

Una mirada a los centros de atención al ciudadano según los conductores de calidad

Alexander Cruz Rojas*

Resumen

Para medir la calidad de los servicios públicos transaccionales es necesario mirar hacia dentro de la organización. Una forma de hacerlo es revisar las condiciones de los centros de atención al ciudadano: el cumplimiento de estas asegura ciertas características que pueden impactar positivamente en la satisfacción con el servicio recibido. Mediante la aplicación de un checklist a 461 centros de atención en regiones se encuentra que el porcentaje promedio general asciende a 74.74%. Si desagregamos la media de cumplimiento por conductor, el mejor desempeño se observa en seguridad 84.06%; seguidamente, los ítems correspondientes al conductor infraestructura, con 78.34%; mientras que los conductores con menores niveles de cumplimiento son la atención y la información, con 69.74% y 66.81%, respectivamente. Por tanto, los conductores a los cuales debe hacerse seguimiento e intervención son los relacionados a la atención e información. En el presente artículo se abordará una mirada de análisis en función a los conductores de calidad.

Palabras clave: calidad, servicios públicos, atención al ciudadano, conductores de calidad

* Politólogo de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con estudios y diplomados de especialización en estadística aplicada, analítica de datos, geomática y data science. Se desempeñó como coordinador de operativos de campo cualitativo y/o cuantitativo de escala regional y nacional en el Instituto de Opinión Pública de la PUCP. Cuenta con amplia experiencia en el desarrollo de proyectos e intervenciones sociales. Actualmente es líder de proyectos de innovación pública y data science en la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. Correo electrónico: alexander.cruz@pucp.edu.pe

Abstract

To measure the quality of transactional public services, it is necessary to look within the organization. One way to do this is to review the conditions of the service centers for people, compliance with these ensures certain characteristics that can positively impact satisfaction with the service received. By applying a Check List to 461 service centers in regions, it is found that the general average percentage amounts to 74.74%. If we break down the average compliance by driver, the best performance is observed in safety 84.06%; then, the items corresponding to the infrastructure driver with 78.34%; while the drivers with the lowest levels of compliance are attention and information with 69.74% and 66.81%, respectively. Therefore, the drivers who should be monitored and intervened are those related to attention and information. In this article, we will approach the analysis from the point of view of quality drivers.

Keywords: Quality, public services, citizen attention, quality drivers

Introducción

El encuentro entre Estado y ciudadanía se materializa en los servicios, bienes y regulaciones que se brindan. En tal contexto, los centros de atención son los espacios físicos donde se realiza este acercamiento. Debido a esta relevancia, en la presente investigación se abordará una mirada de análisis en función a los conductores de calidad. El artículo toma como modelo la sección teórica y metodológica del estudio previo del autor *¿Cómo mejoramos la calidad de los servicios públicos?: Modelo de estimación de los factores prioritarios en el Perú.*

La pregunta de investigación que se busca responder es: ¿Cuáles son las condiciones físicas que deben mejorar en los centros de atención al ciudadano en regiones? De esta manera, el objetivo del estudio es identificar cuáles con las condiciones físicas en base a indicadores construidos a partir de un *checklist* de 461 centros de atención en regiones. El análisis permitirá orientar y priorizar los esfuerzos del Estado en base a información objetiva y confiable.

La relevancia de la investigación para la gestión pública se encuentra en dos sentidos principalmente. Primero, la conversión de datos en información valiosa para la toma de decisiones a partir del uso de la estadística. En escenarios con poco personal, tiempo y recursos, como usualmente sucede en la administración pública, es indispensable priorizar con un sustento detrás. Segundo, es el primer intento de aproximación a las condiciones físicas de los centros de

atención al ciudadano a nivel regional. Se han propuesto indicadores que permiten identificar aquellos con peores y mejores desempeños; en el caso de los primeros, priorizar; y respecto a los segundos, identificar las buenas prácticas.

El documento se organiza de la siguiente manera. En primer lugar, se desarrolla la aproximación conceptual teórica de calidad y conductores, seguidamente, se define el ámbito de análisis. En segundo lugar, se presenta el diseño metodológico. Tercero, se exponen los resultados respecto a la disposición de ventanillas en los centros de atención, indicadores respecto a los conductores de seguridad, infraestructura, información y trato, y nivel de cumplimiento y ranking. Finalmente, el documento presenta una sección de conclusiones.

1. ¿Qué entendemos por conductores de calidad en la gestión pública?

Esta primera sección busca alcanzar dos objetivos: primero, definir calidad en la gestión pública y conductores, conceptos que acompañarán el desarrollo de la investigación; y, segundo, desarrollar los conductores de calidad.

En la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública se define ‘calidad en la gestión pública’ como

una cultura transformadora que impulsa a la administración pública a su mejora permanente para satisfacer (...) las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos (...). La concepción de la calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos, hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión (2008, p. 6-7).

En el Perú, la calidad en la gestión pública se entiende como la relación en que los servicios brindados por las entidades públicas responden a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, en concordancia con el marco normativo establecido por la Subsecretaría de Calidad de Servicios¹.

Entonces, ¿qué características tiene un servicio de calidad? ¿cómo medimos la calidad de un servicio público? “Los *conductores* son aquellos atributos medibles presentes en la provisión de los servicios que impactan (...) en la satisfacción de las necesidades y expectativas” de la ciudadanía (Cruz, 2021). Además de los conductores, existen diferentes tipologías de servicios que ayudan a identificar las características particulares.

1 Norma Técnica N° 002-2021-PCM-SGP, para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público.

Así, por ejemplo, una de las tipologías más usadas en las administraciones públicas a nivel mundial sobre calidad de servicios públicos es la referida a servicios prestacionales y servicios no prestacionales. En el primer caso, son aquellos que se derivan de la función prestacional del Estado y que implican un servicio a las personas: salud, educación, comunicación, limpieza pública, habilitación de carreteras o aeropuertos, fomento productivo, supervisiones o fiscalizaciones de las entidades reguladoras, seguridad y defensa nacional; así como los servicios públicos básicos (agua, alcantarillado, luz), entre otros. Mientras que, en el segundo caso, son aquellos que implican el otorgamiento de derechos como consecuencia de la función reguladora, inspectora o sancionadora del Estado, entre los que se encuentran los procedimientos administrativos² o trámites, los servicios prestados en exclusividad³ y los servicios no exclusivos⁴ (Cruz, 2021, p. 2).

La revisión de experiencias internacionales y la bibliografía especializada sugiere que los conductores son conceptualizados en función a las características propias del ámbito de intervención. Por tanto, si una administración pública ha invertido en infraestructura digital, los indicadores que le sean pertinentes estarían ligados a infraestructura digital inclusiva; en otra administración pública no sería tan prioritario este tipo de indicadores como garantizar primero la digitalización de los servicios. Además, la calidad está relacionada con los factores dentro de cada conductor que influyen (de manera positiva o negativa) en la satisfacción de las personas. “[L]a medición de la calidad de servicios públicos supone dos dimensiones: la interna, dentro de la organización; y externa, en base a la satisfacción de las personas” (Cruz, 2021). La primera dimensión es la que se busca analizar en esta investigación, y está referida a los centros de atención a nivel regional donde las personas realizan servicios transaccionales o no prestacionales.

La relevancia de los conductores y, por tanto, de cada factor depende de la valoración que tiene para las personas. Los pesos de importancia que se le asignan dependen de ciertas características

2 Son el conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades públicas, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de las personas. Los procedimientos administrativos están compendiados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) que aprueban las entidades (Norma Técnica N 002-2021-PCM-SGP).

3 Son prestaciones que las entidades se encuentran facultadas a brindar en forma exclusiva, en el marco de su competencia; es decir, no debe haber un tercero o privado brindándolo en el ámbito de la entidad pública. Son compendiados en el TUPA que aprueban las entidades (Norma Técnica N 002-2021-PCM-SGP).

4 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 (Norma Técnica N 002-2021-PCM-SGP).

y condiciones, como la modalidad o canal de entrega, así como la naturaleza del servicio. Por ejemplo, el conductor *tiempo* será muy relevante (con mucho peso) cuando nos referimos a servicios no prestacionales, como la revalidación de licencia de conducir: mientras menos minutos demore la atención se percibe mejor la gestión. Sin embargo, si el servicio está orientado a seguridad —la atención en una comisaría—, el conductor *tiempo* ya no es tan importante (con poco peso), debido a que lo principal son los conductores relacionados a *trato* y *conocimiento del tema*, más que el tiempo de duración de la atención.

En el caso del Perú, según la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público los conductores identificados que impactan en la satisfacción de las personas son (ver tabla 1).

Tabla 1
Conductores de calidad en la Norma Técnica de Calidad del Perú

Conductor	Descripción
Trato profesional durante la atención	Se refiere a las acciones que realiza el/la servidor/a civil y la actitud que manifiesta al momento de brindar los servicios. Comprende el profesionalismo, empatía, respeto, igualdad en el trato, conocimientos, entre otros.
Información	Se refiere a la capacidad de brindar información de manera sencilla, precisa, clara, veraz y oportuna, así como establecer una comunicación fluida y transparente sobre los requisitos, estado y progreso durante la prestación de los servicios.
Tiempo de provisión	Se refiere al periodo que le toma a la persona recibir los servicios brindados por la entidad, es decir, desde que la persona espera a ser atendida hasta obtener el resultado de la gestión. Incluye la cantidad de veces que dicha persona tiene que acudir o contactarse con la entidad.
Resultado de la gestión/entrega	Se refiere a la capacidad que tiene la entidad de brindar los servicios de la forma correcta, desde que se tiene el primer contacto con la persona hasta su entrega. Depende de la aplicación oportuna y eficiente de los procedimientos y normativa vigente, así como el costo razonable que se asume por los servicios recibidos.
Accesibilidad	Referido a la facilidad que tienen las personas para acceder a los servicios brindados a través de diferentes canales de atención. Aspectos como la seguridad integral donde se brindan los servicios, infraestructura (física, tecnológica o virtual) en cada canal de atención, horarios de atención flexibles que permitan a las personas realizar sus consultas y recibir los servicios.
Confianza	Se refiere a la legitimidad que la entidad pública genera ante las personas.

Fuente: Norma Técnica N° 002-2021-PCM-SGP, para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, p. 5 (<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/1865188-004-2021-pcm-sgp>).

2. Diseño metodológico

La Subsecretaría de Calidad de Servicios desarrolla e implementa planes, programas y proyectos de mejora de los servicios prestados por las entidades hacia la ciudadanía. Dentro de las distintas iniciativas que implementa, en el presente año se aplicó un checklist de condiciones de calidad a nivel regional para evaluar los conductores de calidad en los centros de atención. En la siguiente tabla se presentan los principales atributos metodológicos del estudio cuantitativo, la misma que ha servido de base para el diseño metodológico de la presente investigación, la cual tiene un enfoque cualitativo. En la siguiente ficha técnica (ver tabla 2) se presenta la población objetivo, la unidad de muestreo, la técnica de recojo de información, así como la temporalidad.

Las variables de interés que se aplicaron mediante el *checklist* se presentan en la tabla 3, la cual incluye el conductor al cual hace referencia, la descripción del objetivo de la evaluación y las preguntas específicas.

Tabla 2.
Ficha técnica del estudio

Atributo	Descripción
Grupo objetivo	461 centros de atención a personas a nivel regional.
Cobertura	Capitales de departamento y provincia de las regiones del país, excluyendo el departamento de Lima (Lima Metropolitana) y las regiones de Lima Provincias y Callao.
Unidad de muestreo	Entidades públicas en regiones ubicadas en la zona urbana.
Técnica	Entrevista personal, cara a cara, por interceptación. Las personas atendidas en las entidades públicas fueron interceptadas a la salida de dichos locales (después de culminar el trámite o gestión) y se les aplicó la encuesta.
Selección de informante	Técnica de observación. Encuestador ingresó a la sede, donde se identificó con el personal encargado y pudo verificar el <i>checklist</i> y la infraestructura de las entidades públicas seleccionadas.
Fecha de campo	Entre el 27 de mayo y el 1 de julio de 2021.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 3
Lista de preguntas y factores por conductor de calidad

Conductor	Descripción	Pregunta
Seguridad	Se evalúa la presencia de seguridad (policial o particular) y la implementación de las medidas de seguridad obligatorias contra el Covid-19.	¿Hay presencia de personal de seguridad (vigilancia) al ingreso?
		¿Se toma la temperatura al ingreso?
		Respecto al trato del trabajador que lo atendió, ¿se sintió conforme con la forma de despedirse?
		¿Se proporciona alcohol o desinfectante al ingreso?
Infraestructura	Se evalúa si la infraestructura de la sede se adecúa a las necesidades de los clientes o usuarios.	¿Hay rampa de acceso para discapacitados (para silla de ruedas, ascensor)?
		¿Hay señalización para la atención (ubicación de módulos, caja, ventanilla, etc.)?
		¿Hay módulo o ventanilla con letrero de atención preferente?
		¿La ventilación del ambiente es el adecuado (ventanas, aire acondicionado, ventiladores)?
		¿Hay servicios higiénicos o baño disponible para el público?
		¿Hay asientos para espera de la atención?
		En general, ¿la sede se encontraba limpia?
		En general, ¿la infraestructura de la entidad es la adecuada (se encuentra en buen estado)?
Información	Se evalúa la presencia de material informativo para los clientes o usuarios.	¿Hay pizarra o mural informativo de trámites que se realizan en la entidad?
		¿Hay <i>brochures</i> , folletos, formatos, impresos informativos a disposición (a la mano del cliente)?
		¿Hay carteles, folletos, impresos informativos donde se impulsa la inclusión (se indica no a la discriminación, se puede hablar otro idioma, respeto a las personas de la tercera edad, mujeres gestantes y madres con niños)?
		¿Hay libro de reclamaciones visible?
		¿Hay buzón de sugerencias visible?
Trato	Disposición de personas para orientar y atender a los clientes.	¿Hay módulo o persona para orientación (no vigilante)?
		¿Los ejecutivos que atienden al público están identificados (gafetes, tarecos, etc.)?

Nota: Elaboración propia.

Para indagar sobre la gestión interna de las entidades públicas se ha tomado en cuenta el *checklist* aplicado a 461 centros de atención a nivel regional; así, se identificaron las condiciones asociadas a los conductores de calidad. La idea detrás es que, si las variables de interés son adecuadas, repercutirá en la satisfacción de las personas; por tanto, las entidades públicas brindarán un servicio de calidad.

El presente estudio utiliza análisis descriptivo de cada una de las preguntas del *checklist*, para lo cual se construyeron indicadores de nivel de cumplimiento —en porcentaje— sobre cada uno de los conductores en base a las preguntas asociadas. Asimismo, se elaboró un nivel de cumplimiento general. Para ahondar en el análisis, se estableció un *ranking* por departamento en base a una media ponderada según el número de centros de atención que se encontraban en cumplimiento bajo, medio y alto. Los pesos de los ponderadores asignados fueron 1, 2 y 3, correspondientemente. Finalmente, se realizaron cruces por variables como tipo de entidad, área geográfica, tamaño de sede⁵ y departamento.

Se utilizan dos tipos de gráficos. Primero, un gráfico de barras donde se muestra la frecuencia por cada una de las categorías por cada pregunta aplicada mediante el *checklist*. Segundo, un gráfico de densidad —una representación de la distribución de una variable numérica—, en este caso, el nivel de cumplimiento en porcentaje. Este gráfico utiliza una estimación de densidad kernel y es una versión suavizada del histograma que se utiliza para evidenciar el movimiento de la curva proporcional a la frecuencia de los valores representados.

3. Análisis de resultados

En la presente sección se muestran los hallazgos identificados a partir del procesamiento de información recogido con el *checklist*. La sección trata la disposición de ventanillas para la atención, ítems del conductor *seguridad*, del conductor *infraestructura*, del conductor *información*, del conductor *trato* y *nivel de cumplimiento general*.

3.1. Disposición de ventanillas para la atención

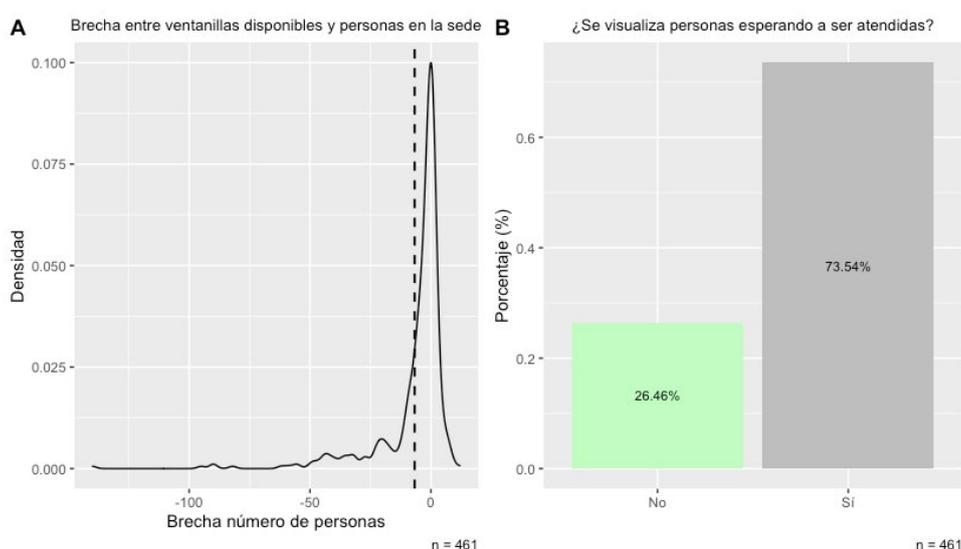
Al restar el número de ventanillas abiertas con el número de personas que se encuentran para ser atendidas (en el ambiente y cola) se obtiene la brecha de personas que no están siendo atendidas.

5 La variable tamaño de sede se construyó a partir del número de ventanillas con las que cuenta la sede de atención. Si el número es menor o igual a 5, se asignó “pequeño”; si el número es mayor a 5 y menor o igual a 15, se asignó “mediano”; y, si el número es mayor a 15, se asignó “grande”.

De este modo, si la brecha es igual o mayor a 0, significa que la sede dispone de ventanillas libres y disponibles para la atención; por el contrario, si la brecha es menor a 0, supone que hay personas esperando al momento de la verificación *in situ* y aleatoria.

En la siguiente ilustración se muestra que la gran mayoría de centros tiene brecha 0 o cercanamente inferior. Al mismo tiempo, no se distinguen casos con considerable brecha a favor, por lo que usualmente los centros tienen capacidad operativa sin excedente. La línea punteada muestra la media que es menor a 0. Del otro lado, se observan casos extremos que tendrían más de 100 personas esperando a ser atendidas, si bien son sucesos mínimos (A). Se observa también que siete de cada diez centros evaluados tiene personas esperando a ser atendidas (B).

Figura 1
Brecha de ventanillas disponibles y personas



Nota: Elaboración propia.

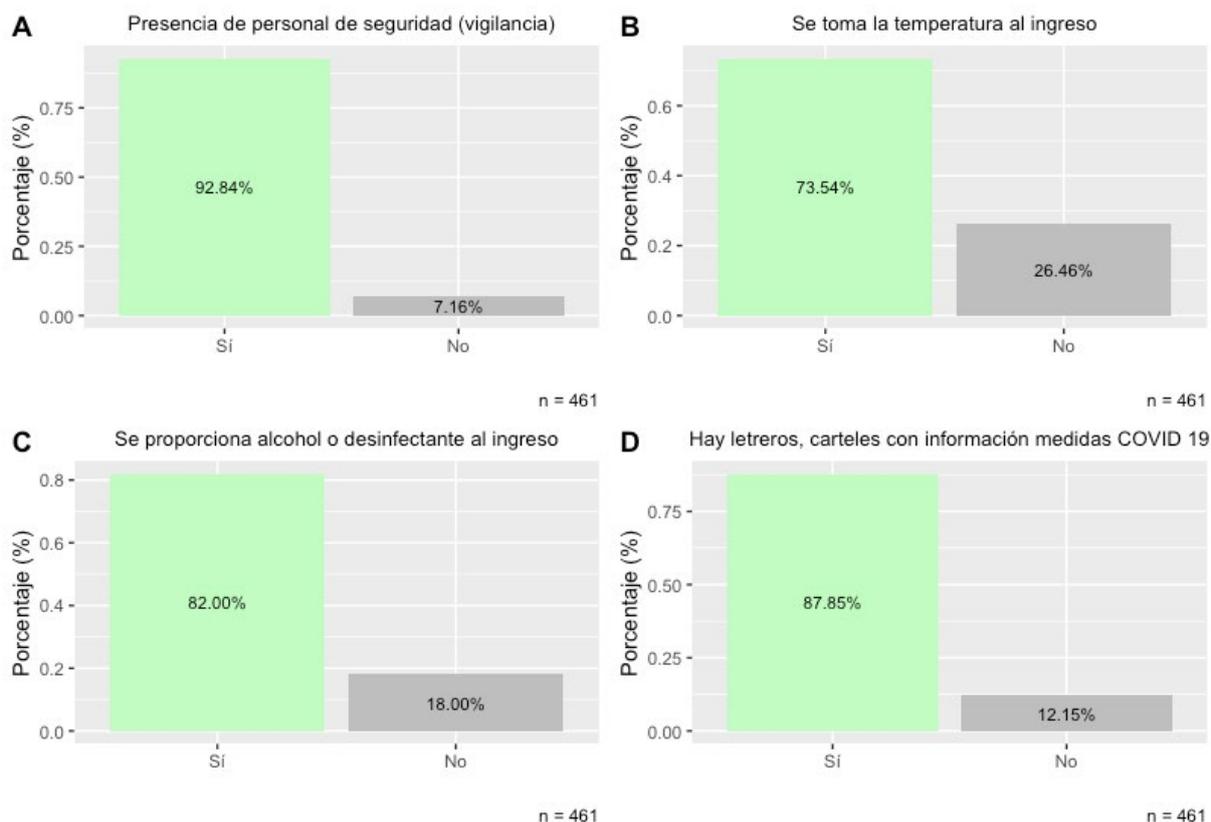
En cuanto al tamaño de la sede de atención, tres de cada diez son pequeños, es decir, tienen igual o menor a cinco ventanillas. Entre los medianos —el grupo de mayor cantidad de casos—, cinco de cada diez centros de atención tienen más de cinco o menos de o igual a quince ventanillas. Finalmente, uno de cada diez es grande, y se caracterizan por contar con más de quince ventanillas para la atención al público.

3.2. Conductor seguridad

De los cuatro ítems que constituyen el conductor *seguridad*, el peor desempeño está en la toma de temperatura al ingreso de la sede de atención, donde el 26.46% de los casos no se realiza

(B). Por el contrario, el ítem con mejor desempeño es la presencia de personal de seguridad (vigilancia), en el 92.84% de los casos (A).

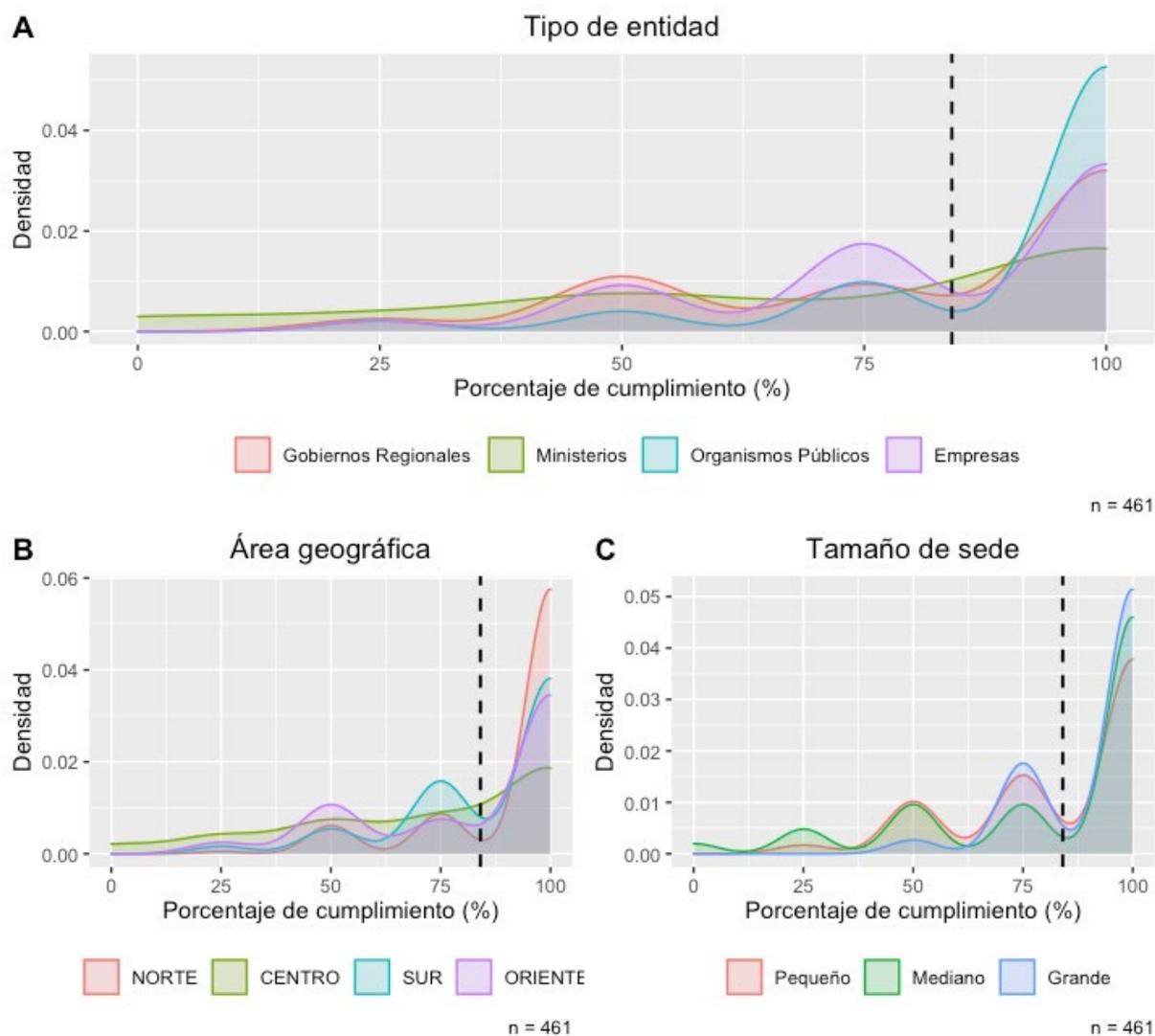
Figura 2
Check list sobre conductor seguridad



Nota: Elaboración propia.

Al obtener el nivel de cumplimiento (en porcentaje) para el conductor seguridad, se observa que los organismos públicos son los que tienen el mejor desempeño, y los centros de atención de los ministerios tienen el desempeño más bajo entre los cuatro tipos de entidad (A). Respecto al área geográfica, en el norte se encuentran los centros con mejor desempeño, y en el centro se ubican aquellos con menor nivel de cumplimiento (B). En el caso del tamaño, parece no haber diferencias pronunciadas (C).

Figura 3
Nivel de cumplimiento – Conductor seguridad



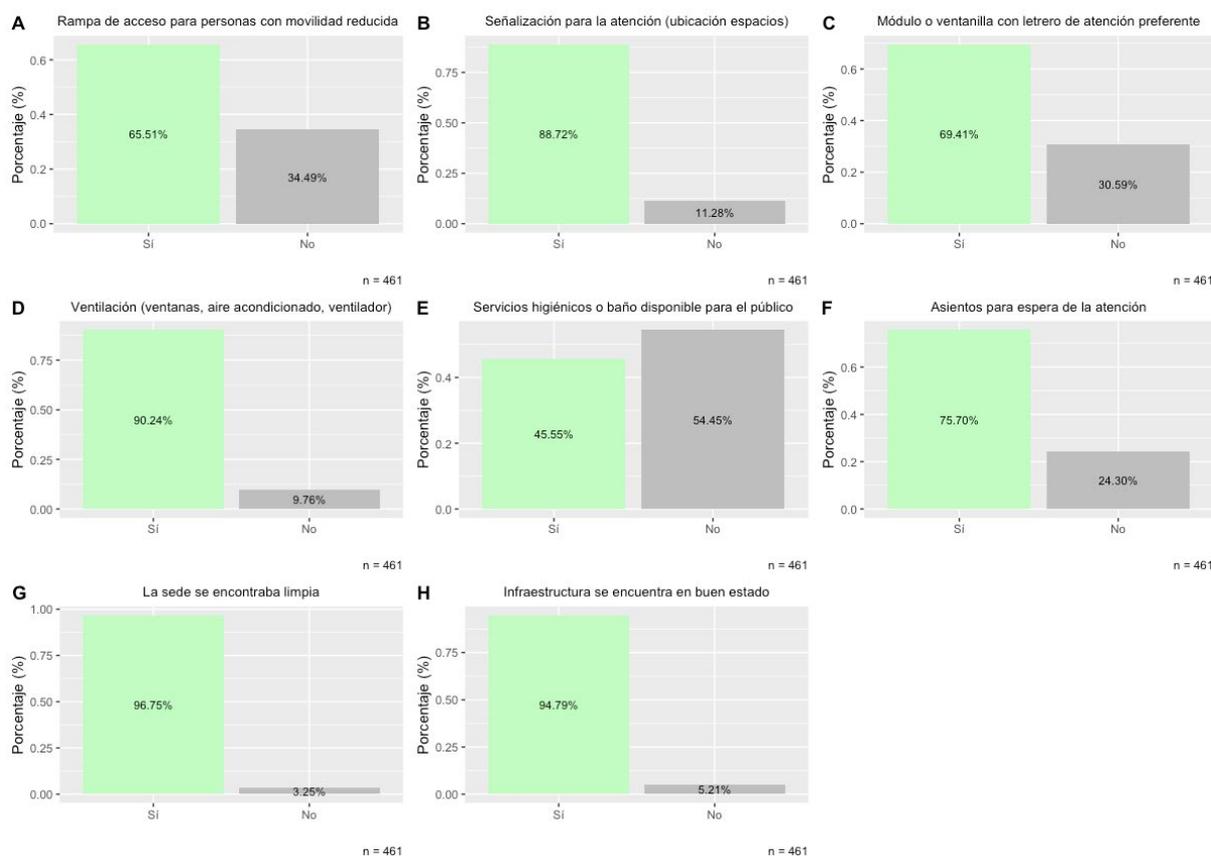
Nota: Elaboración propia.

3.3. Conductor infraestructura

De los ocho ítems que constituyen el conductor *infraestructura*, el más preocupante es la disponibilidad de servicios higiénicos o baño para el público: más de la mitad de los centros no cumple con este ítem. Seguidamente, los dos ítems con menor desempeño están relacionados a la disposición de la infraestructura para personas con discapacidad. Tres de cada diez centros no cuentan con rampa de acceso para personas con movilidad reducida. Asimismo, tres de cada diez no tienen letrero de atención preferente en el módulo o ventanilla.

Del otro lado, los ítems con mejor nivel de cumplimiento son la limpieza de la sede, el estado de la infraestructura y la ventilación. En estos tres ítems, el desempeño asciende a más del 90% de casos donde se aplicó el *checklist*.

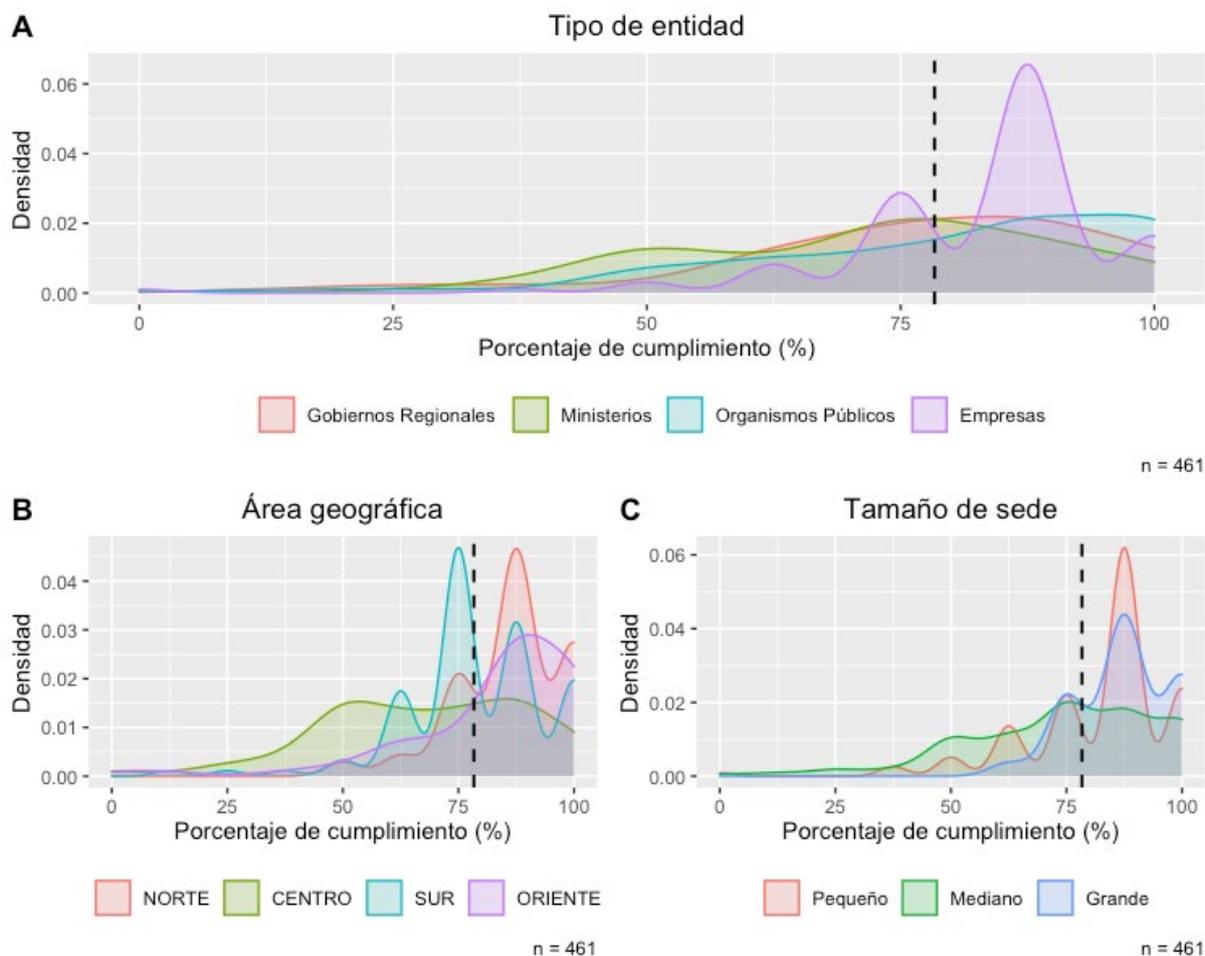
Figura 4
Check list sobre conductor infraestructura



Nota: Elaboración propia.

La siguiente ilustración evidencia notoriamente que los centros de atención que se manejan en el régimen de empresa tienen un mayor porcentaje de cumplimiento. Seguidamente, los organismos públicos tienen una curva que aumenta progresivamente, si bien sin pendientes pronunciadas (A). Aquellos centros ubicados en el norte son los de mejor porcentaje de cumplimiento (B), mientras que en tamaño de sede se observa al pequeño con mejor desempeño (C).

Figura 5
Nivel de cumplimiento – Conductor infraestructura



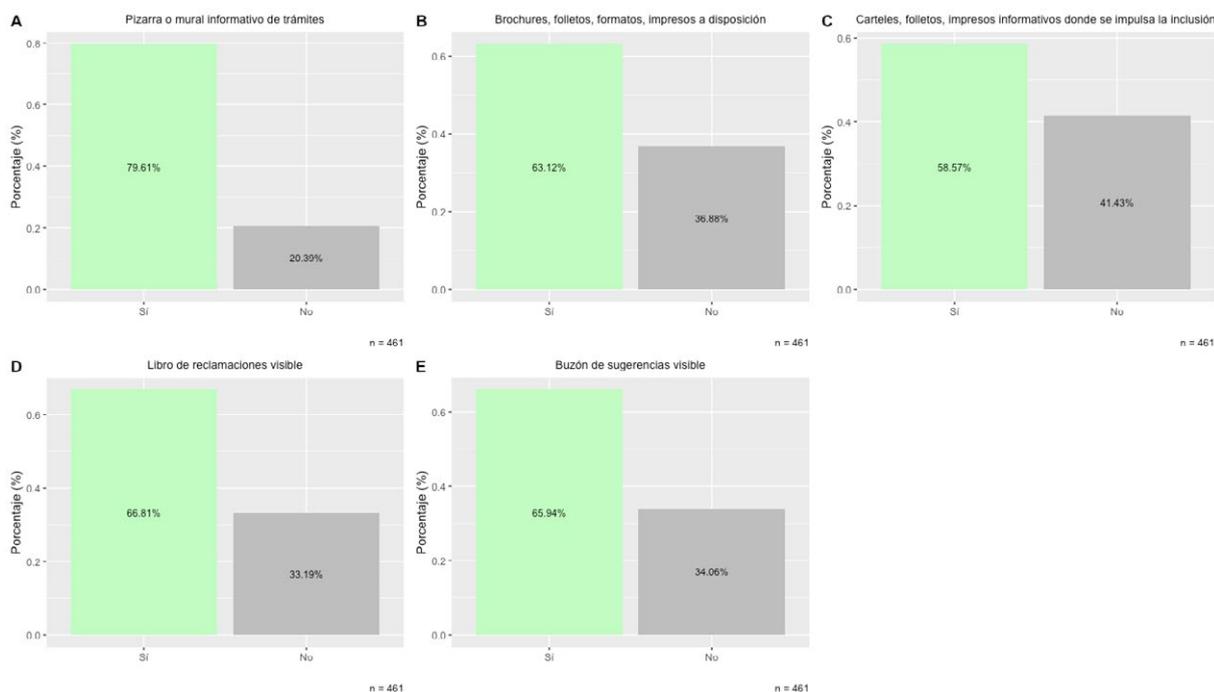
Nota: Elaboración propia.

3.4. Conductor información

En el conductor *información* se evaluaron seis ítems sobre la disposición de pizarra o mural informativo, *brochures*, folletos, formatos, impresos a disposición, carteles, folletos, impresos informativos donde se impulsa la inclusión, libro de reclamaciones visible y buzón de sugerencias visible.

El ítem con el mejor desempeño es la disposición de pizarra o mural informativo de trámites. No obstante, la proporción de centros que no cuentan con este material asciende al 20.39% (A). En los otros cinco ítems, la proporción que no cuenta con los materiales evaluados bordea los tres y cuatro por cada diez centros (bastante alto). Por tanto, se abre un espacio de oportunidad para mejorar la gestión interna de las entidades en la provisión de espacios de calidad para las personas.

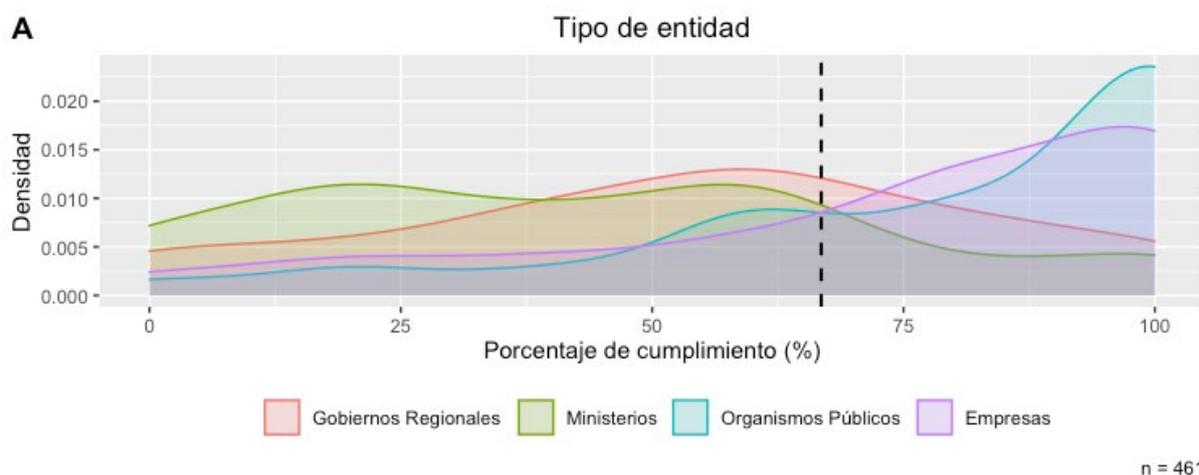
Figura 6
Check list sobre conductor información

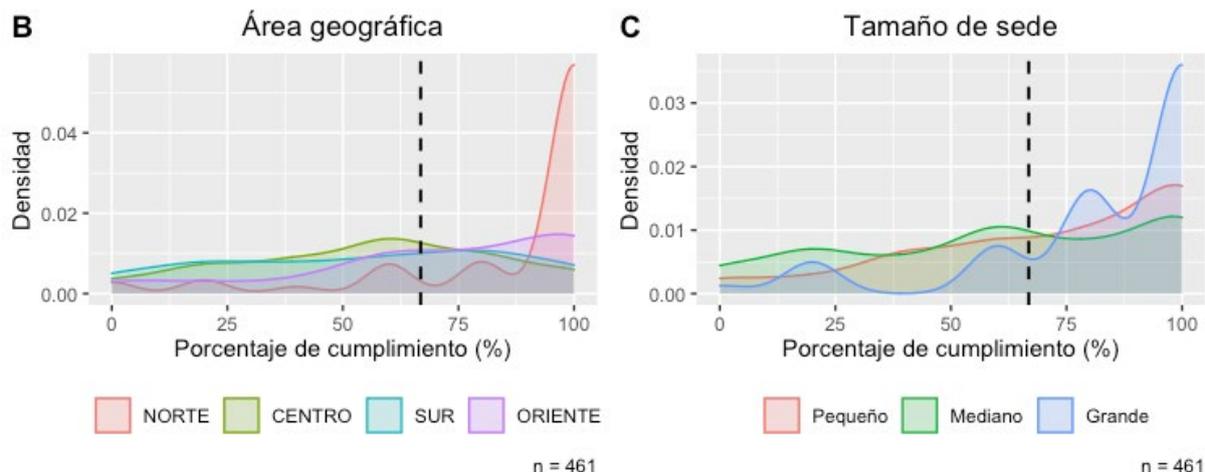


Nota: Elaboración propia.

La línea punteada marca la media de cumplimiento para el conductor *información*, se observa que es menor al 70%, relativamente menor a los primeros dos conductores evaluados. El desempeño más bajo se distingue en los ministerios (A). Se evidencia una constante con los centros en el norte y el buen desempeño; por el contrario, las otras tres áreas tienen bajo desempeño (B). Finalmente, en este caso, los centros de tamaño grande tienen el mejor desempeño.

Figura 7
Nivel de cumplimiento – Conductor información



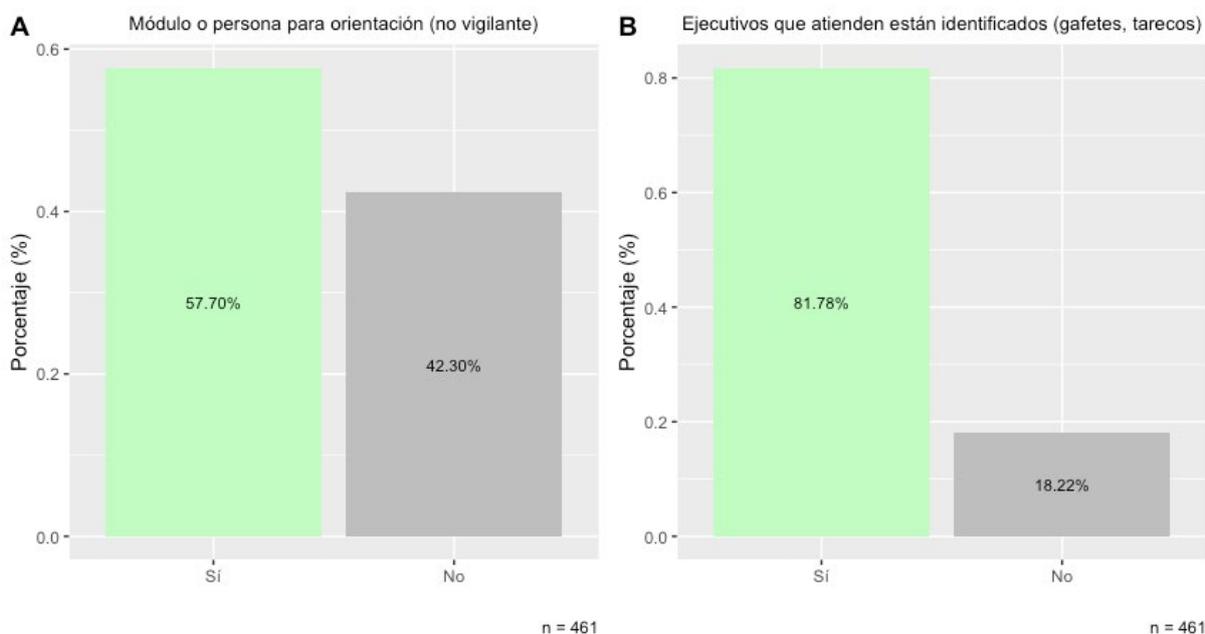


Nota: Elaboración propia.

3.5. Conductor trato

Respecto a los ítems correspondientes al conductor *trato*, cuatro de cada diez casos no cuentan con módulo o persona para orientación, y casi dos de cada diez no están identificados con gafetes y/o tarecos.

Figura 8
Checklist sobre conductor trato

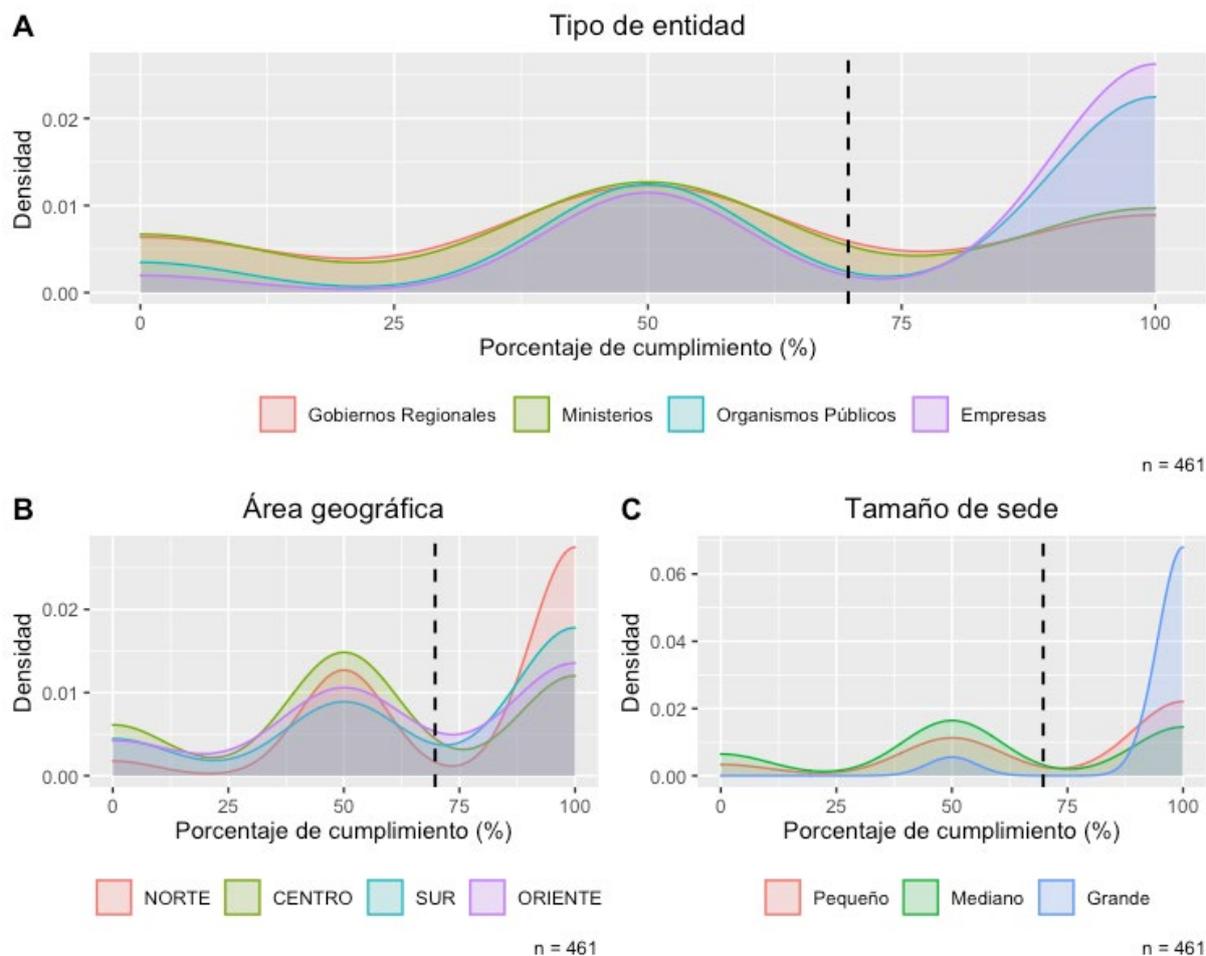


Nota: Elaboración propia.

Las empresas y organismos públicos son los que mejor han cumplido con estos ítems (A). En el caso del área geográfica, sostenidamente el norte tiene el mejor desempeño, mientras que el

centro tiene el desempeño más bajo (B). Los centros de atención de tamaño grande tienen el mejor porcentaje de cumplimiento, muy superior a los otros grupos.

Figura 9
Nivel de cumplimiento – Conductor trato



Nota: Elaboración propia.

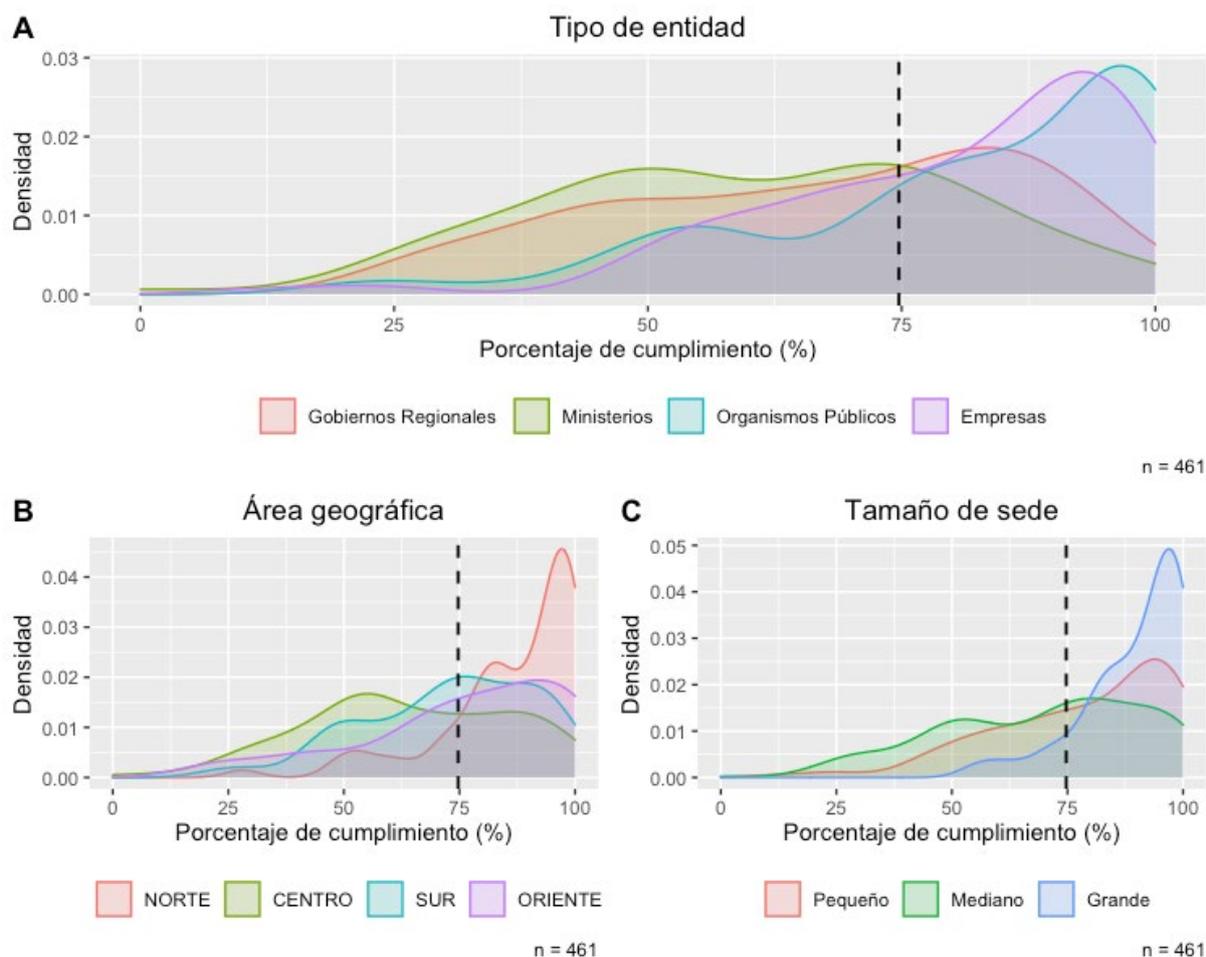
3.6. Nivel de cumplimiento general

La media del nivel de cumplimiento general en los 461 centros de atención asciende a 74.74%. Si desagregamos la media de cumplimiento por conductor, el mejor desempeño se observa en seguridad (84.06%); seguidamente, los ítems correspondientes al conductor infraestructura (78.34%). Los conductores con menores niveles de cumplimiento son la atención y la información (69.74% y 66.81%, respectivamente).

El gráfico de densidad bivariado evidencia que los centros de atención que corresponden a organismos públicos y empresas son los que tienen mejor desempeño. Contrariamente, los

gobiernos regionales y ministerios son aquellos con nivel de desempeño bajo (A). Se confirma que en el norte se encuentran los centros con mejor desempeño, mientras que las otras tres áreas geográficas no tienen diferencias marcadas (B). Por último, parece ser que los centros de atención de tamaño grande tienen mejor desempeño. Le siguen el tamaño pequeño y el mediano.

Figura 10
Nivel de cumplimiento – Promedio general



Nota: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se presentan los porcentajes de cumplimiento —bajo, medio o alto— por departamento.⁶ En el caso de los centros con cumplimiento bajo, los mayores porcentajes se encuentran en Ayacucho (18 casos que alcanzan el 41.86%), Cusco (15 casos que ascienden al

6 El establecimiento de esta categorización es una propuesta del autor. No se identifica un requerimiento mínimo desde la Secretaría de Gestión Pública u otra entidad. Se establecieron tres categorías según el nivel de cumplimiento del *checklist* en los centros de atención de manera agregada a nivel departamental. Así, si el porcentaje de cumplimiento se encuentra entre 0 y 50, se categorizó como “cumplimiento bajo”. Si el porcentaje se encontraba entre 51 y 80, se categorizó como “cumplimiento medio”. Finalmente, si el porcentaje oscilaba entre 81 y 100, se categorizó como “cumplimiento alto”.

44.12%) y Ucayali (ocho casos que suman el 57.14%). En el caso de los centros con cumplimiento medio, los mayores porcentajes se concentran en Apurímac (18 casos que suman el 69.23%), Cusco (17 casos que asciende al 50.00%) y Tumbes (tres casos que concentran el 60.00%). Por último, respecto a los centros de atención con cumplimiento alto, los departamentos mejor posicionados son Ica (cinco casos que suponen el 83.33%), Lambayeque (12 casos que ascienden al 100.00%) y Piura (33 casos que suman el 89.19%).

Tabla 4
Nivel de cumplimiento por departamento

Departamento	Cumplimiento bajo		Cumplimiento medio		Cumplimiento alto		TOTAL	Media ponderada	Ranking
	0 a 50	%	51 a 80	%	81 a 100	%			
Áncash	4	9.76	9	21.95	28	68.29	41	43.09	8
Apurímac	8	30.77	18	69.23	0	0	26	28.21	20
Arequipa	0	0	6	50	6	50	12	41.67	11
Ayacucho	18	41.86	10	23.26	15	34.88	43	32.17	19
Cajamarca	0	0	5	29.41	12	70.59	17	45.10	4
Cusco	15	44.12	17	50	2	5.88	34	26.96	21
Huancavelica	1	14.29	2	28.57	4	57.14	7	40.48	14
Huánuco	6	20	13	43.33	11	36.67	30	36.11	17
Ica	1	16.67	0	0	5	83.33	6	44.44	5
Junín	4	14.29	17	60.71	7	25	28	35.12	18
La Libertad	0	0	8	26.67	22	73.33	30	45.56	3
Lambayeque	0	0	0	0	12	100	12	50.00	1
Loreto	0	0	10	43.48	13	56.52	23	42.75	9
Madre de Dios	0	0	5	35.71	9	64.29	14	44.05	6
Moquegua	2	9.09	11	50	9	40.91	22	38.64	16
Pasco	0	0	2	40	3	60	5	43.33	7
Piura	1	2.7	3	8.11	33	89.19	37	47.75	2
Puno	0	0	8	44.44	10	55.56	18	42.59	10
San Martín	2	12.5	5	31.25	9	56.25	16	40.63	13
Tacna	1	5.56	8	44.44	9	50	18	40.74	12
Tumbes	0	0	3	60	2	40	5	40.00	15
Ucayali	8	57.14	4	28.57	2	14.29	14	26.19	22
TOTAL	71		164		223		461		

Nota: Elaboración propia.

Al elaborar un ranking⁷ que permita identificar los departamentos con peor y mejor desempeño para tomar acciones de política pública, se obtienen los siguientes resultados. Entre los departamentos con mejor puntuación se encuentran Lambayeque, Piura y La Libertad, en ese orden de desempeño. Por el contrario, Ucayali, Cusco y Apurímac son los departamentos con peor posición en el ranking.

4. Conclusiones

En base a la información obtenida de los centros de atención a personas a nivel regional en el Perú, la aplicación de un *checklist* permite identificar los siguientes hallazgos:

- La media del nivel de cumplimiento general en los 461 centros de atención asciende a 74.74%. Si desagregamos la media de cumplimiento por conductor, el mejor desempeño se observa en seguridad, con 84.06%; seguidamente, los ítems correspondientes al conductor infraestructura, con 78.34%; mientras que los conductores con menores niveles de cumplimiento son la atención y la información, con 69.74% y 66.81%, respectivamente. Por tanto, los conductores a los cuales debe hacerse seguimiento e intervención son estos dos últimos.
- Sostenidamente, en el norte se encuentran los centros con mejor desempeño, mientras que las otras tres áreas geográficas no presentan diferencias marcadas.
- La gran mayoría de centros tiene brecha 0 (o cercanamente inferior) de ventanillas disponibles en función del número de personas atendidas, por lo que usualmente tienen capacidad operativa sin excedente. Así, siete de cada diez centros evaluados tienen personas esperando a ser atendidas.
- Es necesario indagar en otros indicadores adicionales que permitan aproximarnos aún más a mejorar las condiciones de los centros de atención al ciudadano.
- Se recomienda proponer desde el Estado un estándar mínimo de condiciones de espacios físicos de atención al ciudadano.
- Se sugiere realizar investigaciones de corte cualitativo para profundizar los resultados y hallazgos encontrados en la presente investigación.

7 Con el propósito de establecer un ranking por departamento, se utilizó la medida media ponderada en base a los datos de porcentaje de cumplimiento bajo, medio y alto; y los ponderadores que se asignaron fueron 1, 2 y 3 según corresponda, donde el 3 es cumplimiento alto y 1 es cumplimiento bajo.

Referencias

- Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf>
- Cruz, A. (2021). ¿Cómo mejoramos la calidad de los servicios públicos?: Modelo de estimación de los factores prioritarios en el Perú. Presidencia del Consejo de Ministros, Secretaría de Gestión Pública.
- Norma Técnica N° 002-2021-PCM-SGP, para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público [Anexo 1: Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2021-PCM/SGP] [Archivo PDF]. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/1865188-004-2021-pcm-sgp>