requisitos y tiempos de atención, han modificado sus TUPA, y en algunos casos esperan ser ratificados.
- **Texto Único Ordenado de Tasas (TUOT)**. Es el documento que contiene las tasas cobradas por los trámites, normadas en el código tributario y cuyos cambios deben ser publicados para garantizar la transparencia en su cobro. Con la implementación de las BPGs 2005 algunas tasas de los trámites variaron: el Reniec por ejemplo redujo la tasa para el trámite de duplicado de DNI y oficializó esta disminución mediante una resolución jefatural publicada en *El Peruano*.
- **Reglamento de Organización y Funciones (ROF)**. Define las responsabilidades de los funcionarios que ejecutan la mejora para garantizar su cumplimiento.
- **Cuadro de Asignación de Personal (CAP)**. Es un documento de gestión en el que se disponen los recursos presupuestales para el personal. En este caso, los funcionarios que tengan asignadas responsabilidades relacionadas con las mejoras deben estar incluidos en el CAP para garantizar la sostenibilidad de éstas.
- **Organigrama**. Es el documento que presenta la estructura jerárquica de toda institución. Si se crea una nueva área por ejemplo, ésta debe ser oficializada definiendo su jerarquía y ubicación, y modificando el organigrama. La **Municipalidad Provincial de Piura**, como parte de la implementación de su BPG 2005, creó el Área de Organización de Métodos, dotándola de personal y recursos, y definiendo sus funciones. Estos cambios se reflejaron en los documentos de gestión mencionados.

5. Ficha técnica
BPGs 2005 en Simplificación de Trámites

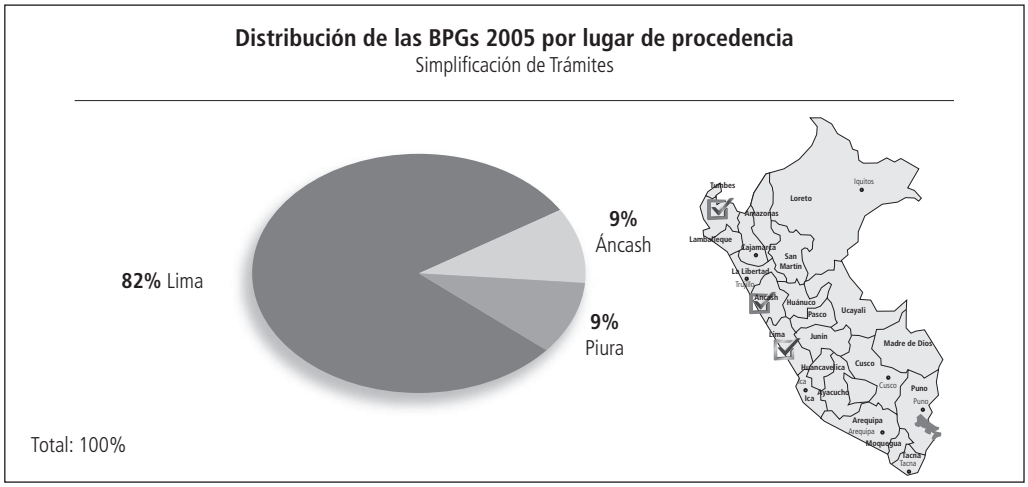
5.1 Universo

La categoría de Simplificación de Trámites tiene once buenas prácticas pertenecientes a diferentes instituciones del gobierno central y gobiernos locales.

5.2 Lugar de procedencia

El 27% de las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites corresponde a gobiernos locales, dos a municipalidades distritales y una a municipalidad provincial; de las tres últimas, una está ubicada en Lima y dos en provincias (Piura y Áncash).

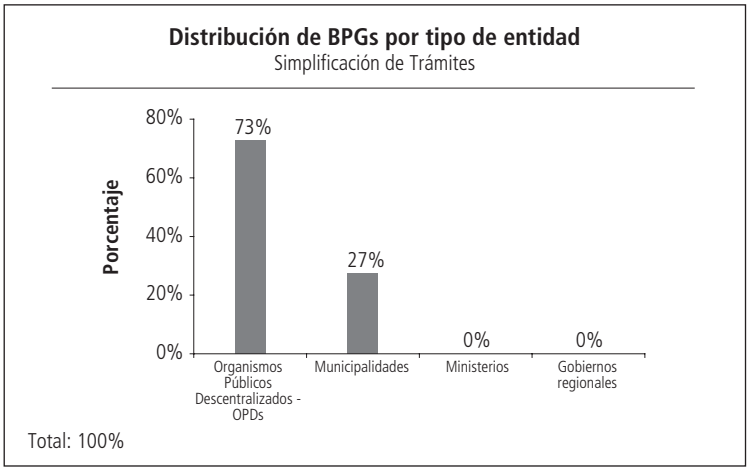
"Siempre ha habido muchos funcionarios que buscan hacer muy bien su trabajo. Lo que no está tan arraigado es el afán de servir al ciudadano. Falta el aliciente: el reconocimiento del público y de sus propias organizaciones".
José Ricardo Stok (Equipo Técnico).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.3 Tipo de entidades

El 73% de las BPGs 2005 en Simplificación de Trámites corresponde a OPDs: una del sector salud, una del sector energía y minas, dos de la entidad recaudadora, una de una reguladora y tres de otros organismos. Todas las instituciones mencionadas tienen permanente contacto con los ciudadanos para el cumplimiento de sus funciones. En esta línea, llama la atención la ausencia de entidades del sector Justicia y de los gobiernos regionales.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.4 Lista de BPGs 2005

En la edición 2005 del Premio a las Buenas Prácticas Gubernamentales se calificó como BPGs 2005 en Simplificación de Trámites a aquellas que fueron más allá del solo cumplimiento de la ley y que hicieron evidentes esfuerzos por brindar un mejor servicio de tramitación, más ágil, eficiente y con impacto directo en la relación del ciudadano con la entidad pública.

Cinco de las once BPGs 2005 en Simplificación de Trámites recibidas quedaron finalistas, siendo tres de ellas las premiadas. El premio a nivel nacional fue otorgado a la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp) por su Servicio de Publicidad Registral en Línea, el premio a nivel local lo ganó la Municipalidad Distrital de Independencia por su proceso de "Simplificación administrativa y tributaria para el otorgamiento de licencias de funcionamiento para Mypes" y el honor al mérito le fue concedido al Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas por la BPG "Desarrollo e implementación del Sistema de Radiodiagnóstico del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (RIS-INEN)". Las otras dos prácticas finalistas fueron la del Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero (INACC) con la BPG "Otorgamiento de concesiones mineras y su incorporación al catastro minero nacional" y la de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) con la BPG "Declaración y pago electrónico". Las otras buenas prácticas estuvieron a cargo de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo, la Municipalidad Provincial de Piura, el Organismo de Normalización Provisional (ONP), Osinerg, Reniec y Sunat.

A continuación se muestra el cuadro de entidades calificadas por sus buenas prácticas que permitieron simplificar trámites y mejoraron así el servicio al ciudadano.

BPGs 2005 en Simplificación de Trámites		
	Institución	**BPG**
Ganador nacional	SUNARP -Superintendencia Nacional de los Registros Públicos	Servicio de Publicidad Registral en Línea.
Ganador local	Municipalidad Distrital de Independencia	Simplificación administrativa y tributaria para el otorgamiento de licencias de funcionamiento para Mypes.
Honor al mérito	INEN - Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas	Desarrollo e implementación del Sistema de Radiodiagnóstico del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (RIS-INEN).
Finalista	INACC - Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero	Otorgamiento de concesiones mineras y su incorporación al catastro minero nacional.
Finalista	SUNAT – Superintendencia Nacional de Administración Tributaria	Declaración y pago electrónico.
BPG	Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo	Simplificación administrativa del procedimiento de licencia de apertura en la Municipalidad de Villa María del Triunfo.
BPG	Municipalidad Provincial de Piura	Simplificación administrativa de los procedimientos en general.
BPG	ONP - Oficina de Normalización Previsional	Sistema de Gestión - Solicitudes de Atención Rápida.
BPG	OSINERG - Organismo Supervisor de la Inversión en Energía	Emisión de informes técnicos para la autorización de locales de venta de gas licuado de petróleo (GLP).
BPG	RENIEC - Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	Simplificación del procedimiento para el trámite de duplicado del DNI y reducción de tasas.
BPG	SUNAT - Superintendencia Nacional de Administración Tributaria	Oficina tributaria virtual.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Fichas Descriptivas

Fichas Descriptivas

6. Fichas descriptivas

6.1 Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES **Ganador nacional**

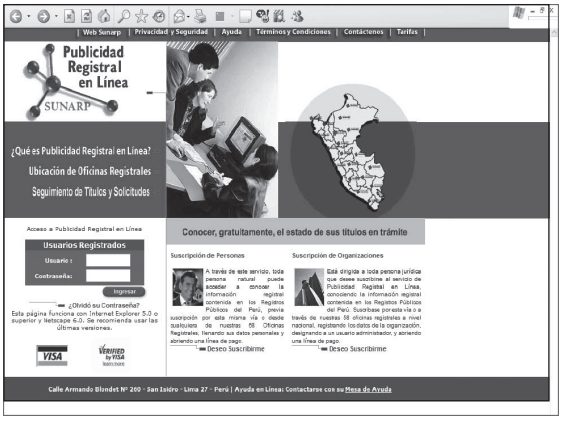
Servicio de Publicidad Registral en Línea

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos - Sunarp

Las oficinas registrales de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos, ubicadas en 13 zonas registrales a nivel nacional, desarrollaban sus funciones de manera totalmente aislada, sin difundir ni compartir información con sus similares, lo que ocasionaba que los usuarios del sistema registral tuvieran que acudir necesariamente a la oficina registral donde constara la información que requerían para poder solicitarla, incurriendo en costos adicionales por desplazamiento a las ciudades correspondientes.

En este contexto, la Sunarp emprendió la gran tarea de implementar un sistema por el cual el ciudadano recibiese información registral de la forma más asequible y oportuna. Así, se implementó el Servicio de Publicidad Registral en Línea, aprovechando la interconexión a nivel nacional de las 58 oficinas registrales que replican en tiempo real la información registral producida al repositorio central de datos localizado en la sede central de la Sunarp.

Se formó un equipo de trabajo liderado por el gerente general de la Sunarp y gerenciado por el gerente de informática quienes, en un plazo de 7 meses, con el apoyo de funcionarios del área de informática y de la gerencia registral de la sede central, definieron y especificaron las funcionalidades del sistema, diseñaron la solución tecnológica para el sistema de consulta web y el sistema de replicación de la información, incluyendo las pruebas de funcionalidad y esfuerzo, para finalmente poner en producción el servicio el 31 de enero de 2003, que hasta la fecha viene funcionando ininterrumpidamente. Cabe resaltar que como parte de la mejora continua del servicio recibieron sugerencias de los usuarios para la ampliación de la funcionalidad inicial en la emisión de certificados, pudiendo solicitar la entrega de éstos al domicilio u oficina del interesado o recogerlo en las ventanillas de atención. Esta solución fue implementada el 3 de noviembre de 2003.



Se accede al Servicio de Publicidad Registral en Línea desde la página web institucional disponible las 24 horas del día. Entre los servicios que provee están el contenido completo de los registros de propiedad inmueble, personas jurídicas, personas naturales, el registro vehicular de Lima e Ica, emisión de certificados y copias literales de partidas registrales de todos los registros incluidos en el repositorio desde 1887, y seguimiento de trámites registrales a nivel nacional, comprendiendo todos los registros a cargo de la Sunarp, con información actualizada en tiempo real.

Con el Servicio de Publicidad Registral en Línea se superaron las limitaciones de comunicación existentes entre las oficinas registrales, se mejoró la calidad de los servicios prestados a los usuarios sin incrementar las tasas registrales, se logró superar las limitaciones geográficas y que el servicio se encuentre disponible las 24 horas del día. El mejor indicador de éxito son las 4,950 atenciones diarias y los 12,200 clientes registrados, así como los ingresos de S/. 5'123,252 por concepto de tasas registrales generados desde su puesta en operación, ingresos que permitirán seguir mejorando los servicios prestados por esta institución.

El equipo de gestión del proyecto estuvo liderado por el Gerente General de la Sunarp, Ing. Hermann Montalbán Pérrigo, y tuvo, además, la activa participación del ingeniero Victor Pacheco Póstigo, gerente de informática de la sede central de la Sunarp, quien actuó como gerente del proyecto. Participaron también en este equipo de trabajo personal de la Gerencia de Informática y de la Gerencia Registral de la Sede Central.

La Sunarp es un organismo descentralizado autónomo del Sector Justicia, desarrolla su labor a nivel nacional, se encuentra organizada en 13 zonas registrales que abarcan entre 2 y 3 departamentos cada una. Durante el 2004 su presupuesto ascendió a S/. 130,465,000 y de acuerdo con el Cuadro de Asignación de Personal existen 1,625 plazas autorizadas. Además cuenta con 303 trabajadores bajo el régimen de servicios no personales, las mismas que se encuentran asignadas a proyectos que por su temporalidad no pueden ser consideradas como plazas estables.

Su misión es otorgar seguridad jurídica y brindar certidumbre respecto a la titularidad de los diferentes derechos que en él se registran, teniendo como soporte de desarrollo: la modernización, simplificación, integración y la especialización de la función registral en todo el país, en beneficio de la sociedad. Mientras que su visión es ser una organización plenamente eficiente y eficaz, mediante la prestación de un servicio moderno y democrático en su cobertura, que facilite el desarrollo de la actividad económica del país y constituya un modelo de organización y gestión en el sector público nacional y latinoamericano.

Persona para contactos

Nombre: Víctor Pacheco Postigo
Cargo: Gerente de Informática
E-mail: vpacheco@sunarp.gob.pe
Teléfono: 221-0125 anexo 208
Fax: 222-5839

6.2

Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Ganador local

Simplificación administrativa y tributaria para el otorgamiento de licencias de funcionamiento para Mypes

Municipalidad Distrital de Independencia - Áncash

En la Municipalidad Distrital de Independencia el procedimiento para la emisión de licencias de funcionamiento para Mypes pasaba por varias instancias. Los ciudadanos debían enfrentarse con pasos innecesarios, falta de información, discrecionalidad de los funcionarios y excesivo tiempo para concluir el trámite, lo que además de ocasionarles molestias llevaba a que los costos operativos de la municipalidad para realizarlo ascendieran a S/. 775.97, lo que excedía la tasa de S/. 429 cobrada por dicho trámite. Así, además de brindar un mal servicio, la municipalidad operaba de forma deficitaria.

Uno de los objetivos de la gestión municipal 2003-2006 fue el desarrollo económico local, para lo cual se reorganizó la estructura orgánica municipal y se creó la gerencia de desarrollo económico, que tuvo como uno de sus primeros proyectos la "Simplificación administrativa y tributaria para el otorgamiento de licencias de funcionamiento para Mypes".

Pasos que se siguieron

- Creación de la gerencia de desarrollo económico.
- Modificación del ROF para asignar la responsabilidad de certificados de compatibilidad de uso a la nueva gerencia.
- Modificación del TUPA en los procedimientos referidos a la emisión de las licencias de funcionamiento con decreto de alcaldía.
- Equipamiento e instalación de programas para sistematizar la información necesaria para la emisión de licencias de funcionamiento.
- Implementación de una "ventanilla única".

Esta buena práctica llevada a cabo por la Municipalidad Distrital de Independencia optimiza la calidad del servicio hacia el cliente (ciudadano), facilitando su acceso formal al mercado buscando promover el dinamismo económico del distrito. Para ello se hizo uso de la informática como herramienta principal de reordenamiento y optimización de su ejecución, los diversos procesos se unificaron en uno solo y se diseñaron tres módulos para la emisión de la licencia: módulo de asesoría e información, módulo de atención y trámites y módulo de seguimiento empresarial. Para garantizar el buen funcionamiento de las empresas se monitorea permanentemente las actividades económicas, antes, durante y después de otorgar las licencias. En el cuadro anexo se mencionan las medidas adoptadas para la implementación de la BPG.

El equipo que llevó a cabo el proyecto estuvo conformado por tres funcionarios que en un plazo de tres meses lo elaboraron e implementaron, iniciándose la atención del trámite con el nuevo procedimiento a partir del 5 de agosto de 2004. Es importante destacar que la municipalidad contó con aliados externos para el desarrollo de la propuesta como la Municipalidad de Santiago de Surco y el Programa de Promoción Empresarial (PROMDE - OIT).

Con la simplificación se ha logrado que el cliente obtenga su licencia de funcionamiento en un plazo de una a tres horas, con ocho o cuatro pasos dependiendo del caso, y que reciba información adecuada y oportuna sobre el otorgamiento de la licencia. Adicionalmente, ha permitido concentrar la asesoría, información, trámites, fiscalización, inspección ocular y seguimiento empresarial en una sola oficina y reducir la emisión de la licencia de 35 días a 3 horas. Además de beneficiar a los ciudadanos, la institución ha sido beneficiada con la reducción de sus costos operativos de S/. 755.97 a S/. 24.20.

El equipo estuvo conformado por el Eco. Eduardo Mauricio Sánchez, Gerente General. Eco. Juan Castro Sotelo, Gerente de Planificación y Presupuesto y Elda Maguiña Milla, Gerente de Desarrollo Económico.

En lo que se refiere a la Municipalidad Distrital de Independencia, el ámbito geográfico de sus operaciones es el distrito de Independencia de la provincia de Huaraz. La Municipalidad ha ejecutado un presupuesto de S/. 12'271,357 en 2004.

La misión de la Municipalidad Distrital de Independencia es gobernar responsable y democráticamente su jurisdicción, promoviendo el desarrollo integral, armónico y sostenido, creando condiciones favorables para la real expansión de las capacidades empresariales, técnicas, sociales y políticas de sus ciudadanos; y aprovechar las oportunidades en las actividades, ejes de desarrollo como el turismo, al artesanía, el comercio, la agricultura e industria, representar al vecindario y promover la adecuada conservación de los servicios públicos a fin de fomentar el bienestar de los vecinos.

Persona para contactos

Nombre: Elda Iris Maguiña Milla
Cargo: Gerente de Desarrollo Económico
E-mail: desaecomdi@hotmail.com
Teléfono: 043-725196
Fax: 043-725196

6.3

Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Honor al mérito

Desarrollo e implementación del Sistema de Radiodiagnóstico del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (RIS-INEN)

Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas- INEN

INEN afrontaba una alta demanda de exámenes de radiodiagnóstico (72,000 exámenes radiológicos al año) y no podía atenderla eficientemente por el proceso engorroso, el inadecuado equipamiento y la falta de sistematización de la información que hacían que el tiempo para emitir los resultados fuera excesivo, de hasta 15 días. Esto ocasionaba malestar, pérdida de tiempo, costos y, lo que era más penoso, la pérdida de oportunidad de recuperar pacientes por retardo en la entrega de estos informes y –por consiguiente– para el tratamiento de una enfermedad de alto costo, que diagnosticada a tiempo puede ser curada.

Concretamente, el departamento RX de radiodiagnóstico trabajaba con procesos y equipos obsoletos para satisfacer la demanda, seguridad ineficiente por la alta vulnerabilidad en el manejo de los expedientes, plataforma del sistema informático obsoleta (Fox, Pentium I, etc.), programación obsoleta, *interfaces* antiguas y poco amigables y tecnología inadecuada para informes médicos.

Medidas adoptadas

- Rediseño de procesos, facilitando su sistematización.
- Adquisición de equipo médico e informático.
- Construcción de un *software* innovador de gestión que optimiza los procesos de dictado, trascripción, validación y entrega de resultados.

Para solucionar este problema INEN desarrolló e implementó un nuevo sistema de gestión para el Departamento de Radiología (RIS-INEN), mediante la presentación de consultas, reportes, indicadores de productividad, presencia en Internet, validación remota de resultados, *interface* amigable e impresión simultánea de resultados que se pueden remitir a todos los departamentos médicos que lo requieran. Las medidas adoptadas para la realización de la BPG se muestran en el cuadro.

Para implementar la BPG se contrató inicialmente los servicios de un proveedor del sistema, pero después de las pruebas y de no encontrar adecuado el sistema desarrollado, se formó un equipo multidisciplinario liderado por el director administrativo que, en un plazo de 7 meses, se encargó de llevar a cabo el proyecto y desarrollar un sistema propio en sus fases de análisis y diseño, desarrollo e implementación.

Si bien toda BPG ha logrado beneficios tanto para los ciudadanos como para la institución, en este caso el beneficio logrado ha sido muy favorable para ambas partes. Los pacientes se han beneficiado con la disminución significativa en el tiempo de atención de 15 días a uno; de igual forma y, debido a la rápida entrega de resultados de rayos X, se ha reducido el tiempo de espera del paciente para sus próximas citas en consultorio.

La institución se ha beneficiado con el ahorro significativo en costos, al reemplazar la solución que ofrecía una empresa externa a un costo de US$ 68,000 dólares, por una solución interna desarrollada por la oficina de informática a un costo de US$ 17,000 dólares, lo que representa un ahorro de US$ 51,000 dólares. Además, el sistema permite un mayor control de los pagos realizados en caja, verificando su validez.

El equipo encargado de desarrollar la buena práctica estuvo formado por el Dr. Carlos Vallejos Sologuren (Director General), Dr Carlos Vigil Rojas (Director Adjunto), Ing. José Carranza Abensur (Director Administrativo), Dr. Luis Pinillos Ashton (Director de Radioterapia y Radiodiagnóstico), Dr. Félix Cisneros (Jefe del Departamento), Dr. Juan Antonio

Valdez (Líder de Proceso), Ing. Manuel Matos Alvarado (Jefe de Informática), Ing. Janier Valdivia Carrillo (Jefe de Desarrollo), Lic. Eduardo Corilla Baquerizo, Jenny Acuña García, Luís Saldarriaga Peña, Gualberto Sauñe, Ing. Javier Valdivia Carrillo, Nilton Vargas Chacon, Walter Cisneros, Marco Hostos y Miguel Palomino Eusebio

El INEN es una institución única en el país por tanto su ámbito de acción abarca todo el país, encontrándose en un proceso de descentralización de los servicios oncológicos así como la labor de prevención y promoción que viene desarrollando. En el 2004 ejecuto un presupuesto de S/. 88,725,928.50, cuenta con personal nombrado (893) y contratado (989).

Su misión es lograr el liderazgo a nivel nacional e internacional en el desarrollo de la investigación científica e innovación de la metodología, tecnología y normas, en relación a la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de pacientes con cáncer, para su difusión y aprendizaje por los profesionales y técnicos del Sector Salud; así como, en la asistencia altamente especializada a los pacientes que la requieran y en el desarrollo y sistematización de la interrelación científica internacional. Mientras que su visión es contar con una población nacional con bajas tasas de morbimortalidad en cáncer y con acceso universal y equitativo a servicios oncológicos eficaces, eficientes y de calidad, suministrados a través de una red de instituciones de salud que desarrollan actividades de prevención, investigación, docencia y tratamiento oncológico, lideradas por el Instituto Especializado de Enfermedades Neoplásicas.

Persona para contactos

Nombre: José Carranza Abensur
Cargo: Director Administrativo
E-mail: jcarranza@inen.sld.pe
Teléfono: 612-9700 anexo 1107

6.4

Finalista Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Finalista

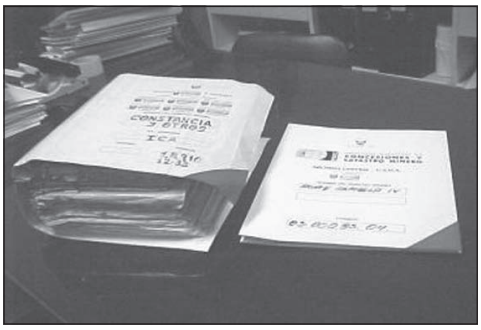
Otorgamiento de concesiones mineras y su incorporación al catastro minero nacional

Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero - INACC

La búsqueda de una concesión minera por parte del empresario resultaba una tarea engorrosa que en muchos casos desincentivaba la inversión en perjuicio del crecimiento del PBI, de la generación de empleos y de la mejora en la calidad de vida. El principal problema de INACC era la falta de estandarización y automatización de la información catastral necesaria para el otorgamiento de las concesiones mineras, situación que se agravaba por la falta de tecnología para obtener esta información.

La situación ocasionaba que el inversionista no pudiese hacer el seguimiento del expediente de su proceso iniciado, que no pudiera indicar su inconformidad con la tramitación de la solicitud de su título de concesión minera y que, además, tuviera que esperar cerca de un año para el otorgamiento del título de concesión.

En este contexto y por la importancia que la actividad minera representa, INACC decidió implementar un sistema de gestión de calidad simplificando los procesos y automatizando sus informes bajo el concepto de la mejora continua. La premisa fue garantizar la celeridad, transparencia y seguridad jurídica. Las medidas adoptadas para el cumplimiento de sus objetivos se resumen en el cuadro, y los resultados se muestran en la fotografía.



Medidas adoptadas

- Información clara y precisa sobre el procedimiento mediante trípticos, mapas de ubicación, afiches, comunicados, correos electrónicos (informacion@inacc.gob.pe), teléfono y página web (www.inacc.gob.pe).
- Atención personalizada con profesionales que orientan técnica y legalmente en la sede central y en las oficinas descentralizadas a nivel nacional.
- Elaboración de formatos únicos para el trámite que se encuentran colgados en el portal, de 10 a 1 formato.
- Estandarización y automatización de los informes técnicos y legales iniciales, así como de los carteles a publicar.
- Automatización de las notificaciones, empleando la información de la base de datos institucional.
- Evaluación de proveedores críticos, para identificar demoras.
- Digitalización de expedientes para posibilitar el seguimiento del trámite.
- Automatización del informe de evaluación técnica.

La implementación de la BPG ha beneficiado de forma evidente a los usuarios mineros por la reducción del tiempo de tramitación de 193 a 125 días, lo que ha permitido a los titulares iniciar sus actividades de exploración y/o explotación en menor tiempo, una vez presentados los requisitos establecidos ante el Ministerio de Energía y Minas.

Esta nueva realidad resulta más atractiva para los inversionistas nacionales y extranjeros, lo cual se evidencia en el incremento del promedio mensual de títulos otorgados de 143 a 309 y 370 en el 2002, 2003 y 2004 respectivamente. A la fecha existen 32,329 expedientes digitalizados.

Entre los logros destaca la visita de 15 delegaciones internacionales para conocer la experiencia de simplificación, lo que llena de orgullo a los funcionarios y los motiva a seguir trabajando en beneficio de sus clientes, los usuarios mineros.

El equipo estuvo dividido por etapas, en la creación estuvieron involucrados el Dr. Carlos Gamarra (Ex Jefe Institucional), el Ing. Juan Carlos Barcellos (Jefe Institucional), Ángel Chávez (Director General de Concesiones Mineras) y Freddy Cipayo (Ex Director de la Unidad Técnica), En la implementación estuvieron involucrados Yelena Alarcón (Directora de la Unidad Planeamiento y Desarrollo), Jaime Castro (Director de la Unidad Técnica), César Salazar (Director de la Unidad de Catastro Minero), Ángel Chávez (Director General de Concesiones Mineras) y los especialistas administrativos Adela Ávila y Cecilia Calderón. En la ejecución los coordinadores de calidad Carmé Vega, Jaime Castro, César Salazar, Cecilia Calderón, Ricardo Luna, Miriam Alegría, María Vera, Jessica Angulo, Aldo Ferro, Oscar Schwartz y José Nina. Así como Alicia Chavarria, Miriam Araya, William Hancco, Daniel García y César Quispe. Freddy Cipayo (Ex Director de la Unidad Técnica), Yelena Alarcón (Directora de la Unidad Planeamiento y Desarrollo) Jaime Castro (Director de la Unidad Técnica), Adela Ávila y Cecilia Calderón en el monitoreo. En la evaluación Juan Carlos Barcellos, Angel Chávez, Jorge Sánchez, Luis Barranzuela, Cristóbal Miletich, Yelena Alarcón, Julio Ugarelli, Juan Baldeón y Henry Luna

El Inacc tiene su sede central en Lima y cuenta en la actualidad con cinco orgános desconcentrados en Arequipa, Trujillo, Cusco, Puno y Madre de Dios, los mismos que están interconectados con la sede central. En el año 2004 tuvo un presupuesto ejecutado de más de S/. 10 millones y cuenta con 129 trabajadores.

Su misión es otorgar títulos de Concesiones Mineras, Incorporarlos al Catastro y Administrar el Derecho de Vigencia y Penalidad con plena seguridad jurídica, de manera eficiente y en armonía con el desarrollo sustentable de la minería en el país. Tienen la visión de ser una organización de alcance y reconocimiento mundial por la calidad de nuestros servicios y que contribuya al crecimiento sustentable de la Pequeña, Mediana y Gran minería en el país, promoviendo la inversión nacional e internacional en el Sector Minero.

Persona para contactos

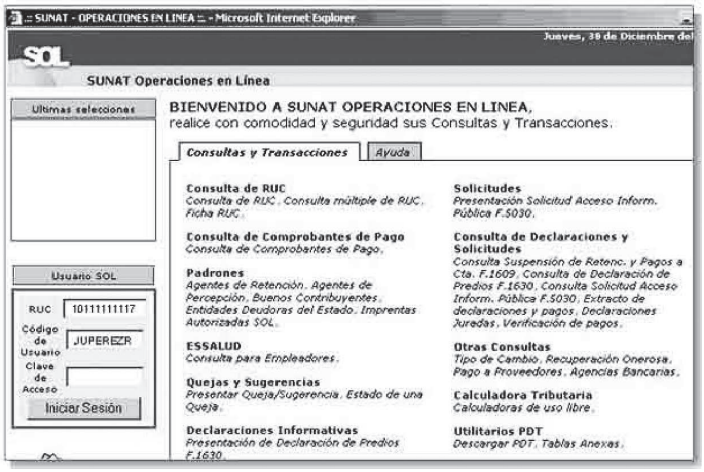
Nombre: Yelena Alarcón Butrón
Cargo: Directora Unidad de Planeamiento y Desarrollo
E-mail: Yalarcon@inacc.gob.pe
Teléfono: 475-6855
Fax: 225-0481

Declaración y pago electrónico

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - Sunat

Dado que la admisión de mercancía importada depende de los pagos aduaneros, éstos debían poder realizarse de manera oportuna para el empresario. Sin embargo ello no era posible en muchas ocasiones porque los pagos de documentos aduaneros se realizaban en las ventanillas de los bancos comerciales con los cuales la institución tenía convenios, por lo que debían restringirse al horario de atención de la entidad financiera.

A pesar de la automatización del proceso aduanero, por la cual el operador de comercio (agente de aduana, empresa de mensajería, importador, etc.) no requería apersonarse a las instalaciones de aduana para efectuar distintas transacciones, aún quedaba por integrarse el pago de documentos al proceso de despacho, para evitar que dicho operador tuviera que acudir físicamente a las ventanillas de los bancos retrasando el desaduanaje y elevando innecesariamente los costos para el empresario.



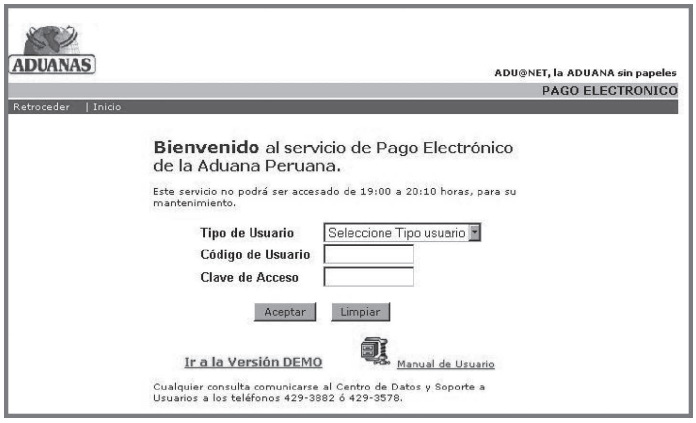
Consciente de la importancia de su labor para el desarrollo económico y de la necesidad de dinamizar las inversiones, la Sunat implementó, en abril del año 2000, el *pago electrónico* que permite cancelar todos los documentos de adeudo, tanto aduaneros como de tributos internos, a través del servicio de transmisión electrónica automatizado denominado Teledespacho o a través del portal institucional (www.sunat.gob.pe). El servicio funciona 23 horas al día los 365 días del año, existiendo un lapso de una hora entre las 19:00 y 20:00 horas, durante el cual el servicio se suspende para efectuar el proceso de actualización del tipo de cambio y la obtención de las copias de respaldo del sistema.

En este caso, el equipo conformado para la creación, monitoreo y evaluación de la BPG estuvo integrado por ingenieros del área de sistemas, quienes debían complementar el sistema desarrollado por una empresa externa y efectuar pruebas de éste con los bancos y con usuarios finales.

Esta solución ha posibilitado la reducción de un 25% en el tiempo promedio de levante de la mercancía y una mayor flexibilidad en los horarios de atención para la cancelación de documentos aduaneros (el 50% de los pagos electrónicos se efectúa entre las 2 y 6 a.m). Estos beneficios han permitido un incremento del 30% en el pago de tributos aduaneros realizados por Internet desde la implementación de la BPG 2005.

Por otro lado, se ha mejorado la imagen de la administración aduanera, lo que se pone de manifiesto en las encuestas realizadas a los importadores que utilizan el pago electrónico, donde el 94% manifestó que el sistema es muy útil y que no volvería a utilizar el sistema tradicional de pago ya que, además del ahorro de tiempo, evitan el pago de comisiones por transferencias de dinero, dado que el pago electrónico posibilita cancelar, desde la oficina de los agentes de aduanas, documentos generados en cualquier aduana operativa.
La creación, monitoreo y evaluación de la buena práctica estuvo a cargo de personal de la Institución, en tanto que la

mayor parte de la solución se tercerizó. Las personas que participaron fueron el Ing. Gustavo Ruíz (Intendente Nacional de Sistemas.), Ing. Daniel Llanos (Gerente de Arquitectura y Desarrollo de Sistemas), Ing. Flor Febres (Jefe de la División de Arquitectura de Sistemas), Ing. Rosa Carrasco (Líder de proyecto), Ing. Miguel Torralba y Carlos Quispe (Analistas de sistemas).



La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, tiene domicilio legal y sede principal en la ciudad de Lima y ha establecido dependencias a nivel nacional. Su presupuesto en el 2004 ascendió a S/. 959,387,695. Y cuenta con alrededor de 1750 trabajadores.

Su misión es incrementar sostenidamente la recaudación tributaria y aduanera combatiendo, de forma honesta y justa, la evasión y el contrabando, mediante la generación efectiva de riesgo y servicios de calidad a los contribuyentes y usuarios del comercio exterior, así como, promoviendo el cumplimiento de sus obligaciones tributarias para contribuir con el bienestar económico y social de los peruanos. Mientras que su visión es ser un emblema de distinción del Perú por su excelencia recaudadora y facilitadora del cumplimiento tributario y comercio exterior, comprometiendo al contribuyente y al usuario de comercio exterior como aliados en el desarrollo y bienestar del país.

Persona para contactos

Nombre: Juan Flores Saona
Cargo: Gerente de Servicios a Usuarios - Intendencia Nacional de Sistemas de Información
E-mail: jflores4@sunat.gob.pe
Teléfono: 411-2230 anexo 10304
Fax: 411-2230 anexo 10309

6.6 **BPG**

Simplificación administrativa del procedimiento de licencia de apertura en la Municipalidad de Villa María del Triunfo

Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo

La Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo, como muchas otras municipalidades, presentaba un procedimiento engorroso y costoso para la obtención de la licencia de apertura, desincentivando a los empresarios de formalizarse, lo que se reflejaba en el alto porcentaje de negocios informales en perjuicio tanto de los ciudadanos como de la municipalidad. Aquéllos corrían el riesgo de acudir a negocios cuyos establecimientos no habían pasado por las inspecciones de seguridad correspondientes, poniendo en riesgo su integridad.

Por otro lado el municipio dejaba de percibir los ingresos por la tasa correspondiente al trámite de licencia de apertura y, más importante aún, no se contaba con información estadística confiable para planificar adecuadamente el desarrollo de la comuna.

Dada la importancia y las implicancias de la falta de licencia de apertura en muchos negocios, se implementó –con la asesoría técnica del Proyecto Crecer y un equipo multidisciplinario conformado por funcionarios de todas las áreas involucradas en el trámite– un proceso de simplificación administrativa compuesto por cuatro etapas: (i) propuesta inicial, (ii) diagnóstico, (iii) propuesta de la reforma e (iv) implementación, con el fin de asegurar la consecución paulatina de resultados concretos a corto plazo.

La etapa de implementación tuvo dos fases: la reforma de lo básico y evaluación de los resultados, y el ajuste y sostenibilidad de la reforma y evaluación de los resultados. En estas etapas se tomaron las medidas detalladas en el cuadro.

Medidas adoptadas

- Establecimiento de una Oficina Única de Licencias de Apertura como única puerta de entrada al proceso de licencias, concentrando en un solo proceso los procedimientos de compatibilidad de uso y defensa civil.
- Establecimiento de una clasificación estandarizada de los giros de los negocios, según el riesgo en materia de seguridad.
- Establecimiento de formatos estandarizados sobre la base de un "Manual de Procedimientos de Licencia de Apertura".
- Implementación de declaraciones juradas sujetas a fiscalización posterior.
- Desconcentración de funciones y delegación de responsabilidades (las licencias son firmadas por el gerente de rentas y ya no por el alcalde).
- Absolución de consultas por Internet y en el panel frontal de licencias de apertura de la municipalidad.
- Implementación de un buzón de sugerencias exclusivo para el proceso de licencias.

Aunque la BPG tiene sólo cuatro meses de implementada, a marzo del 2005, la formalización en el distrito se ha incrementado de 15% a 48% entre los años 2004 y 2005 dado que los empresarios tienen mejores incentivos por la reducción de la tasa (de S/. 469-907 a S/. 321-609 en el caso de las licencias definitivas y de S/. 280 a S/. 187 en el caso de las licencias provisionales); los requisitos se han reducido (de 20 a 10 para las licencias definitivas y de 13 a 9 para las licencias provisionales), al igual que los plazos de emisión (de 110-211 días promedio a 5-7 días promedio).

En este caso –como en otros incluidos en este manual– la institución también resultó beneficiada pues el número de funcionarios involucrados en el procedimiento para la emisión de licencia de apertura se redujo de 34 a 8, lo que permitió que el costo operativo para la emisión de la licencia disminuyera de S/. 135 a S/. 19 por expediente.

El equipo involucrado estuvo conformado por Washington Ipenza (alcalde), Eduardo Flores (gerente municipal), Edilberto Sánchez (director de rentas), Salomé Cahuana (asistente de rentas), Roberto Ramos Mayhuasca (jefe de división de administración tributaria), Magda Cumhuamaní (encargada de licencias), Susy Ramos Gallegos (jefe de

división de obras privadas), Heber Oré Paucar, (técnico inspector de certificado de compatibilidad de uso), César Quispe (técnico inspector de anuncios en obras privadas), Orlando Molina (jefe de la división de fiscalización tributaria), Carolina Granda (asistente de la división de fiscalización tributaria), Julio Ramírez Arnao (secretario técnico de defensa civil), Giselle Ponce (encargada de trámite documentario), Elmer Delgado (presupuesto), Fabio Fuentes (jefe de catastro), Antonieta Gonzáles (arquitecta de catastro), José Luis Peñaloza (jefe de informática.

El ámbito geográfico de la Municipalidad de Villa María del Triunfo comprende el distrito del mismo nombre distribuido en siete zonas. Además del palacio municipal la municipalidad cuneta con oficinas denominadas Agencias Municipales. Su presupuesto para el 2004 fue de S/.25,593,692 y contó con 541 trabajadores.

Su misión es contribuir al desarrollo local, organizando la acción municipal en programas estratégicos de intervención que ataquen los problemas fundamentales de la realidad desarrollando las potencialidades como distrito; mejorar la prestación de servicios a la comunidad, alcanzando progresivamente los estándares adecuados de calidad, en este sentido el control de calida interno y la opinión ciudadana serán integrados a la práctica administrativa y luchar contra la pobreza, dinamizando la actividad económica local, a través de la promoción del desarrollo de los micro y pequeños empresarios del distrito y de los trabajadores en general, así como apoyando a las organizaciones de base que enfrentan la pobreza.

Persona para contactos

Nombre: José Alberto Alvarado Valdez
Cargo: Gerente de Rentas
E-mail: efloreslevano@hotmail.com
Teléfono: 281-1731
Fax: 450-5448

6.7 **BPG**

Simplificación administrativa de los procedimientos en general

Municipalidad Provincial de Piura

La estructura orgánica municipal y la distribución de las oficinas relacionadas con el trámite de licencias de funcionamiento en diferentes zonas del distrito hacían engorrosa y en algunos casos imposibilitaban la atención del trámite para su emisión. La mesa de partes, encargada de recibir las solicitudes, se encontraba en un local diferente al que las atendía, ocasionando un primer "cuello de botella" pues se esperaba que se acumulara un cierto número de ellas para recién ser remitidas en bloque a la División de Promoción y Control Comercial. Un segundo problema era ocasionado por la falta de codificación de las solicitudes y expedientes, lo que hacia más difícil o imposible su seguimiento, tanto por los solicitantes como por los mismos funcionarios involucrados en el trámite. Además, el proceso por el que debía pasar el trámite presentaba pasos redundantes, "cuellos de botella" en las instancias involucradas y excesivo numero de requisitos.

Medidas adoptadas

- Creación de la División de Licencias.
- Realización de un estudio de procesos para determinar los pasos redundantes y burocráticos que debían ser eliminados.
- Rediseño integral del proceso.
- Estudio detallado y propuesta de redistribución física de diversas oficinas, para agilizar la emisión de las licencias de funcionamiento.

Con la consigna de promover el desarrollo de la ciudad de Piura y eliminar la informalidad en los negocios, la Municipalidad Provincial de Piura implementó acciones para simplificar la emisión de licencias de funcionamiento. Para ello, conformó un equipo multidisciplinario liderado por una ingeniera de sistemas.

La tarea se inició en junio del 2003 con una primera etapa de reingeniería en la que los procesos fueron rediseñados y se probó su efectividad. Un año después se aprobó el TUPA estableciéndose los cambios y en setiembre del 2004 se aprobó el Cuadro de Asignación de Personal para garantizar la operatividad de la recién creada División de Licencias. Cabe resaltar que durante el proceso de implementación se tuvo el apoyo de importantes aliados del sector público que instalaron módulos de información en las oficinas de atención del trámite.

Los resultados de la simplificación no se han hecho esperar: aunque no hay un registro del incremento en la emisión de las licencias de funcionamiento, éstas se han elevado. Además han pasado de emitirse en un promedio de 66 días a 1 día, 4 horas y 45 minutos, con 17 pasos menos y la posibilidad de hacer el seguimiento del trámite en cualquier etapa del proceso.

El desarrollo de la simplificación estuvo a cargo de un equipo de profesionales (Ingenieros, abogado, analista de sistemas, administrador, técnicos afines, etc.) los cuáles se encargaron de dar el sustento necesario para la implementación de cada medida, destinada a perfeccionar constantemente el procedimiento, a fin de simplificarlo y comprimirlo lo máximo posible. El liderazgo estuvo a cargo de la Jefe de Organización y Métodos, Diana Landa Castillo, y en la actualidad, la Jefe de la División de Licencias, Dra. Sadith Aponte Coronado, quién también contribuyó al nuevo diseño, se encarga de la mejora continua del proceso.

El ámbito geográfico corresponde a la Provincia de Piura, conformada por ocho distritos, con fuerte concentración poblacional en la ciudad capital del distrito de Piura, la ciudad de Piura. En el año 2004 el municipio ejecutó un presupuesto de S/. 60 millones y cuenta con 1,316 trabajadores, 900 de éstos son nombrados.

Su misión es ser una institución que lidera el cambio de la gestión local, prestamos con excelencia y dentro del marco legal, los servicios municipales, impulsamos su desarrollo integral y fomentamos el bienestar y seguridad de los vecinos. Mientras que su visión es modernizar y hacer más eficiente la administración municipal, para que el servicio municipal, tengo como valores esenciales el profesionalismo y la honradez, que la ciudadanía disfrute en forma creciente de la atención y el auxilio que merece.

Persona para contactos

Nombre: Diana Landa Castillo
Cargo: Jefe de la Oficina de Organización y Métodos
E-mail: dlanda@munipiura.gob.pe
Teléfono: 073-310355
Fax: 073-334853

6.8 **BPG**

Sistema de gestión - Solicitudes de Atención Rápida (SAR)

Oficina de Normalización Provisional - ONP

La ONP tiene la esencial función de atender las solicitudes relacionadas con el Sistema Nacional de Pensiones y el Fondo de Pensiones, así como otros sistemas de pensiones regidos por el Estado. Antes de la implementación de la BPG, las solicitudes no eran atendidas dentro del plazo establecido, básicamente por una mala asignación de los recursos y por tener un proceso centralizado que atendía todas las solicitudes dentro de un solo proceso no estandarizado ni diferenciado según la complejidad de calificación. Esto originaba innecesarios "cuellos de botella" y la acumulación de solicitudes pendientes.

Medidas adoptadas

- Definición de la Solicitud de Atención Rápida (SAR) para la implementación del sistema de gestión.
- Segmentación de las solicitudes por tres tipos: las de derecho derivado, las solicitudes rápidas y las que por sus características pueden ser resueltas en forma inmediata.
- Descentralización de los procesos.
- Creación de la División de Coordinación con Oficinas Departamentales para el fortalecimiento de la prestación de servicios de la institución en provincias.
- Implementación de la red de interconexión a escala nacional, disminuyendo los tiempos de espera.
- Mejoras en la infraestructura para brindar un mejor servicio.
- Incorporación de personal bilingüe (quechua y castellano) en las oficinas de Huancavelica, Ayacucho y Junín.

Al percatarse de las diferencias en los tipos de solicitud, se creó un sistema de gestión de solicitudes que responde a una política de segmentación del proceso de su atención según la complejidad de su calificación. Para ello se tomaron las medidas detalladas en el cuadro.

El resultado ha sido una mayor capacidad de atención de solicitudes sobre derechos pensionarios que presentan los asegurados, logrando atender 476,580 consultas y 95,659 atenciones rápidas en los últimos cuatro años, con un ahorro aproximado de S/. 1'777,849 durante el 2004.

La ONP brinda a los ciudadanos una atención descentralizada, a través de 29 oficinas a nivel nacional. cuatro en lima y 25 coordinadoras departamentales, divididas en cinco macroregiones. Su presupuesto en el 2004 fue de S/.146,995,880 y cuenta con 1682 trabajadores.

Su misión es orientar sus esfuerzos para lograr el bienestar de los jubilados a través de un trato amable y justo, utilizando procesos eficientes y altos estándares de calidad. SU visión es ser una institución altamente tecnificada con una actitud permanente de servicio oportuno y eficiente al jubilado, dentro de un sistema previsional equitativo.

Persona para contactos

Nombre: José Ugaz La Rosa
Cargo: Asesor de Imagen Institucional
E-mail: jugaz@onp.gob.pe
Teléfono: 711-2203 / 9944-0198
Fax: 433-3011

6.9 **BPG**

Emisión de informes técnicos para la autorización de locales de venta de gas licuado de petróleo (GLP)

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía - Osinerg

La gerencia de fiscalización de hidrocarburos de Osinerg enfrentaba un serio problema de plazos para la atención de solicitudes de supervisión preoperativa para inversionistas que deseaban comercializar combustibles, en especial los locales de venta de gas, lo que ocasionaba que muchos locales iniciaran su funcionamento de manera informal, sin supervisión ni la opinión técnica de Osinerg, arriesgando la integridad de ciudadanos, clientes y empresarios. El incumplimiento en los plazos se debía a la falta de estandarización en el procedimiento de presentación de solicitudes, la cantidad de pasos a seguir (16), la falta de revisión oportuna de documentos que permitieran subsanar omisiones o faltas y los deficientes mecanismos de comunicación e información al cliente que no garantizaban que tuviera conocimiento de las omisiones encontradas para proceder a subsanarlas.

La solución fue una reingeniería del proceso de emisión de informes técnicos para autorizaciones de locales de venta de gas, reduciendo requisitos y pasos (tiempo) para el cumplimiento de los plazos. Para ello se conformó un equipo con seis profesionales de la gerencia de fiscalización de hidrocarburos que contó con el apoyo de las oficinas de comunicación e informática, las que se constituyeron en aliados que permitieron tomar las medidas explicadas en el cuadro.

Medidas adoptadas

- Reducción de los requisitos que tenían que presentar los usuarios, los cuales fueron oficializados mediante Resolución del Consejo Directivo del Osinerg No 1453-2002-OS/CD.
- Elaboración de cuadernillos de orientación describiendo los pasos a seguir y los requisitos que el usuario debe presentar.
- Elaboración de oficios guía pre-impresos con todos los puntos que precisan supervisión.
- Capacitación a miles de propietarios e inversionistas que requerían comercializar GLP o regularizar su situación.
- Elaboración de un "Manual de supervisión de locales de venta de GLP".
- Empleo de nuevas tecnologías para manejar los procesos internos que se requieren para otorgar las autorizaciones.
- Implementación de un sistema en línea para que el usuario haga el seguimiento de su solicitud en cualquier momento y pueda comunicarse con su supervisor.

Varios aspectos han mejorado considerablemente: entre ellos se destaca la mayor transparencia, predictibilidad y conocimiento de la información preparada y distribuida, la mejor calidad en la presentación de las solicitudes –lo que facilita la supervisión–, la reducción de tiempos (de 13

meses a 13 días), la menor cantidad de pasos o trámites (de 16 a 5 pasos), lo que redunda en una mejor atención al cliente.

El equipo de mejoramiento y reingeniería del proceso estuvo conformado por personal de la gerencia de hidrocarburos: Julio Salvador Jácome (Gerente), José Canelo Marcel (Jefe de la unidad de GLP y gas natural), Hugo Villafuerte (supervisor general de supervisión preoperativa), Félix Amemiya (supervisor general de supervisión operativa), José Días León (coordinador de tecnologías de la información) y Carolina Lau (supervisora).

Osinerg es una entidad de ámbito nacional, cuenta con oficinas en 16 departamentos del país. En el año 2004 su presupuesto fue de S/. 82,176,641 y contó con 237 trabajadores entre gerentes, asesores, profesionales, asistentes y auxiliares.

Su misión es supervisar el correcto abastecimiento de electricidad e hidrocarburos y regular eficientemente los servicios a su cargo, actuando con autonomía, equidad y transparencia. Mientras que su visión es buscar que la sociedad obtenga el máximo beneficio a través de los servicios que le prestamos, obteniendo su confianza y reconocimiento.

Persona para contactos

Nombre: José Alfredo Díaz León
Cargo: Coordinador Técnico de la Gerencia de Fiscalización de Hidrocarburos
E-mail: jdiaz@osinerg.gob.pe
Teléfono: 219-3400 anexo 1204
Fax: 219-3400 anexo 1246

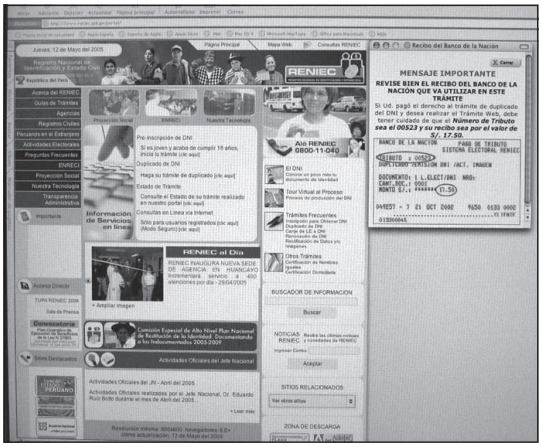
6.10 **BPG**

Simplificación del procedimiento para el trámite de duplicado del DNI y reducción de tasas

Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - Reniec

El trámite para solicitar el duplicado del Documento Nacional de Identidad (DNI) era costoso, engorroso y burocrático, por lo que había muchos ciudadanos indocumentados que no podían ejercer adecuadamente sus derechos y deberes generándose, además, un ambiente de informalidad desfavorable para el desarrollo del país.

La solución que el Reniec implementó para agilizar el trámite y evitar que el ciudadano invirtiera demasiado tiempo en este proceso fue el desarrollo de una plataforma tecnológica para atender las solicitudes de duplicado de DNI por Internet. Con este nuevo sistema, el ciudadano sólo tiene que ir una vez a las oficinas de Reniec. El proyecto estuvo a cargo de la gerencia de informática y estadística en las etapas de creación, proceso de implementación, ejecución, monitoreo y evaluación.



Por otro lado, el trámite de duplicado del DNI tenía un costo para el ciudadano del 1% de la UIT, motivo por el cual se incrementaba anualmente sin ningún sustento válido. En este contexto, la jefatura del DNI lideró la reducción de la tasa con el apoyo de la gerencia de planificación y presupuesto, que supervisó su reducción progresiva para evitar un desbalance presupuestario perjudicial.

Reniec ha disminuido el tiempo de expedición del DNI, así como el número de requisitos. Desde el año 2002 se han realizado alrededor de 400 mil trámites de duplicado de DNI vía web y la tasa por este servicio se redujo de S/. 22.00 a S/. 17.50.

La creación, proceso de implementación, ejecución, monitoreo y evaluación de este servicio iestuvo a cargo de la Gerencia de Informática y Estadística.

El Reniec tiene presencia en todo el Perú, cuenta con 200 agencias y puntos de atención a nivel nacional. Según su organización El Reniec se distribuye a nivel nacional en 11 Jefaturas Regionales con sedes en Loma, Arequipa, Piura, Trujillo, Chimbote, Iquitos,

Tarapoto, Ayacucho, Cusco, Huancayo y Puno. Durante el año 2004 manejó un presupuesto de S/. 99,626,030 y empleó 2,044 trabajadores entre servicios no personales, incorporados, temporales y pensionistas.

Su misión es la inscripción de nacimientos, matrimonios, divorcios, defunciones y otros actos que modifican el estado civil; preparar y mantener actualizado el Padrón Electoral; proporcionar al JNE y a la ONPE la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones; mantener actualizado el registro de identificación de las personas y emitir los documentos que acrediten su identidad. Su visión es que el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil será el más avanzado de Latinoamérica en los aspectos de Identificación y Registro Civil dentro de un contexto humano y tecnológico, prestando especial atención a zonas de menor desarrollo relativo, a las personas con discapacidad y a los sectores vulnerables.

Persona para contactos

Nombre: Francisco Medina Rospigliosi
Cargo: Gerente de Imagen Institucional
E-mail: fmedina@reniec.gob.pe
Teléfono: 441-7754
Fax: 441-7754

6.11 **BPG**

Oficina tributaria virtual

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - Sunat

La Sunat puso a disposición de los usuarios 32 Centros de Servicios al Contribuyente, 10 en Lima y 22 en provincias. El resultado fue un crecimiento inesperado de la demanda por trámites concentrados en dichos centros, haciéndose evidente la necesidad de buscar alternativas que permitieran cubrirla eficientemente.

Para satisfacer la demanda generada sin tener que incurrir en elevados costos operativos y brindar un mejor servicio al ciudadano, la Sunat desarrolló la Oficina Tributaria Virtual, también conocida como Sunat Operaciones en Línea (SOL). En ella se combina el uso de la página web institucional con los servicios que brinda en sus Centros de Servicios al Contribuyente, estableciendo un entorno virtual que el contribuyente puede utilizar para poder interactuar con el ente recaudador de manera fácil y sencilla. El servicio se puso a disposición de los ciudadanos en el Portal Sunat Virtual (www.sunat.gob.pe) y ofrece la posibilidad de realizar 58 tipos de operaciones con la administración tributaria, algunas de las cuales se detallan en el cuadro.

Servicios ofrecidos:

- Operaciones en línea: Para realizar consultas y transacciones en un ambiente seguro y con total confidencialidad.
- Orientación e Información: Donde se ofrece alternativas de conocimiento e interés para el público en general, tales como publicaciones, charlas, seminarios, entre otras.
- Defensoría del Contribuyente: Que permite al usuario remitir quejas y sugerencias.
- Gestión Transparente: Desde donde se puede observar la gestión administrativa de la Sunat.
- Medios de Declaración y/o Pago: Que permite la obtención de información del PDT, pago fácil y formularios físicos.
- Calculadora Tributaria.
- Noticiero Sunat.
- Cronograma del Mes: Que muestra los cronogramas tributarios para que el declarante, según el último dígito del RUC o DNI, realice su declaración respectiva.
- Programa de Descarga de Declaración Telemática (PDT).
- Indicadores.
- Legislación Tributaria.

Un equipo multidisciplinario de cinco funcionarios de la Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente, la Intendencia Nacional de Sistemas de Información y la Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional, se encargó de desarrollar e implementar el sistema durante 35 días con una inversión de 11,300 dólares.

Mediante la Oficina Tributaria Virtual la Sunat ha creado un nuevo canal de interacción entre el contribuyente y la administración tributaria. El número promedio mensual de nuevos usuarios que solicitan una clave de acceso es de 3,500; el número de contribuyentes que cuentan con una clave SOL –necesaria para acceder a la Oficina Tributaria Virtual– es de 509,278; el número promedio de transacciones mensuales es de 815 mil; y el porcentaje de crecimiento del número de transacciones con respecto al mes anterior es en promedio de 13%. Esta solución permite que el ciudadano, desde la comodidad de su casa u oficina, pueda realizar diversos trámites que antes le suponían colas y largas permanencias en las oficinas de atención.

En el desarrollo de la Oficina Tributaria Virtual participaron profesionales de la Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente, de la Gerencia de Comunicaciones e Imagen Institucional, así como de la Intendencia Nacional de Sistemas de Información. Los integrantes del equipo fueron Jhonny Valdez (Líder de Proyecto), Jorge Irey (Líder Técnico), Fabian Soto

(Programador), Omar Gonzales (Analista de Pruebas), Gisella Cuentas (Analista Funcional), Homero Pintado (Analista Funcional), Raúl León (Analista Funcional) y Darío Baldeón (Operador)

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, tiene domicilio legal y sede principal en la ciudad de Lima y ha establecido dependencias a nivel nacional. Su presupuesto en el 2004 ascendió a S/. 959,387,695 y cuenta con alrededor de 1750 trabajadores.

Su misión es incrementar sostenidamente la recaudación tributaria y aduanera combatiendo, de forma honesta y justa, la evasión y el contrabando, mediante la generación efectiva de riesgo y servicios de calidad a los contribuyentes y usuarios del comercio exterior, así como, promoviendo el cumplimiento de sus obligaciones tributarias para contribuir con el bienestar económico y social de los peruanos. Mientras que su visión es ser un emblema de distinción del Perú por su excelencia recaudadora y facilitadora del cumplimiento tributario y comercio exterior, comprometiendo al contribuyente y al usuario de comercio exterior como aliados en el desarrollo y bienestar del país.

Persona para contactos

Nombre: Juan Flores Saona
Cargo: Gerente de Servicios a Usuarios - Intendencia Nacional de Sistemas de Información
E-mail: jflores4@sunat.gob.pe
Teléfono: 411-2230 anexo 10304
Fax: 411-2230 anexo 10309

7. Bibliografía internacional
Simplificación de Trámites

7.1 Bibliografía básica

- Organisation for Economic Co-operation and Development, *From Red Tape to Smart Tape: Administrative Simplification in OECD Countries* (2003). Disponible en: **http://www1.oecd.org/publications/e-book/4203061e.pdf**

"Mucha burocracia" es una protesta común de las empresas y ciudadanos en países de la OECD. Este informe analiza los pasos probados, adoptados comúnmente por los gobiernos para reducir y modernizar procedimientos administrativos, tales como las ventanillas únicas (físicas y electrónicas), la simplificación de los procedimientos para permisos y licencias, la reducción de tiempos para la toma de decisiones, los métodos para medir las cargas administrativas, la asistencia a pequeñas y medianas empresas para el cumplimiento de las regulaciones y la creciente dependencia en soluciones basadas en tecnologías de la información.

- James J. Emery, *et al., FIAS Occasional Paper: Administrative Barriers to Foreign Investment: Reducing Red Tape in Africa,* Foreign Investment Advisory Service (2000).

Este trabajo está basado en el estudio de las barreras administrativas a la inversión en cinco países africanos que la FIAS y USAID han estudiado: Ghana, Mozambique, Namibia, Tanzania y Uganda. Siguiendo una metodología similar, se identifican todos los pasos requeridos para realizar una inversión, desde el registro de la compañía hasta el inicio de sus operaciones, en fiel cumplimiento de las leyes y regulaciones existentes. Se presenta una visión general de los tipos de obstáculos encontrados y los efectos resultantes en términos del impacto negativo en el ambiente de las inversiones.

- Barry Bozeman, *A Theory of Government "Red Tape"*, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 3, Nº 3 (July 1993), pp. 273-303.

Esta introducción al concepto de burocracia trata el tema en su nivel más básico. Proporciona definiciones y categorizaciones de la noción y de las causas de la burocracia y, más importante aún, una teoría sobre por qué las instituciones gubernamentales tienen (o parecen tener) más burocracia que las organizaciones del sector privado.

- Organisation for Economic Co-operation and Development, Regulatory Performance. Disponible en: **http://www.oecd.org/document/3/0,2340,en_2649_201185 34061123_1_1_1_1,00 .html**

Aquí pueden hallarse vínculos a páginas web útiles, todas localizadas dentro del Portal de la OECD, referidas a iniciativas de éxito en los países miembros de la OECD en el mundo, relacionadas con tres

áreas: medición de las cargas administrativas: el Índice de Burocracia de la OECD, indicadores reguladores de calidad y una evaluación *ex-post* de las herramientas reguladoras y de las instituciones.

7.2 Bibliografía adicional

- Fernando José Salas, Background Paper prepared for the World Development Report 2005: Mexican Deregulation: Smart Tape on Red Tape (2004). Disponible en: **http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2005/Resources/BP_Mexican_Deregulation .pdf**

Este documento está enfocado en la unidad mexicana de mejora de desregulación/reguladora desde 1980 a la fecha, la UDE/COFEMER. Explica cómo esta comisión surgió, operó y creó un espacio institucional para la optimización de la desregulación/reguladora a nivel del ejecutivo federal. Asimismo, describe cómo una estrategia oportunista para transformar la UDE en la Cofemer (una comisión descentralizada apoyada por un acta), se puso en práctica y dio fruto en el año 2000. Para el 2003 esta comisión había cooperado con catorce complejos federales/subfederales en la creación de programas rápidos de iniciación para facilitar el acceso de empresas al mercado. Algunos resultados empíricos son presentados en el anexo.

- James M. H. Gregg & Robert F. Diegelman, *Red Tape on Trial: Elements of a Successful Effort to Cut Burdensome Federal Reporting Requirements,* Public Administration Review, Vol. 39, Nº 2 (March 1979), pp. 171-176.

Este documento detalla los pasos y componentes de la reducción de la burocracia en un esfuerzo sumamente exitoso llevado a cabo en los Estados Unidos.

- Presentation: Simple, Effective, Transparent Regulation: Best Practices in OECD countries. Disponible en: **http://www.oecd.org/subject/regreform**

Ponencia: "Buen gobierno y gestión regulatoria", en: Seminario sobre Reforma Regulatoria y de Gestión, Noviembre 19-20, 2001.

- Frank Sader, *Do "One-Stop Shops" Work?*

En este trabajo se explica detalladamente el sistema de ventanillas únicas –una iniciativa popular en los esfuerzos por la reducción de trabas burocráticas– y se proporciona un enfoque crítico de los problemas identificados en su implementación.

- Regulatory Governance Initiative - Several cases.

Este informe resume varias ponencias de una conferencia sobre la reforma regulatoria en Europa, incluyendo los detalles de muchos esfuerzos innovadores en materia de simplificación administrativa.

7.3 Bibliografía general

- Abhijit V. Banerjee, *A Theory of Misgovernance,* The Quarterly Journal of Economics, Vol. 112, Nº 4 (November 1997), pp. 1289-1332.

- Alan H. Magazine & Beatrice G. Shields, *The Paperwork Forest: Can State and Local Governments Find a Way out?,* Public Administration Review, Vol. 37, Nº 6 (November 1977), pp. 725-729.

- Antonio La Spina, Presentation: *Establishing RIA in Italy,* OCSE Forum on Modernizing Government, Paris, November 6-7, 2001.

- B. Guy Peters & Donald J. Savoie, *Managing Incoherence: The Coordination and Empowerment Conundrum,* Public Administration Review, Vol. 56, Nº 3 (May 1996), pp. 281-290.

- Darrell Porter, Presentation: *Simplifying Business Regulations in Australia.* **http://www.apeccp.org.tw/doc/APEC-OECD/2001-9/009.ppt#263,1,1Simplifying Business Regulations in Australia Darrell Porter Commonwealth Office of Regulation Review**

- Donald F. Kettl, *Reinventing Government? Appraising the National Performance Review.* Disponible en: **http://www.brookings.edu/gs/cps/reinventing.htm**

- Frederick C. Mosher, *Review Red Tape: Its Origins, Uses, and Abuses by Herbert Kaufman,* The American Political Science Review, Vol. 72, Nº 4 (December 1978), p. 1416.

- James D. Carroll, *The Rhetoric of Reform and Political Reality in the National Performance Review,* Public Administration Review, Vol. 55, Nº 3 (May 1995), pp. 302-312.

- James L. Sundquist, *The Concept of Governmental Management: Or, What's Missing in the Gore Report,* Public Administration Review, Vol. 55, Nº 4 (July 1995), pp. 398-399.

- Jeffrey S. Lubbers, *Twenty-Fifth Annual Administrative Law Issue: Address: Better Regulations: The National Performance Review's Regulatory Reform Recommendations,* 43 Duke L.J. 1165 (1994).

- Jerry L. Mashaw, Panel: *The Structure Of Government Accountability: Reinventing Government And Regulatory Reform: Studies In The Neglect And Abuse Of Administrative Law,* 57 U. Pitt. L. Rev. 405 (1996).

- John M. Kamensky, *Role of the "Reinventing Government" Movement in Federal Management Reform*, Public Administration Review, Vol. 56, Nº 3 (May 1996), pp. 247-255.

- Organisation for Economic Co-operation and Development, *Snapshot: Administrative Simplification: Practices and Strategies in OECD Countries,* Focus Vol. 25, p. 4 (September 2002).

- Pao-Jui Chen and Ping-Lung Hsin, *Government Re-engineering in Chinese Taipei,* Paper prepared for the Emerging Market Economy Forum Workshop on Public Management in support of Economic and Social Objectives.

- Patrick Ballantine, *Political Commentary: Common Sense Reform: A Legislator's Viewpoint,* 31 Wake Forest L. Rev. 799 (1996).

- Paul R. Verkuil, *Twenty-Fifth Annual Administrative Law Issue: Comment: Is Efficient Government An Oxymoron?,* 43 Duke L.J. 1221 (1994).

- Raymond A. Rosenfeld, *An Expansion and Application of Kaufman's Model of Red Tape: The Case of Community Development Block Grants,* The Western Political Quarterly, Vol. 37, Nº 4 (December 1984), pp. 603-620.

- Richard P. Nathan, *Reinventing Government: What Does It Mean?*, Public Administration Review, Vol. 55, Nº 2 (March 1995), pp. 213-215.

- Small Business Administration, Accompanying Report of the National Performance Review, Office of the Vice President. Disponible en:
http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/nprrpt/annrpt/agnrpt93/sba.html

- William Stanbury & Fred Thompson, *Toward a Political Economy of Government Waste: First Step, Definitions Public Administration Review,* Vol. 55, Nº 5 (September 1995), pp. 418-427.

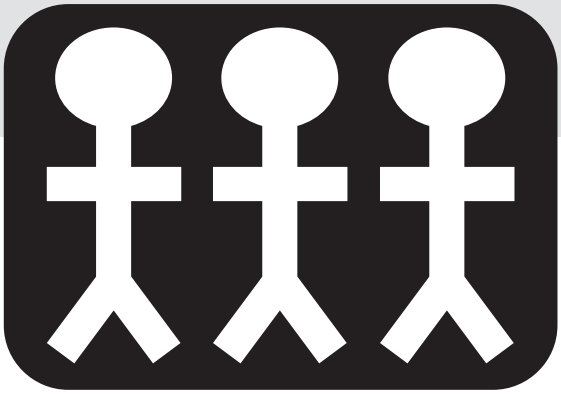
- William V. Roth, Jr., Symposium Government Fraud, Waste, And Abuse: Article: The *"Malmanagement" Problem: Finding The Roots Of Government Waste, Fraud, And Abuse,* 58 Notre Dame L. Rev. 961 (1983).

- World Bank, *Doing Business in 2005: Removing Obstacles to Growth.*

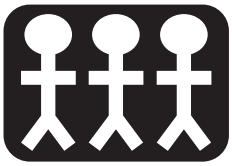
- World Bank, *Policy Brief: Poor Nations Struggle to Reduce Red Tape for Business;* Miss Large Growth Opportunities. Disponible en:
http://rru.worldbank.org/DoingBusiness/main/spotlightondb.aspx

- World Bank, *Snapshot of Business Environment–Peru.* Disponible en: http://rru.worldbank.org/**DoingBusiness/ExploreEconomies/BusinessClimateSnapshot.aspx?economyid=152**

Consulta y Participación Ciudadana



Consulta y Participación Ciudadana



Derechos Ciudadanos

- ✓ Tenemos derecho a que el Estado oiga nuestra voz
- ✓ Tenemos derecho a que las autoridades nos consulten en temas que nos conciernen directamente, como seguridad ciudadana, salud, educación, medioambiente y desarrollo local
- ✓ Tenemos derecho a que nuestras opiniones sean tomadas en cuenta en los planes de los distintos niveles de gobierno
- ✓ Tenemos derecho a que se nos consulte en la elaboración de normas que nos van a regir
- ✓ Tenemos derecho a que se nos explique por qué no se tomaron en cuenta nuestras sugerencias
- ✓ Tenemos derecho a participar en la solución de conflictos
- ✓ Tenemos derecho a tener una opinión diferente a la de los demás y que se incluyan los puntos de vista contrarios en los debates y conclusiones de planificación gubernamental
- ✓ Tenemos derecho a organizarnos para participar activamente en el gobierno del país
- ✓ Tenemos derecho a informarnos, participar, vigilar y ser informados

¡Las BPGs 2005 en **Consulta y Participación Ciudadana**
demuestran que acceder a estos derechos **sí es posible!**

"Las Buenas Prácticas Gubernamentales se logran mediante el trabajo en equipo y dan resultado cuando se establece como meta servir mejor a la sociedad. Cuando hay mística".

Francisco Delgado de la Flor (Jurado)

1. ¿Qué es una BPG en Consulta y Participación Ciudadana y por qué es importante?

Una buena práctica en Consulta y Participación Ciudadana es una actividad o proceso orientado a promover la participación y colaboración de la ciudadanía en la gestión institucional. Existen diversos mecanismos de participación ciudadana que sirven de punto de encuentro entre instituciones de la administración pública y los ciudadanos, quienes en algunos casos se encuentran agrupados en movimientos, asociaciones, organizaciones sociales u otros que representan y expresan sus intereses como tales. Uno de éstos es la consulta ciudadana, por ejemplo para la elaboración de normas, presupuestos y otros documentos de trabajo, donde a su vez el Estado reconoce el aporte ciudadano. Otro mecanismo es desarrollar audiencias públicas para la toma de decisiones sobre medidas o políticas que una institución pretende adoptar.

Una BPG en Consulta y Participación Ciudadana es importante, en primer término, porque contribuye al ejercicio del derecho fundamental recogido en la Constitución Política del Perú de 1993 (artículo 2, inc. 17), en cuya práctica el ciudadano tiene la oportunidad de emitir su opinión e involucrarse en la gestión de la administración pública. De esta manera, el ciudadano es el componente principal, por ejemplo, para la realización del proceso de concertar, planificar y ejecutar las políticas públicas, pues sin su participación no se lograrían los fines buscados tras estos procesos. Se señalan a continuación otros factores que hacen importante una BPG en Consulta y Participación Ciudadana:

- Crea espacios para el ejercicio de un derecho fundamental.
- Hace que el Estado proceda con mayor transparencia y responsabilidad.
- Permite y promueve que los ciudadanos estén más informados, reconozcan sus necesidades y construyan soluciones para satisfacerlas.
- Al estar más informados, los ciudadanos –individual o colectivamente organizados– pueden plantear sus requerimientos al Estado.
- La participación ciudadana construye la capacidad del ciudadano para resolver problemas públicos.
- Al involucrar al ciudadano, el gobierno recibe información que de otra forma no se conocería o se pasaría por alto.
- Ayuda a crear políticas adecuadas y mejores.
- Las políticas y normas serán mejor aceptadas y apoyadas por aquellos ciudadanos que han estado involucrados en su elaboración.
- Puede contribuir a reducir los conflictos entre el ciudadano y el Estado.

2. Objetivos e indicadores

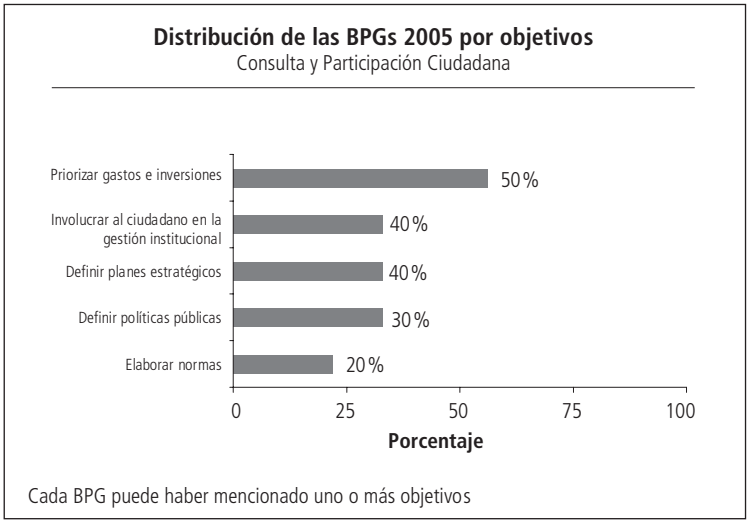
Para que el proceso de implementación de una BPG en Consulta y Participación Ciudadana tenga éxito, se deben fijar objetivos consistentes y trazar estrategias que conduzcan al cumplimiento de las metas planificadas. Los objetivos permitirán al equipo organizar y conducir las actividades necesarias para el desarrollo de la BPG. Por otro lado, los indicadores –que pueden ser de calidad, cantidad, tiempo, costo o sobre pasos específicos a seguirse– miden los resultados y el impacto del proceso. Si los indicadores muestran que los objetivos no se han cumplido, se decidirá los cambios necesarios que mejoren el proceso;

si el cumplimiento de los objetivos es óptimo, se aprobará la continuación de las estrategias que están dando buenos resultados.

2.1 ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana?

Las entidades calificadas como BPGs 2005 en materia de Consulta y Participación Ciudadana persiguieron cinco objetivos generales a través de la participación:

- Priorizar gastos e inversiones públicas (50% de los casos).
- Involucrar al ciudadano en la gestión institucional (40%).
- Definir planes estratégicos institucionales (40%).
- Definir una determinada política pública (30%).
- Elaborar normas (20%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

El 50% de las BPGs 2005 tuvo como objetivo principal *priorizar gastos e inversiones públicas.* Para ello las entidades crearon grupos de trabajo denominados Comités de Desarrollo Comunal (Codecos), comités interinstitucionales (**A Trabajar Urbano**), juntas vecinales (**Municipalidad Provincial de Huancayo**), asambleas distritales (**Municipalidad Distrital de Villa El Salvador**) y comisiones multisectoriales o asambleas comunitarias (**Municipalidad de Sechura**). Tan diversos como las denominaciones fueron los espacios de colaboración y soporte ciudadano creados y utilizados por las entidades, aunque la finalidad principal era una sola: determinar qué obras o proyectos debían realizar y con qué presupuesto podían hacerlo.

Por ejemplo la **Municipalidad Provincial de Huancayo** destinó un fondo para ser invertido por los distritos y/o juntas vecinales en la construcción de obras menores para salud, saneamiento, transporte, educación, cultura y deporte; pero para definir qué distrito o junta vecinal se beneficiaría del fondo,

se determinó que los distritos y juntas deberían reconocer previamente sus necesidades y establecer prioridades, las que luego serían sometidas a concurso. Por su parte, el **Municipio de Villa El Salvador** encontró mecanismos para evitar la fragmentación de su presupuesto, es decir la dispersión del gasto. Con la actualización del plan de desarrollo realizado y la participación ciudadana en este proceso, el ciudadano entendió que el presupuesto participativo es una herramienta que permite asignar recursos para invertirlos de acuerdo a los objetivos estratégicos del distrito establecidos en dicho plan.

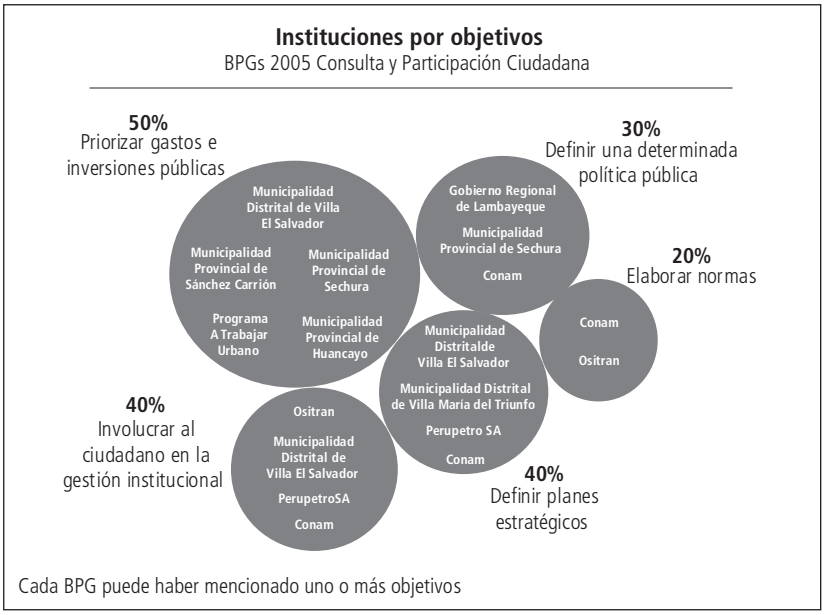
Lo mismo sucedió con los comités interinstitucionales de **A Trabajar Urbano** que evaluaron la relevancia socioeconómica de los proyectos presentados en el marco de un concurso convocado por el programa. Por otro lado, la **Municipalidad de Huancayo** organizó reuniones y talleres para analizar y debatir las propuestas de solución a las necesidades locales de los distritos o juntas vecinales, lo que finalmente los conducía a elegir la obra de acuerdo a los objetivos y metas del Plan Estratégico Institucional. De manera similar las asambleas de la comunidad campesina San Martín de Sechura aprobaron concertadamente la explotación de los fosfatos de Bayóvar.

Otro de los objetivos fue *involucrar al ciudadano en la gestión institucional* en un 40% de casos. En este caso podemos citar los sistemas de gestión ambiental regional creados por el **Consejo Nacional del Ambiente,** con la finalidad de orientar, integrar, coordinar, supervisar, evaluar y garantizar la aplicación de las políticas, planes, programas y acciones destinados a la protección del ambiente y contribuir a la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en las regiones. Es también el caso del **Ositran** que incorporó consejos de usuarios a su estructura orgánica para contar de forma directa con el apoyo de los usuarios de la infraestructura de transporte de uso público en el desarrollo de su gestión, y de **Perupetro SA** que coordinó con las comunidades indígenas y sus organizaciones representativas las diversas actividades de consulta y participación sobre la gestión del sector de hidrocarburos. Por otro lado, la **Municipalidad Distrital de Villa El Salvador**, para cumplir con este objetivo, estableció un consejo de coordinación local integrado en un 50% por miembros de la sociedad civil, lo que permite una situación de paridad para la toma de decisiones.

El tercer objetivo para un 40% de casos fue la *definición de planes estratégicos* participativos. Un 33% de casos elaboró planes anuales y bianuales de gestión ambiental (**Conam**) o planes de desarrollo integral (**Municipalidad Distrital de Villa El Salvador**) o planes de trabajo para seguridad integral (**Municipalidad Distrital de Villa María de Triunfo**) o definió los lineamientos generales para la elaboración de planes estratégicos de coordinación entre el sector hidrocarburos y las comunidades indígenas (**Perupetro SA**).

Definir una determinada política pública también fue un objetivo perseguido en 30% de los casos de las BPGs 2005. Cada entidad lo hizo en relación con las funciones que tienen a su cargo, estableciendo diferentes espacios participativos adecuados a sus requerimientos. Así, el **Gobierno Regional de Lambayeque** programó consultas ciudadanas para definir políticas de salud, **la Municipalidad Provincial de Sechura** desarrolló reuniones de concertación para establecer políticas de inversión pública, el **Consejo Nacional del Ambiente** creó espacios de concertación público-privada como las comisiones ambientales regionales para establecer políticas ambientales.

El quinto objetivo de un 20% de casos fue *elaborar normas* en forma participativa. Por ejemplo, el **Ositran** coordinó un mecanismo de trabajo para que los usuarios de la infraestructura de transporte de uso público pudieran opinar sobre determinados proyectos normativos; en tanto el **Consejo Nacional del Ambiente** estableció un proceso para la elaboración de agendas normativas y promovió además la creación de los grupos técnicos nacionales para la elaboración de las propuestas normativas.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

2.2 ¿Cuáles son los indicadores relevantes?

Los indicadores utilizados por las BPGs 2005 fueron tanto cuantitativos como cualitativos.

a. Indicadores cuantitativos

Los indicadores cuantitativos miden básicamente objetivos específicos de los componentes del proceso participativo puesto en práctica. Para identificar mejor estos indicadores, se han agrupado en 4 temas, de la siguiente forma:

Sobre las actividades programadas (100% de los casos)

- El número de ciudadanos, líderes sociales y grupos organizados convocados, reunidos, capacitados, informados (estas entidades consideran sólo asistencia, no continuidad).
- El número de ciudadanos o grupos organizados con una participación constante en las diversas actividades, talleres o foros de discusión programados para todo el proceso participativo.
- El número de actividades programadas, desarrolladas y permanentes en el tiempo.

Sobre espacios y grupos creados (90%)

- El número de grupos sociales conformados a raíz de la práctica.
- El número de espacios e instrumentos obtenidos.
- El número de colaboradores y/o aliados logrados.

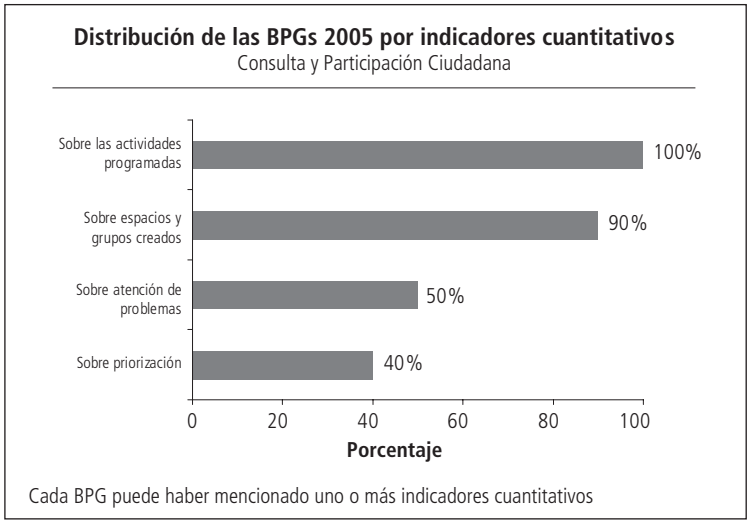
Sobre atención de problemas (50%)

- El número de casos atendidos por los proyectos o programas participativos.

Sobre priorización (40%)

- El número de obras financiadas y priorizadas a través de mecanismos participativos.
- Monto financiado para las obras priorizadas mediante mecanismos participativos.

Los indicadores establecidos son cuantitativos en un 75%, de lo que se deduce que al evaluar el cumplimiento de objetivos no se considera la calidad en los procesos ni los resultados concretos a lo largo de su desarrollo, porque la participación se entiende como el derecho del ciudadano de involucrarse en determinadas etapas de la gestión pública, no en la totalidad de ésta; tampoco se considera el nivel de este involucramiento, la calidad de la participación y/o el cumplimiento de los objetivos finales de éstos. Por ejemplo, hay talleres y foros participativos para capacitar a los ciudadanos en diversas materias dependiendo de la práctica, pero estas actividades no son el objetivo final ni éste se va a lograr asistiendo a ellas; la capacitación busca que los ciudadanos acudan informadamente a la siguiente etapa del proceso, de manera que su participación sea la más adecuada, no es en fin en sí misma.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Como se mencionó en párrafos anteriores, los indicadores cuantitativos se han reunido en cuatro grupos: aquellos que pueden evaluar el cumplimiento de los objetivos dentro de las actividades programadas (100% de los casos), aquéllos que lo hacen por la conformación de los espacios y grupos participativos

(90%), los que lo hacen a través de la medición de atención de problemas (50%) y los que lo hacen en base a datos sobre los resultados financieros de la priorización (40%).

En el grupo de indicadores sobre las *actividades programadas* para la realización de los objetivos (100% de los casos) se considera la información sobre el número de ciudadanos, líderes sociales y grupos organizados convocados, reunidos, capacitados e informados (o que debieran estar informados por su asistencia); el número de ciudadanos o grupos organizados con una participación constante en las diversas actividades, talleres o foros de discusión programados para todo el proceso participativo; y el número de actividades programadas, desarrolladas y permanentes en el tiempo.

De este grupo cabe comentar que la cantidad de asistentes puede reflejar el éxito de la convocatoria, pero ello no significa que haya existido una real participación, ni que la hubiera en todas las etapas del proceso participativo. Una buena práctica en consulta y participación ciudadana no se agota en la convocatoria, debe lograr –en las diversas etapas del proceso– todos los objetivos y más.

Sobre *espacios y grupos creados*, un 90% de BPGs en Consulta y Participación Ciudadana señala como indicadores de cumplimiento de objetivos el número de grupos sociales conformados a raíz de la práctica y el número de espacios e instrumentos obtenidos.

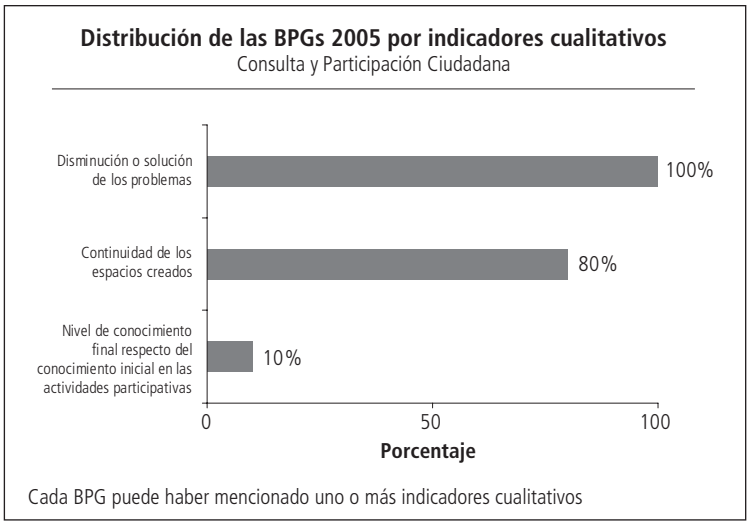
El número de *casos atendidos* por los proyectos o programas participativos y el número de colaboradores y/o aliados logrados son los indicadores que conforman el tercer grupo, utilizados por el 50% de BPGs.

El último grupo, conformado por el 40% de BPGs, menciona como indicadores utilizados el número de *obras financiadas y priorizadas* a través de mecanismos participativos y el monto financiado para estas obras.

b. Indicadores cualitativos

Los indicadores cualitativos que señalan las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana relacionados con el cumplimiento de los objetivos generales son:

- Disminución o solución de los problemas que motivaron la participación (100% de los casos).
- Continuidad de los espacios creados (80%).
- Nivel de conocimiento final de las comunidades respecto del conocimiento inicial en las actividades participativas (10%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Cabe resaltar, con el análisis correspondiente, que los indicadores cualitativos señalados por las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana son en su mayoría variables de medición de cumplimiento de objetivos generales y no indicadores. Los indicadores deberían facilitar la verificación del cumplimiento de los objetivos estableciendo parámetros comparativos proporcionando información comparable. Por ejemplo, si se quiere comprobar que ha existido continuidad en los espacios creados, es decir que éstos no desaparecieron al concluir el desarrollo de un proceso participativo, se debería considerar la percepción de continuidad en dicho proceso en sus diferentes etapas.

Con estas dos mediciones, cuantitativa y cualitativa, se puede elaborar un cuadro con los indicadores utilizados por las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana

"Hay buenas prácticas llevadas a cabo con muy pocos recursos. Es cuestión de ingenio, de imaginación. La propia necesidad conduce a ello. De todos modos, se debe estimular la creatividad".

Aldo Defillipi (Equipo Técnico)

Indicadores en consulta y participación ciudadana (Según el tipo de medición)	
Medición cuantitativa	
Variables	**Indicadores**
Sobre las actividades programadas • Continuidad en la asistencia de participantes. • Realización de actividades.	**Sobre las actividades programadas** • El número de ciudadanos, líderes sociales y grupos organizados convocados, reunidos, capacitados, informados (estas entidades consideran sólo asistencia, no continuidad). • El número de ciudadanos o grupos organizados con una participación constante en las diversas actividades, talleres o foros de discusión programados para todo el proceso participativo. • El número de actividades programadas, desarrolladas y permanentes en el tiempo.
Sobre espacios y grupos creados • Conformación de grupos sociales participativos. • Creación de espacios e instrumentos obtenidos. • Colaboración y alianzas obtenidas a través de la participación.	**Sobre espacios y grupos creados** • El número de grupos sociales conformados a raíz de la práctica. • El número de espacios e instrumentos obtenidos. • El número de colaboradores y/o aliados logrados.
Sobre atención de problemas • Atención de los problemas que originan la ejecución de proyectos o programas participativos.	**Sobre atención de problemas** • El número de casos atendidos por los proyectos o programas participativos.
Sobre priorización • Priorización a través de mecanismos participativos. • Financiamiento para obras priorizadas participativamente.	**Sobre priorización** • El número de obras financiadas y priorizadas a través de mecanismos participativos. • Monto financiado para las obras priorizadas mediante mecanismos participativos.
Medición cualitativa	
Variables	**Indicadores**
• Disminución o solución de los problemas que motivaron la participación. • Continuidad de los espacios creados. • Nivel de conocimiento final de las comunidades respecto del conocimiento inicial en las actividades participativas	• Percepción de satisfacción de los ciudadanos (no ha sido señalado como indicador por las BPGs 2005). • Percepción de continuidad de espacios creados (no ha sido señalado como indicador por las BPGs 2005) • Porcentaje de incremento del nivel de conocimiento según la participación continua en las actividades participativas.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Recomendaciones

A partir de lo anterior y según la información recabada:

- Los indicadores cuantitativos deberían, en lo posible, permitir medir cambios en la condición o situación del proceso a través del tiempo y facilitar una mirada más cercana a los resultados de

iniciativas o acciones. Por ello es importante señalar periodos de comparación para poder saber a qué nivel se ha cumplido con los objetivos o encontrar qué no se ha cumplido en relación con éstos. En el caso de las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana, los indicadores han sido señalados sólo en un periodo, el de la realización del proceso participativo. Ello se entiende porque estos procesos, en la mayoría de los casos, son de reciente inclusión en la gestión institucional, son prácticas nuevas, por lo que las comparaciones por periodos no pueden establecerse aún.

- Los indicadores cualitativos, al tratarse de opiniones, percepciones o juicios de parte de la gente sobre algo, no pueden ser medidos directamente a través de números o cantidades.
- Se debe medir la calidad y los resultados concretos en todo el proceso, a través de indicadores que evalúen la comprensión de los temas, el nivel de participación, etc.
- Se debe medir el involucramiento en toda la gestión pública y el nivel de éste por actividad, a través también de la calidad de la participación y/o del nivel de cumplimiento de tareas específicas para la participación.

3. Contexto

Con frecuencia la implementación o mantenimiento de una BPG supone sobrellevar dificultades y la aparición de aliados que ayudan a enfrentarlas. Las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana han identificado dificultades tanto a nivel interno como externo; sin embargo, con voluntad y eficiencia, han podido superar estas vallas. En muchos de los casos enfrentaron dichas situaciones con la ayuda de los que denominaremos "aliados" y de diversos mecanismos e instrumentos participativos. Dentro del contexto también se analiza la determinación de los plazos para la realización de la práctica.

3.1 ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana?

Las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana han identificado dificultades tanto a nivel interno como externo, como veremos a continuación.

a. Dificultades internas

El 80% de las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana ha tenido dificultades internas. Las dificultades son diversas y no se repiten sino en muy pocos casos. Dos de las más frecuentes son el factor tiempo y la escasez de recursos económicos, pero varias de ellas –a pesar de haber sido mencionadas sólo por algunas entidades– pueden haberse presentado en más de un caso. Las principales fueron:

- Escasos recursos económicos y alta inversión para la implementación (30% de los casos).
- Limitación de tiempo para ejecutar la práctica (20%).
- Ausencia de mandato legal (10%).
- Falta de preparación en técnicas de consulta y participación ciudadana (10%).

- No se producen los resultados inmediatos esperados (10%).
- Divergencia de puntos de vista respecto a necesidades (10%).
- Dificultades logísticas (10%).
- Falta de conocimiento de la entidad respecto a necesidades y requerimientos ciudadanos u otra información referente a la realidad de los grupos ciudadanos participantes (10%).
- Falta mayor difusión sobre el tema (10%).

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Los *escasos recursos económicos* y la *alta inversión que significó la implementación* de la consulta y participación ciudadana fue para un 30% de las BPGs 2005 un problema interno. El **Conam,** el **Gobierno Regional de Lambayeque** y la **Municipalidad de Villa María del Triunfo** manifestaron haber contado con escasos recursos para la implementación de la BPG. El **Conam** señaló incluso que no tuvo el financiamiento aprobado en su presupuesto y sin él carecía de los recursos para iniciar la práctica; no obstante, ésta se llevó adelante con buenos resultados, lo que hace evidente la importancia de "querer hacer las cosas" aunque no se cuente con los recursos necesarios, pero teniendo afán promotor y voluntad compartida entre todos los funcionarios. Sin embargo, no ocurre lo mismo en otras instituciones públicas y son los recursos económicos los que finalmente deciden la realización o no de un buen proyecto.

De otro lado, en instituciones que contaron con el presupuesto para realizar su práctica, el **corto tiempo para ejecutarla** se convirtió en el obstáculo principal de su ejercicio. Fueron los casos de la **Municipalidad de Villa El Salvador** y del **Programa A Trabajar Urbano**.

Otra dificultad, afrontada en este caso por el **Conam**, fue la *ausencia de un mandato legal* que reconociera la nueva estructura de gestión ambiental que buscaba consolidar a la red de personas y entidades con responsabilidades y competencias a cargo de este organismo. Esta red trabajó sin los parámetros de una ley que definiera su condición dentro de la gestión, en tanto que la mayor parte de los criterios y prácticas

promovidas por el **Conam** en materia de participación y consulta ciudadana, ya se venía ejecutando sobre la base de las propias políticas institucionales. Las leyes y reglamentos que se emitieron con posterioridad a la ejecución de la práctica formalizaron algunas de sus experiencias.

En la misma línea de dificultades, el **Gobierno Regional de Lambayeque** afirma que los que toman las decisiones institucionales y los operadores de la entidad *no contaban con la preparación necesaria* para afrontar los retos del proceso participativo. En el estudio de caso presentado por el gobierno regional, próximo a ser publicado, donde se hace una reconstrucción y análisis del proceso de consulta ciudadana, se señala que las capacidades de los actores para enfrentar el desafío se refieren a la capacidad técnica, a la energía emocional y a la visión compartida sobre los resultados que se quiere obtener. Como lo citan en su postulación, estos elementos no existieron al inicio del proceso participativo y fue la apertura a la participación la que expuso estas deficiencias o "debilidades" en los funcionarios que toman las decisiones institucionales y en los operadores. *Tampoco se produjeron los resultados inmediatos esperados* y éstos no fueron ponderados adecuadamente por políticos y técnicos, lo que generó duda de parte de los ciudadanos sobre el compromiso de éstos.

La *divergencia de puntos de vista respecto a necesidades* locales fue una situación que estuvo a punto de impedir la aprobación de uno de los más importantes proyectos de extracción de recursos naturales del 2004: el Proyecto Bayóvar. Si bien existen diferentes grados de desacuerdo, esta situación que tuvo que afrontar la **Municipalidad Provincial de Sechura** mostró dimensiones extremas de desacuerdo entre los que estaban a favor del proyecto y los que se opusieron en un principio a la idea.

Se deben asimismo la *falta de conocimiento de la entidad respecto a necesidades y requerimientos ciudadanos u otra información referente a la realidad de los grupos ciudadanos participantes;* es el caso de **Perupetro SA** que desconocía las cantidades exactas de las poblaciones comunitarias con las que se trabajaría, el tipo de flora, fauna y recursos naturales en determinadas zonas involucradas con las actividades de hidrocarburos, y sobre todo no se conocían las necesidades y requerimientos de las comunidades de estas zonas, entre otras cosas.

El último caso del que se hará mención es el de la **Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión,** que afrontó *problemas logísticos* (falta de movilidad y prevención ante las dificultades de acceso a los 48 caseríos que debía visitar) cuando se quiso trasladar a los integrantes del equipo de gestión municipal a cada comunidad de la provincia, con la finalidad de orientar y respaldar la conformación de los Comités de Desarrollo Comunal (Codecos) en cada una de ellas. Además, aparentemente *faltó mayor difusión* sobre la nueva forma de organización y priorización de necesidades de parte de la municipalidad, ya que los pobladores no asistían a las reuniones convocadas por ésta y mostraban un grado de desconfianza alto sobre las actividades municipales al desconocer lo que se trataría en dichas reuniones.

b. Dificultades externas

El 80% de las BPGs 2005 manifestó haber tenido dificultades externas, las que han sido agrupadas en 7 temas:

- Desorganización y falta de coordinación entre los ciudadanos (50% de los casos).
- Visión parcializada de principales actores de la gestión del sector público y de los ciudadanos (40%).
- Desconfianza y desinterés ciudadano (40%).
- No existe colaboración interinstitucional (30%).
- Bajos niveles de educación y cultura de la población (20%).
- Desconocimiento ciudadano sobre los temas participativos y la gestión institucional (20%).
- Falta de coordinación y diálogo entre el Estado, el sector empresarial y los ciudadanos (10%).

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Cuando se habla de la *desorganización y falta de coordinación ciudadana*, se está haciendo referencia a cinco problemas: el primero, afrontado por el **Consejo Nacional del Ambiente,** dada la poca formalización de los procesos de concertación y de coordinación en el país al inicio de su proceso participativo. **Conam** ha institucionalizado una red a nivel nacional que requiere de un mecanismo formal y coordinado, donde se establecieron responsabilidades y tareas específicas para ser desarrolladas en periodos determinados. Esta forma de funcionar es innovadora y su aplicación es reciente, por lo cual fue sumamente difícil manejar este proceso de forma ordenada y coordinada, no estando los ciudadanos acostumbrados a ello.

Un caso similar fue el del **Gobierno Regional de Lambayeque,** que requería de una importante movilización ciudadana para garantizar la adecuada gestión de prioridades en materia de salud; movilización que no se había coordinado ni organizado aún. Por su parte, la **Municipalidad Provincial de Huancayo** comprobó la existencia de trabas burocráticas para declarar viable un proyecto, situación que se vio obligada a cambiar para poder utilizar el Fondo Concursable. La **Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión** afrontó una dificultad de la misma índole al querer priorizar sus proyectos: en Sánchez Carrión, antes de los Codecos, no existían programas de inversión adecuados, se convocaba a las autoridades de las diversas comunidades y cada una de éstas presentaba sus necesidades de acuerdo a su perspectiva personal y a los intereses de un sector del caserío –el agente municipal solicitaba la

construcción de su local comunal, el presidente de la Apafa planteaba la construcción de su escuela o el director la construcción de su losa deportiva, el catequista y los pastores de iglesias solicitaban la implementación de su templo–; como consecuencia, en una sola comunidad existían 3 o 4 documentos de priorización de necesidades multiplicados por 50 caseríos reconocidos. También **Perupetro SA** afrontó la falta de coordinación entre las comunidades indígenas y sus organizaciones.

El segundo grupo de dificultades presenta situaciones que muestran la existencia de personas que no creen en la participación como mecanismo de reforma, que continúan con un esquema ortodoxo de organización sectorial del Estado, impidiendo la introducción de nuevas estructuras y formas de hacer gestión pública compartida con los ciudadanos. De allí la existencia de pretensiones técnicas de algunos funcionarios que, por su *visión parcializada* del tema, buscan excluir aspectos participativos. **Conam** tuvo que afrontar al inicio esta problemática proveniente de los principales actores de la gestión ambiental, públicos y privados.

Parte del mismo problema que afrontó el **Conam** es la resistencia al cambio y a asumir responsabilidades de parte de los involucrados que conforman la red para el cumplimiento de los planes institucionales. Una particularidad de esta red es que sus miembros pueden provenir de diversas instituciones o ser ciudadanos ajenos a la administración pública; sin embargo, la red forma parte de la estructura del **Conam** (luego de que así lo reconociera su mandato legal). Esta resistencia impedía cualquier avance en la materia, ya que se requería del consenso de estos actores –y no de otros– para lograr los objetivos, precisamente por su involucramiento directo con los temas ambientales. Entre ellos tenemos, por ejemplo, a representantes de la Sociedad Nacional del Ambiente, de determinadas organizaciones no gubernamentales especializadas en temas ambientales, de colegios profesionales, de universidades, de la Confiep, de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, de la Sociedad Nacional de Industrias, de la Sociedad Nacional de Pesquería, de la Asociación de Representantes Automotrices (Araper), de los gobiernos regionales y municipalidades, de algunos ministerios y OPDs, de otras instituciones públicas y privadas, y a los mismos ciudadanos.

La *desconfianza y desinterés ciudadano* también se consideraron como dificultades en el 40% de BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana. La **Municipalidad Provincial de Huancayo** tuvo que afrontar este sentimiento negativo de los ciudadanos por el divorcio existente entre los alcaldes y la población, lo que se agravó aún más con la actitud paternalista de algunos concejos distritales y juntas vecinales. En la **Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión** se trató de utilizar la participación para los intereses políticos particulares de algunos sectores públicos, lo que generó desconfianza, resistencia y temor al cambio en los ciudadanos, debilitando el interés en participar e involucrarse en la gestión institucional, como ocurrió con el **Programa A Trabajar Urbano**. Es el caso también de **Perupetro SA** -en la perspectiva de la sociedad civil y en especial de los pueblos indígenas- cuya relación con la actividad de hidrocarburos tiene implicaciones en términos de oportunidades y amenazas a su ambiente, por lo que muestran temor al mal manejo y desarrollo de actividades de hidrocarburos antiguas y actuales.

Otro de los problemas presentados es la *inexistencia de colaboración interinstitucional*. El problema que atravesó **Conam** tiene su origen en la indiferencia de los sectores políticos y de los principales actores de la gestión al considerar que la práctica, por estar involucrada con temas ambientales, no tenía la importancia

necesaria para considerarla dentro de las prioridades políticas. De igual forma, el desinterés y la poca colaboración y aporte de otros niveles de gobierno (municipalidad provincial, Poder Ejecutivo) para sacar adelante los proyectos de participación fueron las principales dificultades en **Sánchez Carrión** y en **Villa El Salvador**.

El bajo nivel de educación y cultura de la población es una quinta dificultad, que para la **Municipalidad Provincial de Sechura** entrampa la toma de cualquier decisión. Esta es una realidad reforzada por la pobreza que existe en muchas zonas del país. También **Perupetro SA** señala tener problemas con los diversos valores culturales tradicionales existentes en las comunidades, o con su estilo de vida, que en algunos casos genera una decisión de aislamiento voluntario, lo que no permite llegar a todas las comunidades.

Al indicar la existencia de *desconocimiento ciudadano sobre los temas participativos y la gestión institucional* **Perupetro SA** pone como ejemplo el hecho de que las comunidades y la sociedad civil ignoraban lo concerniente a la distribución del canon de petróleo y/o gas que puede ayudar a satisfacer sus necesidades prioritarias sobre calidad de vida. Por otro lado, la **Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión** una vez que lograba llegar a la zona donde se realizarían las actividades participativas, se encontraba con que los pobladores no asistían a las reuniones convocadas, manifestando así la desconfianza causada por el *desconocimiento* sobre la nueva forma de organización y priorización de necesidades que se quería imponer.

La última de las dificultades indicadas por las BPGs 2005 es la *falta de coordinación y diálogo entre el Estado, el sector empresarial y los ciudadanos.* **Perupetro SA** señala al respecto la falta de lineamientos generales del sector hidrocarburos para la coordinación entre el Estado, la empresa y las comunidades como dificultad que no permite el cumplimiento de los contratos en forma armoniosa.

Las dificultades externas son, igual que las internas, de una gama variada. Todo depende del mecanismo participativo que se puso en práctica. Sin embargo, la BPG 2005 que tuvo la mayor cantidad de obstáculos fue el **Consejo Nacional del Ambiente,** seguido de **Perupetro SA**, la **Municipalidad Provincial de Huancayo** y la **Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión.**

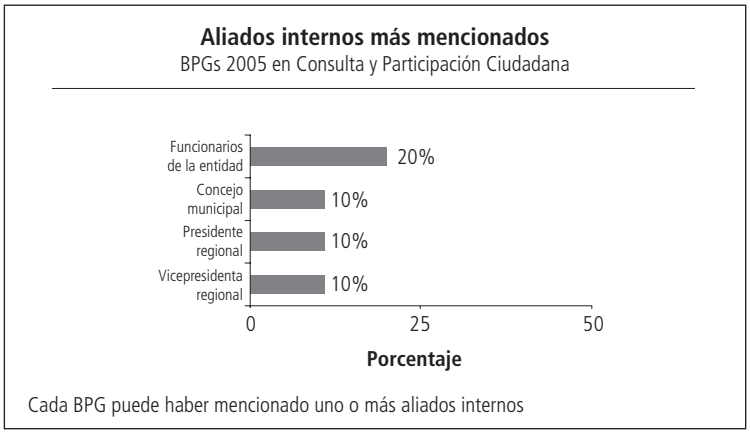
3.2 ¿Quiénes fueron los principales aliados?

A pesar de las dificultades enfrentadas, un 100% de las BPGs 2005 tuvo aliados externos y sólo el 30% contó con aliados internos que apostaron por la realización del proceso. Del primer grupo, la mayoría de los aliados pertenecía a la sociedad civil.

a. Aliados internos

Sólo el 30% de BPGs mencionó tener aliados internos dentro de sus mismas entidades. Es el caso de la **Municipalidad Provincial de Huancayo** que indicó que sus principales aliados internos eran los mismos funcionarios municipales y el concejo municipal. Por su parte, el **Gobierno Regional de Lambayeque** tuvo dos fuertes aliados internos en su presidente y en su vicepresidenta, mientras que **Perupetro SA** contó con todos sus funcionarios comprometidos con los fines participativos esperados.

Esto no quiere decir que no existan aliados internos en las demás entidades, ya que la propia naturaleza de la práctica participativa compromete la gestión de la organización en su conjunto y supone la directa participación de los máximos líderes institucionales. Al involucrar a la máxima autoridad de la entidad, toda la organización se alinea para llevar a cabo la práctica, con lo cual está sobreentendida como una función inherente al cargo dentro de la institución. La presencia de los aliados es sumamente importante para lograr los objetivos esperados porque sin ellos no se hubiera podido llevar a cabo el proceso con los resultados conseguidos; ni la convocatoria, tanto de ciudadanos como de otras entidades, hubiera sido un éxito. De las experiencias contadas por las BPGs 2005 se puede deducir –en el 100% de casos– que para llevar a cabo una buena práctica la organización en pleno estuvo alineada con los objetivos de la BPG.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

b. Aliados externos

Como aliados externos más comunes tenemos:

Sociedad civil (100% de los casos)

- ONGs
- Organizaciones representativas de determinados sectores
- Organizaciones de base
- Mesas de concertación
- Colegios profesionales

Sector público (90%)

- Municipios
- Gobierno regional
- Ministerios
- Organismos autónomos
- OPDs
- Direcciones regionales

- Reguladoras
- Policía Nacional
- Fuerzas Armadas

Universidades (50%)

Sector empresarial (40%)

- Gremios empresariales
- Empresas
- Expertos consultores

Cooperación internacional (40%)

Medios de comunicación (30%)

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Dentro de la sociedad civil, aliado externo en el 100% de los casos, podemos encontrar el apoyo de diversas ONGs y consorcios como el Foro Ecológico, Foro Ciudades para la Vida, Red Ambiental Peruana, Convenio Hipólito Unanue, Desco, Fovida, Tierra de Niños, Asociación Civil Transparencia, Care Perú, Proyecto Luli, entre otros. Las organizaciones aliadas representativas de determinados sectores fueron la Sociedad Nacional del Ambiente, Red Ambiental Peruana, Cámara Regional de Turismo, entre otras. También figuran como aliados externos las organizaciones sociales de base, organizaciones juveniles, el Comité Distrital de Deporte, la Organización del Vaso de Leche, comedores autogestionarios, clubes de madres, Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza y colegios profesionales como el de arquitectos en Huancayo.

El sector público como aliado externo está representado por: los gobiernos regionales; las municipalidades distritales y provinciales; los ministerios como el de Salud, el de Educación, el de Trabajo y Promoción del

Empleo y el de Justicia; organismos autónomos como la Defensoría del Pueblo y la ONPE; organismos públicos descentralizados como ProInversión, Devida e Inabif; la Dirección Regional de Salud en Lambayeque, Dirección General de Asuntos Ambientales Energéticos, Dirección General de Hidrocarburos y la Dirección Regional de Energía y Minas; reguladoras como Osinerg; también la Policía Nacional del Perú y las Fuerzas Armadas, entre otros.

Entre los cooperantes internacionales tenemos a la UNFPA, GTZ, USAID, Policy, Pathfinder, PHRplus de USAID, Propoli con cooperación de la Unión Europea, Cooperación Técnica Belga, Cooperación de Canadá, Programa de Gestión Urbana de las Naciones Unidas, Fundación Alemana Hans Seidel, entre otros.

Las universidades Peruana Los Andes y Federico Villarreal también cooperaron como aliados externos, al igual que los medios de comunicación locales (radio, televisión y/o prensa escrita).

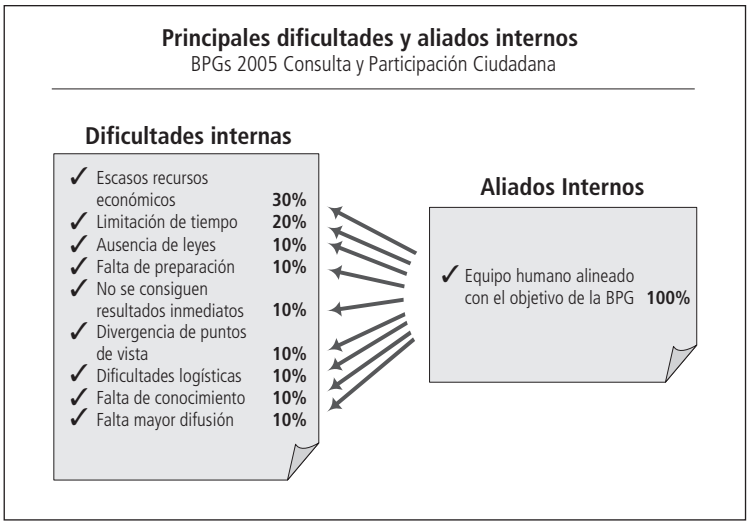
Un penúltimo grupo de aliados externos es el formado por los gremios empresariales representados por Confiep, Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, Sociedad Nacional de Industrias, Asociación de Representantes Automotrices, Sociedad Nacional de Pesquería. También hubo en este grupo empresas como la de Cementos Lima que colaboró con la **Municipalidad de Villa María del Triunfo** en su práctica y expertos consultores que colaboraron en el Fondo Concursable de Huancayo.

3.3 ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?

La conformación de alianzas suele ser buscada para la solución de problemas internos o externos que escapan, en muchos casos, a la capacidad de la entidad para resolver las dificultades que se le presentan cuando intenta implementar un determinado proyecto.

En el caso de las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana, las experiencias demuestran dos cosas: que la organización institucional en su conjunto suele resolver sus dificultades internas por sí sola y, en el caso de las dificultades externas, los aliados externos no contribuyen en forma directa a su solución.

Lo primero está sustentado en el hecho de que cada dificultad interna de una entidad fue solucionada por su propio equipo humano, es decir, por la organización en su conjunto, líderes y autoridades, funcionarios, servidores, entre otros, aparentemente porque la organización estaba alineada con los objetivos finales. Todos contribuyeron, dentro de sus diversas funciones y/o tareas, a resolver las principales dificultades sufridas. Por ejemplo, el **Gobierno Regional de Lambayeque** tuvo que trabajar con los recursos que contaba, el **Programa A Trabajar Urbano** tuvo que reprogramar sus tiempos para poder cumplir con sus objetivos, el **Conam** tuvo que elaborar las normas necesarias para ejecutar la práctica como lo hizo, el **Gobierno Regional de Lambayeque** tuvo que capacitar y utilizar las técnicas necesarias para motivar e involucrar a sus funcionarios con los objetivos del proceso participativo, entre otros casos.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

En cambio, en el caso de las dificultades externas, no se ha podido encontrar relación directa entre la solución de los conflictos externos y la intervención de alguno de los aliados externos, por lo que se puede deducir que las dificultades externas suelen ser solucionadas con la participación simultánea de los actores clave (aliados externos), pero no que cada uno de ellos le da solución directa a las dificultades presentadas. Todos los aliados de alguna manera contribuyen al desarrollo del proceso participativo, pero no le dan una solución integral a determinada dificultad, que finalmente es enfrentada por la misma entidad.

Por ejemplo, ante la desconfianza y desinterés ciudadano cada actor tiene un rol clave para superar ese sentimiento e involucrar al ciudadano: la sociedad civil se encarga principalmente de vigilar y capacitar; el sector público de informar, capacitar y organizar espacios para acercarse al ciudadano; las universidades de brindar apoyo técnico y de profesionales expertos en las diversas materias de que se trate en el proceso participativo; la cooperación internacional suele dar apoyo económico para poder realizar las diversas actividades programadas; y los medios de comunicación son la ventana que permite no sólo informar sino generar confianza y promocionar toda actividad que organiza la entidad. Entonces podríamos decir que los aliados externos contribuyen a la solución de los problemas externos de manera indirecta, a través de la entidad a la que apoyan.

3.4 ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?

Los equipos de trabajo para el desarrollo de las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana suelen ser grupos grandes, de gran diversidad profesional, y en muchos casos no sólo estarán conformados por la entidad que lidera la práctica sino por un conjunto de personas provenientes tanto de la sociedad civil, universidades, empresas, etc.

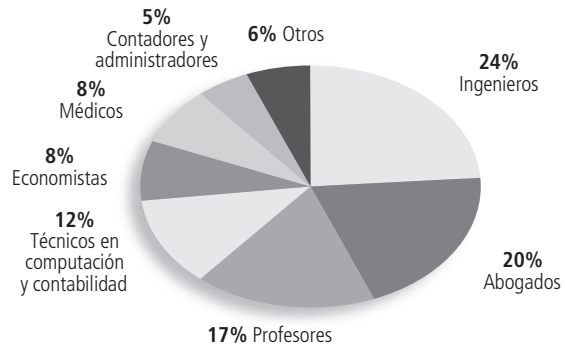
Sin embargo, si se quiere distinguir el equipo humano que se conforma al interior de la entidad que desarrolla la práctica, las características dependerán del tipo de actividades que se va a realizar y de los

mecanismos que se va a emplear. Por ejemplo, si se va a elaborar un presupuesto participativo, se requerirá obligatoriamente de economistas que manejen temas presupuestales; si se quiere organizar eventos, foros, talleres u otros, además de necesitar expertos en la materia que se tratará en estos foros, se tendrá que contar con un grupo de comunicadores y organizadores de eventos de este tipo.

a. Equipo multidisciplinario

Para el caso de las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana existió un grupo variado de profesionales en cada práctica. El 24% de total de miembros de equipo estaba compuesto por ingenieros, el 20% por abogados, el 17% por profesores, el 12% por técnicos en computación y en contabilidad, el 8% por economistas, otro 8% por médicos y un 5% por contadores y administradores, independientemente de la motivación de la práctica. Esto demuestra que los equipos deben ser multidisciplinarios y que la capacidad profesional de los miembros es un fuerte componente para el buen desarrollo de la práctica.

Tipo de profesionales
BPGs 2005 Consulta y Participación Ciudadana



Total: 100%

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

b. Perfil del equipo

En el caso de las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana los equipos tuvieron un máximo de 27 integrantes y un mínimo de 9, y se organizaron de acuerdo a las metas que querían cumplir. Por otro lado se identificó un elevado involucramiento de la alta dirección para el cumplimiento de los objetivos, el líder casi siempre era la cabeza institucional y en casi todos los casos se dio capacitación previa a los miembros del equipo.

Recomendaciones

- **Involucramiento de la alta dirección:** Para lograr que una entidad pública tenga éxito en lograr la participación ciudadana y brinde mayor información a través del proceso, debe existir un compromiso compartido desde la alta dirección hasta los que tienen contacto directo con el ciudadano (promotores, capacitadores, técnicos). Mejorar los niveles de participación ciudadana debe ser parte de los planes estratégicos de las entidades públicas, lo cual supone adoptar políticas, medidas y directrices al interior de la entidad.

- **Capacitación del equipo:** La capacitación de los miembros del equipo es una herramienta fundamental que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia en los resultados, permitiendo a la vez su adaptación a las nuevas circunstancias que pueden presentarse tanto dentro como fuera de la institución. Es una oportunidad para adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su cargo. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora para involucrarse más en el proceso.

c. Liderazgo

Usualmente el líder es la cabeza institucional. Ello porque es él quien puede generar mayor compromiso tanto de las instituciones de las que se requiere apoyo como de los funcionarios que trabajan en la entidad.

En el caso de las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana, el 70% tenía como líder a la cabeza institucional: el alcalde (**municipios de Sechura, Huancayo, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo** y **Sánchez Carrión**), presidente regional (**Gobierno Regional de Lambayeque)** y presidente institucional (**Consejo Nacional del Ambiente**).

Es importante que el líder tenga poder de convocatoria, ya que el éxito de la práctica dependerá de la mayor participación ciudadana. Mientras más ciudadanos tengan la oportunidad de informarse y de decidir sobre circunstancias que les competen, mayor será la aceptación y legitimidad de las decisiones que se tomen.

Además, el líder debe ser alguien que pueda generar confianza en los ciudadanos. No puede ser líder de un proyecto participativo alguien que tiene problemas con la justicia por ejemplo. Su situación podría restar el apoyo que se requiere del ciudadano.

Recomendaciones

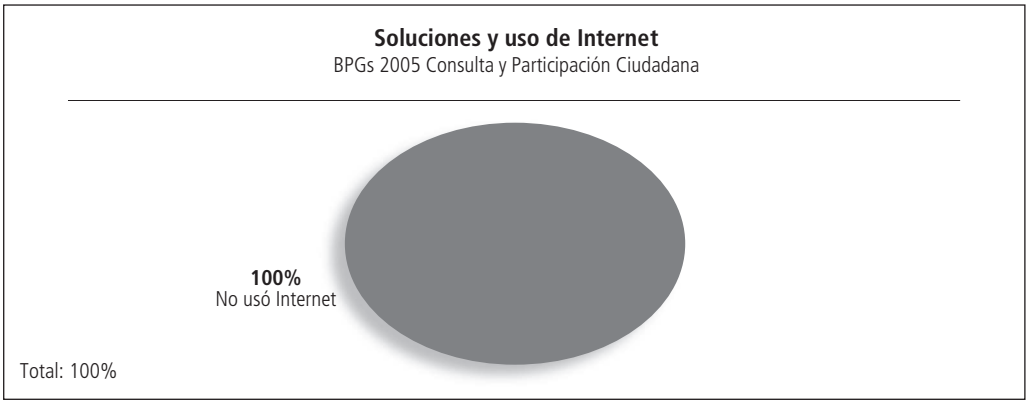
- **El líder debe estar comprometido en mejorar las relaciones Estado-ciudadano:** El líder debe tener una visión de reforma institucional en función de las necesidades del ciudadano, para servirle mejor. Por ello, debe pensar en la participación ciudadana como un instrumento para lograr acercarse al ciudadano y conseguir su confianza, permitiéndole ejercer plenamente su derecho a la participación y generando mecanismos que promuevan su ejercicio.

- **La participación empieza internamente:** El líder debería tener como primera tarea informar a los funcionarios y/o servidores de la institución sobre el proceso participativo que se va a poner en marcha y comprometerlos en la toma de decisiones.

3.5 ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?

La utilización de tecnologías se mencionó sólo en los casos en los que se desarrolló una consulta ciudadana o fue necesaria la elección de organizaciones sociales para cumplir con los objetivos. Ello ocurrió con el **Gobierno Regional de Lambayeque** y con la **Municipalidad de Villa El Salvador**. Básicamente estas entidades recibieron apoyo tecnológico de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (Onpe) y no instalaron tecnologías propias, salvo las que están obligados a tener como su portal web para brindar información y para el cumplimiento diario de sus labores, como una red interna de computadoras.

Por otro lado, es importante señalar que las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana en el 100% de los casos no utilizaron Internet para concretar su práctica.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

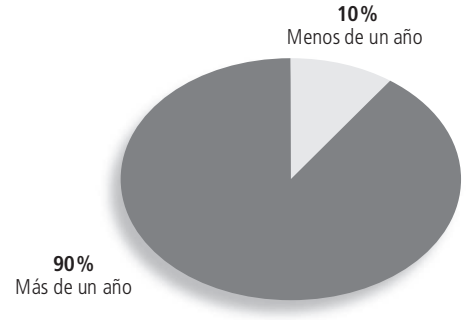
Tampoco mencionaron haber desarrollado plataformas tecnológicas para llevar a cabo sus BPGs.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

3.6 ¿Qué tiempo tomó la implementación de las BPGs 2005?

La implementación de las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana ha tomado, en el 90% de casos, más de un año. Sólo en el caso de la **Municipalidad Provincial de Huancayo** demoró 9 meses. El plazo mayor, 2 años y 5 meses, fue el de la **Municipalidad Distrital de Villa El Salvador** que presentó tres experiencias simultáneas de su proceso participativo: actualización de su plan de desarrollo (10 meses), elaboración de su presupuesto participativo (1 año aproximadamente) y la conformación de su consejo de coordinación local (7 meses aproximadamente).

Tiempos para el desarrollo de los procesos participativos
BPGs 2005 Consulta y Participación Ciudadana



Indicador	En meses
Máximo	29
Mínimo	9
Promedio	19

Total: 100%

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Si dividimos los tiempos empleados según el objetivo buscado tendremos que:

- Cuando sólo se busca priorizar gastos e inversiones públicas los tiempos empleados oscilan entre 9 y 22 meses, como en los casos de la Municipalidad Provincial de Huancayo, Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión y Programa A Trabajar Urbano.
- Cuando el objetivo es sólo definir una determinada política pública, el tiempo promedio es de 16 meses, como en el caso del Gobierno Regional de Lambayeque.
- Cuando el objetivo es sólo definir planes estratégicos, el tiempo promedio es de 18 meses, como en el caso de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo.
- Cuando el objetivo es priorizar gastos e inversiones públicas y, a la vez, definir una determinada política pública, el tiempo de implementación de la práctica puede ser de 12 meses o más, como en el caso de la Municipalidad Provincial de Sechura.
- Cuando el objetivo es involucrar al ciudadano en la gestión pública y elaborar normas, el tiempo promedio es de 12 meses, como en el caso de Ositran.
- Cuando el objetivo es involucrar al ciudadano en la gestión pública y con ello definir planes estratégicos, el tiempo promedio es el que se demoró Perupetro SA, aproximadamente 24 meses.

- Cuando el objetivo es priorizar gastos e inversiones públicas, definir planes estratégicos e involucrar al ciudadano en la gestión pública, el tiempo promedio puede ser de 29 meses (2 años y 5 meses), como en el caso de la Municipalidad de Villa El Salvador.
- Finalmente, cuando se tiene por objetivo definir una determinada política pública, involucrar al ciudadano en la gestión pública, definir planes estratégicos y dentro de ello elaborar normas, el tiempo promedio que toma la práctica es de 24 meses, como en el caso del Conam.

4. Medidas a adoptar

A partir de las actividades que se desarrollaron para llevar a cabo las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana y la experiencia de CAD en el tema, se incluye en esta sección una serie de medidas a adoptar que podrán ser de ayuda para el funcionario que desee realizar una BPG de este tipo.

Para ello esta sección ha sido dividida según las diversas experiencias presentadas por las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana, con una primera parte sobre el proceso participativo en general, donde se detalla cuáles serían las fases comunes en las diferentes experiencias presentadas.

4.1 Etapas del proceso participativo

El proceso participativo está conformado por una serie de mecanismos y actividades que tienen por finalidad hacer que la persona se involucre en la gestión pública de forma activa. Dicho proceso puede tener motivaciones diversas: crear un presupuesto, poner en consulta una norma o política, elaborar planes estratégicos o de desarrollo, priorizar proyectos o gastos, etc., pero la finalidad última es que el ciudadano comparta (maneje parte) ese poder de administrar la gestión pública que usualmente maneja el Estado en su representación.

Por ello el acto de participar no significa solamente intervenir en algo preconcebido, ser consultado sobre algo ya decidido o estar presente en una actividad determinada, sino significa involucrarse en todas las etapas del proceso participativo, para poder determinar y reconocer necesidades y, finalmente, valorar y encontrar posibles soluciones a éstas.

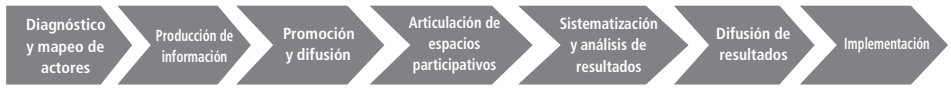
Cada proceso participativo sigue diversas etapas con recorridos determinados, por tanto conocerlas y planificarlas es sumamente importante para dar inicio a la participación.

Cada etapa del proceso tiene una motivación y objetivo específicos, por lo cual no son iguales. Sus características dependerán del mecanismo que se desee utilizar en cada proceso para cumplir con el objetivo proyectado.

Aun así se ha querido ordenar en fases comunes los diferentes procesos de las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana. Tenemos:

- Diagnóstico y mapeo de actores.
- Producción de información.
- Promoción y difusión.
- Articulación de espacios participativos.
- Sistematización y análisis de resultados.
- Difusión de resultados.
- Implementación.

Etapas del proceso participativo
BPGs 2005 Consulta y Participación Ciudadana



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

En la **etapa de diagnóstico y mapeo de actores** se tiene por finalidad identificar a los principales actores que pueden intervenir en el proceso participativo. Aquí no sólo se incluye al ciudadano individual u organizado, también está el sector público, los gremios empresariales, las organizaciones no gubernamentales, representantes estudiantiles, los colegios profesionales, etc. Todo aquel que pueda contribuir con el desarrollo del proceso participativo. Este diagnóstico y mapeo de actores fueron realizados el 100% de las BPGs 2005. Es una etapa que no puede obviarse al inicio del proceso. Con ello se logrará conocer el posible número de participantes, lo que permite no sólo tener una mayor convocatoria y asistencia a las diversas reuniones programadas, sino también organizarse mejor para poder capacitar, informar, etc.

La segunda etapa es la etapa de la **producción de información**. En ésta, lo que se tiene que organizar es el tipo de información que se entregará a los participantes, de qué manera se va a organizar ésta, cómo se va a distribuir, cuándo y a quién se le entregará; además esta información tiene que ser de utilidad para el desarrollo del proceso. Por otro lado, no existe una etapa fija para la entrega de información, tal vez sí para producirla. Todo el proceso participativo tiene que ser transparente y fomentar mecanismos de acceso a la información.

La etapa de **promoción y difusión** se refiere al momento en el que se debe hacer público, en alianza con los medios de comunicación, el proceso participativo que se va a desarrollar. No es una etapa meramente informativa, sino sobre todo de convocatoria. Las estrategias que se utilicen para ello deben reflejar la imagen que desea proyectar la entidad que convoca, evitándose mecanismos de propaganda política.

La **articulación de espacios participativos** hace referencia al desarrollo y conformación del consejo de coordinación local, los comités consultivos de usuarios, Codecos, comisiones multisectoriales, interinstitucionales o regionales, mesas distritales y zonales de concertación, redes vecinales y juntas vecinales, talleres y foros participativos, etc.

"La detección de las BPG y la presión ciudadana por mejoras se hacen cada vez más factibles debido a las nuevas tecnologías de la información. La informática ayuda a la democracia concebida como mayor participación". **Isaías Flit** (Equipo Técnico).

La **sistematización y análisis de resultados** es una etapa importante aunque no muchas entidades se preocupan por realizar un análisis profundo de los resultados que han alcanzado. Esta etapa ayuda a identificar qué objetivos se han cumplido y a proyectarse a futuros procesos participativos, así como a ver los errores cometidos y a tener la posibilidad de mejorar. Las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana, por su propia naturaleza, suelen realizar este tipo de análisis y sistematización con lo que dan origen a los productos o instrumentos participativos como planes, agendas, etc.

La **difusión de resultados** permite que estas prácticas se den a conocer y que se puedan replicar. Casi siempre depende de la relación que se tenga con los medios de comunicación que pueden ser un fuerte aliado en este objetivo.

Finalmente, la etapa de **implementación** permite reconocer el impacto y la mejora que puede provocar el proceso participativo. Aquí se ejecutan los productos obtenidos como los presupuestos participativos, los planes estratégicos, etc.

De esta manera, se recomienda adoptar las siguientes medidas:

- **Brindar la mayor información posible durante todo el proceso:** Es una manera eficaz de dar inicio a la práctica, incidiendo en los objetivos, actividades, mecanismos, etc.

- **Involucrar al ciudadano desde el inicio:** De esta manera se conocerán los problemas existentes desde un principio, antes de que se tomen las decisiones finales, y antes de que se haya invertido mucho tiempo y recursos para la toma de decisiones.

- **Dirigirse a la mayor cantidad de sectores:** No sólo preocuparse por aquellos grupos que pueden estar siendo afectados o por los directamente involucrados, sino también tratar de captar a aquellos grupos que se muestran interesados y preocupados por la materia que se pone en discusión. Incluso dirigirse a las propias entidades públicas es un modo de cooperar con instituciones que no tienen experiencia en estos temas o con las que se puede sumar esfuerzos.

- **Trabajar con grupos, organizaciones y autoridades locales respetadas:** Para poder llegar más fácilmente al ciudadano es recomendable que las entidades que están organizando estos procesos participativos busquen aliados dentro de las mismas localidades, tratando de que ciudadanos respetados que tienen poder de convocatoria y representatividad (informal) puedan contribuir con la

entidad y ser escuchados por la población. En muchos casos existe desconfianza de los ciudadanos hacia sus autoridades y por ello su participación se ve disminuida.

- **Crear un plan de participación pública:** Se debería crear un plan de participación pública previo al inicio del proceso que permita a la organización fijar metas concretas. Además, implementar una práctica de este estilo ayudaría al personal a identificar los pasos necesarios que se tienen que seguir y les ayudaría a enfrentar las exigencias ciudadanas.

4.2 Modalidades participativas

En base a la experiencia que pusieron en práctica las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana, se puede distinguir cuatro modalidades de consulta y participación ciudadana, a saber: la consulta propiamente dicha, el presupuesto participativo, la planificación estratégica y los espacios participativos.

a. Consulta ciudadana

Es un mecanismo participativo para obtener la opinión de los ciudadanos en determinados temas que éstos o la administración consideran que deben ser expuestos al dictamen de la ciudadanía en su conjunto. Suele realizarse mediante voto popular; sin embargo no es la única forma, también puede hacerse en asambleas públicas o reuniones con participación menos masiva con conformación de grupos especializados en la materia puesta a opinión.

Como todo proceso participativo, el que se pone en práctica mediante el mecanismo de consulta ciudadana es un proceso que para tener éxito debe contar con el involucramiento ciudadano en todas sus etapas. No sólo es el acto de emitir una opinión, sino que para ello se debe primero estar informado, haber difundido el tema, preparar la consulta, haber asistido a talleres o foros de análisis, etc.

En el caso de las BPGs 2005, la consulta ciudadana realizada por el **Gobierno Regional de Lambayeque** por ejemplo sirvió para definir las cinco prioridades de salud que formarían parte de su Plan Regional de Salud. Este proceso duró 16 meses, con cinco etapas: diseño y preparación (5 meses), difusión de la consulta (2 meses), organización y capacitación (2 meses), consulta propiamente dicha (3 meses) y postconsulta (que aproximadamente duró 4 meses). Cada una de estas etapas tenía un conjunto de actividades programadas; por ejemplo, en la primera etapa se realizaron 3 talleres: el primero para informar sobre lo que se iba a desarrollar, es decir, sobre el mismo plan participativo (¿Qué es? ¿Por qué se quiere elaborar? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Cuándo sería esto?); el segundo taller evaluó las necesidades de salud de la región por zonas; el tercero fue el de comunicaciones, para formular el plan de apoyo a la consulta ciudadana.

Para que una consulta ciudadana se realice de manera adecuada, se recomienda adoptar las siguientes medidas:

- **Desarrollar la consulta ciudadana como oportunidad de involucrarse en las políticas públicas institucionales:** La consulta está hecha para que el ciudadano participe de la gestión

institucional, no sólo para que acuda el día de la consulta a emitir su opinión en un papel. Éste es el último paso de un completo involucramiento participativo que permite al ciudadano conocer los manejos de la administración pública y a ésta conocer qué es lo que quiere el ciudadano para servirle mejor.

- **La organización interna del proceso debe ser diseñada con miras a los objetivos:** Un proceso participativo es muy complejo. Requiere informar, organizar, evaluar, diseñar, capacitar, difundir, una serie de elementos que precisan de una organización interna comprometida e involucrada con los objetivos.

  Aquí es donde se establecen las responsabilidades, tanto internas como externas, de los que pueden ser aliados del proceso.

- **La capacitación ciudadana debe darse desde la primera etapa:** El ciudadano debe intervenir desde la primera etapa del proceso para contar con la mayor información posible y participar adecuadamente. Como cada etapa tiene un objetivo que cumplir, las capacitaciones al personal o al ciudadano pueden realizarse de manera paulatina, con la finalidad de lograr esos objetivos progresivamente.

  Así, por ejemplo, para identificar a los actores del proceso se puede convocar a un taller donde se indique qué es lo que se quiere obtener y qué tipo de actor es el que interesa para la práctica.

- **Medir el interés del público en los temas tratados en los talleres:** Es necesario conocer el interés ciudadano en temas puntuales para poder desarrollar o planificar las diversas actividades que se requieren en un proceso. No se puede planificar talleres o reuniones con temas que no son del interés ciudadano en general.

- **Realizar entrevistas o encuestas ciudadanas en cada fase del proceso:** Para medir el nivel de aprobación del ciudadano sobre cómo se está desarrollando el proceso es recomendable realizar encuestas en cada actividad o taller de las diferentes etapas del proceso. Con ello se puede llegar a conocer si se están cumpliendo los objetivos de cada etapa y, en caso de que no sea así, se podrá reorientar las actividades a su cumplimiento.

- **Los horarios deben ser flexibles y abiertos:** Las reuniones o talleres deben programarse en un horario que permita la asistencia de la mayoría de los ciudadanos. Los horarios se suelen definir al conocer al público objetivo. El oficio que desarrollen los actores y su horario de trabajo, la distancia de su hogar respecto al lugar donde se realizarán las actividades, el rol que cumplen en la familia, etc. deben tomarse en cuenta para la programación de actividades.

- ***Focus groups* para crear propuestas:** Todas las actividades que se promuevan deben tener una dinámica interesante y distinta. De esta manera se motivará al ciudadano para que tenga una asistencia regular. Un ejemplo de este tipo de dinámicas son los *focus groups* para recoger propuestas. Por ser un pequeño grupo de discusión que suele estar dirigido por un moderador profesional que

anota las reacciones del público sobre los temas propuestos, existe un ambiente de confianza para poder participar y emitir opinión, en el que los ciudadanos sienten que son escuchados y atendidos en sus cuestionamientos.

- **Talleres con formas tecnológicas innovadoras:** Las entidades pueden crear formas innovadoras de utilización de la tecnología para comprometer a los ciudadanos a desarrollar opciones de solución a sus problemas. Para ello pueden implementar juegos interactivos entre los participantes e incluso montar pequeñas obras o representaciones de situaciones que se presentan en el entorno ciudadano.
- **Los temas a consultar deben ser lo más claros y específicos posible:** Para ser entendidos por los ciudadanos los mensajes deben ser claros y consistentes, evitando duplicidades o malos entendidos. Para ello se debe tener la información exacta y, si no se está seguro de algo, investigar y dar al ciudadano la respuesta correcta. Esto facilitará la toma de decisiones y el buen funcionamiento de los diversos mecanismos.

b. Presupuesto participativo

Este mecanismo busca el involucramiento activo de diversos agentes ciudadanos para definir las prioridades sobre las acciones a implementar en los niveles de gobierno regional o local, programando un presupuesto en concordancia con sus planes de desarrollo concertados. De la misma forma se plantea el deber de fiscalizar y vigilar la gestión de los recursos públicos.

Este mecanismo está reconocido por la Ley Orgánica de Municipalidades - Ley 27972, Ley Marco del Presupuesto Participativo - Ley 28056 y su reglamento, y por el Decreto Supremo Nº 171-2003-EF. Dichas normas definen las fases del presupuesto participativo, las responsabilidades de cada uno de los agentes participantes y el mecanismo de interacción en cada una de las fases.

Estas fases son: (i) identificación de agentes participantes, (ii) capacitación de los agentes participantes acerca de las instancias del presupuesto participativo, (iii) desarrollo de talleres de trabajo, (iv) evaluación técnica de prioridades, (v) formalización de los acuerdos, (vi) rendición de cuentas y (vii) otros que acuerde la instancia participativa.

Como se indica en la Ley Marco del Presupuesto Participativo, los titulares del pliego son los responsables de llevar adelante las distintas fases del proceso, conforme a los mecanismos que se establecen en la ley, en su reglamento y en las directivas y lineamientos emitidos para dichos fines.

Si bien la ley no incluye una etapa previa de preparación, en la práctica esta etapa es elemental. Aquí se establece un cronograma de actividades, plazos y metas concretas, siguiendo los objetivos establecidos por la ley y se procede a convocar a los talleres en base al cronograma. Todo esto debe ser formalizado, es decir, los gobiernos deben emitir una norma que lo reglamente. Luego se da inicio al proceso en sí, con la identificación de los agentes participantes.

En las normas no se habla de registros, pero es un paso que no se puede pasar por alto, como tampoco la forma en que se debe identificar a estos agentes. En esta etapa se conforman los equipos técnicos. Una vez que se les ha identificado, estos agentes pasan a ser capacitados en temas de programación y presupuesto regional y municipal, procesos de planeamiento y concertación, inversión pública y otros que se consideren necesarios.

Luego se realizará la etapa más larga del proceso: el desarrollo de los talleres de trabajo. Esta etapa tiene dos momentos diferenciados: la convocatoria por el presidente regional o alcalde con el objetivo de actualizar o desarrollar el Plan de Desarrollo Concertado y rendir cuentas; lo ideal sería que esta rendición de cuentas abarcara tanto la gestión del año anterior como la del año en el que se está realizando el proceso del presupuesto participativo. El segundo momento es propiamente la realización de las reuniones de trabajo para el diagnóstico temático y territorial y la definición de criterios de priorización. Aquí sólo participan los agentes acreditados y calificados.

La siguiente etapa es la de evaluación técnica de prioridades, realizada por el equipo técnico, y comprende la evaluación y desarrollo técnico y financiero de las propuestas de alternativas de acción dadas en los talleres de trabajo y las que proporcione el propio equipo técnico.

Finalmente, los resultados del proceso participativo consolidados por el equipo técnico son presentados por el presidente regional o alcalde a los agentes participantes para su discusión, consideración, modificación y aprobación final. Estos acuerdos aprobados se formalizan suscribiendo las actas respectivas. Todos los resultados en su conjunto deberán ser incluidos en la formulación del presupuesto que luego es remitido a los consejos regionales y municipales, según corresponda, para su aprobación y posterior publicación en los medios de comunicación masiva de la localidad o región.

Con la culminación de esta etapa terminaría el proceso de elaboración del presupuesto participativo, pero como es un proceso que tiene finalidades mayores a las de la elaboración de este instrumento, continúa la etapa de rendición de cuentas y de vigilancia respecto del cumplimiento de los acuerdos y resultados del proceso en sí. Para esta última etapa se conforman los comités de vigilancia, control del presupuesto y gestión de los gobiernos regionales y locales.

La **Municipalidad de Villa El Salvador** fue la BPG 2005 que presentó una práctica de participación ciudadana en este sentido, habiendo logrado el presupuesto participativo de los alcaldes escolares, el presupuesto para la Universidad del Cono Sur de Lima, la incorporación de la perspectiva de género en el presupuesto participativo y la mayor asignación de recursos para el año 2005.

Para la realización del proceso del presupuesto participativo se recomiendan las siguientes medidas:

- **Cumplimiento de las disposiciones presupuestales:** Desde agosto del 2003 este mecanismo de participación es de cumplimiento obligatorio según la Ley Marco del Presupuesto Participativo y su reglamento. Por ello, las entidades deben tratar de desarrollar inicialmente lo que la ley les exige que cumplan; posteriormente pueden innovar e ir más allá de lo que ésta prescribe. Pero primero deben cumplir con todos lo procedimientos y etapas del proceso participativo del presupuesto.

- **Proceso participativo para recoger las aspiraciones y necesidades de los ciudadanos:** El proceso participativo del presupuesto tiene por finalidad, según ley, recoger las aspiraciones y necesidades de la sociedad para considerarlas en los presupuestos y promover su ejecución a través de programas y proyectos prioritarios, de modo que permita alcanzar los objetivos de desarrollo humano.

- **Optimizar el uso de los recursos a través de un adecuado control social:** Para que los recursos públicos puedan ser asignados de forma equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente, los gobiernos regionales y locales no sólo deben promover el desarrollo de mecanismos de participación en la programación de sus presupuestos, sino además promover la vigilancia y fiscalización de la utilización de los recursos públicos y de las acciones institucionales.

- **Encuestas de satisfacción a los ciudadanos:** Para mejorar los procesos futuros es recomendable que las entidades realicen sondeos de opinión sobre el desarrollo del proceso del presupuesto participativo. Ello ayudará a mejorar la metodología para los siguientes años, cuando se tendrá que elaborar nuevos presupuestos con participación ciudadana.

c. Concertación para la determinación de políticas públicas y la planificación de estrategias

Es un mecanismo para llegar a un acuerdo en forma conjunta, en este caso sobre las políticas y estrategias que va a desarrollar una entidad. Además, permite fijar metas concretas, ayuda a dar cuenta de los pasos necesarios en el desarrollo del proceso y facilita recoger las necesidades ciudadanas.

En el caso de las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana, el 60% utilizó este mecanismo: el **Gobierno Regional de Lambayeque**, la **Municipalidad Provincial de Sechura**, el **Consejo Nacional del Ambiente**, la **Municipalidad Distrital de Villa El Salvador**, la **Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo** y **Perupetro SA**.

La Ley Orgánica de Municipalidades y la Ley Marco del Presupuesto Participativo hacen referencia a la obligación de elaborar Planes de Desarrollo Concertados. La Resolución Ministerial Nº 084-2001-EF/10, mediante la cual se aprobó la directiva para la elaboración de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales y de los Planes Estratégicos Institucionales 2002-2006, señala que los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales elaborados por cada sector, que contienen los Programas Multianuales de Inversión Pública y consolidan los Planes Estratégicos Institucionales de los pliegos presupuestarios que los conforman, se deberán integrar en un Plan Estratégico Nacional. Aunque no existe para estos últimos casos una obligación participativa, muchas entidades están utilizando mecanismos participativos para elaborar sus planes. Ejemplo de ello es la Planificación Integral de Gestión que está realizando el **Consejo Nacional del Ambiente** con participación ciudadana.

Para explicar mejor lo que implica la utilización de este mecanismo se desarrollará el sistema empleado para elaborar los Planes Estratégicos Institucionales, los que de acuerdo a la definición que da el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la directiva para su formulación, son el resultado de un proceso de reflexión estratégica que aporta a las instituciones una serie de objetivos y ventajas como identificar

problemas y riesgos que a corto, mediano y largo plazo pueden tener repercusión en ella. Asimismo, indica que ayudan a la búsqueda y detección sistemática de nuevas estrategias de desarrollo, impulsando la participación del conjunto de unidades ejecutoras que conforman los pliegos presupuestarios.

Esta planificación suele contar con la siguiente estructura: diagnóstico (caracterización general, identificación de la situación sectorial e institucional, análisis de hechos y tendencias al interior de la entidad y del ambiente externo en el cual se desenvuelve ésta), perspectivas a mediano y largo plazo (visión y misión institucionales, prioridades institucionales, lineamientos de política institucional); indicadores para la medición del desempeño a nivel de impacto al final del periodo del plan; y programación multianual (objetivos estratégicos generales, indicadores para la medición del desempeño a nivel de resultado, objetivos estratégicos específicos, acciones permanentes o temporales, indicadores para la medición del desempeño a nivel de producto, programación multianual de inversión pública proyectos/programas).

Se recomienda la adopción de las siguientes medidas:

- **Buscar la concertación para la determinación de políticas públicas y la planificación de estrategias porque ayudan a identificar preocupaciones ciudadanas sobre la gestión:** Con la participación ciudadana, la etapa del establecimiento de objetivos puede ser más completa. Como se ha visto en el caso del Gobierno Regional de Lambayeque, en la planificación regional de salud surgió la necesidad de priorizar los factores y problemas de salud regionales que serían las políticas a seguir para la elaboración de los objetivos en el plan.

  Ello a la vez refleja lo que espera el ciudadano del Estado. Si una de las funciones de la administración pública es servir al ciudadano, lo primero que se tiene que saber es qué es lo que éste quiere. Puede darse el caso de que se le esté dando servicios que no son prioritarios para él. Por ello es importante consultarle luego de una etapa de concertación –como lo hizo el **Gobierno Regional de Lambayeque–**, con lo cual se logra un panorama preciso y más reducido de donde escoger.

- **Inclusión de diversos agentes ciudadanos:** Los resultados de una concertación tendrán más aceptación si se ha incluido en el proceso a la mayor cantidad posible de agentes participativos.

- **Involucrar a las comunidades excluidas y poco representadas:** Las entidades del Estado deberían hacer esfuerzos para asegurarse de que las minorías étnicas, lingüísticas y de bajos recursos tengan la misma oportunidad para participar. De esta manera, se está permitiendo el libre ejercicio de ese derecho.

- **Promover el diálogo para la solución de conflictos:** Estos mecanismos participativos ayudan a que el ciudadano relacione la solución de sus conflictos con el diálogo, la concertación y la transparencia. El hecho de que se haya convertido determinados mecanismos participativos en obligatorios logra que la ciudadanía pueda exigir tener estos espacios para involucrarse con la gestión pública y de esta manera acercarse al Estado.

- **Crear círculos de retroalimentación (*feedback*):** Con la concertación para planificar existe una actividad de ayuda mutua. Tanto el ciudadano como la administración pública se brindan elementos para su crecimiento: por un lado el ciudadano se encuentra más informado y conoce sobre sus derechos y, por el otro, la administración pública puede encontrar sugerencias y recomendaciones para mejorar su gestión.

- **Se debe evitar reuniones secretas:** Lo primero que se debe evitar es concretar reuniones con determinados sectores excluyendo a otros que están interesados en el tema. Ello daría una imagen de corrupción y poca transparencia que se quiere evitar justamente en estos procesos participativos.

d. Espacios participativos

Es una figura que supone la reunión en algún lugar específico de determinados agentes participantes con necesidades comunes que pueden compartir una misma misión. Por ejemplo, una junta vecinal supone un grupo de vecinos que vive en una determinada zona o distrito, con iguales o similares necesidades, donde cualquier decisión que se tome les afecta por igual. Otros espacios pueden generarse no por la zona o distrito en los que habitan, sino por compartir el mismo servicio (el caso de los usuarios de transporte público que reúne **Ositran**), o por compartir la misma preocupación por ejemplo en temas ambientales (el caso de la creación de las comisiones ambientales regionales por el **Conam**).

Estos espacios, si bien pueden existir como modalidades independientes, en casi todos los casos suelen formar parte de procesos participativos que emplean modalidades como la consulta ciudadana o el presupuesto participativo o la concertación para planificar. Por ejemplo, si no existiera un consejo de coordinación local no se podría aprobar un presupuesto participativo o un plan de desarrollo local.

Los espacios que desarrollaron las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana son:

- Consejo de coordinación local.
- Comités consultivos de usuarios.
- Comités de Desarrollo Comunal.
- Comisiones multisectoriales, interinstitucionales o regionales.
- Mesas distritales y zonales de concertación.
- Redes vecinales y juntas vecinales.
- Talleres y foros participativos.

El consejo de coordinación local es un espacio para planificar y administrar la gestión del desarrollo local, de manera concertada y coordinada. Los integrantes de este consejo –alcaldes, regidores y sociedad civil– aseguran una permanente comunicación entre la población y las autoridades municipales. La **Municipalidad de Villa El Salvador** presentó como parte de su proceso participativo la conformación de su consejo de coordinación local conformado, en un 50%, por miembros de la sociedad civil.

Los comités consultivos de usuarios son espacios que tienen por finalidad proporcionar información relevante con relación a la calidad de los servicios brindados por las entidades prestadoras de servicios y a las condiciones de acceso a la infraestructura, permitiendo al organismo orientar de mejor manera las funciones supervisoras y regulatorias a su cargo. En el caso de **Ositran**, los comités consultivos de usuarios estarán integrados por los usuarios que acrediten representatividad a nivel nacional en la prestación de los servicios y los mercados en los que actúan las entidades prestadoras bajo el ámbito de competencia de Ositran. Dichos comités estarán adscritos a la presidencia del consejo directivo de Ositran.

Los Comités de Desarrollo Comunal son aquellos espacios creados para promover el desarrollo en cada caserío o comunidad. Este es el caso de los Codecos, creados por la **Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión** para convocar a la unidad de la comunidad, vincular y servir como nexo entre ésta y las diversas instancias de gobierno y organizaciones para su desarrollo, además de concertar las oportunidades que la comunidad tiene para su desarrollo mediante la asamblea comunal.

Las comisiones multisectoriales, interinstitucionales o regionales son espacios de participación ciudadana conformados por diversas entidades públicas, entidades privadas, organismos de la sociedad civil, entre otras, con una finalidad más específica. Por ejemplo en las BPGs 2005 tenemos la comisión multisectorial de apoyo al Proyecto Bayóvar promovido por la **Municipalidad Provincial de Sechura**, los comités interinstitucionales de priorización de proyectos creados por el **Programa A Trabajar Urbano,** las comisiones ambientales regionales para la elaboración de las agendas ambientales regionales creadas por el **Conam**, entre otros.

Las mesas distritales y zonales son espacios de concertación para solucionar un problema común en determinada zona o distrito, se diferencian de las comisiones antes mencionadas sólo por el nombre. Por ejemplo, el Sistema de Seguridad Integral, hoy denominado Comité Distrital de Seguridad Ciudadana, implementado por la **Municipalidad de Villa María del Triunfo**, tiene por finalidad ejecutar los objetivos y programas de seguridad contenidos en el Plan de Seguridad Distrital.

Las redes vecinales y juntas vecinales, según la Ley Orgánica de Municipalidades, estarán encargadas de supervisar la prestación de servicios públicos locales, el cumplimiento de las normas municipales, la ejecución de obras municipales y otros servicios que se indiquen de manera precisa en la ordenanza de su creación. Los concejos municipales, a propuesta del alcalde, de los regidores, o a petición de los vecinos, constituyen juntas vecinales, mediante convocatoria pública a elecciones. También, a través de sus representantes acreditados, tendrán derecho a voz en las sesiones del concejo municipal. La **Municipalidad de Huancayo** trabajó su Fondo Concursable con las juntas vecinales distritales, mientras que la **Municipalidad de Villa María del Triunfo** trabajó su plan de seguridad con apoyo de la red vecinal de seguridad ciudadana.

Los talleres y foros participativos son espacios para la discusión, capacitación, informativos y de concertación, que se programan para conseguir finalidades diversas dentro de un proceso participativo. El taller es más dinámico que un foro y se utilizará de acuerdo a las finalidades que se quiera obtener. Por ejemplo si sólo se quiere informar se programará un foro, pero si se quiere recoger opiniones de los asistentes se programará

un taller. Es el caso de **Perupetro SA**, con sus talleres de información y fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de actividades de hidrocarburos, relacionados con los contratos de exploración y/o explotación o convenios.

Se recomienda lo siguiente:

- **Registro, sistematización y archivo de acuerdos y compromisos (actas):** Los acuerdos y compromisos a los que se llegue en las reuniones, talleres u otros deben quedar registrados, sistematizados y deben ser archivados por la institución o agente al que se le destine determinada función.

- **Facilitar la creación de diversos espacios participativos:** Las entidades del Estado deben promover la participación ciudadana, facilitando la creación de diversos espacios participativos, eliminando las barreras burocráticas para su creación y brindando espacios físicos para su desarrollo.

4.3 Sistematización de opiniones y productos participativos

La sistematización de opiniones se logra con metodologías diversas pero siempre resultan construyendo determinados productos o instrumentos. Los instrumentos participativos producidos por las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana son:

- Los planes concertados.
- Las agendas participativas.
- Los proyectos concertados.
- Las normas por consenso participativo.
- El presupuesto participativo.

Se recomienda lo siguiente:

- **Todo instrumento participativo debe ser conocido por los ciudadanos:** Estos instrumentos permiten la mejora de la gestión pública y el acceso de los ciudadanos a estos instrumentos contribuiría a que conozcan más sobre el Estado y realicen sus requerimientos con la mayor información posible.

- **Se debe buscar metodologías que permitan una sistematización de opiniones lo más cercana posible a la realidad:** Estos documentos suelen contener los pasos a seguir en la gestión pública de las entidades. Por ello la información que se deriva de los procesos que contribuyan a su creación debe ser recogida de la manera más exacta posible, tal como fue vertida en las diversas actividades programadas.

5. Ficha técnica
BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana

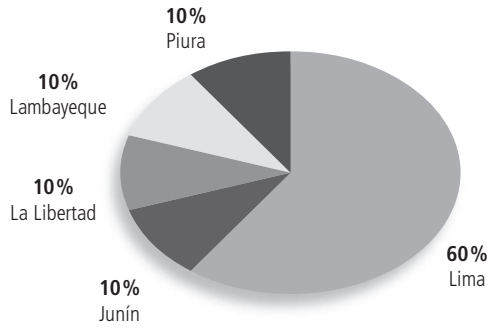
5.1 Universo

De los 19 casos que postularon al Premio Buenas Prácticas Gubernamentales 2005 en Consulta y Participación Ciudadana, el Equipo Técnico y el Jurado del premio identificaron 10 BPGs 2005.

5.2 Lugar de procedencia

El 60% de BPGs en Consulta y Participación Ciudadana proviene de Lima. El 40% restante de Piura (10%), Lambayeque (10%), La Libertad (10%) y Junín (10%).

Distribución de BPGs 2005 por lugar de procedencia
Consulta y Participación Ciudadana



Total: 100%

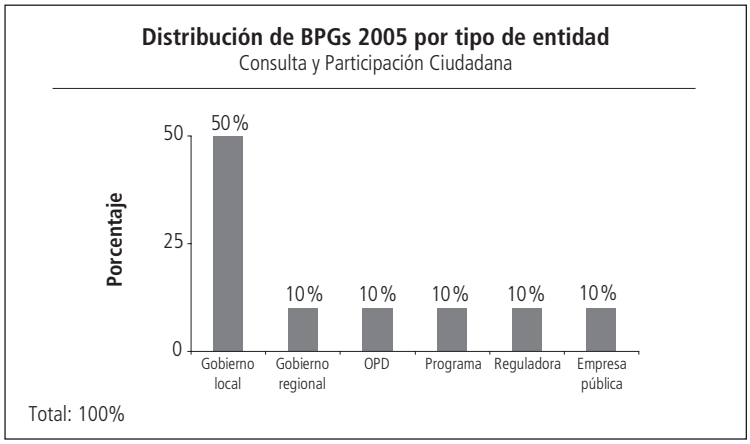
Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.3 Tipo de entidades

El 50% de BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana fue realizado por gobiernos locales, un 10% por OPDs, otro 10% por programas, otro 10% por reguladoras, 10% por empresa pública y el restante 10% por gobierno regional.

"Cuando se trabaja en beneficio de los ciudadanos, las acciones de las entidades públicas son mejor acogidas. Los funcionarios están interesados en demostrar que están haciendo cosas muy buenas a favor de la comunidad y que están tomando decisiones que van más allá de su obligación legal".

Adrián Revilla (Equipo Técnico)



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

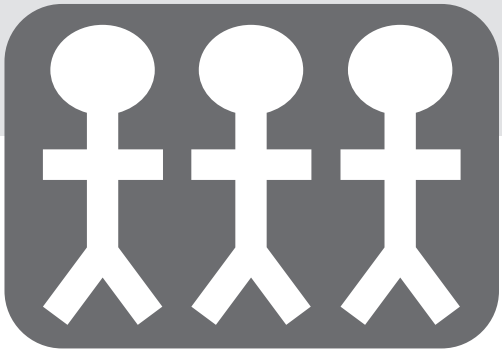
5.4 Lista de BPGs 2005

Las BPGs 2005 en Consulta y Participación Ciudadana son las siguientes:

BPGs 2005 Consulta y Participación Ciudadana		
	Institución	**BPG**
Ganador nacional	Consejo Nacional del Ambiente - CONAM	Participación y consulta ciudadana en la gestión ambiental del Conam.
Ganador local	Gobierno Regional de Lambayeque	Consulta ciudadana para el establecimiento de prioridades en salud en la Región Lambayeque.
Honor al mérito	Municipalidad Provincial de Sechura	Intervención municipal para la participación activa de la comunidad en la promoción de la explotación de los fosfatos de Bayóvar.
Finalista	Municipalidad Distrital de Villa El Salvador	Participación ciudadana en el plan de desarrollo concertado, presupuesto participativo y consejo de coordinación local.
Finalista	Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo	Experiencia de la mesa de concertación por seguridad integral de Villa María del Triunfo.
BPG	Municipalidad Provincial de Huancayo	Fondo Concursable de distritos y juntas vecinales.
BPG	Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión	Implementación de los Comités de Desarrollo Comunal -Codecos.
BPG	Organismo Supervisor de Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público - OSITRAN	Participación de usuarios en la gestión institucional.
BPG	Perupetro SA	Talleres de información y fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de actividades de hidrocarburos, relacionados con los contratos de exploración y/o explotación o convenios
BPG	Programa A Trabajar Urbano	Comités Interinstitucionales de A Trabajar Urbano.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Fichas Descriptivas



Fichas Descriptivas

6. Fichas descriptivas

6.1 Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES **Ganador nacional**

Participación y consulta ciudadana en la gestión ambiental del Conam

Consejo Nacional del Ambiente - Conam

El Conam ha promovido la participación y consulta ciudadana en la elaboración, aplicación, seguimiento y evaluación de políticas, normas e instrumentos de gestión ambiental. En tal sentido, presentó su experiencia sobre tres temas: (i) la participación y consulta en la elaboración y revisión de normas ambientales, (ii) los mecanismos de participación vinculados con los procesos de planificación en la gestión ambiental, precisando las instancias de concertación y coordinación que el Conam ha generado para desarrollar y descentralizar capacidades de gestión ambiental y (iii) acceso a la información pública ambiental.

El primer grupo de experiencias tuvo como objetivos la elaboración de una Agenda Ambiental Nacional (también desarrollaron Agendas Regionales) y de planes anuales o bianuales de gestión ambiental (nacionales y regionales). En estos dos instrumentos se priorizó la elaboración de normas ambientales bajo procedimientos participativos. Luego se crearon espacios técnicos interinstitucionales para la preparación de las propuestas normativas. Dichas propuestas se publicaron en el diario oficial *El Peruano*, para que en talleres de consulta, audiencias o mediante correos electrónicos se recibiera observaciones, comentarios o sugerencias que eran evaluadas para formar parte del informe que sustentará la versión final del proyecto normativo, que se convertirá en norma.

Medidas adoptadas

- Priorización para la elaboración de las Normas Ambientales.
- Elaboración de propuestas normativas.
- Prepublicación de las propuestas elaboradas.
- Las observaciones y sugerencias son evaluadas y forman parte del informe de sustento del proyecto normativo.
- Sistematización de las expectativas de las instituciones y la población antes de generar la Agenda Ambiental Nacional.
- Se elabora la Agenda Ambiental que muestra los compromisos de las instituciones públicas y privadas del país con la gestión ambiental.
- Se ejecuta la agenda y se realiza el seguimiento del proceso.
- Al final de la ejecución de la agenda se realiza el evento EcoDiálogo Nacional, donde se reportan los resultados.

La Agenda Ambiental no sólo es un instrumento que ayuda a la priorización de la elaboración de normas, sino además define las prioridades nacionales o regionales en materia ambiental dentro de un proceso de descentralización y participación. La Agenda Vigente contiene metas concretas, plazos e indicadores que distintas instituciones deben cumplir. El Conam es el responsable del seguimiento de este proceso y de reportar sus resultados al final del período de ejecución de la agenda, en el evento denominado EcoDiálogo Nacional. Para ampliar la participación en los EcoDiálogos se acude a distintas fuentes de financiamiento, facilitando la presencia de representantes de todas las regiones del Perú. Es así que se otorga becas a los participantes y se afronta gastos de por lo menos 3 representantes de cada región del Perú. En los últimos EcoDiálogos la participación ha superado las 800 personas.

Mejoras visibles

- 26 Comisiones Ambientales Regionales funcionando sin generar gasto adicional al Estado.
- 21 Agendas Ambientales Regionales en aplicación.
- 5 Agendas Nacionales aprobadas.
- Se ha generado estabilidad de las reglas y seguridad jurídica, tanto para los ciudadanos como para las inversiones, al dictar normas y políticas ambientales mediante procedimientos de consulta y participación ciudadana.

Por otro lado, para Conam la participación ciudadana debe ser informada. Para ello han sido desarrolladas una serie de herramientas de información y comunicación: el Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA), cuyo producto principal es el Informe Nacional del Estado del Ambiente; los Sistemas de Información

Ambiental Regional (SIAR), cuyo producto principal es el boletín de indicadores ambientales regionales; el Clearing House Mechanism, que facilita el intercambio de información en biodiversidad; la atención de quejas y consultas por vía electrónica; el Centro de Orientación Ciudadana; diversas campañas de información; y la página web del Conam.

En cuanto a su equipo ejecutor, hay que reconocer que la participación pública es una práctica de toda la organización por ello, es necesario resaltar que en esto están involucrados todos los funcionarios de Conam. A manera de referencia, los responsables político y técnico son: Ing. Carlos Loret de Mola, Presidente del Conam y el Dr. Mariano Castro Sánchez-Moreno, Secretario Ejecutivo del Conam.

La conclusión general a la que llega el equipo, es que el Conam ha desarrollado experiencias que demuestran que la participación y consulta ciudadana constituyen un principio y una práctica de gestión y son ejes centrales de su desarrollo institucional. Por ello, la participación es un tema transversal a toda la agenda de la organización. Su experiencia constituye un ejemplo replicable para otras entidades que enfrentan temáticas transversales y complejas, así como en número y tipo de actores, como es el caso de la ambiental. No obstante, reconocemos que existe un amplio campo de desarrollo futuro de los mecanismos de participación y consulta lo que va de la mano con la mejora de la credibilidad y eficacia de una gestión ambiental de reciente constitución. En buena medida con la reciente creación del Sistema Nacional de Gestión se busca consolidar los procesos descritos.

De esta forma, la misión del Conam es ser la autoridad ambiental nacional y ente rector del Sistema Nacional de Gestión Ambiental del país, que tiene la finalidad de planificar, promover, coordinar, normar, sancionar y supervisar las acciones orientadas a la protección ambiental; controlar el cumplimiento de las obligaciones ambientales, dirimir y solucionar las controversias ambientales entre las entidades públicas, contribuyendo a la conservación del patrimonio natural y al desarrollo sostenible del país.

En cuanto a su visión, el Conam logra que la sociedad evite el deterioro del ambiente y utilice racionalmente los recursos naturales en sus diversas actividades, contribuyendo efectivamente a la conservación del patrimonio natural y a convertir el crecimiento económico del país en desarrollo sostenible.

Por otro lado, cabe señalar que el Conam por ser la autoridad Nacional Ambiental tiene competencia en todo territorio nacional y de acuerdo con su disponibilidad presupuestal ha conformado órganos desconcentrados con sedes en Arequipa, Cusco, Tarma, Chimbote, Iquitos y Cajamarca. Además, desde el año 1998 el Conam ha creado instancias de coordinación y concertación de las políticas ambientales regionales cuya denominación son a través de las Comisiones Ambientales Regionales (CARs).

Sobre su presupuesto, se indica que en el año 2004 ejecutaron un presupuesto de S/.13,630,474.00 y para el año 2005 cuentan con un presupuesto de apertura de S/.9,979,748.

Persona para contactos

Nombre: Rosa Salas
Cargo: Directora del Proyecto Stem-Usaid
E-mail: rsalas@conam.gob.pe
Teléfono: 225-5370
Fax: 225-4123

6.2

Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

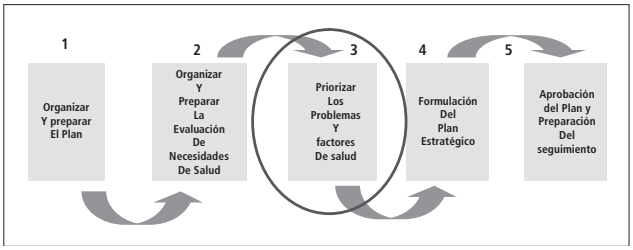
Ganador Local

Consulta ciudadana para el establecimiento de prioridades en salud en la Región Lambayeque

Gobierno Regional de Lambayeque

La consulta ciudadana liderada por el Gobierno Regional de Lambayeque fue un paso intermedio y fundamental para la formulación del Plan Estratégico Regional de Salud denominado Plan Participativo Regional de Salud. Este plan tenía 5 pasos: (i) planeamiento y construcción de consensos institucionales y políticos, (ii) definición participativa de los principales problemas de salud, (iii) decisión de las cinco prioridades en salud que irían al plan regional de salud mediante una amplia participación ciudadana, (iv) formulación estratégica del plan sobre la base de las prioridades otorgadas en el paso iii y (v) aprobación correspondiente y diseño del plan de monitoreo, el modelo de gestión y el sistema de vigilancia ciudadana.

La consulta ciudadana es el mecanismo básico del paso iii por el cual se definen las cinco prioridades regionales de salud que serán incluidas en los planes operativos y de inversiones de los próximos 5 años en Lambayeque.



La consulta ciudadana fue definida como un proceso de deliberación pública y decisión ciudadana mediante el voto universal y secreto. Su naturaleza electoral y ciudadana implica una gran movilización institucional y social, y la califica como un proceso público y vinculante, en este caso respecto a los actores públicos y privados que trabajan por la salud. La intervención se propuso establecer la comunicación entre los decisores y prestadores de salud con los ciudadanos, para contribuir a la construcción de la esfera pública regional alrededor de las prioridades y el plan de salud. Es un proceso de construcción de ciudadanía que genera inclusión social al darle voz y decisión a quienes no tienen posibilidades de incidir en las decisiones públicas.

Los objetivos de la consulta fueron: (i) lograr que los ciudadanos y ciudadanas de la región definan las prioridades de salud de la Región Lambayeque, (ii) generar conciencia regional en los ciudadanos y en las autoridades sobre la importancia de la salud para el desarrollo integral de la Región Lambayeque y (iii) dar legitimidad y sostenibilidad al PPR Salud de Lambayeque.

Resultados

- Se hizo en las tres provincias de la región Lambayeque.
- Participaron voluntariamente 123,697 votantes (84% de la meta).
- Participaron en la consulta mujeres y varones adultos de zonas urbanas y rurales de la región, jóvenes escolares de 14 a 17 años de edad, miembros de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales.

La consulta ciudadana se organizó en cinco etapas: diseño y preparación, difusión de la consulta, organización y capacitación, consulta propiamente dicha y postconsulta. En la primera etapa se diseñó y aprobó el plan participativo regional de Salud; se realizaron dos talleres, uno de necesidades de salud y el otro de comunicaciones; y se obtuvo soporte político. En la segunda etapa se realizaron dos conferencias, se capacitó a promotores, se coordinó con la sociedad civil, la Defensoría del Pueblo y la ONPE. Para la tercera etapa se capacitó a los promotores escolares y ciudadanos, se distribuyó el material electoral y se organizó el centro de cómputo con la ONPE, se coordinó actividades de la Misión de Observadores para la consulta ciudadana, se organizó la unidad de coordinación de la consulta, los

equipos de supervisión y el centro de prensa, así como también el despliegue publicitario y coordinación con los medios de comunicación.

En la Consulta Ciudadana el principal protagonista ha sido el Gobierno Regional. La Vicepresidenta regional lideró el proceso desde el inicio, con el respaldo del Consejo del Gobierno Regional, la Dirección de Salud (DIRESA) y la Dirección Regional de Educación (DRE). La DIRESA ha puesto a disposición de la consulta, su estructura logística de comunicaciones y administrativa, también sus redes y microrredes de servicios (médicos, enfermeras y promotores de salud. La DRE puso las escuelas y los docentes a disposición de la consulta. El diseño técnico y político fue elaborado por el Consejo Regional de Salud (CRS), en el cual se encuentran representantes de instituciones públicas y de organizaciones de la sociedad civil. Las unidades técnicas y de comunicaciones elaboraron el menú de prioridades y la estrategia comunicacional respectivamente. La cooperación estuvo representada por instituciones como UNFPA, GTZ, USAID, Policy, Pathfinder, el Convenio Hipólito Unanue y PHRplus.

Por otro lado, el gobierno Regional es una institución que tiene la misión de gerenciar la red de establecimientos para promover la salud, prevenir las enfermedades y garantizar la atención al niño, escolar, adolescente, mujer en edad fértil, gestante adulto y adulto mayor que lo necesitan, con participación activa de la comunidad organizada y en concentración con todos los actores sociales. El personal de la Dirección Regional de Salud son agentes de cambio en constante superación para lograr el máximo bienestar de la persona que es el centro de la misión.

En cuanto a la visión, buscan ser al año 2006 una Dirección Regional de Salud líder en el país que logre la universalidad de los servicios de salud a través de una organización moderna y competitiva acorde con los lineamientos de Políticas del Sector, para brindar atención integral de calidad a la persona, familia y comunidad de la Región Lambayeque.

La zona de influencia de las normas directivas, traducidas en acciones y actividades de la Dirección es el área territorial de la región Lambayeque, y en todos los establecimientos que prestan servicios de salud, públicos y no públicos. En el ámbito de la Región Lambayeque son 149 los establecimientos públicos que ofrecen directamente servicios de salud (2 hospitales, 73 centros de salud, 76 puestos de salud, la sede regional, una sede de observación canina y otras enfermedades zoonóticas y una sede donde funciona salud ambiental).

Sobre el presupuesto, en el año 2004 se ejecutó un presupuesto de S/. 16,721,544.65 y para el 2005 se asignó un presupuesto de S/. 17,600,061.00. Además, cuentan con un total de 2385 nombrados y 321 contratados según su CAP.

Persona para contactos

Nombre: Fernando Villanueva Yarlaque
Cargo: Coordinador del Consejo Regional de Salud de Lambayeque
E-mail: cfvy@hotmail.com
Teléfono: 074-202598 anexo 210
Fax: 074-202598

6.3

Premio 2005
BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Honor al Mérito

Intervención municipal para la participación activa de la comunidad en la promoción de la explotación de los fosfatos de Bayóvar

Municipalidad Provincial de Sechura

La Municipalidad Provincial de Sechura ha participado decididamente en la promoción de la explotación de los fosfatos de Bayóvar, para lo cual realizó esfuerzos en lograr la concertación entre los comuneros y la población en general a fin de privilegiar los intereses comunales y provinciales, dando paso a la decisión unánime y consensuada, con análisis de la realidad y de las posibilidades que existían en sus organizaciones, así como de las necesidades que las apremian.

Habían transcurrido aproximadamente 50 años desde que se descubrió la existencia de una gran reserva de minerales no metálicos en la zona Bayóvar. El gobierno peruano, dentro de sus programas de privatización, tenía prevista la concesión de Bayóvar para fines del año 2002. Sin embargo, cuando se plantea la propuesta a la dirigencia de la Comunidad Campesina San Martín de Sechura, los comuneros priorizaron la propiedad de la tierra en las áreas que iban a ser concesionadas antes de proceder a cualquier inversión en la zona.

La experiencia se inicia en momentos de confusión e indecisión política sobre el destino de los fosfatos de Bayóvar, permitiendo impulsar el esclarecimiento en la comunidad sobre los beneficios que se tendría con la incursión de la inversión privada en la explotación de los fosfatos.

Para ello se recurrió a los representantes de los distritos, a través de la Asamblea de Alcaldes de la provincia, para unificar puntos de vista que influyeron fuertemente en las decisiones posteriores; con amplia difusión de una corriente de opinión a favor de la explotación de los fosfatos de Bayóvar, lo que finalmente se reflejó en la decisión de los comuneros en las asambleas de la Comunidad Campesina San Martín de Sechura.

Medidas adoptadas

- Se creó la Comisión Multisectorial de apoyo al Proyecto Bayóvar.
- Se realizaron 4 reuniones de la comisión para elaborar propuestas a presentar a la comunidad.
- Se realizaron asambleas comunales.
- Se realizaron 3 asambleas de alcaldes.
- Se firmó la Declaración de Bayóvar.
- Creación de la Fundación Comunal San Martín de Sechura.
- Se firmó un convenio marco de cooperación para el desarrollo del Proyecto Bayóvar datos.

La buena práctica se da por la participación de la población en la definición del problema dentro del seno de la comunidad, Los problemas económicos y políticos en que se debatía la Comunidad Campesina San Martín de Sechura hasta el año 2003 no permitían el desarrollo de esta importante organización comunal, en momentos en que existían algunas normas legales que reservaban el terreno de la zona para el desarrollo de actividades productivas, específicamente para explotación y transformación de los fosfatos.

Este problema implicó la realización de un buen número de asambleas donde poco a poco, con el impulso de la municipalidad, se fue mejorando la propuesta hasta obtener la decisión unánime de los comuneros en pro de la intervención del sector privado para el uso de los recursos fosfóricos, resultado que es conocido a nivel nacional. Mediante negociaciones con ProInversión se logró la entrega de 500 mil dólares anuales para la comunidad, mientras dure la ejecución del proyecto.

Este respaldo se suma al apoyo unánime manifestado por las autoridades regionales y principales representantes de la sociedad civil de Piura respecto a la explotación de los fosfatos, durante una asamblea popular en la que participaron comuneros y dirigentes de la localidad, y que concluyó con la firma de la declaración de Bayóvar.

El equipo ejecutor estuvo conformado por: el alcalde de Sechura, Ing. Justo Eche Morales; Prof. Teófilo Abanto Zapata, jefe de Imagen Institucional y Participación Ciudadana; Br. Juan Antón Antón, Gerente Municipal; y, Dra. Sandra Ruíz Galán, Asesora Legal.

El fin de la Municipalidad de Sechura es el desarrollo integral de la provincia con la participación directa de la población a través de sus representantes y con distribución equitativa y justa de sus recursos; así como también, priorizar el desarrollo humano como fin supremo de la sociedad.

Por ello, su visión proyecta a Sechura como una provincia sostenible, integrada vialmente, que cuenta con organizaciones fortalecidas y comprometidas con el desarrollo local. Además, sus servicios esenciales son de calidad y su economía está sustentada en las actividades agraria, pesquera, minera y turística competitivas, diversificadas y de exportación que posibilitan el desarrollo integral de su población, liderado por sus gobiernos locales.

Tanto su visión como finalidad se suman a su misión de atender a la población brindando servicios de calidad y ejecutando el desarrollo planificado de la provincia y de promover el desarrollo económico, social y ambiental de la jurisdicción provincial con planes operativos de sus diversas áreas y unidades operativas. Finalmente, también tienen como misión potenciar las capacidades humanas y técnicas de las personas para dar un servicio más eficiente, efectivo y eficaz.

En cuanto a el presupuesto con el que cuentan, en el 2004 el presupuesto asignado fue de S/.9,778,860 y, en el 2005, fue de S/.9,924,389. Además, cuenta con un número de plazas autorizadas por el CAP de 120 personas.

Persona para contactos

Nombre: Juan Francisco Jacinto Fiestas
Cargo: Jefe de la Cooperación Técnica Internacional
E-mail: jacintojuanfran@yahoo.es
Teléfono: 073-377607
Fax: 073-377207

6.4

Finalista Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Finalista

Participación ciudadana en el plan de desarrollo concertado, presupuesto participativo y consejo de coordinación local

Municipalidad Distrital de Villa El Salvador

La Municipalidad de Villa El Salvador presenta una práctica de gestión local relacionada con la participación ciudadana en la actualización del tercer plan de desarrollo concertado del distrito, el presupuesto participativo y el consejo de coordinación local.

La actualización del plan de desarrollo integral era necesaria por implicar una visión de futuro y objetivos de desarrollo, pero le faltaban mayores elementos de caracterización y diagnóstico local que expresaran sus problemas y potencialidades; además el plan requiere la elaboración de programas y proyectos de corto, mediano y largo plazo; se necesita igualmente la construcción de indicadores que permitan medir los cambios generados a nivel de gestión; y, finalmente, es preciso dotarlo de un presupuesto multianual. Es un proceso que está en pleno desarrollo hasta el momento de la postulación.

Para la actualización del plan de desarrollo integral se llevaron a cabo las siguientes actividades: foro distrital para el plan integral de desarrollo, asamblea distrital de lanzamiento del proceso, evento reconociendo nuestra ciudad y los talleres territoriales para el diagnóstico "Reconociendo y aprendiendo de nuestra ciudad". Se programaron reuniones territoriales para socializar y enriquecer el diagnóstico, talleres para la integración distrital del diagnóstico, asamblea distrital para la presentación del diagnóstico y la formulación de la visión de futuro, talleres distritales para la formulación de los objetivos estratégicos, foros temáticos sobre gobernabilidad, desarrollo local y humano sostenible y equidad de género, mesas de trabajo y talleres distritales para la identificación de los programas y proyectos del plan.

Características de la BPG

- Su diseño previo: tanto el plan de desarrollo como el presupuesto participativo, antes de ser promovidos, han requerido un diseño, unas estrategias y la asignación de recursos.
- Voluntad política y social de sus actores.
- Carácter masivo y permanente.
- Su apuesta innovadora.
- La institucionalización del proceso.
- La vinculación entre lo social, lo político y lo técnico.
- La iniciativa y gestión municipal en alianza con organizaciones no gubernamentales.

En cuanto a la consolidación y ampliación del presupuesto participativo, se diseñó una estrategia que permite la participación de la población, basada en los siguientes pasos: lanzamiento del proceso, dos talleres sobre el presupuesto participativo, asambleas territoriales para priorizar los proyectos en todos los territorios del distrito, asamblea distrital en la que se presenta y aprueba el conjunto de proyectos de todos los territorios y los proyectos de carácter distrital y evaluación conjunta antes de iniciar la siguiente etapa.

A través del presupuesto participativo se ha logrado la participación de los alcaldes escolares, se ha asignado presupuesto para la Universidad del Cono Sur de Lima, se está tratando de incorporar la perspectiva de género en el presupuesto participativo y, en general, se ha logrado una mayor asignación para el presupuesto participativo.

Finalmente, otra práctica participativa que se desarrolló fue la creación de los consejos de coordinación local distrital, para lo cual se aprobó el reglamento de elección de los representantes de la sociedad civil ante el consejo de coordinación local. Su consejo de coordinación local está integrado por el alcalde, 13 regidores y 14 miembros de la sociedad civil, con lo que se coloca a los representantes de ésta en una situación de paridad ante el concejo municipal, lo que permite que su participación no sea percibida a partir de una situación de inferioridad de condiciones. Los representantes son elegidos mediante el voto popular.

El equipo técnico municipal responsable del proceso está conformado por: Javier Bueno Cano, Gerente Municipal; Antonio Paredes Pinto, Gerente de Planeamiento y Presupuesto; Emiliano Alarcón Taco, Gerente de la Oficina de Desarrollo Económico; Genaro Soto Mendoza, Asesor de Alcaldía; Julio Injante Uchuya, Gerente de la Oficina de Desarrollo Humano; Martín Delgado Márquez, Sub Gerente de proyectos y obras; Carlos Domínguez Zea, responsable de la Agencia Municipal No 01; José Rodríguez Aguirre, responsable de la Agencia Municipal No 04 y Gerente de Educación Cultura y Deportes; Luis Esquivel Torres, Sub Gerente de la Agencia de Desarrollo No 1; Jorge Porcel, Promotor Social Agencia de Desarrollo No 1; Daniel Siancas Ramos, Sub Gerente de la Agencia de Desarrollo No 2; Carmen Romero, Promotora Social de la Agencia de Desarrollo No 2; Lourdes Rojas, Promotora Social de la Agencia de Desarrollo No2; Mario Salazar, Promotor Social de la Agencia de Desarrollo No 2; Luis Lupa, Promotor Social de la Agencia de Desarrollo No 2; Emilio Sánchez Muñoz, Promotor Social de la Gerencia de Promoción y Bienestar Social; Samuel Pedroza Lucana, Sub Gerente de la Agencia de Desarrollo No 3; Abelardo Ríos, Promotor Social de la Agencia de Desarrollo No 3; Eddy Velazco, Promotor Social de la Agencia de Desarrollo No 3; Víctor Picón, Sub Gerente de la Agencia de Desarrollo No 4; Carlos Vásquez, Promotor Social de la Agencia de Desarrollo No 4; Oscar Salazar Jara; Promotor Social; Mercedes Villar Castillo, Promotora Social de la Agencia de Desarrollo No 4; Angel Arteaga, representante de la Sociedad Civil ante el Consejo de Coordinación Local Distrital; Félix Zavaleta, representante de la Sociedad Civil ante el Consejo de Coordinación Local Distrital; Efraín Sánchez Saldaña, Teniente Alcalde y responsable político del proceso; y, Luz Castro Suyo, regidora, Pdta. de la Comisión de Desarrollo Humano y responsable política del proceso del Plan integral de desarrollo concertado al 2021.

Por otro lado, Villa El Salvador se encuentra pronta a cumplir 34 años de fundación y en estas tres décadas y media, la organización, participación, el planeamiento estratégico concertado y las relaciones entre la municipalidad y la sociedad civil, basadas en la construcción de objetivos comunes, han hecho posible que cuente la ciudad con un parque industrial consolidado, con acceso a la educación y servicios de salud logrados en base al esfuerzo de la comunidad organizada, áreas verdes y espacios públicos para la vida comunal y social con niveles de infraestructura que permiten la recreación de sus pobladores.

Esto porque su misión como municipalidad, es ser una entidad que promueve el desarrollo integral de la persona en el distrito, que presta eficientemente servicios públicos y administra recursos en función a los objetivos que elevan la calidad de vida de la población, regulando las actividades vinculadas al saneamiento y promoviendo la preservación ecológica del distrito y la participación ciudadana. Como visión han establecido que Villa El Salvador es un distrito de productores, líder, organizado y generador de riquezas, es una ciudad moderna y saludable con hombres y mujeres de todas las generaciones con valores humanos, con igualdad de oportunidades de formación y desempeño que participan democráticamente en la gestión de su desarrollo.

La municipalidad ejecutó un presupuesto de S/. 36,111,678. El número de plazas autorizadas según el CAP es 292 y el número adicional de personas que prestan servicios es de 382, de los cuales 330 están por locación de servicios y 52 por honorarios profesionales.

Persona para contactos

Nombre: Néstor Ríos Morales
Cargo: Secretario Técnico de la Agencia de Fomento de la Inversión Privada
E-mail: nestorriosm@hotmail.comisakuma@sbs.gob.pe
Teléfono: 287-6485
Fax: 287-6485

6.5

Finalista Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Finalista

Experiencia de la mesa de concertación por seguridad integral de Villa María del Triunfo

Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo

Con el objetivo de convertirse en un distrito seguro, la Municipalidad de Villa María del Triunfo realizó un proceso de participación, organización y concertación en el tema de seguridad. En el año 2002 se inician los preseminarios de talleres de seguridad con jóvenes líderes de pandillas, comunidad educativa, organizaciones vecinales, organizaciones de mujeres e instituciones para identificar las problemáticas de inseguridad y elaborar una propuesta de plan de seguridad.

Se organiza luego el I Encuentro por la Seguridad Integral de Villa María del Triunfo, en el que participaron autoridades civiles y policiales, miembros de instituciones públicas y privadas, con más de 800 representantes de las organizaciones sociales de base. Se aprovechó este espacio para la instalación de la mesa distrital de concertación por la seguridad integral de Villa María del Triunfo y, como estrategia para la solución eficiente y oportuna, se constituyeron además siete mesas zonales.

10 objetivos estratégicos

- Impulsar espacios a nivel distrital, zonal y sectorial en los que participen organizaciones vecinales, de base, juveniles, promotores/as sociales comunitario/as en conjunto con las instituciones del sector.
- Promover sistema de información (diagnóstico) cuantitativo distrital, zonal y de sectores que visualice la realidad de la violencia, zonas de riesgo en el distrito e instituciones que trabajen el tema de violencia y pandillaje distritales.
- Establecer los programas de capacitación integral para los padres a nivel distrital, zonal y sectorial.
- Generar programas integrales de formación técnica, ocupacionales y manuales para inserción en el campo laboral, en especial de los jóvenes.
- Promover espacios de encuentro comunitario.
- Desarrollar un Sistema de Seguridad Integral Interinstitucional (Municipalidad y PNP), implementando medios de comunicación internos, de personal, logísticos y otros del Serenazgo y la Policía.
- Fomentar en las instituciones educativas cursos que brinden la formación de valores y sensibilicen a los jóvenes en la problemática de la violencia juvenil.
- Fortalecer las capacidades de desarrollo humano y de gestión de desarrollo de la comunidad organizada.
- Generar programas integrales de deporte en diferentes disciplinas.
- Impulsar espacios de encuentro espirituales y familiares en todas las zonas del distrito.

Como resultado de este encuentro se elaboran programas y proyectos en los siete talleres zonales. Para su cumplimiento cada taller de zona presentó su plan de trabajo con los siguientes programas y proyectos: programa de seguridad en centros educativos; programas especiales de prevención (proyectos comunitarios de prevención de drogas, camino a la paz), de seguridad vecinal, de seguridad de prevención del pandillaje, de operativo de seguridad ciudadana, de sistema de información y difusión y de plataforma tecnológica de seguridad ciudadana.

El II Encuentro por la Seguridad Integral del distrito tuvo la finalidad de evaluar las acciones de los programas y proyectos de las siete zonas. Además se desarrollaron las siguientes actividades: elaboración del mapa de los puntos críticos de inseguridad, identificación de las pandillas juveniles, encuentros deportivos con jóvenes pandilleros, charlas de orientación a los alumnos de los centros educativos, escuelas para padres de familia, talleres de seguridad ciudadana, charlas, proyección de videos, realización de operativos e intervenciones conjuntas entre Serenazgo y la PNP, simulacros de robos en las comunidades y rondas urbanas mixtas entre los vecinos, Serenazgo y la PNP.

En el III Encuentro, con la asistencia de los miembros de la mesa de concertación por la seguridad integral, hoy denominada comité distrital, y de aproximadamente dos mil personas, se juramentó la Red Vecinal de Seguridad Ciudadana conformada por un aproximado de mil representantes de la comunidad de los diferentes asentamientos

humanos del distrito, con la finalidad de que esta gran red realice en la comunidad acciones preventivas, promocionales, culturales, deportivas, laborales y educativas.

El equipo ejecutor estuvo conformado por: Eduardo Flores Levano, Gerente Municipal y Giovana Calvo de Oliveira Díaz, Asesora de Seguridad Ciudadana.

Por otro lado, la visión institucional muestra a Villa María como un distrito líder, integrado, organizado y descentralizado, donde hombres, mujeres y jóvenes participan en igualdad de condiciones; es centro promotor del deporte, la educación y la cultura en el área sur de Lima; con un medio ambiente urbano ordenado, seguro y saludable, en armonía con su configuración geográfica paisajista y sus áreas naturales de lomas; y donde sus actividades productivas, comerciales y turísticas son competitivas.

En cuanto a su misión, la municipalidad busca contribuir al desarrollo local, mejorar la prestación de servicios a la comunidad y luchar contra la pobreza. Para contribuir al desarrollo local, se organiza la acción municipal en programas estratégicos de intervención que ataquen los problemas fundamentales de nuestra realidad o que desarrollen nuestras potencialidades como distrito. Además, para mejorar la prestación de servicios, su misión es alcanzar progresivamente los estándares adecuados de calidad, en este sentido el control de calidad interno y la opinión ciudadana serán integrados a la práctica administrativa. Finalmente, para luchar contra la pobreza, busca dinamizar la actividad económica local, a través de la promoción del desarrollo de los micro y pequeños empresarios del distrito y de los trabajadores en general; así como apoyando a las organizaciones de base que enfrentan la pobreza.

Sobre su presupuesto, la municipalidad contó en el 2004, con un presupuesto ejecutado de S/. 25,593,692.00 y tiene un presupuesto asignado para el 2005 de S/. 31,566,358.00. Además, tiene un total de 541 miembros de personal según su cuadro de asignación de personal, entre 28 funcionarios, 47 empleados, 58 obreros, 381 personas bajo servicios no personales y 27 practicantes.

Persona para contactos

Nombre: Giovanna Calvo de Oliveira Díaz
Cargo: Asesora de Seguridad Ciudadana
E-mail: denycalvo@hotmail.com
Teléfono: 281-1329
Fax: 450-5448

6.6 **BPG**

Fondo Concursable de distritos y juntas vecinales

Municipalidad Provincial de Huancayo

El Fondo Concursable de distritos y juntas vecinales de Huancayo está orientado a fortalecer la participación y el compromiso de la población a través de las autoridades de los 27 distritos y 21 juntas vecinales, en la ejecución de obras de interés para cada una de ellas.

El fondo es un instrumento de financiación que se aplica a todos los distritos y juntas vecinales en ejecución de obras menores, orientadas a satisfacer las demandas que plantea la propia población, basadas en la meritocracia, participación, concertación y transparencia.

La implementación del fondo implicó realizar coordinaciones en cada una de las municipalidades distritales y juntas vecinales para el cumplimiento de las etapas y periodos determinados en el proceso. La Municipalidad Provincial de Huancayo designó coordinadores para distritos y juntas vecinales, con la finalidad de constituirse en orientadores, facilitadores y conductores del cumplimiento y logro de los objetivos del fondo.

El Fondo Concursable destaca por su práctica participativa y no distributiva, y consiste en el financiamiento de proyectos definidos dentro de las nuevas prácticas de gobierno participativo, donde los ciudadanos determinan la obra a ejecutar, con qué y con cuánto van a participar, articulados a los objetivos del plan estratégico institucional y al presupuesto institucional. Las áreas prioritarias definidas por los pobladores están focalizadas en saneamiento básico, infraestructura vial y educación. La participación de los distritos es vía cofinanciamiento y las juntas vecinales contribuyen con mano de obra y materiales.

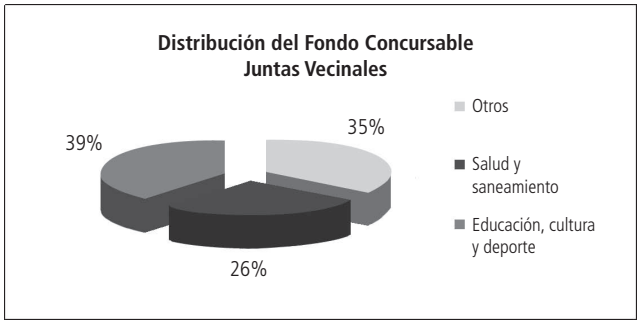
El proceso de desarrollo tiene la siguiente secuencia: presentación de solicitud, calificación de perfil o expediente, firma del convenio, ejecución de la obra, control y seguimiento.

Mediante el Fondo Concursable distrital se trabajó descentralizadamente con los 27 distritos de la provincia en el desarrollo de obras priorizadas por cada uno de los municipios distritales con la participación activa de sus pobladores. Durante el ejercicio 2004, el fondo financió 28 obras por un monto de S/. 1,095,689.00, los cuales fueron orientados a salud y saneamiento en un 43%, 14% a transporte y 43% a educación y cultura.

El Fondo Concursable de juntas vecinales ha posibilitado identificar de manera correcta y objetiva sus problemas base y en base a este conocimiento se han elaborado los proyectos. Para dicho cometido, los presidentes de las juntas vecinales, en coordinación con la municipalidad, convocaron a los vecinos por cuadras y manzanas a fin de analizar y hacer un diagnóstico de sus principales problemas y necesidades, para luego –producto de un debate democrático–, decidir la obra a realizar en su respectiva junta vecinal. Participaron 21 juntas vecinales. Durante el ejercicio 2004, el fondo financió 31 obras menores por un monto total de S/. 273,156, beneficiando a 10,655 vecinos. El 26% se orientó a salud y saneamiento, 39% a educación, cultura y deporte, y 35% al rubro otros (medio ambiente, parques y jardines y asistencia y previsión social).

Para conducir el Fondo Concursable, se constituyó un comité ejecutor presidido por el Gerente de Planeamiento y Presupuesto, el econ. Ricardo Villavicencio Susnabar y como miembros, el Gerente de Obras, el Ing. Samuel Ventura Egoavil

y el Director de Participación Vecinal, el Econ. Gino Ruiz Pachas, en el asesoramiento legal, el abogado Raúl Ramos La Torre. Así mismo, se contó con el apoyo técnico de los profesionales, Arq. Jaime Garay Quiñones y Lic. Hebert Flores Poma. Las coordinaciones con las municipalidades distritales estuvieron a cargo del Bach. Adm. Jimmy Tenicela Cortez y con las juntas vecinales el Prof. Carlos Hilares Nieto.



Por otro lado, Huancayo tiene la visión de ser una provincia solidaria, moderna y desarrollada con servicios básicos de buena calidad que alcanzan a toda su población. Además, buscar ser una provincia integrada al mercado regional, nacional e internacional; con producción agrop ecológica sostenible y artesanía de exportación con identidad propia. Finalmente, busca ser una provincia impulsadota de ejes turísticos y comerciales, generadora de bienes y servicios de calidad competitiva, con redes viales internas en buen estado.

Su misión es ser una institución moderna y funcional al servicio de la población que con la concertación y participación ciudadana de la sociedad civil organizada promueve programas y proyectos de inversión privada, pública y de cooperación internacional para superar la pobreza e impulsar el desarrollo humano integral de la provincia.

Sobre su presupuesto, se ha ejecutado en el 2004 S/. 41,809,765.48 y para el año 2005 se ha presupuestado la suma de S/. 32,894,958.00. Además, con un total de 399 personas trabajando según el CAP para la Municipalidad y 296 personas están contratadas por locación de servicios.

Persona para contactos

Nombre: Magali Lazo Guevara
Cargo: Secretaria Técnica Cepri
E-mail: makaxy@hotmail.com
Teléfono: 064-211799 anexo 249
Fax: 064-234411

6.7 **BPG**

Implementación de los Comités de Desarrollo Comunal - Codecos

Municipalidad Distrital de Sánchez Carrión

Trabajo de Repúblicas

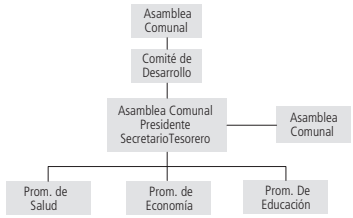
En Huamachuco, capital de la provincia de Sánchez Carrión, las comunidades estaban organizadas en asociaciones educativas, productivas o de transporte, pero que actuaban en función de intereses particulares, sin tener en cuenta los grandes objetivos comunales. Así, cada autoridad o líder pedía por su lado, lo que era atendido de forma irresponsable, atomizando el ya escaso presupuesto.

En el año 1998 se plantea el primer plan de desarrollo integral integrador, que se construye de forma participativa el año 2000, con el apoyo de organismos como CARE y la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión. Lamentablemente, no se ejecuta ninguna actividad del plan estratégico de desarrollo.

En esas circunstancias se plantean los Codecos como un espacio de discusión y análisis conjunto de la comunidad, acompañado de una reorganización del concejo y la estructura municipal en cinco comisiones: educación, salud, ciudadanía y cultura, desarrollo económico e integración vial; y se plantean nueve políticas de gestión local que rigen las actividades de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión.

El Comité de Desarrollo Comunal (Codeco) nace como una instancia de gobierno local en el caserío que promueve su propio desarrollo. Para concretar la visión de ser Capital del Desarrollo Humano se tenía que sociabilizar el plan estratégico de la gobernabilidad del país; lo que, en buena parte, pasa por el logro de mejoras económicas, sociales y políticas que eleven las condiciones de existencia de los habitantes rurales y promuevan su inclusión en los procesos de toma de decisiones. El Comité de Desarrollo Comunal se organizó en base a la representación de las tres sociedades propulsoras del desarrollo humano: sociedad civil, sociedad política y sociedad económica.

Estructura Orgánica de los Codecos



Los objetivos del Codeco son: convocar a la unidad de la comunidad; vincular y servir como nexo entre la comunidad y las diversas instancias de gobierno y organizaciones para su desarrollo; concertar acerca de las oportunidades que tiene la comunidad para su desarrollo mediante la Asamblea Comunal, donde se priorizan las necesidades en el marco de desarrollo humano, es decir se trabaja en torno a tres ejes temáticos: salud, educación y desarrollo económico; y garantizar la transparencia de la gestión constituyéndose en un instrumento de control social.

El impacto está dimensionado en cinco aspectos fundamentales: organización y concertación comunal, participación ciudadana, presupuesto participativo y plan de inversiones acordes al plan estratégico de desarrollo, descentralización y subsidiaridad.

Al inicio los Codecos nacen como una estrategia de salud implementados por el Ministerio de Salud de la Provincia de Sánchez Carrión y Care Perú, sin embargo en el proceso de implementación, ejecución, monitoreo y evaluación estuvo a cargo

del equipo de gestión integrado por las siguientes personas: Héctor Rodríguez Barboza, alcalde; Edgardo Napoleón Morales Chamorro, regidor; Alexis Rebaza, Gerente de Desarrollo Social; Oscar Fuentes Silva, Gerente General; Sigifredo Alzamora Alzamora, Regidor Provincial; Martha Álvarez Medina, Regidora Provincial; Santiago Aguilar Aguilar, Regidor Provincial; Cecilia Gastañadui Acevedo, Regidora Provincial; Loreto Mauricio Romero, Regidor Provincial; Ciro Vidal Benites, Regidor Provincial; Benjamín Rebaza Cisneros, Regidor Provincial; Luis Peña Rebaza, Regidor Provincial; Luis Valencia Urtecho, Regidor Provincial; Carolina Vargas Lucar, representante del CARE Perú; Luis Alayo Chávez, Director del Hospital de la Provincia de Sánchez Carrión; Luz Elena Mendoza Navarro, representante del CARE Perú; George Regozzini, Presidente de Perú Fundación Hanns Seidel en Perú; Rosario Vargas Lucar, Funcionaria Care; Américo Cuba Sancho, Presupuesto y Planificación; María Arteaga Vásquez, Funcionario Red Salud; Jorge Ruiz Armas, Contabilidad; Esgardo Ruiz Arana, regidor; y, Julio Layza Flores, jefe de DIPIV.

En Huamachuco, hay 137,903 habitantes, y sus comunidades están organizadas en asociaciones, ya sea educativas, productivas o de transportes. Su visión es ser la capital del desarrollo humano y su misión es ser una Municipalidad eficiente, flexible, moderna, que promueve el desarrollo humano, con participación activa de la población, con transparencia y honestidad, en un marco de equidad y justicia social.

Por otro lado, la municipalidad ejecutó un presupuesto de S/. 11,264,040.00 en el 2004 y según el CAP se cuenta con 140 plazas autorizadas.

Persona para contactos

Nombre: Alexis Rebaza López
Cargo: Gerente de Desarrollo Social
E-mail: napomoral@hotmail.com
Teléfono: 044-441-022
Fax: 044-441-154

6.8 **BPG**

Participación de usuarios en la gestión institucional

Organismo Supervisor de Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público - Ositran

El Ositran, como órgano regulador de la infraestructura de transporte de uso público, tiene como objetivo principal cautelar, en forma imparcial y objetiva, los intereses del Estado, de los inversionistas y de los ciudadanos.

Funciones del Comité Consultivo

- Recibir y presentar ante Ositran las consultas de los usuarios de la infraestructura.
- Conocer y opinar acerca de los planes de supervisión de Ositran.
- Dar a conocer a Ositran los requerimientos de los usuarios relativos a la prestación de los servicios.
- Proponer líneas de acción que se consideren convenientes para mejorar la calidad de la prestación de los servicios bajo el ámbito de competencia de Ositran.
- Analizar proyectos de normas relativas a la prestación de los servicios bajo el ámbito de competencia de Ositran.
- Ser informados previamente sobre toda alza de tarifas solicitada por las entidades prestadoras.
- Proponer acciones para resolver cualquier tipo de problema en el campo de explotación de la infraestructura de transporte de uso público de ámbito regional.

En la infraestructura de transporte bajo el ámbito de competencia de Ositran se encuentran involucrados usuarios finales e intermedios que tienen una participación relevante y constante en el desarrollo del país. Es así que participan los usuarios finales –representados por los exportadores, importadores y consumidores finales– y los usuarios intermedios –representados por las líneas aéreas, las empresas navieras, los agentes de carga–, entre otros. En el año 2001, Ositran creyó conveniente incluir la participación de los usuarios intermedios y finales en la gestión institucional.

En ese sentido se crean los Comités Consultivos de Usuarios de OSITRAN, con el objetivo de contar de forma directa con el apoyo de los usuarios de la infraestructura de transporte de uso público, a fin de obtener información y aportes relevantes referentes a la calidad de servicios que brindan las entidades prestadoras y a las condiciones de acceso a la infraestructura, los que permiten cumplir de mejor manera las funciones supervisoras y regulatorias.

Logros

- Se ha logrado fortalecer la participación directa del usuario en la gestión institucional.
- Se recibe información directa de los gremios de usuarios más representativos de la infraestructura de transporte de uso público a nivel nacional.
- La participación constante de los usuarios con sus comentarios en los proyectos normativos y tarifarios consolida la política de transparencia de Ositran en su gestión reguladora y supervisora.
- Los Consejos de Usuarios de Ositran han logrado consolidarse a nivel de la opinión pública, habiendo participado en el Congreso de la República y emitido pronunciamientos en prensa.
- Se ha propiciado en varias oportunidades un acercamiento entre los usuarios de la infraestructura de transporte de uso público y las empresas concesionarias que explotan dicha infraestructura.
- El Congreso de la República, a propuesta de la Presidencia del Consejo de Ministros, ha recogido la experiencia de Ositran con la creación de sus Comités de Usuarios y ha creado por ley los Consejos de Usuarios para los demás organismos reguladores, es decir, Osiptel, Osinerg y Sunass.

Los Comités Consultivos de Usuarios están integrados por los usuarios que acreditan representatividad a nivel nacional en la prestación de los servicios y los mercados en los que actúan las entidades prestadoras bajo el ámbito de competencia de Ositran. Dichos comités son órganos adscritos a la presidencia del consejo directivo de Ositran.

Los Comités Consultivos Regionales de Usuarios están conformados por los usuarios que acreditan representatividad a nivel regional, cualquiera sea la modalidad o tipo de infraestructura de transporte de uso público que representen, los mismos que están adscritos a la gerencia general de Ositran.

El equipo de la BPG estuvo conformado por: Alejandro Chang Chiang, Presidente; Mario Arbulú Miranda, Director; Rafael Eduardo Muente Schwarz, Director;

Javier Hernando Illescas Mucha, Director; José Moquillaza Risco, Director; Jorge Alfaro Martijena, Gerente General; Gonzalo Ruiz Díaz, Gerente de Regulación; Walter Sánchez Espinoza, Gerente de Supervisión; Felix Vasi Zevallos, Gerente de Asesoría Legal; Rosario Soto Tam, Gerente de Administración y Finanzas; y, Michelle Vivas Alvarez, Jefe de Relaciones Institucionales.

Por otro lado, el Ositran tiene la visión de ser un organismo regulador, líder, moderno y eficiente, que promueve el desarrollo de la infraestructura de Transporte de Uso Público, contribuyendo a la competitividad del país.

Su misión es regular la estructura, conducta y condiciones de acceso en los sectores donde operan las entidades prestadoras, supervisando la ejecución de los contratos de concesión, cautelando en forma imparcial y objetiva los intereses de los usuarios, de los inversionistas y del Estado, a fin de garantizar la eficiencia en la explotación de la infraestructura de Transporte de Uso Público.

Su ámbito es nacional y presupuestalmente pertenece a la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

Ejecutó un presupuesto de S/. 8,804,448.00 en el 2004 y para el 2005 cuenta con un presupuesto aprobado de S/. 8,518,150.00. Además, tiene 41 personas a su cargo según el CAP del 2004.

Persona para contactos

Nombre: Michelle Viva Álvarez
Cargo: Jefa de Relaciones Institucionales
E-mail: mvivas@ositran.gob.pe
Teléfono: 330-7575 anexo 248
Fax: 433-1944

6.9 **BPG**

Talleres de Información y fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de actividades de hidrocarburos, relacionados con los contratos de exploración y/o explotación o convenios

Perupetro SA

Perupetro SA, como parte de la implementación del plan estratégico de coordinación con las Comunidades Indígenas, diseñó la implementación de talleres de información y fortalecimiento de capacidades en actividades de hidrocarburos con el fin de sentar las bases de la relación armoniosa entre el Estado (sector hidrocarburos), la empresa operadora y la sociedad civil (de la zona de influencia directa o indirecta por la actividad), mediante los cuales busca informar, generar, desarrollar y reforzar espacios de diálogo y participación dado que inducen aprendizaje de temas centrales en el marco de las actividades de hidrocarburos, tales como: beneficios e impacto ambiental y social; responsabilidad, funciones y rol del Estado en el marco de la actividad de hidrocarburos; y responsabilidad ambiental social de las empresas operadoras.

Los talleres de información permiten conocer las percepciones e inquietudes ciudadanas. Por otro lado, el objetivo de los talleres de fortalecimiento de capacidades es apoyar a los ciudadanos, influenciados directa o indirectamente por la actividad, en su esfuerzo por mejorar el conocimiento que tienen sobre la actividad de hidrocarburos, el rol y responsabilidades del Estado en relación con esta actividad, las leyes ambientales, leyes de consulta y participación ciudadana. Con ello, las personas influenciadas por la actividad hidrocarburíafera podrán relacionarse con mayor conocimiento con las empresas y el Estado, garantizándose así el cumplimiento de las regulaciones del sector al estar debidamente informadas.

El sector de hidrocarburos carecía de procedimientos de coordinación entre el Estado, empresa y las comunidades que permitieran el cumplimiento de los contratos de exploración y/o explotación o convenios en forma armoniosa; asimismo, era evidente la falta de conocimientos de las empresas respecto de las comunidades indígenas y centros poblados en cuyos territorios se realizarían actividades de hidrocarburos y, de otro lado, la carencia de información y escaso conocimiento de las comunidades indígenas sobre las funciones y responsabilidades de las entidades del sector hidrocarburos y las actividades que realizan. Las comunidades indígenas y la sociedad civil en general no contaban con suficiente información respecto a las actividades de hidrocarburos desarrolladas en sus tierras.

Mejoras o aportes

Luego de realizar los talleres de información y fortalecimiento de capacidades en la sociedad civil, especialmente en las comunidades indígenas y centros poblados influenciados directa e indirectamente por las actividades de los hidrocarburos, los principales cambios obtenidos son:

- Con mecanismos de consulta y participación ciudadana se ha logrado que la sociedad civil, organizaciones y comunidades indígenas en áreas de los contratos y convenios de hidrocarburos cuenten con mayor información y conocimiento sobre las actividades de hidrocarburos y tecnología implementadas por las empresas operadoras sobre protección ambiental y planes de relaciones comunitarias.
- Se creó la División de Protección Ambiental y Comunidades.
- Mayor aceptación de las organizaciones y comunidades indígenas sobre el desarrollo de actividades de hidrocarburos en sus tierras. Aceptación de algunas ONGs debido al interés común de desarrollar proyectos.
- Elaboración e implementación del un plan estratégico para la coordinación con las comunidades indígenas.
- Mayor interés de las empresas en la sociedad civil.
- Mayor cantidad de suscripción de convenios entre las empresas operadoras y las organizaciones de la sociedad civil sobre responsabilidad social.
- Mayor diálogo entre empresas y organizaciones indígenas.
- Mayor participación de las comunidades indígenas y sociedad civil en los procesos de consulta y participación ciudadana para el desarrollo de actividades de hidrocarburos.

Se ha logrado llevar a cabo 15 talleres de fortalecimiento de capacidades y 7 talleres de información durante los años 2002 y 2005, en los cuales Perupetro SA recibió 28 pronunciamientos comunitarios y de centros poblados a favor del desarrollo de las actividades de hidrocarburos de un total de 34 pronunciamientos (6 en contra).

Dentro de la estructura organizativa de Perupetro SA se ubica la División de Protección Ambiental y Comunidades (PAYC). Esta división tiene como principal responsabilidad asesorar, planificar, dirigir y coordinar las acciones y programas que permitan y faciliten la interacción de las actividades de hidrocarburos y el cumplimiento de las normas ambientales, asimismo su interacción con la sociedad civil, en especial con las comunidades indígenas. Otra responsabilidad que tiene a su cargo es desarrollar actividades de coordinación que permitan el cumplimiento del contrato en forma armoniosa en lo referente a la gestión ambiental y coordinar con las entidades correspondientes, el cumplimiento de las disposiciones relacionadas a la preservación del medio ambiente. Supervisa asuntos ambientales incluidos en los contratos de exploración y explotación de hidrocarburos y convenios. Coordina con el sector y la industria en el levantamiento de pasivos ambientales. Participa en la redacción de las cláusulas pertinentes de los contratos por hidrocarburos que reflejen el cumplimiento de las normas vigentes y tratados internacionales en materia de protección ambiental, responsabilidad social y respecto de las comunidades nativas en cuyos territorios se desarrollen actividades de hidrocarburos. Sus integrantes forman parte de Comisiones Técnicas para estudiar y resolver asuntos de naturaleza intersectorial y multidisciplinaria, relacionados con la Protección Ambiental, Comunidades Indígenas e Industria Hidrocarburífera. Asimismo, participa en los procesos de consulta y participación ciudadana en el proceso de aprobación del estudio de impacto ambiental y otros talleres organizados por la Dirección General de AsuntOS Ambientales del Ministerio de Energía y Minas.

La visión de Perupetro SA es ser la empresa del Estado Peruano que gracias a su gestión logre convertir al Perú en un país exportador de hidrocarburos y su misión es posicionar al Perú como país atractivo para la inversión y el desarrollo de las actividades de exploración y producción de hidrocarburos.

Finalmente, el objeto social de Perupetro SA es promover, negociar, celebrar y supervisar en representación del Estado Peruano los contratos en materia hidrocarburífera, así como los convenios de evaluación técnica. Asimismo, comercializar a través de terceros y bajo los principios del libre mercado, los hidrocarburos provenientes de las áreas bajo contrato, en la modalidad de servicios.

Por otro lado, su presupuesto ejecutado en el 2004 fue de S/. 1,669,214,114.00 y en el 2005, se aprobó un presupuesto de S/. 1,648,354,555.00. Además, cuentan con 87 personas dentro de su personal según el CAP institucional al cierre del año 2004.

Persona para contactos

Nombre: Jefe de Protección Ambiental y Comunidades
Cargo: Jorge Arnao Arana
E-mail: jarnao@perupetro.com.pe
Teléfono: 617-1800
Fax: 617-1801

6.10 BPG

Comités Interinstitucionales de A Trabajar Urbano

Programa A Trabajar Urbano

El Programa A Trabajar Urbano calificó como BPG 2005 con su estrategia de selección de proyectos, sustentada en la participación activa de la sociedad civil y de las autoridades locales, quienes en los Comités Interinstitucionales analizan y califican la relevancia social y económica de los proyectos presentados al concurso.

El Comité Interinstitucional es la fase final del proceso de priorización de proyectos declarados previamente viables y constituye una instancia ad-hoc en la toma de decisiones para la selección de proyectos. Desde la primera a la séptima convocatoria se han desarrollado 215 comités, los cuales han evaluado un total de 9,579 proyectos y priorizado 5,493.

Para normar la organización, instalación y el desarrollo de los comités, el Programa A Trabajar Urbano ha elaborado un "Manual de procedimientos de evaluación" dirigido a éstos. Este manual es utilizado en las sesiones de los comités, en las cuales los representantes de las instituciones participantes exponen los proyectos de sus localidades, resaltando la relevancia social y económica de cada proyecto. Por lo general, a partir de este momento, se promueve el debate entre los miembros plenos sobre la contribución de cada proyecto al desarrollo de la localidad y su impacto en el bienestar social y económico de la población.

Luego del debate de los proyectos, los miembros del comité asignan un puntaje a cada proyecto. Actualmente, sus integrantes cuentan con el apoyo de un *software* diseñado específicamente para este procedimiento, el que finalmente elabora un *ranking* descendente de los proyectos que han sido priorizados.

Mejoras o aportes

A partir de la implementación de los Comités Interinstitucionales se han observado algunos cambios o efectos que merecen destacarse:

- La priorización de proyectos que responden a la satisfacción de necesidades básicas mayoritarias identificadas en la localidad.
- La participación directa y organizada de las organizaciones sociales de base y de la sociedad civil en la toma de decisiones sobre la inversión y control de la gestión pública, contribuyéndose así a su empoderamiento.
- El fortalecimiento de las relaciones de coordinación y concertación entre el espacio local (sociedad civil y gobierno local) y el gobierno central, para lograr la transparencia de las acciones que ejecutan los programas gubernamentales orientados al desarrollo social.
- La apertura de canales de comunicación e interacción entre las instituciones que representan al Estado y a la sociedad civil organizada.
- La recuperación del nivel de confianza y credibilidad en los programas de emergencia social por parte de la opinión pública.
- La concertación entre representantes de las instituciones públicas y representantes de las organizaciones de la sociedad civil organizada, para la priorización y selección de proyectos de impacto en el desarrollo local.
- El fortalecimiento de las capacidades institucionales de las organizaciones representadas tanto públicas como de la sociedad civil.

Este proceso, como cualquier otro, ha tenido que enfrentar determinadas dificultades. Así, durante las primeras tres convocatorias, el proceso de calificación y asignación de puntajes de los proyectos presentados se realizaba en forma manual, práctica que demandaba mayor tiempo. A partir de la cuarta convocatoria se implementó el sistema de calificación a través del *software* mencionado, lo que facilitó el trabajo de los miembros plenos y redujo el tiempo del proceso de calificación.

Otro problema que tuvieron que enfrentar los miembros del comité es que los representantes de las instituciones convocadas que participaban en las reuniones previas a las sesiones de evaluación no siempre eran los mismos que asistían a la sesión del comité, lo cual dificultaba su desarrollo. Este procedimiento se tuvo que modificar, haciendo obligatoria la asistencia a las sesiones del comité del mismo participante en las reuniones previas.

El equipo técnico que tuvo a su cargo el diseño inicial del proyecto del Programa A Trabajar Urbano, estuvo conformado por Juan Chacaltana, Javier Palacios, Jorge Arrunátegui, Iván Castillo, Paola Bustamante, Rosa Sandoval y Claudia Barrios. Actualmente, la Dirección del Proyecto está a cargo de la Eco. Ana Alvarado Cueto.

Por otro lado, la visión del ATU es ser una entidad pública del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE, reconocida por su transparencia, eficiencia y eficacia institucional, que financia proyectos de empleo temporal con intensidad de mano de obra no calificada, en los distritos urbanos del país, lo que le posibilita transferir ingresos a las personas desempleadas y proporcionar a las localidades urbanas activos tangibles socialmente útiles a sus pobladores; para lo cual ha logrado un adecuado posicionamiento institucional; optimizando adecuadamente su organización y gestión institucional.

Además, su misión es ser una entidad ejecutora cuyo propósito es generar empleo temporal a los pobladores desempleados de zonas urbanas pobres, con la finalidad de transferir ingresos monetarios, mejorar las capacidades individuales y colectivas, y posibilitar que las localidades cuenten con activos socialmente útiles; contribuyendo así al desarrollo social local y la lucha contra la pobreza en nuestro país.

Actualmente, el ámbito geográfico de intervención del Programa es de 24 departamentos y 370 distritos del país.

En cuanto a su presupuesto, en el año 2004, ejecutó S/. 142,127,910.00 y en el año 2005, tiene un presupuesto aprobado de S/. 151,053,972.

Sobre su personal, el Programa no cuenta con instrumentos de gestión aprobados, por lo tanto carece de un CAP oficial. La modalidad de contratación de todo personal que presta servicios en el Programa es de servicios no personales. El número de personas contratadas está en estrecha relación con el ciclo del proyecto, fluctuando – a la fecha- a nivel nacional entre un mínimo de 225 a un número que puede bordear las 900 personas.

Persona para contactos

Nombre: Francisco Morante
Cargo: Jefe del Área de Gestión Interinstitucional
E-mail: fmorante@atrabajarurbano.gob.pe
Teléfono: 332-0635
Fax: 332-0118

7. Bibliografía internacional
Consulta y Participación Ciudadana

7.1 Bibliografía básica

- *OECD, Citizens as Partners, OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy Making* (2001). Disponible en: **http://www1.oecd.org/publications/e-book/4201141e.pdf**

El manual de la OECD es una guía diseñada para ser utilizada por funcionarios del gobierno como una "hoja de ruta" para construir modelos para informar, consultar e involucrar a los ciudadanos en la formulación de políticas. Proporciona una descripción de los fundamentos y estándares para la participación ciudadana, así como una ilustración de las estrategias y herramientas que los funcionarios pueden utilizar para comprometer a los ciudadanos.

- OECD, *Citizens as Partners, Information, Consultation and Public Participation in Policy Making* (2001). Disponible en: **http://www1.oecd.org/publications/e-book/4201131E.PDF**

Esta publicación de la OECD, más extensa que el manual, se explaya en los fundamentos, marcos y herramientas involucrados en reforzar las relaciones gobierno-ciudadano. Presenta además casos de estudio de programas de participación ciudadana en países como Bélgica, Canadá, República Checa, Dinamarca, Francia, Hungría, Corea y Estados Unidos.

- United States Environmental Protection Agency, *RCRA Public Participation Manual, Chapters 2 & 5* (1996). Disponible en:
  http://www.epa.gov/epaoswer/hazwaste/permit/pubpart/, en español en:
  http://www.epa.gov/epaoswer/general/espanol/rcraspma.pdf

El Manual de Participación Pública de la RCRA proporciona las guías (capítulo 2) y herramientas (capítulo 5) para conducir con éxito un programa de participación pública. El capítulo 5 enumera asimismo las diferentes herramientas/actividades que los gobiernos pueden utilizar para informar y/o consultar a los ciudadanos, explica cómo conducirlas y discute sus ventajas y desventajas. Cada actividad se encuentra compendiada con una *checklist* para que los funcionarios públicos lleven a cabo la actividad.

- Citizens and Civics Unit, Dept. of the Premier & Cabinet. Perth, Western Australia. *Consulting Citizens: A Resource Guide* (2003). Disponible en:
  http://www.citizenscape.wa.gov.au/index.cfm?fuseaction=ccu.publications

Esta guía de recursos proporciona el marco, antecedentes y lineamientos para las entidades de gobierno que tienen a su cargo programas de consultas. La guía publica un listado de diversas herramientas y actividades para conducir la participación pública, con las descripciones, consideraciones, ventajas y desventajas de cada herramienta.

- Citizens and Civics Unit, Dept. of the Premier & Cabinet. Perth, Western Australia. *Consulting Citizens: Planning for Success* (2003). Disponible en:
  http://www.citizenscape.wa.gov.au/index.cfm?fuseaction=ccu.publications

Complementa la guía de recursos proporcionando los lineamientos para decidir cuándo emprender actividades de participación pública en cada nivel de compromiso (información, consulta, compromiso, asociación). Incluye material para ayudar a minimizar los riesgos, tanto del proyecto como del proceso de consulta.

- Lars Hasselblad Torres, *The Deliberative Agency: Opportunities to Deepen Public Participation, Deliberative Democracy Consortium Discussion Paper* (2004). Disponible en:
  http://www.deliberative-democracy.net/resources/library/delib_agency_030404. pdf

Luego de una introducción general al creciente campo de la democracia deliberante, la primera sección da una visión general del pensamiento y campo de deliberación. En la segunda sección se ofrece una visión general del ambiente político para la participación pública. La tercera sección explora cómo la deliberación puede ser utilizada para realzar la toma de decisiones.

7.2 Bibliografía adicional

- Miriam Wyman, *Thinking About Governance: A Draft Discussion Paper* (2001). Prepared for the Commonwealth Foundation. Disponible en :
  http://www.commonwealthfoundation.com/uploads/documents/cg_governance_paper.pdf

Este informe examina el concepto de gobernabilidad explorando, en primer lugar, una gama de enfoques sobre el tema, para luego identificar los diversos actores o participantes en los procesos de gobierno y dar un panorama de los temas y desafíos que limitan la participación ciudadana. Finalmente, se enfoca en promover el involucramiento ciudadano en el gobierno y resalta las herramientas que pueden ser utilizadas para dicho fin.

- Cheryl Simrell King *et al., The Question of Participation: Toward Authentic Public Participation in Public Administration,* Public Administration Review, Vol. 58, Nº 4 (1998), pp. 317-326.

En este artículo se exploran las maneras de promover procesos de participación efectivos y satisfactorios, infiriendo que además de usar las herramientas y técnicas apropiadas para la participación ciudadana, el rol y las relaciones entre los funcionarios públicos y los ciudadanos deberían basarse en la asociación, lo cual permitiría a los ciudadanos involucrarse en la toma de decisiones al inicio del proceso.

- Citizens and Civics Unit, Department of the Premier and Cabinet. Perth, Western Australia, *Consulting Citizens: Engaging with Aboriginal Western Australians* (2004). Disponible en:
  http://www.citizenscape.wa.gov.au/index.cfm?fuseaction=ccu.publications

Esta tercera guía, adjunta a la guía de recursos, proporciona los lineamientos y estrategias para comprometer a las minorías étnicas/lingüísticas, históricamente excluidas en el proceso de participación pública.

- Beth Simone Noveck, *Designing Deliberative Democracy in Cyberspace: The Role of the Cyber Lawyer,* 9 B.U.J. Sci. & Tech. L. J. (2003).

Se explica aquí cómo la tecnología no está siendo utilizada a su máximo potencial para transformar conversaciones privadas, políticas y sociales en participación pública. Explora además diversas iniciativas de naciones y organizaciones para el uso de la tecnología y de Internet con el fin de promover una democracia más deliberativa.

- Rosemary McGee *et al., Legal Frameworks for Citizen Participation: Synthesis Report* (2003). Disponible en : **http://www.ids.ac.uk/logolink/resources/downloads/SynthesisRep-Web.pdf**

Muestra una encuesta comparativa internacional sobre marcos políticos y legales que permiten la participación ciudadana en el gobierno local alrededor del mundo y presenta cuadros con información de los países y casos de estudio.

7.3 Bibliografía general

- Administrative Procedure Act, 5 USCS § 553 (2005).

- Andrea Cornwall & John Gaventa, *Bridging the Gap: Citizenship, Participation and Accountability,* PLA Notes 40 (2001). Disponible en: **http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/66ByDocName/BridgingthegapcitizenshipparticipationandaccountabilityPLANotes40CornwallAndreaGaventaJohnFebruary2001/$FILE/plan_04007.pdf**

- Andrea Cornwall & John Gaventa, *From Users and Choosers to Makers and Shapers: Repositioning Participation in Social Policy,* IDS Bulletin 31, pp. 50-62 (2000). Disponible en: **http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp127.pdf**

- Archon Fung and Erin Olin Wright, *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance,* Verso (2003). Disponible en: **http://www.ssc.wisc.edu/~wright/Deepening.pdf**

- Christian Vergez, *Citizens as Partners: Engaging Citizens in Policy Making* (2002). Disponible en: **http://www.oecd.org/dataoecd/58/56/2410414.pdf**

- *Code of Practice on Written Consultation*, Cabinet Office (2000). Disponible en: **http://archive.cabinetoffice.gov.uk/servicefirst/2000/consult/Index.htm**

- Czech Republic Survey, *Strengthening Government-Citizen Connections Survey* (2001). Disponible en: **http://www.oecd.org/dataoecd/53/59/2537599.pdf**

- France Survey, *Strengthening Government-Citizen Connections Survey* (2001). Disponible en: **http://www.oecd.org/dataoecd/54/21/2538490.pdf**

- Franklin S. Reeder, *Access to Information on the Environment in the United States*, OECD Case Study (2001). Disponible en: **http://www.oecd.org/dataoecd/54/12/2537183.pdf**

- Hindy Lauer Shachter, *Reinventing Government or Reinventing Ourselves: Two Models for Improving Government Performance,* Public Administration Review, Vol. 55, Nº 6 (Nov/Dec. 1995).

- Ilan Kapoor, *Public Sector Management in Developing Countries,* for the Canadian International Development Agency (1995). Disponible en: **http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUImages/HRDG/$file/INET95-e.pdf**

- Japan Survey, *Strengthening Government-Citizen Connections Survey* (2001). Disponible en: **http://www.oecd.org/dataoecd/54/39/2537787.pdf**

- Joanne Caddy, *Why Citizens are Central to Good Governance, Public Management Service,* OECD (2001). Disponible en: **http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/553.html**

- John Gaventa, *Towards Participatory Local Governance: Six Propositions for Discussion* (2001). Disponible en: **http://www.ids.ac.uk/ids/particip/research/citizen/locgov6pro.pdf**

- Mark Robinson, *Participation, Local Governance, and Decentralized Delivery Service* (2003). Disponible en: **http://www.ids.ac.uk/logolink/resources/downloads/RobinsonParticipation_en.doc**

- Mark Robinson, Resources, *Citizen Engagement and Democratic Local Governance* (2003). Disponible en: **http://www.ids.ac.uk/logolink/resources/downloads/RobinsonResources_en.doc**

- Michal Illner, *Public Consultation on Education Policy in the Czech Republic,* OECD Case Study (2001). Disponible en: **http://www.oecd.org/dataoecd/54/11/2537054.pdf**

- Neeta Raval, *Consulting Ethnic Minority Communities: An Introduction for Public Services,* Modernising Public Services Group, Cabinet Office (2001). Disponible en: **http://archive.cabinetoffice.gov.uk/servicefirst/2000/consult/Index.htm**

- Portugal Survey, *Strengthening Government-Citizen Connections Survey* (2001). Disponible en: **http://www.oecd.org/dataoecd/54/40/2538004.pdf**

- "Rethinking Governance" *Handbook: An Inventory of Ideas to Enhance Participation, Transparency and Accountability,* University of Victoria Centre for Global Studies, pp. 97-219 (2001). Disponible en: **http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/66ByDocName/RethinkingGovernanceHandbookAnInventoryofIdeasToEnhanceParticipationTransparencyandAccountability/$FILE/rethinkinggovernance.pdf**

- Rosemary McGee *et al., Legal Frameworks for Citizen Participation: Synthesis Report* (2003). Disponible en: **http://www.ids.ac.uk/logolink/resources/downloads/SynthesisRep-Web.pdf**

- Scott London, *Creating Citizens Through Public Deliberation* (2004). Disponible en: **http://www.kettering.org/Foundation_Publications/Publication2/CREATING_CITIZENS.pdf**

- The Jefferson Center, *Citizens Jury Handbook* (2004). Disponible en: **http://www.jefferson-center.org/index.asp?Type=B_BASIC&SEC={50312803-2164-47E3-BC01-BC67AAFEA22E}**

- *The Power of Participation and Policy* (1996). Disponible en: **http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/briefs/brief7.html**

- *The World Bank Participation Sourcebook*. Disponible en: **http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm**

- United Kingdom Survey, *Strengthening Government-Citizen Connections Survey* (2001). Disponible en: **http://www.oecd.org/dataoecd/54/41/2538060.pdf**

- Vicki Combe, *Report of the IPPR/Guardian Public Involvement Awards 2000* (2000). Disponible en: **http://archive.cabinetoffice.gov.uk/servicefirst/2001/consultation/bestpractice/casestudies/ipprawards.htm**

Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones

Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones

Derechos Ciudadanos

- ✓ Tenemos derecho a que el Estado contrate de manera eficiente y transparente
- ✓ Tenemos derecho a saber qué y a quién contrata el Estado
- ✓ Tenemos derecho a que en las compras del Estado no se malgaste

Exijamos un sistema que garantice la Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones **¡este es un reto pendiente!**

"En el sector público, el medio es bien hostil: la normatividad es imposible, hay una cultura política que lleva a la sospecha, etc. En ese contexto, difícilmente prospera algo innovador. Los protagonistas de las BPG bregan contra corriente y es importante destacarlo". ***Richard Webb*** *(Jurado).*

1. ¿Qué es una BPG en Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones y por qué es importante?

Una BPG en Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones busca establecer procesos y mecanismos que le permitan a la institución comprar mejor, haciendo el procedimiento de compras más eficiente, eficaz y transparente. Esto supone la sistematización de procesos tanto para el abastecimiento y la adquisición de los bienes y servicios que la institución requiera, como para la convocatoria, selección y evaluación de las contrataciones que sea necesario llevar a cabo.

Una BPG en Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones es importante porque promueve la mejora en la competitividad de las empresas proveedoras del Estado, pues al tener un proceso de contrataciones y adquisiciones eficiente y transparente se eliminan las posibilidades de "arreglos", lo que promueve la competencia en el mercado ya que la empresa más competitiva será la ganadora de la buena pro.

Una BPG en Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones es importante porque garantiza la continuidad en la operatividad de las instituciones asegurando los bienes y servicios necesarios para su funcionamiento. Los funcionarios (clientes internos) de cualquier institución necesitan materiales (lapiceros, papel, etc.), equipos (computadoras, proyectores, pizarras, etc.) y expertos (estudios, investigaciones, etc.) para cumplir con su labor. Si no se cuenta con ellos en el momento oportuno, el servicio o producto final se verá afectado (retraso en la entrega de documentos, atención deficiente a clientes externos e internos, etc.). Al final del día, el beneficiado de una BPG en Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones será siempre el ciudadano, que terminará recibiendo un mejor servicio.

Una BPG en Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones genera ahorros para la institución, lo que posibilita la asignación de esos recursos a otros rubros y la atención de otras necesidades.

En otro plano, la BPG en Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones es importante porque asegura la transparencia en los procesos de compras de las instituciones públicas, posibilitando la vigilancia ciudadana en lo que se refiere a la asignación de los recursos que el Estado percibe a través de los contribuyentes. Después de todo, "un sol del Estado es un sol de todos los peruanos".

En la edición del Premio BPGs 2005 esta categoría fue declarada desierta por unanimidad por el Equipo Técnico y el Jurado del premio BPGs 2005, precisamente porque las postulaciones no cumplieron con los requisitos mínimos para ser declaradas BPGs. Con el objeto de contribuir a la mejora de nuestro sistema de contrataciones públicas, procedimos a entrevistar a expertos en la materia, asi como a los responsables de adquisiciones y adquisiciones de cuatro entidades que, en otros rubros, calificaron como BPGs 2005.

2. Objetivos e indicadores

En esta sección se plantean los objetivos e indicadores que puede tener una BPG para mejorar la Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones, según la experiencia de los expertos entrevistados por CAD.

2.1 ¿Cuáles deberían ser los objetivos de las BPGs en Contrataciones y Adquisiciones?

Los objetivos puntuales de una BPG para mejorar la Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones pueden derivarse de tres objetivos generales: eficacia, eficiencia y transparencia.

- **Eficacia:** En el sentido de oportunidad. Hay que proveer el bien o el servicio en el momento oportuno, cuando la entidad lo necesite.

- **Eficiencia:** En el uso de los recursos, ya que éstos son escasos y las necesidades son muchas. Por ello los procedimientos de compras deben realizarse optimizando los recursos con los que se cuenta (tiempo, infraestructura, personal y dinero).

- **Transparencia:** La información sobre las adquisiciones de la institución debe ser de fácil acceso y conocimiento para el ciudadano. Además, el proceso para los proveedores debe ser el más sencillo posible.

Alrededor de estos tres conceptos aplicados a las contrataciones y adquisiciones, una BPG puede tener objetivos puntuales como disminuir los plazos en el proceso de compra que dependen del área logística (otros plazos están determinados por ley); cumplir el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC), respetando lo programado; aumentar la transparencia del proceso de compras ante los ciudadanos y proveedores (facilitando mayor información al público o presentándola en un mejor formato); entre otros.

2.2 ¿Cuáles serían los indicadores relevantes?

Los indicadores que se pueden utilizar para medir los avances o los objetivos finales de las BPGs en Contrataciones y Adquisiciones son tanto cualitativos como cuantitativos. Los cuantitativos están relacionados con la gestión de los procesos y los cualitativos con la satisfacción de las áreas usuarias. Los indicadores se han agrupado de acuerdo a los objetivos generales:

a. Eficacia

- Porcentaje/tiempo de disminución en el proceso total.
- Porcentaje/tiempo de disminución por tipo de proceso (concurso público, adjudicaciones directas públicas, etc.).
- Porcentaje/tiempo de disminución por etapa del proceso (preparación de bases, convocatoria, etc.).
- Porcentaje/cantidad de disminución de procesos apelados, impugnados o declarados desiertos.
- Porcentaje de aumento del cumplimiento/ejecución del PAAC de la institución de acuerdo al cronograma (mensual, trimestral, etc.).
- Porcentaje de aumento del cumplimiento/ejecución del PAAC de cada área de la institución de acuerdo al cronograma (mensual, trimestral, etc.).
- Aumento del índice de satisfacción del área usuaria ante sus requerimientos.

b. Eficiencia

- Porcentaje/monto de disminución de los gastos de compras de toda la institución.
- Porcentaje/monto de disminución de los gastos por áreas.
- Porcentaje/monto de disminución de los gastos por rubros.
- Porcentaje/monto de disminución de los gastos por trabajador.
- Porcentaje/tiempo de disminución en el proceso total.
- Porcentaje/tiempo de disminución por tipo de proceso (concurso público, adjudicaciones directas públicas, etc.).
- Porcentaje/tiempo de disminución por etapa del proceso (preparación de bases, convocatoria, etc.).

c. Transparencia

- Porcentaje/cantidad de aumento de la información publicada de acuerdo a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información y otra considerada pertinente por la institución.
- Porcentaje/número de aumento de personas o proveedores que han tenido acceso a la información publicada (que han entrado a esa sección del portal).

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores según el tipo de medición (cuantitativa o cualitativa) acompañados de las variables que se quiere medir. Las variables son el ahorro de tiempo de atención, la predictibilidad de los procesos, el cumplimiento del PAAC, el ahorro en el presupuesto de la institución, el aumento de transparencia de la información relacionada con las contrataciones y adquisiciones, y la satisfacción de las áreas usuarias.

Indicadores en Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones (Según tipo de medición)	
Medición cuantitativa	
Variables	**Indicadores**
Ahorro de tiempo de atención	• Porcentaje/tiempo de disminución en el proceso total. • Porcentaje/tiempo de disminución por tipo de proceso (concurso público, adjudicaciones directas públicas, etc.). • Porcentaje/tiempo de disminución por etapa del proceso (preparación de bases, convocatoria, etc.)
Predictibilidad de los procesos	• Porcentaje/cantidad de disminución de procesos apelados, impugnados o declarados desiertos.
Cumplimiento del PAAC	• Porcentaje de aumento del cumplimiento/ejecución del PAAC de la institución de acuerdo al cronograma (mensual, trimestral, etc.). • Porcentaje de aumento del cumplimiento/ejecución del PAAC de cada área de la institución de acuerdo al cronograma (mensual, trimestral, etc.).
Ahorro en el presupuesto	• Porcentaje/monto de disminución de los gastos de compras de toda la institución. • Porcentaje/monto de disminución de los gastos por áreas. • Porcentaje/monto de disminución de los gastos por rubros. • Porcentaje/monto de disminución de los gastos por trabajador.
Aumento de transparencia	• Porcentaje/cantidad de aumento de la información publicada de acuerdo a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información y otra considerada pertinente por la institución • Porcentaje/número de aumento de personas o proveedores que han tenido acceso a la información publicada (que han entrado a esa sección del portal).
Medición cuantitativa	
Variables	**Indicadores**
Satisfacción de las áreas usuarias por el servicio que se les ha brindado	• Aumento del índice de satisfacción del área usuaria ante sus requerimientos (se puede cuantificar con encuestas de clima organizacional).

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

3. Contexto

Cada institución que desarrolla un proceso de mejora afronta un contexto distinto, entendido éste como el conjunto de acciones, personas y herramientas que conforman dicho proceso.

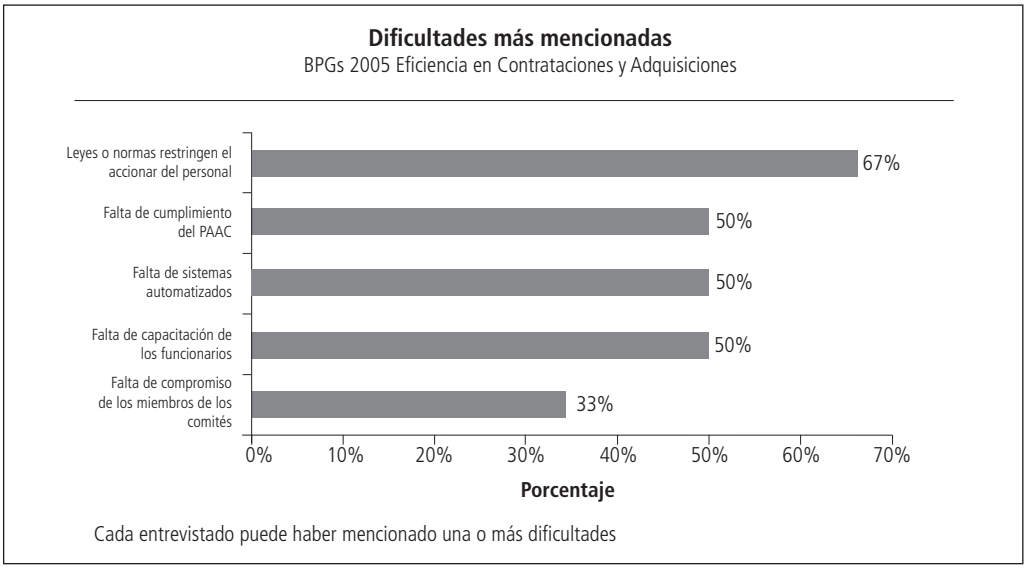
Dado que la categoría Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones fue declarada desierta, se realizó una serie de entrevistas a funcionarios de entidades líderes en el sector público, con amplia experiencia en este tema, lo cual ha sido utilizado para el desarrollo del presente capítulo.

3.1 ¿Cuáles serían las principales dificultades que afrontarían las BPGs de Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones?

Las dificultades que enfrentaría un proceso para mejorar el área de compras de una institución pública seguramente son las mismas que actualmente experimentan.

Las dificultades más mencionadas por los entrevistados fueron:

- Las leyes o normas dejan poco campo para la innovación (67% de los casos).
- La falta de cumplimiento del PAAC (50%).
- La falta de sistemas automatizados para hacer más ágiles los procesos (50%).
- La falta de capacitación de los funcionarios del área de compras y de los funcionarios vinculados a esta área (50%).
- La falta de compromiso de los miembros de los comités de contrataciones y adquisiciones (33%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

De acuerdo con la mayoría de entrevistados, la ley es muy "controlista" y deja poco margen de acción para brindar un servicio eficiente. No incumplirla –y recibir una sanción por ello– es una preocupación constante del personal del área de compras en grado tal que termina frustrando su iniciativa e impidiendo cualquier innovación provechosa por el peligro de "meterse en problemas". Esta dificultad es externa y si bien el funcionario no puede cambiar la ley, existen ciertos mecanismos para disminuir su impacto, como se verá más adelante.

La falta de cumplimiento del PAAC genera que los requerimientos no se realicen según lo programado, por lo que se producen "periodos de poca demanda" y posteriores sobrecargas de trabajo y "cuellos de botella" al juntarse pedidos retrasados o nuevos con los efectivamente programados. Esto altera cualquier planificación, generando retrasos en la entrega, insatisfacción del área usuaria o solicitudes de "exoneraciones" que no son justificadas.

Asimismo, la falta de sistemas automatizados trae como consecuencia que la información se produzca manualmente, restando tiempo al análisis de información o a la "búsqueda en el mercado" de nuevos proveedores.

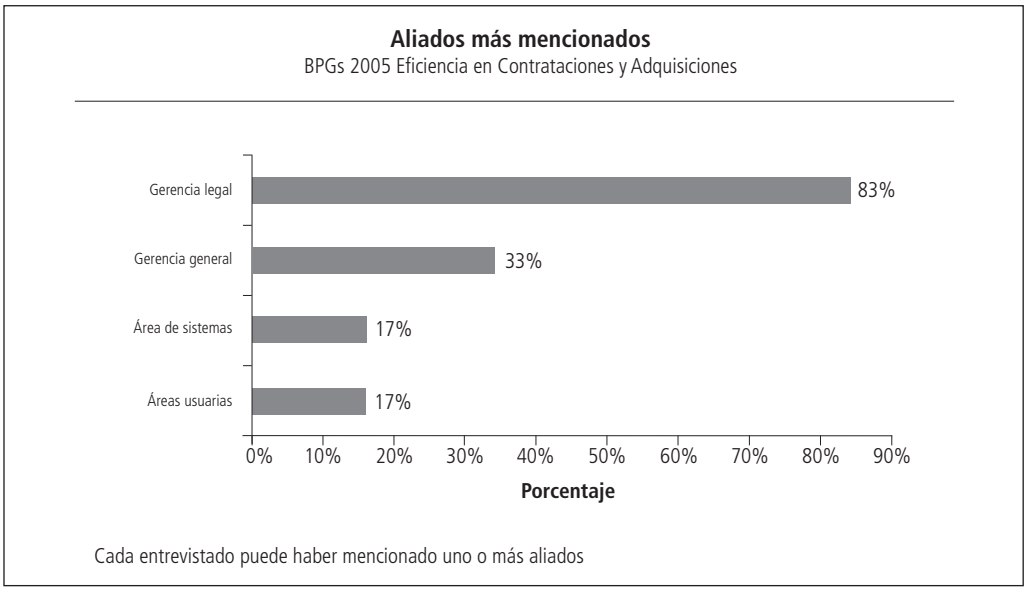
Por otro lado, la falta de capacitación del personal está relacionada con el desconocimiento que algunos funcionarios que trabajan en logística tienen sobre el tema (la legislación, las diferencias de cada proceso, etc.) o con el desconocimiento de procesos automatizados.

Finalmente, la falta de compromiso de los comités de contrataciones y adquisiciones genera retrasos en los procesos, al dilatarse la elaboración de las bases correspondientes, la evaluación de propuestas, etc. Esta dificultad surge por el escaso interés de algunos integrantes del comité (funcionarios del área legal o de las áreas técnicas) al considerar que se trata de una labor administrativa, ajena a sus funciones y a la cual no se le da la importancia debida. En consecuencia, estos integrantes participan más por obligación que por convicción.

3.2 ¿Quiénes serían los principales aliados?

De acuerdo a los entrevistados, los principales aliados para llevar a cabo una mejora en el área de Contrataciones y Adquisiciones son:

- La gerencia legal (83% de los casos).
- La gerencia general (33%).
- El área de sistemas (17%).
- Las áreas usuarias (17%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Sin duda, antes de llevar a cabo una mejora en los procesos de contrataciones y adquisiciones es necesario identificar a los posibles aliados, para conversar con ellos y lograr su apoyo en determinadas circunstancias. Con ello la mejora será más viable.

Por ejemplo, si se quiere impulsar un cambio de cultura en la programación del PAAC, es indispensable comunicar los instrumentos que se van a poner en práctica (guías de procedimientos, uso de indicadores, sanciones ante el incumplimiento, etc.), para lo cual serán aliados tanto las áreas usuarias (empezando a utilizar dichos instrumentos y promoviendo el cambio de cultura) como la gerencia general (promoviendo el cumplimiento del PAAC y presionando para sacar los proyectos adelante).

3.3 ¿Cuál sería la relación entre los aliados y las dificultades?

En el caso de Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones, los entrevistados consideraron que la mayoría de las dificultades puede ser contrarrestada con el apoyo de los aliados mencionados.

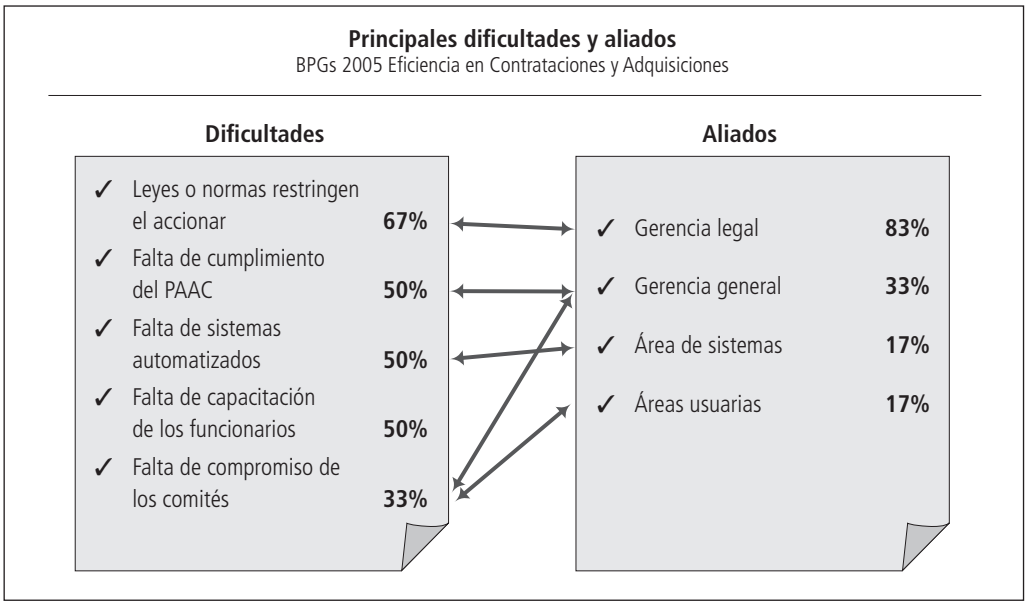
La gerencia legal es el principal aliado para contrarrestar las dificultades derivadas de la ley, pues al tener un "*controller* legal" se disminuye el riesgo de sanciones por incumplimiento de las mismas. Por ello es conveniente incluir a un representante del área legal en los comités para asegurar que "todo esté en regla". En conclusión, la gerencia legal no soluciona esta dificultad (porque no cambia la ley) pero disminuye sus efectos al asesorar y proteger de alguna manera a los funcionarios que tienen que tomar las decisiones respecto a contrataciones y adquisiciones.

Por otro lado, el cumplimiento del PAAC es un tema de cultura organizacional y tiene que ser impulsado por la gerencia general y seguido por las áreas usuarias.

Para implementar sistemas automatizados, el aliado natural es el área de sistemas, que posee los conocimientos para recomendar el *software* más idóneo de acuerdo con los objetivos.

En caso se requiera capacitar a los funcionarios de logística será necesario que la gerencia de administración y finanzas lo planifique, y realice la solicitud respectiva (con la debida sustentación) ante la gerencia general.

Finalmente, es posible elevar el nivel de compromiso de los integrantes del comité de contrataciones y adquisiciones en la medida en que éstos perciban el beneficio de su función al conseguir que las áreas usuarias (que, en algunos casos, serán ellos mismos) reciban el servicio o producto oportunamente. Por otro lado, el reconocimiento de la labor del comité por parte del área usuaria constituye también un aliciente para sus integrantes, mientras que el apoyo y presión ejercidos por la gerencia general serán de utilidad para mejorar tal compromiso.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

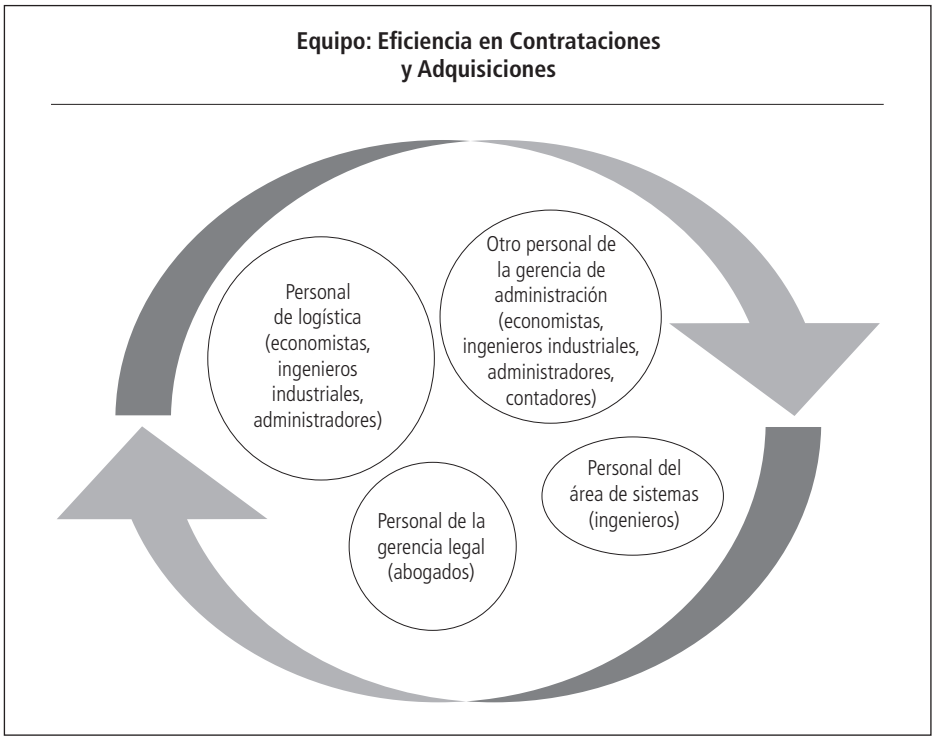
3.4 ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?

El tamaño del equipo de las áreas de logística varía de acuerdo con el tamaño de la institución (cantidad de personal y presupuesto asignado). En instituciones pequeñas las labores logísticas pueden ser ejecutadas por una o dos personas de la gerencia de administración y finanzas; en instituciones grandes puede requerirse hasta 15 personas aproximadamente para desempeñar esta labor.

Por otro lado y, de acuerdo con los entrevistados, los equipos de trabajo para mejorar la Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones deben estar formados por los profesionales de logística y de la gerencia

de administración, con el apoyo del área legal; y del área de sistemas si el proyecto de mejora involucra el desarrollo o adquisición de un *software*.

En el siguiente gráfico se puede observar la composición de los equipos de trabajo donde figuran en mayor proporción los profesionales de las áreas de logística y de la gerencia de administración, comparados con el personal de apoyo de las áreas legal y de sistemas.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

3.5 ¿Cuáles serían las tecnologías utilizadas?

Las herramientas tecnológicas que pueden utilizarse para mejorar los procesos relacionados con las compras dependerán del soporte tecnológico que utiliza el área para realizar su labor diaria y de sus necesidades inmediatas y futuras. La finalidad de los procesos semiautomatizados o automatizados es que el personal de logística y los comités de contrataciones y adquisiciones orienten sus esfuerzos y recursos a la elaboración de las bases o de la licitación en sí y no a trámites administrativos que pueden abreviarse y sistematizarse.

Si el área de logística realiza los procesos en forma manual, un primer paso puede ser implementar un Sistema de Trámite Documentario de Contrataciones y Adquisiciones que registre los pedidos de cada

área usuaria (mediante formatos estandarizados) y que éstos sean recibidos por el personal de logística, que imprimirá los documentos básicos respectivos. Este sistema, si bien es muy sencillo, evita el envío de correos electrónicos y las llamadas telefónicas (ambos pueden provocar malentendidos), establece el papel como mecanismo de envío de información y permite contar con copia digital y física de la información. Adicionalmente, es posible implementar este sistema sin uso de papel y la versión digital de la información puede ser impresa por el área logística o usuaria sólo para efectos de archivo.

Si el área ya cuenta con un Sistema de Trámite Documentario, se puede migrar a un Sistema de Gestión de Logística. Este sistema puede tener más campos de ingreso de información que el primero y generar de manera automática indicadores de gestión como procesos por áreas usuarias, tiempos por proceso, procesos vistos por cada analista de logística, etc.

Un sistema más avanzado sería un Sistema Integrado de Gestión Administrativa (que involucra a todas las áreas de administración y finanzas de la institución) con un potente módulo de logística que, además de la opción anterior (Sistema de Gestión de Logística), "cruce" la información de logística con contabilidad, presupuestos, etc. permitiendo la generación automática de indicadores de gestión.

Es preciso señalar que los indicadores de gestión pueden generarse incluso si todos los procesos se realizan de forma manual (algunas instituciones calculan sus indicadores y los cronogramas de plazos de ejecución en Excel) pero, como es de suponer, su elaboración demanda mucho más tiempo. Tiempo que es aún más escaso en ausencia de un sistema informático.

Por otro lado, cuando se decida implementar un *software* de gestión o de información, es conveniente tomar en cuenta ciertas consideraciones (ver "Elección de tecnologías" en "Recomendaciones generales").

4. Medidas a adoptar

En esta sección se presenta una metodología basada en la información proporcionada por los funcionarios entrevistados sobre la implementación de ciertos proyectos en el área de logística, así como futuros proyectos e ideas de optimización.

Los proyectos implementados o que desean implementar los funcionarios entrevistados tienen ciertas características y medidas puntuales comunes. En esta sección se presentan las principales para que puedan servir como pautas para los futuros realizadores de una BPG en Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones. Estas medidas se han agrupado de acuerdo a seis temas:

4.1 Personal

Las medidas a adoptar relacionadas al personal pueden ser:

- Designar un encargado en cada área usuaria para el envío de los requerimientos. Esta persona, que podría ser la secretaria o asistente administrativa del área, es la que debe estar en contacto permanente con el área logística. Con ello se logrará "centralizar las comunicaciones" entre cada área y logística.
- Incluir dentro de los comités de adquisiciones y contrataciones personal del área usuaria, personal de logística y personal del área legal.
  - ✓ En caso sea necesario, si se trata de un tema muy especializado, se puede incluir expertos externos en los comités especiales, para garantizar que se adquiera el bien o servicio que verdaderamente requiere la institución y disponible en el mercado. Con ello se evitan errores y mayores costos, vía precios elevados o declaratorias desiertas de procesos por falta de conocimiento del mercado.

4.2 Sistematización de información interna

Las medidas a adoptar relacionadas a la sistematización de información interna pueden ser:

- Establecer un manual o reglamento interno con descripción detallada de los plazos y procesos para efectuar los requerimientos. Los plazos deben ser tanto para los requerimientos del área usuaria como para la entrega del bien o servicio por parte de logística. La finalidad de esta medida es cambiar la "cultura de programación" existente, que muchas veces consiste en programar lo mismo del año pasado o programar sin ningún criterio definido.
  - ✓ Este manual podría estar en la Intranet de la entidad o, en su defecto, en un directorio compartido de la entidad, con la finalidad de que cada área conozca en qué momento hacer su requerimiento a lo largo de todo el año.
- Establecer formatos estandarizados para las solicitudes de pedido y las bases de los procesos de contrataciones y adquisiciones, así como contar con formatos con la información ingresada para los rubros de compra más recurrentes (llenados de acuerdo con información pasada pero incorporando y rectificando año a año las omisiones o errores que se encuentren).

4.3 Comunicación

Una medida a adoptar relacionada a la comunicación puede ser:

- Comunicar a toda la institución, vía reuniones y memos, la adopción de los manuales, plazos, etc. Es importante que la gerencia general o la máxima autoridad de la entidad haga evidente su apoyo en este tema.

4.4 Generación de información

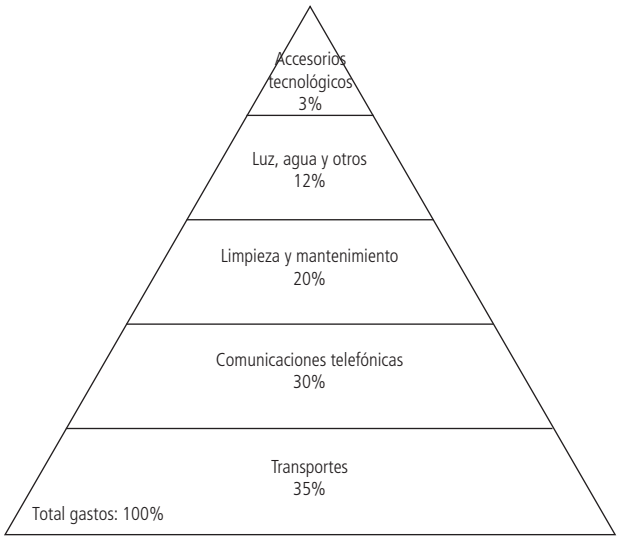
Las medidas a adoptar relacionadas a la generación de información pueden ser:

- Generar información comparativa de gestión (con Excel o con un sistema de información) sobre los procesos de compras.

✓ Para comparar cuál es el tiempo que toma cada etapa del proceso de compra y por lo tanto saber dónde se generan las demoras.
✓ Para conocer qué áreas están ejecutando el PAAC y cuáles no.
✓ Para constituirse en una herramienta de planeamiento en la medida en que, a partir del cumplimiento o retraso en los requerimientos de compra, es posible determinar si el proyecto se está o no ejecutando dentro de los plazos previstos. Así, se podrá felicitar a los que cumplen y llamar la atención a los que no lo están haciendo.
✓ Para distribuir el trabajo equitativamente, en la medida en que es posible determinar el número y la envergadura de los procesos de los que es responsable cada funcionario de logística.

- Elaborar una pirámide de gasto (o un esquema que permita comparar los gastos por rubros) de la institución para visualizar los rubros que representan mayores gastos y detectar aquéllos en los que se puede establecer medidas que generen un verdadero impacto en el ahorro de la institución.
  ✓ Asumiendo como ejemplo una pirámide de gasto como la que aparece a continuación, se puede observar que en algunos rubros la posibilidad de ahorro será mínima (por ejemplo, gastos en accesorios tecnológicos como CDs, toner, etc.), mientras que en otros (por ejemplo, gastos en transporte) el ahorro puede ser mucho mayor por lo que debe evaluarse medidas que permitan su reducción. Así, la reducción de 10% en accesorios tecnológicos significará un ahorro de 0.3% en el gasto total de la institución, mientras que la reducción de un porcentaje similar en transporte representará un ahorro de 3.5%.

Pirámide de gasto



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

- Generar información comparativa sobre los gastos por rubros de cada área (con Excel o con un sistema de información).
  - ✓ Con ello se podrá elaborar *rankings* de gasto entre áreas (cuál área está gastando más teléfono, más papel, etc.).
  - ✓ A partir de ahí se pueden generar incentivos para el ahorro por áreas, como el reconocimiento por parte de la gerencia general. Asimismo, se pueden establecer metas de ahorro institucionales
  - ✓ Estos *rankings* tienen que ser manejados tomando en cuenta las labores propias de cada área, ya que, por ejemplo, si existe un área que por su labor tiene que hacer llamadas internacionales, es de esperarse que gaste más en teléfono que otras áreas.

4.5 Sistematización de información hacia el exterior

Las medidas adoptadas relacionadas a la sistematización de información hacia el exterior pueden ser:

- Incorporar al portal de la institución la mayor información posible de los procesos de contrataciones y adquisiciones (PAAC, procesos en curso, otorgamiento de buena pro, fecha de reunión de los comités, etc.).
- Mejorar los formatos de publicación de la información en el portal, haciéndolos más amigables.
- Optimizar la metodología para la publicación de información, es decir, automatizar el proceso de publicación de datos (por ejemplo, cada vez que se actualiza la información en una base de datos, debe actualizarse en la web).
- Utilizar nuevos instrumentos para compras (compras electrónicas, subastas electrónicas o las que entren en vigencia en el futuro de acuerdo a ley).

4.6 Mecanismos de ahorro y compra

Las medidas adoptadas relacionadas a mecanismos de compra y ahorro pueden ser:

- Evaluar tercerizaciones de algunos servicios como medio de ahorro y buscar eficiencia vía la concentración en los servicios estratégicos de la institución (*core business*). Para ello, tendrá que hacerse un análisis costo-beneficio de la tercerización y un análisis cualitativo de qué se debe tercerizar y qué no.
- A partir de los *rankings* de gastos por rubros y áreas se pueden incorporar, en caso necesario, mecanismos de control (restricciones de minutos para las llamadas, montos de movilidad mensual, etc.).
- Utilizar nuevos instrumentos para compras que generen mayor transparencia en el proceso (compras electrónicas o subastas electrónicas).

5. Ficha técnica
Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones

Si bien en la edición del Premio de BPGs 2005 se presentaron tres postulaciones en la categoría "Eficiencia en Contrataciones y Adquisiciones", el Equipo Técnico y el Jurado decidieron por unanimidad que ninguna cumplía con los requisitos mínimos para ser considerada como una BPG 2005, lo que llevó a declarar desierta esta categoría.

El hecho de que el Estado invierta un promedio de S/. 16,525 millones anuales en contrataciones y adquisiciones y que, a pesar de ello, ésta haya sido la categoría con menos postulaciones y ninguna BPG, ameritó la preocupación del Jurado, que encargó a CAD analizar las razones, así como promover BPGs en esta categoría. Por ello se entrevistó a destacados funcionarios expertos en procesos de adquisiciones y contrataciones de entidades públicas que en conjunto representan un presupuesto cercano a S/. 250 millones en estos procesos.

El propósito de las entrevistas fue recoger opiniones autorizadas en torno a las dificultades que suelen presentarse en los procesos vinculados con las compras, a sus aliados en el trabajo, a sus proyectos para mejorar el área, etc. y, a partir de ello, analizar puntos comunes y desarrollar la metodología planteada en este capítulo.

5.1 Universo

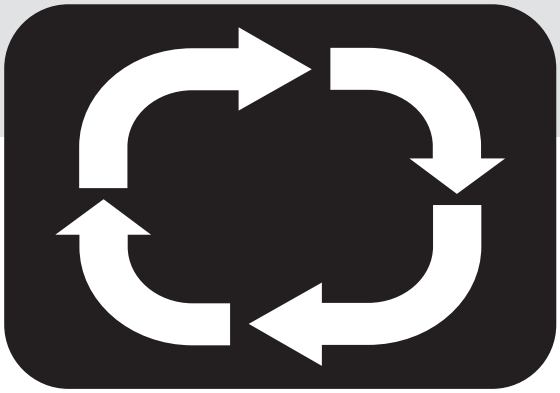
Se realizaron seis entrevistas a gerentes y ex gerentes de administración (el nombre del cargo varía de acuerdo a la entidad, pudiendo ser administración y finanzas o administración y recursos humanos), y a jefes y ex jefes de logística.

5.2 Tipo de entidad

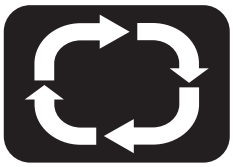
Los funcionarios entrevistados representan a seis importantes instituciones públicas, de las cuales cuatro poseen diez experiencias que calificaron como BPGs 2005 en otras categorías.

"Para una Buena Práctica Gubernamental, lo más importante no son los recursos económicos sino las personas. Pero no hay que dejar de mencionar que, cuando hay buenos recursos humanos, sería óptimo contar con más presupuesto para hacer más y mejores cosas". **Agnes Franco** (Equipo Técnico).

Sistemas de Gestión Interna



Sistemas de Gestión Interna



Derechos Ciudadanos

- ✓ Tenemos derecho a que las entidades públicas mejoren continuamente sus formas de organizarse para ahorrar y maximizar el impacto de lo que hacen
- ✓ Tenemos derecho a que los funcionarios públicos encuentren permanentemente formas de ahorrar y maximizar lo que hacen
- ✓ Tenemos derecho a una gestión pública moderna, eficiente, participativa y transparente
- ✓ Tenemos derecho a un Estado que no sea burocrático

¡Las BPGs 2005 en **Sistemas de Gestión interna**
demuestran que acceder a estos derechos **sí es posible!**

"La cantidad y calidad de las postulaciones al premio reflejaron la diversidad y riqueza de las innovaciones en la gestión pública, así como los esfuerzos de muchos funcionarios por mejorar los procesos administrativos, en particular a nivel local". **Carlos Santiso** (Equipo Técnico).

1. ¿Qué es una BPG en Sistemas de Gestión Interna y por qué es importante?

Una BPG en Sistemas de Gestión Interna es la implementación de prácticas o herramientas a nivel administrativo, financiero, laboral, tecnológico, comunicacional, entre otras, que satisface el requerimiento de un "cliente interno" y mejora la gestión de un proceso específico o de varios. Una BPG en Sistemas de Gestión Interna busca mejorar la gestión de la institución pública incrementando la eficiencia y eficacia de sus procesos.

Los procesos sujetos a mejoras pueden ser simples como el ordenamiento y señalización de la oficina (para que los funcionarios sepan dónde están las cosas y dónde están las áreas de seguridad), la gestión de archivos (para que los funcionarios no tengan problema alguno con el acceso a ellos), incentivos al personal (para que trabaje más a gusto). O pueden ser procesos más complejos como la gestión de la información administrativa a través de un sistema de información gerencial (para que los funcionarios dispongan de información oportuna), o la gestión integral de la institución a través de un proceso de calidad total, entre otros.

Una BPG en Sistemas de Gestión Interna es importante porque en cualquier institución siempre hay procesos por mejorar y siempre habrá algo que se pueda optimizar en la búsqueda de un mayor nivel de eficiencia y eficacia. El enfoque de las BPGs en Sistemas de Gestión Interna es satisfacer a un "cliente interno" (esto es, a uno o a varios miembros de la propia entidad), con el fin de darle un mejor servicio/producto para que realice bien su trabajo y al final del día –como consecuencia de la mejora– el beneficiado sea siempre el ciudadano (que termina recibiendo un servicio en menor tiempo, haciendo un trámite a menor costo, participando en las decisiones de su localidad, recibiendo una respuesta rápida a su reclamo, recibiendo un mejor trato porque el servidor público está más a gusto, etc.).

2. Objetivos e indicadores

Para mejorar un proceso interno (ya sea en el área de recursos humanos, en el área financiera o en el área de atención al cliente), algunos de los pasos a seguirse y algunos de los factores externos a tomarse en cuenta tienen rasgos similares, por más que persigan fines u objetivos distintos. En cierta manera, las BPGs en Sistemas de Gestión Interna presentan este panorama (objetivos distintos pero con algunos factores comunes en su realización) y, por eso, sirven de guía para saber cómo encarar una reforma de este tipo.

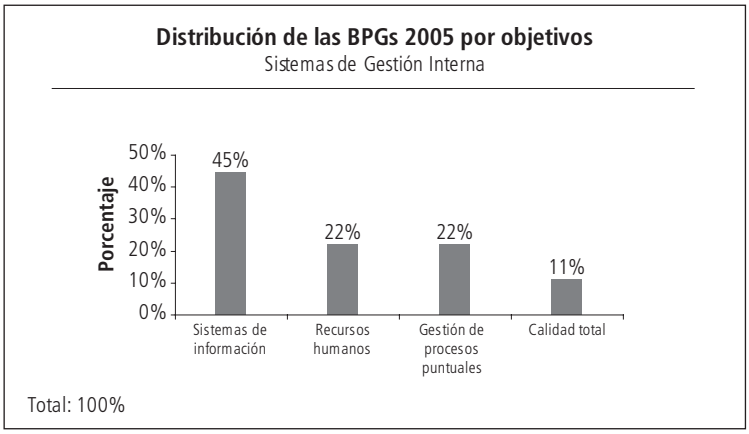
Los indicadores usados en cada BPG 2005 dependen directamente de su objetivo y pueden ser un calibrador tanto de los avances de ciertos componentes de la BPG como del objetivo final. En esta sección se detallan los objetivos y los indicadores más comunes que presentaron las BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna.

2.1 ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna?

A diferencia de otras categorías en donde los objetivos de las buenas prácticas suelen ser similares o tienen muchos rasgos en común –por ejemplo, en la categoría Simplificación de Trámites los objetivos giran en torno obviamente a simplificar trámites (lograr que un trámite cueste menos, que sea más rápido, etc.)–, en Sistemas de Gestión Interna los objetivos varían de acuerdo al área o al proceso en donde se realiza la buena práctica.

Así, si el objetivo es mejorar las condiciones o la actitud de los recursos humanos, una buena práctica es la capacitación de cierto personal específico de la institución. Si el objetivo es mejorar la calidad de la organización en general, una buena práctica es implementar un plan integral para incrementar la eficiencia en conjunto de la institución abarcando sistemas de información, planes de seguridad, medidas para mejorar la atención al cliente, entre otros. Cabe señalar, sin embargo, que si bien los objetivos son diferentes en estos y otros casos de BPGs en Sistemas de Gestión Interna, sí tienen un enfoque común: el "cliente interno", es decir están dirigidas hacia los usuarios de un servicio dentro de la institución. Entonces, dado que las BPGs 2005 tienen un mismo enfoque pero en diferentes campos de acción, las hemos agrupado por estos campos como si fueran objetivos, para tener un panorama más claro hacia cuales están dirigidas.

Los objetivos fueron los siguientes: 45% de ellos relacionados con la implementación de sistemas de información, 22% con mecanismos para la mejora de los recursos humanos, 22% con mejoras en la gestión de procesos puntuales (gestión de reclamos y promoción de inversión) y 11% con mejoras en la gestión de calidad total. A continuación explicaremos brevemente cada una de las BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

a. Sistemas de información

Las BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna relacionadas con sistemas de información tuvieron los siguientes objetivos:

- Objetivo: Mejorar la gestión administrativa interna haciendo que los trabajadores cuenten con información oportuna y simplificando procesos. El Sistema Integrado de Administración Municipal (SIAM) de la **Municipalidad Provincial de Piura** lo logró automatizando la planificación, la elaboración del presupuesto, la generación de cuadros de necesidades, la elaboración del plan anual de adquisiciones y contrataciones, la ejecución ordenada y controlada del gasto, la emisión de órdenes de pago y cheques y la generación permanente de información para la toma de decisiones, a niveles operativos y de alta dirección.

- Objetivo: Elevar el nivel de la gestión financiera integrando los procesos de información entre las áreas. El **Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel)** lo logró con la implementación del ERP - Oracle Financials permitiendo la disponibilidad de información en forma inmediata para la toma de decisiones, el incremento de la productividad, la rápida adaptación a los cambios, la escalabilidad del sistema, la integridad de los datos y la reducción de costos.

- Objetivo: Identificar, prevenir y atender más eficientemente los desastres mediante la administración de la información del Sistema Nacional de Defensa Civil. El **Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci)** lo logró con la implementación del Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (Sinpad), que además permite establecer el enlace en tiempo real con los protagonistas de la acción durante el proceso de gestión de los desastres.

- Objetivo: Hacer eficiente el manejo de documentos a todo nivel de la estructura orgánica de la institución. Con la creación del Sistema de Gestión de Archivos, el **Ministerio de Relaciones Exteriores** logró mejorar el proceso de ubicación física y de control de los documentos. Además, asegura la veracidad de la información, produce ahorros para la institución y permite el manejo ordenado y compartido de uso prolongado.

b. Recursos humanos

Las BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna relacionadas con recursos humanos tuvieron los siguientes objetivos:

- Objetivo: Relanzar las oficinas descentralizadas como unidades de gestión de desarrollo agrario y capacitar para ello a su activo más importante, el personal. Para lograrlo, el **Ministerio de Agricultura** llevó a cabo el Proceso de Desarrollo de Capacidades del Personal de las Agencias Agrarias mediante la implementación de paquetes pedagógicos o módulos autoinstructivos.

- Objetivo: Difundir los valores institucionales recogidos en el Código de Ética Institucional para incentivar y motivar a todo su personal. La **Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp)** lo logró a través de la creación del concurso denominado "Premio a los Valores Sunarp", que consiste en la premiación y posterior publicación de un conjunto de monografías referidas a los valores de su Código de Ética.

c. Gestión de procesos puntuales

Incluye la BPG 2005 relacionada con la gestión de reclamos y la BPG 2005 relacionada con la promoción de la inversión.

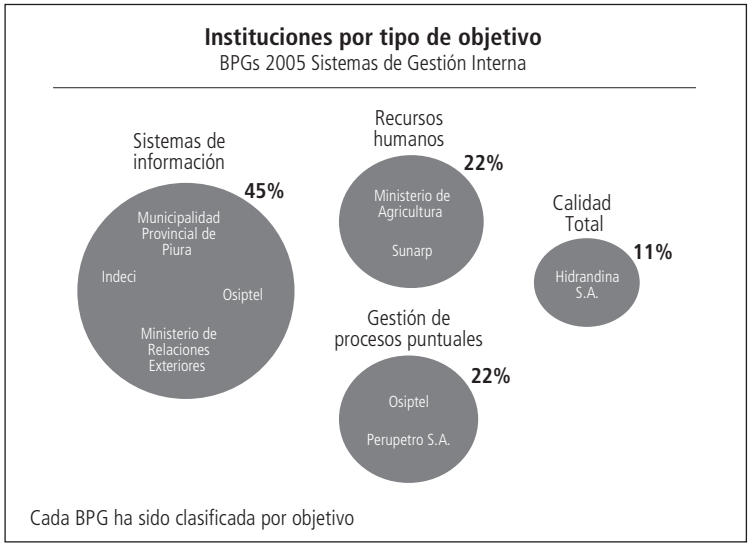
- Objetivo: Aumentar la eficiencia del procedimiento de solución de reclamos. Para ello, el Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuarios (Trasu) de **Osiptel** reformuló su estructura tecnológica, de procesos y de administración interna, incrementando su capacidad de resolución de expedientes en casi cuatro veces.

- Objetivo: Incrementar la actividad exploratoria y los contratos de hidrocarburos que habían disminuido drásticamente. **Perupetro S.A.** lo logró con el diseño y aplicación de una Estrategia y Plan de Promoción que comprendió una secuencia de actividades que han permitido revertir la tendencia negativa, mostrando al Perú como un país atractivo para las inversiones de riesgo en exploración y explotación de hidrocarburos.

d. Calidad total

La BPG 2005 en Sistemas de Gestión Interna relacionada con la mejora integral tuvo el siguiente objetivo:

- Objetivo: Mejorar la calidad total de la institución (ambientes de trabajo, clima organizacional, atención a los clientes, etc.). Para ello, **Hidrandina S.A.** implementó el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), fundamentado en diversos programas de mejora con capacitaciones, alianzas estratégicas, *benchmarking* externo, sistemas de motivación, sistemas de seguridad, responsabilidad social y sistemas de difusión.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

2.2 ¿Cuáles son los indicadores relevantes?

Dado que las características de esta categoría hacen que los objetivos de las BPGs sean disímiles, los indicadores también lo son. Los indicadores reflejan en qué medida se alcanzaron o no los objetivos de un proyecto.

Sin embargo y, al igual que otras categorías, sí es posible agruparlas por indicadores cualitativos y cuantitativos, aunque es recomendable buscar la manera de cuantificar los indicadores cualitativos para obtener una medición más objetiva de los cambios que se están logrando como producto del proceso de mejora.

Aquí se presentan algunos indicadores, agrupados primero según los objetivos de las BPGs 2005 y después según el tipo de medición y las variables a evaluar. Con ello se ofrece una idea clara de hacia dónde se podrían enfocar las mediciones:

a. Sistemas de Información

- Porcentaje/Cantidad de disminución/ahorro de espacio
- Porcentaje/Cantidad de disminución/ahorro de tiempo.
- Porcentaje/Cantidad de disminución/ahorro de costos.
- Porcentaje/Cantidad de reducción del tiempo promedio de atención.

b. Recursos humanos

- Porcentaje/Cantidad de reducción de reclamos.
- Aumento del índice de satisfacción del cliente (se puede cuantificar con encuestas de satisfacción) por tipo de servicio y en general.

c. Gestión de procesos puntuales

- Porcentaje/Monto de aumento en las ventas.
- Porcentaje/Cantidad de aumento de contratos.
- Porcentaje/Cantidad de disminución/ahorro de tiempo.
- Porcentaje/Cantidad de aumento de productividad per cápita/por trabajador.

d. Calidad total

- Porcentaje/Monto de aumento en las ventas.
- Porcentaje/Cantidad de aumento de cobertura del servicio.
- Porcentaje/Cantidad de disminución/ahorro de espacio
- Porcentaje/Cantidad de disminución/ahorro de costos.
- Porcentaje/Monto de aumento de las utilidades

- Porcentaje/Cantidad de reducción de reclamos.
- Porcentaje/Cantidad de reducción del tiempo promedio de atención.
- Porcentaje/Cantidad de disminución de errores en el servicio brindado.
- Porcentaje/Cantidad de aumento del número de clientes.

A continuación se presenta un cuadro con los indicadores según el tipo de medición (cuantitativa y cualitativa) y según el tipo de la variable que se quiere medir:

Indicadores en Sistemas de Gestión Interna (Según tipo de medición)	
Medición cuantitativa	
Variables	**Indicadores**
Impacto en el producto o servicio final	• Porcentaje/Monto de aumento en las ventas. • Porcentaje/Cantidad de aumento de contratos. • Porcentaje/Cantidad de aumento de cobertura del servicio.
Mejora de eficiencia en los procesos	• Porcentaje/Cantidad de disminución/ahorro de espacio • Porcentaje/Cantidad de disminución/ahorro de tiempo. • Porcentaje/Cantidad de disminución/ahorro de costos. • Porcentaje/Cantidad de aumento de productividad per cápita/por trabajador.
Mejora en las finanzas	• Porcentaje/Monto de aumento de las utilidades
Mejora de la atención al cliente	• Porcentaje/Cantidad de reducción de reclamos. • Porcentaje/Cantidad de reducción del tiempo promedio de atención. • Porcentaje/Cantidad de disminución de errores en el servicio brindado. • Porcentaje/Cantidad de aumento de solicitudes atendidas totales y per cápita. • Porcentaje/Cantidad de aumento del número de clientes.
Medición cualitativa	
Variables	**Indicadores**
Mejora de la satisfacción del cliente	• Aumento del índice de satisfacción del cliente (se puede cuantificar con encuestas de satisfacción) por tipo de servicio y en general.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Recomendaciones

Muchas de las BPGs 2005 de Sistemas de Gestión Interna han resaltado sus mejoras cualitativas, es decir, la mejora del ambiente de trabajo. Asimismo, algunos indicadores como el ahorro en tiempo o espacio fueron cuantificados por algunas BPGs y por otras no. Para futuras BPGs en esta categoría se detallan algunas recomendaciones acerca de estos temas:

- Para medir el aumento de conocimiento del trabajador producto de la enseñanza de un tema, se puede usar el promedio de la nota antes y después del curso (una prueba de entrada y otra de salida) o el valor de mercado del curso.

- Para medir el mejoramiento de la motivación de los funcionarios o del clima organizacional se pueden crear índices (derivados de encuestas de clima organizacional) por ciertos campos, que midan la satisfacción por la mejora de infraestructura física, por la adopción de nuevos métodos de trabajo, por la mejora de comunicación interna, por la mejora del flujo de información, etc.
- En el caso de la comunicación interna se puede utilizar adicionalmente el porcentaje/cantidad de aumento de las comunicaciones internas emitidas.
- La mejora de la transparencia en la gestión se puede medir con el porcentaje/cantidad de aumento de información accesible.
- Para medir el ahorro en el tiempo, se puede comparar el tiempo del proceso total versus el tiempo del proceso actual, incluso se puede hacer la misma comparación para cada etapa del proceso.
- Para medir el ahorro en el espacio, la comparación se puede hacer en metros cuadrados, en metros cúbicos, etc.
- En lo que se refiere a la atención al cliente, se puede medir la cantidad de minutos que éste pasa en ventanilla, el número de días que toma un trámite, el número de días hasta la respuesta de una solicitud, etc.

3. Contexto

Las BPGs 2005 de Sistemas de Gestión Interna presentaron dificultades y aliados como parte de su contexto. A continuación se describen las características más destacadas de estos elementos.

3.1 ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna?

Cuando se empieza una mejora o un cambio, uno se enfrenta con varias dificultades en el camino. Las dificultades –sean externas o internas, grandes o pequeñas– pueden presentarse en grupo o individualmente, y tendrán que resolverse sobre la marcha con imaginación e innovación, sin perder de vista el objetivo final, sea éste capacitar determinados funcionarios de la institución o hacer más eficiente la gestión archivística de una gran organización. El 89% de las BPGs 2005 de Sistemas de Gestión Interna presentaron dificultades internas o externas.

a. Dificultades internas

Las dificultades internas que más se mencionaron en las BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna fueron:

- La resistencia al cambio por parte de los miembros de la propia organización y su falta de confianza ante la mejora propuesta (67% de los casos).
- La restricción presupuestaria que afrontaron las instituciones (44%).
- El excesivo control de la información por parte de ciertos funcionarios o el no querer compartirla (22%).

- La heterogeneidad de conocimientos de los funcionarios (22%).
- La escasez de infraestructura de equipamiento y tecnológica (22%).
- La falta de tiempo para cumplir con las responsabilidades del proceso de mejora (22%).

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

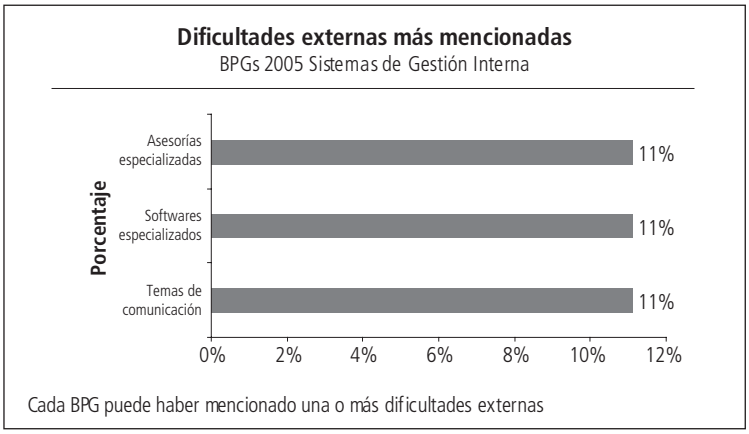
La heterogeneidad de conocimientos de los funcionarios se refiere a que algunos no sabían usar computadoras o a que la base con la cual llegaban a una capacitación no era la misma. Por otro lado, la falta de tiempo para cumplir con las responsabilidades del proceso de cambio es una dificultad porque los funcionarios deben dedicarle tiempo y esfuerzos al nuevo proyecto sin descuidar por ello sus labores cotidianas.

b. Dificultades externas

Las dificultades externas que más se mencionaron en las BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna estuvieron relacionadas con:

- La necesidad de contar con asesorías externas altamente especializadas (11% de los casos).
- La necesidad de contar con *softwares* altamente especializados (11%).
- Los temas de comunicación (11%).

> *"Existen muchas instituciones que desean mejorar su trabajo, pero si falta motivación esto se viene abajo. Debemos sentar las bases para estimular la mejora continua de los procedimientos, la calidad y la transparencia en el sector público".* **Manuel Ferreyros** (Equipo Técnico).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

La necesidad de contar con asesorías externas altamente especializadas se refiere, por ejemplo, a profesionales con un determinado nivel de experiencia en un campo que en el Perú todavía no está muy desarrollado, como es el caso de **Perupetro S.A** y la necesidad de contar con expertos en campañas dirigidas a inversionistas y empresas petroleras para la inversión en hidrocarburos. En el caso de los *softwares* altamente especializados, por ejemplo, dado que el sistema de información de desastres es un sistema único en su género en el Perú, el **Indeci** enfrentó una ausencia de *softwares* estándares de este tipo a nivel nacional. Adicionalmente, también se hizo mención a los temas de comunicación, que incluyen la comunicación con organizaciones civiles y la coordinación con funcionarios de otras entidades públicas.

Al implementar una BPG en Sistemas de Gestión Interna se debe tener en cuenta todas las dificultades señaladas, de modo que ya no sean un "factor sorpresa" en el proceso y terminen retrasándolo o cancelándolo. Para ello, es conveniente tomar medidas preventivas.

La experiencia de las BPGs 2005 en el caso de la resistencia al cambio y falta de confianza de los empleados demuestra que éstas se revierten con motivación constante del líder del equipo o del equipo mismo dirigida a los demás miembros de la institución, así como conversando y comunicando que los cambios venideros van a beneficiar tanto a la institución como a los trabajadores (tal vez ya no se van a realizar tantos procesos manuales con un nuevo sistema que haga más sencilla la función del empleado). Igualmente, los pequeños logros, el cumplimiento de metas o la conclusión de etapas en el camino hacia el objetivo final (que deben ser acompañados de una felicitación o de una muestra de elogio por el trabajo hecho hasta el momento) se convierten en "píldoras" de motivación. La idea es minimizar los efectos de esta dificultad transmitiendo que la tarea es difícil pero no imposible y lograr además que los involucrados en el proyecto tengan presente que el usuario interno del servicio es su cliente.

Para solucionar las restricciones presupuestarias, la imaginación y la innovación son las principales armas. Sólo hay que ser consciente de los recursos disponibles, buscar una solución acorde con ellos y saber dar prioridad a los proyectos. Por ejemplo, para generar una reacción positiva ante el cambio con bajo

presupuesto, **Hidrandina** aplicó un sistema de incentivos basado en reconocimientos públicos y diplomas. Con ello se buscaba revertir la resistencia al cambio a través de una medida que contemplaba los bajos recursos de la institución (pues no había presupuesto para otorgar bonos de productividad u otro tipo de bienes como premio al esfuerzo realizado).

Finalmente, para el caso de los temas de comunicaciones como dificultad externa, antes de "lanzarse" a negociar, conversar o proponer acuerdos será de mucha utilidad tener una estrategia de comunicación que incluya un discurso único, conocer bien a quién va dirigido el mensaje y mapear los intereses de cada grupo involucrado.

3.2 ¿Quiénes fueron los principales aliados?

Los aliados suelen ayudar por iniciativa propia o porque se les convocó, pero sin duda creen en la mejora. En el caso de esta categoría es difícil encontrar rasgos comunes en los aliados, ya que figuran distintas empresas privadas y diferentes ministerios, entre otros. El 89% de las BPGs 2005 de Sistemas de Gestión Interna necesitó de aliados internos o externos.

a. Aliados internos

No obstante estas diferencias, los más mencionados dentro de los aliados internos fueron:

- Las gerencias específicas (22% de los casos).
- Los mismos funcionarios (22%).
- Las direcciones descentralizadas de la misma institución que desarrollan el proceso de mejora (22%).
- Los usuarios internos (11%).

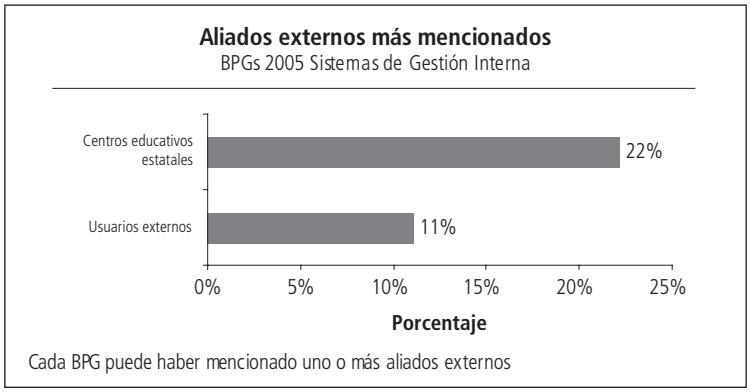
Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Las gerencias específicas se refieren a las gerencias generales o gerencias de áreas técnicas que fueron de gran apoyo durante el proceso, como es el caso de **Osiptel** que en ambas BPGs (Eficiencia del Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuarios e Implementación del ERP-Oracle Financials) recibió el apoyo de la Gerencia de Administración y Finanzas entre otras. Las direcciones descentralizadas se refieren a casos como el del **Ministerio de Agricultura** cuya BPG (Proceso de Desarrollo de Capacidades de Personal de las Agencias Agrarias) requirió gran trabajo de las Direcciones Regionales de Agricultura.

b. Aliados externos

En cuanto a los aliados externos, los más mencionados fueron:

- Los centros educativos estatales (22% de los casos).
- Los usuarios externos (11%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

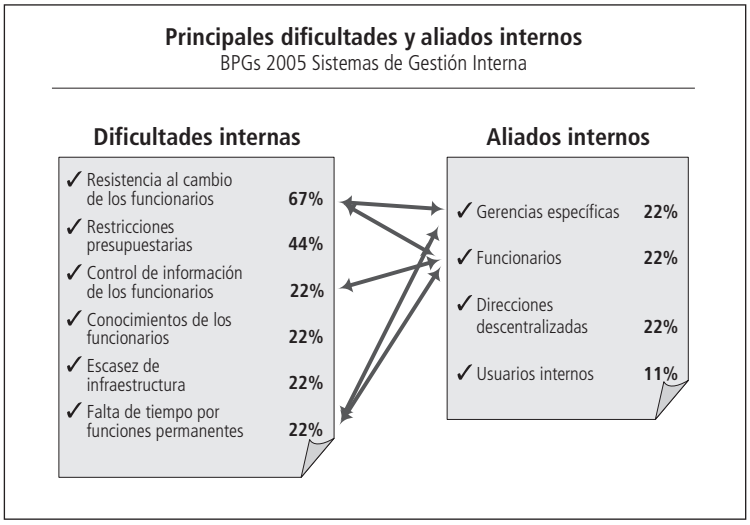
Los centros educativos estatales fueron por ejemplo universidades o centros de capacitación, mientras que los usuarios externos fueron por ejemplo los ciudadanos que usaron un sistema implementado.

Para la implementación de una BPG en Sistemas de Gestión Interna se debe mapear a los posibles aliados que puedan servir de apoyo en algún momento, conversar con ellos y "subirlos al coche". El apoyo de las gerencias y los usuarios será importante si la mejora es organizacional, de un área específica o involucra sistemas de información para optimizar la gestión administrativa. Cuando las mejoras involucran agencias, sucursales o direcciones descentralizadas, éstas se convierten en aliadas; y si lo que se quiere es capacitar personal o contratar personal con características específicas, los centros educativos serán un gran apoyo.

3.3 ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?

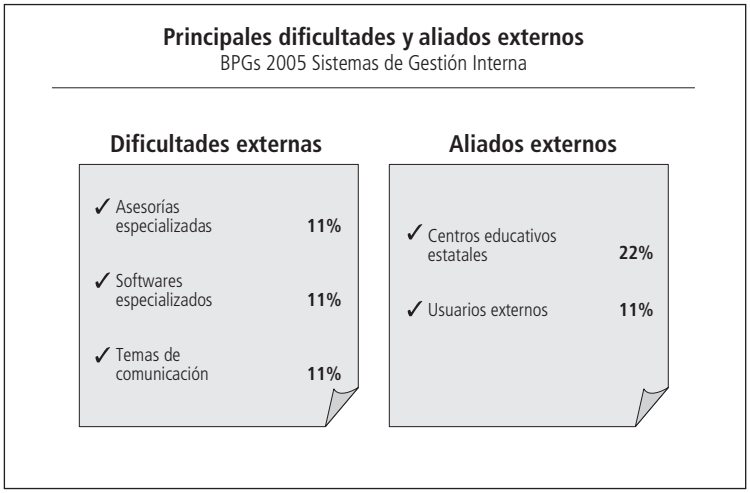
Algunas de las dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna fueron contrarrestadas por la labor de los aliados y en otros casos hubo que resolverlas con imaginación y buenas ideas.

En el caso de las dificultades y los aliados internos, sin duda el apoyo de las gerencias sirvió para hacer que la resistencia al cambio de los funcionarios no fuese tan dura, ya que sus titulares asignaron parte de su tiempo (cargado de múltiples ocupaciones) al proyecto. Los funcionarios también pusieron de su parte para enfrentar estas dos dificultades y, además, para "soltar" el excesivo control de la información que tenían.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

En el caso de las dificultades y aliados externos no existe relación alguna entre ellos, pues los problemas con las asesorías y *softwares* especializados se resolvieron contratando asesorías externas y desarrollando un *software* ad-hoc al interior de la institución, respectivamente. El tema de comunicación se resolvió tomando en consideración las partes involucradas en las estrategias de comunicación.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

3.4 ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?

Los equipos que trabajaron en el desarrollo de las BPGs 2005 fueron numerosos, tanto es así que el número promedio de funcionarios que participó por institución en cada práctica fue de 18. Esto se debe a que aproximadamente la mitad de las BPGs 2005 incluía varias áreas y el resto –aunque realizadas en un área específica– usualmente estuvo conformado por áreas numerosas.

Amplitud del equipo
BPGs 2005 Sistemas de Gestión Interna

Indicador	Personas
Máximo	53
Mínimo	3
Promedio	18

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

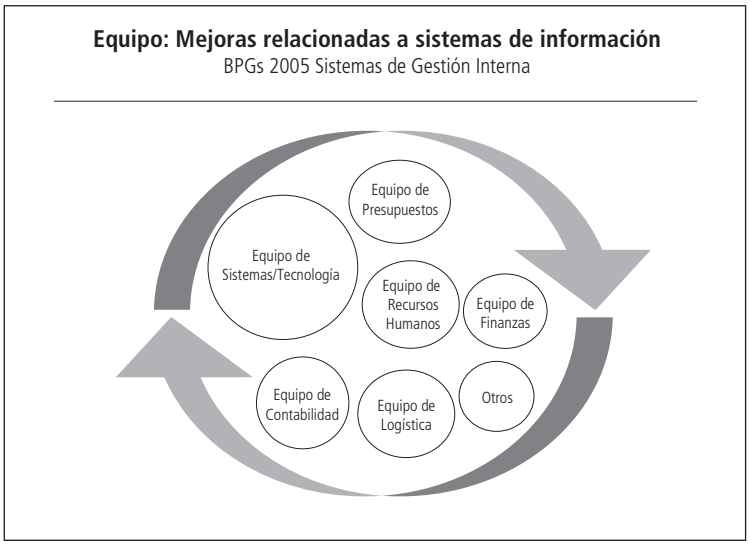
a. Liderazgo

Hacer una reforma o generar un cambio organizacional es complicado y por lo tanto el líder o los líderes del proyecto tienen que ser personas con la suficiente motivación para transmitirla a su equipo. En el caso de los procesos relacionados con sistemas de información los líderes fueron en su mayoría los jefes de las oficinas de informática o de sistemas. En el caso de las mejoras de gestión realizadas en áreas específicas el líder ha sido el responsable de dicha área o de dicho proyecto: por ejemplo en el **Ministerio de Agricultura** (Proceso de Desarrollo de Capacidades de Personal de las Agencias Agrarias) y en **Osiptel** (Eficiencia del Tribunal de Reclamos de Usuarios), los líderes fueron el coordinador del proyecto y el responsable del área, respectivamente. En la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, por su lado, la experiencia de **Hidrandina** señala que los funcionarios líderes fueron los principales gerentes de la institución.

El líder de una mejora debe contar con ciertas características básicas (ver "Características del líder del proceso" en "Recomendaciones generales") y, además, el apoyo de la alta dirección también es importante para el éxito de los proyectos.

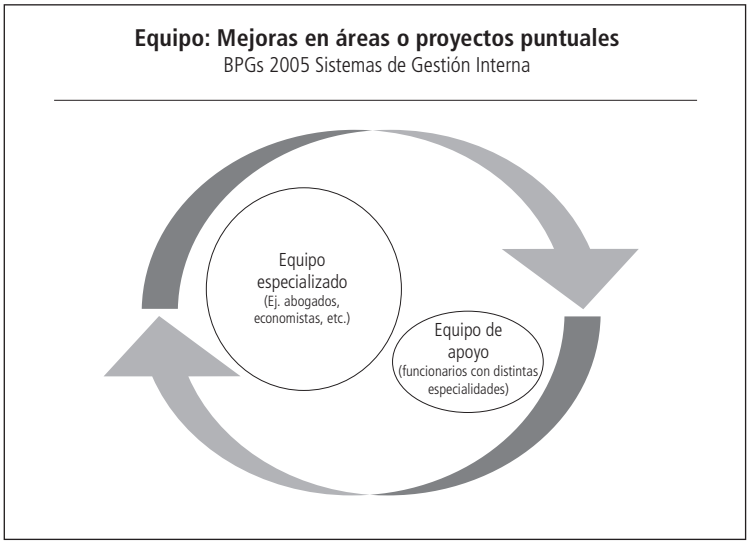
b. Equipo multidisciplinario

Los equipos de las BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna suelen ser multidisciplinarios –en la mayoría de los casos–, ya que por ejemplo, cuando se implementa un sistema de información interno, además del área de Sistemas que es un área clave, participan otras como Contabilidad, Recursos Humanos, Logística, etc. Esto hace que el equipo de sistemas (seguramente formado en gran parte por ingenieros) tenga que estar en constante coordinación con otras áreas: Presupuestos, Finanzas y Recursos Humanos, integradas por administradores, economistas, ingenieros industriales y contadores, entre otros. Esta composición del equipo de trabajo está representada en el siguiente gráfico donde el Equipo de Sistemas aparece en mayor proporción que los otros equipos.



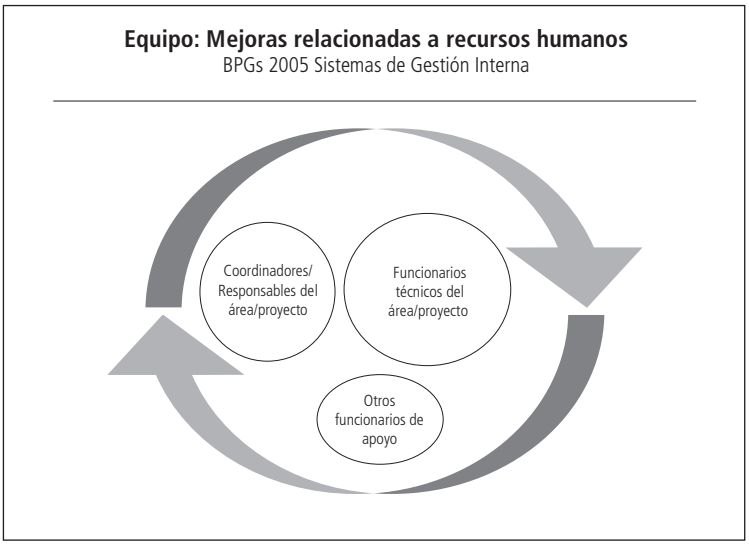
Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Cuando la mejora es a nivel de un área o proyecto puntual, el equipo suele estar formado por personas de una misma especialidad. Por ejemplo, el equipo que participó en la implementación del Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuarios (**Osiptel**) contó en su mayoría con abogados. Esta conformación del equipo está representada en el siguiente gráfico, donde el equipo formado por especialistas aparece en mayor proporción que otros funcionarios de apoyo.



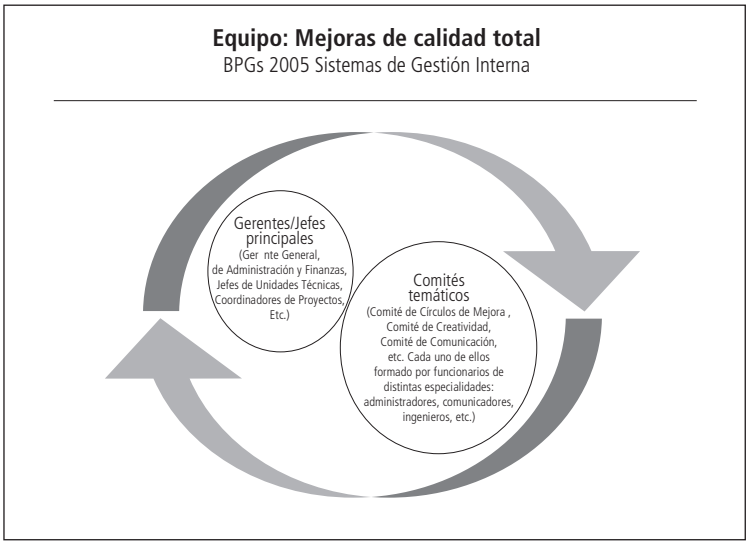
Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Cuando la mejora está relacionada con los recursos humanos, el equipo está formado por los coordinadores o responsables del área o del proyecto y por los funcionarios que trabajan en éstos, así como por el personal de apoyo. Este esquema se representa en el siguiente gráfico.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Por otro lado, cuando la mejora se refiere a la calidad total, es decir a una mejora integral de la institución, el equipo está conformado por los gerentes o jefes de todas las áreas de la institución y por comités temáticos (comité de comunicación, comité de creatividad, comité de seguridad, etc.). Esta conformación del equipo se puede ver en el gráfico presentado a continuación.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Finalmente, si la mejora abarca organismos de una misma institución en diferentes zonas del Perú (pueden ser organismos descentralizados o las sucursales de una empresa estatal) una persona o comités de apoyo de cada zona fueron parte del equipo.

Dadas estas experiencias, la formación de un equipo de trabajo, con un líder a cargo, para realizar una mejora en Sistemas de Gestión Interna debe considerar lo siguiente (ver, además, "Equipo humano" en "Recomendaciones generales"):

- Una vez que el líder haya visualizado el problema a grandes rasgos puede conformar un equipo con un representante de cada área que se pensó inicialmente involucrada.
- De preferencia el equipo debe ser multidisciplinario para tener diferentes perspectivas del mismo problema.

Por ejemplo, en **Perupetro S.A.,** una vez que se visualizó el problema se planteó una Estrategia y Plan de Promoción con tres componentes: al interior de la empresa, al interior del país y al exterior del país. Cada uno de los componentes tiene su equipo de trabajo y participan diferentes áreas (Directorio, Plana Ejecutiva, Gerencia de Promoción y Planeamiento, División de Protección Ambiental y Comunidades, Gerencia de Exploración, entre otras).

Finalmente, el equipo de trabajo de una BPG de Sistemas de Gestión Interna debe elaborar un diagnóstico de la situación en una primera etapa del proceso (ver "Diagnóstico" en "Recomendaciones generales"). Un ejemplo a mencionar entre las BPGs 2005 en Sistemas de Organización Interna es el del mejoramiento de la Eficiencia del Tribunal Administrativo de Reclamos - Trasu (**Osiptel**) que, luego de designar un equipo de trabajo, siguió la siguiente metodología: (i) definir la meta, (ii) identificar la calidad y cantidad de recursos disponibles de manera objetiva e inmediata, (iii) poner en marcha una estrategia a nivel funcional mediante el establecimiento de grupos de trabajo, roles y responsabilidades dentro del equipo, (iv) implementar la mejora que implicaba la coordinación de las actividades.

c. Coordinación y comunicación interáreas

Si la buena práctica involucra más de un área o la participación de actores externos (otros ministerios, empresas privadas, sindicatos, etc.), la coordinación es un factor primordial para el éxito del proyecto. En este sentido, áreas como Logística y Recursos Humanos, por ejemplo, no muy acostumbradas a trabajar juntas, tendrán que empezar a compartir información y estandarizar algunos criterios para ello.

Para que la coordinación o la comunicación interáreas no constituyan un problema, la implementación de la buena práctica debe considerar:

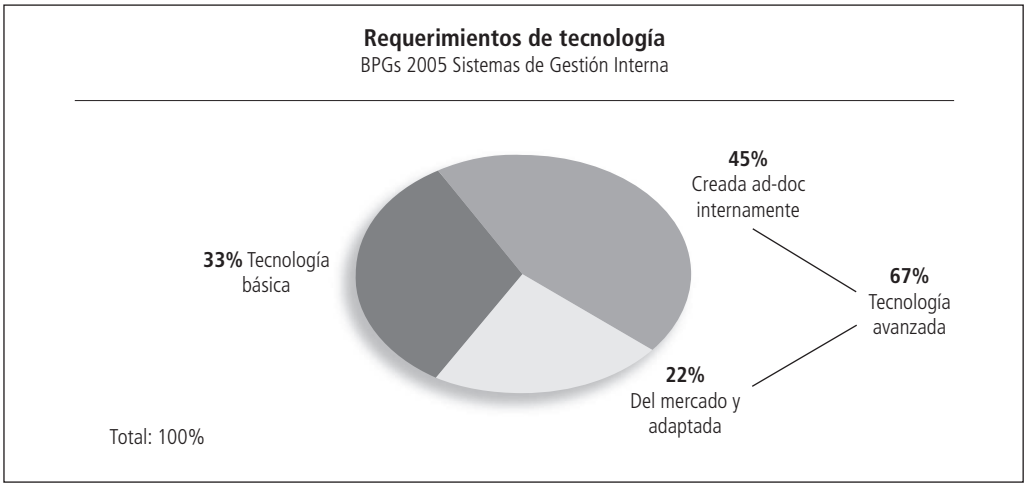
- Informar del proyecto a toda la institución para que sus integrantes sientan el proyecto como "suyo" y sean así partícipes del cambio. Los mecanismos pueden ser:
  - ✓ Una gran presentación a toda la institución explicando los objetivos del proyecto y los beneficios para ésta.
  - ✓ Talleres en grupos o por áreas con el mismo propósito. Al ser grupos más pequeños se puede explicar qué se requiere de cada quién.
  - ✓ Talleres periódicos de los avances del proyecto.
  - ✓ Formación de comités temáticos de apoyo o de consulta.

- Comenzar a formar una cultura de "compartir la información", necesaria para que los trabajadores estén poco a poco más predispuestos a ello. En este tema las iniciativas clave son:
  - ✓ El jefe de cada área debe ser el impulsor de esta corriente.
  - ✓ Estandarizar el ordenamiento de la información según pautas compartidas (por códigos, por colores, etc.).

Como ejemplo tenemos el caso de **Hidrandina S.A.** (Sistema de Gestión de Calidad) que hizo una exposición de la situación previa antes de la implementación del sistema y realiza *work shows* permanentes en las distintas áreas con el objetivo de difundir las buenas prácticas en toda la organización y motivar su réplica.

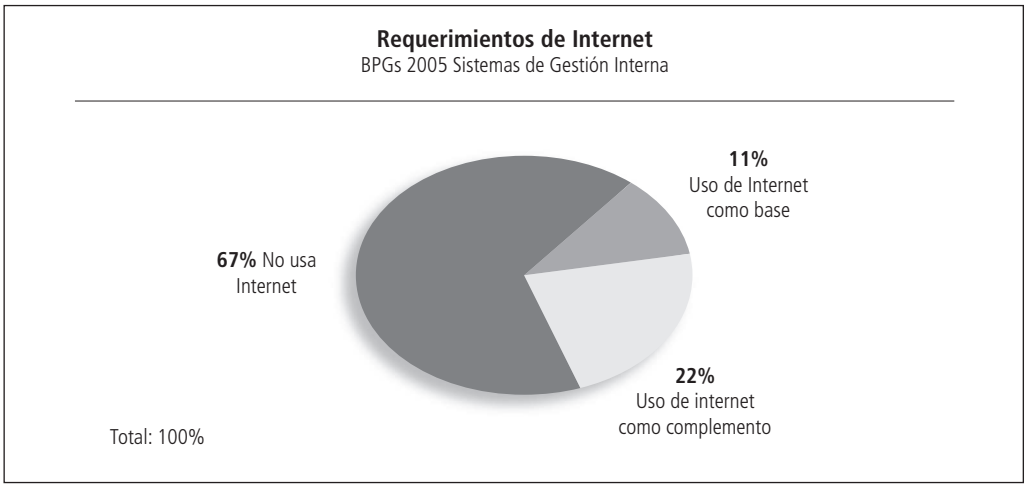
3.5 ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?

Las BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna requirieron en el 67% de los casos *softwares* avanzados (sistemas de información gerencial, sistemas para la administración de base de datos, etc.) y en el otro 33% herramientas tecnológicas básicas (CDs, portal de Internet, etc.).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Los *softwares* avanzados se refieren tanto a aquellos creados internamente por el equipo de sistemas de la institución (45%) como a los *softwares* comerciales adquiridos en el mercado y adaptados a las necesidades de la institución (22%). En el primer grupo están los casos de la **Municipalidad Provincial de Piura** –cuyo equipo de sistemas creó el Sistema Integrado de Administración Municipal– y del **Indeci**, que desarrolló internamente el Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres, entre otros. En el segundo grupo se podría mencionar a **Osiptel** que adquirió el sistema Oracle Financials y lo adaptó a las características de sus áreas operativas.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

En lo que se refiere al uso de Internet, 67% de las BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna no utilizó Internet ni como base ni como complemento, 22% la usó como complemento y 11% como base. En este último caso se encuentra el **Indeci** ya que la transmisión de información para la atención de los desastres se hace vía Internet.

Cuando el equipo encargado del desarrollo del proyecto estime conveniente la utilización de plataformas o herramientas tecnológicas avanzadas es ventajoso tener un plan para ello (ver "Elección de tecnologías" en "Recomendaciones generales").

3.6 ¿Qué tiempo tomó la implementación de la BPG?

Los proyectos desarrollados en las BPGs 2005 son fruto de procesos de largo aliento o prácticas de mejora continua. En el 56% de los casos se señaló que las mejoras se siguen desarrollando, es decir, se han culminado etapas o fases exitosamente (las cuales fueron presentadas para el Premio BPG 2005) que sólo son parte de un proceso más extenso o continuo.

Para tener una medida aproximada del tiempo que tomaron las BPGs 2005 en Sistemas de gestión Interna, se promediaron los tiempos señalados en las BPGs (en el caso de las BPGs que siguen implementándose se hizo una fecha de corte a diciembre de 2004). Las más rápidas de implementar han sido las prácticas relacionadas con recursos humanos, que tomaron 23 meses en promedio (1 año y 11 meses); luego están las relacionadas con sistemas de información, que llevaron 33 meses en promedio (2 años y 9 meses); y finalmente las relacionadas con calidad total, que demoraron 35 meses en promedio (2 años y 11 meses). El tiempo promedio de ejecución para las BPGs en Sistemas deGestión Interna fue 32 meses (2 años y 11 meses).

Tiempo de implementación BPGs 2005 Sistemas de Gestión Interna	
Indicador	**Plazo (Meses)**
Máximo	72
Mínimo	12
Promedio	32

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Esto demuestra, sin lugar a dudas, que el factor tiempo hay que tenerlo en cuenta porque cuando se trabaja y se trabaja y no se ven resultados inmediatos, la frustración aparece y el personal involucrado puede caer en un marasmo que hace aún más largo el proceso.

4. Medidas a adoptar

Dado que las buenas prácticas en Sistemas de Gestión Interna 2005 se realizan en diferentes áreas o abarcan varias áreas a la vez, es arriesgado dar una recomendación "única" para efectuar una mejora en este sentido, ya que se puede caer en generalizaciones que al final sólo serían un mero ejercicio teórico y poco útil. Aun así, existen ciertas características comunes en las experiencias recogidas que podrán ser de gran utilidad para cualquier persona que desee hacer una BPG en Sistemas de Gestión Interna.

Durante el desarrollo delas BPGs 2005 se tomaron varias medidas o se realizaron múltiples actividades. A partir de éstas y de la experiencia de CAD en el tema, se incluye en esta sección una serie de medidas a adoptar que se agrupan en cuatro temas: las relacionadas al personal, las relacionadas a los recursos de la oficina, las relacionadas a la atención al cliente y las relacionadas a las comunicaciones.

4.1 Personal

- Puede motivarse al personal por medio de: (i) capacitaciones, (ii) concursos y (iii) reconocimientos/ premiaciones a los mejores trabajadores.

- En lo que se refiere a las capacitaciones, no es necesario tener un gran presupuesto (dependerá de la especialización y de la profundidad de la capacitación), pues siempre hay dos opciones: (i) contratar a un tercero (instituto/universidad) y (ii) crear cursos internos con personal voluntario que sepa transmitir conocimientos.

- En relación con los reconocimientos al personal, tampoco es indispensable contar con grandes recursos, pues pueden ir desde un bono de productividad o bienes tangibles hasta un diploma o una medalla; lo importante es el reconocimiento por la labor realizada. Es bueno recordar que muchas veces lo único que espera el empleado de su jefe son unas simples palabras de felicitación como

aliciente; sin embargo éstas nunca llegan (incluso con un gran trabajo realizado) por falta de visión de quien desempeña una función jefatural.

- Además, hay que hacer que el personal se sienta parte del proceso, que lo conozca para que así pueda apoyarlo, que se entusiasme con él y no lo perciba como algo que lo va a afectar sino que, por el contrario, lo va a beneficiar en el desarrollo de su trabajo.

4.2 Recursos de la oficina

- Para mejorar el orden de la oficina (archivos, equipos, señalizaciones de seguridad, etc.) se puede nombrar a un comité encargado de esta labor.

- Para optimizar los recursos de la oficina (teléfonos, copias, etc.) se puede implementar mecanismos de transparencia para su control.

4.3 Políticas claras de atención al cliente

- Elaborar un Manual de Atención para los encargados de la atención al cliente, donde se indiquen los pasos que deben seguirse desde que el cliente llega hasta que se retira. Con ello será más fácil también la capacitación del nuevo personal entrante a esta área.

- Realizar reforzamientos y dinámicas situacionales de lo que se ha aprendido, para que los funcionarios conozcan su rol a cabalidad.

- Establecer parámetros para los plazos de los trámites y el tiempo en las colas. Así por ejemplo, una partida de nacimiento no debe demorar más de tres días útiles en ser emitida, o un reclamo no debe demorar más de cinco días en ser respondido.

4.4 Comunicaciones

- En caso necesario es conveniente manejar una red de aliados externos para comunicar los propósitos del proyecto.

- Esta red de aliados o contactos tiene que alimentarse constantemente.

"Hay muchos esfuerzos pequeños pero importantes. Los grandes cambios no requieren grandes recursos sino objetivos claros y ganas. No hay excusa para no mejorar". **Alejandro Falla** (Equipo Técnico).

5. Ficha técnica
BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna

Inicialmente, cuando se diseñaron las bases del Premio BPG 2005, una de las categorías consideradas fue "Otras Mejoras en la Gestión Pública". El Equipo Técnico, luego de revisar las postulaciones en esta categoría y evaluar su cantidad y su diversidad temática, decidió separarlas en dos grupos de acuerdo a ciertas características comunes que presentaban. Se reemplazó entonces la categoría "Otras Mejoras en la Gestión Pública" por dos nuevas categorías: "Organización y Métodos" y "Fiscalización y Cumplimiento de la Ley". Luego, para este manual se redefinió el nombre de la primera a "Sistemas de Gestión Interna" y para efectos de análisis, se subdividió en dos categorías en función del cliente y del enfoque de las BPGs. Si el cliente era interno y el enfoque fue hacia la mejora de procesos internos, la práctica sigue bajo la categoría "Sistemas de Gestión Interna"; si el cliente era el público en general y el enfoque fue hacia las políticas de incidencia pública, la práctica está bajo la categoría "Incidencia Pública".

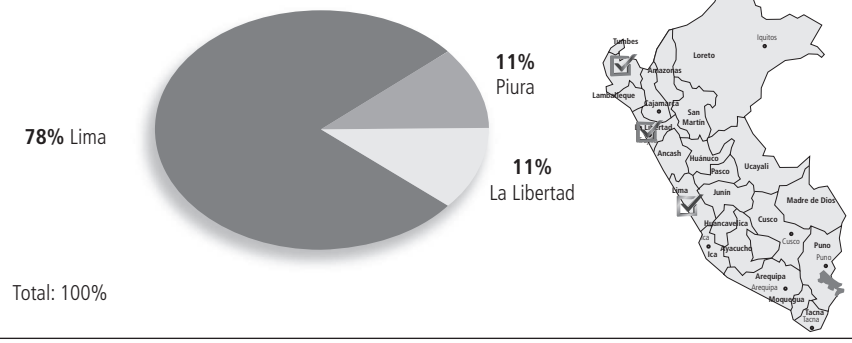
5.1 Universo

En esta primera edición del premio calificaron once postulaciones como BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna, pero para propósitos de este manual en este capítulo solamente se ha incluido nueve de ellas (con las cuales se ha desarrollado la metodología de las secciones anteriores). Las otras dos están bajo la categoría Incidencia Pública.

5.2 Lugar de procedencia

De las nueve BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna, siete se desarrollaron en Lima, una en Piura y una en La Libertad.

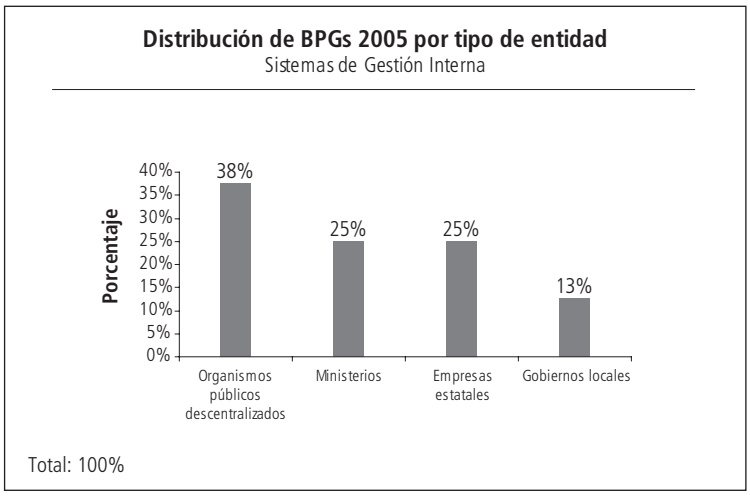
Distribución de las BPGs 2005 por lugar de procedencia
Sistemas de Gestión Interna



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.3 Tipo de entidades

Las BPGs 2005 en Sistemas en Gestión Interna fueron llevadas a cabo en su mayoría por Organismos Públicos Descentralizados - OPDs (38%). También fueron realizadas por ministerios (25%), empresas estatales (25%) y gobiernos locales (13%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.4 Lista de BPGs 2005

De las nueve BPGs 2005 consideradas en este capítulo, la Municipalidad Provincial de Piura recibió el premio a nivel local por su implementación del "Sistema Integrado de Administración Municipal (SIAM)"[1], mientras que el Ministerio de Relaciones Exteriores recibió una mención honrosa por su implementación del "Sistema de Gestión de Archivos".

Las otras buenas prácticas[2] estuvieron a cargo de Hidrandina S.A., el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - Osiptel (con dos BPGs), el Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci), el Ministerio de Agricultura, Perupetro S.A. y la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp).

[1] El premio a nivel nacional le fue otorgado al Ministerio de Economía y Finanzas por su "Estrategia para la generación de consensos en la Reforma del Sistema de Pensiones", ahora en la categoría "Incidencia Pública".

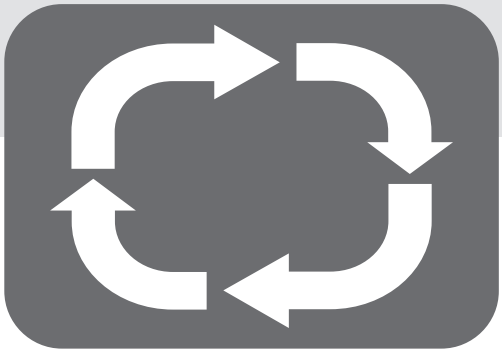
[2] Otra BPG 2005 de Sistemas de Gestión Interna fue la del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, ahora en la categoría "Incidencia Pública".

BPGs 2005 en Sistemas de Gestión Interna*		
	Institución	**BPG**
Ganador local	Municipalidad Provincial de Piura	Sistema Integrado de Administración Municipal (SIAM)
Honor al mérito	Ministerio de Relaciones Exteriores	Sistema de Gestión de Archivos (SGA)
Finalista	Hidrandina S.A.	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)
Finalista	OSIPTEL - Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones	Eficiencia del Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuarios
BPG	INDECI - Instituto Nacional de Defensa Civil	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)
BPG	Ministerio de Agricultura	Proceso de Desarrollo de Capacidades de Personal de las Agencias Agrarias
BPG	OSIPTEL - Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones	Implementación de ERP - Oracle Financials
BPG	Perupetro S.A.	Estrategia y Plan de Promoción de la Contratación para la exploración y explotación de hidrocarburos
BPG	SUNARP - Superintendencia Nacional de Registros Públicos	Premio a los Valores Sunarp

* Este cuadro no incluye las BPGs de la categoría Incidencia Pública: (i) Ministerio de Economía y Finanzas, ganador nacional en Organización y Métodos 2005 por su "Estrategia para la generación de consensos en la Reforma del Sistema de Pensiones" y (ii) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, BPG 2005 en Organización y Métodos, por el "Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2003 - 2013".

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Fichas Descriptivas



Fichas Descriptivas

6. Fichas descriptivas

6.1 Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES **Ganador Local**

Sistema Integrado de Administración Municipal (SIAM)

Municipalidad Provincial de Piura

La política institucional del municipio piurano no consideraba los sistemas y la informática como un aspecto importante dentro de la administración municipal. Algunos esfuerzos aislados habían sido desarrollados para resolver temas muy puntuales en el aspecto administrativo de la organización, pero no estaban contemplados dentro de un plan integral de sistemas. Por ello había ciertos módulos informáticos no integrados que limitaban la unificación de los sistemas: por ejemplo el módulo de Logística no estaba integrado al módulo de Presupuesto; o en el Control de Obras no había ningún sistema que controlara su ejecución.

Asimismo, algunos equipos de cómputo estaban obsoletos y muchos eran utilizados prácticamente como máquinas de escribir, desaprovechando su capacidad. Solamente la Alcaldía, la Dirección de Informática y la Dirección Municipal contaban con Internet, sin tener acceso a ella los demás trabajadores del edificio municipal. Además, la página web era estática y sumamente básica.

Ante esta situación, se decidió realizar todo un proceso de reingeniería organizacional teniendo como base las tecnologías de información. El Sistema Integrado de Administración Municipal (SIAM) es producto de ello.

Pasos que se siguieron

1. Estudiar detalladamente los procesos administrativos de un gobierno municipal, con la colaboración de los potenciales usuarios.
2. Modelar las bases de datos y desarrollar un *software* a la medida.
3. Capacitar a través de talleres al personal usuario del SIAM.
4. Romper muchas resistencias al cambio, tendientes sobre todo a mantener el poder sobre la información y no agilizar los procesos automatizados.
5. Implementar toda una plataforma informática que enlaza en red a 180 computadoras en cuatro locales diferentes, conectados a través de antenas y líneas dedicadas.
6. Desarrollar un portal electrónico que reciba información en línea desde el SIAM.
7. Generar y mantener el soporte necesario para la continuidad del servicio y la mejora continua del sistema, razón por la cual la oficina de Informática se potencia y se convierte en la Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información.

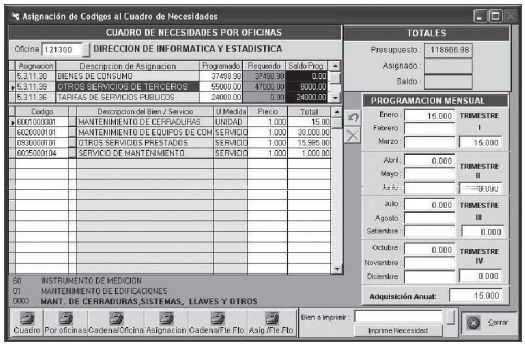
El equipo que trabajó en este proyecto hizo un diagnóstico inicial, efectuando un análisis detallado de la forma como se trabajaba en la municipalidad. Con esta información se procedió a implementar un sistema que automatizara e integrara los procesos de sus principales áreas estratégicas. El propósito era que la municipalidad en general pudiese adoptar e institucionalizar un único esquema de procesos que permitiera a todos sus integrantes centralizar, ordenar y controlar la información, así como eliminar procesos innecesarios para reducir costos de operación, promoviendo transparencia, honestidad y eficiencia en sus servidores. En el cuadro se puede apreciar mejor todos los pasos para la realización del proyecto.

El SIAM está integrado por los siguientes módulos: Presupuesto, Logística, Obras, Contabilidad y Tesorería, y ha permitido: modificar la forma anterior de elaborar el presupuesto –estaba a cargo de un equipo reducido en base al Presupuesto Inicial de Apertura del año anterior; ahora todas las áreas de la municipalidad intervienen tanto en su elaboración como en su ejecución–, automatizar procesos y generar información valiosa a todos los niveles de la organización, ser una herramienta preventiva al evitar la subjetividad del funcionario exigiendo eficiencia y garantizar una gestión transparente al interior de la municipalidad al incluir una serie de mecanismos de control.

En resumen, el SIAM ordenó y agilizó los procesos administrativos, automatizándolos en todas las etapas de la cadena, lo que le ha permitido a la Municipalidad Provincial de Piura centralizar y ordenar información relevante, optimizar el

uso de sus recursos financieros y aumentar la eficiencia de sus trabajadores.

El diseño, desarrollo, capacitación e implementación del SIAM, estuvieron liderados por el Analista de Sistemas Segundo Correa Sandoval, Jefe de la Oficina de Informática de la Municipalidad Provincial de Piura; ayudado por dos analistas programadores, Jean Morán y Daniel Chunga y una amplia colaboración de los usuarios.



En lo que se refiere a la Municipalidad Provincial de Piura, su ámbito geográfico está determinado por los ocho distritos de la provincia de Piura. El presupuesto que ejecutó en 2004 fue S/. 60'000,000 y cuenta con 1316 personas en su personal tanto autorizados como bajo la modalidad de servicios no personales.

La misión de la Municipalidad Provincial de Piura es ser una institución que lidera el cambio de la gestión local, que presta con excelencia y dentro del marco legal lose servicios municipales, impulsa su desarrollo integral y fomentamos el bienestar y seguridad de los vecinos.

Persona para contactos

Nombre: Diana Landa Castillo
Cargo: Jefe de la Oficina de Sistemas de Organización Interna
E-mail: dlanda@munipiura.gob.pe
Teléfono: 073-310355
Fax: 073-334853

6.2

Premio 2005
BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Honor al mérito

Sistema de Gestión de Archivos (SGA) del Ministerio de Relaciones Exteriores

Ministerio de Relaciones Exteriores

Es común que los archivos y documentos de una empresa o entidad pública no se encuentren lo suficientemente ordenados, que no haya dónde guardar los archivos "viejos" y que se descarten sin ningún criterio, que no exista ningún tipo de control sobre ellos y cualquier persona pueda sacar un documento y retenerlo consigo cuanto quiera mientras que, al mismo tiempo, otro trabajador lo está necesitando, etc. Si esta situación ya genera problemas en una institución pequeña, imagínela en una que cuenta con tres millones y medio de documentos aproximadamente y con un promedio de 625 consultas semanales sobre ellos; inimaginable tal vez. Pues bien, esa era la situación de los archivos del Ministerio de Relaciones Exteriores.

La desatención de los archivos de la Cancillería había llevado a que los funcionarios asumieran que los documentos eran "suyos" y nadie más pudiera verlos o custodiarlos; como su organización era completamente personalista sólo quien la efectuaba entendía su lógica de búsqueda y ubicación. Había eliminaciones de documentos completamente empíricas, desprotección de la información, extravío de documentos; la labor estaba encargada a personal no capacitado en archivos que muchas veces incumplía sus obligaciones, todo lo cual llevaba con frecuencia a la pérdida de valioso tiempo en la búsqueda de un solo documento.

En este contexto, con un plan estratégico, un trabajo planificado con procedimientos detallados y estrategias de comunicación permanente, se implementó el Sistema de Gestión de Archivos (SGA), pensando en la atención de los funcionarios de la Cancillería. El SGA consiste en la agrupación de archivos de gestión en unidades de labor denominadas Archivos Periféricos, cuya acción es descentralizada pero sujeta a una unidad de dirección técnica que permite atender las demandas de la administración desde el propio lugar donde se gesta la documentación. En la actualidad, los Archivos Periféricos atienden 70 unidades orgánicas entre secretarías, subsecretarías, direcciones, oficinas y departamentos.

Con la implementación del SGA se ha logrado, entre otros beneficios, asegurar la conservación adecuada del fondo documental; garantizar la integridad y la calidad de la información; obtener la recuperación de la información con la máxima economía de tiempo, haciendo posible realizar un seguimiento de los asuntos desde su inicio hasta su estado actual; contar con una base de datos que permite compartir información entre las áreas involucradas en un mismo tema. Asimismo, se asume un estimado de tres minutos para el servicio de ubicación y entrega de un documento; los casi tres millones y medio de folios organizados representan 860 metros lineales que colocados en una pila vertical equivaldrían al tamaño de un edificio de 292 pisos; se ahorran S/. 7,300 semanales de gasto en fotocopiado ya que no se duplican documentos innecesariamente; y el cambio de contenedor de documentos (de archivo de palanca a caja) ha generado un ahorro de espacio de 33%.

Parte fundamental del acierto de este SGA es que desde un principio se pensó en contar con archiveros profesionales egresados de la Escuela Nacional de Archiveros como recurso indispensable para que este proyecto camine a paso seguro. El equipo de trabajo cuenta con 14 archiveros, la mayoría egresados de la Escuela Nacional de Archiveros.

En lo que se refiere al Ministerio de Relaciones Exteriores, el ámbito geográfico donde ejerce sus funciones es nacional e internacional, el presupuesto que ejecutó en 2004 fue de S/. 362'647,209 y 1,309 personas es el número de personas –diplomáticos, personal administrativo y contratado- que allí laboran.

La misión del Ministerio de Relaciones Exteriores es representar, proteger, promover y cautelar los intereses del Estado y de los nacionales en el exterior, mediante políticas de gestión diplomática en los ámbitos bilateral, multilateral y consular. Coordinar con otras instituciones del sector público y entidades no gubernamentales la gestión del Estado en el exterior dirigida a viabilizar en el ámbito externo los requerimientos de las políticas nacionales, en particular aquellas que contribuyan a la superación de la pobreza, el desarrollo social, el fortalecimiento de la democracia y el estado de derecho.

Persona para contactos

Nombre: Iván Augusto Pinto Román
Cargo: Director de Archivo General y Documentación
E-mail: ipintor@rree.gob.pe
Teléfono: 311-2943
Fax: 311-2946

6.3

Finalista Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Finalista

Implementación de Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Hidrandina S.A.

La situación que afrontaba Hidrandina antes de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) podría ser descrita con una sola palabra: caótica. Primero, los ambientes presentaban un desorden general: exceso de documentos sin archivar, papeles sin valor guardados en muebles (ocupando espacio), equipos de cómputo obsoletos sin almacenaje apropiado, herramientas y equipos inoperativos guardados, documentos relevantes mezclados con vajilla o con implementos deportivos. Un ejemplo de esta situación fue encontrar ropa mezclada con documentos de trabajo dentro de gavetas, o una pizarra sostenida por tres sillas en donde éstas se necesitaban.

Segundo, la empresa no contaba con mecanismos de motivación adecuados que pudieran conseguir un valor agregado de sus trabajadores, quienes no estaban identificados con su organización; la resolución de los problemas se realizaba individualmente y era impuesta por el criterio del superior; no existía una cultura enfocada a la mejora de los procesos; faltaban programas de participación para el personal, entre otros. Tercero, en relación con otros ámbitos de la organización faltaban políticas de atención al cliente, no se contaba con un sistema de seguridad y la empresa presentaba déficits económicos.

Medidas adoptadas

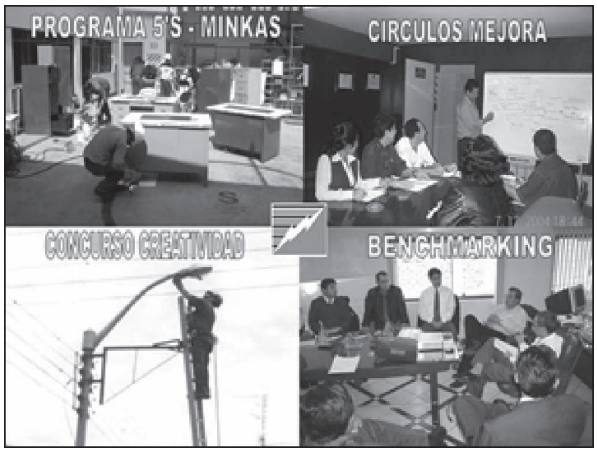
1. Creación del primer Diplomado para Supervisores.
2. Creación de la primera promoción de facilitadores de Hidrandina.
3. Señalizaciones en toda la organización.
4. Planos para unidades móviles.
5. *Minkas*.
6. Inspecciones mensuales.
7. Políticas de racionalización y optimización de recursos.
8. *Work shows* constantes.
9. Capacitaciones a contratistas.
10. Automatizaciones en los procesos.
11. Centros de entrenamiento.
12. Visitas a colegios e institutos.
13. Políticas de mejora en la atención al cliente.
14. Políticas de reconocimientos.

Dada esta situación, ¿qué medidas se tomaron? Como se puede observar en el cuadro, en realidad fueron varias y en diferentes ámbitos de la institución, pues la mejora fue a nivel integral. Así, el Diplomado para Supervisores prepara y motiva al personal técnico para que asuma nuevas responsabilidades. La idea de los facilitadores internos es contar con personal especializado que sepa transmitir los conocimientos que se generan en la institución y capacitar al resto de trabajadores de Hidrandina, dispersos en diferentes zonas geográficas de su concesión.

Por otro lado, las *minkas* se crearon como mecanismos de orden y limpieza, y se basan en el trabajo mancomunado de los trabajadores de todas las áreas. Asimismo, con las políticas de optimización de recursos se logró que los trabajadores desarrollaran una mayor creatividad para sus mejoras, aprovechando la chatarra en la construcción de barandas para escaleras o para la implementación de cercos eléctricos; incluso un supervisor de almacén construyó su propia oficina y mesa de despacho utilizando madera reciclada y pintura almacenada. Adicionalmente, la automatización de los procesos se viene haciendo con la implementación del Programa ERP-SAP (para los procesos administrativos y operativos) y el Proyecto SCADA (para el monitoreo y control de datos de las subestaciones); internamente se desarrolló el Balance Scorecard.

Estas mejoras han llevado a múltiples resultados positivos: ambientes limpios, ordenados y señalizados; identificación del trabajador con la organización y con la mejora continua; se instituyó un concurso interno de creatividad y gestión empresarial que ha logrado ahorros significativos para la empresa (cerca de US$ 4 millones en dos años); se cuenta con un sistema de incentivos basado en reconocimientos públicos y diplomas, etc. Por último, estas mejoras también se han visto reflejadas en los indicadores operativos y financieros de la empresa: aumento del número de clientes (14% del 2001 al 2004), disminución de reclamos (67% del 2001 al 2004), disminución de cortes efectuados (21%

del 2001 al 2004), disminución del índice de morosidad (de 11.9% en 2000 a 4.2% en 2004), aumento de ventas (de 723,150 Mwh en 2001 a 789,192 MWH en 2004) y aumento de utilidades (de S/. -1.08 millones en 2001 a S/. 18.05 millones en 2004).



El SGC de Hidrandina ha necesitado en todo momento de un trabajo en equipo. Los funcionarios líderes son Ricardo Arrese (Gerente Regional), Ulises González (Gerente de Administración y Finanzas), Manuel Felandro (Gerente Técnico) y José Ribeyro (Jefe de la Unidad de Negocios Chimbote). Además, el coordinador general del SGC es Segundo Martel Vergara (Asistente de Gerencia de Administración y Finanzas). Asimismo hubo distintos Comités como los Comités de 5'S en la Sede Regional de Trujillo (conformado por nueve personas), en la Unidad de Negocios (UN) Cajamarca (conformado por cuatro personas), en la U.N. Huaraz (conformado por cuatro personas), en la U.N. Libertad Norte-Chepén (conformado por cuatro personas), en la U.N. Chimbote (conformado por cuatro personas); así como el Comité Evaluador de Creatividad y Gestión Empresarial (conformado por seis personas), el Comité Círculos de Mejora Continua –Círculo Administrativo (conformado por seis personas); el Comité Editorial del Boletín Electrizante (conformado por seis personas) y el Comité Editorial del Infoluz (conformado por cinco personas).

En lo que se refiere a Hidrandina, el área de influencia de sus operaciones comprende la región norte medio del Perú, conformada por los departamentos de La Libertad y Ancash en su integridad, y las provincias de Contumazá, Cajamarca, San Pedro, Celendín, San Marcos, San Miguel y Cajabamaba del departamento de Cajamarca.

El presupuesto ejecutado por Hidrandina en 2004 alcanzó los S/.315'236,213 y cuenta con 799 personas entre personal de planilla y terceros.

La misión de Hidrandina es atender las necesidades de sus clientes con una oferta de servicios que contribuya a mejorar su calidad de vida, con el apoyo de los recursos humanos más calificados y desempeñando sus tareas con seguridad, preservando el medio ambiente e incorporando permanente nuevas tecnologías para la prestación de un servicio confiable y rentable.

Persona para contactos

Nombre: Segundo Vergara Castillo
Cargo: Asistente de Gerencia de Administración y Finanzas
E-mail: svergarac@distriluz.com.pe
Teléfono: 044-881200 anexo 83264
Fax: 044-881200 anexo 83202

6.4

Finalista Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Finalista

Eficiencia del Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuarios

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - Osiptel

Una de las funciones de Osiptel es la solución de los reclamos de usuarios de los servicios públicos de telecomunicaciones. En base a ella tiene competencia exclusiva para conocer y resolver en segunda instancia los reclamos presentados por usuarios contra empresas operadoras mediante el Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos (Trasu).

El Trasu es el órgano encargado de resolver en última instancia administrativa los recursos de apelación interpuestos contra las resoluciones emitidas por la primera instancia, así como también las quejas presentadas ante las transgresiones normativas en las que incurra la mencionada instancia. En tal sentido, el Trasu emite resoluciones en respuesta a los recursos de apelación y quejas, las cuales deben ser notificadas tanto a los usuarios como a las empresas operadoras.

La eficiencia en la organización de las actividades del Trasu se mide en la productividad del equipo de trabajo (su capacidad resolutiva), es decir, en la cantidad de expedientes que cada uno de los miembros del equipo puede tramitar y resolver. En el año 1999 los expedientes resueltos fueron 5,333 y la productividad de cada uno de los seis vocales fue de 889 expedientes resueltos; la producción de cada uno de los seis analistas legales fue de 889 expedientes resueltos.

Dado que en los últimos años los servicios públicos de telecomunicaciones se han desarrollado de manera tal que su crecimiento y dinamismo también se reflejan en los expedientes que se tramitan ante el Trasu, la demanda por la función de solución de reclamos se ha ido incrementando paulatinamente. Así, este incremento llevó a que en el año 2000 la cantidad de expedientes resueltos fuera de 13,718; de 14,952 en el 2001; de 24,333 en el 2003 y de 29,984 en el 2004.

Modelo aplicado

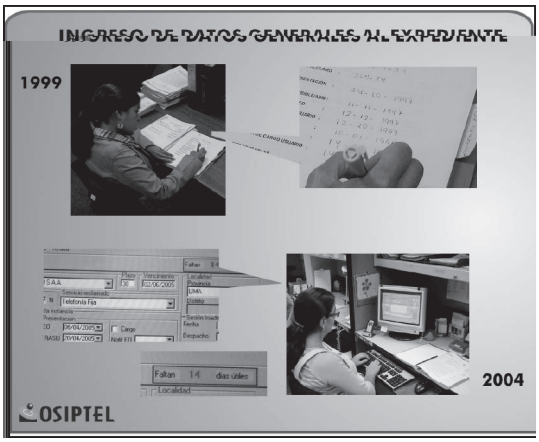
1. **Establecer la meta:** Qué se debe hacer, resolver los reclamos de acuerdo al marco normativo.
2. **Análisis interno:** Identificar la calidad y cantidad de recursos disponibles de manera objetiva e inmediata para lo cual se analizó el ambiente operativo interno con el fin de precisar las fortalezas y debilidades.
3. **Establecer una estrategia a nivel funcional:** Con los recursos debidamente definidos se establecieron grupos de trabajo (diferenciando las responsabilidades y los temas a desarrollar), roles y responsabilidades dentro del equipo.
4. **Implementación de la estrategia:** Coordinar las actividades que implicaban las diversas funciones del equipo de trabajo, evaluando sus capacidades y habilidades. Partiendo de este esquema, la decisión de la especialización se tomó con el fin de crear valor, toda vez que cuanto más especializado es el personal se maximiza la capacidad de atender las necesidades de los usuarios del servicio que brinda la organización.

Esta situación indujo a tomar ciertas medidas para alcanzar una eficiente organización del Procedimiento de Solución de Reclamos, las cuales están enmarcadas según un modelo (detallado en el cuadro) que involucraba todas las etapas del proceso: (i) recepción de los expedientes, (ii) análisis de los expedientes, (iii) formulación del voto, (iv) elaboración de las resoluciones y (v) notificación de las resoluciones. Asimismo, los recursos informáticos han sido pieza importante en el proceso de mejora y ahora en el desempeño de las labores del Trasu.

Las medidas adoptadas llevaron a que la productividad del equipo de trabajo se incrementara. Para los años 2000, 2001 y 2002 la producción per cápita aumentó a 2,286, 2,492 y 2,512 expedientes resueltos, respectivamente. Un aumento significativo comparado con los 889 expedientes por vocal de 1999. Para los años 2003 y 2004, la producción per cápita desciende debido al aumento del número de vocales (de seis a doce), llegando sólo a 2,019 y 2,415 expedientes resueltos, respectivamente. Por otro lado, la producción per cápita por analista legal en el año 2000 aumentó a 2,286 expedientes y siguió con esta tendencia, alcanzando los 2,492 y 2,512 expedientes resueltos en 2001 y 2002, respectivamente. En el año 2004, la producción fue de 3,623 expedientes resueltos, tomando como base

ocho analistas legales. Esto demuestra que el proceso implementado ha dado resultado, beneficiándose con ello los usuarios y las empresas operadoras.

El equipo ejecutor de esta buena práctica está integrado por todos los miembros del Trasu, considerando entre ellos a los vocales del Tribunal y a los miembros de la Secretaría Técnica. Los vocales del Trasu son nueve personas, el presidente, el vicepresidente y siete vocales. Los miembros de la Secretaría Técnica son 18 personas, una secretaria técnica, dos secretarias técnicas adjuntas, nueve analistas legales, una secretaria de la secretaria técnica, tres secretarias auxiliares y dos practicantes.



En lo que se refiere a Osiptel, el ámbito geográfico de sus operaciones es a nivel nacional, ejecutó un presupuesto de S/. 49'881,758 en 2004 y cuenta con 206 personas entre plazas, practicantes y "service".

La misión de Osiptel es promover el desarrollo de más y mejores servicios públicos de telecomunicaciones en beneficio de la sociedad en un marco de libre y leal competencia.

Persona para contactos

Nombre: Mariella Seminario Suárez
Cargo: Gerente de Comunicación Corporativa y Servicio al Usuario
E-mail: mseminario@osiptel.gob.pe
Teléfono: 225-1313 anexo 345
Fax: 476-0563

6.5 **BPG**

Sistema Nacional de Información para Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)

Instituto Nacional de Defensa Civil

La información recibida por el Sistema Nacional de Defensa Civil (Sinadeci) hasta el año 2002 señalaba que en promedio se presentaban 1,100 emergencias anuales, pero no se tenía un mapeo de dónde ocurrían, lo que no permitía realizar cabalmente las actividades de prevención y atención oportuna a los damnificados de estas emergencias.

Para cambiar esta situación, el Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci) creó el Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (Sinpad), una herramienta de gestión gubernamental que permite administrar la información del Sinadeci, logrando el enlace en tiempo real con los protagonistas de la acción durante el proceso de gestión de los desastres.

La implementación del Sinpad ha permitido capturar y analizar información sobre ocurrencia de fenómenos y emergencias a nivel nacional, y optimizar el soporte logístico descentralizado para llegar en forma oportuna a todos los poblados en situación de emergencia y/o desastre.

Cuando se diseñó este proyecto la principal dificultad fue la ausencia de estándares de software a nivel nacional, por lo que se terminó desarrollando uno propio internamente y registrando su patente. Este proceso duró un año y se dividió en tres etapas como se puede ver en el cuadro: (i) requerimiento de información, (ii) desarrollo del diseño del sistema y (iii) pruebas e implementación. Además el Sinpad contempla una segunda fase en pleno desarrollo, que incorpora los avances de la Presidencia del Consejo de Ministros en el gobierno electrónico, proyectándose la integración de las bases de datos de diversos despachos ministeriales y empresas de servicios públicos.

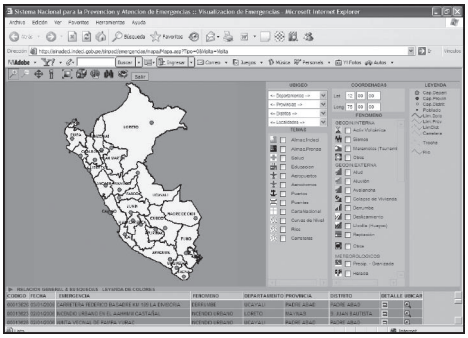
Proceso de desarrollo del Sinpad

1. **Requerimiento de información**
   - Levantamiento de información, entrevistas y coordinaciones.
   - Análisis de requerimiento de información.
   - Lista de requerimientos.
   - Formulación del Plan de Sistema de Información.
   - Presentación a la alta dirección del proyecto "Alerta de Emergencias".
2. **Desarrollo del diseño del sistema**
   - Rediseño de los objetivos y alcances del proyecto "Alerta de Emergencias", convirtiéndose en el proyecto "Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres".
   - Diseño y elaboración de las interfaces del software.
   - Diseño de la base de datos del Sinpad (emergencias, apoyo humanitario, acciones, ámbito geográfico, evaluación de daños).
   - Desarrollo de los programas del sistema.
   - Pruebas preliminares unitarias.
3. **Pruebas e implementación**
   - Presentación del avance del desarrollo del sistema a la alta dirección del Indeci.
   - Redefinición del alcance y ámbito del sistema, incorporando como actores principales y directos a los Comités de Defensa Civil tanto regionales, provinciales y locales.
   - Pruebas unitarias y relacionadas del desarrollo del sistema.
   - Emisión de resolución jefatural del Indeci, implementando el Sinpad a nivel nacional.

Sin duda el uso del Sinpad ha permitido enriquecer la gestión del Sinadeci, incorporando al Plan Nacional de Prevención y Atención de Desastres una visión con soporte en las tecnologías de información (que proyecta la participación de gobernantes y autoridades, centros de salud, servicios públicos, oficinas, universidades, comunidades en general, etc.). Con la puesta en marcha del Sinpad se ha capturado y analizado información sobre la ocurrencia de 3,571 fenómenos y emergencias en el 2004.

El equipo base que ejecutó esta buena práctica estuvo conformado por: Carlos Illanes (jefe del equipo de desarrollo), Mario Valenzuela (especialista SIG), Jorge Rojas (analista), José Visalot (analista), Rafael Villon (programador), Andrés Alvarez (programador) y Marko Lazo (diseñador gráfico).

En lo que se refiere al Indeci, su misión es regir, normar y conducir el Sistema Nacional de Defensa Civil en la prevención y atención de desastres, para la protección de la población y del patrimonio.



Persona para contactos

Nombre: Jorge Diaz Inerhi
Cargo: Director Nacional de Operaciones
E-mail: jdiazn@indeci.gob.pe
Teléfono: 224-2355
Fax: 224-1687

6.6 **BPG**

Proceso de Desarrollo de Capacidades de Personal de las Agencias Agrarias

Ministerio de Agricultura

Las Agencias Agrarias (AA) constituyen la unidad básica de gestión de las políticas propuestas por el Estado peruano para el sector Agricultura. Son así un potencial vínculo directo y efectivo entre el Estado y la población rural que depende de este sector para su supervivencia y desarrollo a nivel local y a nivel regional. Sin embargo, la visualización y el reconocimiento de las AA en esos términos son recientes, pues en la década de los noventa tanto ellas como el sector agricultura vieron fuertemente disminuida su gravitación en el escenario nacional. Desprovistas de la definición de un rol específico en el nuevo contexto, de recursos presupuestales y de la adecuada formación de cuadros profesionales y técnicos, las AA quedaron reducidas a una presencia nominal en el campo y debieron enfrentar su práctica desaparición como actores sociales y como agentes en el medio rural peruano.

El proceso de descentralización política y económica del país obligó a una redefinición del rol de las AA y a su relanzamiento como unidades de gestión de desarrollo agrario. Así, en el año 2002 el Ministerio de Agricultura (Minag) definió un Plan Piloto de Fortalecimiento de las Agencias Agrarias (PFAA) ubicadas a lo largo y ancho del territorio nacional. A través de él se logra visualizar y enfocar al principal recurso con el que cuentan las AA: el personal que las conforma; de allí, la necesidad de desarrollo de sus capacidades.

El Desarrollo de Capacidades del Personal de las AA es llevado a cabo por el PFAA y se viene ejecutando a nivel nacional. El objetivo es desarrollar los conocimientos y habilidades del personal de las AA por medio del diseño, validación y aplicación de paquetes pedagógicos (de capacitación) relacionados con sus competencias laborales. Este proceso implica una responsabilidad compartida entre el nivel central del Minag y las Direcciones Regionales Agrarias (ahora parte de los gobiernos regionales).

Los resultados de este programa han sido: (i) mejoramiento de la capacidad de análisis del proceso de concertación (ya que en un contexto de conflictos entre los pequeños productores y comerciantes es importante contar con las herramientas básicas que permitan construir procesos de negociación entre actores de distinto tamaño y representación en determinada localidad), (ii) asimilación de la cultura del trabajo en equipo, (iii) desarrollo de actitudes para concertar y (iv) asimilación de competencias para el manejo de conflictos (mejor análisis de éstos, seguimiento de los acuerdos pactados a través de la negociación, etc.).

Por otro lado, la percepción de los beneficios del proceso de capacitación por parte de los propios participantes ha sido muy positiva. Entre estos beneficios se destacan: el rescate de la autoestima de los trabajadores; los espacios de estudio grupales constituidos en espacios democráticos y horizontales en los que participa desde el director hasta la secretaria; una mayor comunicación entre el personal; una mejora en la atención de los usuarios gracias al manejo de mayor información y conocimientos, pues el personal se muestra más interesado y motivado, con niveles crecientes de participación en la búsqueda de soluciones y en la actualización de conocimientos sobre los procesos y dinámicas modernos.

El PFAA pretende convertir a las Agencias Agrarias en entidades públicas de gestión eficiente capaces de brindar servicios de calidad a sus usuarios: los productores agrícolas. Inició sus actividades en abril del 2002 con 18 AA y ha ido ampliando su cobertura paulatinamente, hasta llegar a trabajar en la actualidad con 189 AA pertenecientes a 24 Direcciones Regionales Agrarias.

El equipo ejecutor del PFAA ha ido variando desde su inicio. En el año 2005 el equipo ejecutor base estaba compuesto por: Clara Martínez (Coordinadora PFAA), Lourdes Cáceres (Responsable del Área de Desarrollo de Capacidades) y Sandra Cuadros (Asistente del Área de Desarrollo de Capacidades). Además, participan otros 13 profesionales que pertenecen a las áreas de comunicaciones, de administración, de infraestructura y equipamiento y de fortalecimiento de la gestión.

En lo que se refiere al Ministerio de Agricultura, el ámbito geográfico de sus operaciones corresponde a las jurisdicciones de las 24 Direcciones Regionales Agrarias existentes en el país con sus respectivas Agencias y Sedes Agrarias. El presupuesto ejecutado por el Ministerio en el 2004 alcanzó los S/. 5'000,000.

La misión del Ministerio de Agricultura es promover el desarrollo de los productores agrarios organizados en cadenas productivas, en el marco de la cuenca como unidad de gestión de los recursos naturales, para lograr una agricultura desarrollada en términos de sostenibilidad económica, social y ambiental.

Persona para contactos

Nombre: Clara Martínez Ríos
Cargo: Coordinadora del Plan de Fortalecimiento de Agencias Agrarias
E-mail: cmartinez@minag.gob.pe
Teléfono: 613-5800 anexo 2240
Fax: 613-5800 anexo 2165

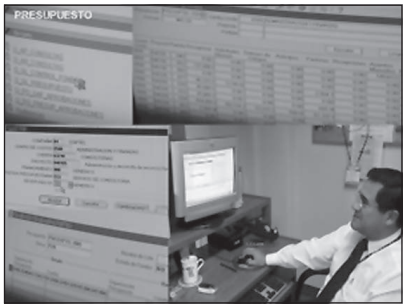
6.7 **BPG**

Implementación de ERP - Oracle Financials

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - Osiptel

Con el propósito de optimizar su gestión, Osiptel había llevado a cabo diferentes proyectos de mejora. Siguiendo este camino, implementó una serie de sistemas que le permitieron contar con módulos que cubrían requerimientos puntuales en el soporte a las diversas áreas administrativas. Sin embargo, llegó un punto en el que las limitaciones de esas soluciones iniciales generaban ciertos problemas para el eficiente desenvolvimiento de la institución, entre ellos que sólo un porcentaje reducido de funciones de los módulos implementados cumplía su función a cabalidad, la información correcta y confiable se encontraba dispersa en diferentes medios de almacenamiento (no había seguridad), no existía un diseño de base de datos y sistemas que permitiera una integración y explotación eficiente de la información, era difícil para los usuarios compartir la información, los tiempos de respuesta eran largos ante los requerimientos de los usuarios.

Estos problemas ocasionaban a su vez que las gerencias tuvieran un nivel deficiente de gestión de información financiera, que los distintos módulos de los sistemas administrativos mostraran un bajo grado de interoperabilidad, que la elaboración de nuevos reportes necesitara ser desarrollada por el área de informática y sistemas. Se percibía carencia de algunos módulos en las actividades administrativas (por ejemplo inventarios y activo fijo), no había integración entre el sistema de recursos humanos y el sistema financiero, además de existir distintas aplicaciones para la gestión presupuestal y contable.

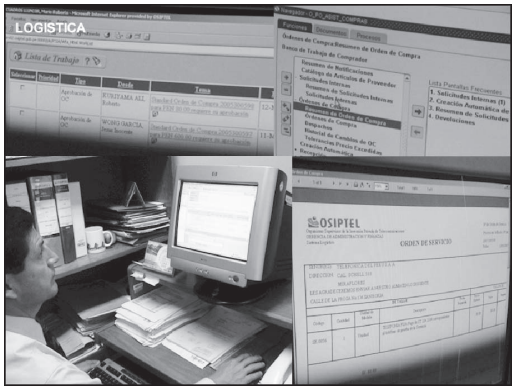


Ante esta situación se decide implementar un sistema administrativo integrado. El primer paso fue hacer un estudio y evaluación de los sistemas utilizados por Osiptel, requerimientos y alternativas de mejoras. Como resultado de este estudio –que duró aproximadamente dos meses (agosto y setiembre de 2002)– se determinaron cuatro alternativas de solución: (i) integrar los sistemas actuales agregando funcionalidades con las que no se contaba, (ii) desarrollar un nuevo sistema con un diseño totalmente integrado y personal contratado especialmente para esta labor por parte de Osiptel; (iii) contratar a una empresa para el desarrollo de un sistema integrado y (iv) adquirir un sistema ya desarrollado y de probada presencia en el mercado (ERP). Luego de un exhaustivo análisis se seleccionó la última opción, se hizo el concurso respectivo y la buena pro fue otorgada al ERP Oracle-Financials. El proyecto se inició en marzo del 2003 y 10 meses después, en marzo de 2004, fue concluido.

Actualmente, las gerencias tienen herramientas de gestión presupuestal para el control de los proyectos estipulados en el plan operativo, todos los módulos administrativos de la gestión institucional se encuentran implementados e interoperan de manera eficaz, los reportes financieros pueden ser elaborados por el mismo usuario del sistema, hay integración entre el sistema de recursos humanos y el sistema financiero, el sistema configura en una misma transacción información presupuestal y financiera. En resumen, la integración de la información administrativa institucional ha llevado a un mejoramiento de la gestión institucional.

Por último, cabe señalar que entre los proyectos de mejora de gestión de Osiptel, se había diseñado e implementado un Sistema de Gestión de Calidad, obteniendo la certificación ISO 9001:2000 con alcance a la regulación del mercado de telecomunicaciones y la realización de proyectos para promover el acceso universal a los servicios de telecomunicaciones. Este sistema aunado al ERP en marcha hace que Osiptel cuente con mayores herramientas para cumplir con sus objetivos de eficacia, eficiencia y transparencia en sus funciones y procesos de gestión institucional.

El proyecto mantuvo una determinada organización, con un Comité Ejecutivo, un Sponsor del proyecto, una Dirección del proyecto y un Equipo. El Comité Ejecutivo estuvo formado por: Sr. Fernando Hernández (Gerente de Administración y Finanzas), Sr. Julio Porcel (Líder del Proyecto por parte de Osiptel), Sr. Jorge Alakawa (Jefe del Área de Contabilidad), Sr. Eric Baca (Jefe de Informática y Sistemas) y un líder de proyecto por parte de la empresa que instaló el sistema. El Sponsor estuvo formado por el Presidente del Consejo Directivo de Ospitel y la Gerente General. La Dirección del proyecto la conformaron los líderes del proyecto de Osiptel y de la empresa que instaló el sistema. El Equipo estuvo formado por 18 personas entre usuarios y personal del Área de Informática y Sistemas.



En lo que se refiere a Osiptel, el ámbito geográfico de sus operaciones es a nivel nacional, ejecutó un presupuesto de S/. 49'881,758 en 2004 y cuenta con 206 personas entre plazas, practicantes y "service".

La misión de Osiptel es promover el desarrollo de más y mejores servicios públicos de telecomunicaciones en beneficio de la sociedad en un marco de libre y leal competencia.

Persona para contactos

Nombre: Mariella Seminario Suárez
Cargo: Gerente de Comunicación Corporativa y Servicio al Usuario
E-mail: mseminario@osiptel.gob.pe
Teléfono: 225-1313 anexo 345
Fax: 476-0563

6.8 **BPG**

Estrategia y Plan de Promoción de la Contratación para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos

Perupetro S.A.

En el año 2003 Perupetro S.A. y el sector hidrocarburos (petróleo y gas) atravesaban una situación complicada. Primero, en el sector existía una tendencia declinante de la actividad exploratoria. Así, si bien los pozos perforados se habían mantenido en 36 entre los años 2000 y 2001, en el año 2002 esta cifra se redujo dramáticamente a 17. De igual forma, los contratos vigentes disminuyeron de 36 en el año 99 a 29 en el 2000, cifra que se mantuvo hasta el 2002.

Segundo, en el ámbito interno de la empresa se presentaban acciones o ideas aisladas para cambiar esta situación, pero no integradas bajo un esquema orientador (por falta de sistematización) o de trabajo.

Dada esta situación, Perupetro S.A. –basado en su Plan para Impulsar la Exploración– diseñó e implementó una Estrategia y Plan de Promoción con una serie de actividades que han permitido revertir la tendencia negativa existente, colocando al Perú como un país atractivo para las inversiones de riesgo en exploración y explotación de hidrocarburos, así como renovando los contratos suscritos de exploración y explotación.

El Plan para Impulsar la Exploración comprende mejoras a nivel técnico necesarias para promover la competitividad del Perú en este tema y tiene tres componentes: (i) mejoras en la accesibilidad de la información técnica (se dejó sin efecto el cobro por este tipo de información), (ii) mejoras en el modelo de contrato (se definió un modelo de contrato flexible para la exploración y explotación de hidrocarburos, al que se puede acceder a través de la página *web* de la empresa) y (iii) mejoras en el sistema de regalías (se diseñó un esquema competitivo de regalías para la exploración).

Componentes de la Estrategia y Plan de Promoción

1. Al interior de la empresa: Focalización de la atención de la empresa hacia el cliente por medio de la revisión del Plan Estratégico, reorganización de la empresa y ejecución de talleres de orientación al personal para explicar el enfoque de la empresa.
2. Al interior del país: Mediante acciones de difusión dirigidas a dar a conocer el rol de Perupetro S.A. y explicar las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos. Comprende:
   - Plan Estratégico de Coordinación con los gobiernos regionales: Presentaciones ante los funcionarios de gobiernos regionales con actividades o con potencial para actividades de exploración y producción de hidrocarburos.
   - Plan Estratégico de Coordinación con las comunidades indígenas: Programas de capacitación e información a las comunidades de zonas donde se tiene previsto realizar actividades.
3. Al exterior (dirigido a los inversionistas): Su objetivo es lograr acuerdos para la suscripción de nuevos contratos. Para ello se establecieron planes y programas de promoción, ejecutados mediante presentaciones "empresa a empresa" complementadas con la participación en eventos (ferias especializadas) como expositores o exhibidores.

Sobre la base de este Plan para Impulsar la Exploración y de un estudio de competitividad, se desarrolló la Estrategia y Plan de Promoción cuyos componentes se pueden ver en el cuadro.

Los indicadores para medir la incidencia de la estrategia implementada fueron: (i) número de Acuerdos de Proyectos para la suscripción de Contratos y/o Convenios de Evaluación (APCC) y (ii) número de Actividades (reuniones y talleres) desarrolladas con Gobiernos Regionales, Comunidades Indígenas y Campesinas (AGRECIC). El primer indicador mide la gestión de Perupetro S.A. y como resultado de ello se espera suscribir posteriormente los contratos de exploración y explotación de hidrocarburos (lo que suele ocurrir dos o tres meses después).

Durante el 2003 se lograron siete APCCs y se desarrollaron 26 AGRECIC, siendo la meta inicial de seis acuerdos y 23 actividades, respectivamente.

Por otro lado, se ha logrado incrementar los pozos perforados a 46 y los contratos vigentes a 31 en el 2004. Además, la inversión en exploración por hidrocarburos fue de US$ 12.12 millones en el año 2000 y aumentó a US$ 69.96 millones en el 2004.

Esta buena práctica fue desarrollada por varias áreas de la Perupetro SA: la Dirección de la Empresa, el Directorio, la Plana Ejecutiva, la Gerencia de Promoción y Planeamiento, la División Protección Ambiental y Comunidades y la Gerencia de Exploración.

En lo que se refiere a Perupetro SA, el ámbito de sus operaciones es a nivel nacional, ejecutó un presupuesto de S/. 1,669'214,114 en 2004 y cuenta con 99 personas entre personal de planilla, practicantes, y personal contratado por locación de servicios y terceros.

La misión de Perupetro SA es posicionar al Perú como país atractivo para la inversión y el desarrollo de las actividades de exploración y producción de hidrocarburos.

Persona para contactos

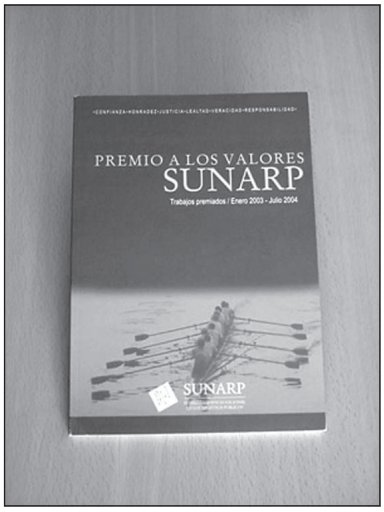
Nombre: Ronald Egúsquiza Simauchi
Cargo: Gerente de Promoción y Planeamiento
E-mail: rees@perupetro.com.pe
Teléfono: 617-1816
Fax: 475-2580

6.9 **BPG**

Premio a los Valores SUNARP

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp)

La Sunarp considera que el funcionamiento de toda la institución depende –por encima de la tecnología y de la infraestructura arquitectónica– del factor humano, y que no bastan sólo los conocimientos técnicos para ser parte de la institución, sino que se requiere también compartir sus valores humanos y organizacionales.



Con esta filosofía, la Sunarp creó a fines de 2002 una forma de difundir los valores institucionales recogidos en su Código de Ética a través de un concurso denominado "Premio a los Valores Sunarp", con el fin de motivar al personal a reflexionar sobre su trascendencia, tomando conciencia al mismo tiempo de que, como servidores públicos, les corresponde interiorizarlos y vivirlos en el trabajo diario.

En el Código de Ética de la Sunarp se declaran como valores fundamentales de la institución: la confianza, la honradez, la justicia, la lealtad, la responsabilidad, la veracidad, la idoneidad, la libertad, la disciplina en el trabajo, el respeto, la solidaridad, la discreción, la puntualidad, la diligencia, la calidad en el servicio y la productividad.

Se ha premiado a los autores de las siete monografías presentadas (cinco en el 2003 y dos en el 2004) y, para la mejor implementación de esta práctica, se desarrollan jornadas de motivación a cargo de especialistas y son enviados mensajes por correo electrónico. Asimismo, las primeras seis monografías ganadoras han sido compendiadas, publicadas y entregadas a cada uno de los trabajadores de la institución, junto con un comentario de orientación.

Las encuestas de opinión pública revelan que los ciudadanos tienen una percepción negativa sobre las instituciones de servicio público y desconfían de la honestidad de sus funcionarios, situación que hace que la buena imagen con que cuenta hoy día Sunarp pueda calificarse como atípica, contrastando también con la que tenían los Registros Públicos antes de su unificación.

De alguna forma la aplicación de los valores institucionales de la Sunarp y el éxito de su gestión son medidos por las encuestas de opinión realizadas anualmente entre el público usuario. La última encuesta (junio de 2004) acerca de los servicios registrales de la Sunarp señaló que: (i) a nivel general, el 80% de atenciones se realiza dentro del tiempo previsto; (ii) el 99% de los entrevistados contestó que no hubo manifestaciones de deshonestidad; (iii) el 55% calificó la cordialidad del personal como alta o muy alta, mientras que en lo relacionado con la actitud del servicio este porcentaje alcanzó el 53%; (iv) el desempeño del registrador público, que involucra la rapidez en la atención, la correcta orientación y la solución de problemas, fue calificado como bueno o muy bueno en el 61% de los casos y (v) el índice de satisfacción del servicio mostró que ésta fue buena o muy buena según el 68% de los usuarios.

En lo que se refiere a la Sunarp, el ámbito geográfico de sus operaciones es a nivel nacional y posee 58 Oficinas Registrales en todo el país. La Sunarp ejecutó un presupuesto de S/. 130'465,000 en 2004 y cuenta con 2450 personas entre personal autorizado, personal bajo el régimen de servicios no personales y practicantes.

La misión de la Sunarp es otorgar seguridad jurídica y brindar certidumbre respecto a la titularidad de los diferentes derechos que en él registran, teniendo como soporte de desarrollo: la modernización, simplificación, integración y especialización de la función registral en todo el país, en beneficio de la sociedad.

Persona para contactos

Nombre: Rubén Ugarteche Villacorta
Cargo: Director de la Escuela de Capacitación Registral
E-mail: rugarteche@sunarp.gob.pe
Teléfono: 221-0125 anexo 241
Fax: 421-0718

Fiscalización y Cumplimiento de la Ley

Fiscalización y Cumplimiento de la Ley

Derechos Ciudadanos

- ✓ Tenemos derecho a que el Estado tenga sistemas modernos y eficientes para garantizar el cumplimiento de la ley
- ✓ Tenemos derecho a que el Estado combata la informalidad y el mercado clandestino
- ✓ Tenemos derecho a que la fiscalización sea eficaz, pero sin maltratar a la gente
- ✓ Tenemos derecho a que impere la ley en el Perú
- ✓ Tenemos derecho a un sistema que promueva e incentive la formalización de la empresa y el cumplimiento de la ley

¡Las BPGs 2005 en **Fiscalización y Cumplimiento de la Ley** demuestran que acceder a estos derechos **sí es posible!**

"No consideramos que una Buena Práctica Gubernamental sea sólo ajustarse a la ley. Ese es el punto de partida. Buscamos algo innovador: acciones que alivien procesos, o que contribuyan a la transparencia o a la participación ciudadana". **Guillermo Díaz** (Equipo Técnico).

1. ¿Qué es una BPG en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley y por qué es importante?

Una BPG en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley es el diseño e implementación de procesos modernos e innovadores a nivel administrativo, tecnológico, laboral o comunicacional, entre otros, que permiten mejorar la efectividad y eficiencia de una institución facilitando y promoviendo el cumplimiento de la ley entre los ciudadanos.

Una BPG en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley puede estar referida a mejorar uno o varios procesos internos: una metodología de evaluación, un proceso de supervisión al comercio formal, una estrategia de cobertura de un servicio, etc. y presenta de manera clara –para los administrados y para los administradores– los beneficios que acarrea el cumplimiento de la norma sin invadir otras áreas o competencias ni duplicar esfuerzos y recursos con otras instituciones.

Una BPG en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley facilita la supervisión por parte de las instituciones públicas proporcionando información que permite medir resultados y un adecuado control ciudadano. Estos instrumentos de supervisión deben ser costo-eficientes para asegurar la sostenibilidad del cumplimiento de la norma a través del tiempo.

El enfoque de una BPG en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley puede dirigirse a promover la formalización de las actividades económicas, contribuyendo a fiscalizar el comercio informal o la producción informal de bienes y/o servicios y, por tanto, a detectar y sancionar a las empresas o a los ciudadanos que efectúan estas actividades perjudicando a las empresas formales (dado que no compiten en las mismas condiciones) y a la ciudadanía en general (ya que por la evasión de impuestos el Estado percibe menores recursos económicos para realizar programas sociales y proyectos de inversión).

Una BPG en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley también puede estar enfocada a mejorar o incrementar la cobertura de los servicios que brindan ciertas instituciones públicas, superando las exigencias establecidas por ley y beneficiando al usuario a través de un mejor servicio

Una BPG en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley es importante porque disponer de buenas leyes resulta absolutamente inútil si no son cumplidas y esto es particularmente difícil en un entorno donde existen suficientes incentivos para evadirlas y una escasa cultura ciudadana. Por eso es importante una BPG en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley que garantice que las leyes se cumplan, que la supervisión se realice eficaz y eficientemente y que, al mismo tiempo, promueva y mejore la cultura ciudadana.

Simultáneamente asegura que el Estado cumpla con las leyes que regulan su propia actividad, al contar con mecanismos –frenos y contrapesos– de fiscalización del cumplimiento de sus fines, constituyendo la base de una cultura de activismo ciudadano destinada a equiparar el *ser* con el *deber ser* en materia de efectividad de la actividad estatal. Los funcionarios que realizan una BPG en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley se esmeran por observar la ley con creatividad y vocación de servicio, en lugar de apartarse de ella o aplicarla obtusa y burocráticamente traicionando su finalidad de servicio.

2. Objetivos e indicadores

Los objetivos de las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley fueron diversos pues dependieron del alcance de cada proyecto. Por su parte, los indicadores establecidos en cada BPG 2005 fueron también distintos.

2.1 ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley?

Si bien los objetivos de las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley no son los mismos, se han agrupado de acuerdo a ciertos aspectos comunes.

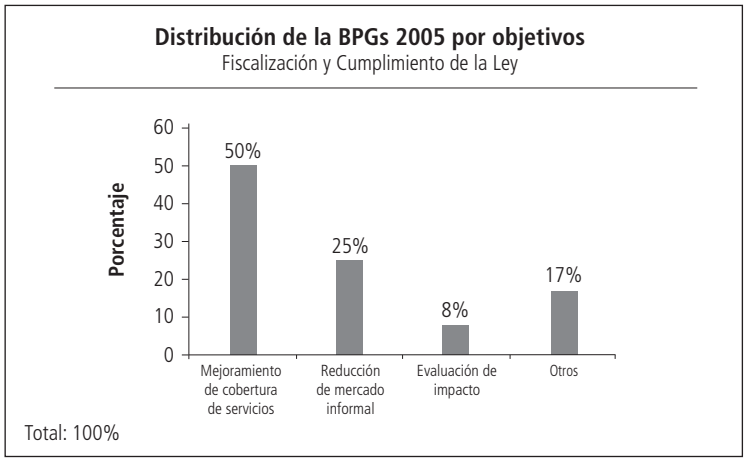
En el primer grupo están aquellas cuyo objetivo fue incrementar o mejorar la cobertura de un servicio, es decir, las prácticas que buscaron aumentar el número de beneficiarios de un servicio público específico, mejorar la calidad del servicio o focalizar esfuerzos para atender al ciudadano al que está dirigido.

En el segundo grupo están las que tuvieron por objetivo la reducción del mercado informal, es decir, cuando la práctica estuvo dirigida a supervisar la producción o comercialización de un bien, detectando su producción o comercialización informal para luego sancionar a los responsables.

En el tercer grupo están las prácticas que se enfocaron en evaluar el impacto de un programa específico, es decir, medir los efectos de éste sobre los beneficiarios.

En el cuarto grupo están las prácticas que no pertenecen a los tres grupos anteriores y que al ser tan diferentes entre sí –como la promoción de la salud o el mejoramiento de una gestión técnica y administrativa a través de varias medidas– se han denominado como "otros objetivos".

De las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley, 50% tuvo el objetivo de incrementar o mejorar la cobertura de un servicio, 25% se enfocó a la reducción del mercado informal, 8% a evaluar el impacto de un proyecto o programa social y el 17% tuvo otros objetivos.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

a. Mejoramiento de cobertura de servicios

Las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley que buscaron mejorar o aumentar la cobertura de un servicio incluyeron los siguientes objetivos:

- Objetivo: Mejorar los servicios de seguridad vial y disminuir los tiempos de atención para evitar congestiones vehiculares. La **Empresa Municipal Administradora de Peaje de Lima (Emape)** lo logró con sus Sistemas Inteligentes de Transporte que han permitido mejorar la eficiencia en el transporte, aumentar la seguridad vial, reducir emisiones contaminantes y optimizar los tiempos de desplazamiento mediante la integración de tecnologías innovadoras.

- Objetivo: Ordenar el número de personal docente y administrativo en relación al número de alumnos con el fin de brindar un servicio educativo más eficiente. Para lograrlo el **Ministerio de Educación** ha implementado el proceso de Racionalización del Gasto en plazas de personal docente y administrativo en instituciones educativas públicas de educación básica, de manera de poder determinar la demanda real de dichas plazas en estas instituciones.

- Objetivo: Mejorar la calidad del alumbrado público. Para conseguirlo el **Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (Osinerg)** implementó un procedimiento para optimizar la atención de deficiencias y la fiscalización del servicio de alumbrado público basado en la participación ciudadana y en herramientas estadísticas. Asimismo se hizo una campaña, a través de diversos medios de comunicación, promoviendo la participación ciudadana en la fiscalización de las Unidades de Alumbrado Público (UAP).

- Objetivo: Reducir los índices de filtración y subcobertura de un servicio. El **Programa de Capacitación Laboral Juvenil (ProJoven)** del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo lo consiguió gracias a un proceso de focalización que ha permitido que los beneficios sean efectivamente percibidos por la población objetivo. Para lograr esto el proceso de focalización se ha dividido en seis etapas, cuya implementación contempla la ubicación de centros de registro en zonas estratégicas, la elaboración de material de acreditación y la selección y capacitación del personal de focalización.

- Objetivo: Evaluar y monitorear los aspectos administrativos de los servicios de salud. Para ello la **Red Asistencial EsSalud Puno** ha implementado las Guardias Administrativas como sistema de control, monitoreo y supervisión de los servicios de salud, permitiendo la reducción del número de personas en las colas, la disminución del tiempo de atención y un cambio de actitud en el personal de servicios generales.

- Objetivo: Sensibilizar a la población para que racionalice el uso del agua. Para conseguirlo el **Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (Sedapal)** está ejecutando el proyecto de Racionalización de la Demanda en cuyo marco se han creado diferentes programas que permiten combatir las causas de desperdicio del agua, propiciando en la población la cultura del ahorro de tan vital elemento

b. Reducción del mercado informal

Las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley que buscaron reducir el mercado informal incluyeron los siguientes objetivos:

- Objetivo: Combatir la pesca ilegal de los recursos hidrobiológicos del ámbito marítimo. Para ello el **Ministerio de la Producción** implementó el Programa de Control y Vigilancia de la Pesca y Desembarques en el Ámbito Marítimo que monitorea el uso de embarcaciones que no cuentan con permisos de pesca o que, a pesar de contar con el derecho, capturan recursos no autorizados o descargan un volumen mayor al autorizado.

- Objetivo: Potenciar la capacidad controladora y fiscalizadora del comercio ambulatorio y del orden de la ciudad. Para lograrlo la **Municipalidad Provincial de Piura** implementó la Oficina de Fiscalización y Control encargada de ordenar el comercio ambulatorio, verificar las condiciones de salubridad de insumos y productos alimenticios, controlar el cumplimiento de las normas municipales en los mercados, vigilar las condiciones de seguridad en los establecimientos comerciales y de diversión, reducir los ruidos molestos para tranquilidad de los vecinos, entre otras funciones.

- Objetivo: Combatir la informalidad, el fraude y la evasión tributaria en la comercialización de combustibles a nivel nacional. Para ello **Osinerg** diseñó e implementó el Sistema de Control de Órdenes de Pedido de Combustible Líquido (SCOP), que ha permitido la creación de una base de datos que registra las operaciones, facilita la predicción de la demanda en el mercado de combustibles y genera indicadores que hacen posible mejorar la fiscalización del sector en beneficio de los consumidores.

c. Evaluación del impacto de un programa

La BPG 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley que buscó evaluar el impacto de un programa o proyecto tuvo el siguiente objetivo:

- Objetivo: Evaluar el impacto del programa sobre los beneficiarios. Para ello **ProJoven** ha incorporado un proceso de evaluación sistemática que consiste en comparar, mediante ciertos indicadores de interés (inserción laboral, por ejemplo), la situación del beneficiario en dos periodos, antes y después de la capacitación, para contrastarla con la situación de otro grupo de jóvenes con características similares denominado grupo control. Se recoge la información mediante encuestas, lo que permite captar los cambios.

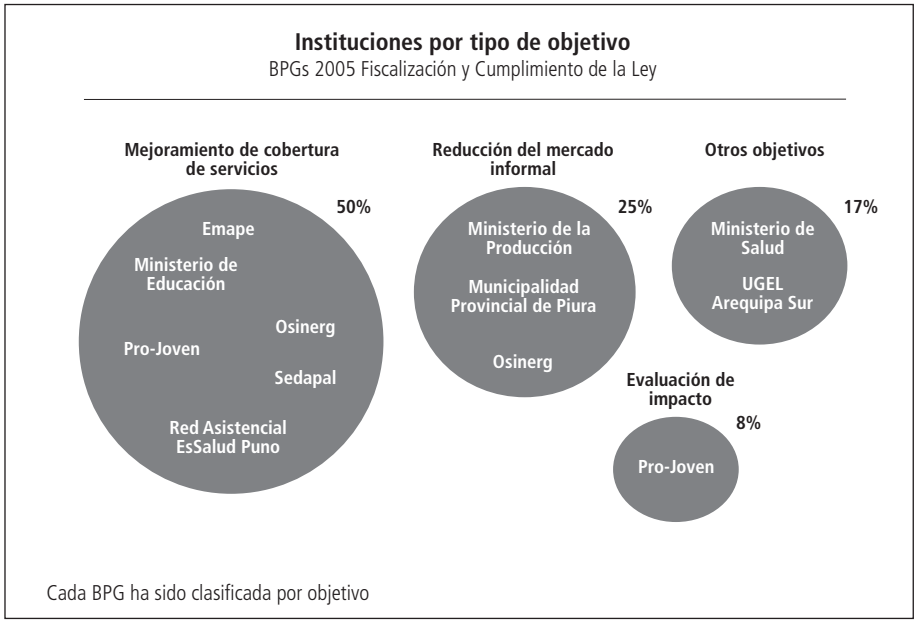
d. Otros objetivos

Los objetivos que no estuvieron enmarcados en las categorías anteriores fueron:

- Objetivo: Promover la salud a través del desarrollo de entornos y estilos de vida saludables en los escolares de primaria y secundaria. Para ello el **Ministerio de Salud**, en coordinación con

las escuelas, ha creado el Programa de Promoción de la Salud en las Instituciones Educativas - Escuelas Saludables, que busca desarrollar y fortalecer conocimientos, actitudes, valores, habilidades y competencias de los alumnos para mejorar y conservar su propia salud, la de su familia y la de su comunidad.

- Objetivo: Mejorar la gestión educativa y administrativa. Con ese fin, la **Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Arequipa Sur** tomó cinco acciones: (i) generalización de la implementación del Diseño Curricular Básico 2004 de educación secundaria, (ii) alfabetización e innovación informática para los docentes, (iii) reubicación de la sede institucional, (iv) participación solidaria en la provisión de equipamiento (muebles, enseres, etc.) de la UGEL y (v) aplicación de un programa de trabajo adicional sostenido y sustentable para la atención de la elevada carga administrativa.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

2.2 ¿Cuáles son los indicadores relevantes?

Los indicadores de la categoría Fiscalización y Cumplimiento de la Ley han sido tanto cuantitativos como cualitativos. Cuantitativos cuando se ha medido el incremento del número de empresas formales, la recaudación de impuestos que se genera gracias a ello, etc. Cualitativos cuando se sabe cuál ha sido el impacto de un curso de capacitación en un beneficiario; ya que en varias ocasiones se menciona que se ha recuperado el orden, que la motivación de los funcionarios ha mejorado, que hay más eficiencia en los procesos administrativos, etc., pero no se cuantifica estas mejoras. Por ello, al final de esta sección se sugieren algunas recomendaciones para saber el impacto de estas mejoras de calidad.

Para tener una idea clara de hacia dónde enfocar las mediciones cuando se plantea una BPG en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley, se presentan a continuación los indicadores usados por las BPGs 2005 según el tipo de objetivo:

a. Mejoramiento de cobertura de servicios

- Porcentaje de aumento de cobertura del servicio.
- Porcentaje/Valor de disminución de filtración de cobertura de un servicio.
- Porcentaje/Número de disminución de errores/fallas en un servicio.
- Porcentaje de aumento de la productividad per cápita de un servicio.
- Porcentaje/Número de aumento de atenciones a usuarios
- Porcentaje de disminución de colas.
- Porcentaje/Número de reducción de reclamos.
- Porcentaje/Monto de disminución de costos.

b. Reducción del mercado informal

- Porcentaje/Monto de aumento de ventas del sector formal.
- Porcentaje/Monto de aumento de recaudación tributaria debido a incremento de formalidad.
- Porcentaje/Cantidad de empresas que ingresan al sector formal.
- Porcentaje/Monto de disminución de ventas del sector informal.
- Porcentaje/Monto de disminución de pérdidas en la economía por informalidad.
- Número de informales detectados.
- Número/Valor monetario de sanciones/multas a informales.
- Número/Valor monetario de incautaciones a informales.
- Porcentaje/Cantidad de aumento de transacciones realizadas (vía un sistema por ejemplo).

c. Evaluación del impacto de un programa

- Porcentaje de aumento de participación de grupos beneficiarios.
- Porcentaje/Monto de disminución de costos.

d. Otros objetivos

- Porcentaje/Número de reducción de reclamos.
- Porcentaje/Monto de disminución de costos.

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores según el tipo de medición –cuantitativa y cualitativa- acompañados de las variables que se quiere medir.

Indicadores en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley (Según tipo de medición)	
Medición cuantitativa	
Variables	**Indicadores**
Impacto en el sector formal y/o aumento de formalidad	• Porcentaje/Monto de aumento de ventas del sector formal. • Porcentaje/Monto de aumento de recaudación tributaria debido a incremento de formalidad. • Porcentaje/Cantidad de empresas que ingresan al sector formal.
Impacto en el sector informal y/o disminución del sector informal	• Porcentaje/Monto de disminución de ventas del sector informal. • Porcentaje/Monto de disminución de pérdidas en la economía por informalidad. • Número de informales detectados. • Número/Valor monetario de sanciones/multas a informales. • Número/Valor monetario de incautaciones a informales.
Mejoramiento del servicio al cliente	• Porcentaje de aumento de cobertura del servicio. • Porcentaje/Valor de disminución de filtración de cobertura de un servicio. • Porcentaje/Número de disminución de errores/fallas en un servicio. • Porcentaje de aumento de la productividad per cápita de un servicio. • Porcentaje/Número de aumento de atenciones a usuarios. • Porcentaje de disminución de colas. • Porcentaje/Número de reducción de reclamos.
Mejoramiento de una metodología y/o aumento de la eficiencia de un proceso	• Porcentaje/Cantidad de aumento de transacciones realizadas (vía un sistema por ejemplo). • Porcentaje/Monto de disminución de costos. • Porcentaje de aumento de participación de grupos beneficiarios.
Medición cuantitativa	
Variables	**Indicadores**
Aumento de capacidades de conocimientos	• Porcentaje/Monto de aumento de ingresos debido a nuevas competencias

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Recomendaciones

Muchas de las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley utilizaron referencias de mejoras (mejoró la motivación de los funcionarios, mejoró el conocimiento de los funcionarios en un determinado tema, etc.) pero éstas no estuvieron respaldadas por indicadores. Por eso, se recomienda utilizar las siguientes pautas para tener mayor precisión:

- Para medir la satisfacción de los comerciantes/productores formales se puede realizar un estudio de evaluación y perspectivas del sector. La idea es que si los comerciantes/productores formales sienten mayor tranquilidad al trabajar, esto se vea reflejado en un indicador de satisfacción.
- Si se quiere medir la recuperación del orden en las zonas donde se realizaba el comercio informal, se pueden utilizar indicadores como: porcentaje de disminución de la delincuencia o de asaltos registrados, entre otros.
- Para medir el aumento de conocimiento del trabajador producto de la enseñanza de un tema, se puede usar el promedio de la nota antes y después del curso (una prueba de entrada y otra de salida) o el valor de mercado del curso.
- Para medir el mejoramiento de la motivación de los funcionarios o del clima organizacional se pueden crear índices (derivados de encuestas de clima organizacional) por ciertos campos, que midan la satisfacción por la mejora de infraestructura física, por la adopción de nuevos métodos de trabajo, etc.

3. Contexto

Cada institución que desarrolla una BPG afronta un contexto distinto, entendido como el conjunto de acciones, personas y herramientas cuyo preciso engranaje da como resultado la BPG. Este contexto se ilustra en esta sección con el detalle de las dificultades que usualmente se presentaron durante el desarrollo de las BPGs 2005, y de los aliados que se necesitaron para contrarrestarlas.

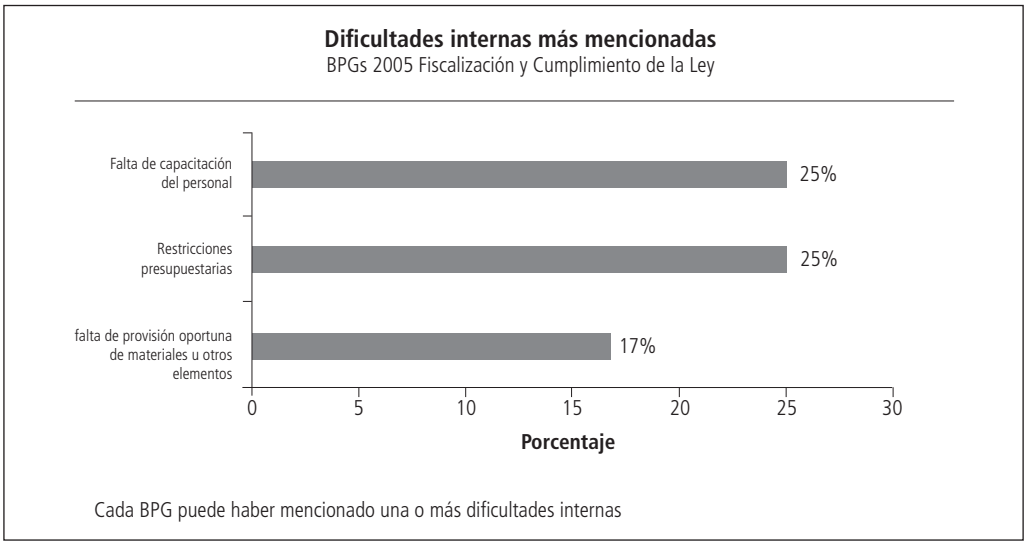
3.1 ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley?

El 83% de las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley presentaron dificultades internas o externas.

a. Dificultades internas

Las dificultades internas más mencionadas fueron:

- La falta de capacitación del personal (25% de los casos).
- Las restricciones presupuestarias (25%).
- La falta de provisión oportuna de materiales u otros elementos (17%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

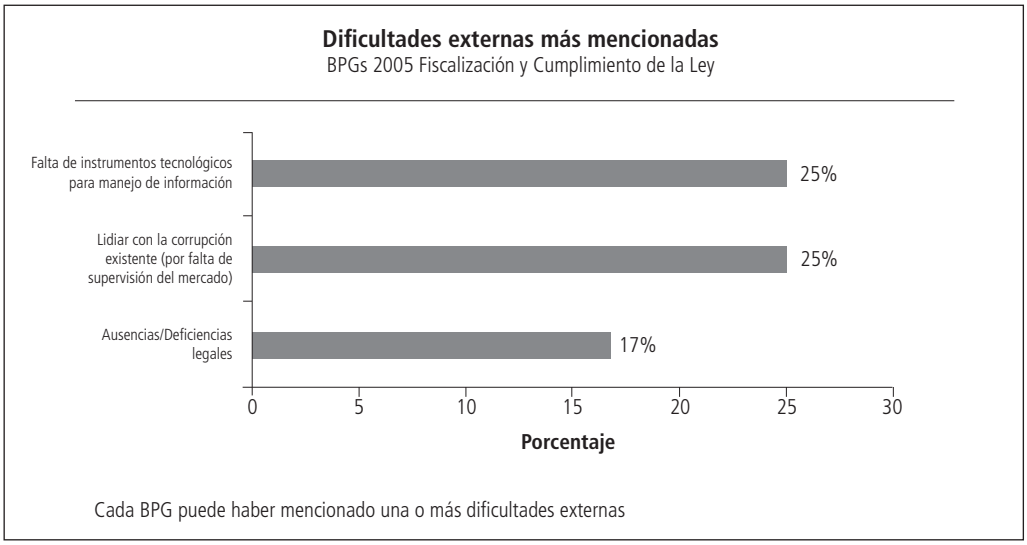
La falta de capacitación del personal para desempeñar algunas actividades (25%) se refería por ejemplo al manejo de las herramientas tecnológicas requeridas para la implementación de la BPG, asociada a las limitaciones del presupuesto para llevar a cabo la mejora (25%). Otra de las dificultades más mencionadas, la falta de provisión oportuna de materiales u otros elementos logísticos (17%), se refería básicamente a la carencia de los instrumentos necesarios para llevar a cabo una labor (encuestas, útiles, etc.) debido a la falta de planificación.

b. Dificultades externas

Las dificultades externas más mencionadas fueron:

- La falta de instrumentos tecnológicos para el manejo de la información (25% de los casos).
- Lidiar con la corrupción existente debido a la falta de supervisión en determinados mercados (25%).
- Las ausencias o deficiencias legales para realizar el proceso de supervisión y control (17%).

"Hay una semilla de productividad en la gestión gubernamental. Estoy seguro de que va a germinar en futuros concursos. El premio ha despertado en los funcionarios públicos la expectativa de que su labor sea reconocida. Esto es importante para la productividad del país en general". **Walter Piazza** (Jurado).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Una de las dificultades externas más mencionada, la falta de instrumentos tecnológicos para el manejo de información (25%), se refería por ejemplo al manejo de datos en tiempo real. Al mencionar la corrupción existente (25%) se hacía referencia a las amenazas o acusaciones infundadas que recibían los empleados por parte de quienes obtenían ventajas del "mercado negro". Fueron también mencionados los problemas legales (17%), debido a que la ausencia de normas legales o leyes o sus deficiencias no permitían llevar a cabo algunas acciones para el desarrollo de la mejora.

Al implementar una BPG en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley se debe tener en cuenta las dificultades señaladas para que no sean un "factor sorpresa" en el proceso y terminen retrasándolo o cancelándolo. Para ello es conveniente tomar medidas preventivas. Así, si se va a utilizar una nueva herramienta tecnológica, es preciso identificar quiénes son los trabajadores que dominan el sistema y quiénes no; antes de realizar alguna actividad se debe asegurar el abastecimiento oportuno de los recursos logísticos (encuestas, papel, plumones, proyector, CDs, etc.) y revisar la legislación vinculada para delimitar las facultades o restricciones que tiene la institución.

Por su parte las BPGs 2005 enfocadas en reducir el mercado informal enfrentaron, en la mayoría de casos, dificultades relacionadas con el acceso a instrumentos tecnológicos para manejar la información y con los constantes problemas generados por los informales al ser fiscalizados. Por ejemplo, en el caso del **Ministerio de la Producción** (Programa de Control y Vigilancia de la Pesca y Desembarques en el Ámbito Marítimo), se tuvo que capacitar en breve plazo a más de 600 inspectores en el manejo de un terminal portátil para la verificación de los datos requeridos.

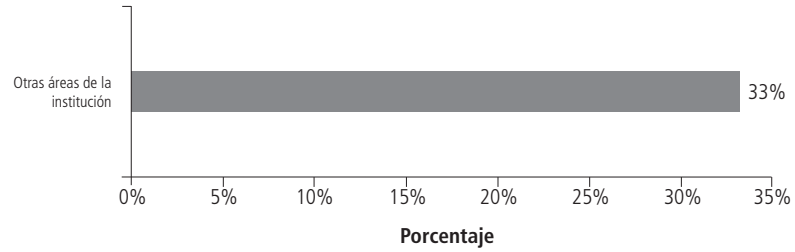
3.2 ¿Quiénes fueron los principales aliados?

Algunas veces para afrontar las dificultades se necesita ayuda de terceros, que pueden ser personas de otras áreas de la misma institución, personas ajenas a la institución que desde afuera dan su aporte u otras instituciones con las cuales se logra generar consenso o se trabaja mancomunadamente. El 83% de las BPGs 2005 de Fiscalización y Cumplimiento de la Ley presentaron aliados internos o externos.

a. Aliados internos

Los aliados internos más mencionados fueron otras áreas de la misma institución con 33%, porque si bien es cierto que la BPG suele ser desarrollada por una de las áreas de una institución, necesita indudablemente del apoyo de otras áreas.

Aliados internos más mencionados
BPGs 2005 Fiscalización y Cumplimiento de la Ley



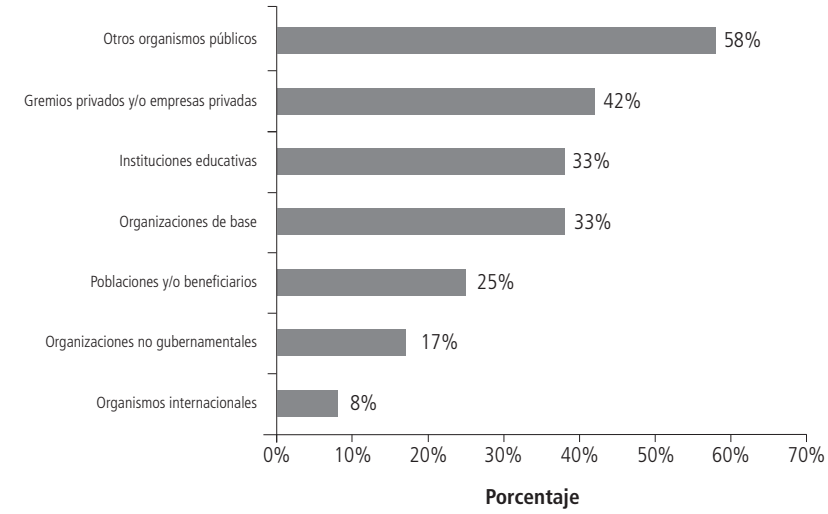
Cada BPG puede haber mencionado uno o más aliados internos

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

b. Aliados externos

Los aliados externos más mencionados fueron:

- Otros organismos públicos (58% de los casos).
- Los gremios privados o empresas privadas (42%).
- Las instituciones educativas (33%).
- Las organizaciones de base (33%).
- La población y/o los beneficiarios del proyecto (25%).
- Las organizaciones no gubernamentales (17%).
- Los organismos internacionales (8%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Dadas las experiencias de estas BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley se puede concluir que antes de empezar una BPG de este tipo es conveniente mapear a los posibles aliados para dialogar con ellos y lograr su apoyo en determinados momentos. Por ejemplo, para la Racionalización de la Demanda, **Sedapal** se apoyó en empresas privadas del sector gasfitería, del sector de publicidad y medios de comunicación para las campañas, en otras entidades estatales y en organizaciones de base a las que se les dio charlas de educación sanitaria, entre otros.

Las BPGs 2005 enfocadas en reducir el mercado informal tuvieron como principales aliados a los gremios privados y a otros organismos públicos. Por ejemplo la **Municipalidad Provincial del Piura** se apoyó en la Defensoría del Pueblo, en la Policía Nacional y en el Ministerio Público para realizar su programa de Fiscalización y Control Municipal.

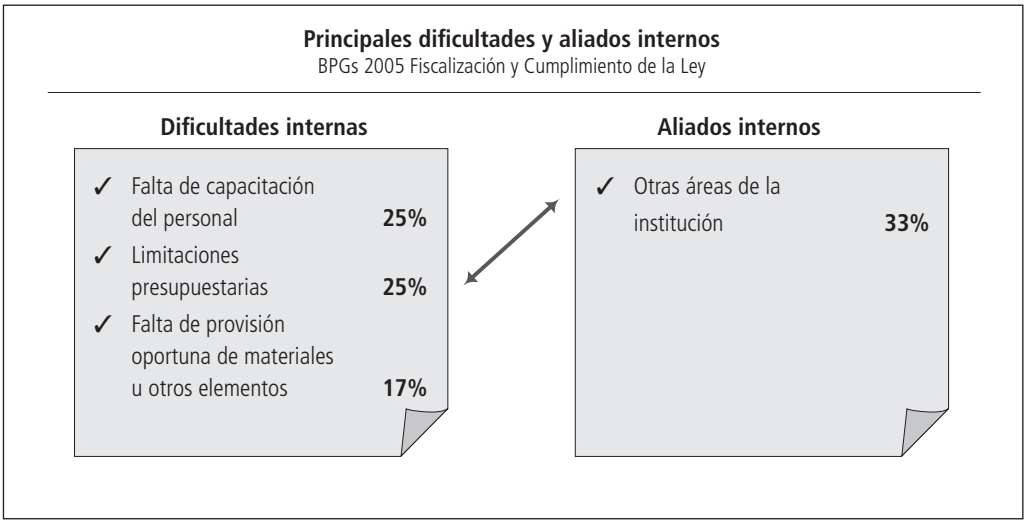
3.3 ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?

Algunas de las dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley fueron contrarrestadas por la labor de los aliados y, en otros casos, hubo que resolverlas con la imaginación y buenas ideas del equipo encargado del proyecto.

En lo que se refiere a las dificultades y aliados internos, otras áreas de la institución de algún modo ayudaron a compensar las limitaciones presupuestarias, sin necesidad de traspasar parte de sus recursos,

sino aportando ideas novedosas y buscando soluciones a las carencias. La idea es hacer mucho con poco. Por otro lado, la falta de capacitación del personal fue resuelta por aliados externos como los centros o instituciones educativas.

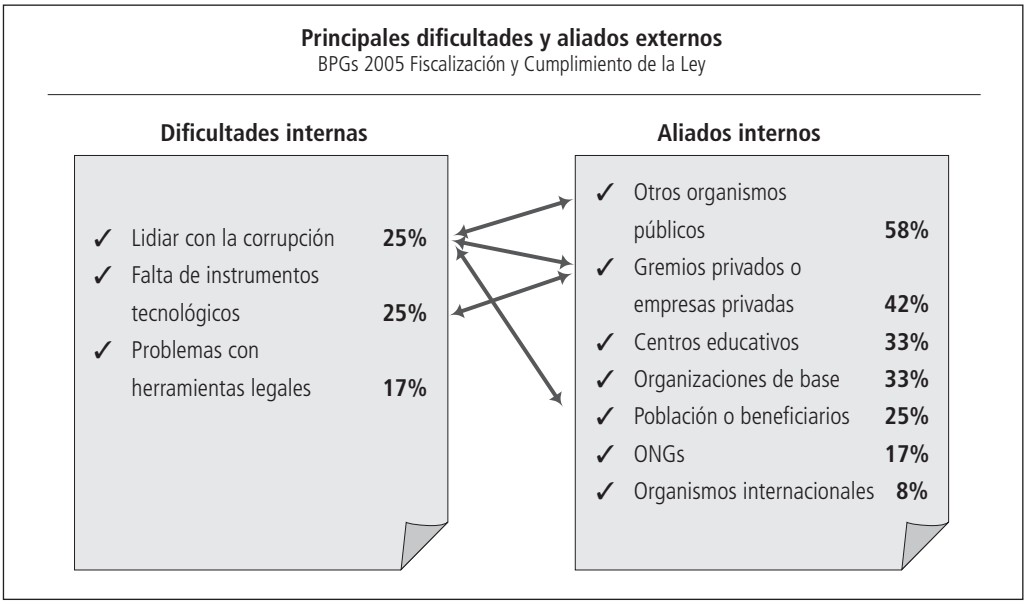
Principales dificultades y aliados internos
BPGs 2005 Fiscalización y Cumplimiento de la Ley



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Algunas dificultades externas fueron igualmente contrarrestadas por aliados externos. La falta de instrumentos tecnológicos fue solucionada con su provisión por parte de las empresas privadas. Asimismo, las amenazas o los problemas que se suscitaban debido a la corrupción no sólo fueron enfrentados por la institución encargada de la fiscalización, sino también por la población, empresas formales o gremios privados y otras instituciones públicas como la Policía Nacional.

Principales dificultades y aliados externos
BPGs 2005 Fiscalización y Cumplimiento de la Ley



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Mención aparte merecen las BPGs enfocadas a combatir la informalidad, pues sus principales aliados fueron los gremios y asociaciones del rubro empresarial fiscalizado, como la Asociación Nacional de Grifos y la Sociedad Nacional de Industrias en el caso del Sistema de Control de Pedidos de Combustible (**Osinerg**); así como las asociaciones y gremios de armadores pesqueros y la Sociedad Nacional de Pesquería para el Programa de Vigilancia de la Pesca y Desembarques en el Ámbito Marítimo (**Ministerio de la Producción**). Estos aliados ayudaron a superar la principal dificultad que fue lidiar con los grupos que se beneficiaban del mercado informal, incluyendo amenazas o acusaciones injustas. Otra dificultad inicial que enfrentaron las BPGs que buscaban disminuir la informalidad fue cómo manejar la información de la fiscalización y cómo fiscalizar eficientemente, lo que fue solucionado con el uso de herramientas tecnológicas avanzadas (sistemas satelitales, *softwares* ad-hoc para la institución, etc.).

3.4 ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?

Los equipos que trabajaron en el desarrollo de las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley estuvieron conformados en promedio por 16 personas, es decir fueron equipos numerosos.

Amplitud del equipo
BPGs 2005 Fiscalización y Cumplimiento de la Ley

Indicador	Personas
Máximo	42
Mínimo	4
Promedio	16

Las BPGs 2005 cuyo objetivo fue la reducción del mercado informal contaron con un equipo de 10 personas en promedio, aquellas que tuvieron como objetivo mejorar la cobertura de un servicio requirieron 8 personas aproximadamente, la que tuvo como objetivo evaluar el impacto de un programa social estuvo conformada por cerca de 35 personas y en las que tenían otros objetivos participaron 34 personas en promedio.

a. Liderazgo

El líder o los líderes de un proyecto de Fiscalización y Cumplimiento de la Ley tienen que ser personas sumamente motivadas y comprometidas con la causa. En la mayoría de las BPGs 2005 los líderes han sido los jefes, responsables o gerentes de las áreas donde empezó la BPG. Por ejemplo, en el caso del Sistema de Control de Órdenes de Pedido de Combustible (**Osiptel**), los líderes fueron los encargados del área de Fiscalización de Hidrocarburos; mientras que en la Focalización de ProJoven (**ProJoven**) los líderes fueron los encargados del área de Fiscalización y la Alta Dirección.

El líder de un proyecto debe contar con ciertas características básicas (ver "Características del líder del proceso" en "Recomendaciones generales"). Asimismo, el apoyo de la alta dirección y de los líderes de la institución es vital para el desarrollo de las BPGs en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley.

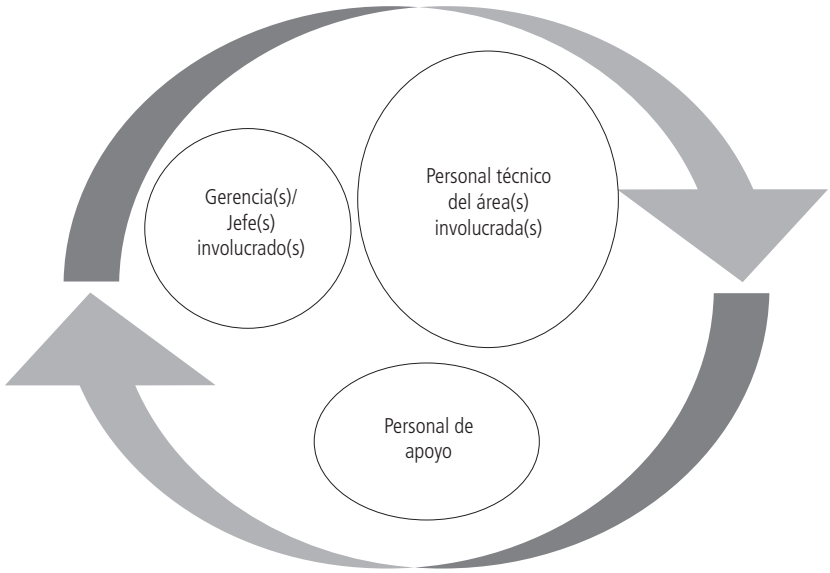
b. Equipo de trabajo

En la mayoría de casos y dado que el proceso de mejora proviene de un área, los equipos suelen estar conformados por los jefes o gerentes y personal técnico de dicha área y personal de apoyo (de sistemas o administrativo). Ese fue el esquema que siguieron las BPGs cuyo objetivo fue reducir el mercado informal, como en el caso de la **Municipalidad Provincial de Piura** (Fiscalización y Control Municipal), cuyo equipo estuvo formado por un gerente, el jefe de la Oficina de Fiscalización y Control, un grupo de fiscalizadores y contó con el apoyo permanente del personal de Serenazgo.

En otros casos, los proyectos han requerido dos o tres áreas pero aun así sumamente vinculadas y con el mismo marco, es decir los jefes y los analistas de dichas áreas además del personal de apoyo. Por ejemplo, en el **Ministerio de Salud** (Escuelas Saludables) trabajaron conjuntamente la Unidad de Promoción de la Salud y la Unidad de Educación de la Salud; en el caso de **Osinerg** (Mejorando juntos el alumbrado del país) lo hicieron la Oficina de Estudios Económicos y la Gerencia de Fiscalización Eléctrica.

En el siguiente gráfico se puede observar la composición de los equipos de trabajo donde figuran los jefes de área o áreas vinculadas, en mayor proporción el personal técnico de dichas áreas y el personal de apoyo (del área de sistemas, personal de Serenazgo, etc.).

Equipo: Fiscalización y Cumplimiento de la Ley
BPGs 2005



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

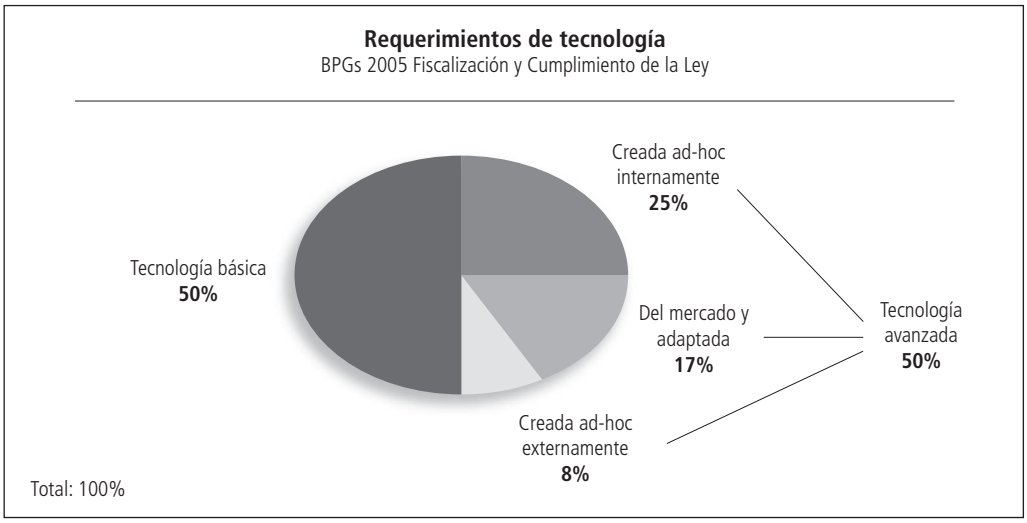
Por otro lado, antes de empezar una BPG es conveniente que el equipo humano realice un diagnóstico de la situación (ver "Diagnóstico" en "Recomendaciones Generales"). Por ejemplo, en el Impacto de la Racionalización de Plazas en instituciones educativas públicas a nivel nacional, el equipo del **Ministerio de Educación** elaboró primero un Árbol de Causas y Efectos del proceso de racionalización y luego, como contrapartida, un Árbol de Objetivos y Fines que permitió definir el objetivo central del proyecto.

3.5 ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?

Todas las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley requirieron de una u otra manera tecnologías de información. El 50% de ellas requirió herramientas tecnológicas básicas (Internet, PCs, etc.) y el otro 50% herramientas tecnológicas avanzadas (sistemas de manejo de bases de datos, *softwares* ad-hoc para una aplicación, sistemas satelitales de seguimiento, sistemas de geolocalización, etc.).

El 25% del total de BPGs usó herramientas tecnológicas avanzadas que fueron creadas ad-hoc internamente, como en el caso de la base de datos de la **Municipalidad Provincial de Piura** para su programa de Fiscalización y Control Municipal; 8% usó herramientas tecnológicas creadas ad-hoc externamente, como el Sistema de Control de Pedidos de Combustible de **Osinerg**, con un *software* desarrollado por un tercero; 17% usó herramientas adquiridas en el mercado y adaptadas a los requerimientos de la institución, como en el caso de los Sistemas Inteligentes de Transporte de **Emape** que necesitaron el Sistema de Geolocalización Nextel.

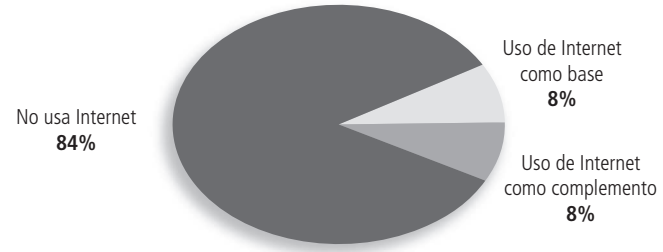
Las tres BPGs 2005 enfocadas a reducir el mercado informal requirieron de herramientas tecnológicas avanzadas. Además de las ya mencionadas –**Municipalidad Provincial de Piura** y **Osinerg**–, el **Ministerio de la Producción** necesitó una red informática, oficinas y centros de recolección y transmisión de datos (en tiempo real) a lo largo de todo el litoral.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Por otro lado, en lo que se refiere al uso de Internet, el 84% de las BPGs en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley no usa Internet, el 8% usa Internet como complemento y el 8% lo usa como base. En el último grupo está **Osinerg** con el SCOP ya que justamente es este sistema el que permite la venta de combustibles vía Internet y línea telefónica.

Requerimientos de tecnología
BPGs 2005 Fiscalización y Cumplimiento de la Ley



Total: 100%

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Finalmente, cabe señalar que si el equipo encargado del desarrollo de la BPG en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley considera necesaria la utilización de plataformas o herramientas tecnológicas avanzadas será conveniente tener un plan para ello (ver "Elección de tecnologías" en "Recomendaciones generales").

3.6 ¿Qué tiempo tomó la implementación de la BPG?

Las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley han demorado en promedio 15 meses (un año y tres meses) para su realización. Algunas de las BPGs se siguen desarrollando, ya que son parte de un plan de varios años, cinco o seis por ejemplo, y otras son continuas por lo que están en constante mejoramiento.

Tiempo de implementación
BPGs 2005 Fiscalización y Cumplimiento de la Ley

Indicador	Plazo (meses)
Máximo	36
Mínimo	7
Promedio	15

Las BPGs cuyo objetivo era la reducción del mercado informal tomaron aproximadamente 12 meses (un año), las que tenían como objetivo mejorar o dar mayor cobertura a un servicio demoraron en promedio 16 meses (un año y cuatro meses), la que tuvo como objetivo evaluar el impacto de un programa social se realiza en forma permanente y las que tuvieron otros objetivos tomaron 16 meses (un año y cuatro meses) en promedio.

4. Medidas a adoptar

A partir de las actividades que se desarrollaron para llevar a cabo las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley y la experiencia de CAD en el tema, se incluye en esta sección una serie de medidas a adoptar que podrán ser de ayuda para el funcionario que desee realizar una BPG en este tema.

Dado que las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley varían en su objetivo, la metodología que usaron también es diversa. De todas las medidas adoptadas en el desarrollo de cada una de las BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley, en esta sección se presentan las principales y más recurrentes, así como otras recomendadas por CAD. Para facilidad de entendimiento, estas medidas a adoptar se han agrupado de acuerdo a los cuatro objetivos de las BPGs 2005 (mejoramiento de la cobertura de un servicio, reducción del mercado informal, evaluación del impacto de un programa y otros objetivos).

4.1 Mejoramiento de cobertura de servicios

Las medidas a adoptar relacionadas con el mejoramiento de cobertura de servicios pueden ser:

- Añadir más casetas/ventanillas de atención o más personal en las horas pico.
- Elaborar manuales de atención explicando claramente funciones o especificaciones precisas para un material determinado, por ejemplo para el área de atención al público, para aplicación de encuestas a los usuarios, etc.
- Capacitar al personal según las necesidades, por ejemplo en el manejo de herramientas tecnológicas no usadas anteriormente.
- Realizar campañas y talleres, en caso de ser necesario, para informar a los usuarios sobre un nuevo servicio o sobre un nuevo procedimiento. Por ejemplo, ferias o *spots* publicitarios que muestren productos ahorradores o formas de ahorro de un servicio.
- Reasignar o reubicar al personal, en caso de ser necesario, para conseguir mayor eficiencia de la gestión. Por ejemplo, establecer turnos de acuerdo con la demanda del servicio.
- Tercerizar algunas actividades de mejora (encuestas, supervisión, campañas de publicidad).
- Crear Círculos de Mejora donde se propongan ideas o soluciones a problemas.

4.2 Reducción del mercado informal

Las medidas a adoptar relacionadas con la reducción del mercado informal pueden ser:

- Establecer equipos con funciones definidas y claramente diferenciadas. Por ejemplo, personal para atender las consultas de los usuarios, personal encargado de analizar la información recolectada y supervisores de campo para detectar los incumplimientos. De ser el caso, se puede evaluar la posibilidad de realizar un *outsourcing* (total o parcial), considerando los costos y beneficios de dicha medida.
- Diseñar y alimentar una base de datos con los establecimientos fiscalizados, que genere indicadores de control. En caso de que existan recursos se puede implementar herramientas tecnológicas más complejas (sistemas de geolocalización, *softwares,* etc.) para la fiscalización.

- Zonificar el distrito o la provincia de acuerdo con variables relevantes para asignar los recursos escasos, considerando necesidades específicas e importancia relativa de cada zona.
- Capacitar al personal según necesidades, por ejemplo en el manejo de herramientas tecnológicas no usadas anteriormente.
- Realizar operativos con el apoyo del personal de Serenazgo, de la Policía Nacional o de Defensa Civil, según el caso.

4.3 Evaluación del impacto de un programa

Las medidas a adoptar relacionadas con la evaluación del impacto de un programa o proyecto pueden ser:

- Diseñar el método de evaluación del proyecto o programa. Esto incluye: (i) plantear qué variables utilizar, cuáles son las principales y cuáles las secundarias y (ii) definir una metodología para obtener esas variables, la cual dependerá de las características del proyecto. Una opción está constituida por las encuestas, otra sería el establecimiento de indicadores, una tercera alternativa podría ser la realización de un estudio de impacto económico (directo, indirecto, a nivel de generación de empleo, porcentaje del PBI, entre otros). En todo caso, lo que se debe asegurar es contar con una medición inicial para luego de implementado el proyecto o culminada una de sus etapas, estar en la capacidad de establecer su impacto. Cabe resaltar que, en casos donde se lleven a cabo políticas de mejora continua, es recomendable la realización de mediciones periódicas para conocer la evolución de los indicadores y detectar desviaciones no deseadas con la finalidad de establecer medidas correctivas oportunas.
- Elaborar un manual del encuestador y del supervisor para sistematizar sus actividades y funciones.
- La evaluación del programa o del proyecto se puede realizar internamente (desde la misma entidad) o por terceros (*outsourcing*). Ello dependerá de la capacidad administrativa, del presupuesto y de la transparencia con que la que se quieren dar a conocer los resultados.

4.4 Otros objetivos

Las medidas a adoptar relacionadas con otros objetivos pueden ser:

- Incorporar o hacer los cambios necesarios en las normas, directivas o estatutos para llevar a cabo el proyecto.
- Selección de los canales de comunicación más adecuados y efectivos, considerando las características del público al que se dirigen y los temas por comunicar. Por ejemplo, si son niños considerar la utilización de láminas o figuras que den a conocer el mensaje con claridad. En caso necesario se pueden realizar acciones concertadas de comunicación con otras instituciones expertas en determinados temas.
- Conformar redes de apoyo (entre los diferentes involucrados), así como convocar a reuniones permanentes de coordinación entre las áreas que trabajan en el proyecto y otras que puedan efectuar aportes.
- Comprometer y convencer al personal de las ventajas del proyecto, considerando que su diseño e implementación demandará un esfuerzo adicional, ya que en muchos casos deberán asumir nuevas responsabilidades sin por ello descuidar sus labores cotidianas

5. Ficha técnica
BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley

Inicialmente, cuando se diseñaron las bases del Premio BPG 2005, una de las categorías consideradas era "Otras Mejoras en la Gestión Pública". El Equipo Técnico, luego de revisar las postulaciones en esta categoría y evaluar su cantidad y su diversidad temática, decidió separarlas en dos grupos de acuerdo a ciertas características comunes que presentaban. Se reemplazó la categoría "Otras Mejoras en la Gestión Pública" por dos nuevas categorías: "Fiscalización y Cumplimiento de la Ley" y "Organización y Métodos". Para el presente manual esta última se ha denominado "Sistemas de Gestión Interna".

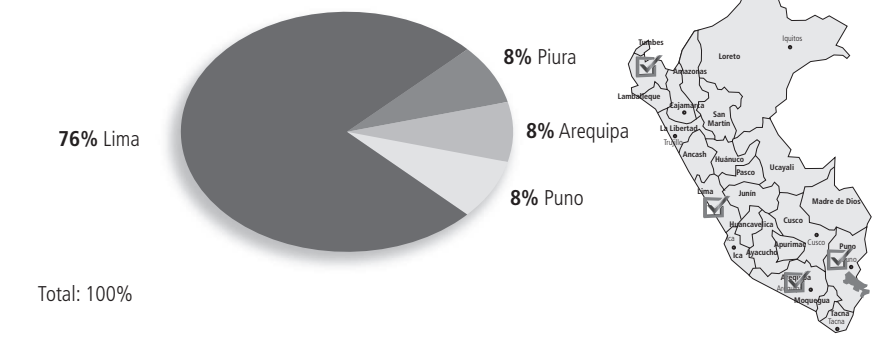
5.1 Universo

En esta primera edición del premio calificaron doce postulaciones como BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley.

5.2 Lugar de procedencia

De estas doce BPGs, nueve se desarrollaron en Lima, una en Piura, una en Arequipa y una en Puno.

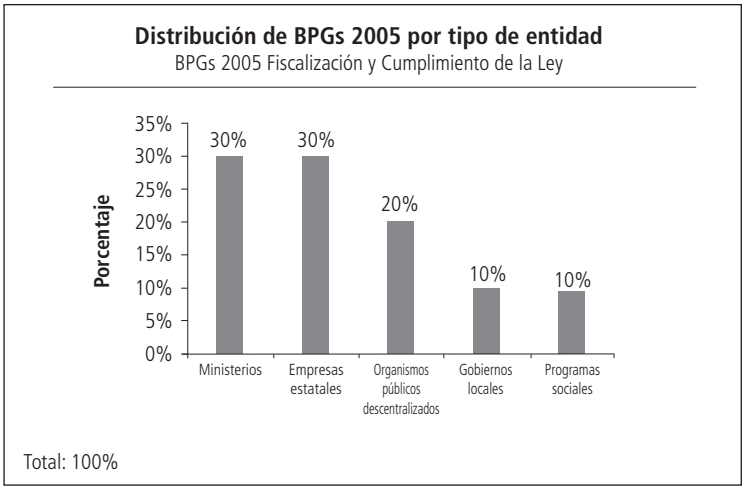
Distribución de las BPGs 2005 por lugar de procedencia
BPGs 2005 Fiscalización y Cumplimiento de la Ley



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.3 Tipo de entidades

La mayoría de BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley fueron llevadas a cabo por ministerios (30%) y empresas estatales (30%), seguidas por organismos públicos descentralizados - OPDs (20%), gobiernos locales (10%) y programas sociales (10%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.4 Lista de BPGs 2005

De las doce BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley, las premiadas fueron, a nivel nacional, Osinerg, por su Sistema de Control de Órdenes de Pedido-SCOP y, a nivel local, Emape, por sus Sistemas Inteligentes de Transporte.

Las otras buenas prácticas estuvieron a cargo del Ministerio de Educación, el Ministerio de la Producción, el Programa de Capacitación Laboral Juvenil (ProJoven), el Ministerio de Salud, la Municipalidad Provincial de Piura, la Red Asistencial EsSalud Puno, el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (Sedapal) y la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Arequipa Sur.

BPGs 2005 en Fiscalización y Cumplimiento de la Ley		
	Institución	**BPG**
Ganador nacional	OSINERG - Organismo Supervisor de la Inversión en Energía	Sistema de Control de Órdenes de Pedido de Combustible - SCOP
Ganador local	EMAPE - Empresa Municipal Administradora de Peaje	Sistemas Inteligentes de Transporte
Finalista	Ministerio de Educación	Impacto de la Racionalización de Plazas en instituciones educativas públicas a nivel nacional
Finalista	Ministerio de la Producción - PRODUCE	Programa de Control y Vigilancia de la Pesca y Desembarques en el Ámbito Marítimo
Finalista	PROJOVEN - Programa de Capacitación Laboral Juvenil	Focalización en el Programa de Capacitación Laboral Juvenil PROJOVEN
BPG	Ministerio de Salud	Programa de Promoción de la Salud en las Instituciones Educativas -Escuelas Saludables
BPG	Municipalidad Provincial de Piura	Fiscalización y Control Municipal
BPG	OSINERG - Organismo Supervisor de la Inversión en Energía	Mejorando juntos el alumbrado del país
BPG	PROJOVEN - Programa de Capacitación Juvenil	Evaluación del impacto en el Programa de Capacitación Laboral Juvenil PROJOVEN
BPG	Red Asistencial EsSalud Puno	Guardia Administrativa
BPG	SEDAPAL - Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima	Racionalización de la Demanda
BPG	UGEL Arequipa Sur - Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur	Generalización de la implementación del Diseño Curricular Básico 2004 de educación secundaria

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Fichas Descriptivas

Fichas Descriptivas

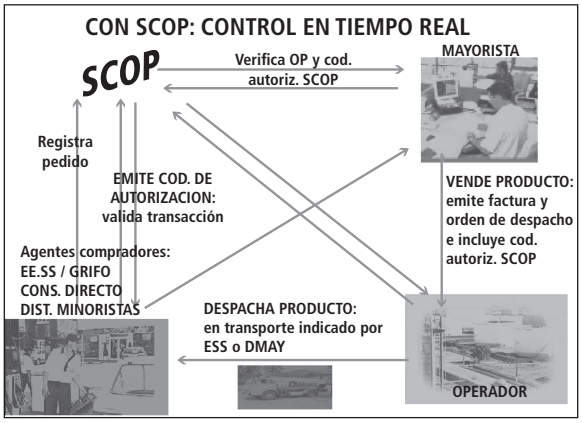
6. Fichas descriptivas

6.1 Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES **Ganador nacional**

Sistema de Control de Órdenes de Pedido de Combustible - SCOP

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía - Osinerg

Hasta abril del 2004 no existía un control que asegurara que el combustible expedido desde las plantas de ventas fuera llevado efectivamente a un grifo o estación formal. Tampoco se tenía un control de los tipos de combustible cuya comercialización estaba autorizada ni de las cantidades máximas de almacenamiento por cada agente comercializador. Esta falta de control propiciaba la adulteración del combustible en el octanaje correspondiente, lo cual generaba una situación de riesgo de siniestros. Los niveles de informalidad alcanzaban el 10% del volumen de consumo de combustible en el Perú y existían cerca de 3,000 grifos clandestinos. Además se calcula que existía una evasión de impuestos que superaba los US$ 150 millones al año.



En abril del 2004, Osinerg pone en operación el Sistema de Control de Órdenes de Pedido de Combustible Líquido (SCOP), un servicio gratuito a través de Internet o línea telefónica que genera un código de autorización para la venta de combustibles a las estaciones de servicio. Dicho código se transmite en forma simultánea y en tiempo real a Osinerg, al distribuidor mayorista y al operador de planta.

El Servicio de Apoyo al Usuario contiene:

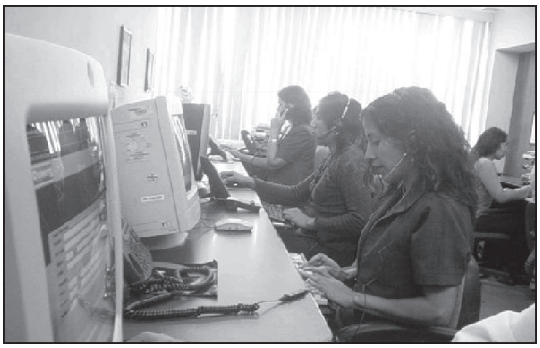
1. Estadísticas
   - Por comprador
   - Por productos
   - Por transportes
   - Por planta de ventas
   - En rangos de fechas
2. Programación de compras anticipadas
3. Compras múltiples
4. Control de *stocks*
5. Despachos promedio
6. Ventas por periodo

Para la implementación del SCOP se ha tenido que crear toda una organización encargada de absolver las consultas de los usuarios: el Centro de Control de Operaciones del SCOP que funciona las 24 horas del día, los siete días de la semana. Asimismo dos grupos de profesionales se dedican al análisis de información recolectada por el SCOP y un grupo de supervisores de campo se encarga de verificar el uso del sistema e iniciar los procesos de sanción en caso de detectarse incumplimientos. El SCOP es de uso gratuito y se le ha añadido como valor agregado el Servicio de Apoyo al Usuario con las secciones que figuran en el cuadro.

Entre los principales resultados del SCOP se encuentran los siguientes: (i) se ha eliminado la competencia desleal de los grifos, permitiendo que se incrementen las ventas del sector formal en más de 12.8%, (ii) otro grupo beneficiado con la adquisición de combustibles sólo en lugares autorizados es el conformado por los automovilistas y la población en general que utiliza combustibles provenientes de los grifos, (iii) ha aumentado la recaudación del Estado por conceptos de IGV e ISC con el incremento de las compras y ventas del sector formal, (iv) se cuenta ahora con una base de datos de la comercialización de los combustibles única en el Perú, que permite realizar una acción efectiva de supervisión de los agentes de comercialización de combustibles líquidos, (v) durante sus primeros nueve meses, el SCOP ha registrado más de 245 mil transacciones, de las cuales el 82% fue por Internet y el 12% por teléfono; en tanto el promedio de órdenes de combustible sobrepasa las 3,200 diarias, (vi) el número de agentes del mercado que

ha ingresado al sistema de control SCOP se ha incrementado en forma paulatina (748 en mayo de 2004 y 3,246 en febrero de 2005), (vii) se ha detectado más de 100 grifos o estaciones de servicio en condición irregular, contra los que se viene tomando las acciones correctivas correspondientes.

El equipo creador del SCOP estuvo conformado por lo siguientes funcionarios: José Díaz (Coordinador de Tecnología de Información de la Gerencia de Fiscalización en Hidrocarburos-GFH), José Robles (Ex Gerente de Fiscalización en Hidrocarburos) y Felix Amemiya (Supervisor General de Supervisión Operativa de la GFH). Por su parte, el equipo implementador y ejecutor estuvo conformado por los siguientes funcionarios: Julio Salvador (Gerente de Fiscalización en Hidocarburos), Juan Ortiz (Jefe de la Unidad de Terminales y Transportes de la GFH), José Díaz (Coordinador de Tecnología de Información de la GFH), Julio Puertas (Jefe de la Oficina de Informática de la GFH), Ivan Lopez (Analista de la Oficina de Informática) y Martin Gil (DBA de la Oficina de Informática).



En lo que se refiere a Osinerg, cuenta con oficinas en 16 departamentos del país y con 237 personas entre personal y personas contratadas. Además, ejecutó un presupuesto de S/. 82'176,641 en 2004.

La misión de Osinerg es supervisar el correcto abastecimiento de electricidad e hidrocarburos y regular eficientemente los servicios a su cargo, actuando con autonomía, equidad y transparencia.

Persona para contactos

Nombre: José Alfredo Díaz León
Cargo: Coordinador Técnico de la Gerencia de Fiscalización en Hidrocarburos
E-mail: jdiaz@osinerg.gob.pe
Teléfono: 219-3400 anexo 1204
Fax: 219-3400 anexo 1246

6.2

Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Ganador local

Sistemas Inteligentes de Transporte

Empresa Municipal Administradora de Peaje - Emape

La Empresa Municipal Administradora de Peaje (Emape) se planteó el reto de mejorar los servicios de seguridad vial y disminuir los tiempos de atención para evitar congestiones. Ello porque se enfrentaba la siguiente situación: la supervisión de obras demandaba elevados gastos de horas/hombre y movilidad, pues implicaba visitas periódicas y sesiones fotográficas *in situ*; no existía manera alguna de conocer y mucho menos de monitorear en forma directa las incidencias producidas en las vías bajo la jurisdicción de Emape, ni actuar de manera preventiva en beneficio del usuario, evitando congestiones y pérdida de tiempo; los miles de usuarios de un tramo de la Panamericana Sur bajo el dominio de Emape carecían de medio eficaz alguno (que no fuera el propio) para dar cuenta oportunamente de sus percances.

Para mejorar esta situación, Emape implementó los Sistemas Inteligentes de Transporte que buscan mejorar la eficiencia en el transporte, aumentar la seguridad vial, reducir emisiones contaminantes y optimizar tiempos de desplazamiento mediante la integración de tecnologías innovadoras. Para la implementación de los Sistemas Inteligentes de Transporte se trabajó de la siguiente manera: (i) se concibió y desarrolló una base de control desde donde se dirigieran las operaciones, (ii) se implementó una central de operaciones; (iii) se adquirió equipos de comunicación para auxilio vial (SOS), (iv) se implementó el sistema de geolocalización Nextel que permite conocer la ubicación de las unidades móviles de auxilio vial, para disponer su desplazamiento en caso de alguna eventualidad en la vía, (v) se brinda el Servicio de Auxilio Vial de Emape que es parte vital del sistema de seguridad y de prevención de accidentes, donde mecánicos y paramédicos laboran en permanente alerta velando por la seguridad de los clientes viales y (vi) se instaló el sistema de cámaras de monitoreo y página *web*.

Algunas medidas adoptadas

1. Ampliación de casetas de peaje en horas pico.
2. Ubicación de unidades de auxilio vial en función a los requerimientos.
3. Mejora de la seguridad ciudadana en alrededores de la obra.
4. Disponibilidad de nuevas herramientas para toma de decisiones en temas viales y de infraestructura urbana.

Los resultados de la implementación de los Sistemas Inteligentes de Transporte han sido claramente identificados y son los siguientes: (i) Emape se acercó más al cliente vial mejorando su servicio de comunicación, lo que se reflejó claramente en la atención de un mercado de usuarios que creció en 23.3% en el primer bimestre del 2005, (ii) el transporte inteligente implementado desde el verano de 2005 permitió la circulación de 11 vehículos más por minuto en horas punta los fines de semana, lo que representó un ahorro aproximado de S/. 250 mil y principalmente una mejora en la calidad de vida de la gente tras la disminución de emisiones de CO2 (dióxido de carbono) y ruidos contaminantes provocados por las largas colas de vehículos en los peajes del sur, (iii) se registraron 1,306 atenciones (primer bimestre 2005) por parte de personal de Emape, 23.3% más que en el mismo periodo del 2004, (iv) cerca del 80% de las incidencias ocurridas se refirió a vehículos con desperfectos mecánicos y este tipo de atención se incrementó en 22%, (v) aproximadamente 20% de las incidencias corresponde a accidentes de tránsito y en el verano del 2005 se produjeron 78 versus 110 correspondientes al 2004, lo que significa que las pistas de Emape resultaron 30% más seguras.

El equipo ejecutor de esta buena práctica estuvo conformado por: Armando Molina (Responsable de la Central de Operaciones), César Canales (Técnico de la Central de Operaciones), Jack Calixto (Técnico de la Central de Operaciones), Eddy Sosa (Radio Operador), Moisés Bueno (Radio Operador) y Aurelio Rengifo (Radio Operador).

En lo que se refiere a Emape, el ámbito geográfico de sus operaciones es Lima Metropolitana y ejecutó un presupuesto de S/. 178'102,705 en 2004.

La misión de Emape es gerenciar la construcción de todas las obras que le encargue la Municipalidad Metropolitana de Lima, relacionadas con la nueva infraestructura vehicular (intercambios viales, vías expresas, corredores de transporte masivo, puentes peatonales, etc.), la remodelación y ampliación de vías, el paisajismo de las vías con áreas verdes, la gestión del flujo vehicular, la infraestructura para mejorar la accesibilidad de las poblaciones de menores recursos a sus viviendas y servicios esenciales; y el mantenimiento del conjunto de obras. Asimismo,

Persona para contactos

Nombre: Armando Molina Dávila
Cargo: Responsable de la Central de Operaciones
E-mail: camaras@emape.gob.pe
Teléfono: 437-7190 anexo 251
Fax: 436-8382

6.3

Finalista Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Finalista

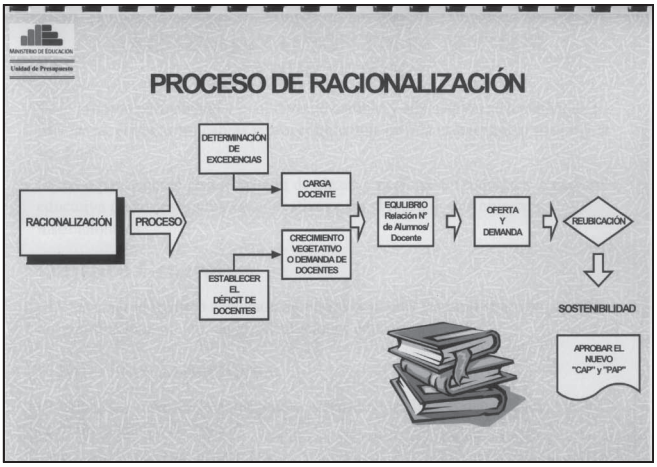
Impacto de la Racionalización de Plazas en instituciones educativas públicas a nivel nacional

Ministerio de Educación

Las Instituciones Educativas Públicas (IEP) tienen serios desequilibrios de carga de personal docente y administrativo, algunas por exceso de esta carga y otras por carencia de plazas. Las causas de estos problemas son básicamente: (i) la incorporación de personal docente sin criterios de racionalidad y economía, (ii) la ausencia de un eficiente proceso de racionalización en las IEP, (iii) la concentración de docentes en zonas urbanas, en detrimento de las zonas rurales y de frontera y (iv) las barreras legales que impiden una movilidad eficiente de los docentes de acuerdo a las necesidades del servicio educativo.

Los efectos de estos desequilibrios son, entre otros, distorsiones en el inventario de personal docente y administrativo, distorsiones en la distribución espacial y en la carga de alumnos por docente, ineficiencia en el gasto presupuestal y deterioro sensible de los niveles de atención educativa.

Ante esta situación, el Ministerio de Educación implementó el proceso de Racionalización del Gasto en plazas de personal docente y administrativo con el fin de determinar la demanda real de dichas plazas en las IEP de Educación Básica, teniendo en cuenta el equilibrio que debe existir entre el número de alumnos y el número de docentes y personal administrativo, el nivel y modalidad educativa, la realidad geográfica, la situación socioeconómica y demográfica y las limitaciones de infraestructura escolar.



El proceso de racionalización empezó en el 2004 en Lima Metropolitana y en algunas regiones, lográndose un ahorro de S/. 32 millones en el ejercicio presupuestal 2004, que se ha destinado a la mejora de la infraestructura de las IEP. Asimismo, el ordenamiento alcanzado en la asignación de plazas de acuerdo con la demanda real de docentes ha permitido que con el mismo número de docentes se brinde un servicio educativo más eficiente.

Por otro lado, esto ha llevado a que se genere un cambio positivo en la gestión de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL). Por ejemplo, en la actualidad, esta gestión abarca un mayor número de funciones ligadas al Sistema de Racionalización: en las UGEL conocen, formulan y utilizan los presupuestos analíticos de personal como instrumentos de gestión; se cuenta con una distribución más racional, ajustada a las necesidades reales de las zonas carentes de docentes; se realizan las contrataciones de personal docente y administrativo con criterios de racionalidad y de sostenibilidad presupuestaria; hay una reducción sustantiva de las reclamaciones sociales por motivos de impagos; hay

una mejora de los niveles de motivación y apertura para ejecutar los trabajos de racionalización en las IEP; y además hay un espacio de encuentro y concertación entre los trabajadores no agremiados, directivos y especialistas con los trabajadores agremiados.

Para llevar a cabo esta buena práctica, el Ministerio de Educación conformó el Círculo de Mejora de la Calidad del Gasto y el equipo de la Unidad de Presupuesto es el responsable del proceso de racionalización del gasto.

En lo que se refiere al Ministerio de Educación, su ámbito geográfico de operaciones es nacional y ejecutó un presupuesto de S/. 2,092'581,541.

La misión del Ministerio de Educación es asegurar la oferta de un servicio educativo de calidad, público y privado, que forme ciudadanos a partir del desarrollo equitativo de las capacidades individuales creativas y productivas, recurriendo a procedimientos pedagógicos actuales con modelos de gestión eficientes y descentralizados. Todo ello con base en una cultura de valores con respeto de la identidad individual y colectiva para la mejora de la calidad de vida.

Persona para contactos

Nombre: Daniel Mayor Mayorga
Cargo: Consultor-Encargado del Área de Racionalización
E-mail: dmayor@minedu.gob.pe
Teléfono: 215-5800 anexo 2018
Fax: 215-5862

6.4

Finalista Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Finalista

Programa de Control y Vigilancia de la Pesca y Desembarques en el Ámbito Marítimo

Ministerio de la Producción

Durante varios años había una situación de malestar en el sector pesquero formal debido a los preocupantes niveles de pesca ilegal que se alcanzaban anualmente. Los gremios de pescadores industriales denunciaban reiteradamente la falta de peso en los reportes de pesaje que arrojan las balanzas electrónicas instaladas en las plantas de producción de harina y aceite de pescado. Además, para todo el sector era evidente que la denominada "pesca negra" venía siendo realizada por numerosas embarcaciones pesqueras, de madera y de acero, suplantando (clonando) la identidad de otra y desembarcando sus productos –aun en épocas de veda– en plantas de harina y aceite de pescado, que en forma inescrupulosa les recibían los recursos.

Esta situación llevó a que el Ministerio de la Producción –a través de la Dirección Nacional de Seguimiento, Control y Vigilancia y de las Direcciones Regionales de la Producción, con el apoyo de las asociaciones y gremios de la actividad pesquera y acuícola nacional y de algunas empresas privadas– implementara el Programa de Control y Vigilancia de la Pesca y Desembarques en el Ámbito Marítimo, cuyo objetivo general es combatir la pesca ilegal de los recursos hidrobiológicos del ámbito marítimo.

Para la aplicación del programa se ha contratado a una empresa internacional, siendo sus funciones vigilar y controlar –a través de más de 600 inspectores– todos los puntos de desembarque de anchoveta y las tolvas de pesaje de las industrias pesqueras. La empresa reporta al ministerio (i) si las embarcaciones tienen el permiso de pesca vigente, (ii) si han extraído recursos que superan su capacidad de bodega autorizada y (iii) si las balanzas cumplen las normas técnicas y tienen los certificados de calibración al día.

El programa se complementó con el Sistema de Seguimiento Satelital (SISESAT), que brinda valiosos datos acerca de la identificación de las embarcaciones, su posición geográfica, rumbo y velocidad. Este sistema está instalado en 1,300 embarcaciones (había 700 en 1999 y las otras 600 se instalaron en 2004).

Entre los resultados del programa cabe mencionar: (i) la generación de un clima de tranquilidad entre los industriales pesqueros, pues el control permanente en los puntos de descarga permite asegurar que sólo las embarcaciones autorizadas y formales realicen faenas de pesca, y detectar a las que lo hacen de manera ilegal o a aquellas que pescan en volúmenes superiores a los señalados en los permisos de pesca, (ii) durante la implementación del programa (2004), el desembarque del recurso anchoveta se incrementó en un 61% respecto al año anterior (si bien el crecimiento no puede atribuirse al programa, es de presumir que una parte del mismo corresponda a la pesca no declarada anteriormente), (iii) el Ministerio de la Producción estableció nuevos requisitos para la instalación y funcionamiento de las balanzas electrónicas de pesaje de las plantas de harina de pescado, (iv) se ha logrado la detención e investigación de 35 embarcaciones pesqueras, lo que representa un valor económico anual superior a los US$ 15 millones y significaba una

evasión al Estado y a la Caja de Beneficios Sociales del Pescador de aproximadamente US$ 4 millones, (v) se ha logrado un efectivo control en el caso de sobrecapacidad de bodegas, detectándose más de 180 desembarques irregulares, (vi) la "pesca negra" estimada en la última década –equivalente a un 20% del total de recursos extraídos para consumo humano indirecto– alcanzó cifras anuales de US$ 360 millones, que desde la ejecución del programa se habrían reducido, siendo aún prematuro dar cifras exactas y vii) un aporte significativo es la total transparencia del programa, pues pone a disposición de todo el sector la base de datos, en donde se puede consultar todo lo concerniente a las descargas y pesajes controlados en el año.

En lo que se refiere al Ministerio de la Producción, el ámbito geográfico de sus operaciones es todo el territorio nacional, ejecutó un presupuesto de S/. 48'063,167 y cuenta con 579 personas entre personal nombrado y contratado.

La misión del Ministerio de la Producción es diseñar, formular, aprobar, ejecutar y supervisar las políticas y normas de alcance nacional aplicables a las actividades extractivas y productivas, comprendidas dentro de su ámbito, promoviendo su competitividad, el incremento de su productividad y la investigación aplicada con miras a facilitar y ayudar al desarrollo de las empresas o entidades formales relacionadas con dichas actividades, mediante el uso racional de los recursos, protección del medio ambiente y la evaluación de los resultados de las medidas aplicadas sobre el desarrollo de las actividades de su sector en la población donde se ejecutan, buscando el beneficio común y contribuyendo al desarrollo sostenido del país.

Persona para contactos

Nombre: Raúl Ponce Monge
Cargo: Director Nacional de Seguimiento, Control y Vigilancia
E-mail: rponce@produce.gob.pe
Teléfono: 616-2210
Fax: 616-2222 anexo 505

6.5

Finalista Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Finalista

Focalización en el Programa de Capacitación Laboral Juvenil ProJoven

Programa de Capacitación Laboral Juvenil - ProJoven

El impacto de todo programa focalizado se mide en términos de errores de focalización (filtración y subcobertura). En Perú los programas sociales se caracterizan por tener altos índices de filtración y subcobertura. Por ejemplo, en un estudio se concluyó que los errores de filtración y de subcobertura en el programa del Vaso de Leche eran de 27.5% y 57.4%, respectivamente. La subcobertura se da cuando se excluye a quienes pertenecen al grupo objetivo, es decir los que requieren el apoyo de los programas sociales; la filtración consiste en incluir en el programa a quienes no pertenecen al grupo objetivo.

En este contexto, el proceso de focalización del Programa ProJoven debía evitar o minimizar los errores de subcobertura y filtración. Con este fin ProJoven implementó microprocesos para la focalización de sus beneficiarios mediante las siguientes actividades en una primera etapa: (i) habilitación de los centros de registro y su ubicación en las zonas establecidas mediante la localización geográfica coordinada con la Unidad de Planificación y Desarrollo, (ii) revisión, diseño y elaboración de materiales de acreditación (los instrumentos empleados en la selección de jóvenes son la Ficha de Información, la Ficha Socioeconómica, la Encuesta de Verificación Domiciliaria Diaria y la Ficha de Elección de Curso), (iii) diseño y elaboración de *software* de acreditación, (iv) selección y contratación de personal que participará en el proceso de acreditación, técnicos y asistentes en orientación de jóvenes, verificadores domiciliarios y digitadores y (v) promoción dirigida a jóvenes incluyendo la difusión que realiza el Área de Comunicaciones de ProJoven en coordinación con el Área de Focalización (mediante este proceso se convoca a potenciales jóvenes beneficiarios a inscribirse en el programa). Además de estas actividades iniciales, el programa viene adaptando varios aspectos, que se pueden ver en el cuadro, para la mejora del proceso de focalización.

Todas estas actividades han llevado a alcanzar los siguientes resultados: (i) a nivel nacional, hasta la decimosegunda convocatoria han participado 112,013 jóvenes y (ii) en cuanto a errores de focalización, los estándares indican como una focalización exitosa aquella cuyas tasas de filtración y subcobertura no sobrepasen el 20%; en Projoven, a partir de la novena convocatoria los errores de subcobertura han sido: 7.4%, 5.1%, 11.5% y 8.3% y las tasas de filtración han sido: 5%, 4.4%, 3.4% y 4.7%.

Para mejorar la focalización del programa:

1. Se adaptaron los instrumentos de acreditación a la problemática de la población objetivo.
2. Se ha realizado capacitaciones constantes al personal involucrado en el proceso de acreditación, estableciendo manuales de explicación de las fichas, manuales de códigos, etc.
3. Se ha logrado un mejor conocimiento de las zonas potencialmente acreditables.
4. Se ha alcanzado una reducción de tiempo por joven por encuesta, sin que esto afecte el conocimiento de su real situación económica y otras variables.

El proceso de focalización está a cargo del Área de Focalización, la cual integra la Unidad Técnico Operativa, con el apoyo de la Oficina de Comunicaciones, y bajo la conducción de Dirección Ejecutiva de ProJoven.

La Dirección Ejecutiva está a cargo de la Mg. Milagros Alvarado, el responsable de la Unidad Técnico Operativa es el Econ. Teodoro Sanz, y el Área de Focalización está integrada por su responsable, la Econ. María Luisa Sánchez y la asistente del área, psicóloga María Conde.

En lo que se refiere a ProJoven, su presencia es a nivel nacional y en la décima tercera convocatoria (2005) abarcó 11 ciudades: Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Cusco, Piura, Huancayo, Iquitos, Ica, Cajamarca y Ayacucho. ProJoven ejecutó un presupuesto de S/. 9'977,927 en 2004.
ProJoven tiene como fin general contribuir a mejorar el nivel de empleabilidad de los jóvenes de bajos recursos, es decir, el conjunto de cualidades que les permiten ser aptos para conseguir y conservar un empleo en el sector formal adaptándose a la evolución del mismo.

Persona para contactos

Nombre: Javier Palacios Gallegos
Cargo: Asesor
E-mail: jpalacios@projoven.
Teléfono: 433-4086
Fax: 433-4086

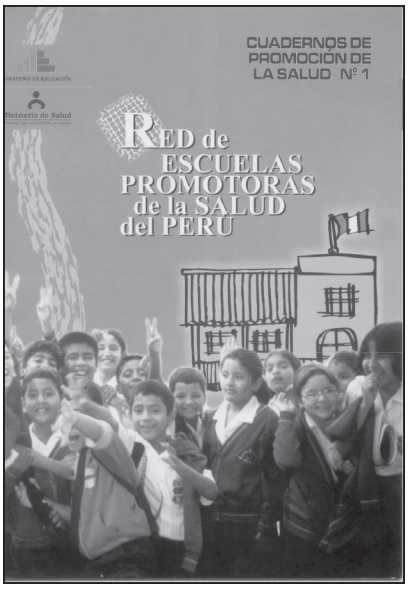
6.6 **BPG**

Programa de Promoción de la Salud en las Instituciones Educativas - Escuelas Saludables

Ministerio de Salud

Es fundamental desarrollar la promoción de la salud en las escuelas a fin de construir una cultura de la salud en el Perú. Entre los principales problemas relacionados con la salud de niños y adolescentes encontramos los siguientes: las primeras causas de morbilidad de la población escolar de 5 a 17 años son enfermedad respiratoria de las vías superiores (27%), enfermedades de cavidad bucal (18%) y otras enfermedades infecciosas y parasitarias (11%); las primeras causas de mortalidad son accidentes de tránsito, infecciones respiratorias agudas y tuberculosis; el consumo de drogas se inicia a una edad cada vez más temprana (actualmente se ubica en los 8.8 años de edad); las adolescentes más pobres presentan altas tasas de fecundidad en comparación con las menos pobres (113 mil vs. 44 mil); el 13% de todas las adolescentes (10 a 19 años) ya son madres o están embarazadas, aunque 55% de estos embarazos no fueron deseados; el nivel educativo es la variable que más influye en la mayoría de resultados positivos y negativos respecto a la salud de los adolescentes.

Con este panorama, el Ministerio de Salud –a través del Comité Nacional de Promoción de la Salud del Consejo Nacional de Salud– ha emitido recientemente los Lineamientos de Política de Promoción de Salud. Uno de los programas considerados es el de Promoción de la Salud en las Instituciones Educativas-Escuelas Saludables. Sus principales objetivos están relacionados con la promoción de comportamientos saludables, el desarrollo del entorno saludable, el trabajo intersectorial y la implementación de políticas que promuevan la salud.



Una Escuela Saludable es un centro educativo que fomenta el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad educativa, propiciando valores y actitudes favorables hacia la salud integral en un ambiente psicológico y social solidario.

El Programa Escuelas Saludables involucra varias actividades en los colegios como: (i) incorporación en el desarrollo curricular de contenidos de temas de salud relacionados con la problemática de la escuela, (ii) un conjunto de contenidos de desarrollo que responda a las tendencias más recientes del conocimiento y la reflexión científica, en los que se incorporen los contenidos de la salud (por ejemplo, en el área de personal social, los estudiantes identifican acciones o situaciones que pueden causar daños a su salud y ponen en práctica habilidades para resolver conflictos interpersonales), (iii) las políticas institucionales saludables son emitidas por la dirección educativa, con el propósito de proteger los ambientes físicos, sociales y psicológicos, y fomentar estilos de vida saludables, (iv) se promueve acciones interinstitucionales y multisectoriales que la escuela puede ejecutar de manera concertada con organizaciones e instituciones del sector público y de la sociedad civil para superar problemáticas sociales (por ejemplo, campañas de Defensa Civil contra el abuso sexual infantil, prevención del uso de drogas, etc.).

Los resultados del programa del año 2004, en relación con el 2003, han sido: 31% más de centros educativos participantes de primaria, 100% más de centros educativos participantes de secundaria, 12% más de profesores capacitados de primaria, 100% más de profesores capacitados de secundaria, 90% más de estudiantes beneficiarios.

El equipo que participó en la implementación del programa por parte del Ministerio de Salud estuvo conformado por: Dra. Pilar Mazzetti (Ministra de Salud), Dr. José Carlos Del Carmen Sara (Vice Ministro de Salud), Dr. Ricardo Bustamante (Director General de Promoción de la Salud), Lic. Mercedes Arévalo (Directora Ejecutiva de Educación de la Salud); y en el equipo técnico estaban Lic. Rául Choque, Lic. Lilian Uchima, Lic María Teresa Arana y Lic. Lelis. Mendoza. Además, en cada una de las 34 Direcciones Regionales de Salud del país se tiene responsables del programa.

En lo que se refiere al Ministerio de Salud, el ámbito geográfico de sus operaciones es a nivel nacional y está constituido por Direcciones Regionales de Salud y Direcciones de Red de Salud y Hospitales. El Ministerio de Salud ejecutó un presupuesto de S/. 1,959'159,326 y cuenta con 1578 personas entre personal nombrado y contratado.

La misión del Ministerio de Salud es proteger la dignidad personal, promoviendo la salud, previniendo las enfermedades y garantizando la atención integral de salud de todos los habitantes del país; proponiendo y conduciendo los lineamientos de política sanitarias en concertación con todos los sectores públicos y los actores sociales. La persona es el centro de su misión, a la cual se dedica con respeto a la vida y a los derechos fundamentales de todos los peruanos, desde su concepción y respetando el curso de su vida, contribuyendo a la gran tarea nacional de lograr el desarrollo de todos los ciudadanos.

Persona para contactos

Nombre: Lic. Mercedes Arévalo Guzmán
Cargo: Directora Ejecutiva de Educación para la Salud
E-mail: marevalo@minsa.gob.pe
Teléfono: 315-6600 anexo 2559
Fax: 315-6600 anexo 2714

6.7 **BPG**

Fiscalización y Control Municipal

Municipalidad Provincial de Piura

La Municipalidad Provincial de Piura se encontraba en una situación en la cual el principio de autoridad no era percibido por la población, por lo que debía potenciar su capacidad controladora y fiscalizadora. La situación que enfrentaba la municipalidad para realizar su labor era la siguiente: (i) el control estaba circunscrito a la fiscalización de los comercios formales, realizada por la misma unidad orgánica que emitía licencias de funcionamiento, es decir, terminaba siendo juez y parte; asimismo no se concebía otros aspectos de fiscalización para recuperar la armoniosa convivencia en la ciudad, (ii) la normatividad existente no se adecuaba a la realidad, (iii) se carecía de una base de datos respecto a los locales comerciales, a las infracciones y a las intervenciones realizadas, (iv) las especies valoradas se encontraban a disposición del personal y en diferentes áreas, lo que repercutía negativamente en el contribuyente y (v) los horarios de trabajo no estaban claramente establecidos, lo que no permitía realizar oportunos y eficientes operativos.

Ante esta situación se implementó la Oficina de Fiscalización y Control, que logró cumplir con su función sancionadora (anteriormente dispersa en las Divisiones de Población y Salud, Control Comercial, de Licencias y Control Urbano y la Policía Municipal). Como parte del proceso se creó el Reglamento de Aplicaciones y Sanciones (RAS) y el Cuadro Único de Infracciones (CUIS), documentos que otorgan un respaldo legal a las acciones sancionadoras del municipio.

Las principales mejoras y resultados obtenidos son: la creación de la Oficina de Fiscalización y Control, que ha permitido implementar una base de datos y monitorear el sistema de fiscalización, se ha recuperado en gran medida el orden de la ciudad, la prensa reconoce el trabajo de control municipal a través de publicaciones periodísticas, se ha levantado el 90% de la información por zonas, se han realizado 176 intervenciones en comercio ambulatorio y 118 intervenciones de respuestas ante denuncia de ruidos molestos, se ha incautado 650 litros de bebidas alcohólicas y 123,500 unidades de productos pirotécnicos, se han realizado 40 acciones de decomiso diversas, así como la imposición de 290 papeletas como multa administrativa.

Todo este proceso fue impulsado por el Alcalde Eduardo Cáceres Chocano y por un equipo conformado por el Asesor de Alcaldía, Juan Carlos Fashbender; la Jefe del Poyecto Modernización Institucional y Jefe de la Oficina de Organización y Métodos, Diana Landa Castillo y la Gerente de Planificación, Lourdes Valdiviezo. El equipo a cargo del proyecto estuvo liderado por el Gerente Cmdte. (r) Walter Bermudez Holguín y se ha complementado con la participación de la Dra. Silvia Rumiche, como Jefe de la Oficina de Organización y Control, que cuenta con su equipo de fiscalizadores y el apoyo permanente de los efectivos de Serenazgo.

En lo que se refiere a la Municipalidad Provincial de Piura, su ámbito geográfico está determinado por los ocho distritos de la provincia de Piura. El presupuesto que ejecutó en 2004 fue S/. 60'000,000 y cuenta con 1316 personas en su personal tanto autorizados como bajo la modalidad de servicios no personales.

La misión de la Municipalidad Provincial de Piura es ser una institución que lidera el cambio de la gestión local, que presta con excelencia y dentro del marco legal lose servicios municipales, impulsa su desarrollo integral y fomentamos el bienestar y seguridad de los vecinos.

Persona para contactos

Nombre: Diana Landa Castillo
Cargo: Jefe de la Oficina de Organización y Métodos
E-mail: dlanda@munipiura.gob.pe
Teléfono: 073-310355
Fax: 073-334853

6.8 **BPG**

Mejorando juntos el alumbrado del país

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía - Osinerg

Corresponde al organismo regulador Osinerg, en su rol fiscalizador, garantizar que las empresas distribuidoras de electricidad cumplan las exigencias establecidas, entre las cuales está el alumbrado público, para lo cual debe disponerse de un procedimiento fiscalizador sencillo, justo, de fácil aplicación y de mínimo costo. Hasta el año 2003 se practicó una modalidad de fiscalización según la cual se notificaba las deficiencias encontradas en las inspecciones y el concesionario subsanaba las unidades reportadas para evitar una sanción, no habiendo incentivo alguno para que se efectuara la misma tarea en toda la zona de concesión. Dicho año se cerró con 11.08% de deficiencias, valor muy superior a lo que teóricamente se podía admitir (5%).

A mediados del año 2003, de la experiencia recogida durante varios años en el Osinerg, se consideró la necesidad de implementar un nuevo procedimiento que permitiese cubrir todo el universo de Unidades de Alumbrado Público (UAP) del mercado con el mínimo costo y esfuerzo. Se tenía el convencimiento de que para ello debía modernizarse el sistema de denuncias existente y complementarse con un procedimiento de fiscalización por muestreo. Para cumplir este objetivo se planteó un cronograma que fue compatibilizado con el Plan Estratégico 2004-2008.

Se implementó así un sistema por el que la fiscalización del servicio de alumbrado público sigue dos caminos simultáneos: por muestreo y por denuncias de deficiencias por parte de los ciudadanos, teniendo cada uno de ellos su proceso de aplicación basado en el Procedimiento para Atención de Deficiencias y Fiscalización del Servicio de Alumbrado Público. Por medio de la participación ciudadana, se promovió que los ciudadanos tomasen conciencia de sus derechos y denunciaran los casos de unidades deficientes, estableciéndose sanciones en caso de incumplimiento y subsanación dentro de los plazos establecidos en el procedimiento. Para dar impulso al sistema de denuncias, desde el mes de febrero del 2004 se inició una intensa campaña de difusión y motivación a través de eventos realizados en municipalidades, locales de la Defensoría del Pueblo y colegios profesionales. Simultáneamente se desplegó una campaña a través de diversos medios de comunicación radiales y escritos de la capital y provincias, promoviéndose la participación ciudadana en la fiscalización de Unidades de Alumbrado Público.

Por otro lado, el método de muestreo implica que mediante la estadística inferencial, en base a una muestra relativamente pequeña, se infiere resultados con rigurosidad científica. Para ello se recopiló informacion relevante y se armó una base de datos.

Con ambos métodos Osinerg ha obtenido los siguientes resultados: (i) mejora en la disminución del porcentaje de UAP defectuosas, el que en el 2003 era de 11% y en el segundo semestre del 2004 fue de 3.5%, (ii) el número de denuncias realizadas por los ciudadanos en el año 2004 llegó a 122,583, (iii) la fiscalización por muestreo ha llevado en el primer semestre del 2004 a aplicar multas por S/. 1'140,093, (iv) los beneficios para la sociedad se desprenden de la actividad económica que genera la venta de equipos y servicios para la subsanación de deficiencias encontradas (cuyo valor es de S/. 11'443,309), y la recaudación tributaria que asciende a US$ 648,948, (v) mejoras en la fiscalización, por la utilización más eficiente de los recursos del regulador y (vi) el procedimiento, de gran beneficio para el usuario, no implica pago adicional alguno de su parte.

Esta buena práctica requirió que la institución en su conjunto se involucrara en el tema, lo cual se consiguió con una interacción entre los niveles directivos, ejecutivos y operativos. La creación y el monitoreo estuvieron a cargo del Concejo Directivo y la Gerencia general con Alfredo Dammert, Edwin Quintanilla y Victor Murillo; la implementación estuvo a cargo de la Oficina de Estudios Económicos y Gerencia de Fiscalización Eléctrica con Edurdo Jane y José Galardo; y la ejecución estuvo a cargo de la Unidad de Fiscalización de Distribución y Alumbrado Público con Jorge Mañuico, Hercalio Prada, Víctor Purilla, Eli Noriega, Alfredo Choi y Lenin Quisso.

En lo que se refiere a Osinerg, cuenta con oficinas en 16 departamentos del país y con 237 personas entre personal y personas contratadas. Además, ejecutó un presupuesto de S/. 82'176,641 en 2004.

La misión de Osinerg es supervisar el correcto abastecimiento de electricidad e hidrocarburos y regular eficientemente los servicios a su cargo, actuando con autonomía, equidad y transparencia.

Persona para contactos

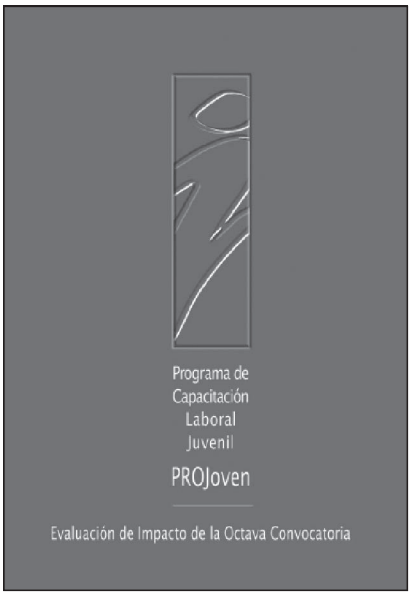
Nombre: Eduardo Jané La Torre
Cargo: Gerente de Fiscalización Eléctrica
E-mail: ejane@osinerg.gob.pe
Teléfono: 219-3400 anexo 1401
Fax: 219-3418

6.9 **BPG**

Evaluación del Impacto del Programa de Capacitación Laboral Juvenil - ProJoven

Programa de Capacitación Juvenil - ProJoven

Sin duda es importante conocer los efectos de un programa social. En ProJoven existía la necesidad de contar con información propia sobre los efectos del programa en los beneficiarios, con el fin de determinar si el diseño inicial lograba los cambios deseados o si era pertinente realizar ajustes adecuados a la problemática local. Programas como éstos requieren de una inversión de gran magnitud, por lo que existía una razón adicional para tener información sobre sus efectos, además de comprobar el buen uso de los recursos públicos ya que el costo de oportunidad es alto y existen numerosas demandas por parte de la población que pueden ser cubiertas por otros programas sociales.



El uso de evaluaciones de impacto como una práctica interna dirigida al aprendizaje institucional ha sido y es una práctica poco usual en entidades públicas y privadas. Desde sus inicios, en 1996, ProJoven estuvo convencido de la importancia de contar con este componente evaluativo, al tomar como referencia las experiencias de programas similares de capacitación de jóvenes en América del Sur que habían adoptado esta medida.

ProJoven incorporó un proceso de evaluación sistemático y riguroso del impacto sobre sus beneficiarios y la medida en que se venía cumpliendo con los objetivos generales y específicos del programa. El proceso consiste en evaluar la situación del beneficiario comparando los indicadores de interés (inserción laboral, por ejemplo) en dos periodos, antes y después de la capacitación, frente a la situación de otro grupo de jóvenes con características similares denominado grupo control. Se recoge la información mediante encuestas y ello permite captar los cambios producidos. Un aspecto que merece resaltarse es que este proceso ha sido afinado en cada evaluación tomando en cuenta las experiencias de mediciones anteriores. Hasta el momento se ha evaluado ocho convocatorias.

Las mejoras a lo largo de este proceso han sido, entre otras: (i) en la encuesta, la inclusión de preguntas sobre fase de entrenamiento laboral y opinión de beneficiarios, (ii) en la construcción del grupo de control, se mejoró el nivel de emparejamiento con los controles, que deben ser muy parecidos a sus respectivos beneficiarios, (iii) la disminución del periodo de ejecución de la encuesta, (iv) se estableció el uso de un manual para el supervisor, de manera que el trabajo de campo pueda organizarse más uniformemente en todas las sedes regionales donde se realiza la evaluación de impacto.

Finalmente, la evaluación del impacto de ProJoven viene contribuyendo con la cultura de transparencia en el uso de recursos públicos en general y en programas sociales en particular. Existen tres evaluaciones de impacto que se encuentran en las páginas web de distintas instituciones y son de acceso libre para el público interesado.

Las evaluaciones de impacto se realizan con la participación de personal de permanente y eventual de ProJoven. El personal involucrado en las tareas de evaluación esta conformado por el equipo del Área de Investigación y Desarrollo, los supervisores de campo, los encuestadores y el equipo de cad sede regional. A su vez, el personal de apoyo está compuesto por el Área de Infromática y la Unidad de Adminsitración.

En lo que se refiere a ProJoven, su presencia es a nivel nacional y en la décima tercera convocatoria (2005) abarcó 11 ciudades: Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Cusco, Piura, Huancayo, Iquitos, Ica, Cajamarca y Ayacucho. ProJoven ejecutó un presupuesto de S/. 9'977,927 en 2004.

ProJoven tiene como fin general contribuir a mejorar el nivel de empleabilidad de los jóvenes de bajos recursos, es decir, el conjunto de cualidades que les permiten ser aptos para conseguir y conservar un empleo en el sector formal adaptándose a la evolución del mismo.

Persona para contactos

Nombre: Javier Palacios Gallegos
Cargo: Asesor
E-mail: jpalacios@projoven.gob.pe
Teléfono: 433-4086
Fax: 433-4086

6.10 **BPG**

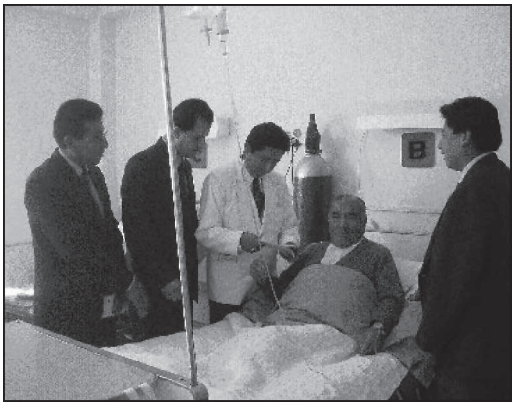
Guardia Administrativa

Red Asistencial EsSalud Puno

La demanda existente en el Hospital III Puno, en consulta externa y en los demás servicios, ha hecho que el servicio de admisión presente problemas en cuanto a su oferta. La carencia de personal y de infraestructura adecuada no permitía atender eficientemente a los asegurados, presentándose además problemas de procesos en los trámites de admisión de pacientes. En resumen, básicamente los problemas enfrentados eran de recursos humanos, de infraestructura y de procesos.

En vista de ello, la Red Asistencial EsSalud Puno ha implementado las Guardias Administrativas como contrapartida de las guardias asistenciales usadas como sistema de control, monitoreo y supervisión de los servicios de salud a cargo de un médico durante horarios en los que no se encuentran los médicos responsables. Las Guardias Administrativas permiten: (i) monitorear el Servicio de Admisión, que vigila básicamente las atenciones en las diferentes ventanillas, (ii) monitorear la Red de Gestión, que identifica y evita que el sistema de gestión hospitalario presente fallas de comunicación y de satisfacción de necesidades de atención, (iii) una supervisión administrativa del servicio de emergencia, (iv) una supervisión administrativa de hospitalización, (v) una supervisión administrativa de laboratorio y (vi) una supervisión administrativa de servicios generales.

A partir del uso de las Guardias Administrativas ha disminuido sustancialmente el número de pacientes por ventanilla, siendo éste menor a 10, mediante el sistema de apertura de ventanillas según la demanda; el usuario se retira satisfecho por haber conseguido cita en un tiempo muy corto (si no es para el mismo día es para el día siguiente). Asimismo, como resultado del monitoreo con la Guardia Administrativa se ha conseguido que las colas para entrega de muestras en el servicio de laboratorio también hayan disminuido a 10 personas (antes se encontraba colas de hasta 50 personas). Finalmente, ha habido un cambio de actitud en el personal de servicios generales, pues como el monitoreo se realiza desde muy temprano éste se esmera en realizar sus labores en forma correcta y ordenada.



El personal a cargo de la Guardia Administrativa está a cargo de los funcionarios de la Gerencia Médica y personal relacionado directamente con alguno de los servicios a supervisar e incluyendo a los médicos jefes de departamento.

En lo que se refiere a EsSalud Puno, el ámbito geográfico de sus operaciones directo es la provincia de Puno, Collao, Chuchito y Yunguyo e indirecto es el departamento de Puno. Essalud Puno ejecutó un presupuesto de S/. 44'823,010 y cuenta con 408 personas entre personal asistencial y administrativo.

La misión de EsSalud Puno es ser una institución de seguridad social en salud que brinda una atención integral con calidad y eficiencia para mejorar el bienestar de sus asegurados.

Persona para contactos

Nombre: Jorge S. Achata Valero
Cargo: Jefe de la Oficina de Gestión y Desarrollo
E-mail: jorge.achata@essalud.gob.pe
Teléfono: 051-364212
Fax: 051-352661

6.11 **BPG**

Racionalización de la Demanda

Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima - Sedapal

En Lima no existe una cultura de ahorro de agua y la mayoría de habitantes la considera un recurso barato. La capital del Perú es una ciudad semidesértica y su única fuente de abastecimiento de agua es el río Rímac, cuyo caudal es insuficiente para la demanda de sus habitantes. El problema se agudiza por el alarmante nivel de pérdidas y desperdicio del agua tratada: del 100% del agua potable que se produce, aproximadamente el 40% se desperdicia por diferentes causas como: (i) fugas de agua en el interior de los predios, a consecuencia de instalaciones sanitarias antiguas, malas instalaciones sanitarias, falta de personal capacitado en gasfitería en el mercado, falta de dinero para hacer las reparaciones, etc., (ii) existencia de conexiones clandestinas para evadir el pago por consumo de agua, uso irracional del servicio que obliga a algunos a hurtar el agua, engorrosos trámites administrativos para una conexión domiciliaria, etc. y (iii) uso indebido e irracional del agua por malos hábitos de consumo, debido a la falta de conciencia que tiene la población respecto al ahorro de este bien.

Para afrontar este contexto el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima - Sedapal está ejecutando el proyecto de Racionalización de la Demanda que busca sensibilizar a la población limeña para que racionalice el uso del agua, ya que sin duda es necesario optimizar dicho uso.

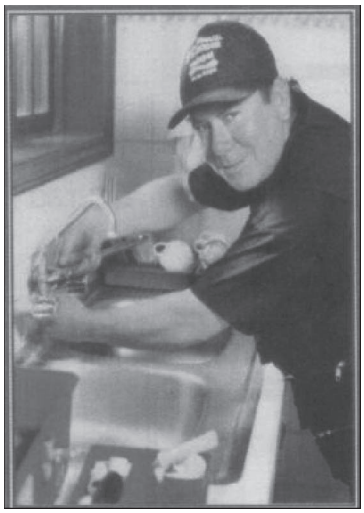
Las medidas transitorias que se han vuelto de carácter permanente son las siguientes:

1. Anualmente se contratará los servicios de una empresa para que se encargue de guiar las visitas a la planta de tratamiento, brindar el servicio de charlas a los colegios y entidades públicas y privadas, así como impartir los diferentes talleres sobre "Cultura y ahorro de agua" y/o gasfitería básica.
2. El Programa Sedapal en su Hogar que trabaja a través de empresas formalmente constituidas especializadas en gasfitería.
3. El programa de Detección de Conexiones Clandestinas.
4. La Campaña de Ahorro de Agua programada se continuará con la publicidad en los recibos y spots publicitarios.
5. Para la Promoción de Ahorradores de Agua se llevará a cabo ferias que muestren los productos ahorradores, en diferentes puntos de Lima.

El proyecto de Racionalización de la Demanda contempla varios programas entre los cuales están: (i) el Programa de Educación Sanitaria, que informa y educa a la población en una cultura del ahorro que optimice el uso del agua, para lo cual se realizan talleres y charlas, visitas guiadas, entre otros, (ii) el Programa Sedapal en su Hogar, que busca reducir el consumo del agua a través de la detección de fugas de agua y/o reparaciones sanitarias en el interior de los predios, a cargo de empresas de servicios debidamente evaluadas para que brinden un servicio garantizado, (iii) el Programa de Detección de Conexiones Clandestinas, que detecta y regulariza las conexiones ilegales, evitando las pérdidas en las redes de agua, promoviendo el ahorro y recuperando el agua no facturada, (iv) la Campaña de Ahorro de Agua, con operativos informativos y publicitarios para hacer comprender a la población la real dimensión del problema de escasez de agua, (v) el Programa de Instalación de Ahorradores de Agua, para la búsqueda, promoción e instalación de sistemas ahorradores de agua. Asimismo, algunas medidas transitorias del proyecto se han convertido en permanentes como se puede ver en el cuadro.

Como principales resultados se ha logrado que gran parte de la población haya tomado conciencia y esté valorando la importancia del ahorro de agua, mayor cantidad de conexiones domiciliarias ha pasado a la formalidad (en el 2004 se detectaron 3,518 conexiones clandestinas), se consolidó el servicio Sedapal en su Hogar, se promovió ahorradores de agua y se incentivó a la población para el uso y aplicación de ahorradores caseros en sus hogares, se ahorró 0.25 m3/seg de agua sólo en el 2004 y se alcanzó mayor cobertura de agua, sobre todo durante la sequía del 2004.

El grupo involucrado en la creación y proceso de implementación, ejecución y monitoreo de la buena práctica lo conformaron: Jorge Barco (Gerenete Comercial), Gustavo Maldonado (Jefe del Equipo de Servicios y Clientes Especiales), Fidel Moreno (Jefe del Equipo Gestión Comercial), Hilda Abuid Nazal (Jefe de Relaciones Públicas), Ana María Loayza (Jefe de Grupo Funcional Educación Sanitaria), Delia López (Jefe de Grupo Funcional Sedapal en su Hogar), Raúl Hans (Especialista del Equipo de Gestión Comercial), Norma Chuquillanqui (Especialista en Imagen y Promoción).



En lo que se refiere a Sedapal, el ámbito geográfico a su responsabilidad está compuesto por las provincias de Lima y Callao, el presupuesto que ejecutó en 2004 alcanzó los S/. 891'967,610 y cuenta con 2136 trabajadores en su personal.

La misión de Sedapal es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, administrando eficientemente el recurso agua, la recolección y disposición final de aguas servidas, controlando la preservación del medio ambiente.

Persona para contactos

Nombre: Ing. Jorge Rucoba Tello
Cargo: Jefe del Equipo de Productividad con Calidad
E-mail: jrucoba@sedapal.com.pe
Teléfono: 317-3596
Fax: 317-3483

6.12 **BPG**

Generalización de la implementación del Diseño Curricular Básico 2004 de educación secundaria

Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Sur

La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Arequipa Sur afrontaba los siguientes problemas: (i) no existía un currículo pertinente que respondiera a las características de los educandos que la diversidad de la realidad peruana exige, así como a las demandas de la realidad social de nuestro país y de la Región Arequipa, (ii) extrema necesidad de los docentes de ser capacitados en el uso y manejo técnico y operativo de la informática, aunque con un carácter eminentemente práctico, (iii) el servicio al público usuario se realizaba en locales inadecuados, en muchas ocasiones con un hacinamiento extremo, dado que se atendía mensualmente a una población de más de 14 mil usuarios entre activos, cesantes y comunidad, (iv) escasez de equipos de cómputo y de mobiliario, v) carencia de programas de cómputo y de recursos humanos y (vi) escasa motivación en el personal.

La UGEL Arequipa Sur, dispuesta a encarar y solucionar esta situación, realizó cinco mejoras que de un modo u otro abarcaron todos sus problemas: (i) generalización de la implementación del diseño curricular, (ii) alfabetización e innovación informática, (iii) reubicación de la sede institucional, (iv) participación solidaria en el equipamiento de la UGEL y (v) trabajo adicional sostenido para la atención de la elevada carga administrativa.

La generalización de la implementación del Diseño Curricular Básico 2004 se realizó en 80 instituciones educativas públicas y en 73 instituciones educativas privadas. Con el proyecto de Alfabetización e Innovación Informática 2004 se buscó brindar a los docentes la posibilidad de acceso al manejo de la computadora y de algunas aplicaciones necesarias para su trabajo; así la finalidad prioritaria fue nivelar a los docentes e introducirlos en el manejo técnico y operativo informático, con la posibilidad de convertirse en los docentes innovadores de sus respectivas instituciones educativas en el ámbito de la UGEL Arequipa Sur (AS). La reubicación del local, en febrero del 2005, ha permitido la prestación de servicios con mayor seguridad y comodidad. Asimismo, la UGEL Arequipa Sur se ha provisto de mobiliario, enseres y equipos de cómputo.

Estas medidas han llevado a: (i) la existencia de un Proyecto Educativo Institucional, de la planificación y programación curricular, así como de la sostenibilidad y sustento del Proyecto Curricular para tres o cuatro años, (ii) los docentes y directores asistentes a la Alfabetización e Innovación Informática están habilitados para hacerse cargo del aula de innovaciones Huascarán en sus respectivas instituciones educativas, (iii) se cuenta con local propio y al tener una infraestructura amplia y cómoda se ha conseguido seguridad para trabajadores y usuarios, comodidad en la atención al público, concentración de los servicios en un solo local, entre otros logros, (iv) la participación solidaria en equipamiento ha hecho que la UGEL pueda contar con equipos de cómputo de última generación, implementación de sistemas y programas de cómputo, mobiliario donado por trabajadores y entidades, programas y prácticas de motivación del personal, (v) el trabajo adicional sostenido para la atención de la elevada carga administrativa ha llevado a satisfacer la demanda de los usuarios en un 95%, habiéndose tramitado y solucionado cerca de 30 mil expedientes.

El equipo que ejecutó esta buena práctica estuvo conformado por: (i) *generalización de la implementación del diseño curricular*: las especialistas de educación secundaria de menores, Teresa Carpio, María Málaga y Magda Medina; (ii)

alfabetización e innovación informática: el especialista Huascarán UGEL-AS, Fernando Polanco y los docente invitados Edgard Mayta, Wilfredo Tito, Rosa Flores y Víctor Yucra; (iii) *reubicación de la sede institucional*: Elizabeth Carrasco, Directora Ugel-AS; Jesús Ramos, Director Área Gestión Institucional; Derly Arenas, Planificador y Jorge Jiménez, Director Área Asesoría Jurídica; (iv) *participación solidaria en el equipamiento de la UGEL*: Jaime Olazábal, Director del Sistema Administrativo; y (v) *trabajo adicional sostenido para la atención de la elevada carga administrativa*: Elizabeth Carrasco, Directora UGEL-AS y jefes, especialistas, técnicos y auxiliares de todas las áreas.

En lo que se refiere a la UGEL Arequipa Sur, el ámbito geográfico de sus operaciones comprende la zona sur de la provincia de Arequipa con 16 distritos del Área Urbana y Rural. El presupuesto que ejecutó la UGEL Arequipa Sur alcanzó los S/. 113'345,799 y su personal entre personas autorizadas y contratadas suma 70.

La UGEL Arequipa Sur tiene como misión, como órgano desconcentrado del Ministerio de Educación, brindar servicios educativos efectivos y oportunos, dentro de los lineamientos de política del sector con equidad, transparencia y calidad, promoviendo la práctica de valores para el cambio y desarrollo con eficiencia y eficacia que les permita a los educandos actuar en la sociedad con capacidades y valores para lograr una vida digna y propiciar mejores condiciones de desarrollo social.

Persona para contactos

Nombre: Jesús Guillermo Ramos Macedo
Cargo: Jefe del Área de Gestión Institucional
E-mail: lozadac@star.com.pe/ugelsurarequipa@minedu.gob.pe
Teléfono: 054-430640
Fax: 054-424476

Promoción del Desarrollo Económico

Promoción del Desarrollo Económico

Derechos Ciudadanos

- ✓ Tenemos derecho a no tener basura en las calles
- ✓ Tenemos derecho a recibir un buen servicio de salud
- ✓ Tenemos derecho a recibir una buena educación
- ✓ Tenemos derecho a estar intercomunicados por redes viales y carreteras afirmadas
- ✓ Tenemos derecho a que nuestras ciudades y pueblos cuenten con la infraestructura y los servicios adecuados
- ✓ Tenemos derecho al desarrollo

¡Las BPGs 2005 en **Promoción del Desarrollo Económico** demuestran que acceder a estos derechos **sí es posible!**

"Las BPG tienen impacto en el desarrollo económico, pero el impacto será insuficiente mientras se trate de iniciativas aisladas. ¿Hasta qué punto se va a generalizar la visión de las BPG en el aparato estatal? Se necesita voluntad política". **Gonzalo Zegarra** (Equipo Técnico).

1. ¿Qué es una BPG en Promoción del Desarrollo Económico y por qué es importante?

Una BPG en Promoción del Desarrollo Económico se refiere al diseño e implementación de estrategias, servicios, actividades y/o medidas que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de la comunidad, de la región o del país, haciendo más competitiva y sostenible la zona de incidencia de la institución.

El Estado debe crear las condiciones necesarias para facilitar la iniciativa privada y el acceso a los mercados. Una BPG en Promoción del Desarrollo Económico se refiere al modo en que las entidades estatales han generado las condiciones para que las distintas personas o empresas usen los factores productivos disponibles y en qué medida eso ha influido en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Una BPG en Promoción del Desarrollo Económico puede promover la participación o el acceso de ciudadanos y empresas al mercado; puede plantear una mejora en la calidad del servicio al ciudadano (con una mayor cobertura, por ejemplo); puede solucionar un problema que afecta a un territorio, habilitándolo para la realización de cualquier actividad (recreación, turismo, etc.); puede integrar esfuerzos de desarrollo, promoviendo la articulación y la asociación para la realización de proyectos de inversión; entre otras iniciativas.

Una BPG en Promoción del Desarrollo Económico es importante porque busca optimizar el nivel de vida de los ciudadanos (mediante la creación de empleos, el aumento de ingresos, el mejoramiento de la salud por la descontaminación, etc.). Si bien es cierto que los ciudadanos son los dueños de su propio desarrollo, el Estado tiene que brindarles las herramientas básicas para lograrlo. Además de los ciudadanos, los beneficiados de una BPG en Promoción del Desarrollo Económico son la comunidad, las empresas y el gobierno.

2. Objetivos e indicadores

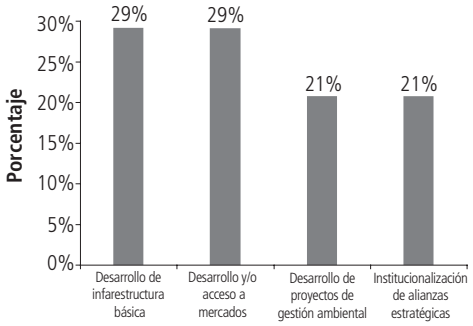
Los objetivos de las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico fueron diversos, aunque todos de alguna manera buscan promover el desarrollo económico, sea del lado del ciudadano o del lado de las empresas. Asimismo, los indicadores establecidos en cada BPG 2005 también fueron distintos ya que dependían directamente del objetivo a alcanzar, como se describe a continuación.

2.1 ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs en Promoción del Desarrollo Económico?

Tomando como referencia los campos de acción en los que se desenvolvieron y los fines para los que se desarrollaron, las BPGs 2005 se pueden agrupar según cuatro objetivos. En el primer grupo están aquellas que lograron que los ciudadanos tuvieran acceso a determinada infraestructura básica (vías, caminos, agua, etc.); es decir el objetivo fue el desarrollo de esta infraestructura. Pertenecen al segundo grupo aquellas cuyo objetivo fue desarrollar, promover o tener acceso a ciertos mercados económicos. En el tercer grupo se hallan las que desarrollaron proyectos ambientales o ecológicos para promover el progreso sustentable de la comunidad. En el cuarto grupo se encuentran aquellas cuyo objetivo fue institucionalizar alianzas entre diversos actores para la generación de proyectos compartidos de desarrollo.

De las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico, 29% se abocó al objetivo de desarrollar infraestructura básica, 29% a desarrollar y tener acceso a mercados, 21% al desarrollo de proyectos de gestión ambiental y 21% a la institucionalización de alianzas para el desarrollo.

Distribución de las BPGs 2005 por objetivos
Promoción del desarrollo Económico



Total 100%

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

a. Desarrollo de infraestructura básica

El detalle de los objetivos de las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico que desarrollaron infraestructura básica es el siguiente:

- Objetivo: Mejorar la transitabilidad de los caminos rurales en el Perú. El **Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Rural - Provias Rural** del Ministerio de Transportes y Comunicaciones lo ha logrado ejecutando el Programa de Caminos Rurales, mediante la rehabilitación e implementación de un sistema de mantenimiento sobre la base de microempresas viales rurales, con participación ciudadana. El programa es sostenible, participativo, descentralizado y generador de empleo en el medio rural. Se ha conseguido mejorar las vías de acceso en las zonas más pobres del país de los departamentos de Ayacucho, Áncash, Apurímac, Cajamarca, Cuzco, Pasco, Huánuco, Huancavelica, Junín, Madre de Dios, Puno y San Martín.

- Objetivo: Mejorar los caminos de tierra para intercomunicar a los diferentes asentamientos humanos y urbanizaciones populares de Piura. Para lograrlo la **Municipalidad Provincial de Piura** implementó una nueva técnica constructiva, con bajo costo para la administración municipal, denominada tratamientos superficiales o monocapas como "solución básica" para las superficies de rodadura en caminos de tierra y ripio, que por su ubicación y volumen de tránsito no justifican económicamente la aplicación de estructuras tradicionales de pavimento.

- Objetivo: Mejorar la infraestructura y el equipamiento de los barrios urbano-marginales. Para ello el **Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento** creó el Programa de Mejoramiento

Integral de Barrios Mi Barrio, en cuyo marco se realizan inversiones con este fin, se promueve la incorporación de los barrios urbano-marginales a la ciudad y se estimula los procesos de organización social y desarrollo comunitario que aseguren una participación activa en las intervenciones financiadas por el programa. Además, se fortalecen las capacidades de los gobiernos municipales para la ejecución de este tipo de inversiones.

- Objetivo: Ampliar la cobertura de los servicios de agua potable y alcantarillado para las poblaciones más pobres de áreas urbanas de Lima Metropolitana y Callao. Con este objetivo, el **Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (Sedapal)** ha implementado una herramienta innovadora en lo técnico, social, financiero e institucional: el Sistema Condominial con dos componentes, el técnico y el social. Este segundo componente es el aspecto novedoso pues incorpora la participación de la comunidad y la movilización de recursos humanos y económicos al sistema.

b. Desarrollo y/o acceso a mercados

Los objetivos logrados en este aspecto por las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico fueron:

- Objetivo: Mejorar el acceso de los ciudadanos a las viviendas de interés social. El Crédito MiVivienda, del **Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda - Fondo MiVivienda**, lo consiguió enfrentando directamente los factores que limitaban el desarrollo del sector construcción y el financiamiento de viviendas, sobre todo las de interés social. Igualmente, se ha logrado contribuir al desarrollo del sector construcción y de los sectores relacionados con éste –como cemento, pinturas, muebles, enseres, etc.– e indirectamente se ha incentivado el desarrollo del mercado financiero que sirve a la industria antes mencionada.

- Objetivo: Reubicar, formalizar y apoyar el desarrollo comercial del campo ferial Las Malvinas. La **Municipalidad Metropolitana de Lima** diseñó e implementó un plan concertado, considerando no sólo la reubicación de los comerciantes sino también su bienestar y su progreso económico. Así, se recuperó la vía pública a través de la construcción de la Alameda Las Malvinas y el fomento del Conglomerado Comercial Las Malvinas, conformado por 31 asociaciones de empresarios actualmente ubicados en galerías comerciales a lo largo de la alameda, y que han recibido asistencia técnica para su formalización.

- Objetivo: Promover la incorporación de los micro y pequeños empresarios al mercado de compras estatales. Para ello el **Centro de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa (Prompyme)** ha desarrollado y ejecutado el Sistema de Fomento de la Participación Mype en el mercado de compras estatales que involucra un conjunto de estrategias y servicios de información, capacitación, asesoría y asistencia técnica.

- Objetivo: Promover la eficiencia y la competitividad de las actividades productivas relacionadas con el Proyecto Chavimochic. Esto se logró con el Programa de Privatización de Tierras Nuevas del **Proyecto**

Especial Chavimochic del Gobierno Regional de La Libertad, en base a la difusión y adaptación de tecnologías convencionales, y a procesos de investigación tecnológica. Además, se busca propiciar la formación de empresas agroindustriales para la exportación, desarrollar tecnologías de punta en materia agroindustrial, incrementar la agroexportación, generar empleo productivo y reducir la pobreza en el ámbito rural mejorando el ingreso per cápita del poblador, entre otros fines.

c. Desarrollo de proyectos de gestión ambiental

Los proyectos de gestión ambiental desarrollados por las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico fueron:

- Objetivo: Hacer más atractiva la bahía de Puno en el lago Titicaca. Para ello la **Municipalidad Provincial de Puno**, con la colaboración de otras instituciones públicas y privadas, descontaminó la bahía interior del lago Titicaca, construyó el Malecón Ecoturístico que incluye un paseo peatonal y área de esparcimiento, y sensibilizó a la población para contribuir al cuidado del medio ambiente y ornato de la zona. Con ello se ha repotenciado el turismo extranjero y local, sobre todo de las provincias y distritos aledaños.

- Objetivo: Mejorar el tratamiento de la basura que afecta al medio ambiente y optimizar la situación de la salud pública en el distrito de Independencia en Huaraz. Gran parte de los residuos sólidos (basura) se desechaba en los ríos que cruzan la ciudad o en botaderos a cielo abierto. La **Municipalidad Distrital de Independencia** implementó el Proyecto Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos de Independencia - Pigarsi que incluye: un programa de sensibilización de las juntas vecinales, la modernización del servicio de recolección y transporte de residuos sólidos y la implementación de la planta de tratamiento de dichos residuos.

- Objetivo: Recuperar y revitalizar los espacios públicos urbanos subutilizados como vertederos de residuos sólidos, deteriorados y vulnerables. Para lograrlo el **Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento** ejecutó el Proyecto Protección Ambiental y Ecología Urbana en Lima y Callao en cuatro distritos priorizados por su marcada pobreza: San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Ventanilla y El Agustino. Estos espacios públicos se han convertido en entornos ecológicos recreativos a través de prácticas de tratamiento vegetal y utilización de especies ornamentales (árboles, arbustos y herbáceas de cobertura).

d. Institucionalización de alianzas estratégicas para el desarrollo

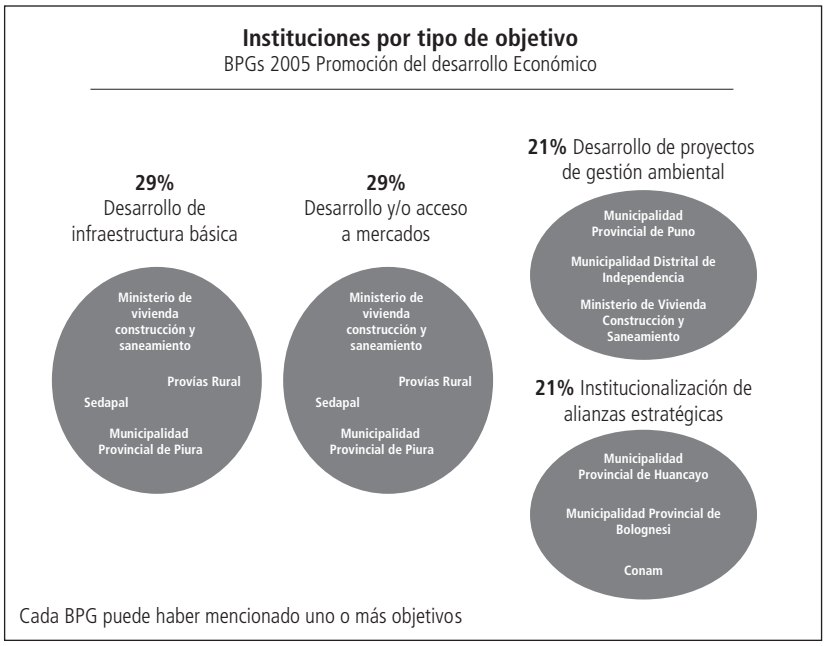
Las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico abocadas a institucionalizar asociaciones y/o alianzas para la ejecución de proyectos de desarrollo con visión compartida lograron los siguientes objetivos:

- Objetivo: Consolidar el Corredor para el Desarrollo Sostenible "Oro de los Andes". La **Municipalidad Provincial de Bolognesi** y los 32 gobiernos locales de Áncash y Huánuco, unidos en la Asociación

de Alcaldes del Corredor para el Desarrollo Sostenible Oro de los Andes, junto con otros actores sociales, vienen trabajando para conseguirlo. El Corredor es un espacio de diálogo y concertación para 32 distritos, articulados por su potencial minero, turístico y agropecuario.

- Objetivo: Aunar esfuerzos, recursos e iniciativas que permitan desarrollar obras de envergadura y de interés común en beneficio de la población. Con este propósito, la **Municipalidad Provincial de Huancayo** ha liderado la conformación de la Primera Mancomunidad del Valle del Mantaro, integrada por los municipios provinciales de Huancayo, Jauja, Concepción y Chupaca, junto a los municipios distritales de sus ámbitos. Todos ellos coordinan sus acciones en el más amplio sentido democrático y participativo. La Mancomunidad se sustenta en tres ejes temáticos: acondicionamiento territorial y desarrollo urbano, desarrollo ecológico ambiental y desarrollo económico turístico, armónico, sostenible y participativo con identidad histórica, cultural y geográfica.

- Objetivo: Promover la implementación de políticas, normas y mecanismos que permitan a las empresas ser más competitivas y, a la vez, mantener un comportamiento responsable con el medio ambiente. Para ello, el **Consejo Nacional del Ambiente (Conam)** ha desarrollado dos prácticas: el Centro Eficiencia Tecnológica (CET) Perú y la promoción de la aplicación de los sistemas de gestión ambiental en el Perú (ISO 14000). Para ambas prácticas las alianzas con el sector privado han sido fundamentales.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

2.2 ¿Cuáles son los indicadores relevantes?

Los indicadores de la categoría Promoción del Desarrollo Económico han sido exclusivamente cuantitativos. Los indicadores cualitativos –que hubieran podido medir la satisfacción de los ciudadanos o funcionarios, expresada normalmente con apreciaciones, opiniones o juicios– no fueron usados, razón por la cual, al final de esta sección, se sugieren algunas recomendaciones para la elaboración de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, de manera que se pueda conocer con mayor precisión el impacto de estos proyectos.

Para tener una idea clara de hacia dónde enfocar las mediciones cuando se plantea una BPG en Promoción del Desarrollo Económico, a continuación se presentan los indicadores usados por las BPGs 2005 según el tipo de objetivo.

a. Desarrollo de infraestructura básica

- Porcentaje/Cantidad de disminución/ahorro de tiempo de desplazamiento.
- Porcentaje/Cantidad de disminución de la tasa de pobreza.
- Porcentaje/Cantidad de disminución/ahorro de costos.
- Porcentaje de aumento/Número de empleos generados.
- Número de lotes intervenidos.
- Número de kilómetros desarrollados/construidos.

b. Desarrollo y/o acceso a mercados

- Número de beneficiarios.
- Porcentaje de aumento/Número de empleos generados.
- Porcentaje/Monto de aumento de ingreso promedio de beneficiarios.
- Porcentaje/Cantidad de reducción de índices de delincuencia.
- Porcentaje/Cantidad de reducción de índices de contaminación (visual, sonora, ambiental).
- Porcentaje/Cantidad de aumento de cumplimiento de normatividad.
- Porcentaje de incremento de la participación del grupo de beneficiarios en un mercado determinado.
- Porcentaje de aumento/Número de unidades vendidas de un producto.
- Porcentaje de aumento/Valor de las ventas de un producto.
- Porcentaje/Cantidad de aumento de participación de un sector en el PBI.
- Porcentaje/Cantidad de aumento de exportaciones de un sector.
- Porcentaje/Cantidad de aumento de áreas cultivadas.

c. Desarrollo de proyectos de gestión ambiental

- Cantidad de producción y comercialización de un producto.
- Porcentaje de aumento/Valor de las ventas de un producto.

- Porcentaje de cobertura de la zona de influencia del proyecto.
- Porcentaje/Cantidad de aumento de ingresos de la entidad estatal.
- Número de beneficiarios.

d. Institucionalización de alianzas estratégicas para el desarrollo

- Número de empresas/personas beneficiadas con asesoría técnica o capacitación.
- Número de normas emitidas para mejorar el marco legal.
- Número de colaboradores o de participantes.
- Monto de dinero/Financiamiento obtenido para la ejecución de proyectos.

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores acompañados de las variables que se quiere medir.

Indicadores en Promoción del Desarrollo Económico (Según el tipo de medición)	
Medición cuantitativa	
Variables	**Indicadores**
Impacto directo en los ciudadanos/ beneficiarios	• Porcentaje/Cantidad de disminución/ahorro de tiempo de desplazamiento. • Porcentaje/Cantidad de disminución de la tasa de pobreza. • Porcentaje de aumento/Número de empleos generados. • Número de beneficiarios. • Porcentaje/Monto de aumento de ingreso promedio de beneficiarios. • Porcentaje/Cantidad de reducción de índices de delincuencia. • Porcentaje/Cantidad de reducción de índices de contaminación (visual, sonora, ambiental).
Impacto en la economía o en sectores económicos determinados	• Porcentaje de incremento de la participación del grupo de beneficiarios en un mercado determinado. • Porcentaje/Cantidad de aumento de participación de un sector en el PBI. • Porcentaje/Cantidad de aumento de exportaciones de un sector.
Mejoramiento o realización de un proceso	• Porcentaje/Cantidad de disminución/ahorro de costos. • Número de lotes intervenidos. • Número de kilómetros desarrollados/construidos. • Porcentaje/Cantidad de aumento de cumplimiento de normatividad. • Porcentaje de aumento/Número de unidades vendidas de un producto. • Porcentaje de aumento/Valor de las ventas de un producto. • Porcentaje/Cantidad de aumento de áreas cultivadas. • Cantidad de producción y comercialización de un producto. • Porcentaje de cobertura de la zona de influencia del proyecto. • Porcentaje/Cantidad de aumento de ingresos de la entidad estatal. • Número de normas emitidas para mejorar el marco legal. • Número de colaboradores o de participantes. • Monto de dinero/Financiamiento obtenido para la ejecución de proyectos.
Mejoramiento de capacidades o de conocimientos	• Número de empresas/personas beneficiadas con asesoría técnica o capacitación.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Recomendaciones

Muchas de las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico utilizaron referencias de mejoras (un cambio positivo en las costumbres de los ciudadanos, estado de ánimo distinto de los ciudadanos, incremento del número de turistas, etc.) pero éstas no estuvieron respaldadas por indicadores. Por eso se recomienda utilizar las siguientes pautas para tener mayor precisión:

- En lo que se refiere a indicadores cualitativos, para medir las modificaciones del ánimo o de las costumbres de los ciudadanos se pueden crear índices (derivados de encuestas de satisfacción a los ciudadanos) que midan la satisfacción por ciertos campos: por la mejora de infraestructura física, por la toma de acuerdos compartidos, etc.
- Asimismo, para medir el aumento de conocimiento del trabajador derivado de la enseñanza de un tema, se puede usar el promedio de la nota antes y después del curso (una prueba de entrada y otra de salida) o el valor de mercado del curso.
- Por otro lado, casos específicos como: (i) la mejora del turismo puede cuantificarse comparando el número de integrantes que visitó la ciudad o un determinado lugar, y (ii) el incremento de las áreas verdes puede cuantificarse calculando en metros cuadrados las dimensiones de las nuevas áreas.
- Para medir la participación en el proceso, se puede usar como indicador el número de instituciones (privadas, públicas o de la sociedad civil) que participó en el desarrollo del plan/proyecto *versus* el número de aquellas cuya participación se esperaba.

3. Contexto

Cada institución que desarrolla una BPG afronta un contexto distinto, entendido como el conjunto de acciones, personas y herramientas cuyo preciso engranaje da como resultado la BPG. Este contexto se ilustra en esta sección con el detalle de las dificultades que usualmente se presentaron durante el desarrollo de las BPGs 2005, y de los aliados que se necesitaron para contrarrestarlas.

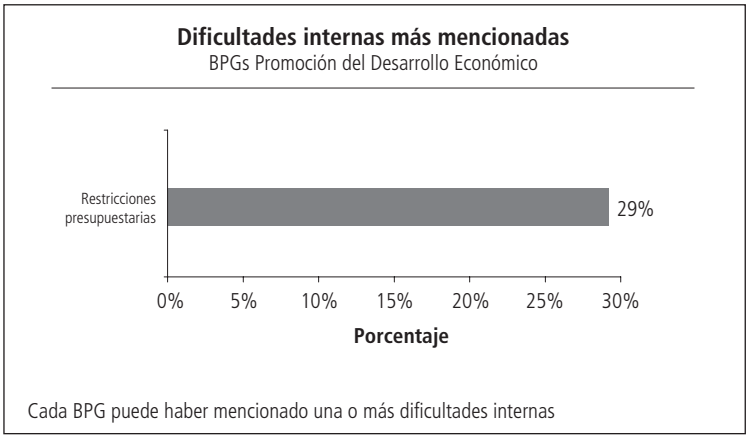
3.1 ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico?

El 86% de las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico mencionó dificultades internas o externas.

a. Dificultades internas

La dificultad interna más mencionada se refirió a:

- Las restricciones presupuestarias que afrontaron las instituciones para llevar a cabo su buena práctica con 29%.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

b. Dificultades externas

Las dificultades externas más mencionadas fueron:

- No existían experiencias similares que pudieran servir como modelo (21% de los casos).
- Había desarticulación entre los agentes involucrados (21%).
- La desconfianza de la población ante el desarrollo del proyecto o de la actividad (14%).
- Las políticas o visiones sobre el desarrollo del proyecto eran distintas dentro del grupo de trabajo (14%).

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

La mención de la inexistencia de experiencias similares se refiere a que no había casos análogos que pudieran tomarse como ejemplos; esto sucedió con la **Municipalidad Distrital de Independencia** y su

Proyecto Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos o con el **Conam** y la creación de alianzas entre el sector privado y público para promover la competitividad en la gestión ambiental.

Por otro lado, en el caso de la desarticulación de los involucrados se puede mencionar a **Prompyme** (Sistema de Fomento de la Participación Mype en el mercado de compras estatales) que observó el desajuste de la oferta de las micro y pequeñas empresas **(Mypes)**.

Al implementar una BPG en Promoción del Desarrollo Económico se debe tener en cuenta las dificultades señaladas para que no sean un "factor sorpresa" en el proceso y terminen retrasándolo o cancelándolo.

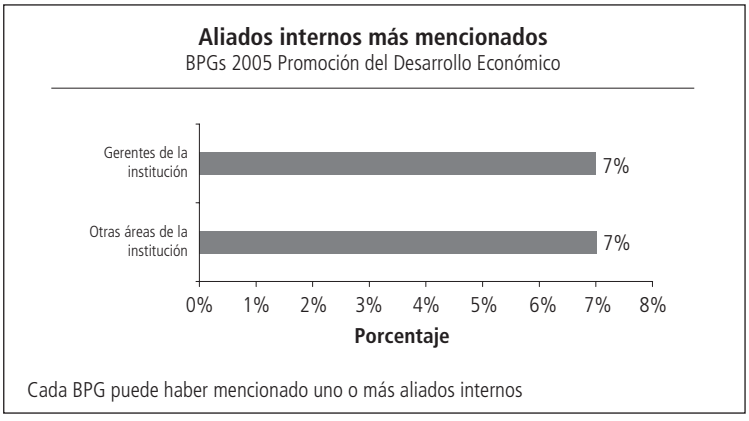
3.2 ¿Quiénes fueron los principales aliados?

Algunas veces para afrontar las dificultades se necesita ayuda de terceros, que pueden ser personas de otras áreas de la misma institución, personas ajenas a la institución que desde fuera dan su aporte u otras instituciones con las cuales se logra generar consenso o se trabaja mancomunadamente. El 100% de las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico mencionó haber contado con aliados internos o externos.

a. Aliados internos

Los aliados internos más mencionados fueron:

- Algunos gerentes de la institución (7% de los casos).
- Otras áreas de la institución (7%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Cuando se menciona como aliados internos a otras áreas de la institución quiere decir que si bien la responsabilidad del proyecto de desarrollo pertenecía a determinadas áreas, el apoyo de otras fue indispensable para su éxito. Es el caso de **Municipalidad Provincial Metropolitana de Lima** donde el proyecto de Formalización y Desarrollo Empresarial: Conglomerado Comercial Las Malvinas estaba a

cargo de la Dirección Municipal de Comercialización y Defensa del Consumidor; sin embargo se contó con el apoyo de otras dependencias de la corporación municipal involucradas en la problemática como la Dirección Municipal de Desarrollo Urbano, la Dirección de Defensa Civil, la Dirección de Seguridad Ciudadana, entre otras.

b. Aliados externos

Los aliados externos más mencionados fueron:

- Otros organismos públicos (86% de los casos).
- Los gremios privados y/o empresas privadas (71%).
- La población o la comunidad organizada (57%).
- Los centros educativos (43%).
- Los organismos internacionales (29%).
- Los organismos no gubernamentales (21%).

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

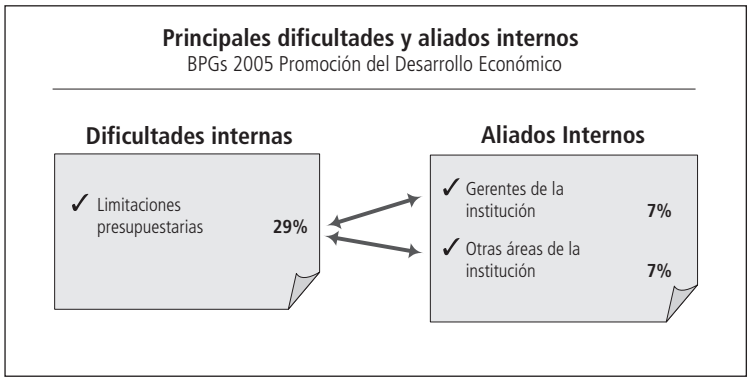
En general, las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico han necesitado de alianzas o asociaciones con otros organismos públicos y gremios o empresas privadas. Por ejemplo, para la construcción del Malecón Ecoturístico la **Municipalidad Provincial de Puno** tuvo que coordinar –entre otros organismos públicos– con el Instituto Nacional de Recursos Naturales, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, la Policía Ecológica y de Turismo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Por su parte, el **Conam**, para concertar las alianzas entre el sector público y privado buscando promover la competitividad en la gestión ambiental, tuvo que coordinar –entre otros actores privados– con las 13 empresas del Club ISO 14000.

Dadas las experiencias de estas BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico se puede concluir que antes de empezar una BPG de este tipo es conveniente mapear a los posibles aliados para dialogar con ellos e involucrarlos en el proyecto.

3.3 ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?

Algunas de las dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico fueron contrarrestadas por la labor de los aliados y, en otros casos, hubo que resolverlas con la imaginación y buenas ideas del equipo encargado del proyecto.

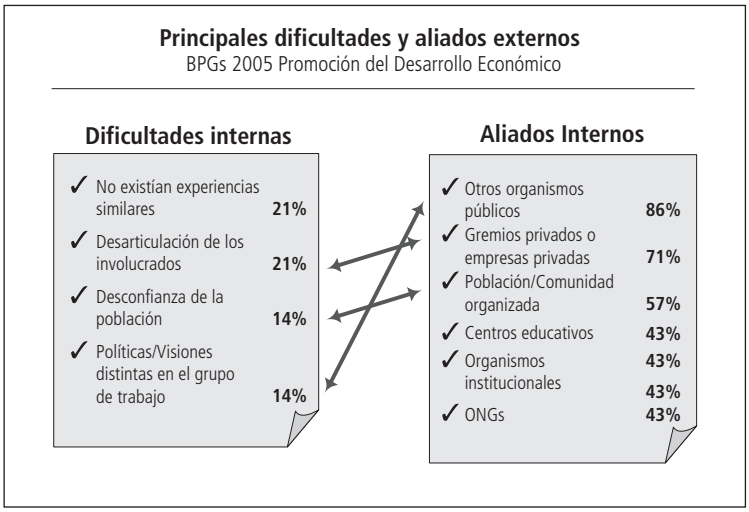
En el caso de las dificultades y aliados internos, los gerentes de la institución y las otras áreas de ésta ayudaron de algún modo a compensar las limitaciones presupuestarias, sin necesidad de traspasar parte de sus recursos, sino aportando ideas novedosas y buscando soluciones a las carencias. La idea es hacer mucho con poco.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

En el caso de las dificultades externas, algunas de ellas fueron contrarrestadas por aliados externos. La desarticulación encontrada inicialmente en las instituciones fue poco a poco superándose con la ayuda de los mismos empresarios. La desconfianza de la población ante un proyecto nuevo se supera mediante la adecuada difusión del proyecto y la comunicación con la población organizada. Asimismo, las políticas o visiones distintas en torno al desarrollo se contrarrestan cuando más instituciones públicas son partícipes del proyecto y se ve cohesión en el grupo de trabajo.

> *"Es difícil calcular qué tanto las BPG estén contribuyendo ya al desarrollo económico. Estamos frente a algo que se inicia, un proceso que debe ir madurando. Pero estamos en la línea correcta".*
>
> **Elena Conterno** (Equipo Técnico)



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

En lo que se refiere a la desconfianza de la población, la **Municipalidad Provincial de Piura** (Vías Integradoras) tuvo que afrontar esta dificultad manifestada en la resistencia para aceptar el tipo de trabajo que se estaba ejecutando, exigiendo que se realizara de formas tradicionales.

Por otra parte, los proyectos de la **Municipalidad Provincial de Bolognesi** (Corredor para el Desarrollo Sostenible "Oro de los Andes") y de la **Municipalidad Provincial de Huancayo** (la conformación de la Primera Mancomunidad del Valle del Mantaro) enfrentaron resistencias de algunos gobiernos regionales o locales por la existencia de políticas heterogéneas o por la falta de interés en las políticas de desarrollo conjuntas; esto se fue superando con las reuniones y talleres de información.

3.4 ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?

Los equipos que trabajaron en el desarrollo de las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico fueron numerosos, pues estuvieron conformados en promedio por 16 personas.

Amplitud del equipo
BPGs 2005 Promoción del Desarrollo Económico

Indicador	Personas
Máximo	50
Mínimo	2
Promedio	16

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

a. Liderazgo

Los líderes de los proyectos de Promoción del Desarrollo Económico tienen que ser personas comprometidas con el objetivo. En la mayoría de las BPGs 2005 los líderes de las áreas encargadas de la BPG han sido los

responsables (gerencia de proyectos, gerencia de planificación urbana, etc.) y en algunos casos han sido directamente los miembros de la alta dirección (alcaldes, directores de institución, etc.). Por ejemplo, en el caso del proyecto Transitabilidad Sostenible de los Caminos Rurales **(Provias Rural)**, los líderes fueron los responsables de las Gerencias de Proyectos y Mantenimiento y de la Gerencia de Promoción y Transferencias; mientras que el impulsor del Corredor para el Desarrollo Sostenible "Oro de los Andes" **(Municipalidad Provincial de Bolognesi)** fue el ingeniero Luis Barrenechea, alcalde distrital de Huallanca (Áncash) y poco después se fueron sumando otros alcaldes con la misma visión.

Algo que caracteriza a la mayoría de las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico es que han generado un cambio positivo en la calidad de vida de los ciudadanos en el entorno donde se llevaron a cabo. Fueron los líderes quienes, de alguna manera, "rompieron sus paradigmas" y tuvieron esta visión de cambio. Los **alcaldes de Lima, Puno o Independencia,** entre otros, no se quedaron "sofocados" ante una realidad (desorden comercial con informalidad, delincuencia, tráfico; falta de cuidado ambiental, etc.) sino que visualizaron soluciones, no puntuales sino integrales, y las llevaron a cabo (reubicación y formalización de comerciantes simultáneas con capacitación para su progreso económico; limpieza ambiental con ampliación de infraestructura para promover el turismo; creación de una planta de tratamiento de basura generadora de empleo para los pobladores y de ingresos para el municipio). El rol del líder o los líderes de una BPG en Desarrollo Económico es inicialmente visualizar un "cambio de realidad" y después convocar al equipo idóneo para plasmarlo.

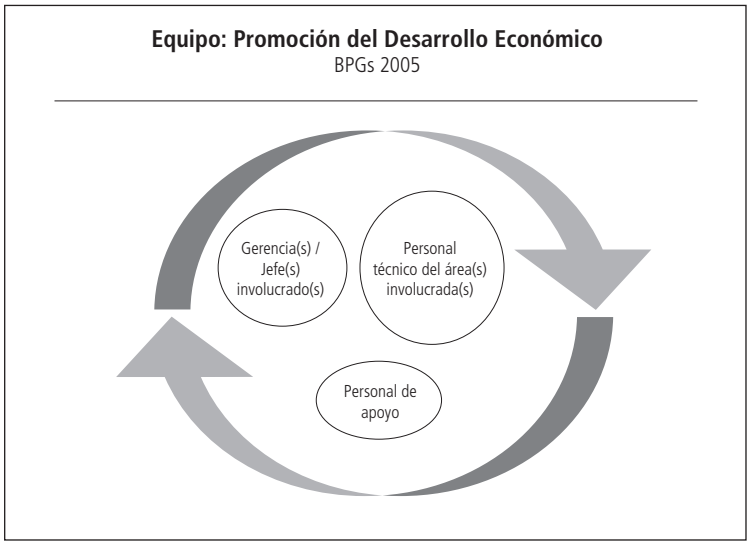
El líder de un proyecto debe contar con ciertas características básicas (ver "Características del líder del proceso" en "Recomendaciones generales"). Asimismo, el apoyo de la alta dirección y de los líderes de la institución es vital para el desarrollo de las BPGs en Promoción del Desarrollo Económico.

b. Equipo de trabajo

En la mayoría de casos y dado que el desarrollo del proyecto proviene de un área determinada, los equipos suelen estar conformados por los directores o gerentes y personal técnico de dicha área y personal de apoyo (de sistemas o administrativo). Por ejemplo, en el caso de las Vías Integradoras (**Municipalidad Provincial de Piura**) el equipo de trabajo estuvo conformado por el gerente de Planificación Urbana y Territorial, el jefe de la Oficina de Infraestructura y además, ingenieros y técnicos.

En otros casos, los proyectos han requerido dos o tres áreas pero aun así sumamente vinculadas y con el mismo marco, es decir los jefes y los analistas de dichas áreas, además del personal de apoyo. Por ejemplo, en el caso del Proyecto Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (**Municipalidad Distrital de Independencia**) el equipo de trabajo estuvo conformado por el alcalde, el gerente municipal, el encargado de control urbano, el responsable del proyecto, el residente de infraestructura y el residente de operación y producción.

En el siguiente gráfico se puede observar la composición de los equipos de trabajo donde figuran los jefes de área o áreas vinculadas, en mayor proporción el personal técnico de dichas áreas y el personal de apoyo (del área de sistemas, personal administrativo, etc.).



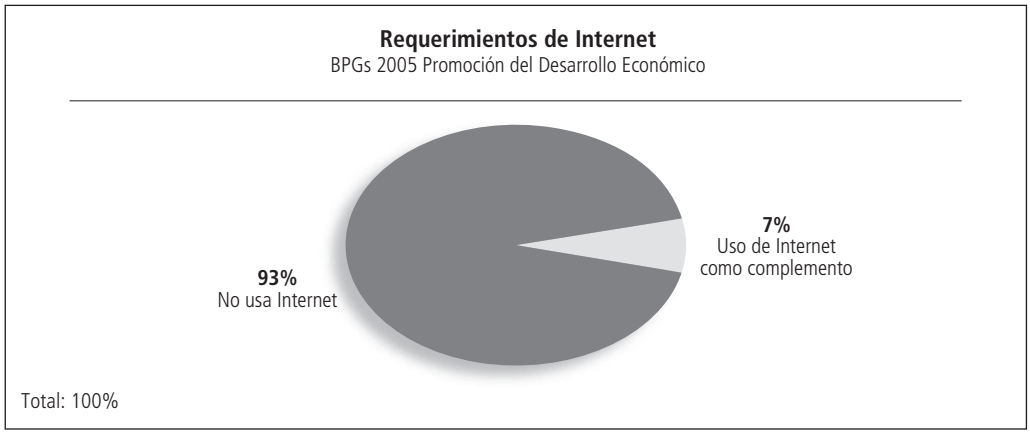
Fuente: CAD Ciudadanos al Día

3.5 ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?

Todas las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico requirieron de una u otra manera tecnologías de información, aunque solamente de una manera básica (Internet, PCs, etc.). Sin embargo, cabe señalar que se ha hecho mención a la necesidad de contar con equipos para el desarrollo de infraestructura (maquinarias como tractores, motoniveladoras, rampas, prensas hidráulicas, etc.)

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Por otro lado, en lo que se refiere al uso de Internet, el 93% de las BPGs en Promoción del Desarrollo Económico no usa Internet como parte del desarrollo de la práctica. El 7% restante usa Internet como complemento, es decir como parte de su proyecto; tal es el caso de **Prompyme** que diseñó el Portal de Compras Estatales para llevar a caso su BPG.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

3.6 ¿Qué tiempo tomó la implementación de la BPG?

Las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico han demorado en promedio 33 meses (dos años y nueve meses) para su realización (considerando como fecha de corte el mes de diciembre de 2004). Algunas de las BPGs se siguen desarrollando, ya que son proyectos de la década de los noventa que actualmente se hallan en funcionamiento: por ejemplo, el Proyecto Especial Chavimochic se inició a fines de 1994.

Tiempo de implementación
BPGs 2005 Promoción del Desarrollo Económico

Indicador	Plazo (Meses)
Máximo	120
Mínimo	1.5
Promedio	33

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

En promedio las BPGs 2005 que desarrollaron infraestructura básica demoraron 28 meses (dos años y cuatro meses), las que desarrollaron proyectos ecológicos o ambientales emplearon en promedio 17 meses (un año y cinco meses), las que promovieron el desarrollo de mercados aproximadamente 50 meses (cuatro años y 2 meses) y las que desarrollaron asociaciones y alianzas tardaron en promedio 36 meses (tres años).

4. Medidas a adoptar

A partir de las actividades que se desarrollaron para llevar a cabo las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico y la experiencia de CAD en el tema, se incluye en esta sección una serie de medidas a adoptar que podrán ser de ayuda para el funcionario que desee realizar una BPG en esta categoría.

Dado que las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico varían en su objetivo, la metodología usada es también diversa. De todas las medidas adoptadas en el desarrollo de cada una de las BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico, en esta sección se presentan las principales y más recurrentes, así como otras recomendadas por CAD. Para facilidad de entendimiento, estas medidas se han agrupado de acuerdo a los cuatro objetivos de las BPGs 2005 (desarrollo de infraestructura básica, desarrollo de mercados, desarrollo de proyectos ecológicos y ambientales, y establecimiento de asociaciones y alianzas para la ejecución de proyectos de desarrollo).

4.1 Desarrollo de infraestructura básica

Las medidas a adoptar relacionadas con el desarrollo de infraestructura básica son:

- Establecer una metodología clara para determinar la elegibilidad de los proyectos, ya que seguramente las zonas por atender serán muchas y el presupuesto será limitado.
- Establecer una metodología de captación de recursos (financiamiento), si es necesario, ya que puede ser que en el financiamiento participe el gobierno central, el gobierno local u otras instancias.
- Elaborar los estudios necesarios para determinar la viabilidad del proyecto, teniendo en cuenta lo siguiente:
  - ✓ En la medida de lo posible comparar varias alternativas (métodos de construcción, por ejemplo).
  - ✓ Establecer las condiciones técnicas de la construcción (tipo de materiales, maquinarias, mano de obra, etc.) para precisar el costo real del proyecto.
- Diseñar el sistema de mantenimiento de la obra (vías, puentes, etc.).
  - ✓ Establecer los esquemas de financiamiento y ejecución de dicho mantenimiento. En ambos casos se debe pensar como actores en los gobiernos locales, la comunidad, tercerizaciones (sector privado), etc.
- Tanto para la ejecución de la obra como para su mantenimiento se puede fortalecer las capacidades de los gobiernos locales para que vayan ganando destreza (*expertise*) en estos temas; luego la experiencia podrá ser replicable más fácilmente.
- Tanto para la ejecución de la obra como para su mantenimiento se puede fomentar la participación de la comunidad o beneficiarios (como mano de obra, ciudadanos que cuidan las obras y le hacen mantenimiento, etc.).
- Si es necesario, se puede ejecutar planes pilotos para testear el resultado, observar los errores y aprender de ellos; lo que permitirá diseñar luego una estrategia para un plan más amplio (que abarque mayores beneficiarios o mayores áreas). La ventaja de ello es que se puede elaborar una guía metodológica con la experiencia de los planes piloto.

4.2 Desarrollo y/o acceso a mercados

Las medidas a adoptar relacionadas con el desarrollo de mercados o la promoción de su acceso son:

- Recopilar la mayor cantidad de información posible acerca del mercado y estudiarla para conocer los problemas de la oferta y la demanda, así como los actores involucrados (comerciantes, público, instituciones, etc.).

- Establecer una estrategia de comunicación con las partes involucradas, la cual debe contemplar:
  - ✓ Instaurar un sistema de registro de los ciudadanos/empresas a los cuales se les está brindando el servicio (ya sea su reubicación, ser parte de un grupo que participa en un proyecto, acceso a información, etc.).
  - ✓ Crear comisiones de acuerdo a ejes temáticos donde todas las partes estén involucradas.
  - ✓ Realizar actividades de sensibilización (charlas, talleres o mesas de trabajo y enviar comunicados a las partes o actores involucrados), así como establecer las propuestas concretas en el momento oportuno.
  - ✓ Identificar los grupos de poder que no quieren el cambio y "manejarlos" para que no sean un obstáculo en la ejecución del proyecto. La idea es que el proceso gane credibilidad en el camino, para que más ciudadanos/empresas sean partícipes del proyecto y estos grupos de poder "vayan perdiendo piso".
- Brindar la asesoría adecuada para la formalización de los ciudadanos/empresas que participan del proyecto. Esto involucra no sólo la formalización legal, sino también la información y capacitación para que estos ciudadanos/empresas brinden un servicio de calidad. Es decir, sean una oferta articulada, competitiva y que el cliente los perciba como una buena opción.
- Establecer las alianzas correspondientes con el sector privado. Pueden ser para financiamiento (entidades financieras), capacitaciones (universidades u otros centros educativos), entre otros fines.
- Promover el uso de las tecnologías de la información, en caso necesario, para que la comunicación sea más fluida y circule con mayor facilidad.

4.3 Desarrollo de proyectos de gestión ambiental

Las medidas a adoptar relacionadas con el desarrollo de proyectos ecológicos o de gestión ambiental son:

- Realizar el estudio topográfico o ambiental respectivo para saber qué proyecto es el más idóneo según las circunstancias.
  - ✓ Establecer el costo del proyecto, que involucra determinar los materiales, maquinarias y recursos logísticos.
- En caso necesario, implementar una metodología clara para la elegibilidad de los proyectos, ya que seguramente las zonas por atender serán muchas y el presupuesto limitado.
- Precisar las distintas etapas del proyecto, así como la organización y los participantes en cada una de ellas. De ese modo se podrá involucrar a los gobiernos locales o a la comunidad, según sea el caso. Para ello será necesario:
  - ✓ Capacitar y educar a los funcionarios para la ejecución de este tipo de proyectos.
  - ✓ Capacitar y educar a la comunidad para que esté involucrada en el proyecto o en su mantenimiento. Por ejemplo, participar en la conservación de los espacios ecológicos, colaborar con el recojo de la basura, etc.

4.4 Institucionalización de alianzas estratégicas para el desarrollo

Las medidas a adoptar relacionadas con el desarrollo de asociaciones y alianzas para la ejecución de proyectos de desarrollo son:

- Mapear a los posibles actores involucrados y establecer reuniones de sensibilización con ellos para informarles sobre el plan que se quiere realizar.
- Establecer las alianzas respectivas que pueden involucrar a otras entidades públicas, entidades privadas, instituciones educativas, gremios empresariales, organismos de cooperación, etc.
- Realizar talleres, reuniones y mesas de trabajo. Tal vez al principio no haya mucho compromiso entre los convocados, pero poco a poco se irá ganando credibilidad y se logrará más participantes y mayores consensos.
- Definir un plan conjunto y proyectos conjuntos. Para ello se puede seguir una metodología determinada.
  - ✓ Por ejemplo, en un primer taller los participantes pueden exponer sus experiencias, avances y conocimientos sobre un tema específico, en base a los cuales se elabora un proyecto conjunto y se define un liderazgo o persona/entidad responsable de elaborarlo. En un segundo taller se aprueba el proyecto y en los siguientes talleres se evalúan los avances o posibles cambios para su desarrollo.
- En caso de ser preciso, se deberá establecer las instancias necesarias para el desarrollo del plan: una secretaria técnica, un comité, un directorio, etc. Esto con el fin de que los proyectos y planes de trabajo decididos en consenso se lleven con total transparencia y orden.

5. Ficha técnica
BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico

5.1 Universo

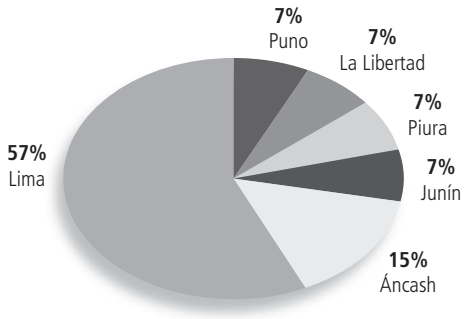
En esta primera edición del premio calificaron 14 postulaciones como BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico.

5.2 Lugar de procedencia

De estas 14 BPGs, ocho se desarrollaron en Lima, dos en Áncash, una en Puno, una en La Libertad, una en Piura y una en Junín.

"El sector público está recurriendo a buenas prácticas del sector privado, en concreto la asociatividad. Hay municipios que se han aliado, por ejemplo, para fortalecer circuitos turísticos o para solucionar problemas de limpieza". **Gladys Triveño** (Equipo Técnico).

Distribución de BPGs 2005 por lugar de procedencia
Promoción del Desarrollo Económico



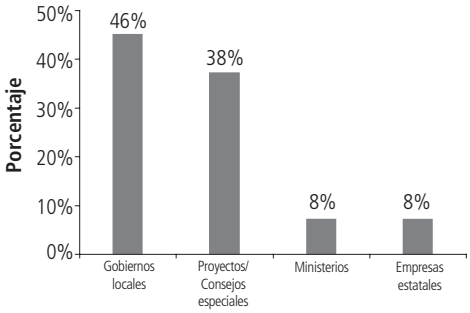
Total: 100%

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.3 Tipo de entidades

La mayoría de BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico fue llevada a cabo por gobiernos locales (46%) y proyectos/consejos especiales (38%), seguidas por ministerios (8%) y empresas estatales (8%).

Distribución de las BPGs 2005 por tipo de entidad
Promoción del Desarrollo Económico



Total 100%

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.4 Lista de BPGs 2005

De las 14 BPGs 2005 en Promoción del Desarrollo Económico, las premiadas fueron, a nivel nacional, Provias Rural, por su proyecto de Transitabilidad Sostenible de los Caminos Rurales y, a nivel local, la Municipalidad Distrital de Independencia por el Proyecto Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos.

Las otras buenas prácticas estuvieron a cargo de la Municipalidad Provincial Metropolitana de Lima, la Municipalidad Provincial de Puno, el Centro de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa - Prompyme, el Consejo Nacional del Ambiente - Conam, el Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda - MiVivienda, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, la Municipalidad Provincial de Bolognesi, la Municipalidad Provincial de Huancayo, la Municipalidad Provincial de Piura, el Proyecto Especial Chavimochic y el Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima - Sedapal.

BPGs 2005 Promoción del Desarrollo Económico		
	Institución	**BPG**
Ganador nacional	Provias Rural	Transitabilidad sostenible de los caminos rurales.
Ganador local	Municipalidad Distrital de Independencia	Proyecto Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos.
Finalista	Municipalidad Provincial Metropolitana de Lima	Formalización y desarrollo empresarial: Conglomerado Comercial Las Malvinas.
Finalista	Municipalidad Provincial de Puno	Construcción de Malecón Ecoturístico.
Finalista	Centro de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa - Prompyme	Sistema de Fomento de la Participación Mype en el mercado de compras estatales.
BPG	Consejo Nacional del Ambiente - Conam	Alianzas entre el sector público y privado para promover la competitividad en la gestión ambiental.
BPG	Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda - Fondo MiVivienda	Crédito MiVivienda: Desarrollo y fomento del mercado inmobiliario hipotecario para vivienda.
BPG	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Programa de Mejoramiento Integral de Barrios Mi Barrio.
BPG	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Proyecto Protección Ambiental y Ecología Urbana en Lima y Callao.
BPG	Municipalidad Provincial de Bolognesi	Corredor para el Desarrollo Sostenible "Oro de los Andes".
BPG	Municipalidad Provincial de Huancayo	Conformación de la Primera Mancomunidad del Valle del Mantaro.
BPG	Municipalidad Provincial de Piura	Vías Integradoras.
BPG	Proyecto Especial Chavimochic	Privatización de Tierras Nuevas.
BPG	Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima -Sedapal	Sistema Condominial.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Fichas Descriptivas

Fichas Descriptivas

6. Fichas descriptivas

6.1 Premio 2005 Buenas Prácticas Gubernamentales **Ganador nacional**

Transitabilidad sostenible de los caminos rurales

Provias Rural

Las zonas rurales del Perú no cuentan con vías adecuadas de acceso e integración a los mercados, lo cual impide que los hogares rurales y de escasos recursos puedan escapar del círculo de la pobreza. En ese sentido, se requiere proveer y mejorar las vías de acceso en el medio rural, así como facilitar la creación de capital humano, social e institucional que potencie el desarrollo económico de los hogares rurales más pobres.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través del Proyecto Especial de Infraestructura de Transporte Rural - Provias Rural ha implementado el Programa de Caminos Rurales, cuyo objetivo es mejorar la transitabilidad de los caminos rurales del Perú a través de la rehabilitación e implementación de un sistema de mantenimiento sobre la base de microempresas.

El sistema de mantenimiento cuenta con cuatro ejes: (i) tercerización del mantenimiento de los caminos rurales a través de microempresas de mantenimiento vial conformadas por miembros de la comunidad aledaña a los caminos rurales; dichas microempresas reciben asistencia para su formación, operación y monitoreo, (ii) participación financiera de los gobiernos locales en el cofinanciamiento del mantenimiento rutinario de los caminos rurales rehabilitados por Provias Rural, (iii) gestión del mantenimiento desconcentrado y descentralizado sobre la base de los municipios y la participación de las comunidades beneficiadas, (iv) transparencia en el uso de los recursos y rendición de cuentas.

El programa está caracterizado por ser sostenible (por los sistemas de control y mantenimiento), tercerizado y generador de empleo en el medio rural (por los sistemas de promoción, capacitación, asistencia técnica y monitoreo de las microempresas viales rurales en la zona), participativo tanto desde el punto de vista institucional (ya que la población beneficiada decide las obras que se van a realizar) como financiero (por el cofinanciamiento de Provias Rural y el gobierno local), descentralizado (por la transferencia de competencias a gobiernos regionales y locales) y complementario (ya que las vías rurales apoyan la actividad agrícola de la zona).

Entre los principales resultados se encuentra la mejora de vías de acceso complementaria a la actividad económica en las zonas más pobres del país de los departamentos de Ayacucho, Áncash, Apurímac, Cajamarca, Cuzco, Pasco, Huánuco, Huancavelica, Junín, Madre de Dios, Puno y San Martín.

Asimismo, el programa ha generado la reducción de costos de transporte y costos de transacción de los mercados rurales, ya que los caminos rehabilitados generaron ahorros de tiempo de recorrido en un 61.8% en comparación con lo que se esperaría de no haber habido intervención. Por otro lado, ha mejorado la accesibilidad y movilidad a los servicios públicos, y se ha generado el incremento de la rentabilidad de los activos privados y efectos distributivos: el efecto neto de la rehabilitación es la reducción de la tasa de pobreza en 1.22 puntos porcentuales para la zona de caminos carrozables y en 0.66 puntos porcentuales para la zona de caminos de herradura.

Finalmente, el programa ha contribuido con la generación de 50 mil empleos temporales no calificados y 6,522 empleos permanentes.

El equipo humano que desarrolla este proyecto está conformado por los funcionarios de la Gerencia de Proyectos, la Gerencia de Mantenimiento, la Gerencia de Promoción y Transferencia, la Gerencia de Administración, la Gerencia de Asuntos Legales, la Gerencia de Planificación y Presupuesto y las Unidades Zonales. Las Unidades Zonales cuentan con un personal mínimo compuesto por un jefe zonal, un administrador, un supervisor de planta, un promotor social y un chofer; y un equipo de apoyo de asistentes técnicos y monitores.

En lo que se refiere a Provias Rural, el ámbito geográfico de sus operaciones está conformado por las zonas rurales de los departamentos más pobres del país: Ayacucho, Ancash, Apurímac, Cajamarca, Cusco, Pasco, Huánuco, Huancavelica, Junín, Madre de Dios, Puno y San Martín. A partir del 2003, se incorporaron ocho provincias de nuevos departamentos: Arequipa en Arequipa, Yauyos en Lima, Sánchez Carrión en La Libertad, Mariscal Nieto en Moquegua, Chachapoyas en Amazonas, Huancabamba en Piura y Coronel Portillo y Atalaya en Ucayali.

Provias Rural ejecuta diversos proyectos de infraestructura vial, siendo el más importante el Programa de Caminos Rurales. Los servicios que presta la institución al público son: el desarrollo de la infraestructura vial rural sostenible; el desarrollo de una cultura de mantenimiento de la inversión, con el establecimiento de un mecanismo de cofinanciamiento municipal para financiarlo; la descentralización de la gestión de la infraestructura vial rural a los gobiernos locales; y la generación de oportunidades económicas en espacios asociados al camino rural. El público objetivo se calcula en 3.5 millones de pobladores de áreas rurales del ámbito de operaciones del proyecto. Asimismo, el presupuesto ejecutado por Provias Rural fue de S/. 112'897,470 en 2004.

Persona para contactos

Nombre: Edgar Quispe Remón
Cargo: Asesor de Dirección Ejecutiva
E-mail: equispe@proviasrural.gob.pe
Teléfono: 330-3360
Fax: 332-6844

6.2

Premio 2005
BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Ganador local

Proyecto Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos

Municipalidad Distrital de Independencia

Los pobladores del distrito de Independencia en Huaraz se veían afectados por la contaminación generada por los residuos sólidos (basura) que eran desechados en los ríos de la ciudad o en botaderos a cielo abierto, ocasionando la proliferación excesiva de moscas, ratas, malos olores, contaminación del suelo, aire y agua, que no sólo afectaban la salud pública sino también al medio ambiente.

La Municipalidad Distrital de Independencia vio esta situación como una oportunidad, más que como un problema, y por ello diseñó e implementó el Proyecto Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos de Independencia (Pigarsi).

El Pigarsi tiene tres componentes: (i) una planta de tratamiento de residuos sólidos, (ii) eventos de capacitación dirigidos a las juntas vecinales para la separación de basura en las viviendas y iii) un servicio de recolección y transporte de residuos sólidos.

La implementación de la planta de tratamiento de residuos sólidos ha servido para reducir la contaminación del medio ambiente, mejorar las condiciones de salud pública y, sobre todo, hacer de la basura una fuente de ingresos económicos para la municipalidad. Esta planta cuenta con una plataforma y rampa de descarga, infraestructura de segregación de residuos sólidos, prensa hidráulica para la compactación de residuos inorgánicos reciclables, molino de residuos orgánicos, área de producción de compost y humus, y un vivero e invernadero municipal.

Algunos de los puntos clave para el éxito del proyecto pueden verse en el cuadro. Al final se superó las expectativas de la población respecto al esfuerzo realizado y se logró que todos los actores se beneficien.

Puntos clave para el éxito

1. Se resolvió el problema de forma creativa con recursos escasos.
2. Se hizo participar a la población en la solución del problema.
3. Se educó a la población para manejar los residuos y poder reciclarlos.
4. Se capitalizó la solución generando beneficios para el municipio que posteriormente fueron trasladados a la población.

Entre los principales resultados se pueden mencionar: (i) mejoramiento de la limpieza y el medio ambiente de la zona (100% de la zona urbana cuenta con servicio de barrido de calles, recolección y transporte de residuos sólidos), (ii) producción y comercialización de 6.6 toneladas por día de compost (abono orgánico) y 3.6 toneladas por día de humus (abono orgánico), orientados a la cadena productiva de la avena, espinacas, alcachofas y biorremediación de pasivos ambientales de la actividad minera, (iii) segregación y comercialización de 1.5 toneladas por día de residuos inorgánicos reciclables (plásticos, vidrios, latas, etc.), (iv) obtención de ingresos por más de 790 mil nuevos soles anuales por venta de compost, humus y residuos inorgánicos reciclables, (v) incremento en un 40% de los ingresos económicos por concepto de pagos por los servicios de residuos sólidos, (vi) clausura del botadero de cielo abierto que actualmente se encuentra con cobertura vegetal y vii) 400 familias involucradas en el proceso de cambio de conducta en la separación de residuos sólidos en sus hogares.

El equipo humano que desarrolló este proyecto está conformado por los siguientes funcionarios: Dr. Alfredo Vera Arana (Alcalde), Eco. Eduardo Mauricio Sánchez (Gerente Municipal), Arq. José Castillo (Control Urbano), Ing. Liz Huanca León (Responsable del Pigarsi), Ing. Wilder Sotelo Tinoco (Residente de Infraestructura), Ing. Jorge Torres Mercado (Residente de Operación y Producción).

En lo que se refiere a la Municipalidad Distrital de Independencia, el ámbito geográfico de sus operaciones es el distrito de Independencia de la provincia de Huaraz. La Municipalidad ha ejecutado un presupuesto de S/. 12'271,357 en 2004.

La misión de la Municipalidad Distrital de Independencia es gobernar responsable y democráticamente su jurisdicción, promoviendo el desarrollo integral, armónico y sostenido, creando condiciones favorables para la real expansión de las capacidades empresariales, técnicas, sociales y políticas de sus ciudadanos; y aprovechar las oportunidades en las actividades, ejes de desarrollo como el turismo, al artesanía, el comercio, la agricultura e industria, representar al vecindario y promover la adecuada conservación de los servicios públicos a fin de fomentar el bienestar de los vecinos.

Persona para contactos

Nombre: Liz Jenny Huanca León
Cargo: Responsable Desarrollo Productivo, PIGARSI y MYPES
E-mail: liz.huanca@engineer.com
Teléfono: 043-722048
Fax: 043-725196

6.3

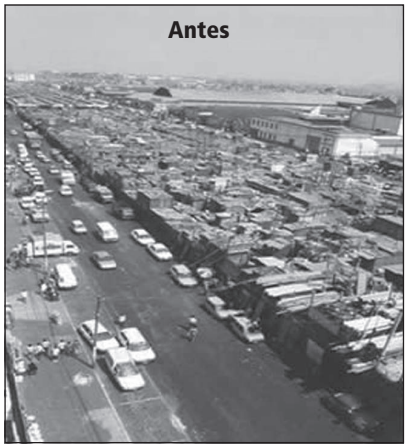
Finalista Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Finalista

Formalización y Desarrollo Empresarial: Conglomerado Comercial Las Malvinas

Municipalidad Provincial Metropolitana de Lima

Entre los años 1985 y 1986, la Municipalidad Metropolitana de Lima creó el Campo Ferial Las Malvinas con el fin de desconcentrar el comercio ambulatorio del Centro Histórico. Para el año 2002, dicho campo ferial albergaba a más de 10 mil comerciantes en condiciones de informalidad, contaminación ambiental, inseguridad y delincuencia. La realización de sus actividades en el campo ferial prácticamente sin pago de derecho y tributo alguno permitía a los comerciantes ofrecer sus productos a muy bajo precio y, a la vez, generar grandes márgenes de utilidades. Además, se comercializaba una gran variedad de productos dentro de una informalidad y desorden total, operando en condiciones inadecuadas de seguridad interna, grado extremo de suciedad y contaminación ambiental, elevados niveles de tugurización y altos índices de delincuencia. Otros efectos negativos eran el deterioro del espacio público y la enorme congestión vehicular.



En el año 2003, la Municipalidad Metropolitana de Lima diseñó e implementó un Plan de Reubicación, Formalización y Desarrollo Comercial con participación de los comerciantes, así como del sector público y privado relacionado. Dicho plan incluyó los siguientes puntos clave: (i) proceso participativo con los comerciantes de la zona para el desarrollo del plan, (ii) cogestión para la adquisición de créditos y compras de terrenos y/o edificaciones, (iii) apoyo para el diseño y elaboración de proyectos arquitectónicos de galerías comerciales, (iv) elaboración de normativa especial para impulsar y facilitar el proceso de formalización, (v) promoción de programas de capacitación de comerciantes para dotarlos de herramientas de competitividad empresarial y (vi) inversión pública en infraestructura para favorecer la dinámica comercial, el ornato y seguridad en la zona.

La ejecución del plan llevó a la recuperación de la vía pública a través de la construcción de la Alameda Las Malvinas así como al fomento del Conglomerado Comercial Las Malvinas, conformado por 31 asociaciones de empresarios actualmente ubicados en galerías comerciales a lo largo de la alameda, y que han recibido asistencia técnica para su formalización.

Entre los principales resultados cabe destacar: (i) reubicación de 10 mil comerciantes de la zona en galerías comerciales, (ii) asistencia técnica a las 31 asociaciones empresariales de la zona, (iii) generación de aproximadamente US$ 52 millones de inversión privada, (iv) generación de 24,714 puestos de empleo directo y 37,071 empleos indirectos, (v) incremento de los niveles de ingreso promedio diario de S/. 150 a S/. 250, (vi) fluidez total de tránsito vehicular y peatonal, (vii) notable mejoramiento de la seguridad externa en la zona, reduciendo los niveles de delincuencia en un 50% y (viii) disminución de los índices de contaminación visual en un 90%, sonora en 60% y ambiental en 70%.

Los principales funcionarios responsables de llevar a cabo este proyecto fueron: Dr. Luis Castañeda Lossio (Alcalde de Lima), Ing. Ángel Pérez Rodas (Gerente General), Lic. Ciro Gutiérrez Rodríguez (Director Municipal de Comercialización y Defensa del Consumidor de enero a setiembre de 2003) y Mag. Jaime Alva Arroyo (Director Municipal de Comercialización y Defensa del Consumidor de setiembre de 2003 a la fecha).

En lo que se refiere a la Municipalidad Metropolitana de Lima, el ámbito geográfico de sus operaciones es Lima Metropolitana-Lima Cercado, el presupuesto que ejecutó en 2004 fue de S/. 6'002,007 y el personal entre funcionarios, empleados, contratados, obreros y servicios no personales asciende a 177.

La misión de la Municipalidad Metropolitana de Lima para el período 2005-2006 es trabajar para buscar el equilibrio entre el desarrollo económico de la ciudad, las actividades promocionales, la provisión eficiente de servicios públicos y tener una ciudad moderna, segura, altamente competitiva y con habitantes de excelente calidad de vida.

Persona para contactos

Nombre: Jaime Fernando Alva Arroyo
Cargo: Director Municipal
E-mail: dmcdc@munlima.gob.pe
Teléfono: 315-1544
Fax: 315-1547

6.4

Finalista Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Finalista

Construcción de Malecón Ecoturístico

Municipalidad Provincial de Puno

La bahía de Puno en el lago Titicaca es la principal vía de salida para la visita de los lugares turísticos ubicados en la zona. A pesar de su importancia económica, en el año 2000 la bahía presentaba los siguientes problemas: (i) *contaminación*: a causa de las conexiones de aguas servidas de la ciudad de Puno que desembocaban en dicha zona, así como del desecho de residuos sólidos y del estancamiento de aguas pluviales; como consecuencia se generó una alteración de la flora y la degeneración del ecosistema natural por la presencia de la lenteja de agua, un tipo de planta depredadora que crece sobre la faz del agua, impidiendo que los rayos solares alimenten a la flora bajo ella, (ii) *afectación de flujos turísticos*: carencia de servicios adecuados para atender el flujo de turistas y otros usuarios de transporte lacustre; adicionalmente, la contaminación había desmejorado el atractivo turístico de la zona, (iii) *comercio ambulatorio informal*: la zona de entrada a la bahía se vio afectada por el incremento del número de ambulantes que trabajaba en forma desordenada y generaba problemas adicionales como inseguridad y delincuencia.

Ante esta situación, el Municipio Provincial de Puno, con la colaboración de otras instituciones públicas y privadas, emprendió las siguientes medidas: (i) descontaminación de la bahía interior del lago Titicaca, (ii) construcción del Malecón Ecoturístico que incluye un paseo peatonal y área de esparcimiento y (iii) sensibilización de la población para contribuir al cuidado del medio ambiente y ornato de la zona.

La movilización que promovió el municipio para dar solución al problema y el exitoso proceso de concertación entre el sector público y privado han llevado a dos importantes resultados: la generación de un espacio de esparcimiento que es utilizado por los pobladores de la ciudad de Puno, así como por visitantes de las provincias y distritos aledaños, y el repotenciamiento del turismo extranjero y local.

Para llevar a cabo el proyecto se conformó una Comisión Técnica cuya presidencia fue asumida por la Municipalidad Provincial de Puno. Las otras instituciones que formaron esta comisión fueron: Universidad Nacional del Altiplano, Capitanía de Puerto, Inade, Consejo Transitorio de Administración Regional, Ministerio de Agricultura a través del Inrena y la Autoridad Técnica del Distrito de Riego Puno-Ilave, Empresa de Saneamiento de Puno, Autoridad Autónoma Binacional del Lago Titicaca. La conclusión del proyecto fue mediante un Convenio Interinstitucional realizado entre el Mincetur, la Municipalidad Provincial de Puno y el plan Copesco.

En lo que se refiere a la Municipalidad Provincial de Puno, su ámbito geográfico de operaciones es la provincia de Puno conformada por 15 distritos, ejecutó un presupuesto de S/. 22'634,216 en 2004 y cuenta con 268 personas en su cuadro de personal (entre funcionarios públicos, empleados de confianza, y servidores públicos).

La misión de la Municipalidad de Provincial de Puno es planificar su desarrollo hacia una eficiencia y competitividad, analizando y mejorando sus realidades para brindar calidad en sus servicios y lograr una buena imagen corporativa; promover el desarrollo en equipo, interactuando con instituciones públicas y privadas para la realización de obras y servicios que la Municipalidad presta a la población; y a su vez, generar ingresos propios que beneficiarán a la institución y al público y promover la participación vecinal con miras al desarrollo integral del departamento.

Persona para contactos

Nombre: Romilio Jorge Quintanilla Chacón
Cargo: Gerente Municipal
E-mail: munipuno@munipuno.gob.pe
Teléfono: 051-364554
Fax: 051-322161

6.5

Finalista Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES

Finalista

Sistema de Fomento de la Participación Mype en el mercado de compras estatales

Centro de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa - Prompyme

A pesar de existir un marco legal para fomentar la participación de los pequeños y micro empresarios (Mype) en el mercado de compras estatales, hasta finales del año 2001 éstos no contaban con todas las herramientas que permitiesen incrementar su participación. En particular se observaban los siguientes problemas: (i) *información incompleta y sistema engorroso*: las entidades públicas no cumplían con enviar información completa a Prompyme sobre las convocatorias a proveedores o los Planes Anuales de Adquisiciones; adicionalmente, el sistema de registro de la información era manual y poco confiable, (ii) *costos y oportunidad de difusión de la información*: si bien Prompyme contaba con mecanismos de difusión a través del Portal de Infonegocios de Telefónica y del módulo de información en Cofide, el sistema mostraba deficiencias en tiempos y costos para la institución, así como en la oportunidad de difusión y (iii) ausencia de mecanismos eficientes para articular la demanda estatal y la oferta Mype: no existían instrumentos legales para promover el acceso de las Mype a la oferta del Estado, sólo había ferias y jornadas aisladas.

Dado este contexto, Prompyme tomó la decisión de implementar el Sistema de Fomento de la Participación Mype en el mercado de compras estatales a través de un conjunto de estrategias y servicios de información, capacitación, asesoría y asistencia técnica que promueve la incorporación efectiva de las Mype, contribuyendo a la mejora de su competitividad, productividad, sostenibilidad y generación de empleo.

Este sistema consta de tres componentes principales: (i) la captura de la demanda estatal a través de un mayor enforcement del cumplimiento por parte de las entidades de presentar a Prompyme información sobre sus concursos así como sobre sus Planes Anuales de Contrataciones y Adquisiciones, (ii) la difusión de información de la oferta Mype a través del Portal de Compras Estatales de Prompyme y (iii) la articulación entre la demanda estatal y la oferta Mype a través de campañas de sensibilización a pequeños y microempresarios y mejora del marco normativo vigente.

El elemento más importante del sistema lo constituye el Servicio de Información de Compras Estatales que brinda información oportuna acerca de la demanda estatal, cómo participar en las compras estatales, normatividad vigente, entre otros datos.

Los principales resultados del sistema han sido: (i) mayor nivel de cumplimiento de la normatividad en contrataciones y adquisiciones a nivel nacional, (ii) incremento de la participación de la Mype en el mercado de compras del Estado: de 22.9% de obtención de buenas pro en el año 2001 a 39% en el 2004 y (iii) incremento del número de proveedores del Estado: de 64,371 en el año 2001 a 101,915 en el 2004.

El equipo ejecutor del programa de Compras Estatales ha sufrido variaciones en cuanto a estructura, según el escenario que se presentaba en cada etapa. Actualmente el área se encuentra nuevamente en transición (pasando de una estructura a otra), pero antes de ello estaba conformada por: Miguel Caroy (Jefe de Compras Estatales), Rosa Mejía (Supervisora de Operadores de Compras Estatales), 6 operadores, Ruth Yonamine (Analista en Compras Estatales) y Carla Torres (Analista en Compras Estatales).

En lo que se refiere a Prompyme, el ámbito geográfico de sus operaciones está determinado por sus oficinas en Lima (oficina principal), Cajamarca, Cusco y Chiclayo; y por sus zonas de influencia conformadas por los Conglomerados de Gamarra, los Conglomerados en Cusco, la zona urbana y rural en Cajamarca, la zona urbana de Chiclayo y los Gobiernos Regionales a nivel nacional. El presupuesto ejecutado por Prompyme alcanzó los S/. 6'383,560 y el personal que presta sus servicios a Prompyme –bajo Locación de Servicios- suma 97 personas.

La misión de Prompyme es promover y facilitar el acceso de la Mype a los mercados de bienes y servicios, mediante el desarrollo de capacidades para crear valor y competir y el fomento de la articulación empresarial, contribuyendo a una actividad empresarial sostenible, en alianza con agentes privados y público.

Persona para contactos

Nombre: Miguel Caroy Zelaya
Cargo: Jefe de la Oficina de Compras Estatales
E-mail: mcaroy@prompyme.gob.pe
Teléfono: 221-0018 anexo 103
Fax: 422-2930

6.6 **BPG**

Alianzas entre el sector público y privado para promover la competitividad de la gestión ambiental

Consejo Nacional del Ambiente - Conam

A fines de los noventa el concepto de producción más limpia (PML) no se encontraba desarrollado en el Perú. El enfoque empresarial se caracterizaba por soluciones de tratamiento de la contaminación al final de los procesos productivos, descuidándose las acciones de prevención en la gestión ambiental productiva. Por otro lado, no se contaba con ninguna empresa peruana certificada ISO 14000, es decir en aseguramiento de la calidad de los productos y servicios bajo parámetros de cuidado del medio ambiente. El desempeño ambiental era considerado por las empresas como un simple requisito legal que generaba costos y no se incluía como parte de la estrategia empresarial para mejorar la competitividad. Además, no existían normas técnicas peruanas sobre medio ambiente y oferta académica al respecto.

El Conam, con el fin de promover la implementación de políticas, normas y mecanismos que permitan a las empresas peruanas ser más competitivas y, a la vez, mantener un comportamiento responsable en relación con el medio ambiente, desarrolló dos experiencias a través de una alianza conjunta con el sector privado. La primera es el Centro de Eficiencia Tecnológica - CET Perú, un centro de asesoría y consultoría empresarial cuyo propósito es apoyar el fortalecimiento y competitividad de las empresas e instituciones privadas y públicas mediante la aplicación de estrategias de ecoeficiencia, producción más limpia y desarrollo sostenible. La segunda es la promoción de la aplicación de los Sistemas de Gestión Ambiental (ISO 14000) en el Perú.

El elemento central que merece resaltarse en la experiencia del CET es la estrategia utilizada para incorporar una nueva forma de gestionar los aspectos ambientales en las empresas (PML), que consistió en generar una alianza público-privada y un mecanismo que facilitara dicha relación. El diseño del CET estableció la participación de entidades académicas y gremios empresariales. Para concretar esta composición el Conam convocó a un concurso público, habiendo salido elegido el Consorcio para el Desarrollo de Actividades Empresariales Sostenibles, formado por la Sociedad Nacional de Industrias, la Universidad Nacional Agraria La Molina y el Senati.

Por otro lado, para la promoción de los Sistemas de Gestión Ambiental se desarrolló una estrategia que incluyó los siguientes componentes: (i) conformación de un club de empresas líderes dispuestas a implementar el ISO 14000, (ii) elaboración y adopción de Normas ISO como Normas Técnicas Peruanas (mediante un convenio con Indecopi para elaborar y aprobar estas normas y desarrollar actividades de difusión y capacitación), (iii) formación de auditores en Sistemas de Gestión Ambiental y iv) facilitación y apoyo para la puesta en marcha y ejecución del Proyecto Cadena Productiva Sostenible Perú 2021 (Cadena).

En el caso del CET Perú se ha logrado que 297 empresas reciban asesoría, propuesta técnica y capacitación en el programa PML hasta el año 2004. En cuanto a la promoción de Sistemas de Gestión Ambiental se ha culminado la elaboración de 20 Normas Técnicas Peruanas sobre sistemas de gestión ambiental, 50 empresas han obtenido la certificación ISO 14000 a diciembre del 2004, 62 pequeñas y medianas empresas han participado en el Proyecto Cadena e implementaron su sistema de gestión ambiental; adicionalmente, existe en la actualidad una apreciable oferta académica sobre sistemas de gestión ambiental en varias universidades del país.

Para llevar a cabo el proyecto, el CET fue diseñado para operar como unidad de negocios, con autonomía técnica y financiera. Dentro de su estructura organizativa (Consejo Consultivo, Junta Directiva y Dirección Ejecutiva) figuran: la Cooperación Técnica Internacional (Cosude/Seco y USAID); el Conam y el Consorcio para el Desarrollo de Actividades Empresariales Sostenibles (SNI, Universidad de Lima, Universidad Nacional Agraria La Molina y Senati); y en el Conam los responsables son el Secretario Ejecutivo del Conam y la Directora del Proyecto Gestión Sostenible del Ambiente y Recursos Naturales (Senrem). Estos dos últimos fueron los responsables de la iniciativa de la ejecución de la estrategia de implementación del ISO 14000.

En lo que se refiere al Conam, por ser la Autoridad Nacional Ambiental, tiene competencia en todo el territorio nacional y de acuerdo con su disponibilidad presupuestal ha conformado Órganos Desconcentrados en las siguientes zonas del país: Secretaría Ejecutiva Regional (SER) Arequipa-Moquegua-Tacna con sede en Arequipa, SER Cusco-Puno-Apurímac con sede en Cusco, SER Junín-Pasco con sede en Tarma, SER Ancash-La Libertad con sede en Chimbote, SER Loreto-San Martín con sede en Iquitos, y SER Cajamarca-Amazonas con sede en Cajamarca. El Conam ejecutó un presupuesto de S/. 13'630,474 en 2004.

La misión del Conam es planificar, promover, coordinar, normar, sancionar y supervisar las acciones orientadas a la protección ambiental; controlar el cumplimiento de las obligaciones ambientales, dirimir y solucionar las controversias ambientales entre las entidades públicas, contribuyendo a la conservación del patrimonio natural y al desarrollo sostenible del país.

Persona para contactos

Nombre: Rosa Salas
Cargo: Directora STEM – USAID
E-mail: rsalas@conam.gob.pe
Teléfono: 225-5370 anexo 240
Fax: 225-4123

6.7 **BPG**

Crédito MiVivienda: Desarrollo y fomento del mercado inmobiliario hipotecario para vivienda

Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda - Fondo MiVivienda

En el año 2001 existía un alto déficit habitacional desatendido ya que el mercado peruano inmobiliario mostraba los siguientes factores limitantes para el desarrollo del sector construcción y el financiamiento de viviendas, sobre todo las de interés social: (i) baja disponibilidad de recursos a largo plazo en el sistema financiero, producto de inestabilidades político-económicas que azotaron al país en los últimos tiempos, (ii) escasa capacidad de pago de un gran porcentaje de las familias de menores recursos, (iii) reducida capacidad financiera de las grandes empresas constructoras que operaban en el país, (iv) inseguridad e inestabilidad legal para la ejecución de garantías hipotecarias y (v) ineficiencias del sistema para construir y renovar el parque inmobiliario de vivienda en el país.

Para solucionar esta problemática, el Fondo MiVivienda diseñó e implementó una estrategia para promover el desarrollo del mercado inmobiliario del país a través de tres frentes: (i) *ámbito financiero*: facilitar recursos financieros de largo plazo a las Instituciones Financieras Intermediarias (IFIS), para que éstas a su vez suministraran créditos hipotecarios a la población, (ii) *ámbito inmobiliario de vivienda*: atender y capacitar a los promotores/constructores medianos en técnicas constructivas, estimación de la demanda y trato al cliente y (iii) *ámbito de asistencia a las familias peruanas de mayor necesidad económica*: crear y promover el Crédito MiVivienda con el Premio al Buen Pagador (PBP).

A través de estos tres frentes se apoyaba a los grandes actores del mercado inmobiliario: la oferta inmobiliaria (empresas privadas), los medios de financiamiento (empresas financieras) y la demanda (población objetivo).

El resultado de la estrategia ha sido exitoso y se han otorgado 20,832 créditos que representan más de 80,00 personas beneficiarias. El valor de los créditos colocados asciende a US$ 413 millones y el valor total de las viviendas vendidas financiadas por el Crédito MiVivienda es de US$ 535 millones. El valor promedio del crédito es de US$ 20,303 y el valor promedio de la vivienda es de US$ 26,650. Asimismo, la morosidad de los Créditos MiVivienda era de 0.33% a diciembre del 2004 en comparación con el 3.4% del sistema bancario, y se han colocado créditos en 23 de las 25 regiones del país.

Por otro lado, el número de proyectos de inversión acumulados se incrementó de 217 en el 2003 a 728 en enero del 2005. Adicionalmente, el aporte de las viviendas financiadas con el Crédito MiVivienda sobre el PBI Vivienda representaba un poco más de 0% en 1999 y alcanzó a representar 5% en el 2003. Finalmente, el número de empleos o puestos de trabajo generados producto de la inversión asociada a las viviendas financiadas por el Crédito MiVivienda pasó de 193 en 1999 a 12,155 en el 2004.

En lo que se refiere al Fondo MiVivienda, su ámbito geográfico está determinado por los centros de atención, habiendo cinco en Lima y siete en provincias (Arequipa, Chiclayo, Iquitos, Trujillo, Huancayo, Piura y Cusco). El presupuesto ejecutado por el Fondo MiVivienda fue de S/. 22'460,782 en 2004.

La misión del Fondo MiVivienda es facilitar la adquisición de viviendas a la población en general, dándole especial interés a los sectores de menores ingresos, proporcionando los recursos financieros para su financiamiento en las condiciones más ventajosas del sistema financiero, desarrollando los instrumentos necesarios que permitan el acceso al crédito hipotecario de la vivienda.

Asimismo, el fin del Fondo MiVivienda es: resolver el problema de vivienda de la población de menores ingresos que no tienen vivienda propia, disponer de los recursos financieros suficientes para satisfacer en forma continua la demanda habitacional de los grupos objetivos a los que está dirigido el programa, propiciar mecanismos destinados a reducir los costos y riesgos del sistema financiero con la finalidad de mejorar las condiciones de financiamiento de los beneficiarios del programa, promover el interés de los grupos objetivos para que hagan una mayor utilización del programa, promover el interés de los constructores y promotores para dedicar sus recursos a la construcción de viviendas calificables para el programa, ampliar la base de beneficiarios potenciales del programa y contribuir al desarrollo de un mercado secundario de hipotecas.

Persona para contactos

Nombre: Pedro Sevilla Almeida
Cargo: Gerente de Promoción
E-mail: psevilla@mivivienda.com.pe
Teléfono: 211-7373 anexo 701
Fax: 422-7607

6.8 **BPG**

Programa de Mejoramiento Integral de Barrios Mi Barrio

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

La escasez de suelo urbano y urbanizable trae como consecuencia la informalidad urbanística y edificadora. En la actualidad, el 43% de la población urbana nacional vive en barrios urbano-marginales, los cuales tradicionalmente se ubican en la periferia de los centros de población y propician la segregación residencial, que muchas veces promueve la reproducción intergeneracional de la pobreza y de riesgos como: malas condiciones de higiene, violencia familiar y social, elevadas tasas de enfermedades transmisibles y no transmisibles, desórdenes psicosociales, entre otros.

En el Perú se estima que saldar el déficit en infraestructura barrial demandará una inversión de aproximadamente US$ 2,500 millones. Dado que el incremento de la demanda rebasa la capacidad de respuesta del sector Vivienda, éste debía buscar una estrategia para mejorar las condiciones de vida de los barrios en situación de pobreza.

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento implementó el Programa de Mejoramiento Integral de Barrios - Mi Barrio, un modelo de desarrollo urbano-marginal focalizado, integral y participativo, que premia el esfuerzo y genera capacidades locales municipales y barriales, como alternativa al modelo de atención convencional en el desarrollo urbano.

El modelo se fundamenta en el reconocimiento y aceptación de una realidad que, si bien no debe reproducirse, demanda una intervención diferente basada en: (i) la radicación de la población en las áreas ya ocupadas pero formalizadas, (ii) la capitalización de las mejoras hechas por la población y (iii) la consolidación y complementación de lo que ya tienen, vía el otorgamiento de un subsidio colectivo directo, explícito y transparente. El modelo participativo se da en la medida en que la comunidad usuaria (beneficiaria) y la municipalidad participan activamente en todas las fases del ciclo de Mi Barrio: identificación, priorización, formulación, aprobación, financiamiento, evaluación y, de ser el caso, en la coejecución, operación y mantenimiento del equipamiento urbano comunitario

Los principales resultados de Mi Barrio han sido: (i) intervención en 5,837 lotes con una inversión que se aproxima a los S/. 43'500,000 a nivel nacional, (ii) entre setiembre del año 2003 y diciembre del año 2004 el 46% de los lotes intervenidos corresponde a asentamientos humanos o barrios ubicados en Lima, y el 54% restante se encuentra distribuido en nueve departamentos.

Los principales actores de Mi Barrio son el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, el Banco de Materiales, las Municipalidades y los Barrios Urbano Marginales.

En lo que se refiere al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, su ámbito geográfico de operaciones es de nivel nacional, de áreas urbanas y rurales, en razón del ámbito de influencia de sus entidades y proyectos que ejecuta. El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento ejecutó un presupuesto de S/. 146'407,000 en 2004 y su personal -entre nombrados y contratados- asciende a 579.

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento tiene como misión mejorar las condiciones de vida de la población facilitando su acceso a una vivienda adecuada y a los servicios básicos, propiciando el ordenamiento, crecimiento, conservación, mantenimiento y protección de los centros de población y sus áreas de influencia, fomentando la participación de las organizaciones de la sociedad civil y de la iniciativa e inversión privadas.

Persona para contactos

Nombre: Luis O. Tagle Pizarro
Cargo: Director Nacional de Urbanismo
E-mail: ltagle@vivienda.gob.pe
Teléfono: 211-7935
Fax: 211-7935

6.9 **BPG**

Proyecto Protección Ambiental y Ecología Urbana en Lima y Callao

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

En la mayoría de los distritos de Lima y Callao, principalmente en zonas de marcada pobreza, había una falta de centros de esparcimiento en campo abierto, así como un déficit significativo de áreas verdes. Muchas de estas zonas contaban además con espacios urbanos subutilizados como vertederos de residuos sólidos.

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento hizo frente a esta situación y ejecutó el Proyecto Protección Ambiental y Ecología Urbana en Lima y Callao en cuatro distritos priorizados por su marcada pobreza: San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Ventanilla y El Agustino. Este proyecto permite la recuperación y revitalización de los espacios públicos urbanos subutilizados como vertederos de residuos sólidos, deteriorados y vulnerables, transformándolos en entornos ecológicos recreativos a través de prácticas de tratamiento vegetal y utilización de especies ornamentales de los tres estratos: árboles, arbustos y herbáceas de cobertura.

En coordinación con los gobiernos locales, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento identificó y seleccionó espacios en los cuales se realizaron: acciones de levantamiento topográfico, diseño y acondicionamiento del área, conformación y estabilización de talud, construcción de pircas de piedra, construcción de barandas, mejoramiento de sustrato, sembrado de césped y plantas ornamentales, habilitación de espacios recreativos y acciones de manejo.

Entre los principales logros e impactos del proyecto se pueden mencionar: (i) la conversión de grandes áreas utilizadas como depósitos de residuos sólidos y, por ende, focos de contaminación y proliferación de insectos y roedores en bellos entornos ecológicos recreativos, logrando entre otros beneficios el mejoramiento sustancial de la calidad ambiental de las áreas aledañas, así como del paisaje de la zona y el incremento del valor de los terrenos e inmuebles adyacentes, (ii) el incremento del área verde per-cápita, (iii) la captación de mayor interés de la municipalidad local y de la población en general por la solución de sus problemas medioambientales, (iv) motivación en los pobladores de áreas vecinas para conseguir este tipo de obras en sus zonas y (v) percepción de los pobladores de que sus autoridades se están preocupando por mejorar el medio ambiente de sus ciudades.

El equipo que participó en el proyecto estuvo conformado por: Dr. Otto Elespuru Nesanovich (Director de la Oficina de Medio Ambiente del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento) y su equipo de profesionales. En el proceso de implementación, ejecución, monitoreo y evaluación participaron: i) *por la Unidad de Gestión, Investigación e Impacto Ambiental*: Ing. Paulino Sánchez Yaya (Jefe de la Unidad de Gestión, Investigación e Impacto Ambiental), los ingenieros residentes por proyecto Bertha Dueñas, Juan Pajuelo, Antonio Aróstegui y Fidel Palomino, y un equipo de 10 obreros por proyecto; y ii) *por los gobiernos locales*: Sr. Paulo Hisnotroza Guzmán (alcalde de San Juan de MIraflores), Sr. Jaime Zea Usca (alcalde de Villa El Salvador), Dr. Juan José López Alava (alcalde Ventanilla) y el Sr. Víctor Salcedo Ríos (alcalde de El Agustino).

El ámbito geográfico de las operaciones del Proyecto Protección Ambiental y Ecología Urbana es Lima y Callao y en lo que se refiere a la Oficina de Medio Ambiente del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, el presupuesto que ejecutó en el 2004 alcanzó los S/. 4'929,723.

Por otro lado, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento tiene como misión mejorar las condiciones de vida de la población facilitando su acceso a una vivienda adecuada y a los servicios básicos, propiciando el ordenamiento, crecimiento, conservación, mantenimiento y protección de los centros de población y sus áreas de influencia, fomentando la participación de las organizaciones de la sociedad civil y de la iniciativa e inversión privadas.

Persona para contactos

Nombre: Paulino Sánchez Yaya
Cargo: Jefe de la Unidad de Gestión, Investigación e Impacto Ambiental
E-mail: psanchez@vivienda.gob.pe
Teléfono: 211-7930 anexo 1731
Fax: 211-7930 anexo 1731

6.10 **BPG**

Corredor para el Desarrollo Sostenible "Oro de los Andes"

Municipalidad Provincial de Bolognesi

Los gobiernos locales del Corredor Oro de los Andes no contaban con una visión de desarrollo común y se desenvolvían en el siguiente contexto: (i) la minería y el desarrollo se veían como elementos separados, debido a que los recursos provenientes de esta actividad iban directamente al gobierno central y no a las zonas de influencia de las empresas mineras, (ii) las municipalidades se limitaban a administrar servicios, obras públicas y proyectos sin una visión de desarrollo, por lo que tampoco continuaban proyectos de las gestiones anteriores y trabajaban de manera aislada respecto de las otras municipalidades, actuando por cuenta propia, (iii) en los pueblos del Corredor no había presencia de agencias de cooperación internacional, ONGs, universidades, etc. que contribuyeran al desarrollo y (iv) los pueblos del Corredor tenían potencial turístico, ganadero y minero pero de desarrollo incipiente.

Para revertir esta situación, la Municipalidad Provincial de Bolognesi y los 32 gobiernos locales de Áncash y Huánuco, unidos en la Asociación de Alcaldes del Corredor para el Desarrollo Sostenible "Oro de los Andes" y otros actores sociales, vienen trabajando por consolidar al Corredor como un innovador modelo en este rubro.

Metodología de trabajo

1. En un primer taller los participantes exponen sus experiencias, avances y conocimientos sobre un determinado eje, en base a los cuales se elabora un plan conjunto y se define un liderazgo o entidad responsable de confeccionar el programa.
2. En un segundo taller se aprueba el plan y se confirman aportes.
3. En un tercer taller se evalúan los avances y posibles ampliaciones de los proyectos incluidos en el plan, en base a nuevos socios estratégicos.

El Corredor para el Desarrollo Sostenible "Oro de los Andes" es un espacio de diálogo y concertación para 32 distritos, articulados por su potencial minero, turístico y agropecuario, y por una visión de desarrollo sostenible. Es un modelo de dos regiones, multiactoral y que trabaja en el eje turístico, rural-ganadero y ambiental.

Existen espacios como los talleres (cuya metodología se puede ver en el cuadro) donde los actores sociales se reúnen para presentar sus proyectos, avances y conocimientos sobre un determinado tema. De esa manera se identifican experiencias replicables en otras localidades del Corredor, en base a las cuales se elabora un plan conjunto. Además, los proyectos son respaldados por una secretaría técnica.

Con esta práctica se ha logrado desarrollar una visión de largo plazo de los municipios, la mina y otras ONGs, para diseñar un proyecto integral de desarrollo económico en pro de los distritos, aprovechando los recursos que actualmente genera la explotación minera. También se ha alcanzado un proceso de diálogo y concertación a nivel de 32 gobiernos locales que han concretado alianzas estratégicas con compañías mineras, ONGs, agencias de cooperación, fundaciones, sociedad civil, etc. Además, los empresarios están participando en actividades de turismo, ganadería y medio ambiente, con asistencia técnica y capacitación por parte de los especialistas. Finalmente, se han conseguido US$ 63 millones, de los US$ 111.5 millones que pagó Antamina por un convenio de privatización, y se han invertido en proyectos concretos del Corredor, básicamente en áreas de electrificación de 454 pueblos de Áncash y 9 proyectos viales. Así, el mayor impacto generado por esta inversión es una red vial que permite una mejor comunicación con los pueblos vecinos y mayor afluencia de turismo.

El creador e impulsor de esta buena práctica fue el Ingeniero Luis Barrenechea, desde que inició su gestión como alcalde distrital de Huallanca (Ancash) en el año 1999. Como parte de del equipo creador se sumaron a su iniciativa un grupo de alcaldes pertenecientes a la zona de influencia de la Compañía Minera Antamina: Edward Vizcarra (alcalde provincial de Huari, Ancash), César Fernández (alcalde provincial de Bolognesi, Ancash), Hugo Cardich (alcalde provincial

de Dos de Mayo, Huánuco), Rafael Alvarado (alcalde provincial de Humalíes, Huánuco). Así también participaron en esta idea un grupo de profesionales de la zona del Corredor: Manuel Rosemberg (ingeniero zootecnista de Chavín), Carlos Barrenechea Lescari (sociólogo huallanquino), Ada Barrenechea Martel (químico y consultora ambiental), Alejandro Indacochea (economista), Sebastiao Mendonca (especialista en Planeamiento Estratégico) y el antropólogo Paul Warner (Gerente Institucional de la Compañía Minera Antamina).

Actualmente en la fase de implementación están continuando el trabajo iniciado en le gestión anterior los 32 alcaldes de las municipalidades de los departamentos de Ancash y Huánuco

En lo que se refiere a la Municipalidad Provincial de Bolognesi, el ámbito geográfico de sus operaciones está determinado por sus 15 distritos, con mayor incidencia en Chiquián, Centro Poblado Menor de Carcas, Centro Poblado Menor de Cuspon y Centro Poblado Menor de Mesa Pampa. El presupuesto que ejecutó en 2004 fue de S/. 1'447,400.

La Municipalidad Provincial de Bolognesi es una institución que tiene propósito garantizar el desarrollo preservando el medio ambiente, garantizando los derechos a la propiedad, trabajo, empresa, industria y comercio, creando condiciones favorables para la real expansión de las capacidades; fortalecer los valores éticos y fomentar la generación de empleo productivo.

Persona para contactos

Nombre: Luis Barrenechea Martel
Cargo: Secretario Técnico del Corredor para el Desarrollo Sostenible "Oro de los Andes"
E-mail: luis_barrenechea@hotmail.com
Teléfono: 225-6095
Fax: 224-2490

6.11 **BPG**

Conformación de la Primera Mancomunidad del Valle del Mantaro

Municipalidad Provincial de Huancayo

El crecimiento desarticulado y desordenado de las provincias de Huancayo, Chupaca, Concepción y Jauja, y de sus 86 distritos, dio lugar al deterioro ambiental, a una deficiente prestación de servicios públicos y a la realización de obras de poca envergadura e impacto local.

Para mejorar esta situación, la Municipalidad Provincial de Huancayo lideró la conformación de la Primera Mancomunidad del Valle del Mantaro con el propósito de aunar esfuerzos, recursos e iniciativas, generando sinergias que permitan desarrollar obras de envergadura y de interés común en beneficio de la población, contribuyendo así al desarrollo local de cada una de sus jurisdicciones. Para ello, los municipios provinciales de Huancayo, Jauja, Concepción, Chupaca y los municipios distritales de sus ámbitos coordinan sus acciones en el más amplio sentido democrático y participativo. La Mancomunidad se asienta en tres ejes temáticos: i) acondicionamiento territorial y desarrollo urbano, ii) desarrollo ecológico ambiental y iii) desarrollo económico turístico, armónico, sostenible y participativo con identidad histórica, cultural y geográfica.

La Mancomunidad del Valle del Mantaro agrupó a los municipios provinciales y distritales del valle para la realización de objetivos comunes, por los cuales los integrantes, lejos de buscar apoyo y financiamiento central, se comprometen a poner sus recursos, esfuerzos e inquietudes al servicio de un proyecto integral que no podrían realizar solos. Con ello se busca contribuir y afianzar el proceso de descentralización y autonomía a través de nuevos ordenamientos legales que le den a las ciudades un papel cada vez más importante como unidades básicas de desarrollo.

El proyecto ha permitido entre otras cosas: (i) articular y cohesionar a las cuatro provincias y sus 86 distritos para realizar acciones conjuntas y asumir compromisos por el desarrollo integral y sostenido del valle, (ii) emprender proyectos integrales de envergadura y acciones de impacto socioeconómico, como el proyecto sobre desarrollo vial del valle y (iii) la explotación conjunta de los ingentes recursos mineros, agrícolas, ganaderos, piscícolas, turísticos y comerciales, que representa un motor de desarrollo en el mejoramiento del nivel de vida de la población.

El equipo de trabajo de esta buena práctica está conformado por los miembros de la estructura orgánica de la mancomunidad del Valle del Mantaro. La composición del Directorio es: Mg. Pío Fernando Barrios Ipenza, alcalde de la Municipalidad Provincial de Huancayo (Presidente); Dr. Jesús Chipana Hurtado, alcalde de la Municipalidad Provincial de Concepción (Vicepresidente); Sr. José Ochoa Cajahuaringa, alcalde de la Municipalidad Provincial de Chupaca (Secretario); Sr. Luis Alberto Manyari, alcalde de Santa Rosa de Ocopa (Secretario de Economía); alcalde de la Municipalidad Provincial de Jauja (Fiscal); los vocales son Jesús Vargas, Wilson Chávez, Pedro García y Oswaldo Alvares;

los vocales técnicos son el Arq. Arturo Poma, Arq. Arturo Palacios y Jorge García; y el soporte técnico profesional lo conforma el Econ. Gino Ruiz y Magali Lazo.

En lo que se refiere a la Municipalidad Provincial de Huancayo, el ámbito geográfico de sus operaciones está determinado por sus 27 distritos y 15 centros poblados. El presupuesto que ejecutó en 2004 alcanzó los S/. 41'809,765 y cuenta con 399 personas en su personal.

La misión de la Municipalidad Provincial de Huancayo es ser una institución moderna y funcional al servicio de la población que con la concertación y participación ciudadana de la sociedad civil organizada promueve programas y proyectos de inversión privada, pública y de cooperación internacional para superar la pobreza e impulsar el desarrollo humano integral de la provincia.

Persona para contactos

Nombre: Magali Lazo Guevara
Cargo: Secretaria Técnica CEPRI - HYO
E-mail: makaxy@hotmail.com
Teléfono: 064-211799 anexo 249
Fax: 064-234411

6.12 **BPG**

Vías Integradoras

Municipalidad Provincial de Piura

En Piura no se contaba con adecuada infraestructura vial en zonas periféricas, lo que ocasionaba falta de acceso para el transporte público, dificultades para brindar el servicio de seguridad y recojo de basura, y perjuicios en la salud de los pobladores por la emanación del polvo que se producía al paso de vehículos en los caminos de tierra existentes.

La Municipalidad Provincial de Piura decidió implementar una nueva técnica constructiva, consistente en tratamientos superficiales o monocapas como solución básica a las superficies de rodadura en caminos de tierra y ripio, que por su ubicación y volumen de tránsito no justifican económicamente la aplicación de estructuras tradicionales de pavimento, dado su altísimo costo. Este proyecto ha sido denominado Vías Integradoras por intercomunicar a los diferentes asentamientos humanos y urbanizaciones populares de Piura a un bajo costo para la administración municipal, sin dejar de brindar un servicio eficiente.

Este proyecto es una respuesta innovadora a un problema que aparentemente no tenía solución, tomando en cuenta las restricciones de presupuesto que tienen las municipalidades, logrando comunicar a los asentamientos humanos de bajos recursos con vías de comunicación consideradas económicamente no viables. Así, la introducción de una nueva tecnología de tratamiento superficial de caminos por capas ha permitido reducir el problema a un bajo costo.

El diseño de la solución se trabajó en colaboración con las dos universidades de la región y una refinería. Además, se ha usado materiales regionales, mano de obra local y tecnología disponible en la zona.

El principal resultado es la integración de lugares aislados, desarrollando aproximadamente 30 kilómetros (con un tratamiento superficial simple en su primera etapa, es decir, reduciendo costos), aumentando la calidad de vida de sus pobladores, disminuyendo la contaminación ambiental y eliminando el polvo de los caminos de tierra y ripio.

La ejecución de esta buena práctica estuvo a cargo del Gerente de Planificación Urbana y Territorial, Ing. Jorge Timaná Rojas y el Jefe de la Oficina de Infraestructura, Ing. Edgardo Hernández, además de su equipo de ingenieros y técnicos.

En lo que se refiere a la Municipalidad Provincial de Piura, su ámbito geográfico está determinado por los ocho distritos de la provincia de Piura. El presupuesto que ejecutó en 2004 fue S/. 60'000,000 y cuenta con 1316 personas en su personal tanto autorizados como bajo la modalidad de servicios no personales.

La misión de la Municipalidad Provincial de Piura es ser una institución que lidera el cambio de la gestión local, que presta con excelencia y dentro del marco legal lose servicios municipales, impulsa su desarrollo integral y fomentamos el bienestar y seguridad de los vecinos.

Persona para contactos

Nombre: Diana Landa Castillo
Cargo: Jefa de la Oficina de Organización y Métodos
E-mail: dlanda@munipiura.gob.pe
Teléfono: 073-310355
Fax: 073-334853

6.13 **BPG**

Privatización de Tierras Nuevas

Proyecto Especial Chavimochic

El Proyecto Especial de Irrigación Chavimochic ubicado en la región de La Libertad ha permitido recuperar para la agricultura 66,075 hectáreas de tierras nuevas ubicadas en los intervalles de Chao, Virú y Moche. Si bien estas tierras estaban disponibles para la actividad agraria, se requerían mecanismos que fomentaran su privatización y que aseguraran una inversión adecuada para impulsar una agricultura moderna y de exportación.

Con el objetivo de promover y garantizar un uso eficiente y productivo de las tierras nuevas, el Proyecto Especial Chavimochic estableció el Programa de Privatización de Tierras Nuevas para: (i) construir una cultura de la productividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles (agua - suelo), (ii) propiciar e incentivar la formación de empresas agroindustriales para la exportación, (iii) incrementar la agroexportación incorporando mayor valor agregado a la producción agrícola, entre otros fines.

El Programa de Privatización de Tierras Nuevas se ha llevado a cabo entre 1994 y el 2004 mediante mecanismos de subasta pública internacional para asegurar la transparencia del proceso de adjudicación y compromisos de inversión. Adicionalmente se tomaron otras medidas para propiciar la generación de negocios productivos y sostenibles como: (i) saneamiento físico legal de las áreas en venta, (ii) aseguramiento de la disponibilidad de agua de riego en cantidad y calidad adecuadas, (iii) fijación del precio de la tierra en función del costo de oportunidad y en razón inversa al tiempo de desarrollo, (iv) diseño de parcelas de grandes extensiones para el establecimiento de agroindustria de exportación y (v) presentación de alternativas de financiamiento, entre otras.

Los principales logros del programa son: (i) venta de 36,541 hectáreas (ha) de las 66,075 ha de tierras nuevas incorporadas a la agricultura, (ii) incremento de la exportación de empresas agroindustriales en la zona de influencia de Chavimochic: de US$ 18.82 millones en 1995 a US$ 151.153 millones en el 2004, (iii) aumento de las áreas cultivadas del programa: en la Etapa I, de 6,837 ha en el 2001 a 9,207 ha para el 2005 y, en la Etapa II, de 553 ha en el 2001 a 3,670 ha para el 2005 y (iv) generación de puestos de trabajo: de 3,419 puestos en el año 2001 a 13,810 puestos para el 2005 en la Etapa I del programa.

Dado que la buena práctica de Privatización de Tierras Nuevas del Proyecto Especial Chavimochic se inició desde 1994, el equipo humano ha ido cambiando desde ese año donde se nombró a la primera comisión especial encargada de la privatización. En el 2004, el Gobierno Regional La Libertad designó la Comisión de Ventas de Tierras, presidida por la Ing. Marieta Lezama (Sub Gerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional La Libertad) e integrada en calidad de miembros por el Eco. Renato Mostacero, Eco. José Saavedra Ramirez, Dra. Carmen Becerra, Ing. Antonio Huerta y Econ. Vicente Esquivel.

En lo que se refiere al Proyecto Especial Chavimochic, el ámbito geográfico de sus operaciones está determinado por las siguientes zonas y sedes: Trujillo Sede Central, Campamento Central; Virú, Campamento San José; Virú, Central Hidroeléctrica; Chao, Parcelas Frutícolas y Viveros Sector San Carlos; Chao, Unidad de Comercialización de Energía; Huanroc-Santa, Oficina de Distribución de Energía de Huanroc.

El Proyecto Especial Chavimochic ejecutó un presupuesto de S/. 25'399,590 y cuenta con 181 personas entre su personal y personal de apoyo.

La misión del Proyecto Especial Chavimochic es ser una entidad pública que abastece recursos hídricos para lograr el mejoramiento de las áreas de los valles Chao, Virú, Moche y Chicama, la incorporación de la áreas nuevas a la agricultura, la generación de energía eléctrica, y la producción de agua potable para la ciudad de Trujillo y distritos aledaños.

Persona para contactos

Nombre: Humberto Landeras Rodríguez
Cargo: Jefe de Relaciones Públicas
E-mail: rrppchavimochic@yahoo.es / oadchavi@regionlalibertad.gob.pe
Teléfono: 044-272286 anexo 122
Fax: 044-271175

6.14 **BPG**

Sistema Condominial

Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima - Sedapal

La población sin servicio de agua potable y alcantarillado asciende a 1.1 y 1.3 millones de habitantes respectivamente y se encuentra ubicada principalmente en asentamientos humanos de áreas periféricas de Lima y Callao. Los pobladores de las zonas sin servicio presentan además los mayores problemas de salubridad y de pobreza.

Con el objetivo de mejorar la gestión en el área de ampliación de la cobertura de los servicios de agua potable y alcantarillado, Sedapal ha implementado una herramienta innovadora en lo técnico, social, financiero e institucional: el Sistema Condominial.

Para ello diseñó, implementó y estandarizó un plan de acción con dos componentes: (i) *técnico*: se utiliza la tecnología condominial que se caracteriza por la simplicidad del diseño, instalación, operación y mantenimiento; por el bajo costo y por la flexibilidad ya que se adapta a las condiciones topográficas del terreno, dinámicas de crecimiento de la población y demanda específica de agua potable y alcantarillado, (ii) *social*: existe una clara y activa participación de la comunidad en el diseño, ejecución de obras y gestión de los servicios; adicionalmente, la población beneficiada es capacitada en organización, trabajo comunal, operación, mantenimiento y/o gestión comunal con criterio empresarial, para garantizar el adecuado funcionamiento y sostenibilidad del sistema. Además, incluye un sistema de seguimiento, monitoreo, evaluación y ajuste.

Los objetivos específicos del PAC son:

1. Inversión total de US$ 30 millones, 20 de los cuales serán financiados a través de un préstamo suplementario del Banco Mundial y 10 con recursos de Sedapal. Se espera atender, al año 2007, 30 mil lotes en asentamientos humanos con las siguientes características: pobladores en situación de pobreza y pobreza extrema de las áreas periurbanas de Lima y Callao que cuenten con factibilidad técnica de servicio (otorgada por Sedapal) y con saneamiento físico legal. Adicionalmente, se verifica que cuenten con organizaciones vecinales vigentes reconocidas por las municipalidades correspondientes y que hayan expresado su voluntad en participar en la implementación del proyecto.
2. Construcción de Comités de Agua y Saneamiento, eficientes en el manejo de estos sistemas.
3. Influir en los cambios de hábitos y costumbres de las poblaciones beneficiadas en materia de higiene, cultura de uso adecuado del agua y saneamiento, y cultura de pago.
4. Construir comunidades con entorno saludable.

Los resultados de las pruebas piloto del plan en seis asentamientos humanos de los tres conos de Lima, con poblaciones entre los 63 y 165 lotes, son: (i) los costos de obra mediante el sistema condominial son en promedio 50% menores al sistema convencional, (ii) cambios radicales en la calidad de vida de la población: totalidad de conexiones domiciliarias e intradomiciliarias instaladas y población organizada y capacitada, lo que genera un cambio real en sus hábitos de higiene, (iii) la población adecuadamente orientada es protagonista principal para la implementación de los proyectos: diseño, ejecución de obras y en la gestión de los servicios, (iv) intervenciones con promoción social, capacitación, organización y participación de la población conllevan al uso efectivo y saludable de las instalaciones sanitarias interiores y exteriores, y (v) el modelo de intervención del proyecto ampliación de la cobertura tiene una connotación de ámbito nacional porque puede ser replicado por otras empresas prestadoras de servicios de agua potable y alcantarillado.

Asimismo, mediante la sistematización de experiencias obtenidas en los planes piloto se han estandarizado los procesos para la implementación del Proyecto Ampliación de la Cobertura - PAC (los objetivos se pueden ver en el cuadro), cuya primera etapa contempla un período de tres años (2005-2007) desarrollando: (i) el reglamento de elaboración de proyectos condominiales de agua potable y alcantarillado para habilitaciones urbanas y periurbanas de Lima y Callao, (ii) especificaciones técnicas para la ejecución de obras condominiales de Sedapal, (iii) guía metodológica para la

intervención técnico-social en la elaboración y ejecución de proyectos condominiales y (iv) materiales educativos e instrumentos para la intervención.

El equipo ejecutor del PAC está conformado bajo la siguiente estructura: en la Jefatura del PAC, Jaime Salcedo y Delia Door (secretaria); en Apoyo Informático, Juan Villafana; en Apoyo Administrativo, María del Pilar Ruiz; en Planeamiento, Administración y Finanzas, Roberto Pedreschi, Víctor Hugo Barrera e Hilario Primo; en Área de Ingeniería, Rolando Vásquez, Fernando Lozano, Sonia Alvarez, Severiano Oré, Ana Arbieto, Miguel Aucaruri, Julio López, Sergio Loayza; y en Área Social, Javier Acosta, María Estela Calderón, Doris Arizmendi y Julio Matsuda.

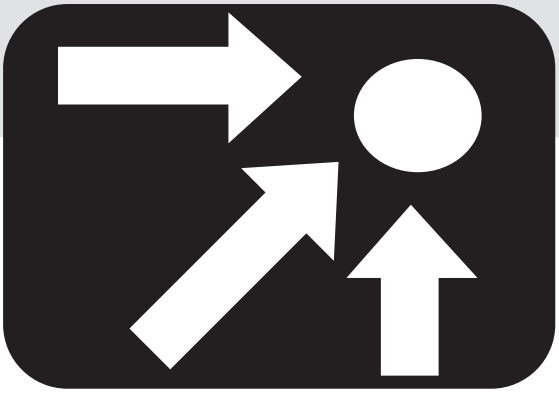
En lo que se refiere a Sedapal, el ámbito geográfico a su responsabilidad está compuesto por las provincias de Lima y Callao, el presupuesto que ejecutó en 2004 alcanzó los S/. 891'967,610 y cuenta con 2136 trabajadores en su personal.

La misión de Sedapal es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, administrando eficientemente el recurso agua, la recolección y disposición final de aguas servidas, controlando la preservación del medio ambiente.

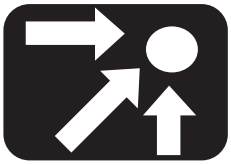
Persona para contactos

Nombre: Ing. Jorge Rucoba Tello
Cargo: Jefe Equipo Productividad con Calidad
E-mail: jrucoba@sedapal.com.pe
Teléfono: 317-3596
Fax: 317-3483

Incidencia Pública



Incidencia Pública



Derechos Ciudadanos

- ✓ Tenemos derecho a que se revise el marco legal para garantizar nuestro desarrollo
- ✓ Tenemos derecho a participar en los preocesos de reforma institucional
- ✓ Tenemos derecho a un planeamiento estratégico de mediano plazo que articule y alinee el accionar de las distintas entidades estatales

¡Las BPGs 2005 en **Incidencia Pública** demuestran que acceder a estos derechos **sí es posible!**

"En la administración pública hay buenos funcionarios, funcionarios eficientes, honestos y con mucho espíritu de servicio que requieren reconocimiento y apoyo para cambiar la inercia de ineficiencia burocrática".

Agnes Franco (Equipo Técnico)

1. ¿Qué es una BPG en Incidencia Pública y por qué es importante?

Una BPG en Incidencia Pública es el conjunto de actividades orientadas a lograr el consenso público necesario para poder modificar uno o varios aspectos del marco institucional vigente.

Una BPG en Incidencia Pública puede incluir la reforma de una norma legal, de un cambio de hábitos o de una política pública; con lo que puede referirse a la modificación en la legislación o en la normativa de un sector que provoque un cambio sustantivo en su organización (por ejemplo, implantar la evaluación del personal docente en los colegios públicos), o a ciertas actividades en el marco del plan de reforma de un sector (por ejemplo, medidas que busquen perfeccionar el sistema tributario: más equidad y mayor recaudación).

Una BPG en Incidencia Pública puede ser la fase inicial, intermedia o final de una reforma estructural de gran impacto económico y social en el largo plazo en cualquiera de los sectores estatales. La idea es que estos procesos optimicen la implementación de políticas públicas para que éstas a su vez mejoren el ambiente económico y social de los ciudadanos. Las políticas públicas son las que buscan incrementar el bienestar de la población y promover el desarrollo del país, y están relacionadas con la economía, la infraestructura, la educación, el medio ambiente, la salud, la seguridad pública, entre otros.

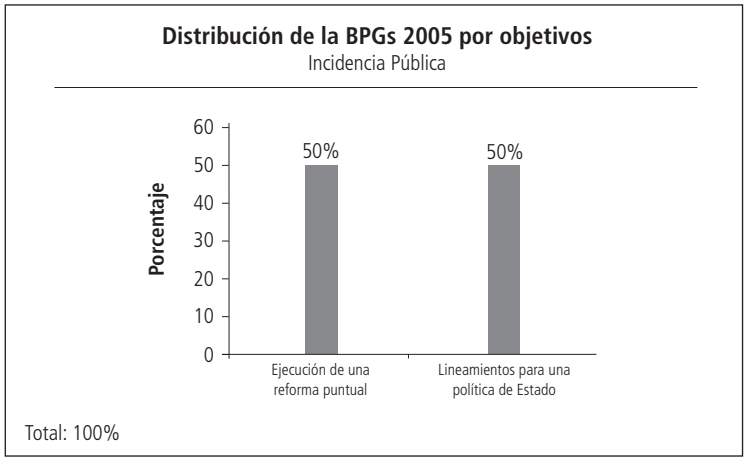
Una BPG en Incidencia Pública es importante porque en una democracia los cambios estructurales suponen el concurso de más de un actor.

2. Objetivos e indicadores

Los objetivos de las BPGs 2005 en Incidencia Pública se han enfocado básicamente a generar consensos para plantear una reforma puntual o para llevar a cabo una política de Estado. Los indicadores usados en cada BPG 2005 dependen directamente de su objetivo, además de que son un calibrador de los avances de la BPG. En esta sección se presentan los objetivos y los indicadores más comunes utilizados por las BPGs 2005 en Incidencia Pública.

2.1 ¿Cuáles son los objetivos de las BPGs 2005 en Incidencia Pública?

Alrededor de un mismo enfoque y del diálogo para la generación de acuerdos y consensos, las BPGs 2005 en Incidencia Pública han tenido dos objetivos. El primero fue la ejecución de una reforma puntual y el segundo el establecimiento de lineamientos concretos para llevar a cabo una política de Estado.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

a. Ejecución de una reforma puntual

La BPG 2005 en Incidencia Pública que ejecutó una reforma puntual tuvo por objetivo generar consensos para aprobar el cierre del régimen de pensiones regulado por el Decreto Ley 20530. Las distorsiones económicas y administrativas originadas por este régimen, denominado "Cédula Viva", no podían ser modificadas ni afectadas sin una reforma constitucional. El **Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)**, mediante un trabajo integrado y concertado con funcionarios del sector público, presentó una propuesta técnica que culminó en la aprobación de una reforma constitucional para cerrar definitivamente dicho régimen.

b. Establecimiento de lineamientos para una política de Estado

La BPG 2005 en Incidencia Pública que estableció lineamientos para llevar a cabo una política de Estado tuvo como objetivo formular el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2003-2013, con el fin de definir la hoja de ruta para convertir al Perú en un país exportador. Esto fue logrado por el **Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)** al convocar a los miembros del sector público y privado, así como a la sociedad civil organizada, para la formulación de dicho plan.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

2.2 ¿Cuáles son los indicadores relevantes?

Los indicadores de la categoría Incidencia Pública han estado asociados al número de beneficiados (posibles o efectivos) o al volumen de transacciones derivados del desarrollo de una actividad. En todo caso, lo ideal sería que en el futuro los indicadores sean del proceso en sí (sobre las instituciones participantes, la aparición en medios de comunicación, etc.) y de los resultados, para establecer con mayor precisión la eficacia del proceso y el impacto de una política estatal, respectivamente.

Para tener una idea clara de hacia dónde enfocar las mediciones cuando se plantea un proyecto de esta índole, a continuación se presentan algunos indicadores según el tipo de objetivo de las BPGs 2005 en Incidencia Pública:

a. Ejecución de una reforma puntual

- Número de beneficiados de la política.
- Porcentaje/monto de ahorro en el gasto del Estado en un período.

b. Establecimiento de lineamientos para una política de Estado

- Porcentaje de aumento de la producción en un sector determinado en un período.
- Porcentaje de aumento de las exportaciones totales en un período.
- Porcentaje de aumento de las exportaciones/ventas en un sector determinado en un período.

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores según el tipo de medición -que en este caso es sólo cuantitativa- acompañados de las variables que se quiere medir:

Indicadores en Incidencia Pública (Según tipo de medición)	
Medición cuantitativa	
Variables	**Indicadores**
Impacto del aumento de pensiones/remuneraciones en un segmento de la población.	• Número de beneficiados de la política. • Porcentaje/Monto de ahorro en el gasto del Estado en un período.
Impacto de una política o de los productos concretos (productos financieros, medidas tributarias o similares para un sector económico específico).	• Porcentaje de aumento de la producción en un sector determinado en un período. • Porcentaje de aumento de las exportaciones totales en un período. • Porcentaje de aumento de las exportaciones/ventas en un sector determinado en un período.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Recomendaciones

Se pueden incluir indicadores como:

- Para medir la participación en el proceso, se puede usar como indicador el número de instituciones (privadas, públicas o de la sociedad civil) que participaron en el desarrollo del plan/política versus las que se esperaba que participen.
- Para medir el "rebote" que ha tenido el tema en la prensa, se puede usar como indicador el número de apariciones en medios de comunicación promoviendo el plan o política versus en el número esperado de apariciones.

3. Contexto

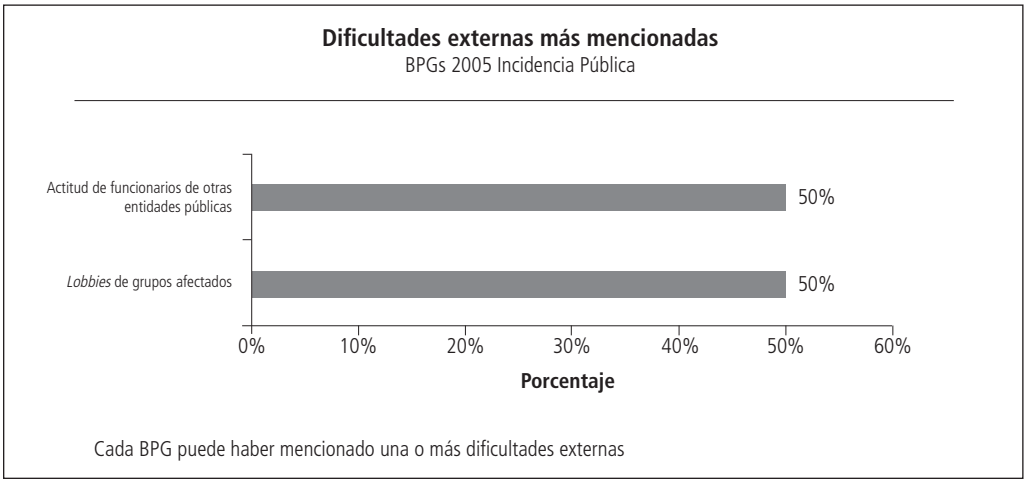
Cada institución que desarrolla una BPG afronta un contexto distinto, entendido como el conjunto de acciones, personas y herramientas cuyo preciso engranaje da como resultado la BPG. Este contexto se ilustra en esta sección con el detalle de las dificultades que usualmente se presentaron durante el desarrollo de las BPGs 2005 en Incidencia Pública, y de los aliados que se necesitaron para contrarrestarlas.

3.1 ¿Cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Incidencia Pública?

Cuando uno empieza un proyecto se enfrenta en el camino con varias dificultades, las que tendrán que resolverse sobre la marcha con imaginación e innovación, sin perder de vista el propósito de la BPG.

En el caso de las BPGs 2005 en Incidencia Pública no se han mencionado dificultades internas inherentes a la organización sino más bien externas, las cuales fueron:

- La actitud de los funcionarios de otras entidades públicas (50% de los casos).
- Los *lobbies* de los grupos afectados ante un cambio de ley o norma (50%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

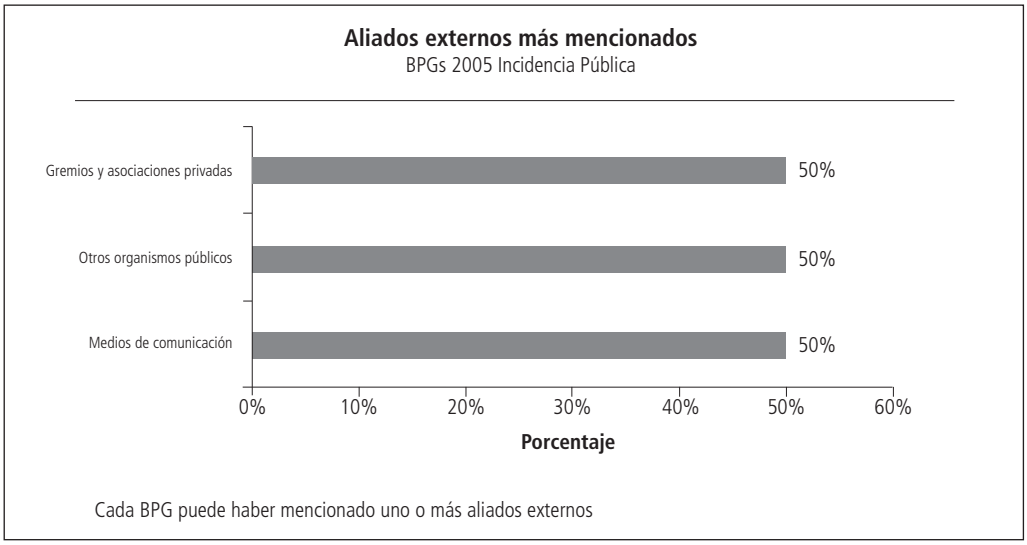
La actitud de los funcionarios de otras entidades públicas se refiere a que había una especie de temor para generar soluciones o para mejorar la atención al cliente. Los *lobbies* de los grupos afectados ante un cambio de ley o norma se mencionaron porque estos grupos generan presiones políticas que pueden impedir dicho cambio.

Para que las dificultades señaladas no sean un "factor sorpresa" y retrasen o cancelen la implementación de una BPG en Incidencia Pública, es conveniente tomar medidas preventivas como, por ejemplo, identificar a los posibles beneficiados y perjudicados por una política, dialogar continuamente con los grupos afectados por una norma o medida y con los grupos de poder que los pueden apoyar (partidos políticos, medios de comunicación, etc.) para explicarles de manera transparente las ventajas y desventajas de dicha medida o norma, así como para escuchar sus aportes e incorporarlos, pues la idea es llegar a acuerdos que seguramente no serán unánimes, pero sí mayoritarios.

3.2 ¿Quiénes fueron los principales aliados?

En las BPGs 2005 en Incidencia Pública tampoco se mencionaron aliados internos, pero sí externos, entre los cuales están:

- Los gremios y asociaciones privadas (50% de los casos).
- Otros organismos públicos (50%).
- Medios de comunicación (50%).



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

En base a las experiencias de estas BPGs en Incidencia Pública se puede concluir que antes de empezar una BPG de este tipo es conveniente mapear a los posibles aliados (identificarlos, averiguar sus datos de contacto y sus intereses particulares) para dialogar con ellos y conseguir su apoyo en determinados momentos. Por ejemplo, para llevar a cabo una política sectorial es indispensable hacer primero un listado de todas las asociaciones involucradas (gremios empresariales y asociaciones de microempresarios del sector, asociaciones financieras, otros sectores implicados indirectamente) registrando información sobre persona para contactos, teléfono, mail, entre otros datos. Concluido dicho listado es el momento de convocar a reuniones de discusión, de manera que ningún actor se sienta excluido. Incluso se pueden realizar reuniones por sector e ir conociendo así sus propuestas y sus puntos de vista de antemano, para luego tener una reunión general con todos los involucrados.

Por ejemplo, para formular el PENX 2003-2013, el **Mincetur** convocó a una comisión multisectorial mixta permanente integrada por miembros del propio **Mincetur**, de otros cuatro ministerios, de una entidad gubernamental del sector (Prompex) y de cuatro gremios privados que incluían productores y exportadores. Con ello se aseguraba la representación de varios sectores.

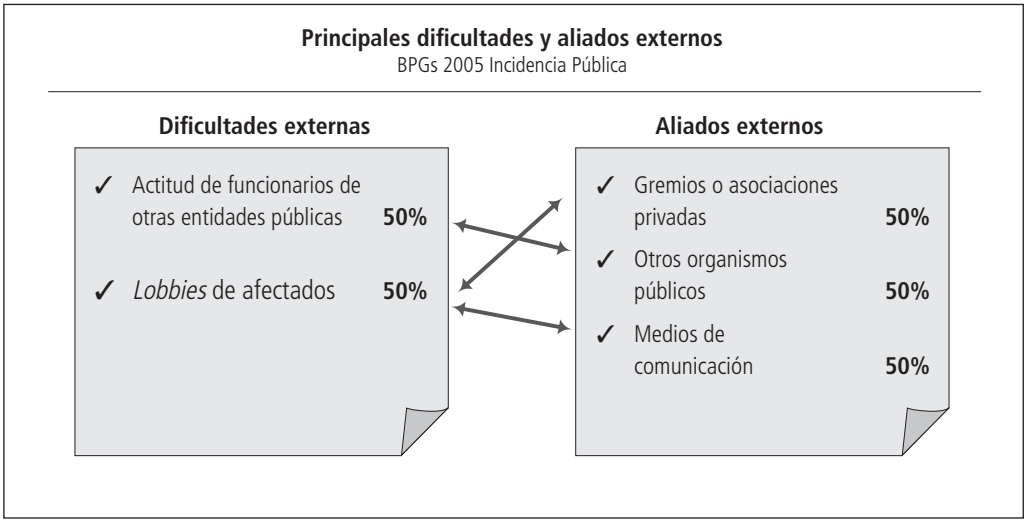
3.3 ¿Cuál fue la relación entre los aliados y las dificultades?

Algunas de las dificultades que afrontaron las BPGs 2005 en Incidencia Pública fueron contrarrestadas por la labor de los aliados; en otros casos, hubo que resolverlas con la imaginación y buenas ideas del equipo encargado del proyecto.

Como ya se ha dicho, en esta oportunidad no se mencionaron dificultades ni aliados internos, mientras que las dificultades externas se vieron contrarrestadas de alguna manera con los aliados externos. La falta de acción de los funcionarios públicos no se soluciona de la noche a la mañana, ya que es un cambio que ha

de provenir de las mismas instituciones. Asimismo, para contrarrestar la fuerza de los *lobbies* de los grupos afectados ante una política específica, los gremios privados cumplieron un rol fundamental pues apoyaron dicha política desde su posición, mientras la institución pública proporcionaba los fundamentos técnicos a los medios de comunicación para que fueran difundidos.

Principales dificultades y aliados externos
BPGs 2005 Incidencia Pública



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Por ejemplo, en el caso de la Estrategia para la Generación de Consensos en la Reforma del Sistema de Pensiones, el **MEF** se encargó de resolver los principales cuestionamientos y preocupaciones recogidos en las reuniones con los diferentes grupos afectados, elaborando luego información que la prensa acogía y difundía para que la ciudadanía, congresistas y líderes de opinión pudieran formarse una opinión al respecto.

3.4 ¿Cuál fue el equipo humano que llevó a cabo las BPGs 2005?

En promedio, los actores internos de la institución que trabajaron en el desarrollo de las BPGs 2005 en Incidencia Pública fueron 14. El **MEF** llevó a cabo su proyecto con 11 personas y el **Mincetur** con 17 funcionarios de su institución (es decir, sin contar a los miembros de la comisión multisectorial mixta permanente que pertenecían a otras instituciones públicas y gremios privados).

Amplitud del equipo
BPGs 2005 Incidencia Pública

Indicador	Personas
Máximo	17
Mínimo	11
Promedio	14

a. Liderazgo

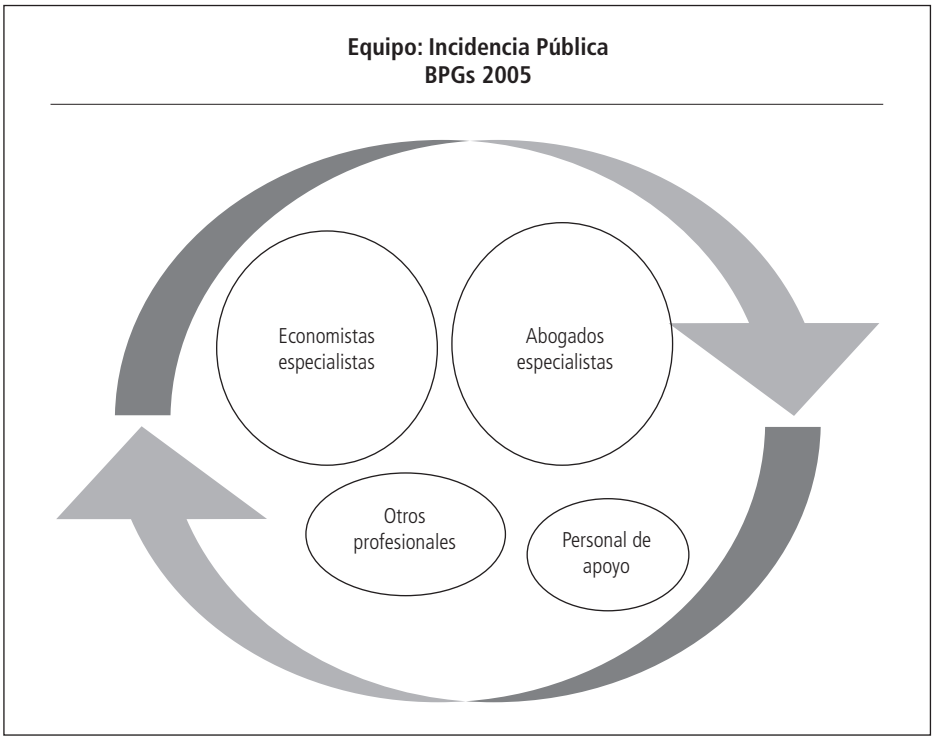
En las BPGs 2005 en Incidencia Pública la iniciativa surgió de las máximas autoridades o de la alta dirección de la institución, es decir, de los ministros y viceministros del **MEF** y del **Mincetur,** quienes delegaron la ejecución e implementación al jefe o jefes de proyecto.

El líder del proyecto debe contar con ciertas características básicas (ver "Características del líder del proceso" en "Recomendaciones generales").

b. Equipo de trabajo

Los equipos de trabajo de las BPGs 2005 en Incidencia Pública estuvieron conformados por profesionales expertos en la materia, en su mayoría economistas y abogados. Por ejemplo, en el caso de la Estrategia para la Generación de Consensos en la Reforma del Sistema de Pensiones (**MEF**), el equipo estuvo integrado por economistas y abogados expertos en sistemas previsionales y legislación laboral. En el caso del PENX 2003-2013 (**Mincetur**), los funcionarios fueron economistas y abogados, así como administradores que conocían el tema de facilitación del comercio exterior. En ambos casos el personal administrativo (secretarias, equipo de sistemas, etc.) sirvió de apoyo.

En el siguiente gráfico se puede observar la composición de los equipos de trabajo, donde figuran los economistas y abogados en mayor proporción que los otros profesionales y el personal de apoyo.

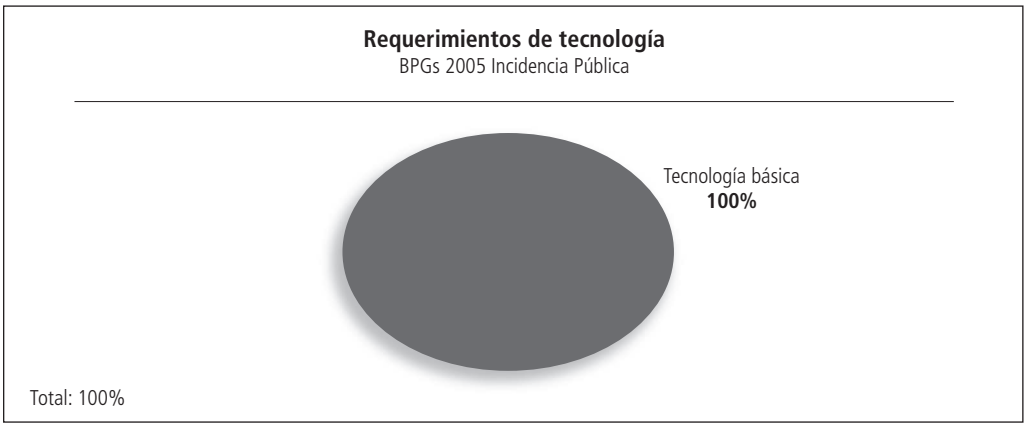


Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Por otro lado, el equipo humano es el encargado de elaborar un diagnóstico de la situación. En una primera etapa de la elaboración del PENX 2003-2013 (**Mincetur)** se construyeron el Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos para cada uno de los objetivos estratégicos definidos, que resultaron muy eficaces para los procesos de planificación participativa. Así como en este caso, es recomendable elaborar un diagnóstico antes de iniciar una BPG en Incidencia Pública (ver "Diagnóstico" en "Recomendaciones generales").

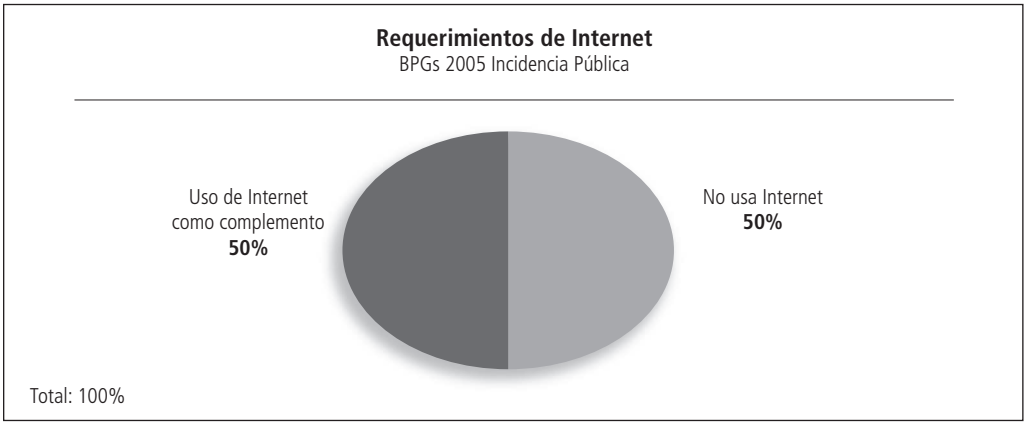
3.5 ¿Cuáles fueron las tecnologías utilizadas?

Las BPGs 2005 en Incidencia Pública requirieron en el 100% de los casos de herramientas tecnológicas básicas (PCs, Internet, entre otros), es decir, no se necesitaron desarrollar plataformas tecnológicas adicionales a las ya existentes en la institución.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Por otro lado, en lo que se refiere a los requerimientos de Internet, el 50% usó Internet como complemento para su BPG. El **MEF** elaboró una página web que contenía la información necesaria respecto al régimen de pensiones y a los impactos de su reforma.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

3.6 ¿Qué tiempo tomó la implementación de la BPG?

Las BPGs 2005 en Incidencia Pública han demorado en promedio más de 20 meses (un año y ocho meses). La Estrategia para la Generación de Consensos en la Reforma del Sistema de Pensiones (**MEF**) tardó 17 meses (un año y cinco meses). El PENX 2003-2013 (**Mincetur**) llevaba, a diciembre de 2004, 25 meses desde su inicio, y si bien se han culminado algunas etapas (varios planes regionales y planes operativos sectoriales ya han sido terminados) aún faltan otros por implementar, ya que al tratarse de un proceso continuo van surgiendo nuevas propuestas y herramientas para la facilitación de la exportación.

Tiempo de implementación BPGs 2005 Incidencia Pública	
Indicador	**Plazos (meses)**
Máximo	17
Mínimo	25
Promedio	21

4. Medidas a adoptar

A partir de las actividades que se desarrollaron para llevar a cabo las BPGs 2005 en Incidencia Pública y la experiencia de CAD en el tema, se incluye en esta sección una serie de medidas a adoptar que podrán ser de ayuda para el funcionario que desee realizar una BPG en Incidencia Pública.

Primero se detallan las medidas que, en términos generales, pueden ser adoptadas por cualquier BPG de Incidencia Pública y luego se detallan las medidas que pueden adoptarse según sus objetivos:

4.1 Medidas en términos generales

Las medidas a adoptar en términos generales pueden ser:

- Identificar los temas relacionados con el objetivo de la BPG para conocer todos los sectores involucrados, pues es común que un sector esté "amarrado" con otros. Por ejemplo, el sector exportaciones está relacionado con el sector productivo, con el sector financiero, etc.
- Mapear los actores vinculados de todas las esferas de la sociedad (empresas públicas, privadas, gremios, asociaciones de ciudadanos, etc.) identificados en el punto previo.
- Realizar reuniones iniciales con cada sector para conocer su punto de vista y recoger sugerencias; para convocar luego a una reunión general con todos los involucrados en donde se puedan establecer metas y plazos.
- Elaborar una estrategia para llegar a consensos entre los actores identificados, buscando intereses comunes, prioridades, etc.
- Elaborar los contenidos de la propuesta técnica. Para ello será necesario contar con el personal técnico idóneo

4.2 Medidas de ejecución de una reforma puntual

Adicionalmente a lo señalado en el punto a), las medidas a adoptar para la ejecución de una reforma puntual pueden ser:

- Recopilar y analizar información sobre los temas que atañen a la reforma.
- Plantear una propuesta de reforma con sustento técnico y en un lenguaje sencillo. Para ello es indispensable la participación de técnicos de distintas especialidades que conozcan el tema.
- Establecer alianzas con funcionarios líderes de otros organismos públicos para impulsar la reforma.
- Hacer presentaciones ante los grupos interesados (funcionarios públicos, grupos políticos y asociaciones de ciudadanos) y, además, escuchar e incluir sus opiniones en la propuesta.
- Diseñar y llevar a cabo una estrategia de comunicación para los diferentes públicos, es decir, poner la información necesaria al alcance de la ciudadanía.
  - ✓ Esta información se puede difundir por distintos medios (Internet, medios escritos, radio, etc.) y para ello será muy efectiva una alianza con determinados medios de comunicación.
  - ✓ Es importante identificar claramente los intereses en juego y permitir que la ciudadanía conozca los intereses de los opositores de la reforma, y así mitigar los efectos de cualquier desinformación.
- Elaborar las leyes, normas u otros requerimientos legales necesarios para la reforma.

4.3 Medidas para el establecimiento de lineamientos para una política de Estado

Adicionalmente a lo señalado en el punto a), las medidas a adoptar para el establecimiento de lineamientos para una política de Estado pueden ser:

- Establecer los objetivos estratégicos de los planes de trabajo.
- Mapear a los organismos públicos y privados del sector o de los sectores involucrados
- Realizar debates con los organismos involucrados y aprobar los planes con su participación.
- Hacer presentaciones ante los grupos interesados (funcionarios públicos y asociaciones de ciudadanos o empresas) y, además, escuchar e incluir sus opiniones en la propuesta.
- Impulsar medidas concretas acordes con la política planteada (reglamentos, leyes, productos financieros, convenios, tasas, etc.).
  - ✓ Conversar con los organismos responsables de crear dicha medida y promover las reuniones y el trabajo para su realización.
- Hacer de conocimiento público cada avance logrado.

"Hacer visibles las Buenas Prácticas Gubernamentales contribuye a mejorar la relación entre el Estado y la ciudadanía. Ésta empieza a percibir que el Estado está activo y tiene ideas innovadoras, lo cual ayuda a la confianza". **Julio Gamero** (Equipo Técnico).

5. Ficha técnica
BPGs 2005 en Incidencia Pública

Inicialmente, cuando se diseñaron las bases del Premio BPG 2005, una de las categorías consideradas fue "Otras Mejoras en la Gestión Pública". El Equipo Técnico, luego de revisar las postulaciones en esta categoría y evaluar su cantidad y su diversidad temática, decidió separarlas en dos grupos de acuerdo a ciertas características comunes que presentaban. Se reemplazó la categoría "Otras Mejoras en la Gestión Pública" por dos nuevas categorías: "Organización y Métodos" y "Fiscalización y Cumplimiento de la Ley". Para este manual el nombre de "Organización y Métodos" ha sido reemplazado por "Sistemas de Gestión Interna" y para efectos de análisis se ha subdividido en dos categorías, en función del cliente y del enfoque de las BPGs. Si el cliente era el público en general y el enfoque fue hacia las políticas de incidencia pública, la práctica está bajo la categoría "Incidencia Pública"; si el cliente era interno y el enfoque fue hacia la mejora de procesos internos, la práctica sigue bajo la categoría "Sistemas de Gestión Interna".

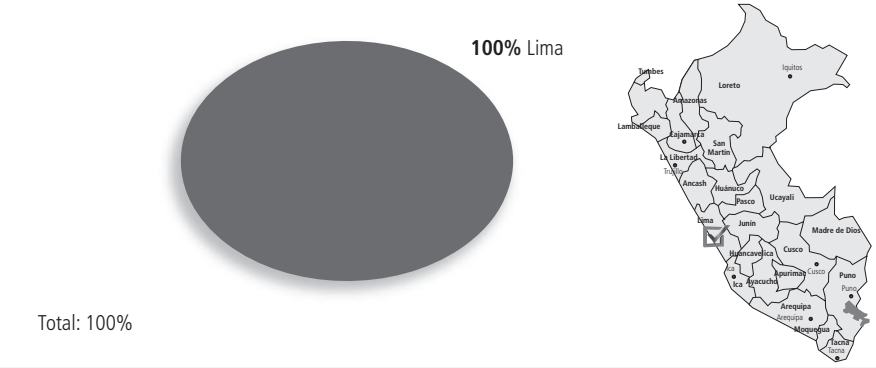
5.1 Universo

En esta primera edición del premio calificaron once postulaciones como BPGs de Organización y Métodos. Dada la subdivisión explicada anteriormente, dos pertenecen a la categoría Incidencia Pública y nueve continuaron en la categoría Sistemas de Gestión Interna.

5.2 Lugar de procedencia

Las dos BPGs en Incidencia Pública se desarrollaron en Lima.

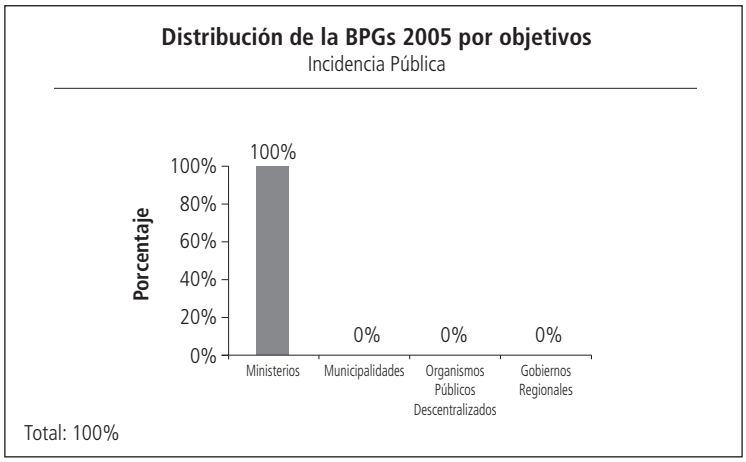
Distribución de las BPGs 2005 por lugar de procedencia
BPGs 2005 Incidencia Pública



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.3 Tipo de entidades

Todas las BPGs 2005 en Incidencia Pública fueron llevadas a cabo por ministerios.



Fuente: CAD Ciudadanos al Día

5.4 Lista de BPGs 2005

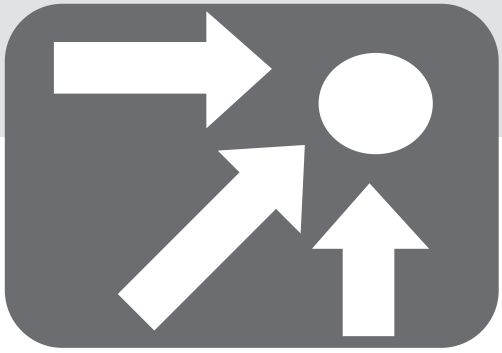
Las dos BPGs en Incidencia Pública compitieron en la categoría de Organización y Métodos, resultando ganador a nivel nacional el Ministerio de Economía y Finanzas por su Estrategia para la Generación de Consensos en la Reforma del Sistema de Pensiones. Por su parte, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo calificó como una BPG 2005 con el Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2003-2013.

BPGs 2005 en Incidencia Pública*		
	Institución	**BPG**
Ganador nacional	Ministerio de Economía y Finanzas	Estrategia para la Generación de Consensos en la Reforma del Sistema de Pensiones
BPG	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2003-2013

*Premios en la categoría Organización y Métodos de las BPGs 2005.
En esa oportunidad, aún no existía la categoría Incidencia Pública.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

Fichas Descriptivas



Fichas Descriptivas

6. Fichas descriptivas

6.1 Premio 2005 BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES **Ganador nacional***

Estrategia para la Generación de Consensos en la Reforma del Sistema de Pensiones

Ministerio de Economía y Finanzas

El Régimen de Pensiones regulado por el Decreto Ley 20530 –denominado "Cédula Viva"– presentaba serias distorsiones económicas y administrativas, que no podían ser modificadas ni afectadas debido a la protección que los pensionistas ya reconocidos gozaban por el principio de "Derechos Adquiridos" contenido en la Primera Disposición Final y Transitoria de la Constitución de 1993. Entre las principales distorsiones figuraban: (i) falta de equidad, tanto al interior del régimen (que admitía pensiones exorbitantes y desproporcionadas respecto de los aportes) como en relación con el Sistema Nacional de Pensiones (cuyos beneficios son mucho menores, a pesar de tener requisitos más exigentes), (ii) desorganización de la política de remuneraciones de la administración pública, pues el beneficio de la "nivelación" (vinculación entre remuneraciones y pensiones) fomentaba en el Estado prácticas evasivas para incrementar las remuneraciones con mayor facilidad y (iii) fuerte presión fiscal, ya que este régimen estaba completamente desfinanciado haciéndolo insostenible, pues aunque los pensionistas habían efectuado aportes durante su vida laboral, éstos eran insuficientes para financiar la magnitud de sus beneficios.

El Comercio
Reforman la Constitución para enterrar cédula viva
Juicio a Abimael Guzmán se reanuda hoy
Perú 21
Murió la cédula viva
CON 88 VOTOS SE APROBÓ REFORMA DEL D.L. 20530
GESTION
SE ACABÓ LA CÉDULA VIVA

Desde hacía varios años el Ministerio de Economía y Finanzas se había preocupado por corregir estas distorsiones promoviendo diversos proyectos de ley que, aunque se concretaron, fueron declarados inconstitucionales o inapelables por el Tribunal Constitucional; por lo que el MEF a finales del 2003 decidió emprender el esfuerzo de promover una reforma constitucional (que requería de dos legislaturas consecutivas). Se formó un equipo de profesionales compuesto por abogados y economistas que se reunió en forma periódica, durante cinco meses, para discutir diversas opciones de reforma y elaborar tanto el proyecto como los documentos de sustentación. Asimismo, el texto legal de la reforma y la exposición de motivos implicaron la creación y elaboración de un sistema de información y data específica sobre el régimen de pensiones de la "Cédula Viva", que sirviera de sustento para implementar la reforma. También se tuvo que formular un sustento legal lo suficientemente sólido para afrontar las críticas de los opositores a la reforma, de modo que sirviera de respaldo en caso de que el proyecto fuera cuestionado en el Poder Judicial, en el Tribunal Constitucional o en la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

En todo este proceso hubo que sostener varias reuniones tanto con pensionistas –cuyos aportes sirvieron para afinar la propuesta– como con congresistas y líderes de partidos políticos, para explicarles los alcances constitucionales y legales de la propuesta. Adicionalmente, la campaña de comunicación empleada fue otro factor importante para la reforma, incluyendo una página *web* donde los pensionistas podían calcular fácilmente su pensión si se implementaba la reforma y un sistema de consultas y producción de información sobre los puntos sensibles de la reforma que la prensa recogía y reproducía, con gran impacto en líderes de opinión, ciudadanía y congresistas

* Ganador nacional de la categoría Organización y Métodos de las BPGs 2005.

Todo ello contribuyó a generar consenso alrededor de la propuesta que finalmente fue aprobada. La reforma, que se aplicó en febrero de 2005 –luego de la expedición de las normas reglamentarias que aprobaron los incrementos y ordenaron los primeros ajustes a las pensiones que exceden el tope–, representa un alivio fiscal importante a futuro y los incrementos han beneficiado a un número significativo de pensionistas, quienes sin la reforma no habrían logrado un aumento en sus pensiones. Los ajustes a las pensiones que exceden el tope han sido aceptados pacíficamente por los pensionistas y en el Congreso se están discutiendo leyes sobre la carrera administrativa y remuneraciones del sector público.

El equipo de trabajo que llevó a cabo la estrategia tuvo como líder a la funcionaria Marisol Guiulfo y estuvo conformado inicialmente por los abogados laboralistas Pedro Morales, Jorge Toyama y Javier Neves; el abogado especialista en Derecho Administrativo y Constitucional, Jorge Danós; y la abogada especialista en Administración y Gestión Pública, Pierina Pollarolo. Posteriormente se incorporó el economista Eduardo Morón y apoyaron los economistas Magie Manrique, Jymdey Jeffimo, Mauricio González y Eduardo Nakasone. El equipo se redujo cuando el Dr. Jorge Danós fue nombrado Jefe del Gabinete de Asesores de la Presidencia del Consejo de Ministros y luego el Dr. Javier Neves fue designado Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo. Desde sus cargos en el Poder Ejecutivo, los dos ex miembros del equipo fueron calves en el proceso de aprobación de la propuesta en el Consejo de Ministros y Congreso de la República.

Además, también fue importante durante todo este proceso la participación de los Ministros de Economía Jaime Quijandría y Pedro Pablo Kuczynski, del Viceministro de Economía Fernando Zavala y de la Jefa de Gabinete de Asesores, Cecilia Blume.

En lo que se refiere al MEF, el ámbito geográfico tiene alcance nacional y ejecutó un presupuesto de S/. 10'644,730 en 2004.

La misión del MEF es diseñar, proponer, ejecutar y evaluar, con eficiencia y transparencia, la política económica y financiera del país a fin de alcanzar el crecimiento como condición básica conducente al desarrollo económico sostenido que implique el logro del bienestar general de la población.

Persona para contactos

Nombre: María Inés Vásquez Rossi
Cargo: Asesora legal del viceministerio de Economía
E-mail: mvasquez@mef.gob.pe
Teléfono: 428-4112
Fax: 426-8021

6.2 **BPG***

Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2003-2013

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

El Perú había enfrentado a lo largo de varias décadas ciertos problemas (señalados en el cuadro) en materia de promoción de exportaciones y, por ello, a mediados del año 2002 el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) propone a los sectores público y privado la iniciativa de formular el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2003-2013, como hoja de ruta para convertir al Perú en un país exportador.

Situación antes del PENX 2003-2013

1. **Ausencia de una política de Estado que priorizase las exportaciones:** Es cierto que en décadas pasadas los gobiernos habían creado instituciones para la promoción de exportaciones peruanas, pero eran esfuerzos puntuales y no una política de Estado que articulara los recursos humanos y económicos de los sectores públicos y privados, que trascendiera a los gobiernos de turno, que estableciera una institucionalidad en los temas de comercio exterior y que apostara por las exportaciones como motor de desarrollo de la economía.
2. **Orientación hacia el mercado externo:** El 80% del PBI se orientaba hacia el mercado interno y el ratio Exportaciones / PBI alcanzaba sólo un 13% en el 2001, lo cual confirmaba que existía una reducida orientación hacia el mercado externo.
3. **Falta de comunicación entre el sector público y el privado:** Los gremios del sector privado presentaban propuestas importantes en materia de exportaciones que no contaban con un marco integral que fomentase una relación entre los sectores público y privado. Tampoco existía una institucionalidad gubernamental para la recepción de propuestas y la puesta en marcha de aquéllas que fuesen viables.

Para dirigir la formulación de dicho plan, el Mincetur facilitó la creación de una comisión multisectorial mixta permanente del PENX (la que independientemente del gobierno de turno dará vigencia en el tiempo al plan) conformada por seis instituciones públicas (Mincetur, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de la Producción, Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Comisión para la Promoción de Exportaciones - Prompex) y cuatro gremios empresariales (Asociación de Exportadores - Adex, Sociedad de Comercio Exterior del Perú - Comex, Cámara de Comercio de Lima y Sociedad Nacional de Industrias), que trabajó durante 25 meses bajo la modalidad de toma de decisiones participativas y por consenso.

Como fruto de este trabajo se logró los siguientes productos: (i) las Bases Estratégicas del PENX, (ii) el Plan Operativo Sectorial (ya se han elaborado y se han puesto en marcha siete) y el Plan Maestro de Facilitación de Comercio y (iii) nueve Planes Estratégicos Regionales de Exportación (PERX). Dichos planes no sólo definen los objetivos estratégicos sino también establecen acciones y compromisos tanto del sector público como del sector privado para su logro. Uno de los principales aportes del PENX es el hecho de instalar una mesa y abrir a diálogo y debate las futuras políticas de desarrollo de comercio exterior peruano entre funcionarios públicos y empresarios (muchas veces de diferente posición ideológica y distintos intereses).

Otros beneficios del PENX han sido: (i) estrategia clara de hacia dónde ir en materia exportadora, (ii) eficiencia en la asignación de recursos (con el PENX se delineó las funciones de cada institución pública y privada en materia de comercio exterior, permitiendo que las fuentes cooperantes canalizaran eficientemente sus donaciones en el tema), (iii) alianza estratégica pública y privada, (iv) resultados concretos (por ejemplo, medidas de corto plazo que inciden directa y positivamente en la competitividad del sector exportador peruano, como el Seguro de Crédito al Exportador) y (v) efecto multiplicador en la metodología de trabajo (con la misma metodología, es decir con activa participación del sector privado, el Mincetur lanzó en agosto del 2004 el Plan Estratégico Nacional de Turismo - PENTUR).

*BPG de la categoría Organización y Métodos de las BPGs 2005.

Finalmente, el PENX ha contribuido a mejorar el rendimiento de las exportaciones, las que en el 2002 fueron de US$ 7,665 millones y crecieron hasta alcanzar US$ 8,863 millones y US$ 12,235 millones en el 2003 y 2004, respectivamente.

El equipo que ejecutó esta buena práctica estuvo conformado por actores tanto dentro como fuera del Mincetur. Los actores fuera de la institución por un delegado titular y un delegado alterno de las siguientes instituciones: Presidencia del Consejo de Ministros, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de la Producción, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Comisión para la Promoción de Exportaciones (Prompex), Asociación de Exportadores (Adex), Sociedad de Comercio Exterior (Comex), Cámara de Comercio de Lima y Sociedad Nacional de Industrias.

Los actores dentro de la institución fueron: Alfredo Ferrero (Ministro de Comercio Exterior y Turismo), Pablo de la Flor (Viceministro de Comercio Exterior), Juan José Gastañeta (Jefe del Gabinete de Asesores), Juan Carlos Mathews (Director Nacional de Desarrollo de Comercio Exterior), Aníbal Bákula (Director de Políticas y Estrategias Comerciales), Luis Torres (Director de Facilitación de Comercio), Joan Barrena (Jefe de la Oficina Regional), Juan Luis Reus (Coordinador Programa BID/ Mincetur), Gabriela Gutierrez (Asesora Legal), y los funcionarios Franz Baumann, José Daniel García-Milla Taipe, Mariola Fernández, Carla Paredes, Andrea Silva Santisteban, Jovanka Soko, Jorge Urbina; además de Cynthia Zoeger (practicante).

En lo que se refiere al Mincetur, el ámbito geográfico de sus operaciones es a nivel nacional y su misión es ser el agente articulador, organizado, eficiente y generador de confianza en el sector privado, que lidera la acción del Estado en Comercio Exterior, Turismo y Artesanía orientada a: (i) optimizar y aprovechar las condiciones de acceso a los mercados internacionales de los bienes y servicios nacionales; (ii) promover la competitividad, descentralización, sostenibilidad, sustentabilidad y diversificación de la oferta exportadora, turística y artesanal; y (iii) posicionar internacionalmente la imagen comercial del Perú y de sus productos.

Persona para contactos

Nombre: José Daniel García-Milla Taipe
Cargo: Funcionario
E-mail: dgarcia@mincetur.gob.pe
Teléfono: 513-6100 anexo 8059
Fax: 513-6100 anexo 8042

Directorio de Entidades

Listado por orden alfabético

Archivo Regional de La Libertad
Napoleón Cieza Burga
Director
Jr. Independencia 509
Trujillo
Teléfono: (044) 24-1763
No tiene página web

Adinelsa
Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica
Willy Contreras López
Presidente
Av. Prolongación Pedro Miotta 421
San Juan de Miraflores
Teléfono: (01) 217-2000
Fax: (01) 466-6666
www.adinelsa.com.pe

Conam
Consejo Nacional del Ambiente
Carlos Loret de Mola de Lavalle
Presidente del Consejo Directivo
Av. Guardia Civil 205
San Borja
Teléfono: (01) 225-5370
Fax: (01) 225-5369
www.conam.gob.pe

Emape
Empresa Municipal Administradora de Peajes S.A.
José Carlos Bustamante Jara
Gerente General
Km. 1.7, Vía Evitamiento
Ate
Teléfono: (01) 437-7190
Fax: (01) 436-8382
www.emape.gob.pe

Fondo MiVivienda
Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda
Cecilia Esteves Dejo
Secretaria Ejecutiva
Paseo de la República 3121
San Isidro
Teléfono: (01) 222-2828
Fax: (01) 422-5152
www.mivivienda.com.pe

Gobierno Regional de Lambayeque
Yehude Simon Munaro
Presidente Regional
Juan Tomis Stack 975 Km. 4.5 Carretera a Pimentel
Chiclayo
Teléfono: (074) 20-1325 / (074) 20-1479
Fax: (074) 20-1343
www.regionlambayeque.gob.pe

Hidrandina S.A.
Luis Ortigas Cúneo
Presidente del Directorio
Av. España 1030
Trujillo
Teléfono: (044) 88-1200
Fax: (044) 88-1200 Anx. 83202
www.hidrandina.com.pe

Inacc
Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero
Juan Francisco Baldeón Ríos
Jefe Institucional
Av. Las Artes Sur 220
San Borja
Teléfono: (01) 475-6855
Fax: (01) 475-6855 anexo 175
www.inacc.gob.pe

Indeci
Instituto Nacional de Defensa Civil
Juan Luis Podestá Llosa
Jefe
Esquina Calles 1 y 21 Corpac
San Isidro
Teléfono: (01) 225-9898
Fax: (01) 2262370
www.indeci.gob.pe

Inen
Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas
Carlos Vallejos Sologuren
Director General
Av. Angamos Este 2520
Surquillo
Teléfono: (01) 612-9700 / (01) 710-6900
Fax: (01) 449-6004
www.inen.sld.pe

Ministerio de Agricultura
Manuel Reynaldo Manrique Ugarte
Ministro
Pasaje Francisco de Zela 150
Jesús María
Teléfono: (01) 613-5800
Fax: (01) 613-5800 Anx. 2165
www.minag.gob.pe

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
Alfredo Ferrero Diez Canseco
Ministro
Calle Uno Oeste 050 Urb. Corpac
San Isidro
Teléfono: (01) 513-6100
Fax: (01) 513-6100 Anx. 8042
www.mincetur.gob.pe

Ministerio de Economía y Finanzas
Pedro Pablo Kuczynski
Ministro
Jr. Junín N° 319
Lima
Teléfono: (01) 427-3930 / (01) 311-5930
Fax: (01) 428-2509
www.mef.gob.pe

Ministerio de Educación
Javier Sota Nadal
Ministro
Jr. Van de Velde 160
San Borja
Teléfono: (01) 215-5800 / (01) 435-3900
Fax: (01) 215-5862
www.minedu.gob.pe

Ministerio de la Producción
David Lemor Bezdin
Ministro
Calle Uno Oeste 060 Urb. Corpac
San Isidro
Teléfono: (01) 616-2222
Fax: (01) 616-2222 Anx. 505
www.produce.gob.pe

Ministerio de Relaciones Exteriores
Manuel Rodríguez Cuadros
Ministro
Jr. Lampa 535 y Jr. Ucayali 318
Lima
Teléfono: (01) 311-2400
Fax: (01) 426-3266
www.rree.gob.pe

Ministerio de Salud
Pilar Mazzetti Soler
Ministra
Av. Salaverry 801
Jesús María
Teléfono: (01) 315-6600
Fax: (01) 431-0033
www.minsa.gob.pe

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
Carlos Bruce Montes de Oca
Ministro
Av. Paseo de la República 3361
San Isidro
Teléfono: (01) 211-7930
Fax: (01) 2117930 Anx. 1731
www.vivienda.gob.pe

Municipalidad Distrital de Independencia - Huaraz
Alfredo Edgar Vera Arana
Alcalde
Jr. Pablo Patrón 257
Independencia
Teléfono: (043) 72-7078 / (043) 72-2048
Fax: (043) 72-5196
www.muniindependenciahz.gob.pe

Municipalidad Distrital de Miraflores
Fernando Andrade Carmona
Alcalde
Av. Larco 400
Miraflores
Teléfono: (01) 444-2355
Fax: (01) 444-0165
www.munimiraflores.gob.pe

Municipalidad Distrital de Villa El Salvador
Jaime Alejandro Zea Usca
Alcalde
Av. Revolución s/n
Villa El Salvador
Teléfono: (01) 287-8999 / (01) 287-6485
Fax: (01) 493-0686
www.munives.gob.pe

Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo
Washington Armando Ipenza Pacheco
Alcalde
Jr. José Gálvez 895
Villa María del Triunfo
Teléfono: (01) 281-1731 / (01) 496-0024
Fax: (01) 450-5448
www.munivillamaria.gob.pe

Municipalidad Provincial de Bolognesi
Leoncio Justino Alvarado Ramírez
Alcalde
Jr. Dos de Mayo s/n
Chiquián
Teléfono: (043) 74-7155
Fax: (043) 74-7028
www.munibolognesi.gob.pe

Municipalidad Provincial de Cajamarca
Edgar Emilio Horna Pereira
Alcalde
Jr. Cruz de la Piedra 613
Cajamarca
Teléfono: (076) 36-2233 / (076) 36-3161
Fax: (076) 36-2663
www.municaj.gob.pe

Municipalidad Provincial de Ferreñafe
Juan José Salazar García
Alcalde
Nicanor Carmona 436
Ferreñafe
Teléfono: (074) 28-7876
Fax: (074) 28-7876
www.muniferrenafe.gob.pe

Municipalidad Provincial de Huancayo
Pío Fernando Barrios Ipenza
Alcalde
Plaza Huamanmarca s/n
Huancayo
Teléfono: (064) 21-1799
Fax: (064) 23-4411
www.munihuancayo.gob.pe

Municipalidad Provincial de Maynas
Juan Carlos Del Aguila Cárdenas
Alcalde
Echenique 350
Iquitos
Teléfono: (065) 23-5301
Fax: (065) 23-1081
www.munimaynas.gob.pe

Municipalidad Provincial de Piura
Eduardo Cáceres Chocano
Alcalde
Calle Ayacucho 377
Piura
Teléfono: (073) 30-7775 / (073) 31-0772
Fax: (073) 32-6225
www.munipiura.gob.pe

Municipalidad Provincial de Puno
Mariano Eutropio Portugal Catacora
Alcalde
Jr. Deustua 458 (Plaza de Armas)
Puno
Teléfono: (051) 36-4308 / (051) 35-2471
Fax: (051) 32-2161
www.munipuno.gob.pe

Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión
Héctor Uladismiro Rodríguez Barboza
Alcalde
Jr. Ramón Castilla 564
Huamachuco
Teléfono: (044) 44-1154
Fax: (044) 44-1022
www.munihuamachuco.gob.pe

Municipalidad Provincial de Sechura
Justo Eche Morales
Alcalde
Calle Dos de Mayo 618
Teléfono: (073) 37-7207
Fax: (073) 37-7207
www.munisechura.gob.pe

Municipalidad Metropolitana de Lima
Luis Castañeda Lossio
Alcalde
Jr. de la Unión 300
Lima
Teléfono: (01) 315-1300 / (01) 315-1544
Fax: (01) 315-1547
www.munlima.gob.pe

Onp
Oficina de Normalización Previsional
Javier Penny Pestana
Jefe
Av. Bolivia 144 Piso 17
Lima
Teléfono: (01) 711-2222
Fax: (01) 433-1370
www.onp.gob.pe

Osinerg
Organismo Supervisor de la Inversión en Energía
Alfredo Dammert Lira
Presidente del Consejo Directivo
Bernardo Monteagudo 222
Magdalena del Mar
Teléfono: (01) 219-3410 / (01) 219-3411
Fax: (01) 219-3413
www.osinerg.gob.pe

Ospitel
Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones
Edwin San Román Zubizarreta
Presidente
Calle de la Prosa 136
San Borja
Teléfono: (01) 225-1313
Fax: (01) 475-1816
www.osiptel.gob.pe

Ositran
Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público
Alejandro Chang Chiang
Presidente
Av. Bolivia 144 Piso 19 Torre Centro Cívico
Lima
Teléfono: (01) 330-7575
Fax: (01) 433-1944
www.ositran.gob.pe

Perupetro S.A.
Antonio Cueto Duthurburu
Presidente del Directorio
Av. Luis Aldana 320
San Borja
Teléfono: (01) 617-1800
Fax: (01) 617-1801
www.perupetro.com.pe

Programa A Trabajar Urbano
Eduardo Armando Sáenz Falen
Director Nacional
Jr. Nazca 408
Jesús María
Teléfono: (01) 332-0635
Fax: (01) 332-0118
www.atrabajarurbano.gob.pe

PROjoven
Programa de Capacitación Juvenil
Milagros Alvarado
Directora Ejecutiva
Av. Salaverry 655
Jesús María
Teléfono: (01) 433-2512
Fax: (01) 424-1291
www.projoven.gob.pe

PromPyme
Ivan Guillermo Mifflin Bresciani
Director Ejecutivo
José Faustino Sánchez Carrión 250
San Isidro
Teléfono: (01) 222-0878 / (01) 221-0018
Fax: (01) 422-4063
www.prompyme.gob.pe

Provías Rural
Raúl Torres Trujillo
Director Ejecutivo
Av. Garcilazo de la Vega 1351 Piso 3 Centro Cívico
Lima
Teléfono: (01) 330-3365
Fax: (01) 330-3465
www.proviasrural.gob.pe

Proyecto Especial Chavimochic
Renato Concepción Mostacero Plasencia
Director Ejecutivo
Av. 2 s/n Parque Industrial La Esperanza
Trujillo
Teléfono: (044) 27-2286
Fax: (044) 27-2286
www.chavimochic.gob.pe

Red Asistencial EsSalud Puno
Héctor Montoya Molina
Gerente Médico
Av. Don Bosco s/n Urb. Salcedo
Puno
Teléfono: (051) 36-8153 / (051) 36-4212
Fax: (051) 35-2661
www.essalud.gob.pe

Reniec
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
Eduardo Ruiz Botto
Jefe Nacional
Sede Operativa
Jr. Cuzco 653 - Lima
Teléfono: (01) 427-6442 / (01) 427-6448
Sede Administrativa
Av. Paseo de la República 3505 - San Isidro
Teléfono: (01) 441-3000 / (01) 441-9030
Fax: (01) 441-7754
www.reniec.gob.pe

Satch
Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo
Humberto Zavaleta Pinedo
Jefe
Av Balta 820
Chiclayo
Teléfono: (074) 23-3740
Fax: (074) 20-4031
www.satch.gob.pe

SBS
Superintendencia de Banca Seguros y AFP
Juan José Marthans León
Superintendente de Banca y Seguros
Los Laureles 214
San Isidro
Teléfono: (01) 221-8990
Fax: (01) 441-7760
www.sbs.gob.pe

Sedapal
Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima
Guillermo León Suematsu
Presidente del Directorio
Autopista Ramiro Prialé 210
El Agustino
Teléfono: (01) 317-3000 / (01) 317-8000
Fax: (01) 317-3406
www.sedapal.com.pe

Sunarp
Superintendencia Nacional de los Registros Públicos
Pilar Freitas A.
Superintendente Nacional
Mayor Armando Blondet 260 - 264
San Isidro
Teléfono: (01) 221-0125
Fax: (01) 221-1391 / (01) 221-4234
www.sunarp.gob.pe

Sunat
Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
Nahil Liliana Hirsh Carrillo
Superintendente Nacional
Av. Garcilazo de la Vega 1472
Lima
Teléfono: (01) 315-3300
www.sunat.gob.pe

UGEL Arequipa Sur
Unidad de Gestión Educativa Local
Elizabeth Pastora Carrasco Zuñiga
Directora
Urb. Tasahuayo Mz. E
José Luis Bustamante y Rivero
Teléfono: (054) 42-5605 / (054) 43-0640
Fax: (054) 42-4476
www.regionarequipa.gob.pe/m_educacion/index.htm

Directorio de Entidades

Listado por categoría

Transparencia y Acceso a la Información

Inacc - Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero.
Juan Francisco Baldeón Ríos, Jefe Institucional

Indeci - Instituto Nacional de Defensa Civil.
Juan Luis Podestá Llosa, Jefe

Ministerio de Agricultura.
Manuel Reynaldo Manrique Ugarte, Ministro

Municipalidad Distrital de Miraflores.
Fernando Andrade Carmona, Alcalde

Municipalidad Provincial de Ferreñafe.
Juan José Salazar García, Alcalde

Municipalidad Provincial de Maynas.
Juan Carlos Del Aguila Cárdenas, Alcalde

Municipalidad Provincial de Piura.
Eduardo Cáceres Chocano, Alcalde

SBS - Superintendencia de Banca Seguros y AFP.
Juan José Marthans León, Superintendente

Servicio de Atención al Ciudadano

Adinelsa - Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica.
Willy Contreras López, Presidente

Archivo Regional de La Libertad.
Napoleón Cieza Burga, Director

Ministerio de Salud.
Pilar Mazzetti Soler, Ministra
Municipalidad Distrital de Miraflores.
Fernando Andrade Carmona, Alcalde

Municipalidad Provincial de Cajamarca.
Edgar Emilio Horna Pereira, Alcalde

Municipalidad Provincial de Piura.
Eduardo Cáceres Chocano, Alcalde

Osinerg - Organismo Supervisor de la Inversión en Energía.
Alfredo Dammert Lira, Presidente del Consejo Directivo

Ospitel - Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones.
Edwin San Román Zubizarreta, Presidente

Reniec - Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.
Eduardo Ruiz Botto, Jefe Nacional

Satch - Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo.
Humberto Zavaleta Pinedo, Jefe

Sunarp - Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.
Pilar Freitas A., Superintendente Nacional

Simplificación de Trámites

Inacc - Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero.
Juan Francisco Baldeón Ríos, Jefe Institucional

Inen - Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas.
Carlos Vallejos Sologuren, Director General

Municipalidad Distrital de Independencia – Huaraz.
Alfredo Edgar Vera Arana, Alcalde

Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo.
Washington Armando Ipenza Pacheco, Alcalde

Municipalidad Provincial de Piura.
Eduardo Cáceres Chocano, Alcalde

Onp - Oficina de Normalización Provisional.
Javier Penny Pestana, Jefe

Osinerg - Organismo Supervisor de la Inversión en Energía.
Alfredo Dammert Lira, Presidente del Consejo Directivo

Reniec - Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.
Eduardo Ruiz Botto, Jefe Nacional

Sunarp - Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.
Pilar Freitas A., Superintendente Nacional

Sunat - Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
Nahil Liliana Hirsh Carrillo, Superintendente Nacional

Consulta y Participación Ciudadana

Conam - Consejo Nacional del Ambiente.
Carlos Loret de Mola de Lavalle, Presidente del Consejo Directivo

Gobierno Regional de Lambayeque.
Yehude Simon Munaro, Presidente Regional

Municipalidad Distrital de Villa El Salvador.
Jaime Alejandro Zea Usca, Alcalde

Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo.
Washington Armando Ipenza Pacheco, Alcalde

Municipalidad Provincial de Huancayo.
Pío Fernando Barrios Ipenza, Alcalde

Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión.
Héctor Uladismiro Rodríguez Barboza, Alcalde

Municipalidad Provincial de Sechura.
Justo Eche Morales, Alcalde

Ositran - Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público.
Alejandro Chang Chiang, Presidente

Perupetro S.A.
Antonio Cueto Duthurburu, Presidente del Directorio

Programa A Trabajar Urbano.
Eduardo Armando Sáenz Falen, Director Nacional

Sistemas de Gestión Interna

Hidrandina S.A.
Luis Ortigas Cúneo, Presidente del Directorio

Indeci - Instituto Nacional de Defensa Civil.
Juan Luis Podestá Llosa, Jefe

Ministerio de Agricultura.
Manuel Reynaldo Manrique Ugarte, Ministro

Ministerio de Relaciones Exteriores.
Manuel Rodríguez Cuadros, Ministro

Municipalidad Provincial de Piura.
Eduardo Cáceres Chocano, Alcalde

Ospitel - Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones.
Edwin San Román Zubizarreta, Presidente

Perupetro S.A.
Antonio Cueto Duthurburu, Presidente del Directorio

Sunarp - Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.
Pilar Freitas A., Superintendente Nacional

Fiscalización y Cumplimiento de la Ley

Emape - Empresa Municipal Administradora de Peajes S.A.
José Carlos Bustamante Jara, Gerente General

Ministerio de Educación.
Javier Sota Nadal, Ministro

Ministerio de la Producción.
David Lemor Bezdin, Ministro

Ministerio de Salud.
Pilar Mazzetti Soler, Ministra

Municipalidad Provincial de Piura.
Eduardo Cáceres Chocano, Alcalde

Osinerg - Organismo Supervisor de la Inversión en Energía.
Alfredo Dammert Lira, Presidente del Consejo Directivo

PROjoven - Programa de Capacitación Juvenil.
Milagros Alvarado, Directora Ejecutiva

Red Asistencial EsSalud Puno.
Héctor Montoya Molina, Gerente Médico

Sedapal - Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.
Guillermo León Suematsu, Presidente del Directorio

UGEL Arequipa Sur - Unidad de Gestión Educativa Local.
Elizabeth Pastora Carrasco Zuñiga, Directora

Promoción del Desarrollo Económico

Conam - Consejo Nacional del Ambiente.
Carlos Loret de Mola de Lavalle, Presidente del Consejo Directivo

Fondo MiVivienda - Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda.
Cecilia Esteves Dejo, Secretaria Ejecutiva

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
Carlos Bruce Montes de Oca, Ministro

Municipalidad Distrital de Independencia – Huaraz.
Alfredo Edgar Vera Arana, Alcalde

Municipalidad Provincial de Bolognesi.
Leoncio Justino Alvarado Ramírez, Alcalde

Municipalidad Provincial de Huancayo.
Pío Fernando Barrios Ipenza, Alcalde

Municipalidad Provincial de Piura.
Eduardo Cáceres Chocano, Alcalde

Municipalidad Provincial de Puno.
Mariano Eutropio Portugal Catacora, Alcalde

Municipalidad Provincial de Metropolitana de Lima.
Luis Castañeda Lossio, Alcalde

PromPyme.
Ivan Guillermo Mifflin Bresciani, Director Ejecutivo

Provías Rural.
Raúl Torres Trujillo, Director Ejecutivo

Proyecto Especial Chavimochic.
Renato Concepción Mostacero Plasencia, Director Ejecutivo

Sedapal - Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.
Guillermo León Suematsu, Presidente del Directorio

Incidencia Pública

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
Alfredo Ferrero Diez Canseco, Ministro

Ministerio de Economía y Finanzas.
Pedro Pablo Kuczynski Godard, Ministro

Directorio de Entidades

Listado por tipo de entidad

1. Empresas Públicas

Adinelsa
Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica
Willy Contreras López
Presidente

Emape
Empresa Municipal Administradora de Peajes S.A.
José Carlos Bustamante Jara
Gerente General

Hidrandina S.A.
Luis Ortigas Cúneo
Presidente del Directorio

Perupetro S.A.
Antonio Cueto Duthurburu
Presidente del Directorio

Sedapal
Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima
Guillermo León Suematsu
Presidente del Directorio

2. Municipalidades Distritales

Municipalidad Distrital de Independencia – Huaraz
Alfredo Edgar Vera Arana
Alcalde

Municipalidad Distrital de Miraflores
Fernando Andrade Carmona
Alcalde

Municipalidad Distrital de Villa El Salvador
Jaime Alejandro Zea Usca
Alcalde

Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo
Washington Armando Ipenza Pacheco
Alcalde

3. Municipalidades Provinciales

Municipalidad Provincial de Bolognesi
Leoncio Justino Alvarado Ramírez
Alcalde

Municipalidad Provincial de Cajamarca
Edgar Emilio Horna Pereira
Alcalde

Municipalidad Provincial de Ferreñafe
Juan José Salazar García
Alcalde

Municipalidad Provincial de Huancayo
Pío Fernando Barrios Ipenza
Alcalde

Municipalidad Provincial de Maynas
Juan Carlos Del Aguila Cárdenas
Alcalde

Municipalidad Provincial de Piura
Eduardo Cáceres Chocano
Alcalde

Municipalidad Provincial de Puno
Mariano Eutropio Portugal Catacora
Alcalde

Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión
Héctor Uladismiro Rodríguez Barboza
Alcalde

Municipalidad Provincial de Sechura
Justo Eche Morales
Alcalde

Municipalidad Provincial de Metropolitana de Lima
Luis Castañeda Lossio
Alcalde

4. Gobiernos Regionales

Gobierno Regional de Lambayeque
Yehude Simon Munaro
Presidente Regional

5. Ministerios

Ministerio de Agricultura
Manuel Reynaldo Manrique Ugarte
Ministro

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
Alfredo Ferrero Diez Canseco
Ministro

Ministerio de Economía y Finanzas
Pedro Pablo Kuczynski Godard
Ministro

Ministerio de Educación
Javier Sota Nadal
Ministro

Ministerio de la Producción
David Lemor Bezdin
Ministro

Ministerio de Relaciones Exteriores
Manuel Rodríguez Cuadros
Ministro

Ministerio de Salud
Pilar Mazzetti Soler
Ministra

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
Carlos Bruce Montes de Oca
Ministro

6. Organismos Públicos Descentralizados

Archivo Regional de La Libertad
Napoleón Cieza Burga
Director

Conam
Consejo Nacional del Ambiente
Carlos Loret de Mola de Lavalle
Presidente del Consejo Directivo

Fondo MiVivienda
Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda
Cecilia Esteves Dejo
Secretaria Ejecutiva

Inacc
Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero
Juan Francisco Baldeón Ríos
Jefe Institucional

Indeci
Instituto Nacional de Defensa Civil
Juan Luis Podestá Llosa
Jefe

Inen
Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas
Carlos Vallejos Sologuren
Director General

Onp
Oficina de Normalización Previsional
Javier Penny Pestana
Jefe

Satch
Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo
Humberto Zavaleta Pinedo
Jefe

UGEL Arequipa Sur
Unidad de Gestión Educativa Local
Elizabeth Pastora Carrasco Zuñiga
Directora

7. Organismos Constitucionalmente Autónomos

Red Asistencial EsSalud Puno
Héctor Montoya Molina
Gerente Médico

Reniec
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
Eduardo Ruiz Botto
Jefe Nacional

8. Proyectos y Comisiones

Programa A Trabajar Urbano
Eduardo Armando Sáenz Falen
Director Nacional

PROjoven
Programa de Capacitación Juvenil
Milagros Alvarado
Directora Ejecutiva

PromPyme
Ivan Guillermo Mifflin Bresciani
Director Ejecutivo

Provías Rural
Raúl Torres Trujillo
Director Ejecutivo

Proyecto Especial Chavimochic
Renato Concepción Mostacero Plasencia
Director Ejecutivo

9. Reguladoras, Recaudadoras y Supervisoras

Osinerg
Organismo Supervisor de la Inversión en Energía
Alfredo Dammert Lira
Presidente del Consejo Directivo

Ospitel
Organismo Supervisor de la Inversión Privada
en Telecomunicaciones
Edwin San Román Zubizarreta
Presidente

Ositran
Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura
de Transporte de Uso Público
Alejandro Chang Chiang
Presidente

SBS
Superintendencia de Banca Seguros y AFP
Juan José Marthans León
Superintendente

Sunarp
Superintendencia Nacional de los Registros Públicos
Pilar Freitas A.
Superintendente Nacional

Sunat
Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
Nahil Liliana Hirsh Carrillo
Superintendente Nacional

Directorio de la Tecnocracia

Listado por orden alfabético

Jorge S. Achata Valero
Red Asistencial EsSalud Puno
Jefe de la Oficina de Gestión y Desarrollo
jorge.achata@essalud.gob.pe
Teléfono: (051) 36-4212
Fax: (051) 35-2661
www.essalud.gob.pe

Yelena Alarcón Butrón
Inacc
Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero
Directora Unidad Planeamiento y Desarrollo
Yalarcon@inacc.gob.pe
Teléfono: (01) 475-6855 Anx. 214
Fax: (01) 225-0481
www.inacc.gob.pe

Miguel Ángel Alarcón Miranda
UGEL Arequipa Sur
Unidad de Gestión Educativa Local
Relacionista Público
mialmi04@hotmail.com
Teléfono: (054) 42-5605
Fax: (054) 42-4476
www.regionarequipa.gob.pe/m_educacion/index.htm

Herlinda Alba López
Municipalidad Provincial de Maynas
Jefe de la Oficina de Secretaría General
halba@munimaynas.gob.pe
Teléfono: (065) 23-2926
www.munimaynas.gob.pe

Marta Aliaga Herrera
Ministerio de Salud
Directora General Oficina de Comunicaciones
maliagah@minsa.gob.pe
Teléfono: (01) 315-6600 Anx. 2935
Fax: (01) 315-6600 Anx. 2947
www.minsa.gob.pe

Jaime Fernando Alva Arroyo
Municipalidad Provincial de Metropolitana de Lima
Director Municipal
dmcdc@munlima.gob.pe
Teléfono: (01) 315-1544
Fax: (01) 315-1547
www.munlima.gob.pe

Carlos Alva
Municipalidad Provincial Metropolitana de Lima
Oficina de Promoción Empresarial
proem@munlima.gob.pe
Teléfono: (01) 315-1544
Fax: (01) 315-1547
www.munlima.gob.pe

José Alberto Alvarado Valdez
Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo
Gerente de Rentas
efloreslevano@hotmail.com
Teléfono: (01) 281-1731
Fax: (01) 450-5448
www.munivillamaria.gob.pe

Mercedes Arévalo Guzmán
Ministerio de Salud
Directora Ejecutiva de Educación para la Salud
marevalo@minsa.gob.pe
Teléfono: (01) 315-6600 Anx. 2559
Fax: (01) 315-6600 Anx. 2714
www.minsa.gob.pe

Jorge Arnao Arana
Perupetro S.A.
Jefe Protección Ambiental y Comunidades
jarnao@perupetro.com.pe
Teléfono: (01) 617-1800
Fax: (01) 617-1801
www.perupetro.com.pe

Adelaida Ávila Bolívar
Inacc
Instituto Nacional de Concesiones
y Catastro Minero
Especialista Administrativo
AAvila@inacc.gob.pe
Teléfono: (01) 475-6855 Anx. 194
Fax: (01) 225-0481
www.inacc.gob.pe

Marco Antonio Bardales Rengifo
Inen
Instituto Nacional de Enfermedades
Neoplásicas
Oficina de Comunicaciones
mbardales@inen.sld.pe
Teléfono (01) 710-6900 Anx. 1160
www.inen.sld.pe

Luis Barrenechea Martel
Municipalidad Provincial de Bolognesi
Secretario Técnico del Corredor para el
Desarrollo Sostenible "Oro de los Andes"
luis_barrenechea@hotmail.com
Teléfono: (01) 225-6095
Fax: (01) 224-2490
www.munibolognesi.gob.pe

Andrea Bavestrello Ruiz
Fondo MiVivienda
Fondo Hipotecario de Promoción
de la Vivienda
Jefe de Marketing Institucional -
Especialista Promoción
abavestrello@mivivienda.com.pe
Teléfono: (01) 211-7373 Anx. 710
Fax: (01) 422-7607
www.mivivienda.com.pe

Yolanda Bisso Drago
Ministerio de Relaciones Exteriores
Archivo General y Documentación
ybisso@rree.gob.pe
Teléfono: (01) 311-2945
Fax: (01) 426-3266
www.rree.gob.pe

Julio Antonio Brenis Llaguento
Municipalidad Provincial de Ferreñafe
Jefe de la Oficina de Informática
juliobrenis@muniferrenafe.gob.pe
Teléfono: (074) 28-7876 Anx. 109
Fax: (074) 28-7876
www.muniferrenafe.gob.pe

Giovanna Calvo de Oliveira Diaz
Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo
Asesora de Seguridad Ciudadana
denycalvo@hotmail.com
Teléfono: (01) 281-1329
Fax: (01) 450-5448
www.munivillamaria.gob.pe

César Canales
Emape
Empresa Municipal Administradora
de Peajes S.A.
Central de Operaciones
cesar.canales@gmail.com
Teléfono: (01) 437-7190
Fax: (01) 436-8382
www.emape.gob.pe

María Canales Moscoso
Sunarp
Superintendencia Nacional de los
Registros Públicos
Jefa de la Oficina de Imagen Institucional
y Relaciones Públicas
mcanales@sunarp.gob.pe
Teléfono: (01) 221-0125 Anx. 222
Fax: (01) 221-4234
www.sunarp.gob.pe

Miguel Caroy Zelaya
PromPyme
Jefe de la Oficina de Compras Estatales
mcaroy@prompyme.gob.pe
Teléfono: (01) 221-0018 Anx. 103
Fax: (01) 422-2930
www.prompyme.gob.pe

José Enrique Carranza Abensur
Inen
Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas
Director Administrativo
jcarranza@inen.sld.pe
Teléfono: (01) 612-9700 Anx. 1107
www.inen.sld.pe

Luis Castillo Paredes
Osinerg
Organismo Supervisor de la Inversión en Energía
Jefe de la Oficina de Comunicaciones
ecastillo@osinerg.gob.pe
Teléfono: (01) 219-3400 Anx. 1012
Fax: (01) 264-2238
www.osinerg.gob.pe

Mariano Castro Sánchez-Moreno
Conam
Consejo Nacional del Ambiente
Secretario Ejecutivo
mcastro@conam.gob.pe
Teléfono: (01) 225-5370 Anx. 213
Fax: (01) 225-4123
www.conam.gob.pe

Julio César Cerna Cano
Programa A Trabajar Urbano
Especialista en Gestión Interinstitucional
jcerna@atrabajarurbano.gob.pe
Teléfono: (01) 332-1056
Fax: (01) 332-0118
www.atrabajarurbano.gob.pe

Napoleón Cieza Burga
Archivo Regional de La Libertad
Director
archivoregional@speedy.com.pe
Teléfono: (044) 24-1763
No tiene página web

Maria Teresa Chávez Rivera
Sedapal
Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima
Especialista Productividad con Calidad
mchavez@sedapal.com.pe
Teléfono: (01) 317-3596
Fax: (01) 317-3483
www.sedapal.com.pe

Rossendo Alexander Del Rosario Hidalgo
Municipalidad Provincial de Maynas
Jefe de la Oficina General de Informática
alexr@munimaynas.gob.pe
Teléfono: (065) 23-2926
www.munimaynas.gob.pe

Margott De La Cruz
Provías Rural
Gerencia de Planificación y Presupuesto
mdelacruz@proviasrural.gob.pe
Teléfono: (01) 330-3360
Fax: (01) 332-6844
www.proviasrural.gob.pe

Jorge Diaz Inerhi
Indeci
Instituto Nacional de Defensa Civil
Director Nacional de Operaciones
jdiazn@indeci.gob.pe
Teléfono: (01) 224-2355
Fax: (01) 224-1687
www.indeci.gob.pe

José Alfredo Diaz León
Osinerg
Organismo Supervisor de la Inversión en Energía
Coordinador Técnico de la Gerencia de
Fiscalización en Hidrocarburos
jdiaz@osinerg.gob.pe
Teléfono: (01) 219-3400 Anx. 1204
Fax: (01) 219-3400 Anx. 1246
www.osinerg.gob.pe

Ronald Egúsquiza Simauchi
Perupetro S.A.
Gerente de Promoción y Planeamiento
rees@perupetro.com.pe
Teléfono: (01) 617-1816
Fax: (01) 475-2580
www.perupetro.com.pe

Héctor Encinas Rivadeneyra
SBS
Superintendencia de Banca Seguros y AFP
Plataforma de Atención al Usuario
hencinas@sbs.gob.pe
Teléfono: (01) 421-1164
Fax: (01) 421-0097
www.sbs.gob.pe

Juan Manuel Flores Saona
Sunat
Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
Gerente de Servicios a Usuarios - Intendencia
Nacional de Sistemas de Información
jflores4@sunat.gob.pe
Teléfono: (01) 411-2230 Anx. 10304
Fax: (01) 411-2230 Anx. 10309
www.sunat.gob.pe

William García Tapia
Adinelsa
Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica
Funcionario - Gerencia Comercial
wgarcia@adinelsa.com.pe
Teléfono: (01) 217-2001
Fax: (01) 217-2007 Anx. 126
www.adinelsa.com.pe

José Daniel García-Milla Taipe
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
Director de Cultura Exportadora
dgarcia@mincetur.gob.pe
Teléfono: (01) 513-6100 Anx. 8059
Fax: (01) 513-6100 Anx. 8042
www.mincetur.gob.pe

Luis García-Pacheco Maguiña
Adinelsa
Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica
Supervisor Comercial
lgarcia@adinelsa.com.pe
Teléfono: (01) 217-2000 Anx. 147
Fax: (01) 217-2007 Anx. 126
www.adinelsa.com.pe

Fernando Manuel Gayoso Vargas
Municipalidad Distrital de Miraflores
Gerente Municipal
fgayoso@miraflores.gob.pe
Teléfono: (01) 444-2355
Fax: (01) 444-2355
www.munimiraflores.gob.pe

Ulises González Urrelo
Hidrandina S.A.
Gerente de Administración y Finanzas
ugonzalezu@distriluz.com.pe
Teléfono: (044) 88-1200 Anx. 83264
Fax: (044) 88-1200 Anx. 83202
www.hidrandina.com.pe

Susana Hinostroza
Ministerio de Salud
Coordinadora Sistema Público de Orientación
y Consejería "Infosalud"
shinostroza@minsa.gob.pe
Teléfono: (01) 315-6600 Anx. 2784
Fax: (01) 315-6600 Anx. 2947
www.minsa.gob.pe

Zulma Hinostroza Delgado.
Ositran
Organismo Supervisor de la Inversión en
Infraestructura de Transporte de Uso Público
Asistente de Comunicaciones
zhinostroza@ositran.gob.pe
Teléfono: (01) 330-7575 Anx. 249
Fax: (01) 433-1944
www.ositran.gob.pe

Liz Jenny Huanca León
Municipalidad Distrital de Independencia – Ancash
Responsable Desarrollo Productivo, PIGARSI y MYPES
liz.huanca@engineer.com
Teléfono: (043) 72-2048
Fax: (043) 72-5196
www.muniindependenciahz.gob.pe

Maribel Izurieta Casanova
Ministerio de Educación
Círculo de Mejora de la Calidad del Gasto
mizurieta@minedu.gob.pe
Teléfono: (01) 215-5800
Fax: (01) 215-5862
www.minedu.gob.pe

Juan Francisco Jacinto Fiestas
Municipalidad Provincial de Sechura
Jefe de Cooperación Técnica Internacional
jacintojuanfran@yahoo.es / jjacinto71@hotmail.com
Teléfono: (073) 37-7607
Fax: (073) 37-7207
www.munisechura.gob.pe

Eduardo Jané La Torre
Osinerg
Organismo Supervisor de la Inversión en Energía
Gerente de Fiscalización Eléctrica
ejane@osinerg.gob.pe
Teléfono: (01) 219-3400 Anx. 1401
Fax: (01) 219-3418
www.osinerg.gob.pe

Diana Landa Castillo
Municipalidad Provincial de Piura
Jefe de la Oficina de Organización y Métodos
y Jefa del Proyecto de Modernización
dlanda@munipiura.gob.pe
Teléfono: (073) 31-0355
Fax: (073) 33-4853
www.munipiura.gob.pe

Humberto Landeras Rodríguez
Proyecto Especial Chavimochic
Jefe de Relaciones Públicas
rrppchavimochic@yahoo.es /
oadchavi@regionlalibertad.gob.pe
Teléfono: (044) 27-2286 Anx. 122
Fax: (044) 27-1175
www.chavimochic.gob.pe

Magali Lazo Guevara
Municipalidad Provincial de Huancayo
Secretaria Técnica CEPRI - HYO
makaxy@hotmail.com
Teléfono: (0640 21-1799 Anex. 249
Fax: (064) 23-4411
www.munihuancayo.gob.pe

Jorge Rodrigo Lezama Bazán
Municipalidad Provincial de Cajamarca
Gerente de Informática y Estadística
jorgelezamab@yahoo.es
Teléfono: (076) 36-2233 Anx. 219
Fax: (076) 36-2663
www.municaj.gob.pe

Marcos Lipa Chahuares
Municipalidad Provincial de Puno
Administrador Web
munipuno@munipuno.gob.pe
Teléfono: (051) 36-4554
Fax: (051) 32-2161
www.munipuno.gob.pe

Hernán Lúcar Cuculiza
PromPyme
Jefe de Informática
hlucar@prompyme.gob.pe
Teléfono: (01) 221-0018
Fax: (01) 422-2930
www.prompyme.gob.pe

Elda Iris Maguiña Milla
Municipalidad Distrital de Independencia – Ancash
Gerente de Desarrollo Económico
desaecomdi@hotmail.com
Teléfono: (043) 72-5196
Fax: (043) 72-5196
www.muniindependenciahz.gob.pe

Cecilia Martínez
Satch
Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo
Responsable de Imagen Institucional cmartinez@satch.gob.pe
Teléfono: (074) 20-4031
Fax: (074) 20-4031
www.satch.gob.pe

Clara Martínez Ríos
Ministerio de Agricultura
Coordinadora del Plan de Fortalecimiento de Agencias Agrarias
cmartinez@minag.gob.pe
Teléfono: (01) 613-5800 Anx. 2240
Fax: (01) 613-5800 Anx. 2165
www.minag.gob.pe

Daniel Leonardo Mayor Mayorga
Ministerio de Educación
Consultor Encargado del Área de Racionalización
dmayor@minedu.gob.pe
Teléfono: (01) 215-5800 Anx. 2018
Fax: (01) 215-5862
www.minedu.gob.pe

Francisco Medina Rospigliosi
Reniec
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
Gerente de Imagen Institucional
fmedina@reniec.gob.pe
Teléfono: (01) 441-7754
Fax: (01) 441-7754
www.reniec.gob.pe

Macky Merino
Ospitel
Organismo Supervisor de la Inversión
Privada en Telecomunicaciones
Coordinadora de Relaciones Institucionales
mmerino@osiptel.gob.pe
Teléfono: (01) 225-1313 Anx. 340
Fax: (01) 476-0563
www.osiptel.gob.pe

Sergio Meza Salazar
Municipalidad Distrital de Miraflores
Gerente de Información
smeza@miraflores.gob.pe
Teléfono: (01) 444-2355
Fax: (01) 444-2355
www.munimiraflores.gob.pe

Armando Alfonso Molina Dávila
Emape
Empresa Municipal Administradora de Peajes S.A.
Responsable de la Central de Operaciones
camaras@emape.gob.pe
Teléfono: (01) 437-7190 Anx. 251
Fax: (01) 436-8382
www.emape.gob.pe

Héctor Montoya Molina
Red Asistencial EsSalud Puno
Gerente Médico
Teléfono: (051) 36-8153 Anx. 102
Fax: (051) 35-2661
www.essalud.gob.pe

Edgardo Napoleón Morales Chamorro
Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión
Regidor
napomoral@hotmail.com
Teléfono: (044) 44-1022
Fax: (044) 44-1154
www.munihuamachuco.gob.pe

Augusto Mora
Ospitel
Organismo Supervisor de la Inversión
Privada en Telecomunicaciones
Gestor de Sistemas
amora@osiptel.gob.pe
Teléfono: (01) 225-1313 Anx. 339
Fax: (01) 476-1816
www.osiptel.gob.pe

Francisco Fernando Morante Jines
Programa A Trabajar Urbano
Jefe del Área de Gestión Interinstitucional
fmorante@atrabajarurbano.gob.pe
Teléfono: (01) 332-0635
Fax: (01) 332-0118
www.atrabajarurbano.gob.pe

Stefano Nativi Figuerola
Onp
Oficina de Normalización Previsional
Gerente de Operaciones
snativi@onp.gob.pe
Teléfono: (01) 711-2222
Fax: (01) 433-3011
www.onp.gob.pe

Victor Pacheco Postigo
Sunarp
Superintendencia Nacional de los Registros Públicos
Gerente de Informática
vpacheco@sunarp.gob.pe
Teléfono: (01) 221-0125 Anx. 208
Fax: (01) 222-5839
www.sunarp.gob.pe

Javier Palacios Gallegos
PROjoven
Programa de Capacitación Juvenil
Asesor
jpalacios@projoven.gob.pe
Teléfono: (01) 433-4086
Fax: (01) 433-4086
www.projoven.gob.pe

Iván Augusto Pinto Román
Ministerio de Relaciones Exteriores
Director de Archivo General y Documentación
ipintor@rree.gob.pe
Teléfono: (01) 311-2943
Fax: (01) 311-2946
www.rree.gob.pe

Luis Pitta Pereyra
Indeci
Instituto Nacional de Defensa Civil
Secretario General
lpitta@indeci.gob.pe
Teléfono: (01) 226-2370
Fax: (01) 226-2370
www.indeci.gob.pe

Raúl Mariano Ponce Monge
Ministerio de la Producción
Director Nacional de Seguimiento,
Control y Vigilancia Pesquera
rponce@produce.gob.pe
Teléfono: (01) 616-2210
Fax: (01) 616-2222 Anx. 505
www.produce.gob.pe

Romilio Jorge Quintanilla Chacón
Municipalidad Provincial de Puno
Gerente Municipal
munipuno@munipuno.gob.pe
Teléfono: (051) 36-4554
Fax: (051) 32-2161
www.munipuno.gob.pe

Ofelia Quiroz Fernández
Archivo Regional de La Libertad
Secretaria
archivoregional@speedy.com.pe
Teléfono: (044) 24-1763
No tiene página web

Edgar Quispe Remón
Provías Rural
Asesor de Dirección Ejecutiva
equispe@proviasrural.gob.pe
Teléfono: (01) 330-3360
Fax: (01) 332-6844
www.proviasrural.gob.pe

Marco Racchumi Salazar
Municipalidad Provincial de Ferreñafe
Jefe de la Oficina de Relaciones Públicas
relacionespublicas@muniferrenafe.gob.pe
Teléfono: (074) 28-7876
Fax: (074) 28-7876
www.muniferrenafe.gob.pe

Jesús Guillermo Ramos Macedo
UGEL Arequipa Sur
Unidad de Gestión Educativa Local
Jefe del Área de Gestión Institucional
lozadac@star.com.pe / ugelsurarequipa@minedu.gob.pe
Teléfono: (054) 43-0640
Fax: (054) 42-4476
www.regionarequipa.gob.pe/m_educacion/index.htm

Alexis Rebaza López
Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión
Gerente de Desarrollo Social
napomoral@hotmail.com
Teléfono: (044) 44-1022
Fax: (044) 44-1154
www.munihuamachuco.gob.pe

Néstor Ríos Morales
Municipalidad Distrital de Villa El Salvador
Secretario Técnico de la Agencia de Fomento de
la Inversión Privada
nestorriosm@hotmail.com
Teléfono: (01) 287-6485
www.munives.gob.pe

Danny Franco Rodríguez García
Reniec
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
Analista de Adquisiciones y Contrataciones de
la Sub-Gerencia de Logística
drodriguez@reniec.gob.pe
Teléfono: (01) 421-9778
Fax: (01) 421-9778
www.reniec.gob.pe

Jorge Rucoba Tello
Sedapal
Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima
Jefe Equipo Productividad con Calidad
jrucoba@sedapal.com.pe
Teléfono: (01) 317-3596
Fax: (01) 317-3483
www.sedapal.com.pe

Gino Moises Ruiz Pachas
Municipalidad Provincial de Huancayo
Gerente de Planeamiento y Presupuesto
gruizp120@hotmail.com
Teléfono: (064) 21-1799 Anx. 241
Fax: (064) 23-4411
www.munihuancayo.gob.pe

Julio César Ruiz Ramírez
Ministerio de la Producción
Jefe de la Oficina de Coordinación del Programa
de Control y Vigilancia de la Pesca y Desembarques
en el Ámbito Marítimo
jruiz@produce.gob.pe
Teléfono: (01) 616-2210
Fax: (01) 616-2222 Anx. 505
www.produce.gob.pe

Igor Sakuma Carbonel
SBS
Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
Gerente de Organización y Sistemas
isakuma@sbs.gob.pe
Teléfono: (01) 421-1164
Fax: (01) 421-0097
www.sbs.gob.pe

Rosa Virginia Salas Aguilar
Conam
Consejo Nacional del Ambiente
Directora del Proyecto Gestión Ambiental
y Comercio Sostenible
rsalas@conam.gob.pe
Teléfono: (01) 225-5370 Anx. 240
Fax: (01) 225-4123
www.conam.gob.pe

Paulino Sánchez Yaya
Ministerio de Vivienda, Construcción
y Saneamiento
Jefe de la Unidad de Gestión, Investigación
e Impacto Ambiental
psanchez@vivienda.gob.pe
Teléfono: (01) 211-7930 Anx. 1731
Fax: (01) 211-7930 Anx. 1731
www.vivienda.gob.pe

Mariella Seminario Suárez
Ospitel
Organismo Supervisor de la Inversión Privada
en Telecomunicaciones
Coordinadora del área del Servicio al Usuario
mseminario@osiptel.gob.pe
Teléfono: (01) 225-1313 Anx. 345
Fax: (01) 476-0563
www.osiptel.gob.pe

Pedro Sevilla Almeida
Fondo MiVivienda
Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda
Gerente de Promoción
psevilla@mivivienda.com.pe
Teléfono: (01) 211-7373 Anx. 701
Fax: (01) 422-7607
www.mivivienda.com.pe

Luis Alberto Silva Arellano
Ministerio de Agricultura
Editor del Portal Agrario
lsilva@minag.gob.pe
Teléfono: (01) 613-5800 Anx. 2320
Fax: (01) 613-5800 Anx. 2165
www.minag.gob.pe

Luis Tagle Pizarro
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
Director Nacional de Urbanismo
ltagle@vivienda.gob.pe
Teléfono: (01) 211-7935
Fax: (01) 211-7935
www.vivienda.gob.pe

Guillermo Tejada Dapuetto
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
Director de la Oficina de Comunicaciones y Protocolo
gtejada@mincetur.gob.pe
Teléfono: (01) 513-6100
Fax: (01) 513-6100 Anx. 8042
www.mincetur.gob.pe

Ruben Ugarteche Villacorta
Sunarp
Superintendencia Nacional de los Registros Públicos
Director de la Escuela de Capacitación Registral
rugarteche@sunarp.gob.pe
Teléfono: (01) 221-0125 Anx. 241
Fax: (01) 421-0718
www.sunarp.gob.pe

José Ugaz La Rosa
Onp
Oficina de Normalización Previsional
Asesor de Imagen Institucional
jugaz@onp.gob.pe
Teléfono: (01) 711-2203
Fax: (01) 433-3011
www.onp.gob.pe

María Inés Vásquez Rossi
Ministerio de Economía y Finanzas
Asesora Legal Viceministerio de Economía
mvasquez@mef.gob.pe
Teléfono: (01) 428-4112
Fax: (01) 426-8021
www.mef.gob.pe

Segundo Vergara Castillo
Hidrandina S.A.
Asistente de Gerencia de Administración y Finanzas
svergarac@distriluz.com.pe
Teléfono: (044) 88-1200 Anx. 83264
Fax: (044) 88-1200 Anx. 83202
www.hidrandina.com.pe

Fernando Villanueva Yarleque
Gobierno Regional de Lambayeque
Coordinador de Consejo Regional de Salud de Lambayeque
cfvy@hotmail.com
Teléfono: (074) 20-2598 Anx. 210
Fax: (074) 20-2598
www.regionlambayeque.gob.pe

Michelle Vivas Alvarez
Ositran
Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público
Jefa de Relaciones Institucionales
mvivas@ositran.gob.pe
Teléfono: (01) 330-7575 Anx. 248
Fax: (01) 433-1944
www.ositran.gob.pe

Fernando Zavala Lombardi
Ministerio de Economía y Finanzas
Viceministro de Economía
fzavala@mef.gob.pe
Teléfono: (01) 427-3930
Fax: (01) 428-2509
www.mef.gob.pe

Humberto Zavaleta Pinedo
Satch
Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo
Gerente de Operaciones
hzavaleta_8@hotmail.com
Teléfono: (074) 20-4031
Fax: (074) 20-4031
www.satch.gob.pe

Directorio de la Tecnocracia

Listado por categoría

Transparencia y Acceso a la Información

Yelena Alarcón Butrón
Herlinda Alba López
Adelaida Avila Bolivar
Julio Antonio Brenis Llaguento
Rossendo Alexander Del Rosario Hidalgo
Jorge Diaz Inerhi
Héctor Encinas Rivadeneyra
Fernando Manuel Gayoso Vargas
Diana Landa Castillo
Clara Martínez Ríos
Sergio Meza Salazar
Luis Pitta Pereyra
Marco Racchumi Salazar
Igor Sakuma Carbonel
Luis Alberto Silva Arellano
Lourdes Valdiviezo Chiroque

Servicio de Atención al Ciudadano

Marta Aliaga Herrera
Mercedes Arévalo Guzmán
Zoila María Ascurra Cruzado
María Canales Moscoso
Luis Castillo Paredes
Napoleón Cieza Burga
José Alfredo Diaz León
William García Tapia
Luis García-Pacheco Maguiña
Fernando Manuel Gayoso Vargas
Susana Hinostroza
Eduardo Jané La Torre
Diana Landa Castillo
Jorge Rodrigo Lezama Bazán
Cecilia Martínez
Francisco Medina Rospigliosi
Macky Merino
Sergio Meza Salazar
Augusto Mora
Victor Pacheco Postigo
Ofelia Quiroz Fernández
Danny Franco Rodríguez García
Mariella Seminario Suárez
Ruben Ugarteche Villacorta
Lourdes Valdiviezo Chiroque
Humberto Zavaleta Pinedo

Simplificación de Trámites

Yelena Alarcón Butrón
José Alberto Alvarado Valdez
Adelaida Avila Bolivar
Marco Antonio Bardales Rengifo
Giovanna Calvo de Oliveira Diaz
María Canales Moscoso
José Enrique Carranza Abensur
Luis Castillo Paredes
José Alfredo Diaz León
Juan Manuel Flores Saona
Liz Jenny Huanca León
Eduardo Jané La Torre
Diana Landa Castillo
Elda Iris Maguiña Milla
Francisco Medina Rospigliosi
Stefano Nativi Figuerola
Victor Pacheco Postigo
Danny Franco Rodríguez García
Ruben Ugarteche Villacorta
José Ugaz La Rosa
Lourdes Valdiviezo Chiroque

Consulta y Participación Ciudadana

José Alberto Alvarado Valdez

Jorge Arnao Arana
Giovanna Calvo de Oliveira Diaz
Mariano Castro Sánchez-Moreno
Luz Denisse Castro Suyo
Julio César Cerna Cano
Ronald Egúsquiza Simauchi
Zulma Hinostroza Delgado.
Juan Francisco Jacinto Fiestas
Magali Lazo Guevara
Edgardo Napoleón Morales Chamorro
Francisco Fernando Morante Jines
Alexis Rebaza López
Néstor Ríos Morales
Gino Moises Ruiz Pachas
Rosa Virginia Salas Aguilar
Nery Enni Saldarriaga de Kroll
Fernando Villanueva Yarleque
Michelle Vivas Alvarez

Sistemas de Gestión Interna

Jorge Arnao Arana
Yolanda Bisso Drago
María Canales Moscoso
Jorge Diaz Inerhi
Ronald Egúsquiza Simauchi
Ulises Gonzalez Urrelo
Diana Landa Castillo
Clara Martínez Ríos
Macky Merino
Augusto Mora
Victor Pacheco Postigo
Iván Augusto Pinto Román
Luis Pitta Pereyra
Mariella Seminario Suárez
Luis Alberto Silva Arellano
Ruben Ugarteche Villacorta
Lourdes Valdiviezo Chiroque
Segundo Vergara Castillo

Fiscalización y Cumplimiento de la Ley

Jorge S. Achata Valero
Miguel Ángel Alarcón Miranda
Marta Aliaga Herrera
Mercedes Arévalo Guzmán
César Canales
Luis Castillo Paredes
Maria Teresa Chávez Rivera
José Alfredo Diaz León
Susana Hinostroza
Maribel Izurieta Casanova
Eduardo Jané La Torre
Diana Landa Castillo
Daniel Leonardo Mayor Mayorga
Armando Alfonso Molina Dávila
Héctor Montoya Molina
Javier Palacios Gallegos
Raúl Mariano Ponce Monge
Jesús Guillermo Ramos Macedo
Jorge Rucoba Tello
Julio César Ruiz Ramirez
Lourdes Valdiviezo Chiroque

Promoción del Desarrollo Económico

Jaime Fernando Alva Arroyo
Carlos Alva
Luis Barrenechea Martel
Andrea Bavestrello Ruiz
Miguel Caroy Zelaya
Mariano Castro Sánchez-Moreno
Maria Teresa Chávez Rivera
Margott De La Cruz
Liz Jenny Huanca León
Diana Landa Castillo
Humberto Landeras Rodríguez
Magali Lazo Guevara
Marcos Lipa Chahuares
Hernán Lúcar Cuculiza
Elda Iris Maguiña Milla
Romilio Jorge Quintanilla Chacón
Edgar Quispe Remón
Jorge Rucoba Tello
Gino Moises Ruiz Pachas
José Saavedra Ramírez
Rosa Virginia Salas Aguilar
Paulino Sánchez Yaya
Pedro Sevilla Almeida
Luis Tagle Pizarro
Lourdes Valdiviezo Chiroque

Incidencia Pública

José Daniel García-Milla Taipe
Guillermo Tejada Dapuetto
María Inés Vásquez Rossi
Fernando Zavala Lombardi

Directorio de la Tecnocracia

Listado por tipo de entidad

1. Empresas Públicas

Adinelsa
Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica
Luis García-Pacheco Maguiña
William García Tapia

Emape
Empresa Municipal Administradora de Peajes S.A.
Armando Alfonso Molina Dávila
César Canales

Hidrandina S.A.
Segundo Vergara Castillo
Ulises Gonzalez Urrelo

Perupetro S.A.
Jorge Arnao Arana
Ronald Egúsquiza Simauchi

Sedapal
Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima
Jorge Rucoba Tello
Maria Teresa Chávez Rivera

2. Municipalidades Distritales

Municipalidad Distrital de Independencia – Huaraz
Elda Iris Maguiña Milla
Liz Jenny Huanca León

Municipalidad Distrital de Miraflores
Sergio Meza Salazar
Fernando Manuel Gayoso Vargas

Municipalidad Distrital de Villa El Salvador
Néstor Ríos Morales

Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo
José Alberto Alvarado Valdez
Giovanna Calvo de Oliveira Diaz

3. Municipalidades Provinciales

Municipalidad Provincial de Bolognesi
Luis Barrenechea Martel

Municipalidad Provincial de Cajamarca
Jorge Rodrigo Lezama Bazán

Municipalidad Provincial de Ferreñafe
Julio Antonio Brenis Llaguento
Marco Racchumi Salazar

Municipalidad Provincial de Huancayo
Magali Lazo Guevara
Gino Moises Ruiz Pachas

Municipalidad Provincial de Maynas
Rossendo Alexander Del Rosario Hidalgo
Herlinda Alba López

Municipalidad Provincial de Piura
Diana Landa Castillo

Municipalidad Provincial de Puno
Romilio Jorge Quintanilla Chacón
Marcos Lipa Chahuares

Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión
Edgardo Napoleón Morales Chamorro
Alexis Rebaza López

Municipalidad Provincial de Sechura
Juan Francisco Jacinto Fiestas

Municipalidad Provincial de Metropolitana de Lima
Jaime Fernando Alva Arroyo
Carlos Alva

4. Gobiernos Regionales

Gobierno Regional de Lambayeque
Fernando Villanueva Yarleque

5. Ministerios

Ministerio de Agricultura
Luis Alberto Silva Arellano
Clara Martínez Ríos

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
José Daniel García-Milla Taipe
Guillermo Tejada Dapuetto

Ministerio de Economía y Finanzas
María Inés Vásquez Rossi
Fernando Zavala Lombardi

Ministerio de Educación
Daniel Leonardo Mayor Mayorga
Maribel Izurieta Casanova

Ministerio de la Producción
Raúl Mariano Ponce Monge
Julio César Ruiz Ramirez

Ministerio de Relaciones Exteriores
Iván Augusto Pinto Román
Yolanda Bisso Drago

Ministerio de Salud
Susana Hinostroza
Mercedes Arévalo Guzmán
Marta Aliaga Herrera

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
Luis Tagle Pizarro
Paulino Sánchez Yaya

6. Organismos Públicos Descentralizados

Archivo Regional de La Libertad
Napoleón Cieza Burga
Ofelia Quiroz Fernández

Conam
Consejo Nacional del Ambiente
Rosa Virginia Salas Aguilar
Mariano Castro Sánchez-Moreno

Fondo MiVivienda
Fondo Hipotecario de Promoción de la Vivienda
Pedro Sevilla Almeida
Andrea Bavestrello Ruiz

Inacc
Instituto Nacional de Concesiones y Catastro Minero
Yelena Alarcón Butrón
Adelaida Avila Bolivar

Indeci
Instituto Nacional de Defensa Civil
Jorge Diaz Inerhi
Luis Pitta Pereyra

Inen
Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas
José Enrique Carranza Abensur
Marco Antonio Bardales Rengifo

Onp
Oficina de Normalización Previsional
José Ugaz La Rosa
Stefano Nativi Figuerola

Satch
Servicio de Administración Tributaria de Chiclayo
Humberto Zavaleta Pinedo
Cecilia Martínez

UGEL Arequipa Sur
Unidad de Gestión Educativa Local
Jesús Guillermo Ramos Macedo
Miguel Ángel Alarcón Miranda

7. Organismos Constitucionalmente Autónomos

Red Asistencial EsSalud Puno
Jorge S. Achata Valero
Héctor Montoya Molina

Reniec
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
Francisco Medina Rospigliosi
Danny Franco Rodríguez García

8. Proyectos y Comisiones

Programa A Trabajar Urbano
Francisco Fernando Morante Jines
Julio César Cerna Cano

PROjoven
Programa de Capacitación Juvenil
Javier Palacios Gallegos

PromPyme
Miguel Caroy Zelaya
Hernán Lúcar Cuculiza

Provías Rural
Edgar Quispe Remón
Margott De La Cruz

Proyecto Especial Chavimochic
Humberto Landeras Rodríguez

9. Reguladoras, Recaudadoras y Supervisoras

Osinerg
Organismo Supervisor de la Inversión en Energía
Luis Castillo Paredes
José Alfredo Diaz León
Eduardo Jané La Torre

Ospitel
Organismo Supervisor de la Inversión Privada
en Telecomunicaciones
Macky Merino
Augusto Mora
Mariella Seminario Suárez

Ositran
Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura
de Transporte de Uso Público
Michelle Vivas Alvarez
Zulma Hinostroza Delgado.

SBS
Superintendencia de Banca Seguros y AFP
Igor Sakuma Carbonel
Héctor Encinas Rivadeneyra

Sunarp
Superintendencia Nacional de los Registros Públicos
María Canales Moscoso
Ruben Ugarteche Villacorta
Victor Pacheco Postigo

Sunat
Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
Juan Manuel Flores Saona