



Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 007-2019-PCM/SGP

Lima, 30 ABR. 2019

VISTO:

El Informe N° D00004-2019-PCM-SSCAC-OCG de la Subsecretaría de Calidad de Atención al Ciudadano de la Secretaría de Gestión Pública;

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP, publicada en el Diario Oficial El Peruano el día 28 de febrero de 2019, se aprueba la Norma Técnica N° 001-2019-PCM-SGP, "Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público"; que tiene por finalidad poner a disposición de las entidades de la administración pública una herramienta de gestión que oriente a la mejora de los bienes y servicios otorgados y de esta forma contribuir con la mejora de la calidad de vida de las personas;

Que, el artículo 2 de la citada Resolución de Secretaría de Gestión Pública establece que sus disposiciones son de aplicación obligatoria para las entidades a las que se refiere el artículo 3 de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados mediante Decreto Supremo N° 054-2018-PCM; con excepción de las municipalidades pertenecientes a ciudades principales, Tipo E, F y G establecidas en el Decreto Supremo N° 296-2018-EF, y municipalidades de centros poblados que podrán aplicarla con carácter facultativo;

Que, en concordancia con lo establecido en el numeral 3.2 del artículo 3 de los Lineamientos de Organización del Estado antes mencionados, se entiende que la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público excluye de su ámbito de aplicación a las Empresas que conforman la actividad empresarial del Estado, las que se rigen por la Ley General de Sociedades y las normas especiales que emite el FONAFE para las empresas que se encuentran bajo su ámbito; así como a las empresas de gobiernos subnacionales en tanto su actividad se sujete a lo regulado en la Ley General de Sociedades, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley Orgánica de Municipalidades, según corresponda y demás normativa especial que se les aplique;



Que, el segundo párrafo del artículo 4 de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP preceptúa que en el caso de las Empresas que conforman la actividad empresarial del Estado, las que se rigen por la Ley General de Sociedades y las normas especiales que emite el FONAFE para las empresas que se encuentran bajo su ámbito, y las empresas de gobiernos subnacionales, solo les corresponde informar de manera anual a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, conforme al formato establecido y provisto por esta;

Que, en el ámbito de sus competencias, la Subsecretaría de Calidad de Atención al Ciudadano de la Secretaría de Gestión Pública, mediante el Informe N° D00004-2019-PCM-SSCAC-OCG, propone modificar los artículos 2 y 4 de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP a fin de precisar que las Empresas señaladas en el numeral 3.2 del artículo 3 de los Lineamientos de Organización del Estado, sí se encuentran excluidas del ámbito de aplicación de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público; y aclarar que solo en el caso de las empresas públicas bajo el ámbito del FONAFE deben informar en forma anual a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, sus avances en materia de calidad de servicios bajo las normas que le apliquen, conforme a lo que establezca la Secretaría de Gestión Pública. Dicha información resulta importante pues permitirá conocer las características, necesidad y expectativas de las personas que acceden a sus servicios, identificar las buenas prácticas y tendencias en la materia, y como fuente de información para medir la calidad de servicio a nivel nacional en las entidades de la Administración Pública;

Que, en ese sentido, corresponde concordar el Anexo 4 de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP, a fin de excluir a las empresas públicas bajo el ámbito del FONAFE de los tramos de implementación de la norma técnica por no encontrarse dentro del ámbito de aplicación de la misma; manteniéndose en dicho anexo a las entidades sujetas a aplicar la norma técnica;

Que, asimismo, corresponde modificar el numeral IV. Alcance de la misma Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público para guardar concordancia con las modificaciones de los artículos 2 y 4 de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP;

Que, por otro lado, corresponde modificar el Anexo 2 de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP referido al Tramo II para la implementación progresiva de la norma técnica, a efectos de excluir a las unidades ejecutoras consignadas dado que forman parte de una entidad del sector público sobre la cual se hará la implementación de la Norma Técnica; así como también, excluir al Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019 dado su periodo de operación;

Que, la Subsecretaría de Calidad de Atención al Ciudadano de la Secretaría de Gestión Pública indica que, en el numeral 5.2 de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, se establecen seis (6) conductores que impactan en la satisfacción de las personas; entre ellos, el conductor "trato profesional durante la atención". Sin embargo, por un error material, se consignó en la Tabla N° 4 del Anexo 3 y en los Cuadros N° 1, 3, 4 del Anexo 4 de la norma técnica, el término "desempeño de personal" en lugar de "trato profesional durante la atención", lo cual resulta necesario rectificar en concordancia con el citado numeral 5.2 de la norma técnica;

De conformidad con lo establecido en la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, el Reglamento del



Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprobado mediante Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, y el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado mediante Decreto Supremo N° 022-2017-PCM;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Modificación de los artículos 2 y 4 de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP

Modifíquese los artículos 2 y 4 de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP que aprueba la Norma Técnica N° 001-2019-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, en los términos siguientes:

“Artículo 2.- Ámbito de aplicación

La Norma Técnica aprobada por la presente Resolución es de aplicación obligatoria para las entidades señaladas en los literales del a) al j) del numeral 3.1 del artículo 3 de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados mediante Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, con excepción de municipalidades no pertenecientes a ciudades principales, Tipo E, F y G, establecidas en el Decreto Supremo N° 296-2018-EF, y municipalidades de centros poblados que podrán aplicarla con carácter facultativo.

Se encuentran excluidas del ámbito de aplicación de la presente Norma Técnica, las Empresas que conforman la actividad empresarial del Estado, las que se rigen por la Ley General de Sociedades y las normas especiales que emite el FONAFE para las empresas que se encuentran bajo su ámbito, así como las empresas de gobiernos subnacionales en tanto su actividad se sujete a lo regulado en la Ley General de Sociedades, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley Orgánica de Municipalidades, según corresponda y demás normativa especial que les aplique.”

“Artículo 4.- Reportes

Las entidades señaladas en el primer párrafo del artículo 2 de la presente Resolución deben remitir a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros un reporte de avance semestral de la aplicación de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, conforme a lo que esta establezca.

Si bien las empresas públicas bajo el ámbito del FONAFE se encuentran excluidas del ámbito de aplicación de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público conforme a lo establecido en el segundo párrafo del artículo 2 de la presente Resolución, les corresponde informar anualmente a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, sus avances en materia de calidad de servicios bajo la normativa que les aplique, conforme a lo que establezca la Secretaría de Gestión Pública.”

Artículo 2.- Modificación del Anexo 2 de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP

Exclúyase del Anexo 2 de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP a las siguientes Unidades Ejecutoras:

- Unidad Ejecutora 003: Programa Modernización del Sistema de Administración de Justicia
- Unidad Ejecutora 002 MC-CUSCO



- Unidad Ejecutora 009 – La Libertad
- Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul
- Unidad Ejecutora 003- Zona Aqueológica Caral / MC
- Unidad Ejecutora 004 Gestión de los Recursos Naturales
- Unidad Ejecutora 001631 Gestión de Proyectos Sectoriales

Asimismo, exclúyase del referido Anexo 2 al Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019.

Artículo 3.- Modificación del Anexo 4 de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP

Exclúyase del Anexo 4 de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP a las empresas públicas bajo el ámbito del FONAFE:

- EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DE AREQUIPA S.A. (EGASA)
- SOCIEDAD ELÉCTRICA DEL SUR OESTE S.A. (SEAL)
- CORPORACIÓN PERUANA DE AEROPUERTOS Y AVIACIÓN COMERCIAL S.A. (CORPAC S.A.)
- EMPRESA NACIONAL DE PUERTOS S.A. (ENAPU S.A.)
- SERVICIOS INDUSTRIALES DE LA MARINA S.A. (SIMA-PERÚ S.A.)
- EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A (ENACO S.A)
- EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA MACHUPICCHU S.A. (EGEMSA)
- EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PÚBLICO DE ELECTRICIDAD DEL SUR ESTE S.A.A. (ELSE)
- EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE ELECTRICIDAD DEL CENTRO S.A. (ELECTROCENTRO)
- EMPRESA DE SERVICIO PÚBLICO DE ELECTRICIDAD ELECTRO NORTE MEDIO S.A - HIDRANDINA (HIDRANDINA)
- EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PÚBLICO DE ELECTRICIDAD DEL NORTE S.A (ELECTRONORTE S.A.)
- SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA (SEDAPAL)
- EMPRESA DE SEGURIDAD, VIGILANCIA Y CONTROL S.A.C. (ESVICSAC)
- EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS EDITORIALES S.A. (EDITORA PERÚ)
- BANCO DE MATERIALES SAC (BANMAT SAC)
- SERVICIOS POSTALES DEL PERÚ S.A. (SERPOST S.A.)
- FABRICA DE ARMAS Y MUNICIONES DEL EJERCITO S.A.C. (FAME S.A.C.)
- PERUPETRO S.A. (PERUPETRO)
- BANCO DE LA NACIÓN (BN)
- PETRÓLEOS DEL PERÚ (PETROPERU)
- BANCO AGROPECUARIO (AGROBANCO)
- FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADO (FONAFE)
- CORPORACIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO S.A. (COFIDE)
- FONDO MIVIVIENDA S. A. (FMV S.A.)
- ACTIVOS MINEROS S.A.C (AMSAC)
- EMPRESA DE ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA S.A. (ADINELSA)
- EMPRESA DE ELECTRICIDAD DEL PERÚ S.A. (ELECTROPERU)
- SERVICIOS INTEGRADOS DE LIMPIEZA SOCIEDAD ANÓNIMA (SILSA)



- EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PÚBLICO DE ELECTRICIDAD DEL ORIENTE S.A. (ELECTRO ORIENTE)
- SERVICIOS INDUSTRIALES DE LA MARINA IQUITOS S.R.LTDA. (SIMA-IQUITOS S.R.L.)
- EMPRESA DE SERVICIO PÚBLICO DE ELECTRICIDAD DEL NOR OESTE DEL PERÚ S.A. (ELECTRONOROESTE)
- ELECTRO PUNO S.A.A. (ELPU)
- EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A. (SAN GABAN S.A.)
- EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DEL SUR S.A. (EGESUR)
- EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PÚBLICO DE ELÉCTRICIDAD DEL SUR S.A. (ELECTROSUR S.A.)
- EMPRESA CONCESIONARIA DE ELECTRICIDAD DE UCAYALI S.A. (ELECTRO UCAYALI S.A.)

Artículo 4.- Modificación del numeral IV de la Norma Técnica N° 001-2019-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público

Modifíquese el numeral IV de la Norma Técnica N° 001-2019-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, aprobada por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP, en los términos siguientes:

“IV. ALCANCE

La presente Norma Técnica es de aplicación obligatoria para las entidades señaladas en los literales del a) al j) del numeral 3.1 del artículo 3 de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados mediante Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, con excepción de municipalidades no pertenecientes a ciudades principales, Tipo E, F y G, establecidas en el Decreto Supremo N° 296-2018-EF, y municipalidades de centros poblados que podrán aplicarla con carácter facultativo.

(...)

Por otro lado, las Empresas que conforman la actividad empresarial del Estado y las empresas de gobiernos subnacionales se encuentran excluidas del ámbito de aplicación de la presente Norma Técnica. Sin embargo, les corresponde informar anualmente a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, sus avances en materia de calidad de servicios bajo la normativa que les aplique, conforme a lo que establezca la Secretaría de Gestión Pública.”



Artículo 5.- Modificación de la Tabla N° 4 del Anexo 3 y los Cuadros N° 1,3 y 4 del Anexo 4 de la Norma Técnica N° 001-2019-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público



Precisase que toda referencia al conductor “desempeño de personal” prevista en la Tabla N° 4 del Anexo 3 y en los Cuadros N° 1, 3 y 4 del Anexo 4 de la Norma Técnica N° 001-2019-PCM-SGP “Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público”, aprobada por Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP; corresponde ser efectuada a “trato profesional durante la atención”.

Artículo 6.- Los demás extremos de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP quedan subsistentes y mantienen plena vigencia.

Artículo 7.- Publicación

Disponer la publicación de la presente Resolución en el Diario Oficial El Peruano y en el Portal Institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros (www.pcm.gob.pe).

Asimismo, disponer la publicación de la versión actualizada de la Norma Técnica N° 001-2019-PCM-SGP "Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público", que incluye las modificaciones aprobadas por la presente Resolución, en el Portal Institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros (www.pcm.gob.pe).

Regístrese, comuníquese y publíquese.



Sara Arobés Escobar
SARA AROBÉS ESCOBAR
Secretaria de Gestión Pública
Presidencia del Consejo de Ministros

ANEXO 1. Tramo I

a) Poder Ejecutivo: Ministerios

| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|-----------|-------------|---|
| 1 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO (MTPE) |
| 2 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | MINISTERIO DE SALUD (MINSAL) |
| 3 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | MINISTERIO DE DEFENSA (MINDEF) |
| 4 | LIMA | LIMA | LA MOLINA | MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (MINAGRI) |
| 5 | LIMA | LIMA | LIMA | MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES (MTC) |
| 6 | LIMA | LIMA | LIMA | MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES (MIMP) |
| 7 | LIMA | LIMA | LIMA | PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS (PCM) |
| 8 | LIMA | LIMA | LIMA | MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES (RREE) |
| 9 | LIMA | LIMA | LIMA | MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (MEF) |
| 10 | LIMA | LIMA | MIRAFLORES | MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS (MINJUS) |
| 11 | LIMA | LIMA | SAN BORJA | MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS (MEM) |
| 12 | LIMA | LIMA | SAN BORJA | MINISTERIO DE EDUCACIÓN (MINEDU) |
| 13 | LIMA | LIMA | SAN BORJA | MINISTERIO DE CULTURA (CULTURA) |
| 14 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (MINCETUR) |
| 15 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (PRODUCE) |
| 16 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | MINISTERIO DEL INTERIOR (MININTER) |
| 17 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO (VIVIENDA) |
| 18 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | MINISTERIO DEL AMBIENTE (MINAM) |
| 19 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL (MIDIS) |

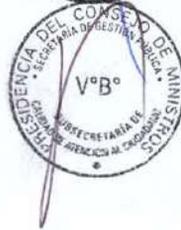
b) Poder Ejecutivo: Organismos Públicos (1er grupo)

| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|-----------|-------------|---|
| 1 | CALLAO | CALLAO | CALLAO | INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PRODUCCIÓN (ITP) |
| 2 | CALLAO | CALLAO | LA PERLA | AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL (APN) |
| 3 | LIMA | LIMA | ATE | INSTITUTO GEOFÍSICO DEL PERÚ (IGP) |
| 4 | LIMA | LIMA | BARRANCO | CENTRO DE FORMACIÓN EN TURISMO (CENFOTUR) |
| 5 | LIMA | LIMA | BREÑA | SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE MIGRACIONES (MIGRACIONES) |
| 6 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | SUPERINTENDENCIA DE TRANSPORTE TERRESTRE DE PERSONAS, CARGA Y MERCANCIAS (SUTRAN) |
| 7 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE FISCALIZACIÓN LABORAL (SUNAFIL) |



| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|-----------|-------------------|---|
| 8 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | INSTITUTO NACIONAL DE SALUD (INS) |
| 9 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (SERVIR) |
| 10 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | SERVICIO NACIONAL DE METEOROLOGÍA E HIDROLOGÍA DEL PERÚ (SENAMHI) |
| 11 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | ORGANISMO DE EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN AMBIENTAL (OEFA) |
| 12 | LIMA | LIMA | LA MOLINA | SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE (SERFOR) |
| 13 | LIMA | LIMA | LA MOLINA | SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD AGRARIA DEL PERÚ (SENASA) |
| 14 | LIMA | LIMA | LA MOLINA | INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGRARIA (INIA) |
| 15 | LIMA | LIMA | LIMA | DESPACHO PRESIDENCIAL (DP) |
| 16 | LIMA | LIMA | LIMA | INSTITUTO NACIONAL DE RADIO Y TELEVISIÓN DEL PERÚ (IRTP) |
| 17 | LIMA | LIMA | MAGDALENA DEL MAR | ORGANISMO DE SUPERVISIÓN DE LOS RECURSOS FORESTALES Y DE FAUNA SILVESTRE (OSINFOR) |
| 18 | LIMA | LIMA | MAGDALENA DEL MAR | ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSIÓN EN ENERGÍA Y MINERÍA (OSINERGMIN) |
| 19 | LIMA | LIMA | MAGDALENA DEL MAR | SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO (SUNASS) |
| 20 | LIMA | LIMA | MAGDALENA DEL MAR | SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE CONTROL DE SERVICIOS DE SEGURIDAD, ARMAS, MUNICIONES Y EXPLOSIVOS DE USO CIVIL (SUCAMEC) |
| 21 | LIMA | LIMA | MIRAFLORES | COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO Y VIDA SIN DROGAS (DEVIDA) |
| 22 | LIMA | LIMA | MIRAFLORES | CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (CONCYTEC) |
| 23 | LIMA | LIMA | MIRAFLORES | AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (APCI) |
| 24 | LIMA | LIMA | MIRAFLORES | SUPERINTENDENCIA DEL MERCADO DE VALORES (SMV) |
| 25 | LIMA | LIMA | MIRAFLORES | SERVICIO NACIONAL DE CERTIFICACIÓN AMBIENTAL PARA LAS INVERSIONES SOSTENIBLES (SENACE) |
| 26 | LIMA | LIMA | SAN BORJA | INSTITUTO PERUANO DE ENERGÍA NUCLEAR (IPEN) |
| 27 | LIMA | LIMA | SAN BORJA | INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL (INDECOPI) |
| 28 | LIMA | LIMA | SAN BORJA | ORGANISMO SUPERVISOR DE INVERSIÓN PRIVADA EN TELECOMUNICACIONES (OSIPTEL) |
| 29 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | AUTORIDAD NACIONAL DEL AGUA (ANA) |
| 30 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO (PROMPERÚ) |
| 31 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD (INACAL) |
| 32 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA (SINEACE) |
| 33 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (CEPLAN) |



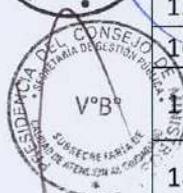


| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|-----------|-------------------|--|
| 34 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE DE USO PÚBLICO (OSITRAN) |
| 35 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | COMISIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO AEROSPAZIAL (CONIDA) |
| 36 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | AGENCIA DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA (PROINVERSIÓN) |
| 37 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | CENTRAL DE COMPRAS PÚBLICAS - PERÚ COMPRAS (PERÚ COMPRAS) |
| 38 | LIMA | LIMA | SANTIAGO DE SURCO | SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD (SUSALUD) |
| 39 | LIMA | LIMA | SANTIAGO DE SURCO | SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE LOS REGISTROS PÚBLICOS (SUNARP) |
| 40 | LIMA | LIMA | SURQUILLO | INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL (IGN) |
| 41 | LORETO | MAYNAS | IQUITOS | INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE LA AMAZONIA PERUANA (IIAP) |

ANEXO 2. Tramo II

a) Gobiernos Regionales

| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|---------------|------------------|---------------|---|
| 1 | AMAZONAS | CHACHAPOYAS | CHACHAPOYAS | GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS (GR-AMAZONAS) |
| 2 | ANCASH | HUARAZ | INDEPENDENCIA | GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH (GRA) |
| 3 | APURIMAC | ABANCAY | ABANCAY | GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC (GR-APURIMAC) |
| 4 | AREQUIPA | AREQUIPA | AREQUIPA | GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA (GRA) |
| 5 | AYACUCHO | HUAMANGA | AYACUCHO | GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO (GR-AYACUCHO) |
| 6 | CAJAMARCA | CAJAMARCA | CAJAMARCA | GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA (GRC) |
| 7 | CALLAO | CALLAO | CALLAO | GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO (GR-CALLAO) |
| 8 | CUSCO | CUSCO | WANCHAQ | GOBIERNO REGIONAL CUSCO (GRCUSCO) |
| 9 | HUANCAVELICA | HUANCAVELICA | HUANCAVELICA | GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA (GR-HUANCAVELICA) |
| 10 | HUANUCO | HUANUCO | AMARILIS | GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO (GOREHCO) |
| 11 | ICA | ICA | ICA | GOBIERNO REGIONAL DE ICA (GORE-ICA) |
| 12 | JUNIN | HUANCAYO | HUANCAYO | GOBIERNO REGIONAL JUNÍN (GRJ) |
| 13 | LA LIBERTAD | TRUJILLO | TRUJILLO | GOBIERNO REGIONAL DE LA LIBERTAD (GRLL) |
| 14 | LAMBAYEQUE | CHICLAYO | CHICLAYO | GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE (GR-LAMBAYEQUE) |
| 15 | LIMA | HUAURA | SANTA MARIA | GOBIERNO REGIONAL DE LIMA (GRL) |
| 16 | LORETO | MAYNAS | BELEN | GOBIERNO REGIONAL DE LORETO (GOREL) |
| 17 | MADRE DE DIOS | TAMBOPATA | TAMBOPATA | GOBIERNO REGIONAL DE MADRE DE DIOS (GOREMAD) |
| 18 | MOQUEGUA | MARISCAL NIETO | MOQUEGUA | GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA (GRM) |
| 19 | PASCO | PASCO | YANACANCHA | GOBIERNO REGIONAL PASCO (GOREPA) |
| 20 | PIURA | PIURA | PIURA | GOBIERNO REGIONAL DE PIURA (GR-PIURA) |
| 21 | PUNO | PUNO | PUNO | GOBIERNO REGIONAL DE PUNO (GR-PUNO) |
| 22 | SAN MARTIN | MOYOBAMBA | MOYOBAMBA | GOBIERNO REGIONAL SAN MARTÍN (GORESAM) |
| 23 | TACNA | TACNA | TACNA | GOBIERNO REGIONAL DE TACNA (G.R.TACNA) |
| 24 | TUMBES | TUMBES | TUMBES | GOBIERNO REGIONAL TUMBES (GR-TUMBES) |
| 25 | UCAYALI | CORONEL PORTILLO | CALLARIA | GOBIERNO REGIONAL DE UCAYALI (GR-UCAYALI) |



b) Gobiernos Locales: Municipalidades pertenecientes a ciudades principales (Tipo A)

| N° | UBIGEO | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO |
|----|--------|--------------|-----------------|-----------------------|
| 1 | 010101 | AMAZONAS | CHACHAPOYAS | CHACHAPOYAS |
| 2 | 010201 | AMAZONAS | BAGUA | BAGUA |
| 3 | 010701 | AMAZONAS | UTCUBAMBA | BAGUA GRANDE |
| 4 | 020101 | ANCASH | HUARAZ | HUARAZ |
| 5 | 020801 | ANCASH | CASMA | CASMA |
| 6 | 021101 | ANCASH | HUARMEY | HUARMEY |
| 7 | 021801 | ANCASH | SANTA | CHIMBOTE |
| 8 | 030101 | APURIMAC | ABANCAY | ABANCAY |
| 9 | 030201 | APURIMAC | ANDAHUAYLAS | ANDAHUAYLAS |
| 10 | 040101 | AREQUIPA | AREQUIPA | AREQUIPA |
| 11 | 040701 | AREQUIPA | ISLAY | MOLLENDO |
| 12 | 050101 | AYACUCHO | HUAMANGA | AYACUCHO |
| 13 | 050401 | AYACUCHO | HUANTA | HUANTA |
| 14 | 060101 | CAJAMARCA | CAJAMARCA | CAJAMARCA |
| 15 | 060401 | CAJAMARCA | CHOTA | CHOTA |
| 16 | 060601 | CAJAMARCA | CUTERVO | CUTERVO |
| 17 | 060801 | CAJAMARCA | JAEN | JAEN |
| 18 | 070101 | CALLAO | CALLAO | CALLAO |
| 19 | 080101 | CUSCO | CUSCO | CUSCO |
| 20 | 080601 | CUSCO | CANCHIS | SICUANI |
| 21 | 080801 | CUSCO | ESPINAR | ESPINAR |
| 22 | 080901 | CUSCO | LA CONVENCION | SANTA ANA |
| 23 | 090101 | HUANCAVELICA | HUANCAVELICA | HUANCAVELICA |
| 24 | 100101 | HUANUCO | HUANUCO | HUANUCO |
| 25 | 100601 | HUANUCO | LEONCIO PRADO | RUPA-RUPA |
| 26 | 110101 | ICA | ICA | ICA |
| 27 | 110201 | ICA | CHINCHA | CHINCHA ALTA |
| 28 | 110301 | ICA | NASCA | NASCA |
| 29 | 110501 | ICA | PISCO | PISCO |
| 30 | 120101 | JUNIN | HUANCAYO | HUANCAYO |
| 31 | 120301 | JUNIN | CHANCHAMAYO | CHANCHAMAYO |
| 32 | 120401 | JUNIN | JAUJA | JAUJA |
| 33 | 120601 | JUNIN | SATIPO | SATIPO |
| 34 | 120701 | JUNIN | TARMA | TARMA |
| 35 | 120801 | JUNIN | YAULI | LA OROYA |
| 36 | 120901 | JUNIN | CHUPACA | CHUPACA |
| 37 | 130101 | LA LIBERTAD | TRUJILLO | TRUJILLO |
| 38 | 130401 | LA LIBERTAD | CHEPEN | CHEPEN |
| 39 | 130901 | LA LIBERTAD | SANCHEZ CARRION | HUAMACHUCO |
| 40 | 131201 | LA LIBERTAD | VIRU | VIRU |
| 41 | 140101 | LAMBAYEQUE | CHICLAYO | CHICLAYO |
| 42 | 140201 | LAMBAYEQUE | FERREÑAFE | FERREÑAFE |
| 43 | 140301 | LAMBAYEQUE | LAMBAYEQUE | LAMBAYEQUE |
| 44 | 150101 | LIMA | LIMA | LIMA |
| 45 | 150201 | LIMA | BARRANCA | BARRANCA |
| 46 | 150501 | LIMA | CAÑETE | SAN VICENTE DE CAÑETE |
| 47 | 150601 | LIMA | HUARAL | HUARAL |



| N° | UBIGEO | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO |
|----|--------|---------------|------------------|-------------|
| 48 | 150801 | LIMA | HUAURA | HUACHO |
| 49 | 160101 | LORETO | MAYNAS | IQUITOS |
| 50 | 160201 | LORETO | ALTO AMAZONAS | YURIMAGUAS |
| 51 | 160501 | LORETO | REQUENA | REQUENA |
| 52 | 170101 | MADRE DE DIOS | TAMBOPATA | TAMBOPATA |
| 53 | 180101 | MOQUEGUA | MARISCAL NIETO | MOQUEGUA |
| 54 | 180301 | MOQUEGUA | ILO | ILO |
| 55 | 190101 | PASCO | PASCO | CHAUPIMARCA |
| 56 | 200101 | PIURA | PIURA | PIURA |
| 57 | 200401 | PIURA | MORROPON | CHULUCANAS |
| 58 | 200501 | PIURA | PAITA | PAITA |
| 59 | 200601 | PIURA | SULLANA | SULLANA |
| 60 | 200701 | PIURA | TALARA | PARIÑAS |
| 61 | 200801 | PIURA | SECHURA | SECHURA |
| 62 | 210101 | PUNO | PUNO | PUNO |
| 63 | 210201 | PUNO | AZANGARO | AZANGARO |
| 64 | 210501 | PUNO | EL COLLAO | ILAVE |
| 65 | 210801 | PUNO | MELGAR | AYAVIRI |
| 66 | 211101 | PUNO | SAN ROMAN | JULIACA |
| 67 | 220101 | SAN MARTIN | MOYOBAMBA | MOYOBAMBA |
| 68 | 220601 | SAN MARTIN | MARISCAL CACERES | JUANJUI |
| 69 | 220801 | SAN MARTIN | RIOJA | RIOJA |
| 70 | 220901 | SAN MARTIN | SAN MARTIN | TARAPOTO |
| 71 | 230101 | TACNA | TACNA | TACNA |
| 72 | 240101 | TUMBES | TUMBES | TUMBES |
| 73 | 240301 | TUMBES | ZARUMILLA | ZARUMILLA |
| 74 | 250101 | UCAYALI | CORONEL PORTILLO | CALLERIA |



Organismos Constitucionalmente Autónomos

| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|-----------|-------------|--|
| 1 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (CGR) |
| 2 | LIMA | LIMA | LIMA | JURADO NACIONAL DE ELECCIONES (JNE) |
| 3 | LIMA | LIMA | LIMA | OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES (ONPE) |
| 4 | LIMA | LIMA | LIMA | MINISTERIO PÚBLICO FISCALÍA DE LA NACIÓN (MPFN) |
| 5 | LIMA | LIMA | LIMA | REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL (RENIEC) |
| 6 | LIMA | LIMA | LIMA | DEFENSORÍA DEL PUEBLO (DP) |
| 7 | LIMA | LIMA | LIMA | TRIBUNAL CONSTITUCIONAL (TC) |
| 8 | LIMA | LIMA | LIMA | BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (BCRP) |
| 9 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | JUNTA NACIONAL DE JUSTICIA (JNJ) |
| 10 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y ADMINISTRADORAS PRIVADAS DE FONDOS DE PENSIONES (SBS) |

d) Poder Ejecutivo: Organismos Públicos (2do grupo)

| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|-----------|-------------|--|
| 1 | ANCASH | HUARAZ | HUARAZ | INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN GLACIARES Y ECOSISTEMAS DE MONTAÑA (INAIGEM) |
| 2 | CALLAO | CALLAO | CALLAO | INSTITUTO DEL MAR DEL PERÚ (IMARPE) |
| 3 | CALLAO | CALLAO | LA PERLA | MARINA DE GUERRA DEL PERÚ (MGP) |
| 4 | CALLAO | CALLAO | VENTANILLA | ORGANISMO NACIONAL DE SANIDAD PESQUERA (SANIPES) |
| 5 | LIMA | LIMA | CHORRILLOS | DIRECCIÓN NACIONAL DE INTELIGENCIA (DINI) |
| 6 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) |
| 7 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | FUERZA AÉREA DEL PERÚ (FAP) |
| 8 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | AGENCIA DE COMPRAS DE LAS FUERZAS ARMADAS (ACFFAA) |
| 9 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | ORGANISMO SUPERVISOR DE LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO (OSCE) |
| 10 | LIMA | LIMA | LIMA | FONDO NACIONAL DE DESARROLLO PESQUERO (FONDEPES) |
| 11 | LIMA | LIMA | LIMA | INSTITUTO PERUANO DEL DEPORTE (IPD) |
| 12 | LIMA | LIMA | LIMA | CONSEJO NACIONAL PARA LA INTEGRACIÓN DE LA PERSONA CON DISCAPACIDAD (CONADIS) |
| 13 | LIMA | LIMA | LIMA | INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO (INPE) |
| 14 | LIMA | LIMA | LIMA | AUTORIDAD PARA LA RECONSTRUCCIÓN CON CAMBIOS (ARCC) |
| 15 | LIMA | LIMA | LIMA | COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS (CCFFAA) |
| 16 | LIMA | LIMA | LIMA | POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ (PNP) |
| 17 | LIMA | LIMA | LIMA | OFICINA DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL (ONP) |
| 18 | LIMA | LIMA | LIMA | SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SUNAT) |
| 19 | LIMA | LIMA | LIMA | ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN (AGN) |
| 20 | LIMA | LIMA | SAN BORJA | INSTITUTO GEOLÓGICO MINERO Y METALÚRGICO (INGEMMET) |
| 21 | LIMA | LIMA | SAN BORJA | EJÉRCITO DEL PERÚ (EP) |
| 22 | LIMA | LIMA | SAN BORJA | BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ (BNP) |
| 23 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | SIERRA Y SELVA EXPORTADORA (SSE) |
| 24 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA CIVIL (INDECI) |
| 25 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | CENTRO NACIONAL DE ESTIMACIÓN, PREVENCIÓN Y REDUCCIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES (CENEPRED) |
| 26 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | INTENDENCIA NACIONAL DE BOMBEROS DEL PERÚ (INBP) |
| 27 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | ORGANISMO TÉCNICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SANEAMIENTO (OTASS) |
| 28 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BIENES ESTATALES (SBN) |



| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|-----------|-------------------|---|
| 29 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | ORGANISMO DE FORMALIZACIÓN DE LA PROPIEDAD INFORMAL (COFOPRI) |
| 30 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | SERVICIO NACIONAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS POR EL ESTADO (SERNANP) |
| 31 | LIMA | LIMA | SAN MIGUEL | SEGURO INTEGRAL DE SALUD (SIS) |
| 32 | LIMA | LIMA | SANTIAGO DE SURCO | SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR UNIVERSITARIA (SUNEDU) |
| 33 | LIMA | LIMA | SURQUILLO | INSTITUTO NACIONAL DE ENFERMEDADES NEOPLÁSICAS (INEN) |

e) Poder Ejecutivo: Essalud

| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|-----------|-------------|----------------------------------|
| 1 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | SEGURO SOCIAL DE SALUD (ESSALUD) |

f) Poder Ejecutivo: Programas

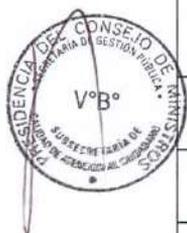
| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|-----------|-------------|--|
| 1 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO RURAL (AGRO RURAL) |
| 2 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | PROGRAMA PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO SOCIAL INCLUSIVO - TRABAJA PERÚ (TRABAJA PERÚ) |
| 3 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | PROGRAMA NACIONAL PARA LA PROMOCIÓN DE OPORTUNIDADES LABORALES IMPULSA PERÚ (IMPULSA PERÚ) |
| 4 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | PROGRAMA NACIONAL DE EMPLEO JUVENIL JOVENES PRODUCTIVOS (JOVENES PRODUCTIVOS) |
| 5 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA | PROGRAMA PERÚ RESPONSABLE (PERÚ RESPONSABLE) |
| 6 | LIMA | LIMA | LA MOLINA | PROGRAMA NACIONAL DE INNOVACIÓN AGRARIA (PNIA) |
| 7 | LIMA | LIMA | LIMA | PROGRAMA SUBSECTORIAL DE IRRIGACIONES (PSI) |
| 8 | LIMA | LIMA | LIMA | PROGRAMA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA (PRONIED) |
| 9 | LIMA | LIMA | LIMA | PROGRAMA NACIONAL CONTRA LA VIOLENCIA FAMILIAR Y SEXUAL (PNCVFS) |
| 10 | LIMA | LIMA | LIMA | PROGRAMA NACIONAL PLATAFORMAS DE ACCIÓN PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL (PNPAIS) |
| 11 | LIMA | LIMA | LINCE | PROGRAMA NACIONAL DE BECAS Y CRÉDITO EDUCATIVO (PRONABEC) |
| 12 | LIMA | LIMA | MIRAFLORES | PROGRAMA DE COMPENSACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD (AGROIDEAS) |
| 13 | LIMA | LIMA | MIRAFLORES | PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS (PNCM) |

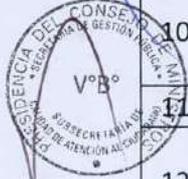


| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|-----------|--------------|--|
| 14 | LIMA | LIMA | MIRAFLORES | PROGRAMA NACIONAL DE APOYO DIRECTO A LOS MÁS POBRES - JUNTOS (JUNTOS) |
| 15 | LIMA | LIMA | PUEBLO LIBRE | PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR (INABIF) |
| 16 | LIMA | LIMA | SAN BORJA | FONDO NACIONAL DE DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN PERUANA (FONDEP) |
| 17 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | PROGRAMA NACIONAL DE INNOVACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD (PNICP-INNOVATE PERÚ) |
| 18 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | PROGRAMA NACIONAL A COMER PESCADO (PNACP) |
| 19 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | PROGRAMA NACIONAL DE INVERSIONES EN SALUD - PRONIS (PRONIS) |
| 20 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO RURAL (PNSR) |
| 21 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | PROGRAMA NACIONAL DE SANEAMIENTO URBANO (PNSU) |
| 22 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | PROGRAMA AGUA SEGURA PARA LIMA Y CALLAO (PASLC) |
| 23 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | PROGRAMA NACIONAL DE CONSERVACIÓN DE BOSQUES (PNCBMCC) |
| 24 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | FONDO DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL (FONCODES) |
| 25 | LIMA | | | PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR QALI WARMA (PNAE - QALI WARMA) |
| 26 | LIMA | | | PROGRAMA NACIONAL DE ASISTENCIA SOLIDARIA PENSIÓN 65 (PENSION 65) |

g) Poder Ejecutivo: Proyectos

| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|---------------|-------------|---|
| 1 | AYACUCHO | HUAMANGA | AYACUCHO | PROYECTO ESPECIAL SIERRA CENTRO SUR (PESCS-MINAGRI) |
| 2 | AYACUCHO | LA MAR | AYNA | PROYECTO ESPECIAL DE DESARROLLO DEL VALLE DE LOS RÍO APURIMAC, ENE Y MANTARO- PROVRAEM (PROVRAEM) |
| 3 | CAJAMARCA | CAJAMARCA | CAJAMARCA | PROYECTO ESPECIAL JEQUETEPEQUE ZAÑA (PEJEZA) |
| 4 | CAJAMARCA | JAEN | JAEN | PROYECTO ESPECIAL JAÉN SAN IGNACIO BAGUA (PEJSIB) |
| 5 | HUANUCO | LEONCIO PRADO | RUPA-RUPA | PROYECTO ESPECIAL ALTO HUALLAGA (PEAH) |
| 6 | JUNIN | CHANCHAMAYO | CHANCHAMAYO | PROYECTO ESPECIAL PICHIS PALCAZU (PEPP) |
| 7 | LIMA | LIMA | LA MOLINA | PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN AGRICOLA (INCAGRO) |
| 8 | LIMA | LIMA | LIMA | PROYECTO ESPECIAL DE INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE NACIONAL (PROVIAS NACIONAL) |





| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|---------------|------------|--|
| 9 | LIMA | LIMA | LIMA | PROYECTO ESPECIAL DE INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE DESCENTRALIZADO (PROVÍAS DESCENTRALIZADO) |
| 10 | LIMA | LIMA | SAN BORJA | AUTORIDAD AUTÓNOMA DEL SISTEMA ELÉCTRICO DE TRANSPORTE MASIVO DE LIMA Y CALLAO (AATE) |
| 11 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO | PLAN COPESCO NACIONAL (PCN) |
| 12 | LORETO | ALTO AMAZONAS | YURIMAGUAS | PROYECTO ESPECIAL DATEM DEL MARAÑÓN ALTO AMAZONAS LORETO CONDORCANQUI (PEDAMAALC) |
| 13 | LORETO | MAYNAS | IQUITOS | PROYECTO ESPECIAL DESARROLLO INTEGRAL DE LA CUENCA DEL RÍO PUTUMAYO (PEDICP) |
| 14 | PUNO | PUNO | PUNO | PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL LAGO TITICACA (PEBLT) |
| 15 | TUMBES | TUMBES | TUMBES | PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL PUYANGO TUMBES (PEBPT) |



ANEXO 3. Tramo III

a) Gobiernos Locales: Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales (Tipo B)

| N° | UBIGEO | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO |
|----|--------|--------------|---------------------------|----------------|
| 1 | 010301 | AMAZONAS | BONGARA | JUMBILLA |
| 2 | 010401 | AMAZONAS | CONDORCANQUI | NIEVA |
| 3 | 010501 | AMAZONAS | LUYA | LAMUD |
| 4 | 010601 | AMAZONAS | RODRIGUEZ DE MENDOZA | SAN NICOLAS |
| 5 | 020201 | ANCASH | AIJA | AIJA |
| 6 | 020301 | ANCASH | ANTONIO RAYMONDI | LLAMELLIN |
| 7 | 020401 | ANCASH | ASUNCION | CHACAS |
| 8 | 020501 | ANCASH | BOLOGNESI | CHIQUIAN |
| 9 | 020601 | ANCASH | CARHUAZ | CARHUAZ |
| 10 | 020701 | ANCASH | CARLOS FERMIN FITZCARRALD | SAN LUIS |
| 11 | 020901 | ANCASH | CORONGO | CORONGO |
| 12 | 021001 | ANCASH | HUARI | HUARI |
| 13 | 021201 | ANCASH | HUAYLAS | CARAZ |
| 14 | 021301 | ANCASH | MARISCAL LUZURIAGA | PISCOBAMBA |
| 15 | 021401 | ANCASH | OCROS | OCROS |
| 16 | 021501 | ANCASH | PALLASCA | CABANA |
| 17 | 021601 | ANCASH | POMABAMBA | POMABAMBA |
| 18 | 021701 | ANCASH | RECUAY | RECUAY |
| 19 | 021901 | ANCASH | SIHUAS | SIHUAS |
| 20 | 022001 | ANCASH | YUNGAY | YUNGAY |
| 21 | 030301 | APURIMAC | ANTABAMBA | ANTABAMBA |
| 22 | 030401 | APURIMAC | AYMARAES | CHALHUANCA |
| 23 | 030501 | APURIMAC | COTABAMBAS | TAMBOBAMBA |
| 24 | 030601 | APURIMAC | CHINCHEROS | CHINCHEROS |
| 25 | 030701 | APURIMAC | GRAU | CHUQUIBAMBILLA |
| 26 | 040201 | AREQUIPA | CAMANA | CAMANA |
| 27 | 040301 | AREQUIPA | CARAVELI | CARAVELI |
| 28 | 040401 | AREQUIPA | CASTILLA | APLAO |
| 29 | 040501 | AREQUIPA | CAYLLOMA | CHIVAY |
| 30 | 040601 | AREQUIPA | CONDESUYOS | CHUQUIBAMBA |
| 31 | 040801 | AREQUIPA | LA UNION | COTAHUASI |
| 32 | 050201 | AYACUCHO | CANGALLO | CANGALLO |
| 33 | 050301 | AYACUCHO | HUANCA SANCOS | SANCOS |
| 34 | 050501 | AYACUCHO | LA MAR | SAN MIGUEL |
| 35 | 050601 | AYACUCHO | LUCANAS | PUQUIO |
| 36 | 050701 | AYACUCHO | PARINACOCNAS | CORACORA |
| 37 | 050801 | AYACUCHO | PAUCAR DEL SARA SARA | PAUSA |
| 38 | 050901 | AYACUCHO | SUCRE | QUEROBAMBA |
| 39 | 051001 | AYACUCHO | VICTOR FAJARDO | HUANCAPI |
| 40 | 051101 | AYACUCHO | VILCAS HUAMAN | VILCAS HUAMAN |
| 41 | 060201 | CAJAMARCA | CAJABAMBA | CAJABAMBA |
| 42 | 060301 | CAJAMARCA | CELENDIN | CELENDIN |
| 43 | 060501 | CAJAMARCA | CONTUMAZA | CONTUMAZA |
| 44 | 060701 | CAJAMARCA | HUALGAYOC | BAMBAMARCA |



| N° | UBIGEO | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO |
|----|--------|--------------|-------------------------|-------------------|
| 45 | 060901 | CAJAMARCA | SAN IGNACIO | SAN IGNACIO |
| 46 | 061001 | CAJAMARCA | SAN MARCOS | PEDRO GALVEZ |
| 47 | 061101 | CAJAMARCA | SAN MIGUEL | SAN MIGUEL |
| 48 | 061201 | CAJAMARCA | SAN PABLO | SAN PABLO |
| 49 | 061301 | CAJAMARCA | SANTA CRUZ | SANTA CRUZ |
| 50 | 080201 | CUSCO | ACOMAYO | ACOMAYO |
| 51 | 080301 | CUSCO | ANTA | ANTA |
| 52 | 080401 | CUSCO | CALCA | CALCA |
| 53 | 080501 | CUSCO | CANAS | YANAOCA |
| 54 | 080701 | CUSCO | CHUMBIVILCAS | SANTO TOMAS |
| 55 | 081001 | CUSCO | PARURO | PARURO |
| 56 | 081101 | CUSCO | PAUCARTAMBO | PAUCARTAMBO |
| 57 | 081201 | CUSCO | QUISPICANCHI | URCOS |
| 58 | 081301 | CUSCO | URUBAMBA | URUBAMBA |
| 59 | 090201 | HUANCAVELICA | ACOBAMBA | ACOBAMBA |
| 60 | 090301 | HUANCAVELICA | ANGARAES | LIRCAY |
| 61 | 090401 | HUANCAVELICA | CASTROVIRREYNA | CASTROVIRREYNA |
| 62 | 090501 | HUANCAVELICA | CHURCAMP | CHURCAMP |
| 63 | 090601 | HUANCAVELICA | HUAYTARA | HUAYTARA |
| 64 | 090701 | HUANCAVELICA | TAYACAJA | PAMPAS |
| 65 | 100201 | HUANUCO | AMBO | AMBO |
| 66 | 100301 | HUANUCO | DOS DE MAYO | LA UNION |
| 67 | 100401 | HUANUCO | HUACAYBAMBA | HUACAYBAMBA |
| 68 | 100501 | HUANUCO | HUAMALIES | LLATA |
| 69 | 100701 | HUANUCO | MARAÑON | HUACRACHUCO |
| 70 | 100801 | HUANUCO | PACHITEA | PANAO |
| 71 | 100901 | HUANUCO | PUERTO INCA | PUERTO INCA |
| 72 | 101001 | HUANUCO | LAURICOCHA | JESUS |
| 73 | 101101 | HUANUCO | YAROWILCA | CHAVINILLO |
| 74 | 110401 | ICA | PALPA | PALPA |
| 75 | 120201 | JUNIN | CONCEPCION | CONCEPCION |
| 76 | 120501 | JUNIN | JUNIN | JUNIN |
| 77 | 130201 | LA LIBERTAD | ASCOPE | ASCOPE |
| 78 | 130301 | LA LIBERTAD | BOLIVAR | BOLIVAR |
| 79 | 130501 | LA LIBERTAD | JULCAN | JULCAN |
| 80 | 130601 | LA LIBERTAD | OTUZCO | OTUZCO |
| 81 | 130701 | LA LIBERTAD | PACASMAYO | SAN PEDRO DE LLOC |
| 82 | 130801 | LA LIBERTAD | PATAZ | TAYABAMBA |
| 83 | 131001 | LA LIBERTAD | SANTIAGO DE CHUCO | SANTIAGO DE CHUCO |
| 84 | 131101 | LA LIBERTAD | GRAN CHIMU | CASCAS |
| 85 | 150301 | LIMA | CAJATAMBO | CAJATAMBO |
| 86 | 150401 | LIMA | CANTA | CANTA |
| 87 | 150701 | LIMA | HUAROCHIRI | MATUCANA |
| 88 | 150901 | LIMA | OYON | OYON |
| 89 | 151001 | LIMA | YAUAYOS | YAUAYOS |
| 90 | 160301 | LORETO | LORETO | NAUTA |
| 91 | 160401 | LORETO | MARISCAL RAMON CASTILLA | RAMON CASTILLA |
| 92 | 160601 | LORETO | UCAYALI | CONTAMANA |
| 93 | 160701 | LORETO | DATEM DEL MARAÑON | BARRANCA |



| N° | UBIGEO | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO |
|-----|--------|---------------|------------------------|------------------|
| 94 | 160801 | LORETO | PUTUMAYO | PUTUMAYO |
| 95 | 170201 | MADRE DE DIOS | MANU | MANU |
| 96 | 170301 | MADRE DE DIOS | TAHUAMANU | IÑAPARI |
| 97 | 180201 | MOQUEGUA | GENERAL SANCHEZ CERRO | OMATE |
| 98 | 190201 | PASCO | DANIEL ALCIDES CARRION | YANAHUANCA |
| 99 | 190301 | PASCO | OXAPAMPA | OXAPAMPA |
| 100 | 200201 | PIURA | AYABACA | AYABACA |
| 101 | 200301 | PIURA | HUANCABAMBA | HUANCABAMBA |
| 102 | 210301 | PUNO | CARABAYA | MACUSANI |
| 103 | 210401 | PUNO | CHUCUITO | JULI |
| 104 | 210601 | PUNO | HUANCANE | HUANCANE |
| 105 | 210701 | PUNO | LAMPA | LAMPA |
| 106 | 210901 | PUNO | MOHO | MOHO |
| 107 | 211001 | PUNO | SAN ANTONIO DE PUTINA | PUTINA |
| 108 | 211201 | PUNO | SANDIA | SANDIA |
| 109 | 211301 | PUNO | YUNGUYO | YUNGUYO |
| 110 | 220201 | SAN MARTIN | BELLAVISTA | BELLAVISTA |
| 111 | 220301 | SAN MARTIN | EL DORADO | SAN JOSE DE SISA |
| 112 | 220401 | SAN MARTIN | HUALLAGA | SAPOSOA |
| 113 | 220501 | SAN MARTIN | LAMAS | LAMAS |
| 114 | 220701 | SAN MARTIN | PICOTA | PICOTA |
| 115 | 221001 | SAN MARTIN | TOCACHE | TOCACHE |
| 116 | 230201 | TACNA | CANDARAVE | CANDARAVE |
| 117 | 230301 | TACNA | JORGE BASADRE | LOCUMBA |
| 118 | 230401 | TACNA | TARATA | TARATA |
| 119 | 240201 | TUMBES | CONTRALMIRANTE VILLAR | ZORRITOS |
| 120 | 250201 | UCAYALI | ATALAYA | RAYMONDI |
| 121 | 250301 | UCAYALI | PADRE ABAD | PADRE ABAD |
| 122 | 250401 | UCAYALI | PURUS | PURUS |



b) Gobiernos Locales: Municipalidades de Lima Metropolitana (Tipo C)

| N° | UBIGEO | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO |
|----|--------|--------------|-----------|---------------|
| 1 | 150102 | LIMA | LIMA | ANCON |
| 2 | 150103 | LIMA | LIMA | ATE |
| 3 | 150104 | LIMA | LIMA | BARRANCO |
| 4 | 150105 | LIMA | LIMA | BREÑA |
| 5 | 150106 | LIMA | LIMA | CARABAYLLO |
| 6 | 150107 | LIMA | LIMA | CHACLACAYO |
| 7 | 150108 | LIMA | LIMA | CHORRILLOS |
| 8 | 150109 | LIMA | LIMA | CIENEGUILLA |
| 9 | 150110 | LIMA | LIMA | COMAS |
| 10 | 150111 | LIMA | LIMA | EL AGUSTINO |
| 11 | 150112 | LIMA | LIMA | INDEPENDENCIA |
| 12 | 150113 | LIMA | LIMA | JESUS MARIA |
| 13 | 150114 | LIMA | LIMA | LA MOLINA |
| 14 | 150115 | LIMA | LIMA | LA VICTORIA |
| 15 | 150116 | LIMA | LIMA | LINCE |
| 16 | 150117 | LIMA | LIMA | LOS OLIVOS |

| N° | UBIGEO | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO |
|----|--------|--------------|-----------|-------------------------|
| 17 | 150118 | LIMA | LIMA | LURIGANCHO |
| 18 | 150119 | LIMA | LIMA | LURIN |
| 19 | 150120 | LIMA | LIMA | PUEBLO LIBRE |
| 20 | 150121 | LIMA | LIMA | MAGDALENA VIEJA |
| 21 | 150122 | LIMA | LIMA | MIRAFLORES |
| 22 | 150123 | LIMA | LIMA | PACHACAMAC |
| 23 | 150124 | LIMA | LIMA | PUCUSANA |
| 24 | 150125 | LIMA | LIMA | PUENTE PIEDRA |
| 25 | 150126 | LIMA | LIMA | PUNTA HERMOSA |
| 26 | 150127 | LIMA | LIMA | PUNTA NEGRA |
| 27 | 150128 | LIMA | LIMA | RIMAC |
| 28 | 150129 | LIMA | LIMA | SAN BARTOLO |
| 29 | 150130 | LIMA | LIMA | SAN BORJA |
| 30 | 150131 | LIMA | LIMA | SAN ISIDRO |
| 31 | 150132 | LIMA | LIMA | SAN JUAN DE LURIGANCHO |
| 32 | 150133 | LIMA | LIMA | SAN JUAN DE MIRAFLORES |
| 33 | 150134 | LIMA | LIMA | SAN LUIS |
| 34 | 150135 | LIMA | LIMA | SAN MARTIN DE PORRES |
| 35 | 150136 | LIMA | LIMA | SAN MIGUEL |
| 36 | 150137 | LIMA | LIMA | SANTA ANITA |
| 37 | 150138 | LIMA | LIMA | SANTA MARIA DEL MAR |
| 38 | 150139 | LIMA | LIMA | SANTA ROSA |
| 39 | 150140 | LIMA | LIMA | SANTIAGO DE SURCO |
| 40 | 150141 | LIMA | LIMA | SURQUILLO |
| 41 | 150142 | LIMA | LIMA | VILLA EL SALVADOR |
| 42 | 150143 | LIMA | LIMA | VILLA MARIA DEL TRIUNFO |



c) Poder Judicial

| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|-----------|----------|---------------------|
| 1 | LIMA | LIMA | LIMA | PODER JUDICIAL (PJ) |

d) Poder Legislativo

| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|-----------|----------|-------------------------------------|
| 1 | LIMA | LIMA | LIMA | CONGRESO DE LA REPÚBLICA (CONGRESO) |

ANEXO 4. Tramo IV

a) Gobiernos Locales: Municipalidades pertenecientes a otras ciudades principales (Tipo D)

| N° | UBIGEO | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO |
|----|--------|--------------|---------------|--------------------------------------|
| 1 | 020105 | ANCASH | HUARAZ | INDEPENDENCIA |
| 2 | 021803 | ANCASH | SANTA | COISHCO |
| 3 | 021809 | ANCASH | SANTA | NUEVO CHIMBOTE |
| 4 | 030109 | APURIMAC | ABANCAY | TAMBURCO |
| 5 | 030213 | APURIMAC | ANDAHUAYLAS | SAN JERONIMO |
| 6 | 030216 | APURIMAC | ANDAHUAYLAS | TALAVERA |
| 7 | 040102 | AREQUIPA | AREQUIPA | ALTO SELVA ALEGRE |
| 8 | 040103 | AREQUIPA | AREQUIPA | CAYMA |
| 9 | 040104 | AREQUIPA | AREQUIPA | CERRO COLORADO |
| 10 | 040105 | AREQUIPA | AREQUIPA | CHARACATO |
| 11 | 040106 | AREQUIPA | AREQUIPA | CHIGUATA |
| 12 | 040107 | AREQUIPA | AREQUIPA | JACOBO HUNTER |
| 13 | 040109 | AREQUIPA | AREQUIPA | MARIANO MELGAR |
| 14 | 040110 | AREQUIPA | AREQUIPA | MIRAFLORES |
| 15 | 040111 | AREQUIPA | AREQUIPA | MOLLEBAYA |
| 16 | 040112 | AREQUIPA | AREQUIPA | PAUCARPATA |
| 17 | 040116 | AREQUIPA | AREQUIPA | SABANDIA |
| 18 | 040117 | AREQUIPA | AREQUIPA | SACHACA |
| 19 | 040122 | AREQUIPA | AREQUIPA | SOCABAYA |
| 20 | 040123 | AREQUIPA | AREQUIPA | TIABAYA |
| 21 | 040126 | AREQUIPA | AREQUIPA | YANAHUARA |
| 22 | 040128 | AREQUIPA | AREQUIPA | YURA |
| 23 | 040129 | AREQUIPA | AREQUIPA | JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO |
| 24 | 040520 | AREQUIPA | CAYLLOMA | MAJES |
| 25 | 050104 | AYACUCHO | HUAMANGA | CARMEN ALTO |
| 26 | 050110 | AYACUCHO | HUAMANGA | SAN JUAN BAUTISTA |
| 27 | 050115 | AYACUCHO | HUAMANGA | JESUS NAZARENO |
| 28 | 050116 | AYACUCHO | HUAMANGA | ANDRES AVELINO CACERES DORREGARAY |
| 29 | 060108 | CAJAMARCA | CAJAMARCA | LOS BAÑOS DEL INCA |
| 30 | 070102 | CALLAO | CALLAO | BELLAVISTA |
| 31 | 070103 | CALLAO | CALLAO | CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO |
| 32 | 070104 | CALLAO | CALLAO | LA PERLA |
| 33 | 070105 | CALLAO | CALLAO | LA PUNTA |
| 34 | 070106 | CALLAO | CALLAO | VENTANILLA |
| 35 | 070107 | CALLAO | CALLAO | MI PERÚ |
| 36 | 080104 | CUSCO | CUSCO | SAN JERONIMO |
| 37 | 080105 | CUSCO | CUSCO | SAN SEBASTIAN |
| 38 | 080106 | CUSCO | CUSCO | SANTIAGO |
| 39 | 080108 | CUSCO | CUSCO | WANCHAQ |
| 40 | 090118 | HUANCAVELICA | HUANCAVELICA | ASCENSION |
| 41 | 100102 | HUANUCO | HUANUCO | AMARILIS |
| 42 | 100111 | HUANUCO | HUANUCO | PILLCO MARCA |
| 43 | 100606 | HUANUCO | LEONCIO PRADO | MARIANO DAMASO BERAUN |
| 44 | 100608 | HUANUCO | LEONCIO PRADO | CASTILLO GRANDE |



| N° | UBIGEO | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO |
|----|--------|--------------|-------------|----------------------|
| 45 | 110102 | ICA | ICA | LA TINGUIÑA |
| 46 | 110103 | ICA | ICA | LOS AQUIJES |
| 47 | 110106 | ICA | ICA | PARCONA |
| 48 | 110108 | ICA | ICA | SALAS |
| 49 | 110110 | ICA | ICA | SAN JUAN BAUTISTA |
| 50 | 110112 | ICA | ICA | SUBTANJALLA |
| 51 | 110206 | ICA | CHINCHA | GROCIO PRADO |
| 52 | 110207 | ICA | CHINCHA | PUEBLO NUEVO |
| 53 | 110210 | ICA | CHINCHA | SUNAMPE |
| 54 | 110305 | ICA | NASCA | VISTA ALEGRE |
| 55 | 110506 | ICA | PISCO | SAN ANDRES |
| 56 | 110507 | ICA | PISCO | SAN CLEMENTE |
| 57 | 110508 | ICA | PISCO | TUPAC AMARU INCA |
| 58 | 120107 | JUNIN | HUANCAYO | CHILCA |
| 59 | 120114 | JUNIN | HUANCAYO | EL TAMBO |
| 60 | 120117 | JUNIN | HUANCAYO | HUALHUAS |
| 61 | 120119 | JUNIN | HUANCAYO | HUANCAN |
| 62 | 120121 | JUNIN | HUANCAYO | HUAYUCACHI |
| 63 | 120125 | JUNIN | HUANCAYO | PILCOMAYO |
| 64 | 120129 | JUNIN | HUANCAYO | SAN AGUSTIN |
| 65 | 120133 | JUNIN | HUANCAYO | SAPALLANGA |
| 66 | 120134 | JUNIN | HUANCAYO | SICAYA |
| 67 | 120302 | JUNIN | CHANCHAMAYO | PERENE |
| 68 | 120303 | JUNIN | CHANCHAMAYO | PICHANAQUI |
| 69 | 120305 | JUNIN | CHANCHAMAYO | SAN RAMON |
| 70 | 120430 | JUNIN | JAUJA | SAUSA |
| 71 | 120434 | JUNIN | JAUJA | YAUYOS |
| 72 | 120606 | JUNIN | SATIPO | PANGO |
| 73 | 120808 | JUNIN | YAULI | SANTA ROSA DE SACCO |
| 74 | 130102 | LA LIBERTAD | TRUJILLO | EL PORVENIR |
| 75 | 130103 | LA LIBERTAD | TRUJILLO | FLORENCIA DE MORA |
| 76 | 130104 | LA LIBERTAD | TRUJILLO | HUANCHACO |
| 77 | 130105 | LA LIBERTAD | TRUJILLO | LA ESPERANZA |
| 78 | 130106 | LA LIBERTAD | TRUJILLO | LAREDO |
| 79 | 130107 | LA LIBERTAD | TRUJILLO | MOCHE |
| 80 | 130109 | LA LIBERTAD | TRUJILLO | SALAVERRY |
| 81 | 130111 | LA LIBERTAD | TRUJILLO | VICTOR LARCO HERRERA |
| 82 | 130205 | LA LIBERTAD | ASCOPE | PAIJAN |
| 83 | 130208 | LA LIBERTAD | ASCOPE | CASA GRANDE |
| 84 | 130702 | LA LIBERTAD | PACASMAYO | GUADALUPE |
| 85 | 130704 | LA LIBERTAD | PACASMAYO | PACASMAYO |
| 86 | 140105 | LAMBAYEQUE | CHICLAYO | JOSE LEONARDO ORTIZ |
| 87 | 140106 | LAMBAYEQUE | CHICLAYO | LA VICTORIA |
| 88 | 140108 | LAMBAYEQUE | CHICLAYO | MONSEFU |
| 89 | 140112 | LAMBAYEQUE | CHICLAYO | PIMENTEL |
| 90 | 140118 | LAMBAYEQUE | CHICLAYO | POMALCA |
| 91 | 140120 | LAMBAYEQUE | CHICLAYO | TUMAN |
| 92 | 140206 | LAMBAYEQUE | FERREÑAFE | PUEBLO NUEVO |
| 93 | 150202 | LIMA | BARRANCA | PARAMONGA |



| N° | UBIGEO | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO |
|-----|--------|---------------|------------------|---|
| 94 | 150204 | LIMA | BARRANCA | SUPE |
| 95 | 150205 | LIMA | BARRANCA | SUPE PUERTO |
| 96 | 150507 | LIMA | CAÑETE | IMPERIAL |
| 97 | 150509 | LIMA | CAÑETE | MALA |
| 98 | 150605 | LIMA | HUARAL | CHANCAY |
| 99 | 150803 | LIMA | HUAURA | CALETA DE CARQUIN |
| 100 | 150805 | LIMA | HUAURA | HUALMAY |
| 101 | 150806 | LIMA | HUAURA | HUAURA |
| 102 | 150810 | LIMA | HUAURA | SANTA MARIA |
| 103 | 160108 | LORETO | MAYNAS | PUNCHANA |
| 104 | 160112 | LORETO | MAYNAS | BELEN |
| 105 | 160113 | LORETO | MAYNAS | SAN JUAN BAUTISTA |
| 106 | 170103 | MADRE DE DIOS | TAMBOPATA | LAS PIEDRAS |
| 107 | 180104 | MOQUEGUA | MARISCAL NIETO | SAMEGUA |
| 108 | 180302 | MOQUEGUA | ILO | EL ALGARROBAL |
| 109 | 180303 | MOQUEGUA | ILO | PACOCHA |
| 110 | 190109 | PASCO | PASCO | SIMON BOLIVAR |
| 111 | 190113 | PASCO | PASCO | YANACANCHA |
| 112 | 200104 | PIURA | PIURA | CASTILLA |
| 113 | 200105 | PIURA | PIURA | CATACAOS |
| 114 | 200109 | PIURA | PIURA | LA ARENA |
| 115 | 200110 | PIURA | PIURA | LA UNION |
| 116 | 200114 | PIURA | PIURA | TAMBO GRANDE |
| 117 | 200115 | PIURA | PIURA | VEINTISEIS DE OCTUBRE |
| 118 | 200602 | PIURA | SULLANA | BELLAVISTA |
| 119 | 211105 | PUNO | SAN ROMAN | SAN MIGUEL |
| 120 | 220804 | SAN MARTIN | RIOJA | NUEVA CAJAMARCA |
| 121 | 220909 | SAN MARTIN | SAN MARTIN | LA BANDA DE SHILCAYO |
| 122 | 220910 | SAN MARTIN | SAN MARTIN | MORALES |
| 123 | 230102 | TACNA | TACNA | ALTO DE LA ALIANZA |
| 124 | 230104 | TACNA | TACNA | CIUDAD NUEVA |
| 125 | 230108 | TACNA | TACNA | POCOLLAY |
| 126 | 230110 | TACNA | TACNA | CORONEL GREGORIO ALBARRACIN LANCHIPA |
| 127 | 240302 | TUMBES | ZARUMILLA | AGUAS VERDES |
| 128 | 250105 | UCAYALI | CORONEL PORTILLO | YARINACOCHA |
| 129 | 250107 | UCAYALI | CORONEL PORTILLO | MANANTAY |



b) Universidades

| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|-------------|-------------|---|
| 1 | AMAZONAS | BAGUA | | UNIVERSIDAD NACIONAL INTERCULTURAL FABIOLA SALAZAR LEGUÍA DE BAGUA (UNIFSL-B) |
| 2 | AMAZONAS | CHACHAPOYAS | CHACHAPOYAS | UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS (UNTRM) |

| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|--------------|---------------|----------------|--|
| 3 | ANCASH | HUARAZ | INDEPENDENCIA | UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO (UNASAM) |
| 4 | ANCASH | SANTA | NUEVO CHIMBOTE | UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA (UNS) |
| 5 | APURIMAC | ABANCAY | TAMBURCO | UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC. (UNAMBA) |
| 6 | APURIMAC | ANDAHUAYLAS | ANDAHUAYLAS | UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS (UNAJMA) |
| 7 | AREQUIPA | AREQUIPA | AREQUIPA | UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN (UNSA) |
| 8 | AYACUCHO | HUAMANGA | AYACUCHO | UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA (UNSCH) |
| 9 | AYACUCHO | HUANTA | HUANTA | UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HUANTA (UNAH) |
| 10 | CAJAMARCA | CAJAMARCA | CAJAMARCA | UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA (UNC) |
| 11 | CAJAMARCA | CHOTA | CHOTA | UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHOTA (UNACH) |
| 12 | CAJAMARCA | JAEN | JAEN | UNIVERSIDAD NACIONAL DE JAÉN (UNJ) |
| 13 | CALLAO | CALLAO | BELLAVISTA | UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO (UNAC) |
| 14 | CALLAO | CALLAO | CALLAO | UNIVERSIDAD MARÍTIMA DEL PERÚ S.A.C. (UMP) |
| 15 | CUSCO | CUSCO | CUSCO | UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO (UNSAAC) |
| 16 | CUSCO | LA CONVENCION | SANTA ANA | UNIVERSIDAD NACIONAL INTERCULTURAL DE QUILLABAMBA (UNIQU) |
| 17 | HUANCAVELICA | HUANCAVELICA | HUANCAVELICA | UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA (UNH) |
| 18 | HUANCAVELICA | TAYACAJA | PAMPAS | UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE TAYACAJA DANIEL HERNÁNDEZ MORILLO (UNAT) |
| 19 | HUANUCO | HUANUCO | PILCO MARCA | UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN (UNHEVAL) |
| 20 | HUANUCO | LEONCIO PRADO | RUPA-RUPA | UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA (UNAS) |
| 21 | ICA | ICA | ICA | UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA DE ICA (UNICA) |
| 22 | JUNIN | CHANCHAMAYO | CHANCHAMAYO | UNIVERSIDAD NACIONAL INTERCULTURAL DE LA SELVA CENTRAL JUAN SANTOS ATAHUALPA (UNISCJA) |
| 23 | JUNIN | HUANCAYO | HUANCAYO | UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ (UNCP) |
| 24 | JUNIN | TARMA | TARMA | UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA (UNAAT) |
| 25 | LA LIBERTAD | TRUJILLO | TRUJILLO | UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO (UNT) |
| 26 | LAMBAYEQUE | LAMBAYEQUE | LAMBAYEQUE | UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO (UNPRG) |



| N° | DEPARTAMENTO | PROVINCIA | DISTRITO | ENTIDAD |
|----|---------------|------------------|-----------------------|--|
| 27 | LIMA | BARRANCA | BARRANCA | UNIVERSIDAD NACIONAL DE BARRANCA (UNAB) |
| 28 | LIMA | CAÑETE | SAN VICENTE DE CAÑETE | UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAÑETE (UNDC) |
| 29 | LIMA | HUAURA | HUACHO | UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN (UNJFSC) |
| 30 | LIMA | LIMA | LA MOLINA | UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA (UNALM) |
| 31 | LIMA | LIMA | LIMA | UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS (UNMSM) |
| 32 | LIMA | LIMA | LIMA | CONSERVATORIO NACIONAL DE MÚSICA (CNM) |
| 33 | LIMA | LIMA | LURIGANCHO | UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE (UNE) |
| 34 | LIMA | LIMA | RIMAC | UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA (UNI) |
| 35 | LIMA | LIMA | SAN MIGUEL | UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL (UNFV) |
| 36 | LIMA | LIMA | VILLA EL SALVADOR | UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR (UNTELS) |
| 37 | LORETO | ALTO AMAZONAS | YURIMAGUAS | UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE ALTO AMAZONAS (UNAAA) |
| 38 | LORETO | MAYNAS | IQUITOS | UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA (UNAP IQUITOS) |
| 39 | MADRE DE DIOS | TAMBOPATA | TAMBOPATA | UNIVERSIDAD NACIONAL AMAZONICA DE MADRE DE DIOS (UNAMAD) |
| 40 | MOQUEGUA | MARISCAL NIETO | MOQUEGUA | UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA (UNAM) |
| 41 | PASCO | PASCO | YANACANCHA | UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN (UNDAC) |
| 42 | PIURA | PIURA | CASTILLA | UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA (UNP) |
| 43 | PIURA | SULLANA | SULLANA | UNIVERSIDAD NACIONAL DE FRONTERA (UNF) |
| 44 | PUNO | PUNO | PUNO | UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO (UNAP) |
| 45 | PUNO | SAN ROMAN | JULIACA | UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA (UNAJ) |
| 46 | SAN MARTIN | SAN MARTIN | TARAPOTO | UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - TARAPOTO (UNSM-T) |
| 47 | TACNA | TACNA | TACNA | UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN (UNJBG) |
| 48 | TUMBES | TUMBES | TUMBES | UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES (UNT) |
| 49 | UCAYALI | CORONEL PORTILLO | CALLARIA | UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI (UNU) |
| 50 | UCAYALI | CORONEL PORTILLO | YARINACOCHA | UNIVERSIDAD NACIONAL INTERCULTURAL DE LA AMAZONIA (UNIA) |





PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría de Gestión
Pública

Subsecretaría de Calidad de
Atención al Ciudadano

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

NORMA TÉCNICA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS EN EL SECTOR PÚBLICO





CONTENIDO

I. OBJETIVO 3

II. FINALIDAD 3

III. BASE LEGAL 3

IV. ALCANCE 3

V. DISPOSICIONES GENERALES 4

5.1 Calidad de los bienes y servicios en el marco de la Modernización de la Gestión Pública 4

5.2 Conductores que impactan en la satisfacción de las personas 4

5.3 Glosario de Términos 5

5.4 Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio 6

5.5 Responsabilidades 7

VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS 8

6.1 Componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio 8

6.1.1 Componente 1: Conocer las necesidades y expectativas de las personas 8

6.1.2 Componente 2: Identificar el valor del servicio 8

6.1.3 Componente 3: Fortalecer el servicio 8

6.1.4 Componente 4: Medición y análisis de la calidad del servicio 9

6.1.5 Componente 5: Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección 9

6.1.6 Componente 6: Cultura de calidad en el servicio a las personas 10

6.2 Aplicación de los Componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio 10

6.2.1 Etapa I: Condiciones previas 10

6.2.2 Etapa II: Planificar 12

6.2.3 Etapa III: Ejecutar 12

6.2.4 Etapa IV: Seguimiento y Control 13

VII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS 13

VIII. ANEXOS 14



**NORMA TÉCNICA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS****I. OBJETIVO**

Establecer disposiciones técnicas para la Gestión de la Calidad del Servicio en las entidades de la Administración Pública.

II. FINALIDAD

Poner a disposición de las entidades de la administración pública una herramienta de gestión que oriente a la mejora de los bienes y servicios otorgados y de esta forma contribuir con la mejora de la calidad de vida de las personas.

III. BASE LEGAL

- 3.1 Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
- 3.2 Decreto Supremo N° 030-2002-PCM, Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
- 3.3 Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021
- 3.4 Decreto Supremo N° 022-2017-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la PCM
- 3.5 Decreto Supremo N° 056-2018-PCM, que aprueba la Política General de Gobierno al 2021
- 3.6 Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública

IV. ALCANCE

La presente Norma Técnica es de aplicación obligatoria para las entidades señaladas en los literales del a) al j) del numeral 3.1 del artículo 3 de los Lineamientos de Organización del Estado, aprobados mediante Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, con excepción de municipalidades no pertenecientes a ciudades principales, Tipo E, F y G, establecidas en el Decreto Supremo N° 296-2018-EF, y municipalidades de centros poblados que podrán aplicarla con carácter facultativo.

A fin de determinar el grado o nivel de aplicación de la Norma Técnica, las entidades de la administración pública a que se refiere el párrafo anterior, deberán aplicar el instrumento Autodiagnóstico en materia de calidad de bienes y servicios (ver anexo N° 1). A partir del resultado del referido instrumento, el Modelo considera tres niveles de implementación (ver anexo N° 9):

- Entidades que no cuenten con un sistema de gestión de calidad, para estos casos las entidades deberán desarrollar los seis (6) componentes del Modelo descritos en la presente Norma Técnica y reportar sus avances semestralmente a la Secretaría de Gestión Pública.
- Entidades que se encuentren en proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad, para estos casos las entidades deberán incorporar y desarrollar los componentes del Modelo que no estén incluidos en su sistema de gestión de calidad y reportar sus avances a la Secretaría de Gestión Pública. Lo anteriormente expuesto no excluye que las entidades puedan mejorar los alcances, pertinencia y resultado esperado de los demás componentes del Modelo y reportar sus avances a la Secretaría de Gestión Pública.
- Entidades que cuenten con un sistema de gestión de calidad, para estos casos -de igual forma al punto anterior-, las entidades deberán incorporar y desarrollar los componentes del Modelo que no estén incluidos en el sistema de gestión de calidad. Sin embargo, para los casos que la entidad ya tenga desarrollado los seis componentes del Modelo en su sistema de gestión de calidad, deberán justificarlo a través de un informe remitido a la Secretaría de Gestión Pública. No obstante, la entidad deberá reportar semestralmente los esfuerzos que vienen realizando en materia de calidad de servicio.





Por otro lado, las Empresas que conforman la actividad empresarial del Estado y las empresas de gobiernos subnacionales se encuentran excluidas del ámbito de aplicación de la presente Norma Técnica. Sin embargo, les corresponde informar anualmente a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, sus avances en materia de calidad de servicios bajo la normativa que les aplique, conforme a lo que establezca la Secretaría de Gestión Pública.

V. DISPOSICIONES GENERALES

5.1 Calidad de los bienes y servicios en el marco de la Modernización de la Gestión Pública

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública reconoce que los ciudadanos demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión para brindar bienes y/o servicios de calidad. La calidad está determinada por la capacidad de satisfacer las necesidades y/o expectativas de quienes reciben el bien y/o servicio ofrecido. En ese sentido, la Norma Técnica establece los puntos de referencia para que las entidades públicas adopten acciones que permitan mejorar la provisión de bienes y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de las personas.

5.2 Conductores que impactan en la satisfacción de las personas

Los conductores son aquellos elementos presentes en la provisión de bienes y servicios que impactan en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas. Los conductores que orientan la propuesta contenida en la presente Norma Técnica son universales y aplicables a los diferentes tipos de bienes y servicios provistos por las entidades públicas y han sido identificados a partir de la medición y comprensión de la satisfacción de las personas respecto a los bienes y servicios.

Complementariamente, una entidad pública puede incorporar conductores adicionales que se presentan a continuación y, que respondan a su propia realidad y necesidades, teniendo en cuenta que dichos conductores deberán ser medibles e impactar de manera directa en la satisfacción de su público objetivo.



5.2.1 Trato profesional durante la atención. Referido a las acciones que realiza el servidor público y la actitud que manifiesta al momento de brindar o entregar un bien o servicio, a través de los diferentes canales de atención y/o de entrega de servicios con los que cuente la entidad pública. Este conductor comprende el profesionalismo, empatía, igualdad en el trato con la persona al prestar el servicio, conocimiento, entre otros.



5.2.2 Información. Referido a la capacidad de brindar información a las personas utilizando un lenguaje sencillo, preciso, claro y oportuno; así como permitir la comunicación fluida y transparente, sobre los requisitos, el estado y progreso de un trámite o durante la prestación del bien o servicio de manera veraz. Asimismo, está vinculado a escuchar lo que tienen que decir las personas, a través del buzón de sugerencias, libro de reclamaciones, entre otros, a fin de que la información recibida contribuya con la mejora de los servicios que la entidad brinda.

5.2.3 Tiempo. Se refiere al periodo que le toma a la persona recibir el bien o servicio provisto por la entidad pública, es decir, desde la espera del ciudadano antes de ser atendido en los diferentes canales de atención hasta el tiempo para obtener el resultado de la gestión, y la cantidad de veces que tuvo que acudir o contactarse con la entidad. Además, considera el cumplimiento de los plazos establecidos.

5.2.4 Resultado de la gestión/entrega. Se refiere a la capacidad de la entidad por brindar el bien o servicio público de la forma correcta, desde que se tiene el primer contacto con la persona hasta la entrega del bien o servicio. El resultado de la gestión depende de la aplicación oportuna y eficiente de los procedimientos y normativa vigente, así como la facilidad con la que las personas pueden conseguir los requisitos previstos, seguir los pasos indicados y asumir un costo razonable por el servicio brindado.

5.2.5 Accesibilidad. Referido a la facilidad para acceder a los bienes o servicios públicos que necesita la persona, estos pueden ser brindados a través de los diferentes canales de atención que cuente la entidad pública. Este conductor cuenta con algunos aspectos importantes a considerar, como la seguridad integral donde se brinde o entregue el bien o servicio público, contar con una infraestructura adecuada para cada canal de atención, identificar horarios de atención que le permita a la persona realizar sus consultas y ejecución del servicio.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

5.2.6 Confianza. Se refiere a la confianza y legitimidad que la entidad pública genera ante las personas. Este conductor puede verse afectado de suscitarse algún aspecto o incidente dado sin justificación alguna o que altere el resultado de la gestión o servicio demandado.

5.3 Glosario de Términos

5.3.1 Personas

Entiéndase el término personas como el conjunto de sujetos de derecho, ya sean personas naturales o jurídicas, que acceden a un bien o servicio brindado por las entidades públicas. La complejidad y variedad de funciones que cumple el Estado, así como la diversidad de los bienes y servicios que brindan, hace que existan diferentes tipos de relación entre las entidades públicas y las personas, pudiendo intervenir una o varias entidades públicas en la provisión de un servicio.

El primer tipo de relación se deriva de la interacción entre una persona natural y la entidad pública, como por ejemplo, al solicitar el duplicado de la licencia de conducir, recibir la atención en un hospital o participar de clases en una universidad pública.

Una segunda forma de relación se da entre personas jurídicas -ya sean entidades del sector público o privado- y la entidad pública que brinda el bien o servicio, como por ejemplo, cuando una empresa solicita una evaluación de impacto ambiental o cuando una entidad pública o empresa privada solicita certificado de inexistencia de restos arqueológicos o cuando una entidad pública solicita opinión técnica para la aprobación de documentos o proyectos a otra.

5.3.2 Bienes y Servicios

Se refieren tanto a los bienes como a los servicios brindados por las entidades de la Administración Pública derivados de los roles y funciones que brinda el Estado frente a las necesidades y expectativas de las personas.

Existen bienes y servicios cuya provisión requiere de la intervención de más de una entidad pública, por lo que su mejora requiere de la articulación de diversas iniciativas. Cuando el servicio es altamente demandado o tiene un impacto significativo para las personas, la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública o la que haga sus veces, podrá coordinar con las entidades públicas para la mejora de la provisión de los bienes y servicios.

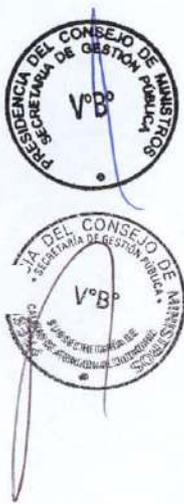
De acuerdo con el tipo de relación entre la entidad pública y la ciudadanía, los bienes y servicios pueden dividirse en transaccionales o no transaccionales:

- a. Servicios transaccionales o no prestacionales, son aquellos que originan una relación de jerarquía que se deriva de la función reguladora, inspectora o sancionadora del Estado y que implica una transacción entre la ciudadanía y una entidad pública y el otorgamiento de derechos como las licencias, autorizaciones, concesiones, emisión de certificados u otros documentos oficiales. Aquí se encuentran incluidos los servicios que se suelen denominar procedimientos administrativos¹ o trámites, los servicios prestados en exclusividad² y los servicios no exclusivos³.

¹ Son el conjunto de actos y diligencias tramitados ante las entidades públicas, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de la ciudadanía. Estos procedimientos administrativos están precisados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) donde se precisa la tasa que debe pagar el ciudadano en contraprestación al bien o servicio que se le brinda.

² Son prestaciones que las entidades se encuentran facultadas a brindar en forma exclusiva, es decir, existe una norma expresa que autoriza brindar este servicio. Los servicios prestados en exclusividad culminan en el otorgamiento del servicio. Asimismo para que un servicio sea catalogado como servicio en exclusividad no debe haber un tercero o privado brindándolo en el ámbito de la entidad pública. Estos procedimientos administrativos están precisados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) donde se precisa la tasa que debe pagar el ciudadano o ciudadanía en contraprestación al bien o servicio que se le brinda. Ejemplos: atención en el Centro de Conciliación Extrajudicial de la DEMUNA, venta de nichos en el cementerio municipal, servicio de alojamiento en el hotel municipal, uso de instalaciones del camal municipal, entre otros.

³ Se refiere a los servicios que pueden ser prestados también por entidades del sector privado y que se brindan a partir de un pago efectuado previamente. Ejemplos: Municipalidades que alquilan maquinaria, realizan el servicio de fotocopia, alquilan locales, entre otros.





“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

- b. Servicios no transaccionales o prestacionales, son aquellos que se derivan de la función prestacional del Estado y que implican una provisión del gobierno hacia las personas. Incluye prestaciones de salud, educación, servicios de cuidado, limpieza pública, carreteras, aeropuertos, fomento productivo, así como los servicios públicos básicos regulados por el Estado.

El alcance de la Norma Técnica aplica para la mejora de la calidad de ambos tipos de servicios, dependerá de cada entidad pública identificar y priorizar cuáles son los servicios sobre los que implementará las mejoras que permitan la generación de valor público para la ciudadanía.

5.3.3 Calidad de servicio

La calidad está entendida como la medida en que los bienes y servicios brindados por el Estado satisfacen las necesidades y expectativas a las personas. Es decir, está vinculada con el grado de adecuación de los bienes y servicios a los fines o propósitos que las personas esperan obtener, para lo cual las entidades públicas se organizan de manera efectiva (logrando el resultado esperado con el uso eficiente de los recursos).

En ese sentido, la satisfacción ciudadana se define como la valoración que hacen las personas sobre la calidad percibida del bien o servicio que recibe de la entidad pública.

5.3.4 Entorno

Se entiende como entorno aquellos factores del medio socio económico o del ambiente que están fuera del control de las entidades o los que influyen en los objetivos institucionales o resultados esperados y permiten identificar necesidades ocultas de los ciudadanos.

5.3.5 Valor público

El valor público se crea cuando las intervenciones públicas generan resultados efectivos a las necesidades y expectativas de las personas y se orientan a generar beneficios a la sociedad.

5.4 Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio

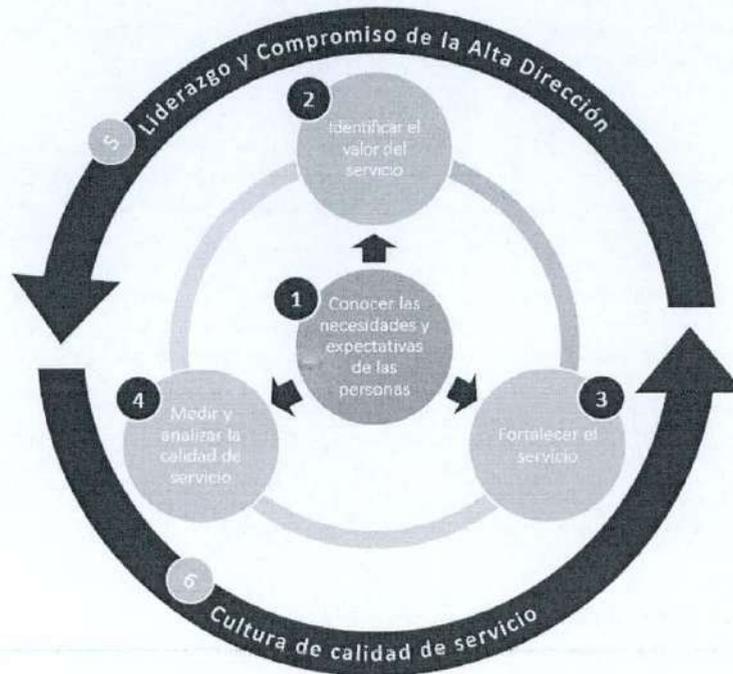
El Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio se estructura en componentes orientados a repercutir en aquello que las personas valoran. Estos componentes son: 1) Conocer las necesidades y expectativas de las personas; 2) Identificar el valor del servicio; 3) Fortalecer el servicio; 4) Medir y analizar la calidad de servicio; 5), Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección; y 6) Cultura de calidad de servicio, estos dos últimos como elementos transversales, a fin de promover la mejora de los bienes y servicios.





“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

Gráfico N° 1. Componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio



Fuente: Elaboración propia de la Secretaría de Gestión Pública.

Es importante señalar que las entidades deben iniciar la aplicación del Modelo en el orden correspondiente a los números de cada componente (del 1 al 4), considerando que la información recogida en el componente 1 y 2 servirán de insumo para los otros componentes que conforman el Modelo. Sin embargo, si la entidad ya ha desarrollado el primer componente del Modelo, podrá continuar con los siguientes componentes, teniendo en cuenta lo dispuesto en el alcance de la presente Norma. Así mismo, tener en cuenta que los componentes 5 y 6 se empiezan a desarrollar desde el compromiso asumido por la entidad para la aplicación del Modelo, es decir se desarrollará en paralelo con los otros componentes.



5.5 Responsabilidades



5.5.1 La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, dicta y supervisa la implementación de esta Norma Técnica, así como de los instrumentos que contribuirán a mejorar la gestión de la calidad de servicio en toda la administración pública.

5.5.2 Las entidades de la administración pública, a través de la máxima autoridad administrativa de la entidad⁴, son responsables de asegurar la implementación y cumplimiento de las disposiciones descritas en la presente Norma Técnica, en todo lo que les es aplicable, según:

- a. Los componentes, indicados en la sección 6.1 Componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio, son de cumplimiento obligatorio. Las entidades de la administración pública deben evidenciar dicho cumplimiento.
- b. Las etapas para la implementación de los componentes del Modelo, indicadas en la sección 6.2 Aplicación de los componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio, son de cumplimiento obligatorio.

⁴ Secretario General en los ministerios; Gerente General en los organismos públicos; Gerente Regional en los Gobiernos Regionales; Gerente Municipal en los Gobiernos Locales; Gerente General o el que haga sus veces en entidades que no se encuentren en los niveles de gobierno señalados.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

- c. De los instrumentos presentados en la sección 6.2.3, son de cumplimiento obligatorio los especificados para los componentes 1 y 2. Para los casos en que algún paso de alguno de estos 2 instrumentos no aplique a la entidad, deberá ser justificado en los medios de seguimiento y control que se designen. Para los demás componentes, las entidades de la administración pública, podrán hacer uso de los demás instrumentos u otros, siempre que aborden los componentes del Modelo.

5.5.3 La máxima autoridad administrativa de la entidad, actúa como nexo de coordinación con la Secretaría de Gestión Pública, debe determinar el alcance de implementación de la Norma Técnica, designar el equipo de trabajo, designar el responsable de la implementación de la Norma Técnica y realizar el seguimiento y control respectivo.

5.5.4 El responsable de la implementación de la Norma Técnica debe ser un representante de la máxima autoridad administrativa de la entidad, quien mantiene las relaciones técnico – funcionales con la Secretaría de Gestión Pública, así como informa sobre los avances de la implementación mediante las herramientas y/o medios que se designen.

VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

6.1 Componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio

6.1.1 Componente 1: Conocer las necesidades y expectativas de las personas

La entidad debe aplicar este componente de manera inicial y periódica, considerando que la información recabada servirá de insumo para la aplicación de los otros componentes que conforman el Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio. Para ello, corresponderá que la entidad:

- Defina los medios y métodos, que permitan recoger las necesidades y expectativas de las personas, incluyendo como mínimo la información proveniente del Libro de Reclamaciones.
- Asegure el correcto procesamiento y sistematización de la información recabada.
- Garantice que la información recabada sea consistente y basada en evidencias, considerando que esta podría ser requerida por otras entidades del Estado.
- Segmente los resultados, diferenciando principalmente el perfil de las personas y las características de los bienes y servicios solicitadas.

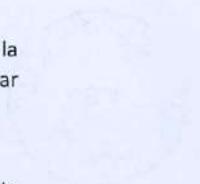
6.1.2 Componente 2: Identificar el valor del servicio

Este componente sugiere que, con base en las necesidades y expectativas de las personas, la entidad realice la revisión del valor de los bienes y servicios que ofrece y/o identifique la necesidad de reestructurar o diseñar nuevos bienes y servicios dentro del ámbito de su competencia. Para ello, corresponderá que la entidad:

- Determine el qué, para qué, para quién, cómo y cuándo se entregan los bienes y servicios.
- Vincule las necesidades y expectativas de las personas, previamente segmentadas, con las características de los bienes y servicios ofrecidos o diseñe los nuevos bienes y servicios que cubrirían dichas necesidades y expectativas dentro del ámbito de competencia de la entidad, procurando la mejora de su productividad
- Analice e identifique las oportunidades del entorno en beneficio de las personas.
- Enuncie el valor público de los bienes y servicios en relación a las necesidades y expectativas de las personas y el entorno.

6.1.3 Componente 3: Fortalecer el servicio

Este componente sugiere que, con base en la identificación del valor del servicio, la entidad determine e implemente los elementos de los bienes y servicios que deben ser diseñados, mejorados o reestructurados, lo que en consecuencia conllevaría a una entrega adecuada y oportuna de los bienes y servicios, y a la mejora de la experiencia Personas-Estado. Los elementos de los bienes y servicios pueden ser el personal, recursos, proveedores, procesos, infraestructura, tecnología, condiciones en la entrega u otros específicos de los bienes y servicios brindados por la entidad. Al respecto, corresponde que la entidad:





“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

La Presidencia del Consejo de Ministros, en su rol técnico normativo y promotor de una cultura de mejor atención en la entrega de bienes y servicios, participa de manera activa en el despliegue de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Estado:

- Cumpliendo la función de promotor de la implementación de la Norma Técnica.
- Propiciando espacios de articulación para la integración de bienes y servicios en plataformas únicas o la mejora de una cadena de bienes y servicios que trascienda a más de una entidad pública.

6.1.6 Componente 6: Cultura de calidad en el servicio a las personas

Este componente sugiere que la Entidad implemente acciones que les permita a las personas que integran la entidad, interiorizar la calidad de bienes y servicios en sus comportamientos y actividades diarias. Para ello, corresponde que la entidad:

- Identifique que comportamientos no contribuyen al logro de la calidad de bienes y servicios y determine acciones de cambio.
- Estimule la contribución de las personas que integran la entidad, con ideas y/o propuesta de mejora, sobre la calidad de bienes y servicios.
- Promueva el trabajo en equipo y en el uso compartido de conocimiento.

6.2 Aplicación de los Componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio

Para la implementación de la presente Norma Técnica, se ha establecido las siguientes etapas:

Gráfico N° 2. Etapas para la Aplicación



Fuente: Elaboración propia de la Secretaría de Gestión Pública.

6.2.1 Etapa I: Condiciones previas

Las entidades públicas que inician la implementación de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios deben tener presente tres pasos previos, de manera tal que puedan garantizar el éxito del proceso de implementación de las acciones que formulan y prioricen como parte de la aplicación de la presente Norma Técnica.

6.2.1.1 Priorización del ámbito de aplicación de la Norma Técnica

La priorización de los bienes y servicios para la aplicación de la Norma Técnica será realizada por la máxima autoridad administrativa de la entidad⁶. Para ello, se deberá tomar en consideración los siguientes pasos:

a. Conocimiento de la entidad

Comprende el entendimiento de la razón de existencia de la entidad, su misión, visión, objetivos estratégicos; entender claramente:

- ¿Cuáles son los bienes y servicios que brinda?
- ¿Cuáles son sus competencias y funciones sustantivas?
- ¿Cuáles son las metas establecidas?
- ¿Quiénes son sus socios estratégicos y sus partes interesadas (*stakeholders*)?

⁶ Secretario General en los ministerios; Gerente General en los organismos públicos; Gerente Regional en los Gobiernos Regionales; Gerente Municipal en los Gobiernos Locales; Gerente General o el que haga sus veces en entidades que no se encuentren en los niveles de gobierno señalados.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

- a. Determine la cadena de valor del servicio, basado en el valor público que se requiere producir o maximizar.
- b. Efectúe el análisis, sobre la necesidad de alineamiento de la estructura organizacional para soportar los bienes y servicios, sujeto a la propuesta de la entidad de los cambios de las normas sustantivas que apliquen, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Operaciones⁵ (MOP), el Manual de Perfiles de Puestos (MPP), entre otros, justificado en el valor público de los bienes y servicios.
- c. Proponga la creación, modificación, derogación y/o adaptación de políticas, planes y otros relacionados a los bienes y servicios.
- d. Establezca y aplique métodos que permitan el desarrollo de la capacidad, conocimiento y desempeño del personal.
- e. Asegure la provisión oportuna de recursos y que los mismos sean idóneos y relacionados con la generación de valor de los bienes y servicios. Aquellos recursos provistos por terceros se sostienen en la clarificación de necesidades por parte de la entidad y en formalizar acuerdos de nivel de bienes y servicios, que contribuya al uso adecuado de los recursos del Estado.
- f. Defina los canales de entrega, presencial, virtual u otro que permitan ofrecer el valor de los bienes y servicios a las personas.
- g. Defina los canales de comunicación que permitan difundir el valor de los bienes y servicios a las personas.
- h. Mejore los procesos y/o procedimientos, tomando como principal insumo las necesidades y expectativas de las personas.
- i. Proporcione y mantenga un ambiente de trabajo adecuado para las personas que integran la entidad, sustentado en reglamentaciones existentes sobre seguridad y salud en el trabajo o similares.
- j. Mejore y mantenga las condiciones de entrega en el espacio de contacto habitual con las personas, asociados a la agilidad, oportunidad y pertinencia.

6.1.4 Componente 4: Medición y análisis de la calidad del servicio

Este componente sugiere que la entidad aplique, de forma periódica, mediciones de los indicadores de calidad y que a partir de los resultados se tomen decisiones en pro de la mejora de los bienes y servicios. Para esto, corresponde que la entidad:

- a. Defina indicadores asociados principalmente a la conformidad de los bienes y servicios, el grado de satisfacción de las personas, a la eficacia y eficiencia de los bienes y servicios, entre otros.
- b. Establezca la frecuencia, métodos y mecanismos de medición y análisis de los resultados.
- c. Determine oportunidades de mejora, sustentado en los resultados obtenidos y que podrían servir de insumo para el conocimiento de necesidades y expectativas de las personas.

6.1.5 Componente 5: Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección

La Alta Dirección de cada entidad debe demostrar su liderazgo y compromiso con la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios de manera activa y visible, para lo cual corresponderá que la Alta Dirección:

- a. Comprenda el enfoque de la Norma Técnica centrado en entender las necesidades y expectativas de las personas.
- b. Genere permanentemente las condiciones que permita a la entidad implementar lo requerido por la Norma Técnica.
- c. Asegure los recursos para la implementación de la Norma Técnica.
- d. Coadyuve en reducir barreras de cambio.
- e. Promueva y participe en los espacios de articulación que demande el fortalecimiento de los bienes y servicios, sean estos entregados directamente por la entidad o como parte de una cadena de trámite o evento de vida en la que participan diferentes entidades.
- f. Asegure los mecanismos de seguimiento y medición de los resultados de la implementación de la Norma Técnica y la toma de decisiones a partir de estos resultados.
- g. Comunique los logros de la implementación de la Norma Técnica, entre quienes integran la Entidad y sea referente del éxito de la aplicación de la Norma Técnica para otras entidades del Estado.
- h. Promueva la instauración de una cultura de calidad de servicio y entre las personas que integran la entidad.

⁵ Para el caso de programas, proyectos especiales, órganos académicos u órganos desconcentrados.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

- ¿Con que recursos cuenta la entidad (recurso humano, infraestructura física y tecnológica, equipamiento, mobiliario y presupuesto)?

Para ello, será necesaria la revisión de los instrumentos de gestión con los que cuente la entidad, así como los inventarios, planillas, y demás documentos que complementen la información sobre la entidad.

b. Criterios para priorizar el ámbito inicial

Teniendo en cuenta el paso previo, la máxima autoridad administrativa de la entidad determinará el alcance inicial de los bienes y servicios que serán objeto de mejora. Los criterios de selección recomendados pueden ser, los bienes y servicios que generan mayor impacto (grado de importancia) en la satisfacción de las personas, y/o el bien o servicio que se encuentra alineado a los objetivos estratégicos de la entidad.

Asimismo, se deberá considerar el grado de avance de la entidad pública en temas de Calidad de Servicio para la selección del servicio. Para ello, se podrán aplicar otros criterios de selección tales como: factibilidad, riesgos u otros.

Cabe señalar, que cada criterio de selección que se utilice para la priorización de los bienes y servicios, deberá contar el sustento correspondiente.

Una vez implementada la Norma Técnica en los servicios priorizados, se debe continuar con el proceso de implementación progresiva hacia el resto de servicios que ofrece la entidad, siguiendo el orden establecido por el nivel de importancia asignado, como resultado de la aplicación de los criterios de selección.

c. Identificación de las unidades de organización

Determinado el alcance inicial de los bienes y servicios a mejorar, la máxima autoridad administrativa de la entidad identificará las unidades de organización que formarán parte del equipo de trabajo para mejorar los bienes y servicios de la entidad.

El equipo de trabajo deberá estar conformado por representantes de las diferentes unidades de organización, vinculadas con la priorización de los bienes y servicios públicos a mejorar (suelen ser por lo general los órganos de línea), así como otras unidades de organización de apoyo o asesoramiento cuya participación sea relevante para la implementación de la Norma Técnica, por ejemplo: Representantes de la Alta Dirección, de Planeamiento y Presupuesto, de Tecnologías de Información, de Comunicación e Imagen, entre otras.

Se sugiere que el equipo de trabajo sea conformado por no más de 6 personas de diferentes áreas a fin de que las decisiones que se adopten tengan respaldo y consenso. Lo anterior no impide que personal adicional de la entidad apoye al equipo, lo que releva la importancia de que la Alta Dirección de la entidad lidere la aplicación de la Norma Técnica y promuevan el involucramiento de todo el personal.

Finalmente, la máxima autoridad administrativa de la entidad remitirá un oficio o documento interno a las unidades de organización involucradas solicitando se designe a los miembros que conformaran el equipo de trabajo, adjuntando la siguiente información:

- Alcance inicial de los bienes y servicios que serán objeto de mejora
- Unidades de organización involucradas
- Fechas de reuniones para dar seguimiento a la implementación

6.2.1.2 Designación del Equipo

Recibida la comunicación de la máxima autoridad administrativa de la entidad, las unidades de organización deberán designar a los miembros que conformarán el equipo de trabajo. Es recomendable que los miembros



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

representantes de las unidades de organización tengan conocimientos básicos en alguno o todos de los siguientes temas: modernización, calidad, procesos o aquellos vinculados con los servicios priorizados.

En caso amerite el refuerzo de competencias, las unidades de organización podrán evaluar a los miembros del equipo y determinar qué competencias requieren ser reforzadas para asegurar la implementación de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios.

6.2.1.3 Definición del alcance

Este paso será aplicado para los casos en que la priorización del ámbito inicial de los bienes y servicios sea muy agregado y requiera un mayor nivel de desagregación. Para estos casos, el equipo de trabajo debe evaluar el siguiente nivel de desagregación considerando los siguientes criterios: número de personas que demandan o reciben el servicio, nivel de satisfacción u otros.

De igual forma que el alcance inicial, el equipo de trabajo deberá justificar los criterios de selección utilizados para la priorización de los bienes y servicios del siguiente nivel.

6.2.2 Etapa II: Planificar

La segunda etapa para la implementación de la Norma Técnica comprende realizar un autodiagnóstico a la entidad para conocer el grado de cumplimiento de los componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio, y establecer los planes de acción que permitan fortalecer los componentes del Modelo. Esta etapa consta de tres (03) actividades:

6.2.2.1 Realizar el Autodiagnóstico

En esta actividad, el equipo de trabajo realizará el análisis de la situación actual de la entidad en relación a los seis (6) componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio. Para ello, podrá aplicar como herramienta el cuestionario de Autodiagnóstico en materia de calidad de bienes y servicios.

Los resultados que se obtengan de la aplicación de dicho instrumento, permitirán al equipo de trabajo reconocer los componentes en los cuales se requiere priorizar el accionar para la implementación de la Norma Técnica. Asimismo, cada puntaje asignado a las preguntas del autodiagnóstico, deberán contar con la justificación correspondiente.

6.2.2.2 Analizar los resultados

Una vez realizado el autodiagnóstico, el equipo de trabajo deberá analizar los resultados para determinar el nivel de cumplimiento (priorizar los puntajes más bajos) que tiene la entidad frente a los componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio, para luego establecer un cronograma de actividades.

6.2.2.3 Elaborar el cronograma de actividades

El equipo de trabajo elaborará un cronograma de actividades que defina las iniciativas y proyectos a implementar para reforzar los componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio. El cronograma de actividades deberá contener los siguientes aspectos: alcance, actividades, fechas, responsables, metas e indicadores.

Asimismo, para la elaboración del cronograma, el equipo de trabajo podrá aplicar el formato “Cronograma de actividades” adjunto en el Anexo N° 2.

6.2.3 Etapa III: Ejecutar

En esta etapa se ejecutará las acciones planificadas en el cronograma de actividades para fortalecer los componentes del Modelo y mejorar la calidad de los bienes o servicios públicos priorizados. En ese sentido, se han desarrollado una serie de instrumentos que las entidades públicas pueden utilizar dependiendo de los resultados obtenidos en cada componente:



Tabla N° 1. Instrumentos del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio

| Componentes | Instrumentos | Objetivo del Instrumento |
|--------------|--|---|
| Componente 1 | Guía para la identificación y medición de necesidades y expectativas de las personas | Identificar las características, necesidades, expectativas y grado de satisfacción de los segmentos de personas. |
| Componente 2 | Guía para la identificación de valor en los Servicios | Generar resultados efectivos a las necesidades y expectativas de las personas, orientado a generar beneficios a la sociedad. |
| Componente 3 | Mapa de experiencia de la persona | Identificar la experiencia de la persona ante un determinado bien o servicio, con los puntos de satisfacción e insatisfacción, así como los puntos clave de contacto en los cuales ocurren. |
| | Diagrama de afinidad | Organizar la información reunida en sesiones de Lluvia de Ideas. |
| Componente 4 | Técnica de los 5W+2H | Lograr una planificación adecuada a situaciones complejas utilizando una herramienta simple y fácil, que presenta acciones claras a llevar a cabo a fin de alcanzar una meta. |
| | Guía para la identificación y medición de necesidades y expectativas de las personas | Identificar las características, necesidades, expectativas y grado de satisfacción de los segmentos de personas. |
| Componente 6 | Pautas para impulsar una cultura de calidad de servicio | Definir bases para generar un ambiente de mejora continua y calidad en la entidad. |

Según resulte el desarrollo del componente de Fortalecimiento del Servicio, la entidad debe aplicar la Norma Técnica para la implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública y los Lineamientos de Organización del Estado, así mismo, puede aplicar el Manual para Mejorar la Atención al Ciudadano. Para el caso de la Medición y Análisis de la Calidad del Servicio, la entidad puede emplear la "Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales"⁷ del Ministerio de Economía y Finanzas.

De requerirse, las entidades públicas podrán solicitar asistencia técnica y/o acompañamiento a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, durante las etapas de implementación de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios.

6.2.4 Etapa IV: Seguimiento y Control

Por último, en esta etapa se comprueba la implementación de las acciones, la efectividad de las mismas; y se realizan los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos deseados con base a los indicadores y metas establecidas en el cronograma de actividades.

Como resultado de dicho seguimiento, se elaborará reportes de avance semestral, los cuales serán remitidos a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. Los reportes de avance estarán centrados en comunicar las actividades definidas por periodo semestral, indicador, meta, plazo, comentarios, entre otra información relevante para conocimiento de la Secretaría de Gestión Pública, conforme a la normativa complementaria.

VII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

7.1 La Subsecretaría de Calidad de Atención al Ciudadano acompaña, monitorea y evalúa las actividades relacionadas con la implementación de los componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio.

⁷ En el Capítulo 2: Definición de los Indicadores de Desempeño y Capítulo 3: Construcción de Indicadores de Desempeño de la "Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales" se ahonda con precisión en lo referido a los Indicadores de desempeño. La Guía se encuentra disponible en el siguiente enlace:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppi/guia_seg_publicacion.pdf



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

7.2 Las situaciones no contempladas en la presente norma técnica será resueltas por la Secretaría de Gestión Pública, a través de la Subsecretaría de Calidad de Atención al Ciudadano.

VIII. ANEXOS

- Anexo N° 1: Autodiagnóstico en materia de calidad de bienes y servicios
- Anexo N° 2: Cronograma de actividades
- Anexo N° 3: Guía para la identificación y medición de necesidades y expectativas de las personas
- Anexo N° 4: Guía para la identificación de valor en los servicios
- Anexo N° 5: Mapa de experiencia de la persona
- Anexo N° 6: Diagrama de afinidad
- Anexo N° 7: Técnica de las 5W+2H
- Anexo N° 8: Pautas para impulsar una cultura de calidad de servicio
- Anexo N° 9: Alcance según categorías de avance de las entidades de la administración pública





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
 Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

ANEXO N° 1. AUTODIAGNÓSTICO EN MATERIA DE CALIDAD DE BIENES Y SERVICIOS

Objetivo del anexo: Proporcionar un formato para realizar el autodiagnóstico de la Entidad respecto al grado de cumplimiento de los componentes de la Norma Técnica
Carácter: Contenido mínimo obligatorio

1. ¿Qué es?

Es un cuestionario de autodiagnóstico que permitirá a las entidades públicas conocer el nivel de cumplimiento de los componentes de la Norma Técnica

2. ¿Cómo se usa?

El cuestionario de autodiagnóstico presenta una serie de preguntas por cada componente de la norma, estas preguntas están descritas en la columna "práctica desarrollada", acompañadas de la guía de respuesta, la misma que va del 0 al 3, siendo 0 el puntaje más bajo y 3 el más alto, respecto del cumplimiento de la pregunta realizada. La entidad pública debe elegir, un puntaje de cumplimiento, de acuerdo a evidencias u otras que contribuyan a la justificación de dicho valor. El puntaje consignado en la columna "puntaje obtenido" servirá para el cálculo automático del porcentaje de cumplimiento, el cual se mostrará en la columna "resultado". Los resultados por pregunta, se promedian automáticamente, con lo cual se obtiene el resultado de cumplimiento por componente. Estos a su vez se promedian automáticamente, con lo cual se obtiene el resultado general del cumplimiento de la entidad respecto de la Norma Técnica.

| AUTODIAGNÓSTICO EN MATERIA DE CALIDAD DE BIENES Y SERVICIOS | | | | | | 0% |
|---|--|---|----------------|------------------|---------------------------|---------------|
| PRACTICA DESARROLLADA | Guía de Respuesta | | PUNTAJE MÁXIMO | PUNTAJE OBTENIDO | OBSERVACIONES / EVIDENCIA | RESULTADO (%) |
| 1 | CONOCER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS | | 12 | 0 | | 0% |
| 1.1 | ¿Se han identificado las características de las personas que acceden al bien y/o servicio que brinda la entidad? | 0: No se tiene identificado las características de las personas. 1: Se ha identificado algunas características de las personas. 2: Se ha identificado las características de las personas pero la información no ha sido difundida. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, la información ha sido difundida a las unidades de organización. | 3 | | | 0% |
| 1.2 | ¿Se cuenta con los medios y métodos, que permitan recoger las necesidades y expectativas de las personas? | 0: No se ha identificado los medios y métodos para recoger las necesidades y expectativas de las personas. 1: Se está diseñando los medios y métodos para recoger las necesidades y expectativas de las personas. 2: Se ha definido los medios y métodos para recoger las necesidades y expectativas de las personas. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se encuentran implementados. | 3 | | | 0% |





“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

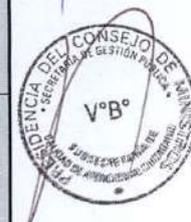
| AUTODIAGNÓSTICO EN MATERIA DE CALIDAD DE BIENES Y SERVICIOS | | | | | | 0% |
|---|--|---|------------------|---------------------------|---------------|----|
| PRACTICA DESARROLLADA | Guía de Respuesta | PUNTAJE MÁXIMO | PUNTAJE OBTENIDO | OBSERVACIONES / EVIDENCIA | RESULTADO (%) | |
| 1.3 | ¿Se conocen las necesidades y expectativas que demandan las personas que reciben o recibirán el bien y/o servicio que brinda la entidad? | 0: No se conocen las necesidades y expectativas de las personas. 1: Se está recabando la información para conocer las necesidades y expectativas de las personas. 2: Se conoce las necesidades y expectativas de las personas. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, la información ha sido difundida a las unidades de organización. | 3 | | | 0% |
| 1.4 | ¿Se ha analizado la información recabada sobre las necesidades y expectativas de las personas (segmentación, perfiles, otros)? | 0: No se cuenta con información sobre las necesidades y expectativas. 1: Se cuenta con la información sobre las necesidades y expectativas, pero no se ha analizado. 2: Se ha analizado la información sobre las necesidades y expectativas, pero no se encuentra segmentada por grupo de personas. 3: Se ha analizado la información sobre las necesidades y expectativas, y se encuentra segmentada por grupo de personas. | 3 | | | 0% |
| 2 IDENTIFICAR EL VALOR DEL SERVICIO | | 18 | 0 | | 0% | |
| 2.1 | ¿El servicio actual, cubre las necesidades y expectativas de las personas? | 0: El servicio actual no cubre las necesidades y expectativas de las personas. 1: El servicio actual cubre solo algunas necesidades y expectativas de las personas. 2: El servicio actual cubre algunas necesidades y expectativas de las personas, pero se está mejorando o reestructurando el bien y/o servicio. 3: El servicio actual cubre todas las necesidades y expectativas de las personas. | 3 | | | 0% |
| 2.2 | ¿Se conoce el propósito del bien y/o servicio que se entrega? | 0: No se tiene identificado el bien y/o servicio que se entrega. 1: Se ha identificado el bien y/o servicio que se entrega, pero no se conoce su propósito. 2: Se ha definido el propósito del bien y/o servicio que se entrega. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, el propósito del bien y/o servicio se encuentra alineado a los objetivos estratégicos de la entidad. | 3 | | | 0% |
| 2.3 | ¿El servicio es entregado al segmento de personas definidas? | 0: No se entrega el servicio por segmento de personas. 1: La segmentación de personas se encuentra en desarrollo. 2: El servicio que se entrega cubre algunos segmentos de las personas. 3: El servicio que se entrega cubre todos los segmentos de las personas. | 3 | | | 0% |





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

| AUTODIAGNÓSTICO EN MATERIA DE CALIDAD DE BIENES Y SERVICIOS | | | | | | 0% |
|---|--|---|----------------|------------------|---------------------------|---------------|
| PRACTICA DESARROLLADA | | Guía de Respuesta | PUNTAJE MÁXIMO | PUNTAJE OBTENIDO | OBSERVACIONES / EVIDENCIA | RESULTADO (%) |
| 2.4 | ¿Se han establecido los mecanismos de cómo y cuándo se entrega el bien y/o servicio? | 0: No se ha establecido ningún mecanismo de entrega del bien y/o servicio. 1: Se está diseñando mecanismos de entrega del bien y/o servicio. 2: Se tiene definido los mecanismos de entrega del bien y/o servicio. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, los mecanismos se encuentran implementados. | 3 | | | 0% |
| 2.5 | ¿Las oportunidades del entorno, han sido identificadas e incluidas en el servicio? | 0: No se tiene identificado las oportunidades del entorno. 1: Se está realizando el análisis del entorno. 2: Se ha analizado el entorno y se tiene definido sus oportunidades. 3: Se ha incorporado las oportunidades del entorno al bien y/o servicio. | 3 | | | 0% |
| 3 FORTALECER EL SERVICIO | | | 30 | 0 | | 0% |
| 3.1 | ¿La estructura organizacional se encuentra alineada y brinda soporte al bien y/o servicio? | 0: La estructura organización no se encuentra alineada, ni brinda soporte al bien y/o servicio. 1: La entidad está realizando los ajustes a la estructura organizacional. 2: La estructura organizacional se encuentra alineada y brinda soporte al bien y/o servicio. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se encuentran aprobadas. | 3 | | | 0% |
| 3.2 | ¿Se cuenta con políticas, planes u otros que brinden soporte en las actividades relacionadas a la entrega del bien y/o servicio? | 0: No se cuenta con políticas, planes u otros que brinden soporte en las actividades relacionadas a la entrega del bien y/o servicio. 1: Se cuenta con políticas, planes u otros pero no brindan el soporte en las actividades relacionadas a la entrega del bien y/o servicio. 2: Se cuenta con políticas, planes u otros y brindan el soporte en las actividades relacionadas a la entrega del bien y/o servicio. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se encuentran implementadas. | 3 | | | 0% |





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

| AUTODIAGNÓSTICO EN MATERIA DE CALIDAD DE BIENES Y SERVICIOS | | | | | | 0% |
|---|---|--|----------------|------------------|---------------------------|---------------|
| PRACTICA DESARROLLADA | | Guía de Respuesta | PUNTAJE MÁXIMO | PUNTAJE OBTENIDO | OBSERVACIONES / EVIDENCIA | RESULTADO (%) |
| 3.3 | ¿Se realiza programas de capacitación orientados a la necesidad del servicio, para el personal involucrado en el bien y/o servicio? | 0: El programa de capacitación no cuenta con temas orientados a la necesidad del servicio. 1: Se está diseñando los temas orientados a la necesidad del servicio en el programa de capacitación. 2: Se ha incorporado los temas orientados a la necesidad del servicio en el programa de capacitación. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se ha implementado temas orientados a la necesidad de servicio en el programa de capacitación. | 3 | | | 0% |
| 3.4 | ¿Se realizan evaluaciones de desempeño orientadas a la necesidad del servicio para el personal involucrado en el bien y/o servicio, y se aplican medidas para mejorar su desempeño? | 0: La entidad no realiza evaluaciones de desempeño. 1: Existen evaluaciones esporádicas al personal. 2: Se realizan evaluaciones de desempeño y se encuentran documentadas. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se aplican medidas para mejorar su desempeño. | 3 | | | 0% |
| 3.5 | ¿Se tiene identificado los canales de entrega (presencial, virtual u otros) que permitan ofrecer el bien y/o servicio a las personas? | 0: No se tiene identificado los canales de entrega. 1: Se ha identificado los canales de entrega, pero no todos poseen información actualizada sobre el bien y/o servicio ofrecido. 2: Se tiene identificado los canales de entrega y poseen información actualizada sobre el bien y/o servicio ofrecido. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se cuenta con un mecanismo de actualización de la información ofrecida en los canales de entrega. | 3 | | | 0% |
| 3.6 | ¿Existen canales de comunicación para difundir el bien y/o servicio a las personas? | 0: No existen canales de comunicación para difundir el bien y/o servicio a las personas. 1: Existen canales de comunicación pero no se difunde el bien y/o servicio a las personas. 2: Existen canales de comunicación y se difunde el bien y/o servicio a las personas. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se mide el impacto del uso de estos canales. | 3 | | | 0% |
| 3.7 | ¿Se cuenta con el diseño y caracterización de los procesos actuales del bien y/o servicio? | 0: No se cuenta con el diseño de los procesos actuales del bien y/o servicio. 1: Se está desarrollando el diseño y la caracterización de los procesos actuales del bien y/o servicio. 2: Se ha diseñado y caracterizado los procesos, pero no se encuentran actualizados. 3: Los procesos actuales se encuentran diseñados y caracterizados. . Adicionalmente, se encuentran implementados. | 3 | | | 0% |





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

| AUTODIAGNÓSTICO EN MATERIA DE CALIDAD DE BIENES Y SERVICIOS | | | | | 0% | |
|---|--|---|----------------|------------------|---------------------------|---------------|
| PRACTICA DESARROLLADA | | Guía de Respuesta | PUNTAJE MÁXIMO | PUNTAJE OBTENIDO | OBSERVACIONES / EVIDENCIA | RESULTADO (%) |
| 3.8 | ¿Se tienen identificadas las deficiencias, puntos críticos o espacios de mejora de los procesos actuales del bien y/o servicio? | 0: No se ha identificado las deficiencias, puntos críticos o espacios de mejora de los procesos. 1: Se ha identificado algunas deficiencias, puntos críticos o espacios de mejora de los procesos. 2: Se ha identificado deficiencias, puntos críticos o espacio de mejora de los procesos y se encuentran documentados. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se han establecidos acciones para mejorarlas. | 3 | | | 0% |
| 3.9 | En relación a las preguntas anteriores, ¿se cuenta con un plan de mejoras para resolver las problemáticas detectadas, y se encuentra implementado? | 0: No se ha elaborado el plan de mejoras. 1: El plan de mejoras se encuentra en desarrollo. 2: Se ha elaborado el plan de mejoras. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se encuentra implementado. | 3 | | | 0% |
| 3.10 | ¿Se tiene implementado el reglamento de seguridad y salud en el trabajo o similares? | 0: No se ha elaborado el reglamento de seguridad y salud en el trabajo. 1: El reglamento de seguridad y salud en el trabajo se encuentra en desarrollo. 2: Se ha desarrollado el reglamento de seguridad y salud en el trabajo. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se encuentra implementado. | 3 | | | 0% |
| 4 MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO | | | 15 | 0 | | 0% |
| 4.1 | ¿Se cuentan y aplican herramientas para la medición y evaluación de la satisfacción de las personas? | 0: No se cuenta ni aplican herramientas para la medición y evaluación de la satisfacción de las personas. 1: Se está elaborando el diseño de herramientas para la medición y evaluación de la satisfacción de las personas. 2: Se aplican herramientas para la medición y evaluación de la satisfacción de las personas. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se realizan mediciones periódicas y se analizan los resultados. | 3 | | | 0% |





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

| AUTODIAGNÓSTICO EN MATERIA DE CALIDAD DE BIENES Y SERVICIOS | | | | | | 0% |
|---|--|---|----------------|------------------|---------------------------|---------------|
| PRACTICA DESARROLLADA | | Guía de Respuesta | PUNTAJE MÁXIMO | PUNTAJE OBTENIDO | OBSERVACIONES / EVIDENCIA | RESULTADO (%) |
| 4.2 | ¿Se ha definido indicadores asociados a la conformidad del bien y/o servicio? | 0: No se cuenta con indicadores asociados a la conformidad del bien y/o servicio. 1: Se está diseñando indicadores asociados a la conformidad del bien y/o servicio. 2: Se ha definido indicadores asociados a la conformidad del bien y/o servicio. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se realizan mediciones periódicas y se analizan los resultados. | 3 | | | 0% |
| 4.3 | ¿Se cuenta con personal capacitado para la medición, análisis e interpretación de la medición y evaluación de la satisfacción de las personas? | 0: No se cuenta con personal capacitado. 1: Se está diseñando un plan de capacitación. 2: Se ha establecido un plan de capacitación 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se ha implementado la capacitación. | 3 | | | 0% |
| 4.4 | ¿Se han realizado mediciones periódicas sobre la satisfacción de las personas? | 0: No se realizan mediciones sobre la satisfacción de las personas. 1: Se está diseñando un esquema de mediciones periódicas sobre la satisfacción de las personas. 2: Se han realizado mediciones periódicas sobre la satisfacción de las personas. 3: Se realizan mediciones periódicas y se analizan los resultados | 3 | | | 0% |
| 4.5 | ¿Se han realizado mejoras sobre las mediciones resultantes en materia de satisfacción de las personas? | 0: No se realiza ninguna acción sobre los resultados de las mediciones de satisfacción de las personas. 1: Esporádicamente se toman en cuenta algunas mediciones y se realizan mejoras. 2: Se analizan los resultados y se plantean mejoras para la satisfacción de las personas. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se realiza el seguimiento a la implementación. | 3 | | | 0% |
| 5 LIDERAZGO Y COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN | | | 12 | 0 | | 0% |
| 5.1 | ¿La Alta Dirección promueve y participa en los espacios de articulación para el fortalecimiento del bien y/o servicio que ofrece la entidad? | 0: No realiza ninguna promoción ni participación en los espacios de articulación para el fortalecimiento del bien y/o servicio. 1: La Alta Dirección promueve esporádicamente los espacios de articulación para el fortalecimiento del bien y/o servicio. 2: La Alta Dirección está diseñando o requiere el diseño de los mecanismos para la promoción y participación en los espacios de articulación para el fortalecimiento del bien y/o servicio. 3: La Alta Dirección tiene definidos los mecanismos para la promoción y participación en los espacios de articulación para el fortalecimiento del bien y/o servicio. | 3 | | | 0% |





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

| AUTODIAGNÓSTICO EN MATERIA DE CALIDAD DE BIENES Y SERVICIOS | | | | | 0% | |
|---|--|---|----------------|------------------|---------------------------|---------------|
| PRACTICA DESARROLLADA | | Guía de Respuesta | PUNTAJE MÁXIMO | PUNTAJE OBTENIDO | OBSERVACIONES / EVIDENCIA | RESULTADO (%) |
| 5.2 | ¿La Alta Dirección genera condiciones para la medición de la satisfacción de las personas que acceden al bien y/o servicio de la entidad? | 0: No se genera ninguna condición para la medición de la satisfacción 1: La Alta Dirección menciona esporádicamente el tema de medición de la satisfacción 2: La Alta Dirección está diseñando condiciones para la medición de la satisfacción 3: La Alta Dirección genera condiciones para la medición de la satisfacción | 3 | | | 0% |
| 5.3 | ¿La Alta Dirección comunica los logros de la mejora del bien y/o servicio que ofrece la entidad? | 0: No se comunica ningún logro sobre la mejora del bien y/o servicio. 1: La Alta Dirección menciona esporádicamente los logros de la mejora del bien y/o servicio. 2: La Alta Dirección está diseñando mecanismos para comunicar los logros de la mejora del bien y/o servicio. 3: La Alta Dirección tiene definido mecanismos para comunicar los logros de la mejora del bien y/o servicio. | 3 | | | 0% |
| 5.4 | ¿La Alta Dirección promueve una cultura de calidad de servicio? | 0: No realiza ninguna promoción sobre la cultura de calidad. 1: La Alta Dirección menciona esporádicamente el tema de la cultura de la calidad en alguna reunión. 2: La Alta Dirección está diseñando mecanismos para promover una cultura de calidad. 3: La Alta Dirección tiene definidos mecanismos de promoción de la cultura de calidad. | 3 | | | 0% |
| 6 CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO EN LAS PERSONAS | | | 12 | 0 | | 0% |
| 6.1 | ¿Se contempla como parte del Programa de inducción al servidor público, que se incorpora a la entidad, alguna materia sobre calidad de servicio en las personas? | 0: No se incluyen temas de calidad en los programas de inducción. 1: El programa de inducción incluye temas de calidad, pero deben ser mejorados. 2: El programa de inducción incluye temas de calidad adecuados pero no alcanza a todos los servidores públicos que se incorporan a la entidad. 3: El programa de inducción incluye temas de calidad adecuados y se imparte a todos los servidores públicos que se incorporan a la entidad. | 3 | | | 0% |
| 6.2 | ¿Se han desarrollado Programas de formación en cultura de calidad de servicio? | 0: La entidad no tiene desarrollado Programas de formación en cultura de calidad de servicio. 1: Se está elaborando el diseño de Programas de formación en cultura de calidad de servicio. 2: Se han definido Programas de formación en cultura de calidad de servicio. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se realizan mediciones anuales y se analizan los resultados. | 3 | | | 0% |





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

| AUTODIAGNÓSTICO EN MATERIA DE CALIDAD DE BIENES Y SERVICIOS | | | | | | 0% |
|---|---|--|----------------|------------------|---------------------------|---------------|
| PRACTICA DESARROLLADA | | Guía de Respuesta | PUNTAJE MÁXIMO | PUNTAJE OBTENIDO | OBSERVACIONES / EVIDENCIA | RESULTADO (%) |
| 6.3 | ¿El personal presenta iniciativas y/o participa en círculos de mejora? | 0: No presenta iniciativas y/o participa en círculos de calidad. 1: Existen reuniones esporádicas que integran al personal para la mejora del servicio. 2: Se realizan reuniones periódicas para la mejora del servicio. 3: La entidad tiene instaurados círculos de mejora y se ha difundido a otros servicios. | 3 | | | 0% |
| 6.4 | ¿Se realizan encuestas para conocer el nivel de desarrollo de la cultura de la calidad en la entidad? | 0: No se realizan mediciones sobre el desarrollo de la cultura de la calidad en la entidad. 1: Se está diseñando la metodología para realizar encuestas. 2: Se han realizado encuestas y mediciones anuales para el desarrollo de la cultura de la calidad. 3: Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, se realizan s se implementa acciones de mejora. | 3 | | | 0% |





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

ANEXO N° 2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Objetivo del anexo: Proporcionar un formato para elaborar el Cronograma de Trabajo que permita listar las actividades para reducir las brechas respecto del cumplimiento de la Norma Técnica

Carácter: Referencial

Alcance:

Fecha:

Líder:

Frecuencia de medición:

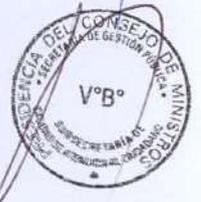
Table with columns for months (Enero to Junio), % Avance, and Responsable. Rows list activities under three components: 1. Implementar las actividades para reforzar los componentes de la Norma Técnica, 1.1 Componente 1: Conocer las necesidades y expectativas de las personas, 1.2 Componente 2: Identificar el valor del servicio, and 1.3 Componente 3: Fortalecimiento del Servicio.





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

Table with columns for months (Enero to Junio), % Avance, and Responsable. Rows include components 4, 5, 6 and various sub-activities like 'Diseñar los indicadores', 'Medir los indicadores', etc.





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

ANEXO N° 3. GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS

Objetivo del anexo: Orientar a las entidades en la obtención de información sobre las necesidades y expectativas que tienen las personas entorno a los bienes y servicios que reciben, de tal forma que se pueda mejorar su diseño e implementación

Carácter: Contenido mínimo obligatorio

1. ¿Qué es?

La Guía de identificación y medición de necesidades y expectativas de las personas es un Instrumento que permitirá a las entidades públicas caracterizar y segmentar grupos de personas para conocer las necesidades y expectativas de los servicios que reciben. Así como, determinar el grado de satisfacción de cada segmento de personas respecto a los servicios que brinda la entidad.

2. ¿Cómo se usa?

La Guía de identificación y medición de necesidades y expectativas de las personas establece dos rutas para su implementación según la situación en la que se encuentre la entidad.

Para ello, el equipo de trabajo deberá identificar las fuentes de información existentes, su alcance y dimensión, esto para establecer si dichas fuentes de información permiten conocer las características de perfil de las personas que reciben el bien o servicio entregado por la Entidad, y aseguren la medición de la satisfacción.

Una vez realizada la evaluación de fuentes, el equipo de trabajo deberá seguir la ruta que corresponda, según el esquema descrito en el Gráfico N° 1. Etapas para la identificación y medición de las necesidades y expectativas de las personas.

Gráfico N° 1. Etapas para la identificación y medición de las necesidades y expectativas de las personas

Estado de fuentes

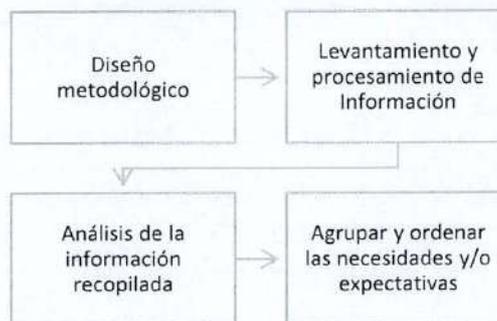
Ruta 1:

- No se tiene ninguna fuente de información.
- Las fuentes de información existentes no permiten caracterizar a las personas.
- Las fuentes no están actualizadas.
- El equipo de trabajo considera pertinente generar nueva fuente.

Ruta 2:

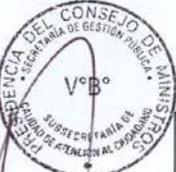
- Se cuenta con fuentes de información que permiten caracterizar a las personas.

Etapas a seguir



De acuerdo a la información con la que se cuente, el equipo de trabajo deberá evaluar la etapa que le corresponde para completar la información necesaria.

Nota: El equipo de trabajo debe tomar en cuenta que, se requiere indispensablemente que la información considere variables de caracterización.





“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

A continuación, se detallan las etapas recomendadas para la caracterización y medición de la satisfacción de las personas:

2.1 Diseño metodológico

Paso 1: Determinar el objetivo de la medición

El objetivo debe ser establecido y desplegado a las áreas involucradas.

Ejemplo: “Caracterizar y medir la satisfacción de las personas que requieren el otorgamiento de Licencia de funcionamiento”.

Paso 2: Población y selección de casos

Primero, se debe determinar la población de interés: pacientes, profesores, alumnos, adultos mayores, beneficiarios de programas sociales, etc.

Segundo, en función a los objetivos trazados se procederá a definir el grupo de estudio. En caso se trate de un estudio de **enfoque cuantitativo**, se establecerá el tamaño de muestra. Para ello se utilizarán datos discretos, dado que se determinan mediante un conteo. Se acepta un error de 10%, un valor $p = 0.5$ y un valor $q = 0.5$ y un nivel de confianza de 95%, cuyo valor z es de 1.96.

La población de personas (N) se calcula sobre la base del total de los atendidos en el último año, semestre, mes, según la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

p = Proporción de personas que espera que se encuentren satisfechos, para el caso se sugiere utilizar 0.5.

q = Proporción de personas que espera que se encuentren insatisfechos ($1-p$).

e = Error estándar, error permitido en los resultados.

z = Valor crítico de la distribución normal estandarizada; necesario para construir un intervalo de confianza para la distribución.

N = es el tamaño de la Población, se calcula sobre la base del número total de personas que accedieron a un bien o servicio en el último año o semestre (dependiendo del periodo que se elija para tomar la encuesta).

Nota: Si no existen datos sobre N (anual o semestral), es decir no hay datos históricos, se puede recurrir al siguiente Juicio de Experto: Aplicar la encuesta a un número representativo de personas, que en ningún caso puede ser menor al 3% del promedio mensual de personas atendidas.

Para la selección de la muestra, se utilizará el **muestreo aleatorio simple**⁸.

Ejemplo:

Población de interés: Personas que solicitan el otorgamiento de Licencia de funcionamiento.

Para un tamaño de Población = 456, un error de 10%, un valor $p = 0.5$ y un valor $q = 0.5$ y un nivel de confianza de 95%, cuyo valor z es de 1.96; se obtuvo el siguiente tamaño de muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(456)}{(0.10)^2(456 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = \frac{437.9}{5.5}$$

$$n = 79,6$$

⁸ Es un procedimiento de muestreo probabilístico que da a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado, la misma probabilidad de ser seleccionado.



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

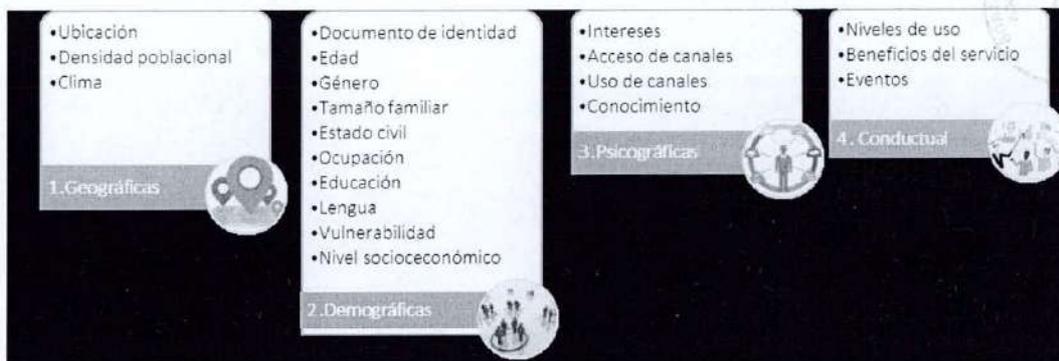
Nota: En los casos que el resultado salga decimal, se utilizará el redondeo al número superior o inferior según corresponda. Considerando esto, el resultado del ejemplo tomado sería, n = 80

Paso 3: Seleccionar qué variables medir

Será necesario establecer las variables que se buscan recoger de acuerdo al servicio de la entidad y según el público objetivo: persona natural o persona jurídica. A modo de ejemplo, a continuación se presenta una serie de variables para cada tipo de público.

o **Variables para persona natural**

1. **Geográficas.** Son aquellas que se encuentran relacionadas a la ubicación de las personas y a aquellas características que están directamente asociadas con las mismas; este tipo de variables permiten identificar grupos de personas representativas en cada área geográfica.
2. **Demográficas.** Son aquellas que se encuentran relacionadas a las características de las personas y su desarrollo a través del tiempo.
3. **Psicográficas.** Son aquellas que se encuentran relacionadas a actividades o preferencias individuales o estilos de vida de las personas que permiten identificar características para diferenciarlos; asimismo, consiste en revisar los elementos relacionados con la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas.
4. **Conductuales.** Son aquellas que permiten identificar los motivos o influencias que motivan a una persona a interactuar con una entidad.

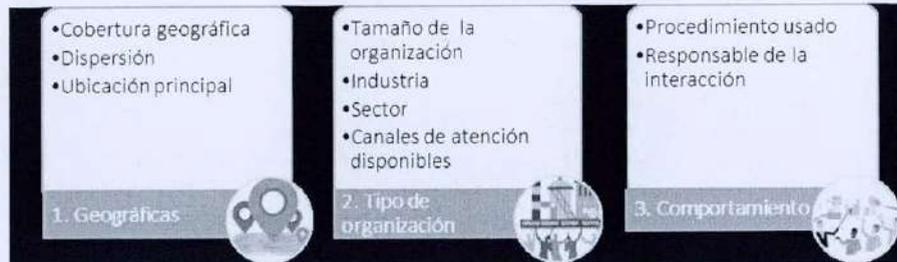


o **Variables para persona jurídica**

1. **Geográficas.** Estas variables son similares a las descritas en la categoría de variables para personas naturales; y se encuentran asociadas principalmente al área de ubicación de la organización.
2. **Por tipo de organización.** Son aquellas que se concentran en las características generales de una organización, referidas a la constitución y su naturaleza.
3. **Por comportamiento.** Estas variables se relacionan con las acciones observadas en las organizaciones atendidas, buscando reconocer los procesos y criterios bajo los cuales las organizaciones generan interacciones con una entidad.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad



Cabe señalar que las variables también serán definidas en función a las características y atributos más relevantes del servicio y que estén acorde a los conductores de satisfacción (trato profesional durante la atención, información, tiempo, resultado de la gestión, accesibilidad y confianza).

Paso 4: Determinar técnica y herramientas de recojo de información

Se determinará a través de qué enfoque, técnicas y herramientas se levantará la información (fuentes secundarias/primarias). A continuación, algunos ejemplos:

Enfoque cuantitativo:

- **Encuestas⁹:** los datos son obtenidos mediante cuestionarios estructurados, definidos y dirigidos a la población objetivo. Puede realizarse presencialmente, permitiendo a la entidad interactuar con la persona. Asimismo, de manera virtual, telefónicamente y otros similares.

Enfoque cualitativo:

- **Entrevistas:** técnica cualitativa de recojo de información con el objetivo de indagar en la subjetividad de las personas para conocer sus percepciones, opiniones más específicas y detalladas sobre determinado tema. Puede ser estructurada, no estructurada o semiestructurada.
- **Focus group o Grupos focales:** modalidad colectiva de entrevista abierta y estructurada cuya técnica consiste en reunir personas con rasgos o aspectos comunes para generar una discusión sobre un tema determinado. El objetivo es identificar puntos a favor y puntos en contra en torno al sujeto de discusión.
- **Observación directa:** consiste en la observación de los personas en los puntos de atención de la entidad.

Fuentes secundarias:

- **Registros o Bases de datos:** se refiere a los registros de la entidad ingresados por diferentes canales (físicos, informáticos, call centers, otros) donde se tiene registrada la información de identificación de las personas, las comunicaciones realizadas hacia la entidad, los reclamos y sugerencias que haya realizado, a través de los registros del Sistema de Trámite documentario o sistemas específicos como el sistema del Libro de reclamaciones, registro de consultas en línea, entre otros.

Lo más importante es buscar la manera adecuada de recolectar información que permita conocer a las personas.

Paso 5: Definir cronograma de actividades

Una vez definida la muestra y la técnica de recojo de información, se establecen las actividades para la realización de la capacitación, trabajo de campo, monitoreo de los resultados, evaluación periódica, designación de responsables, periodicidad de las actividades, entre otros. Ello, considerando el periodo de aplicación de las encuestas, el cual será establecido según las capacidades de la entidad. Esta serie de actividades se plasmará en un cronograma que incluya plazos y responsables. Cabe mencionar que las actividades de capacitación deben tomar en cuenta factores pedagógicos y que se aborde de manera clara y completa los aspectos conceptuales y metodológicos.

⁹ Se presenta dos propuestas de encuestas, de acuerdo al tipo de persona.



2.2 Levantamiento y Procesamiento de información

Paso 1: Preparar el material y realizar la capacitación

Se deberá elaborar el material correspondiente para capacitar a las personas que realizarán el recojo de la información en las fuentes seleccionadas y en las fechas programadas, incluyendo el diseño de herramientas que serán utilizadas en el trabajo de campo.

Paso 2: Recojo de información

Los aplicadores de las herramientas deben estar en la capacidad de dominar las herramientas de recojo de información así como los objetivos de la misma, buscando garantizar calidad de información.

En función a las técnicas metodológicas que se hayan definido, se procederá al levantamiento de información, considerando la muestra de personas a quienes se aplicará la herramienta, y los plazos establecidos en el cronograma.

Paso 3: Procesamiento y sistematización de información

De acuerdo a las técnicas metodológicas que se hayan definido, se realizará el procesamiento y sistematización de la información. Es importante que esta actividad se realice asegurando la consistencia de la data para garantizar la disponibilidad de una fuente confiable.

2.3 Análisis de información recopilada

Paso1: Caracterizar a los grupos de personas

Para realizar la caracterización de las personas, se debe estructurar y elaborar una base de datos que facilite el análisis de la información y la segmentación de las personas con características similares. A continuación, se presenta en la Tabla N° 1, un ejemplo de caracterización de personas natural y en la Tabla N°2, un ejemplo de caracterización de persona jurídica.

Tabla N° 1. Ejemplo de caracterización de persona natural

| Tipo de variable | Variable | Característica |
|------------------|-----------------------|----------------|
| Geográfico | Ámbito geográfico | Rural |
| | Nivel socio económico | Medio |
| Demográfico | Nacionalidad | Peruana |
| | Tamaño | Pequeña |
| Tipo de negocio | Industria | Servicios |
| | Sector | Comercial |

Fuente: Elaboración propia de la Secretaría de Gestión Pública.

Tabla N° 2. Ejemplo de caracterización de persona jurídica

| Tipo de variable | Variable | Característica |
|----------------------|---------------------------|---------------------------|
| Geográfico | Ámbito geográfico | Urbano |
| | Tamaño de la organización | Mediana |
| Tipo de Organización | Industria | Servicios |
| | Sector | Comercial |
| | Canales de atención | Presencial, web, teléfono |

Fuente: Elaboración propia de la Secretaría de Gestión Pública.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

Paso 2: Identificar las necesidades y/o expectativas por segmento de personas

Una vez caracterizado los grupos de personas, se identifican cuáles son sus necesidades y expectativas. A continuación, se presenta en la Tabla N° 3, un ejemplo de las necesidades y/o expectativas por segmento de personas jurídicas.

Tabla N°3. Ejemplo de Identificar las necesidades y expectativas por segmento de personas

| Segmento de personas | Necesidades y/o expectativas |
|---|---|
| Persona Jurídica | Actitud de servicio en el personal. |
| | Contar con el personal preparado y formado para dar un buen servicio. |
| | Información en tiempo real del estado del trámite. |
| | Recibir información completa y sin errores |
| | Menor tiempo de atención. |
| | Menor tiempo de espera para ser atendido |
| | Menor costo por el servicio. |
| | Sencillez en los documentos y formularios. |
| | Mayores canales de atención |
| Transparencia en la gestión del Trámite | |

Fuente: Elaboración propia de la Secretaría de Gestión Pública.

Paso 3: Agrupar y ordenar necesidades y/o expectativas de acuerdo a los conductores.

Considerando que las necesidades y/o expectativas pudieran estar relacionadas, las mismas se deben agrupar de acuerdo a los conductores que impactan en la satisfacción de las necesidades y/o expectativas de las personas. A continuación, se presenta en la Tabla N° 4 un ejemplo de agrupar las necesidades y/o expectativas de acuerdo a los conductores.

Tabla N°4. Ejemplo de agrupar las necesidades y/o expectativas de acuerdo a los conductores

| Segmento de personas | Conductores | Necesidades y/o expectativas |
|----------------------|---|---|
| Persona Jurídica | Trato profesional durante la atención | Actitud de servicio en el personal. |
| | | Contar con el personal preparado y formado para dar un buen servicio. |
| | Información | Información en tiempo real del estado del trámite. |
| | | Recibir información completa y sin errores |
| | Tiempo | Menor tiempo de atención. |
| | | Menor tiempo de espera para ser atendido |
| | Resultado de la gestión / entrega | Menor costo por el servicio. |
| | | Sencillez en los documentos y formularios. |
| | Accesibilidad | Mayores canales de atención |
| Confianza | Transparencia en la gestión del Trámite | |

Fuente: Elaboración propia de la Secretaría de Gestión Pública.





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

Finalmente, se procederá a ordenar la información de la más importante a la menos importante, considerando que podría haber una mayor cantidad de data cuantitativa y cualitativa que corresponda a alguno de los conductores. De ser así, en el caso de la data cualitativa se deberá priorizar aquellos atributos que cuenten con un mayor número de respuestas o mayor grado de insatisfacción. En cuanto a la data cuantitativa, se priorizará aquellos resultados más críticos, según evalúe la entidad.

Próximos pasos

- Trasladar la información de las necesidades y expectativas por conductores, obtenida de la Tabla N° 4 de la presente Guía, al Cuadro N° 1. Revisión comparativa de las necesidades y expectativas de la "Guía para la identificación de valor en los servicios" (Ver Anexo N°4).
Aplicar la metodología descrita en la presente guía para medir la satisfacción de las personas y plantear mejoras, que respondan y aborden los conductores con más bajos niveles de satisfacción.

Propuesta Modelo de Encuesta para persona natural

Formulario de encuesta con campos para: Primer Nombre, Segundo Nombre, Primer Apellido, Segundo Apellido, Fecha de nacimiento, Tipo de documento (DNI, Carne de Extranjería), Género (Masculino, Femenino), Lengua materna (Español, Quechua, Otro), ¿Tiene alguna condición preferente que debemos tomar en cuenta para atenderlo mejor? (Adulto mayor, Gestante, Con niño en brazos, Discapacidad), Dirección de residencia (Calle/Jirón/AAHH, Distrito, Provincia, Departamento), Estado civil (Soltero(a), Casado(a), Divorciado(a), Viudo(a)), N° de hijos, ¿Es cabeza de familia? (Si, No), ¿Cuál es su ocupación actual? (Estudiante, Ama de casa, Trabajador independiente, Trabajador dependiente público, Trabajador dependiente privado, Empresario)





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

Form with multiple-choice questions: ¿Qué medio es de su preferencia para hacer gestiones con "entidad"? ¿Con qué periodicidad realizar gestiones con "entidad"? ¿Cuál es el medio de comunicación que prefiere para informarse? ¿Qué tipo de gestión realiza en la "entidad"? ¿Con qué frecuencia acostumbra usar internet?





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

Propuesta Modelo de Encuesta para persona jurídica

Form with fields for: Nombre o razón social, RUC, Nombre del representante legal, Dirección de la organización, Teléfono fijo / celular, Correo electrónico, Página web, Especifique el alcance geográfico de la gestión de la organización (Nacional, Provincial, Distrital, Internacional), Cantidad de sedes o sucursales (Sede única, Desconcentradas), Clasificación de la organización (Pequeña, Mediana), Sector (Actividades Inmobiliarias, empresariales y de alquiler, Pesca, Salud), ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza? (Radio, Televisión, Internet, Teléfono, Medios impresos (folletos)), ¿Para realizar alguna gestión en "entidad" que canales de atención utilizó? (Presencial (Sedes de atención), Telefónico, Virtual, Página web, Chat en línea, Redes sociales)





ANEXO N° 4. GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE VALOR EN LOS SERVICIOS

Objetivo del anexo: Orientar a las entidades públicas en la identificación del valor que deben producir en los bienes y/o servicios que ofrecen.

Carácter: Contenido mínimo obligatorio

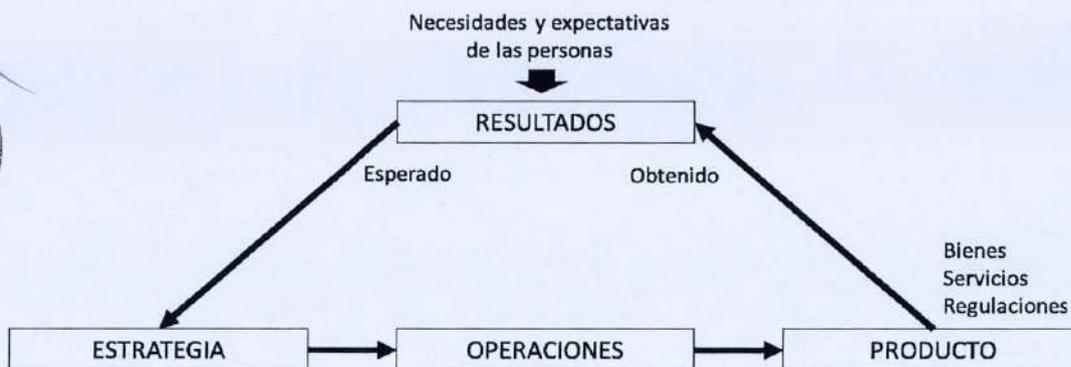
1. ¿Qué es?

Es un instrumento que permite Identificar el valor público de los servicios que ofrece la entidad a partir del análisis de las necesidades y expectativas de las personas y las oportunidades del entorno.

El valor público se crea cuando las intervenciones públicas generan resultados efectivos a las necesidades y expectativas de las personas y se orienta a generar beneficios a la sociedad.

El valor público es de vital importancia dado que permite que la entidad asegure que sus resultados respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a las necesidades y expectativas de las personas, y resuelve problemas de interés público. En ese sentido, el valor público no existe en una situación en particular, sino que se va generando desde la creación hasta la entrega del servicio y se asegura con la interrelación oportuna de los resultados, la gestión interna y los productos de la Entidad, como se muestra en el Gráfico N° 1. Generación de Valor Público.

Gráfico N° 1. Generación de Valor Público



Nota: En caso de regulaciones se sujeta a las disposiciones del Análisis de Impacto Regulatorio (RIA).

Entonces, para lograr que las intervenciones públicas generen respuestas valiosas a las necesidades y/o expectativas es importante conocer el valor público que se intenta producir, el cual es el objeto de la presente Guía.

2. ¿Cómo se usa?

La metodología del presente instrumento consta de cuatro pasos, los cuales podrán ser aplicados a todos los bienes y servicios que ofrece la entidad. Sin embargo, para los casos de los servicios que correspondan a un procedimiento administrativo, el equipo de trabajo deberá aplicar tanto la metodología del presente instrumento y complementarla con la metodología de Análisis de Calidad Regulatoria (ACR) cuando corresponda. A continuación, se describen los pasos de la metodología:

Paso 1: Conozca el bien y/o servicio que se entrega

El primer paso que el equipo de trabajo deberá realizar es conocer el bien y/o servicio que entrega la entidad a fin de comprender la totalidad del proceso, identificar las operaciones claves del proceso, identificar las unidades de organización que interviene y los límites del proceso. Para lo cual, el equipo de trabajo podrá guiarse de las siguientes preguntas orientadoras:



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

- ¿Qué se está haciendo?
- ¿Para qué se está haciendo?
- ¿Para quién se está haciendo?
- ¿Quién lo está haciendo?
- ¿Cómo se está haciendo?
- ¿Dónde se está haciendo?
- ¿Cuándo se hace?

Asimismo, para un mejor entendimiento del proceso de entrega del bien y/o servicio, el equipo de trabajo podrá apoyarse con la elaboración de un diagrama de bloques.

Paso 2: Vincule las necesidades y expectativas de las personas con las características del bien y/o servicio que ofrece la entidad

En este paso, vincular las necesidades y expectativas que demandan las personas con el bien y/o servicio que ofrece la entidad, permitirá describir la situación comparativa de lo requerido por las personas con lo ofrecido por la entidad.

Para ello, a partir de la información obtenida de la aplicación del instrumento “Guía para la identificación y medición de las necesidades y expectativas de las personas”, se listan las necesidades y expectativas, pertenecientes a un determinado segmento de personas. El equipo de trabajo podrá ordenar las necesidades y expectativas de acuerdo al nivel de importancia que tiene para las personas o de acuerdo a la frecuencia con la que se demandan.

Luego, se describe la situación comparativa, tomando como primer paso la evaluación de legitimidad de la necesidad y/o expectativa, es decir, si la necesidad y/o expectativa se encuentra dentro del ámbito de competencia de la Entidad establecidos en sus normas de creación, organización y funciones. Para el supuesto de que la necesidad este fuera del ámbito de competencia para la cual fue creada la entidad, se desestimará la necesidad y no se continuará con su evaluación. Asimismo, se deberá adjuntar la documentación que justifique la desestimación, a fin de que la Secretaría de Gestión Pública dentro de su ejercicio como rector del Sistema Administrativo de Modernización evalúe dichas necesidades e identifique oportunidades para mejorar los servicios requeridos por las personas.

Seguidamente, se deberá establecer la importancia de ejecución de la necesidad y/o expectativa revisada, para lo cual se podrán utilizar como criterios la interrelación o dependencia con otras necesidades y/o expectativas, la importancia que tiene para las personas u otro que la Entidad estime conveniente de acuerdo al sector. La importancia de ejecución debe considerar una escala de valoración: alto, medio o bajo y deberá contar con la justificación correspondiente.

La información obtenida de la revisión comparativa será registrada en el Cuadro N° 1. Revisión comparativa de las necesidades y expectativas, el cual se presenta a continuación:

Cuadro N° 1. Revisión comparativa de las necesidades y expectativas

| Nombre del bien y/o servicio: | | | | |
|---------------------------------------|----------------------------|---|--------------------------|---------------|
| Segmento de Personas: | | | | |
| Conductores | Necesidades y expectativas | Comparativo (Necesidades vs Características del bien y/o servicio ofrecido) | Importancia de ejecución | Justificación |
| Trato profesional durante la atención | | | | |
| Información | | | | |



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

| Nombre del bien y/o servicio: | | | | |
|---------------------------------|----------------------------|---|--------------------------|---------------|
| Segmento de Personas: | | | | |
| Conductores | Necesidades y expectativas | Comparativo (Necesidades vs Características del bien y/o servicio ofrecido) | Importancia de ejecución | Justificación |
| Tiempo | | | | |
| Resultado de la gestión/entrega | | | | |
| Accesibilidad | | | | |
| Confianza | | | | |
| Otros ¹⁰ | | | | |

Paso 3: Analice e identifique las oportunidades del entorno en beneficio de las personas

El equipo de trabajo deberá evaluar también el entorno de la entidad y sus requerimientos, a fin de conocer los factores tanto internos como externos que influyen en los objetivos institucionales o en los resultados esperados por la entidad.

Para el análisis del entorno, el equipo de trabajo podrá utilizar el análisis FODA, para conocer oportunidades y/o amenazas del servicio evaluado, el análisis PESTEL, para conocer factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales u otros que considere pertinentes.

Paso 4: Enuncie el valor público del bien y/o servicio en relación a las necesidad y expectativas de las personas

Finalmente, se enuncia la propuesta de valor público en concordancia con las necesidades y expectativas priorizadas y las oportunidades del entorno en beneficio de las personas. La información deberá ser registrada en el Cuadro N° 2. Propuesta de valor público del bien y/o servicio.

Asimismo, siguiendo el esquema descrito en el Cuadro N° 2, el equipo de trabajo deberá definir la estrategia a implementar, que permita asegurar la entrega del bien y/o servicio cumpliendo con lo descrito anteriormente. El equipo de trabajo podrá optar por las siguientes estrategias: (1) mantenimiento del bien y/o servicio, (2) mejora o reestructuración del bien y/o servicio o (3) creación de un nuevo bien y/o servicio.

Cuadro N° 2. Propuesta de valor público del bien y/o servicio

| Nombre del bien y/o servicio: | | | | |
|-------------------------------|--|---------------------------|--|--------------------------|
| Segmento de personas | Necesidades y expectativas priorizadas | Oportunidades del entorno | Descripción de la propuesta de valor público | Estrategia a implementar |
| | | | | |
| | | | | |

¹⁰ La entidad pública podrá incorporar conductores adicionales que respondan a su propia realidad y necesidad, teniendo en cuenta que dichos conductores deberán ser medibles e impactar de manera directa en la satisfacción de su público objetivo.

**Ejemplo: Proceso de Otorgamiento de Licencia de Funcionamiento**

Paso 1°: A modo de ejemplo, para conocer el proceso de Otorgamiento de Licencia de Funcionamiento de una Municipalidad, se respondieron las siguientes preguntas orientadoras:

- *¿Qué se está haciendo?*
 - Se está emitiendo licencias de funcionamiento para tres tipos de establecimientos, según el área ocupada. Tipo 1: establecimientos con área ocupada hasta 100 m², tipo 2: establecimientos con área ocupada mayor a 100 m² hasta 500 m², y tipo 3: establecimientos con área ocupada mayor a 500 m².
- *¿Para qué se está haciendo?*
 - Para acreditar la formalidad de un negocio, ante entidades públicas y privadas, favoreciendo su acceso al mercado.
 - Para garantizar el libre desarrollo de la actividad económica autorizada por la municipalidad.
- *¿Para quién se está haciendo?*
 - Para personas naturales, jurídicas o entes colectivos, nacionales o extranjeros que solicitan una licencia de funcionamiento.
- *¿Quién lo está haciendo?*
 - La Subgerencia de Licencias.
- *¿Cómo se está haciendo?*
 - La persona se dirige a la Municipalidad a efectos de solicitar orientación y recabar la solicitud de licencia de funcionamiento.
 - Realiza el pago de derecho correspondiente al procedimiento administrativo de solicitud de licencia de funcionamiento.
 - Presenta la solicitud de licencia de funcionamiento debidamente llenado con carácter de declaración jurada adjuntando los requisitos establecidos en el TUPA.
 - El expediente es derivado a la Subgerencia de Licencias a efectos de su evaluación.
 - El Inspector Técnico realiza la inspección del establecimiento y emite un Informe Técnico.
 - De acuerdo al resultado de la evaluación, si procede se emite la Licencia de Funcionamiento Municipal; caso contrario, se emite una resolución indicando el motivo de la no procedencia.
- *¿Dónde se está haciendo?*
 - El trámite se realiza en la ventanilla única de la Municipalidad.
- *¿Cuándo se hace?*
 - El trámite se inicia cuando la persona solicita orientación y recaba la solicitud de licencia de funcionamiento.

Paso 2°: A partir de la aplicación del instrumento "Guía para la identificación y medición de las necesidades y expectativas de las personas", se listaron las necesidades y expectativas por segmento de personas y se ordenaron de acuerdo al nivel de importancia que tiene para las personas. En muchos casos puede coincidir que los segmentos de personas tengan las mismas necesidades y expectativas. Como es el caso de este ejemplo, donde las personas naturales tienen las mismas necesidades y expectativas que las personas jurídicas. Sin embargo, a modo de ejemplificar la aplicación del instrumento, se tomó como segmento solo a las personas jurídicas. Posteriormente, se realizó la revisión comparativa y se priorizaron las necesidades y expectativas.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

Cuadro N° 3. Ejemplo del Revisión comparativa de las necesidades y expectativas

| Nombre del bien y/o servicio: | | Otorgamiento de Licencia de Funcionamiento | | |
|---------------------------------------|--|---|--------------------------------|---------------|
| Segmento de Personas: | | Personas Jurídicas | | |
| Conductores | Necesidades y expectativas | Revisión Comparativa (Necesidades vs Características del bien y/o servicio ofrecido) | Importancia de ejecución | Justificación |
| Trato profesional durante la atención | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitud de servicio en el personal. ▪ Contar con el personal preparado y formado para dar un buen servicio. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualmente, no se evalúa el desempeño del personal ni se refuerza las capacidades del personal en materia de calidad de servicio. | Alto | |
| Información | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Información en tiempo real del estado del trámite. ▪ Recibir información completa y sin errores. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El sistema si está acondicionado para brindar la información en tiempo real, sin embargo, las áreas responsables no actualizan a tiempo la información. | Alto | |
| Tiempo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor tiempo de atención. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La entidad cumple con el tiempo dispuesto por ley, pero se podría evaluar la reducción del tiempo. | Bajo | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor tiempo de espera para la orientación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los tiempos de espera para la orientación se incrementan entre las 11:00 y 15:00 horas. | Medio | |
| Resultado de la gestión/entrega | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor costo por el servicio. ▪ Sencillez en los documentos y formularios. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La entidad ha simplificado el procedimiento y reducido el costo del servicio en un 30%. | Bajo | |
| Accesibilidad | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayores canales de atención | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualmente, el servicio solo se puede tramitar de manera presencial en la municipalidad. | Bajo | |
| Confianza | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia en la gestión del trámite | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La entidad está diseñando un esquema de supervisión a los funcionarios responsables del otorgamiento de Licencia de Funcionamiento. | Alto | |

De la tabla anterior, se obtuvo como principales necesidades y expectativas de las personas:

- Actitud de servicio en el personal
- Contar con el personal preparado y formado para dar un buen servicio
- Información en tiempo real del estado de trámite
- Recibir información completa y sin errores
- Transparencia en la gestión del trámite
- Menor tiempo de espera para ser atendido

Paso 3°: Del análisis del entorno, se obtuvo que el crecimiento poblacional de las áreas cercanas a las zonas industriales, ha provocado que el catastro cambie y aumenten las áreas urbanas por lo que la tendencia podría provocar que no se garantice el libre desarrollo de la actividad económica en el distrito.

Paso 4°: Por último, se enunció la propuesta de valor público en concordancia con las necesidades y expectativas priorizadas y las oportunidades del entorno identificadas; y se definió la estrategia a implementar:



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

Cuadro N° 4. Ejemplo de la Propuesta de valor público del bien y/o servicio



| Nombre del bien y/o servicio: | | Otorgamiento de Licencia de Funcionamiento | | |
|-------------------------------|--|---|---|---|
| Segmento de personas | Necesidades y expectativas priorizadas | Oportunidades del entorno | Descripción de la propuesta de valor público | Estrategia a implementar |
| Personas Jurídicas | <ul style="list-style-type: none"> Trato profesional durante la atención: actitud de servicio en el personal, contar con el personal preparado y formado para dar un buen servicio. Información: información en tiempo real del estado del trámite, recibir información completa y sin errores. Tiempo: menor tiempo de espera para ser atendido. | <ul style="list-style-type: none"> Dado que existe el aumento de áreas urbanas y alta demanda en las solicitudes de otorgamiento de licencias de funcionamiento, el municipio deberá realizar una revisión del catastro. | <ul style="list-style-type: none"> Trato profesional durante la atención: trato personalizado. Información: información en tiempo real sobre el estado del trámite, a través de un APP. Tiempo: tiempo de espera para ser atendido menor a 5 minutos. Resultado de la gestión/entrega: requerimientos acordes al entorno. | Mejora o reestructuración del bien y/o servicio |



**ANEXO N° 5. MAPA DE EXPERIENCIA DE LA PERSONA**

Objetivo del anexo: Brindar una guía que permita identificar la experiencia de la persona ante un determinado servicio.

Carácter: Referencial

1. ¿Qué es?

Es una representación gráfica de las distintas etapas en las que la persona se relaciona con la entidad ante un determinado servicio, con los puntos de satisfacción e insatisfacción, así como los puntos clave de contacto en los cuales ocurren.

Permite incorporar la voz de la persona, desde la vivencia de su experiencia, siendo este resultado un insumo clave para la definición de las mejoras de los procesos y procedimientos en la entidad.

2. ¿Cómo se usa?

El Mapa de experiencia de la persona consta de una secuencia metodológica, desde la selección del bien o servicio a ser evaluado y definición del perfil o tipo de persona, hasta el análisis de la información recogida y la identificación de actividades de mejora de procesos y procedimientos orientados a mejorar la calidad de servicio.

La ficha de mapa de experiencia de la persona contiene espacios de registro para su llenado previo a la aplicación:

- Entidad involucrada.
- Nombre del bien o servicio.

Y espacios de registro para su llenado durante la experiencia de la persona:

- Etapas del proceso de entrega del bien o servicio: pasos de la experiencia por la que va pasando, donde también se registrarán los puntos clave de contacto.
- Las acciones que realiza la persona a lo largo del proceso.
- Los pensamientos que tiene la persona a lo largo de las etapas del proceso.
- Los sentimientos que tiene la persona a lo largo de las etapas del proceso.
- El nivel de satisfacción que experimento a lo largo de las etapas del proceso.

Este instrumento permitirá a la entidad identificar la situación del proceso desde la mirada de la persona, no desde la mirada de la entidad y sus servidores públicos, por lo tanto complementa el análisis de procesos y procedimientos. Este aspecto es clave, puesto que la aplicación de este instrumento debe ser capaz de proveer información y realizar el posterior análisis del proceso desde la visión de la persona, no el de la entidad.

Es importante que el equipo a cargo de aplicar este instrumento se encuentre capacitado para actuar como persona incógnita, representando lo más fielmente el perfil o tipo de persona que le fue asignado para el bien o servicio priorizado en relación al cual vivirá la experiencia. Asimismo, se deberá tener consenso sobre las acciones que se llevarán a cabo en el proceso de aplicación del instrumento: antes (preparación), durante (registro de las acciones, pensamiento, sentimiento y nivel de satisfacción) y después (revisión del registro realizado en el mapa).

La metodología para la aplicación del instrumento Mapa de experiencia de la persona, consta de los siguientes pasos:

**Paso 1: Seleccionar el bien o servicio y perfil o tipo de persona**

Se debe identificar el bien o servicio que será evaluado en relación a la experiencia que entrega a la persona. Asimismo, se deberá definir el perfil o tipo de persona que será representado en el mapa de experiencia (¿Quién es?, ¿A qué se dedica?, ¿Qué preferencias tiene?, etc.).

La experiencia que se mapea dependerá del perfil o tipo de persona, ya que perfiles o tipos de personas distintas, estarán relacionadas a experiencias diferenciadas. Se sugiere que las primeras aplicaciones se centren en mapas de experiencia de aquellos bienes o servicios que representan la mayor demanda hacia la entidad y de aquellos que son las principales personas que acceden al bien o servicio. Por ejemplo, el servicio de matrícula escolar realizada por madre, padre o apoderado de familia del menor.

Ejemplo:

Servicio que será evaluado: Orientación al ciudadano sobre el otorgamiento de Licencia de Funcionamiento.

Paso 2: Designar el punto de atención a la ciudadanía y fecha de visita

Se debe definir el punto de atención a la ciudadanía donde se aplicará el instrumento, el cual debe ser uno de los principales puntos (demanda) de atención del bien o servicio seleccionado. Asimismo, se deberá seleccionar una fecha de visita y horario que represente al menos un (01) día con demanda de atención promedio a alta. Se sugiere que sean como mínimo tres (03) fechas y horarios distintos en los que se aplique la herramienta.

Ejemplo:

Punto de atención: Sede principal municipal. Fecha de visita: 20 de julio de 2018.

Paso 3: Desarrollar la experiencia de la persona y elaborar el mapa

El personal designado se debe acercar al punto de atención a la ciudadanía e iniciar la experiencia orientada a obtener el bien o servicio seleccionado. Mientras va experimentando el servicio, deberá ir tomando nota escrita (en lo posible) o mental, de los distintos aspectos que componen la ficha del mapa de experiencia del usuario (Ver Ficha de Mapa de Experiencia de la Persona) de la manera más detallada posible.

Se deben recopilar para su registro, los elementos de la ficha, los que son:

- Nombre de entidad involucrada.
- Nombre del servicio.
- Etapas del proceso.
- Acciones que realizó en cada etapa. Completar ¿Cuáles son los puntos clave de contacto en el desarrollo de la experiencia, entre la persona y la entidad? Por ejemplo, Acción: Busco información sobre el bien o servicio. Punto clave de contacto: atención de la recepcionista u orientadora a mi solicitud de información.
- En cada etapa y para los puntos de contacto clave:
 - ¿Qué estoy pensando? Ejemplos: ¿quién me podrá dar información?, ¿cuál será la ventanilla para la atención? "La letra del formulario no es legible", ¿Por qué debo ir a otra ventanilla y regresar a ésta?
 - ¿Qué estoy sintiendo? Ejemplos: Estoy perdido, desorientado, frustrado, enfadado, tranquilo, feliz.
 - Señalar con caras alegres o tristes (satisfacción, insatisfacción) el nivel de satisfacción (positivo = satisfecho, neutral = ni satisfecho ni insatisfecho y negativo = insatisfecho).



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

Ejemplo:

Entidad involucrada: Municipalidad Distrital.

Nombre del proceso: Otorgamiento de Licencia de Funcionamiento.

Etapas del proceso: saludo y recepción, preguntar sobre la duda o consulta, responder duda o consulta, despedida.

¿Qué acciones estoy HACIENDO? Me acerco al local municipal, ingreso al local, busco el punto de orientación, hago fila en el módulo de orientación, saludo al orientador cuando me recibe, le pregunto sobre el trámite que requiere hacer, escucho la respuesta el orientador, me despido del orientador.

¿Qué estoy PENSANDO? Me acerco a la municipalidad pensando que ojalá me atiendan rápido, no sé dónde está el punto de orientación, mientras hago fila me pregunto si esta irá a avanzar rápido, saludo al orientador (este no me contesta el saludo ¿estará apurado?), espero que lo que vine a hacer sea rápido y sencillo, mientras lo escucho veo que conoce del tema que le he consultado, cuando me despido del orientador pienso en que favorablemente fui atendida rápido y que mi consulta ha tenido respuesta clara.

¿Qué estoy SINTIENDO? Me acerco a la municipalidad con inquietud, mientras hago fila siento apremio de que me atiendan rápido, saludo al orientador, me molesta un poco el que no me contestara adecuadamente el saludo, mientras lo escucho siento tranquilidad pues me está dando información clara, cuando me despido del orientador siento tranquilidad y alegría pues mi consulta ha tenido respuesta clara.

Nivel de satisfacción: buen nivel de satisfacción a lo largo del proceso.



Paso 4: Analizar los resultados de la aplicación del mapa de experiencia de la persona

Una vez que finalizó la visita, el equipo a cargo deberá analizar en conjunto los resultados obtenidos para las distintas etapas del servicio, los puntos clave de contacto identificados y la experiencia vivida por la persona. En consistencia con lo anterior, deberá identificar los procesos operativos que lleva a cabo la entidad, lo que permitirá relacionar los aspectos que se encuentran comprendidos en el diseño actual del proceso y como se relaciona con la experiencia que va generando en la persona. Es decir, el mapa de experiencia es un ejercicio que permitirá cruzar los aspectos recogidos (con énfasis en la insatisfacción) con los aspectos de gestión interna de la entidad (procesos operativos), así se buscarán las causas que generan que la persona se sienta insatisfecha.

Una vez identificadas las causas de los momentos de satisfacción e insatisfacción y que se comprenda qué piensa la persona y cómo se siente, lo que le agrada, molesta o incomoda, se procederá a elaborar un reporte resumen que pueda servir de insumo para plantear mejoras, las mismas que se concentrarán en aquellos aspectos de insatisfacción respecto de los bienes y servicios que provee la entidad.

Nota: Para la búsqueda de causas, se pueden utilizar los instrumentos de apoyo como: Lluvia de Ideas, Diagrama Causa Efecto, Diagramas de Afinidad, Gráfica de Pareto y Análisis del Modo de Fallo y Efectos.

Ejemplo:

Análisis de la experiencia vivida por la persona en el proceso de orientación sobre trámites.

| Aspectos de la experiencia de la persona (énfasis en la insatisfacción) | Causa(s) | Mejoras planteadas |
|--|---|---|
| Inicial inquietud por no saber dónde está el punto de orientación | Existen falencias en la señalización del espacio de atención al ingreso de la persona, no distinguiéndose claramente la zona donde se puede solicitar información | Mejorar la señalización hacia y en la zona de orientación. |
| Molestia pues al saludar al orientador este no le contesta adecuadamente el saludo | El orientador no sigue el protocolo o pauta de atención que indica saludar y presentarse (identificación) | Fortalecer la capacitación del personal en materia de aplicación del protocolo de atención. |

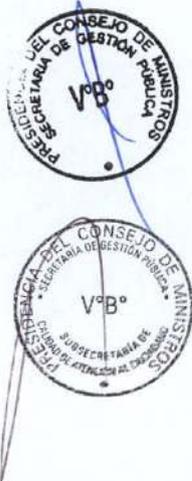


“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

Paso 5: Identificación de actividades para mejorar los bienes y servicios

Se deberán plantear mejoras a implementar, que respondan y aborden las causas identificadas para la insatisfacción de la persona.

Ejemplo de identificación de actividades para mejorar



| Situación que experimenta la persona y causas de la insatisfacción | Actividades sugeridas |
|--|--|
| <p>“Al solicitar información para un trámite al ingreso a la entidad, me siento desorientado porque no la encuentro, y pienso que deberían hacer algo para facilitar la información a vecinos de la municipalidad como yo que vengo a realizar el pago del impuesto predial. Me siento insatisfecho”.</p> | <p>Implementar un puesto de orientador el cual debe ubicarse al ingreso de la entidad.</p> <p>Publicar afiches de grandes dimensiones con los principales trámites, requisitos y costo.</p> |
| <p>“Me han entregado un formulario para que lo presente como solicitud del trámite, pero la señorita sólo me lo entregó y no me ha dado más instrucciones de cómo llenarlo. Hay algunas palabras que no entiendo. Me siento mal y no logro que me ayuden a llenarlo pues la persona que me atendió se encuentra muy ocupado atendiendo una fila de gente. Me siento insatisfecho”.</p> | <p>Implementar una mesa de llenado de formularios, la cual puede estar acompañada:</p> <ul style="list-style-type: none"> -De una persona que oriente sobre el llenado de los formularios. -Ejemplos de formularios llenados. |
| <p>“Estoy solicitando un servicio en la entidad, pero es tal la cantidad de gente que la fila sale hasta el exterior de la entidad, y al interior el espacio es pequeño, sin mobiliario como asientos de espera, y tampoco hay tickets o algo que permita ordenar los turnos de las personas que hemos venido hoy. Esto es un desorden. Me siento insatisfecho”.</p> | <p>Implementar mejoras en el espacio de atención presencial, con sillas de espera, ticketeras manuales o electrónicas. Asimismo, si la afluencia se suele concentrar, probar como solución la implementación de un sistema de citas, la que ordena la demanda en el horario de atención.</p> |



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

Ficha de mapa de experiencia de la persona



Entidades Involucradas Nombre del proceso o trámite



¿Qué acciones estoy HACIENDO?

¿Qué estoy PENSANDO?

¿Qué estoy SINTIENDO?

Nivel de Satisfacción

☺

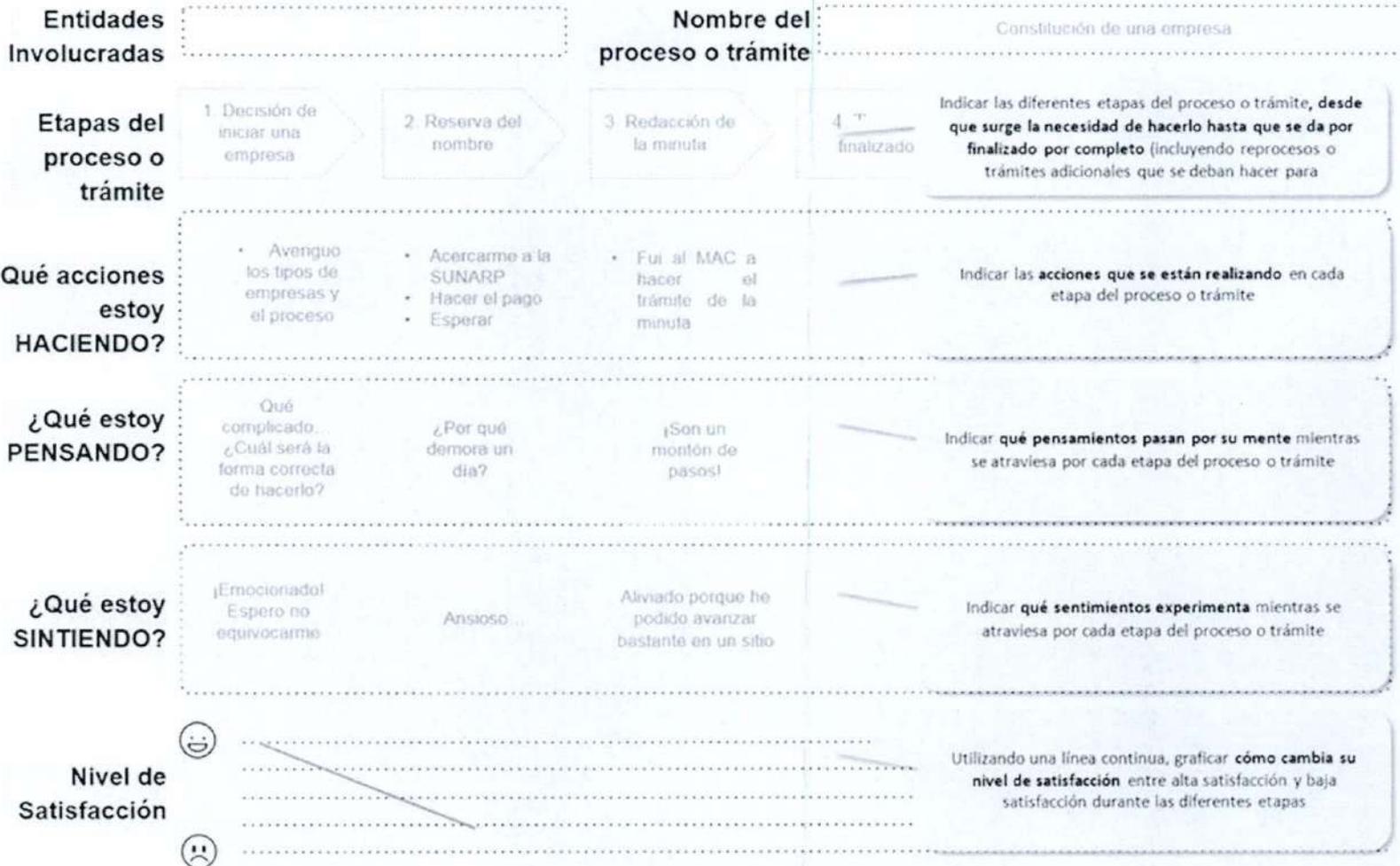
☹





“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

Ejemplo de mapa de experiencia de la persona



**ANEXO N° 6. DIAGRAMA DE AFINIDAD**

Objetivo del anexo: Brindar una guía que permita ordenar y producir consenso por medio de la clasificación de ideas.

Carácter: Referencial

1. ¿Qué es?

El Diagrama de Afinidad¹¹ es un instrumento que se utiliza para organizar la información reunida en sesiones de Lluvia de Ideas. Es muy útil para agrupar aquellos elementos que están relacionados entre sí de forma natural.

Es un proceso creativo diseñado para reunir hechos, opiniones e ideas que se encuentran en un estado de desorganización y producir consenso por medio de la clasificación que hace el equipo. Este instrumento se basa en el siguiente principio: "*muchos datos verbales o escritos son afines*", por lo que pueden reunirse bajo ideas generales.

2. ¿Cuándo se utiliza?

Se deberá utilizar un Diagrama de Afinidad cuando:

- El problema es complejo o difícil de entender.
- El problema parece estar desorganizado.
- El problema requiere de la participación y soporte de todo el equipo / grupo.
- Se quiere determinar los temas claves de un gran número de ideas o problemas.

3. ¿Cómo se utiliza?

- a) El líder del equipo o el facilitador asignado es normalmente responsable por dirigir al equipo a través de todos los pasos para hacer el Diagrama de Afinidad.
- b) El equipo deberá determinar el tema a atender. Si es un problema, es de gran ayuda determinarlo en forma de una pregunta.
- c) Los datos pueden reunirse en una sesión tradicional de Lluvia de Ideas, así como también podrían ser por observación directa, entrevistas y cualquier otro material de referencia.
- d) Los datos reunidos son desglosados en frases independientes con un solo significado evidente y solo una frase registrada en fichas o tarjetas.
- e) Las fichas o tarjetas deberán colocarse en una pizarra o papelógrafo de tal manera que todas puedan verse fácilmente. Luego, los miembros del equipo agrupan las fichas en categorías similares. Las fichas que sean similares se consideran de "afinidad mutua".
- f) Las fichas o tarjetas deberán leerse y revisarse una vez más con el fin de verificar si han sido agrupados de forma apropiada.
- g) Mediante un consenso se asignará un nombre a cada grupo de fichas o tarjetas. Este título deberá transmitir el significado de las fichas o tarjetas en muy pocas palabras. Este proceso se repite hasta que todos los grupos de tarjetas tengan un nombre. Cualquier ficha o tarjeta individual que no pueda unirse a ningún grupo, puede incluirse en un grupo de Misceláneos.
- h) Después que los grupos de fichas o tarjetas estén ordenados, con su respectivo título cada uno, se deberá proceder a una breve discusión entre todos los integrantes con la finalidad de confirmar la relación de los grupos y sus elementos.

4. Ventajas

- Ayuda a organizar y ordenar las ideas.
- Permite aclarar y simplificar ideas.
- Elimina las ideas similares.
- Permite agrupar los problemas, causas o soluciones de origen común.

5. Relaciones con otras herramientas

Un Diagrama de Afinidad generalmente se relaciona con:

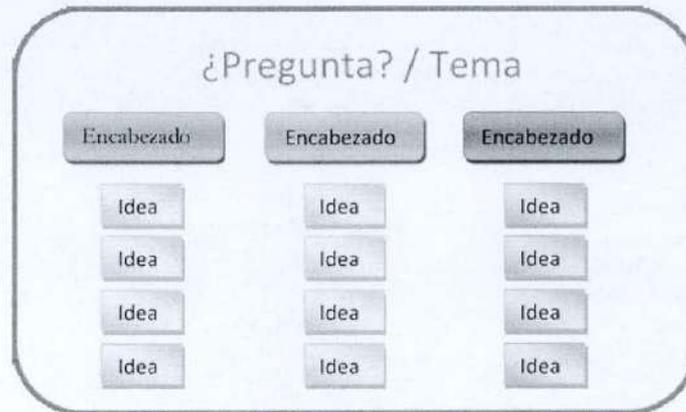
- Lluvia de Ideas.

¹¹ Fue creado por Kawakita Jiro en la década de 1960, también es conocido como el método KJ por las iniciales de su creador.

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

- Diagrama de Interrelaciones
- Diagrama de Árbol
- Diagrama de Causa Efecto

6. Ilustración gráfica



Fuente: Verdoy, Pablo, Sagasta, Juan. Manual de control estadístico de calidad: teoría y aplicaciones. 340 páginas. 2006.



ANEXO N° 7. TÉCNICA DE LAS 5W+2H

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para lograr una planificación adecuada a situaciones complejas utilizando una herramienta simple y fácil, que presenta acciones claras a llevar a cabo a fin de alcanzar una meta que permita ordenar y producir consenso por medio de la clasificación de ideas.

Carácter: Referencial

1. ¿Qué es?

Es una herramienta de planeación a prueba de errores y confusiones, se utiliza para definir con claridad un proyecto, un plan de acción, y la relación de acciones que se deben ejecutar para alcanzar determinada meta.

La herramienta 5W + 2H proviene de las iniciales de las palabras en inglés:

- ¿Qué? (*What*),
- ¿Por qué? (*Why*),
- ¿Cómo? (*How*),
- ¿Quién? (*Who*),
- ¿Dónde? (*Where*),
- ¿Cuándo? (*When*),
- ¿Cuánto? (*How Much*).

2. ¿Cuándo se utiliza?

Esta metodología puede utilizarse para planear, guiar y coordinar los esfuerzos de un equipo que busca desarrollar una mejora en un proceso o crear algo nuevo. Esta metodología es muy eficaz porque el plan se elabora rápidamente siguiendo un proceso de pensamiento muy lógico. ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cómo?

3. ¿Cómo se usa?

Se enuncia el problema convertido en proyecto en términos de la diferencia entre el estado actual y el deseado. Es recomendable que este proyecto esté orientado a la solución de algún problema, el cual puede definirse utilizando el *Diagrama de Afinidad*. Es preciso indicar que el objetivo nace de las necesidades de las personas que acceden al bien o servicio, respetando las competencias y funciones que tiene la organización.

En función de los recursos económicos, humanos y tecnológicos disponibles se establece una meta cuantificable, medible y verificable. Es importante que el valor de las metas a lograr sea realista, no ideal.

Hay dos tipos de metas:

- a. Meta temporal: Cumplimiento de determinado trabajo. Debe quedar claro cuál es el entregable al final del plan y la fecha límite (ej. Cumplimiento de una norma para determinada fecha, lograr cierto reconocimiento).
- b. Meta por resultados: Es el alcance de un nivel específico en la variable determinada por el objetivo, para ello es importante señalar cuál es la situación inicial y cuál es la situación deseada (ej. Incrementar la satisfacción de las personas que acceden a determinado bien o servicio de X% (situación inicial) a Z% (situación deseada)).

Una vez definidos el objetivo y la meta, se siguen los siguientes pasos para alcanzar la meta:

- a) ¿Qué? (*What?*): Se elabora una lista de acciones que han de llevarse a cabo para alcanzar la meta. Usualmente se utiliza el instrumento *Diagrama de Afinidad* para que, en equipo, se llegue a una lista completa, ordenada y priorizada de las actividades a desarrollar (ej. ¿Qué actividades deben ser llevadas a cabo para alcanzar la meta?
- b) ¿Por qué? (*Why?*): Siempre debe determinarse las razones, el *¿por qué?* una acción (*¿qué?*) debe ser llevada a cabo, esto evitará que se realicen acciones innecesarias que consumen recursos. Con esta pregunta unimos la acción con el resultado (ej. *¿por qué?* debo realizar esta acción?).
- c) ¿Cómo? (*How?*): Esta pregunta detalla, de forma concreta, *¿cómo?* la acción (*¿qué?*) se llevará a cabo. La respuesta a esta pregunta debe ser concreta y no dejar lugar a dudas. El *¿cómo?* debe generar evidencia que pueda ser auditable. (ej. *¿Cómo?* se realizará cada acción?).



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

- d) ¿Quién? (Who?): Es el o los responsables de ejecutar el ¿Cómo?, se establecen los responsables de llevar a cabo cada una de las acciones a ejecutar.
e) ¿Cuándo? (When?): Es la pregunta para definir el inicio y fin del ¿cómo? Un proyecto que no tiene un calendario bien definido será un proyecto con bajo nivel de prioridad.
f) ¿Dónde? (Where?): Es el lugar donde se ejecutará el ¿cómo?, se determina la ubicación de la ejecución de las acciones.
g) ¿Cuánto? (How Much?): Son los recursos que consumirá el plan y cada acción a ejecutar. Es muy importante enunciar los costos de la ejecución del plan y sobre todo como incide en la satisfacción de la persona que accede al bien o servicio, de dónde provino el problema, así como en la productividad de la organización (ej. ¿Cuánto costará ejecutar el plan?, ¿Cuánto costará ejecutar cada acción?, ¿Cuánto será el beneficio económico por solucionar el problema?, ¿Cuánto incrementará la satisfacción de las personas?

4. Preguntas que suelen hacerse para planear el proyecto de mejora

Table with 2 columns: What ¿Qué? and Why ¿Por qué? containing various planning questions like '¿Qué se hace ahora?', '¿Por qué se hace así ahora?', '¿Cómo se hace actualmente?', '¿Quién lo hará?', 'When ¿Cuándo?', 'Where ¿Dónde?', and 'How Much?'. Includes two circular stamps on the left side.

5. Formato 5W + 2H

Table for the 5W+2H format with columns: Objetivo, Meta, Recursos, Fecha de inicio, Fecha límite, and a grid for Nº, ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, and Avance.

Referencia:

- Rodríguez, Mauricio. El método MR: Maximización de resultados.
Herramientas para la mejora continua. Universidad del Valle. Colombia.

**ANEXO N° 8. PAUTAS PARA IMPULSAR UNA CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO**

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para identificar acciones para la implementación de la cultura de calidad de servicio.

Carácter: Referencial

1. ¿Qué es?

Es una herramienta que permite identificar la situación actual de la cultura de calidad de servicio en la entidad y ofrecer lineamientos para llevar adelante acciones orientadas a fortalecer el compromiso de todo el personal de la entidad con el servicio ofrecido a las personas.

2. ¿Cómo se usa?

Es un instrumento que comprenden diferentes tipos de acciones para crear una cultura de calidad de servicio. El instrumento contiene:

- Características de la situación actual de la cultura de calidad de servicio en la entidad (a través de un conjunto de preguntas, la entidad puede determinar cuál es la cultura organizacional existente en materia de calidad de servicio).
- Acciones propuestas para crear una cultura de calidad de servicio (acciones orientadas a impulsar la cultura de calidad de servicio, las cuales son viables de implementar por la propia entidad).
- Identificación de actividades para mejorar la calidad.

Paso 1: Características de la situación actual de la cultura de calidad de servicio en la entidad

La identificación de la situación actual de la cultura de calidad de servicio en la entidad, se puede determinar respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la cultura organizacional en relación a los errores? ¿Se castiga el error o se le aprecia como un espacio de aprendizaje?
- ¿la cultura organizacional se orienta a compartir información?
- ¿la cultura organizacional se orienta a apreciar los problemas como oportunidades de mejora?
- ¿la cultura organizacional se orienta a buscar permanentemente mejoras a implementar?
- ¿la cultura organizacional impulsa la realización de trabajo en equipo?
- ¿se han conformado equipos de trabajo orientados a identificar problemas, oportunidades de mejora y retos de la entidad? ¿qué resultados se han generado del trabajo de estos equipos?
- ¿la cultura organizacional está abierta a adoptar los cambios que sean necesarios para generar mayor valor público?
- ¿se premia o reconoce los cambios o mejoras implementadas que han dado logros alcanzados a la entidad?

Paso 2: Acciones propuestas para crear una cultura de calidad de servicio

Teniendo en cuenta los resultados de la aplicación del instrumento "Autodiagnóstico en materia de calidad del servicio" se propone a continuación las siguientes acciones destinadas a crear una cultura de calidad de servicio:

a. Pasantía en calidad de atención a la persona

Dicha actividad tiene como objetivo que la entidad en su conjunto conozca al usuario y tenga los conocimientos mínimos e indispensables sobre cada una de las etapas del servicio, identificando sus necesidades y asumiendo los roles y funciones definidas para asegurar la calidad y el buen trato a las personas.



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

Al respecto, se recomienda que todo servidor público de la entidad, sin distinción del régimen laboral y de la oficina o área a la que pertenece, realice una pasantía de una (01) semana en el área de atención a la persona. Para ello, el equipo de trabajo elaborará un cronograma de pasantías mensuales, previa coordinación con cada oficina, teniendo en consideración la carga laboral de las mismas. Una vez elaborado dicho cronograma, el equipo de trabajo comunicará oportunamente a cada servidor el objetivo de la pasantía y la fecha asignada para la actividad.

De forma anual, en la fecha que considere la entidad, el equipo de trabajo, llevará a cabo una encuesta anónima a los servidores, con la finalidad de que escojan al "Servidor del año" de cada área u oficina que haya realizado la pasantía, en base a preguntas que tomen en cuenta dicha experiencia, así como de acciones que manifiesten una actitud de servicio a la persona.

b. Programa de inducción

Todo servidor público que se incorpore a la entidad, deberá realizar un programa de inducción en calidad de atención a la persona, el cual deberá contener los siguientes temas¹²:

- Los objetivos, misión, visión y valores de la entidad.
- Perfil del usuario que acude a la entidad.
- Las estrategias definidas para la creación de la cultura de calidad de servicio.
- Los trámites y servicios que dicha entidad ofrece, así como la ubicación en donde se realizan.
- Técnicas de comunicación asertiva
- Actitud de servicio y buen trato a las personas
- Manejo y resolución de conflictos

El equipo de trabajo coordinará con la Oficina de Recursos Humanos, la duración del programa, así como los contenidos para cada tema propuesto.

c. Programas de formación en cultura de calidad de servicio

Es necesario promover competencias técnicas y habilidades en los servidores públicos, a fin de que contribuyan a la construcción de organizaciones capaces de generar y compartir conocimiento para la creación de valor y de acciones que aseguren la calidad del servicio a la persona.

Se sugieren las siguientes acciones:

- Desarrollo de talleres sobre aspectos conceptuales y metodológicos de calidad.
- Desarrollar cursos de capacitación en materia de gestión de la calidad.

Se sugiere, además, realizar alianzas estratégicas con entidades públicas que tienen dentro de sus competencias la capacitación y fortalecimiento de capacidades de los servidores públicos, a fin de que brinden asistencia técnica para definir la duración y los contenidos del programa, en base a los módulos propuestos.

d. Implementación de acciones para el desarrollo de la competencia transversal Vocación de Servicio en los servidores públicos

La realización de acciones para el desarrollo de la competencia transversal Vocación de Servicio permitirá que los servidores públicos desarrollen los indicadores conductuales orientados a la capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial. Estos indicadores conductuales se encuentran establecidos en distintos niveles en la Resolución de Presidencia Ejecutiva No. 093-2016-SERVIR-PE, que aprueba el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil.

¹² Los temas que incluya la entidad deben estar articulados según lo dispuesto por SERVIR en la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE "Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas".

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

e. Implementación de círculos de mejora

Las políticas internas que promueven la creatividad e innovación de los servidores públicos favorecen la capacidad de diseñar nuevas formas o iniciativas para mejorar los servicios ofrecidos, así como la posibilidad de hacer las cosas distintas para generar un mayor valor en beneficio de la persona.

En ese sentido, se propone la implementación de los círculos de mejora, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo y consolidación de la cultura de calidad de servicio en la entidad, a través de la apertura, motivación, involucramiento y compromiso de los servidores en la búsqueda de soluciones, logrando que se sientan parte de las mismas.

La duración de los círculos de mejora se determinará en el momento de su creación y dependerá del encargo recibido.

Para ello, el equipo de trabajo debe coordinar con las unidades de organización de la entidad:

- La conformación de los miembros que participarán en los círculos de mejora
- Los problemas identificados a trabajar
- Las dimensiones que evaluará en cada propuesta

Las propuestas de solución que presenten los círculos de mejora serán evaluadas por el equipo de trabajo en coordinación con la Alta Dirección a fin de determinar cuáles de ellas deberán implementarse, con la participación del círculo de mejora cuando corresponda. Todos los trabajos que realicen los círculos deberán merecer el reconocimiento de la entidad destacándose de manera especial los casos de implementación más exitosos. La Alta Dirección podrá entregar una carta, diploma o comunicación formal que haga expreso dicho reconocimiento.

f. Medición de la cultura de calidad de servicio en la entidad

La cultura de calidad es una condición clave en las entidades, no solo para lograr una implementación efectiva de la misión, visión, principios y valores de la entidad, sino principalmente, para satisfacer a la persona. Dicha cultura es conducida por la Alta Dirección y puesta en práctica por los servidores públicos, por lo que es necesario conocer el nivel de desarrollo existente al interior de la entidad.

Para determinar el nivel de desarrollo de la cultura de calidad, se debe realizar una encuesta anual y anónima a los servidores públicos. Los resultados de la encuesta permitirán identificar acciones para mejorarla. Repetir la encuesta con posterioridad permitirá verificar el impacto de las medidas implementadas anteriormente.

La encuesta realizada debe tomar en cuenta los siguientes temas:

- Liderazgo de la Alta Dirección
- Compromiso con los fines institucionales
- Orientación al servicio a la persona
- Orientación a resultados
- Acciones para la mejora
- Actitudes y disposición para el cambio
- Capacitación y entrenamiento
- Procesos y métodos de trabajo
- Ambiente y condiciones de trabajo
- Barreras que limitan iniciativas de mejora
- Aportes y sugerencias

Asimismo, se sugiere que la medición se realice cuando menos en dos momentos: la primera en forma previa al inicio de las acciones orientadas a crear la cultura de la calidad, con el objeto de medir la situación inicial. Una



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

segunda medición debería realizarse luego de concluido el plan de implementación con el objeto de medir el impacto de las acciones realizadas.

Para el caso de programas de implementación que tengan períodos de ejecución prolongados, se sugiere realizar mediciones periódicas para identificar avances y adecuar las estrategias de implementación.

Paso 3: Identificación de actividades para mejorar la calidad del servicio

Conocer la situación de la cultura organizacional de la entidad permitirá implementar estrategias diferenciadas de mejora de la calidad de los servicios que se brindan.



Table with 2 columns: 'Situación actual de la cultura de calidad en el servicio a la persona' and 'Actividades sugeridas'. It contains four rows detailing different organizational culture scenarios and their corresponding suggested activities.



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"
Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad

ANEXO N° 9. ALCANCE SEGÚN CATEGORÍAS DE AVANCE DE LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Objetivo del anexo: Dar una explicación gráfica del alcance de la Norma según el grado de avance de las entidades en temas de Gestión de Calidad.

