

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Escuela de Posgrado



**PROPUESTA DE MEJORA EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO EN  
EL SEGUIMIENTO DE SUS SOLICITUDES PRESENTADAS POR MESA DE  
PARTES DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Magíster  
en Gobierno y Políticas Públicas que presenta:

***Esther Méndez Yupanqui***

Asesor:

***Rafael Alberto Miranda Ayala***

Lima, 2021

## Resumen

El presente proyecto de innovación tiene por objetivo proponer una propuesta de mejora en el servicio de orientación y atención a los ciudadanos en la presentación de sus solicitudes por la Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE); producto del análisis y revisión de los datos estadísticos obtenidos del Sistema Integral de Gestión Documental (SIGD) del MTPE, durante los años 2017 al 2019 y otras herramientas utilizadas durante el proceso de investigación. El proyecto propone la implementación de mejoras en los procesos de recepción, registro y seguimiento de la solicitud presentada por Mesa de Partes del MTPE, y orientación por los distintos canales de comunicación, lo que generará valor público; se entiende por valor público como aquello que el Estado crea y denomina como valor mediante la provisión de servicios, regulaciones, entre otras acciones (CEPAL, 2006). El primer capítulo abarca la definición y descripción del problema en el que se describe la creación y la implementación del sistema de gestión documentaria en el proceso de la modernización de la gestión pública y sus deficiencias, asimismo, se definen los términos empleados a la sistematización del proceso de la gestión documental que refieren: Sistema Integrado de Gestión Documental, Certificado y Firmas, Documento TUPA, Documentos Externos, Documentos Internos, Atención al Ciudadano, Calidad de Servicio e Interoperabilidad, finalmente se aborda el marco institucional y normativo relacionado con el problema.

En el segundo capítulo, aborda sobre las causas del problema y el marco teórico a través de la literatura, que permite desarrollar la estructura causal y sus componentes del resultado de las metodologías utilizadas en las entrevistas semiestructuradas, así también como de los documentos de herramientas de gestión del MTPE, para identificar las causas concretas que responden a la pregunta ¿qué genera el deficiente servicio en atención al ciudadano en el seguimiento de sus solicitudes presentadas por la Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental del MTPE?.

En el tercer capítulo, se describe el diseño del prototipo sobre el problema reformulado y el desafío de la innovación, después de haber identificado las causas del problema público sobre la evidencia levantada en el capítulo anterior.

En el cuarto y último capítulo, se aborda el análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo, a fin de demostrar su sostenibilidad para el usuario final (ciudadano) y a las distintas oficinas de la Entidad, que forman parte del desarrollo de la innovación. Finalmente, se buscaron experiencias que enfrentaron desafíos similares o una parte de aquellas que se consideró para la generación y priorización de ideas para lo cual se obtiene el concepto y prototipo final de la innovación.

## Índice

<b>Resumen</b> .....	i
<b>Lista de Tablas</b> .....	iv
<b>Lista de Figuras</b> .....	v
<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I: Definición y descripción del problema</b> .....	3
1.1 Redacción formal del problema .....	3
1.2 Marco conceptual del problema.....	4
1.3 Análisis de la arquitectura del problema.....	7
1.4 Marco institucional y normativo relacionado con el problema .....	15
<b>Capítulo II: Causas del problema</b> .....	19
2.1 Marco teórico sobre las causas del problema.....	19
2.1.1 Servicios y programas de gobierno .....	19
2.1.2 Clarificar y simplificar las regulaciones internas .....	20
2.1.3 Aprendizaje Organizacional .....	20
2.1.4 Capacitación y evaluación de desempeño .....	21
2.1.5 Coordinación y colaboración interinstitucional .....	22
2.1.6 Estructura Organizacional .....	23
2.2 Análisis causal del problema.....	23
<b>Capítulo III: Diseño del prototipo</b> .....	35
3.1 Problema reformulado y desafío de innovación .....	35
3.1.1 Problema reformulado.....	35
3.2 Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación .....	37
3.2.1 Clave Única (CU) para acceso a la Ventanilla Única (VU) para el Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes (RETC), en el gobierno de Chile.....	37
3.2.2 Ventanilla Única Virtual del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el gobierno de Colombia.....	39
3.2.3 Servicios electrónicos a los ciudadanos del gobierno de Estonia 43	
e-school.....	44

<b>3.2.3 Para efectos de mitigar los desafíos que está causando la crisis del Coronavirus, América Latina y el Caribe, se ha desarrollado diversas innovaciones en temas relacionados en la atención al ciudadano .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3 Generación y priorización de ideas.....</b>	<b>49</b>
<b>3.4 Concepto final de la innovación .....</b>	<b>51</b>
<b>3.4.1. Descripción del concepto final de innovación .....</b>	<b>51</b>
<b>3.4.2 Proceso de desarrollo del concepto final de innovación .....</b>	<b>52</b>
<b>3.5 Prototipo final de la innovación.....</b>	<b>57</b>
<b>3.5.1 Descripción del prototipo final .....</b>	<b>57</b>
<b>3.5.2 Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación .....</b>	<b>81</b>
<b>Capítulo IV: Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo .....</b>	<b>90</b>
<b>4.1 Análisis de deseabilidad .....</b>	<b>90</b>
<b>4.2 Análisis de factibilidad .....</b>	<b>91</b>
<b>4.3 Análisis de viabilidad .....</b>	<b>94</b>
<b>4.3.1 De la asignación presupuestal .....</b>	<b>94</b>
<b>4.3.2 Del retorno de la inversión .....</b>	<b>96</b>
<b>4.3.3 De las líneas estratégicas .....</b>	<b>97</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>99</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>103</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>106</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. Estadística de los documentos recibidos para la atención de las solicitudes por los ciudadanos durante los años 2017 al 2019.....	8
Tabla 2. Tipos de documentos más recibidos durante los años 2017 al 2019 .....	10
Tabla 3. Unidades con mayores destinatarios de documentos durante los años 2017 al 2019.....	11
Tabla 4. Marco institucional.....	16
Tabla 5. Marco normativo .....	17
Tabla 6. Tendencias identificadas del MTPE.....	29
Tabla 7. Matriz de valoración de las causas identificadas.....	36
Tabla 8. Implementación del Sistema de Ventanilla Única (VU) para el Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes (RETC) y la "Clave Única" .....	38
Tabla 9. Implementación de la Ventanilla Única del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) .....	40
Tabla 10. Implementación de la plataforma e-school.....	44
Tabla 11. Sistema para prescribir recetas médicas digitales Certireceta.....	46
Tabla 12. Aplicación WifiBoss para compartir wifi.....	48
Tabla 13. Grupo de ideas y criterios .....	50
Tabla 14. Priorización de grupos de ideas.....	50
Tabla 15. Descripción del bosquejo del concepto .....	51
Tabla 16. Descripción del concepto.....	55
Tabla 17. Técnicas para producir prototipos por nivel.....	69
Tabla 18. Pasos para el testeo del prototipo .....	71
Tabla 19. Cronograma de implementación de la solución .....	93
Tabla 20. Inversión de la solución de innovación.....	95
Tabla 21. Programación gasto del presupuesto de OTIC.....	96

## Lista de Figuras

Figura 1. Componentes del marco teórico .....	19
Figura 2. Diagrama de Ishikawa.....	25
Figura 3. Descripción del concepto de innovación.....	57
Figura 4. Flujo de proceso de la Etapa1.....	59
Figura 5. Flujo de proceso de la Etapa 2.....	61
Figura 6. Flujo de proceso de la Etapa 3.....	63
Figura 7. Flujo de proceso de la Etapa 4.....	66
Figura 8. Flujo de proceso de la Etapa 5.....	68
Figura 9. Storyboard del comportamiento del ciudadano .....	71
Figura 10. Ingreso a la página web de gestión documental .....	76
Figura 11. Registro en la mesa de partes virtual .....	77
Figura 12. Verificación tus datos personales.....	78
Figura 13. Selecciona tu trámite .....	78
Figura 14. Carga de documentos .....	79
Figura 15. Modelo de formato.....	80
Figura 16. Finalizar el trámite .....	80
Figura 17. Fases del proceso de Mesa de Partes.....	82
Figura 18. Proceso de Martes de Partes TO BE (como debe ser).....	84
Figura 19. Portal Web de Gestión Documental.....	86
Figura 20. Bienvenido a la mesa de partes virtual .....	86
Figura 21. Verificación tus datos personales.....	87
Figura 22. Selecciona tu trámite .....	87
Figura 23. Requisitos de trámite TUPA.....	88
Figura 24. Carga de documentos .....	88
Figura 25. Ejemplo de documento subido a la plataforma .....	89
Figura 26. Finalizar el trámite .....	89
Figura 27. Complejidad de la burocracia en los países.....	107
Figura 28. Porcentaje de interacciones para ser atendidos.....	108
Figura 29. Hoja de ruta E-148260-2019 .....	111
Figura 30. Cadena de valor .....	113

## Introducción

El servicio de atención al ciudadano se encuentra bastante postergado dentro de las prioridades de reformas en la administración pública en el Perú. Esta situación permite crear una percepción de un Estado de espaldas de su ciudadanía, con largas filas para la espera de una atención, aglomeraciones en diversas instituciones. Las entidades públicas se han preocupado en desarrollar procesos internos de atención al ciudadano sin un enfoque que busque la obtención de valor público.

Como un ejemplo de lo mencionado se revisó el Sistema Integrado de Gestión Documental (SIGD) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, obteniéndose datos estadísticos de los documentos para la atención de las solicitudes por los ciudadanos durante los años 2017 al 2019. Posterior a ello se realizó una comparación de los documentos recibidos con los documentos atendidos y no atendidos dentro del plazo establecido. Al comparar estas cantidades con los documentos recibidos por el SIGD, se encontraron brechas importantes para documentos TUPA, y documentos externos que no han sido atendidos dentro del plazo establecido.

A partir de la observación y las entrevistas realizadas como herramientas aplicadas, la recepción de las solicitudes presentadas por la Mesa de Partes del MTPE, son atendidas a los ciudadanos entre las edades entre 35 a 70 años aproximadamente, y esperan entre 30 a 55 minutos para ser atendidos por el personal de ventanilla. El cargo del documento es solo un número de hoja de trámite, sin recibir algún protocolo para el seguimiento de la solicitud presentada. Cuando el documento demora en ser atendido, el ciudadano regresa a la entidad hasta cuatro veces para conocer el estado de su solicitud, y el personal de ventanilla desconoce los procedimientos TUPA y documentos externos presentados por el ciudadano por lo que no puede brindar una orientación al ciudadano, causando mayor disconformidad con el servicio.

Las causas del problema se determinaron en: (i) escaso conocimiento del servidor público de atención al usuario, en los procedimientos, normativas, trámite y plazos regulados del TUPA y documentos externos, tiene como efecto la desorientación del ciudadano en la presentación y seguimiento de sus solicitudes (ii) Inadecuados procesos de simplificación administrativa, conlleva a la demora en la atención de respuesta al ciudadano, y (iii) la escasa supervisión en la adecuación de los procesos para la interoperabilidad no permite la coordinación y colaboración entre entidades públicas de la información que poseen, entonces ¿Cómo podemos mejorar el deficiente

servicio en atención al ciudadano en las sus solicitudes presentadas por Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental del MTPE?

Se agruparon ideas, criterios y experiencias, para hacer llegar la solución más efectiva a la propuesta de innovación, en un “Servicio Omnicanal de Orientación y Atención al Ciudadano – SODEC”, esta solución consiste, en la emisión de respuestas inmediatas por correo electrónico a través de notificaciones electrónicas, indicando aceptación del trámite realizado, plazo de atención y la oficina encargada de atender la solicitud. Se brindará orientación al usuario a través de las redes sociales (*twitter, facebook, whatsapp*), para hacer conocer al ciudadano los procedimientos administrativos que brinda la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental del MTPE, las respuestas deberán responder a un protocolo para cada tipo de canal de comunicación.

Cualquiera sea el canal de orientación le conducirá al Portal Web de Gestión Documental ubicado en el Portal Institucional del MTPE, para obtener mayor información del trámite a realizar. Por último, se fortalecerá al personal de atención al usuario a través de un plan de capacitaciones, por personal de la Oficina Técnico Normativa del MTPE.

El valor agregado de la solución, es que los ciudadanos podrán ser atendidos con mejores conocimientos por parte del personal de la Oficina de Atención al Ciudadano, obtendrán respuestas inmediatas (Mesa de Partes Presencial y Virtual) y orientación por redes sociales.

Finalmente, Los ciudadanos serán capaces de adaptarse a los cambios institucionales de la tecnología, redes sociales y al despliegue de nuevas funcionalidades en el Sistema Integrado de Gestión Documental de la Mesa de Parte, con servidores capacitados para brindar orientación al Ciudadano, en el Marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2021 (enfocada en la obtención de resultados y beneficios para el ciudadano), Ley de Gobierno Digital, Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2017-2022, Plan de Gobierno Digital del MTPE 2020-2022 (objetivo lograr la transformación digital del MTPE) y al Decreto de Urgencia N°006-2020, que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital.



## Capítulo I: Definición y descripción del problema

### 1.1 Redacción formal del problema

Ana María Rodríguez-Ortiz (2017), ex gerenta de Instituciones para el desarrollo del BID, manifiesta que realizar un “trámite” es un todo un “dolor de cabeza” para todo ciudadano en América Latina y el Caribe, y para obtener el servicio de una entidad pública, debe aguantar largas filas de espera, ante un trámite que muchas veces resulta difícil de lograr cuando no se cumplen con todos los requisitos. Además, los organismos del estado están más preocupados por cumplir las normas burocráticas que por el servicio en sí, y no logran mejorar sus procedimientos que conlleven a una simplificación administrativa. La mayoría de las entidades del estado consideran dentro sus objetivos “eficiencia en los servicios en beneficio del ciudadano”; sin embargo, hacen poco por lograrlo ante la evidente ineficiencia por parte de los gobernantes (Roseth, Reyes & Santiso, 2018, p).

Es por ello, y en complemento a los señalado en el Anexo 1, que se puede observar que los procesos de la gestión documental están orientados a resolver problemas internos sin valor público, dejando de lado al ciudadano, incumpliendo los plazos de vencimiento respuesta y, peor aún, sin que el ciudadano conozca algún protocolo orientado por el personal administrativo de la Oficina de Atención al Ciudadano, quienes deberían ser los responsables de guiar, orientar al ciudadano de tal forma pueda realizar el seguimiento de su expediente de su solicitud presentada, y conociendo los procedimientos pueda exigir el cumplimiento dentro de los plazos establecidos; por ello, se ha determinado el problema público en:

“Deficiente atención a los ciudadanos en el seguimiento de sus solicitudes presentadas por Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, durante los años 2017 al 2019

## 1.2 Marco conceptual del problema

Para un mejor entendimiento del problema, se desarrollarán las definiciones que nos permitirán entender el contexto del problema. Se han llegado a estas definiciones mediante la revisión de diversos autores y normas que la desarrollan.

En relación a los Sistemas de Trámite Documentario de las Entidades de la Administración Pública, el Decreto Legislativo N° 1310 que aprueba medidas de simplificación administrativa manifiesta que “las entidades de la Administración Pública deben interconectar sus sistemas de trámite documentario o equivalentes para el envío automático de documentos electrónicos entre dichas entidades a través de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado – PIDE administrado por la Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática – ONGEI”. Siendo así, es importante desarrollar los siguientes términos:

El Sistema Integrado de Gestión Documental, se trata de una herramienta de tecnología informática que se encarga de automatizar el trámite administrativo de recibimiento y envío de documentos con el objetivo de mejorar y agilizar su manejo y control. Cabe agregar que dicho sistema registra y adjunta los medios electrónicos que son empleados, además de los documentos que ingresen al MTPE para su gestión y posterior atención<sup>1</sup>.

Verónica Gauchi (2012) define a los Sistemas de Gestión Documental como sistemas que “agrupan operaciones y técnicas de la gestión administrativa general con el objeto de coordinar y controlar todas aquellas funciones y actividades específicas que afectan la creación, recepción, ubicación, acceso y preservación de los documentos, protegiendo sus características estructurales y contextuales con el objeto de garantizar su autenticidad e integridad a lo largo del tiempo; la integración de los procesos y controles documentales en los procesos de trabajo debe ser el objetivo principal de cualquier modelo de gestión de documentos, porque permite: la disminución del tiempo de localización y recuperación de los documentos<sup>12</sup>, la disminución, de espacio físico de almacenamiento, aumenta la seguridad mediante una política de back-up correcta y acrecienta la rapidez en la atención al cliente, incluso actualmente existen soluciones open source que brindan funcionalidades similares a las soluciones comerciales”. Estas han sido promovidas y fomentadas por la norma ISO

---

<sup>1</sup> RSG N° N°075-2017-TR/SG, acápite V- inciso 5.1.25.

15489-1:200115: «Información y documentación-Gestión de documentos», la cual se ha planteado continuar el modelo de las Normas 9000, 14000, 2700

Por otro lado, el Certificado y Firmas es una herramienta que se encarga de habilitar la firma digital para documentos electrónicos. Con ello, se garantiza su validez y eficacia jurídica para el usos y fines administrativos tanto internos como externos, en comparación a una firma de tipo manuscrita y otra análoga que conlleve a una manifestación de voluntad<sup>2</sup>.

Los Documento TUPA (T para el Documento TUPA), es un documento ingresado por la Mesa de Partes cuyo trámite se encuentra regulado en el TUPA de la Entidad. Forma parte de los expedientes en trámite, los documentos relacionados a dichos expedientes que se ingresan con posterioridad<sup>3</sup>. Mientras que los Documentos Externos “Tipo “E””, documento ingresado por la Mesa de Partes y provenientes de entidades públicas o privadas, personas naturales o jurídicas, que no están relacionados con un procedimiento administrativo establecido en el TUPA de la Entidad, y sus deficiencias<sup>4</sup>. Los documentos Internos (“I” para el Documento Interno) son documento generados por un órgano de la entidad, para iniciar y/o continuar algún trámite y que puede ser remitidos plataformas digitales como el SIGD o su equivalente<sup>5</sup>.

De acuerdo con la Comisión Europea, la Interoperabilidad se presenta como una habilidad de los sistemas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones mediante los procesos de negocios que permiten el intercambio de los datos y la posibilidad de compartir tanto información como contenido. A su vez, el IEEE<sup>6</sup> señala que la interoperabilidad se trata de “ la capacidad de dos o más redes, sistemas, dispositivos, aplicaciones o componentes para intercambiar externamente y utilizar fácilmente la información de forma segura y efectiva” (Gómez, Hernández & Rivas, 2018, p. 95). Siendo así, la PIDE<sup>7</sup> hace posible el seguimiento de un trámite documentario que, en este caso, inicia desde el ingreso y registro de documentos de entrada; la derivación de estos internamente entre oficinas; salida de estos documentos de la entidad; la carga de estos documentos escaneados y/o archivos en el sistema; y, la derivación de estos documentos al área correspondiente.

---

<sup>2</sup> RSG N° 043-2019-TR/SG, acápite V – inciso 5.3.2.

<sup>3</sup> RSG N°043-2019-TR/SG, acápite V, inciso 5.4.2.a

<sup>4</sup> RSG N° 043-2019-TR/SG, en el acápite V- inciso 5.4.2.b

<sup>5</sup> RSG N° 043-2019-TR/SG, en el acápite V- inciso 5.4.2.c

<sup>6</sup> Instituto de Ingeniería Eléctrico y Electrónico

<sup>7</sup> Plataforma de Interoperabilidad del Estado

Para Eduardo Gamero (2009), la interoperabilidad “hace posible que los datos situados en un punto de un sistema (por ejemplo, los que contenga un expediente administrativo electrónico confiado a un concreto órgano administrativo) puedan ser utilizados de manera electrónica por el conjunto de dicho sistema (por ejemplo, por todos los órganos de una misma Administración) y cruzarse asimismo por medios electrónicos para su uso por los interesados y por otras entidades públicas y privadas”. Para este mismo autor, la interoperabilidad es el desafío más importante de la gestión administrativa para la primera parte de este siglo XXI, debido a que permite atender la creciente llegada de solicitudes y a los retos propios de la globalización de las sociedades.

Asimismo, la interoperabilidad puede brindar los siguientes beneficios. En primer lugar, la interoperabilidad permite la cooperación entre las diferentes instituciones implicadas que se encuentre en el área de la administración pública, sin considerar el nivel de manejo tecnológico que tengan. En segundo lugar, la interoperabilidad permite facilitar el proceso administrativo y de negocios de las diferentes instituciones. En tercer lugar, la interoperabilidad permite realizar los trámites de los ciudadanos o por él mismo de manera ágil. Por último, la interoperabilidad permite una reutilización de datos y de las funcionalidades del sistema, y, así, poder disminuir los costos.

En el marco de la atención brindada al ciudadano, se especifica que esta debe ser siempre de calidad. Respecto a esta calidad de atención, las normas administrativas han definido los siguientes conceptos:

Atención al Ciudadano: De acuerdo con la PCM<sup>8</sup> (2015), una buena atención al ciudadano implica brindar servicios de calidad teniendo en cuenta que todas las acciones o inacciones de la institución, a lo largo del ciclo de la gestión, generan un impacto en el servicio final de atención que se presta a la ciudadanía. Además de ello, se debe considerar que el ciudadano o quien lo represente (legalmente) tiene derecho al recibimiento de servicios de atención de calidad en cualquier momento en el que se encuentre realizando un trámite o requiera de un servicio de parte del Estado.

La Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública, menciona los siguientes principios:

- “Servicio público: Las Administraciones Públicas están al servicio de los ciudadanos, por lo que darán preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

- **Coordinación y cooperación:** Todas las entidades de la Administración Pública deben contribuir a la prestación de servicios al ciudadano. Para ello, se deberán asignar competencias, relaciones, instancias y sistemas de coordinación de sus entes y órganos, para prestar servicios de forma integral al ciudadano.
- **Acceso universal:** Apunta a la universalización y el más amplio y fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a servicios públicos de igual calidad.
- **Eficacia:** Se debe trabajar en la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.
- **Evaluación permanente y mejora continua:** Evaluación permanente, interna y externa para identificar oportunidades para la mejora continua de los procesos y servicios públicos, así como fomentar la rendición de cuentas” (CLAD, 2008).

En complemento a ello, Vargas y Aldana (2011) mencionan que la calidad del servicio se define como un conjunto de acciones orientadas al diseño e implementación de procesos que permitan una mejora e incremento de la satisfacción del ciudadano que recibe el servicio en torno a tanto sus necesidades como sus deseos y expectativas. A ello, Berry (1992) refuerza esta idea explicando que, en efecto, la calidad del servicio se encuentra directamente relacionada y enfocada a las necesidades y expectativas de quienes reciben el servicio (los clientes).

Asimismo, de acuerdo con Ventura (2017), la eficiencia se relaciona, sobre todo, con el uso o empleo de los recursos en el proceso de implementación de la actividad programada. La eficiencia pretende determinar cómo se manejan los recursos y/o cómo se desarrollan las actividades en torno a los recursos que se emplean. Además, la eficiencia puede medir el grado de aprovechamiento de estos recursos en la implementación de las actividades para la generación de los productos y servicios estimados o programados.

### **1.3 Análisis de la arquitectura del problema**

De la magnitud del problema en el servicio de atención al ciudadano por la Mesa de Partes del MTPE.

- a) ¿Cuántos días de exceso presentan las atenciones de las solicitudes en relación al plazo de vencimiento de respuesta presentados por los ciudadanos por la Mesa de Partes del MTPE?

De la revisión de la base de datos del Sistema Integrado de Gestión Documental del MPTE- SIGD, se obtuvo los datos estadísticos de los documentos para la atención de las solicitudes por los ciudadanos durante los años 2017 al 2019. Haciendo un trabajo de contraste de los recibidos con los documentos atendidos y no atendidos dentro del plazo establecido, para tal efecto se obtuvo el resultado que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1. Estadística de los documentos recibidos para la atención de las solicitudes por los ciudadanos durante los años 2017 al 2019

AÑO	DOCUMENTOS RECIBIDOS			ATENDIDOS			NO ATENDIDOS			% DE ATENCIÓN		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
<b>TUPA</b>	49,632	71,734	52,521	19,735	26,035	11,863	29,897	45,699	40,658	39.76	36.29	22.59
<b>EXTERNO</b>	106,037	129,496	97,403	9,829	15,517	11,770	96,208	113,979	85,633	9.27	11.98	12.08
<b>TOTAL</b>	155,669	201,230	149,924	29,564	41,552	23,633	126,105	159,678	126,291			

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema Integrado de Gestión Documental del MTPE.

Al comparar estas cantidades con los documentos recibidos por el Sistema Integrado de Gestión Documental, encontramos brechas para documentos TUPA de 60.24%, 63.71% y 77.41 %, y para documentos externos 90.73%, 88.02%, y 87.92% respectivamente de documentos que no han sido atendidos dentro del plazo establecido.

Del resultado obtenido en las estadísticas, se puede observar que los procesos de la gestión documental están orientados a: (i) a resolver problemas internos sin valor público; tal como se señala en el segundo párrafo del numeral 5.1 de la Política de Gestión documental en la Directiva 009-2019-MTPE/4, porque su compromiso está orientado a la reducción papel en las comunicaciones internas y externas, (ii) incumpliendo los plazos de vencimiento respuesta de acuerdo a los datos obtenidos y (iii), desconocimiento de protocolo orientado al ciudadano por el personal administrativo de la Oficina de Atención al Ciudadano, quienes son los responsables de guiar y orientar en la solicitud presentada, de tal forma pueda realizar el seguimiento de su expediente de presentación de solicitud.

Ahora bien, del caso tomado como referencia del trámite solicitado por el ciudadano Valenzuela Posadas, Jorge Martin, el 18 de setiembre de 2019, que presentó su solicitud por Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el mismo que fue generado la

hoja de ruta E-148260-2019 por el Sistema Integrado de Gestión Documental - SIGD, desde la fecha de la presentación de solicitud hasta la fecha de atención de respuesta se efectuó en 23 días. Si bien la atención de respuesta se ejecutó dentro de los 30 días; plazo referido a lo señalado en la directiva y en la Ley de Procedimientos Administrativo N°27444; sin embargo, por la naturaleza de la solicitud presentada debe ser atendido en un menor plazo, además en la hoja de ruta, no existe observaciones al documento presentado por el ciudadano. (Anexo 3). En ese sentido, la hipótesis formulada, se evidencia gran magnitud de documentos atendidos fuera del plazo establecido.

Los documentos atendidos en un plazo mayor del establecido por norma generan una gran inconformidad en los ciudadanos que acuden al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Tal como muestra la entrevista realizada a un servidor público del MTPE (Anexo 5), se ha registrado un gran número de casos en los que los usuarios retornan a la sede del ministerio, en más de una ocasión, para preguntar por el estado de su trámite y por una fecha tentativa de respuesta. Según la información recogida en la entrevista, son constantes las ocasiones en las que los usuarios acuden a la Mesa de Partes para solicitar información del documento que ha presentado. Esta información no puede ser respondida por Mesa de Partes, debido a que ellos no son la unidad orgánica encargada de atender los diversos trámites de la institución.

Adicionalmente, se han analizado los tipos de documentos más recibidos durante los años en análisis (2017-2019). La tabla 2 contiene los 10 tipos de documentos más recibidos en estos años, y sus respectivos porcentajes de frecuencia. Se puede observar que los tipos de documentos más recibidos no presentan una variación significativa a través de los años, los tipos más recibidos siempre son los de "Solicitud", "Registro por Mesa de Partes", "Oficio" y "Carta".

El tipo de documento "Solicitud" fue el más recibido en cada año, con porcentajes superiores al 40% en los años 2017 y 2018, y con 35.97% en el 2019.

Tabla 2. Tipos de documentos más recibidos durante los años 2017 al 2019

Año					
2017		2018		2019	
Tipo de Documento	% de Frecuencia	Tipo de Documento	% de Frecuencia	Tipo de Documento	% de Frecuencia

SOLICITUD	42.27%	SOLICITUD	40.39%	SOLICITUD	35.97%
REGISTRO POR MESA DE PARTES	13.67%	REGISTRO POR MESA DE PARTES	21.30%	REGISTRO POR MESA DE PARTES	23.29%
OFICIO	12.54%	OFICIO	12.76%	CARTA	12.76%
CARTA	9.69%	CARTA	8.28%	OFICIO	12.21%
SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA	6.22%	MEMORANDO	5.19%	INFORME	4.34%
MEMORANDO	4.28%	INFORME	4.27%	MEMORANDO	3.62%
INFORME	3.58%	SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA	3.33%	SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA	2.69%
SOBRE	2.34%	SOBRE CAS	1.80%	SOBRE CAS	1.87%
SOBRE CAS	1.88%	SOBRE	0.75%	OFICIO MULTIPLE	0.64%
RECURSO DE APELACIÓN	0.96%	NOTIFICACIÓN	0.52%	RECURSO DE APELACIÓN	0.51%

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema Integrado de Gestión Documental del MTPE.

En tercer lugar, también se analizaron las unidades destinatarias con mayor cantidad de documentos durante los años 2017, 2018 y 2019. Tal como muestra la Tabla 3, en los tres años analizados la “Sub dirección de registros generales” y la “Dirección General de Políticas para la promoción de la formalización laboral e inspección del trabajo” han sido las unidades con mayor correspondencia. Solo estas dos unidades reciben alrededor de la tercera parte de toda la correspondencia del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

También se puede observar que desde el año 2018 la “Sub dirección de registros generales” ha incrementado su correspondencia de forma significativa. Esta unidad recibió en el año 2017 el 17.85% del total de documentos del MTPE, mientras que en los años 2018 y 2019 recibió el 28.02% y 27.41% respectivamente. Esto ha significado un aumento del 10% en la proporción de documentos destinados para esta unidad, respecto al total de documentos recibidos en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Tabla 3. Unidades con mayores destinatarios de documentos durante los años 2017 al 2019

Año					
2017		2018		2019	
Unidades Destinatarias	% de Frecuencia	Unidades Destinatarias	% de Frecuencia	Unidades Destinatarias	% de Frecuencia
SUB DIRECCIÓN DE REGISTROS GENERALES	17.85%	SUB DIRECCIÓN DE REGISTROS GENERALES	28.02%	SUB DIRECCIÓN DE REGISTROS GENERALES	27.41%



DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICAS PARA LA PROMOCIÓN DE LA FORMALIZACIÓN LABORAL E INSPECCIÓN DEL TRABAJO	14.40%	DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICAS PARA LA PROMOCIÓN DE LA FORMALIZACIÓN LABORAL E INSPECCIÓN DEL TRABAJO	8.03%	DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICAS PARA LA PROMOCIÓN DE LA FORMALIZACIÓN LABORAL E INSPECCIÓN DEL TRABAJO	10.19%
SECRETARÍA TÉCNICA - LEY 30484	9.08%	SUB DIRECCIÓN DE DEFENSA LEGAL GRATUITA Y ASESORÍA DEL TRABAJADOR.	5.10%	SUB DIRECCIÓN DE DEFENSA LEGAL GRATUITA Y ASESORÍA DEL TRABAJADOR.	6.26%
COORDINACIÓN DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	7.30%	COORDINACIÓN DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	5.09%	SUB DIRECCIÓN DE REGISTROS ADMINISTRATIVOS Y DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN LABORAL.	5.06%
SUB DIRECCIÓN DE DEFENSA LEGAL GRATUITA Y ASESORÍA DEL TRABAJADOR.	4.04%	SUB DIRECCIÓN DE REGISTROS ADMINISTRATIVOS Y DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN LABORAL.	4.39%	COORDINACIÓN DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA	4.58%
SUB DIRECCIÓN DE REGISTROS ADMINISTRATIVOS Y DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN LABORAL.	3.97%	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	3.49%	UNIDAD DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	3.20%
COORDINACIÓN FUNCIONAL DE LOGÍSTICA	3.34%	UNIDAD DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	3.09%	DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO	2.97%
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	2.69%	COORDINACIÓN FUNCIONAL DE LOGÍSTICA	2.93%	UNIDAD DE COBRANZA COACTIVA	2.61%
UNIDAD DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	2.64%	CUARTA SUB DIRECCIÓN DE INSPECCIÓN DEL TRABAJO	2.44%	CUARTA SUB DIRECCIÓN DE INSPECCIÓN DEL TRABAJO	2.47%
UNIDAD DE COBRANZA COACTIVA	2.54%	DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO	2.31%	COORDINACIÓN FUNCIONAL DE LOGÍSTICA	2.11%

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema Integrado de Gestión Documental del MTPE

La Sub Dirección de Registros Generales se encuentra dentro de la Dirección de Prevención y solución de Conflictos, en la Dirección Regional de Trabajo y Promoción de Empleo de Lima Metropolitana. Según el Reglamento de organización y Funciones del MTPE, dentro de las funciones de esta dirección se encuentran:

- “Coordinar, participar y ejecutar las políticas y los planes nacional y sectorial en materia socio laboral.
- Expedir resoluciones y resolver los recursos de impugnación y otros dentro del marco de su competencia y la normativa vigente.

- Proponer directivas y procedimientos de la Dirección Regional en relación al ámbito de su competencia.
- Administrar los procedimientos y registros administrativos a su cargo, evaluando y proponiendo mejoras necesarias.
- Proponer la implementación de sistemas, modelos mecanismos y procedimientos de atención de consultas, denuncias, reclamos y sugerencias en el ámbito de su competencia.
- Emitir opinión técnica especializada en el ámbito de su competencia.
- Ejecutar las actividades de su competencia en el Plan de Actividades de la Dirección Regional” (MTPE, 2019)

Dentro de las “Solicitudes” más recibidas en los 3 años de estudio por la Sub Dirección de Registros Generales se encuentran los documentos referidos al procedimiento de “Aprobación, prórroga o modificación de Contrato de Trabajo de Personal Extranjero”. Asimismo, dentro de este tipo de documentos (solicitudes) más recibidos por la Dirección General de Políticas para la Promoción de la Formalización Laboral e Inspección del Trabajo están las solicitudes diversas de casos particulares sobre derechos laborales como reincorporaciones, solicitudes de compensaciones laborales, solicitudes de pensiones de jubilación, entre otros.

Tal como se ha mencionado, un problema central por atender es la demora en la atención de este tipo de solicitudes y documentos. Esta genera desaprobación en los ciudadanos usuarios de los diferentes servicios del MTPE, y ocasiona que varios tengan que volver, sin éxito, a la sede del ministerio para consultar sobre el estado de su documento. El usuario, usualmente, no puede obtener información del estado de su solicitud en Mesa de Partes, y no tiene información del contacto con la unidad que está atendiendo su solicitud.

- b) ¿Cómo se desarrolla el proceso de la recepción de las solicitudes presentadas por los ciudadanos por la Mesa de Partes del MPTE?

A partir de la observación y la entrevista como herramientas aplicadas para dar respuesta al proceso de recepción de las solicitudes presentadas por los ciudadanos por la Mesa de Partes del MTPE<sup>9</sup>, se identifica que los ciudadanos que ingresan para presentar su solicitud son de las edades entre 25 y 70 aproximadamente. Asimismo, ingresan madres de familia acompañadas de sus hijos menores de edad. De inmediato, forman una fila para la atención, porque

no hay asientos de espera, las sillas se encuentran ubicadas en el lado extremo de la oficina, y podría esperar de 30 a 55' minutos aproximadamente; tal como se aprecia en las imágenes obtenidas en la observación<sup>10</sup>.

El personal administrativo recibe y revisa los documentos, registra en el Sistema Integrado de Gestión Documental, y demora entre 2' y 6' minutos aproximadamente, procede a entregar el cargo de la solicitud con sello de recibido y número de expediente y el ciudadano no recibe protocolo para el seguimiento de la solicitud presentada de parte del personal administrativo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Es de señalar, que durante la entrevista realizada al personal administrativo (Alejandro) manifestó que el protocolo que se brinda al ciudadano, es el saludo, buen trato al ciudadano y la seguridad que el documento va estar bien encaminado; sin embargo, ninguna de las comunicaciones señaladas, están orientadas al seguimiento de la solicitud presentada. Asimismo, en la Directiva 009-2019-MTPE/4, no advierte que el personal administrativo es el responsable de brindar protocolo de orientación al ciudadano.

La demora del registro del Sistema Integrado de Gestión Documental, es ratificada en la entrevista realizada al personal administrativo, el mismo que señaló que, muchas veces, se recarga demasiado y el procedimiento de registro de la solicitud se hace lento. Asimismo, que debería tener una mejora a fin de disminuir los procesos para el registro del documento de solicitud del ciudadano<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Ver Anexo 3.

<sup>10</sup> Ver Anexo 4.

<sup>11</sup> Ver anexo 4.

Los ciudadanos muestran expresiones de cansancio, angustia, desesperación, algunos desconciertos por el tiempo que llevan parados en la fila de espera. Asimismo, desconocimiento e incertidumbre al momento de recibir el documento de cargo, después de haber presentado su solicitud. Otros ciudadanos que no logran presentar su documento, muestran molestia, descontento por no ser atendidos, buscan que preguntar a otras oficinas, personal de seguridad, con la finalidad que un personal administrativo oriente y/o revise su documentación<sup>12</sup>.

Del análisis señalado, donde los procedimientos para los trámites por ventanilla son lentos, sus registros son desesperante para el ciudadano que está esperando ser atendido por entre una a tres horas, en el peor de los casos, cuando el sistema deje de operar, coinciden con los procesos de atención por Mesa de Partes del MTPE, y ante la desesperación pueden recurrir ante los posibles sobornos ante el funcionario y/o servidor que está dispuesto aceptarlo.

Por lo señalado en los párrafos precedentes, se evidencia que los procesos para la atención de las solicitudes presentadas por los ciudadanos por el Mesa de Partes del MPTE, no están bien diseñadas.

- c) ¿Quiénes son los actores que intervienen en el proceso del servicio de atención de las solicitudes presentadas por los ciudadanos por la Mesa de Partes del MTPE?

El ciudadano, es el actor principal dentro del proceso de atención de atención de las solicitudes presentadas por la Mesa de Partes del MPTE, y de acuerdo a al método de observación empleado, son de edades entre 25 y 70 años aproximadamente, así también mujeres madres de familia acompañadas de sus hijos menores de edad,

El Personal administrativo, su rol es atender por la ventanilla de Mes de Partes; sin embargo, no brinda protocolo al ciudadano, únicamente recibe la documentación y entrega el cargo con sello de recibido y número de expediente, desconoce los procesos del Sistema Integrado de Gestión Documental del MTPE, los mismos que se encuentran señalados en la Directiva 009-2019-

---

<sup>12</sup> Ver anexo 4.

MTPE/4. Asimismo, en la entrevista realizada se evidenció el desconocimiento de los plazos regulados en el TUPA.

Otro actor, es el personal de seguridad del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, quien verifica el orden del público al ingreso y durante su permanencia en las oficinas. Asimismo, mantiene que se respete la fila de espera para la atención en la presentación de sus solicitudes por los ciudadanos, y brinda orientación a los ciudadanos. Este actor fue reconocido durante la etapa de observación que se realizó en la Oficina de Atención al Ciudadano<sup>13</sup>.

El personal de las Direcciones de Línea, no han sido identificados en las herramientas metodológicas realizadas, su presencia no se hizo visible; sin embargo, por las actividades normativas del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, resulta importante que se consideren en calidad de orientación al usuario en la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental del MTPE, con la finalidad que el ciudadano no regrese una, dos o tres veces por desconocimiento del trámite.

La Oficina de Estadística y Tecnologías de la Información y Comunicaciones, es responsable de brindar el soporte, mantenimiento y capacitación periódica a los usuarios del Sistema Integrado de Gestión Documental-SIGD<sup>14</sup>; sin embargo, debe ser incluido responsable a la Oficina de Atención al Ciudadano del MTPE, teniendo en cuenta que la conformidad al diseño y aprobación de los procesos es otorgada por la misma oficina.

El rol de la Presidencia del Consejo de Ministros, están establecidas a través de la Secretaría del Gobierno Digital-SEGDI, para determinar el marco normativo de los lineamientos, procesos, adecuación, arquitectura, modelo de gestión documental, interoperabilidad, para el cumplimiento de los objetivos.

## **1.4 Marco institucional y normativo relacionado con el problema**

### **A. Marco Institucional**

---

<sup>13</sup> Ver Anexo 3.

<sup>14</sup> Numeral 7 de la Directiva 009-2019/4

Tabla 4. Marco institucional

<p>Directiva General 009-2019-MTPE/4</p> <p>De fecha 10.09.2019</p>	<p>Relacionada a la Gestión Documental del MTPE. Objeto: Ejecutar eficientemente y sistemáticamente los procesos de recepción, emisión, archivo y despacho de los documentos, empleando para tal efecto las herramientas informáticas de obligatorio cumplimiento, en la Unidad Ejecutora 001Ministerio de Trabajo – Oficina General de Administración del MTPE. Finalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instituir los procesos de gestión documental, tanto los que se presentan en soporte de papel como los que se presentan en formato digital</li> <li>✓ Implementar en la gestión institucional, la documentación electrónica con firma digital tramitada el Sistema Integrado de Gestión Documentaria (SIGD) del MTPE.</li> </ul>
<p>Resolución Ministerial N°115-2019-TR</p> <p>De fecha 11.04.2019</p>	<p>Constituye el Comité del Gobierno Digital del MTPE. Asimismo, se establece las funciones del Comité del Gobierno Digital, siendo las más relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar la asignación de personal y recursos necesarios para la Implementación del Plan de Gobierno Digital, Modelo de Gestión Documental (MGD), Modelos de Datos Abiertos Gubernamentales y Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) en sus POI, Plan Anual de Contrataciones y otros.</li> <li>✓ Gestionar, mantener y documentar el Modelo de Gestión Documental (MGD), Modelo de Datos Abiertos Gubernamentales y Sistemas de Seguridad de la Información (SGSI) en el MTPE.</li> </ul>
<p>Resolución Ministerial N°107-2019-TR</p> <p>De fecha 03.04.2019</p>	<p>Dispone la simplificación de procedimientos administrativos del MTPE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eliminación de los procedimientos administrativos por el resultado de análisis de calidad regulatoria del TUPA del MTPE</li> <li>✓ Simplificación de los requisitos de los procedimientos administrativos del TUPA del MTPE.</li> </ul>

B. Marco Normativo

Tabla 5. Marco normativo

<p>Ley N°27658</p> <p>De fecha 30.01.2002</p>	<p>Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Objeto: Establecer los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado, en todas sus instituciones e instancias. Finalidad: Obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de recursos públicos.</p>
<p>Decreto Supremo N°033-2018-PCM</p> <p>De fecha 23.03.2018.</p>	<p>Crea la Plataforma Digital única del Estado Peruano y establecen disposiciones adicionales para el desarrollo del Gobierno Digital. Art. 5, inciso 3: Habilitar la infraestructura tecnológica necesaria y proporcionar el acceso e intercambio gratuito de los datos e información que soportan sus servicios públicos digitales para integrarlos a través de la Plataforma PIDE.</p>
<p>Decreto Supremo N°123-2018-PCM</p> <p>De fecha 19.12.2018.</p>	<p>Aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública. Objeto: Desarrollar el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, estableciendo los principios, normas y procedimientos que aplican al proceso de modernización de la gestión pública. Asimismo, se señala que el Sistema Administrativo de Modernización de Gestión Pública tiene bajo su ámbito a los siguientes medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La simplificación administrativa</li> <li>✓ La calidad en las regulaciones</li> <li>✓ El gobierno abierto</li> <li>✓ La coordinación interinstitucional</li> <li>✓ La estructura, organización y, funcionamiento del Estado.</li> <li>✓ La mejora en la productividad</li> </ul>

<p><b>Decreto Legislativo N°1310</b></p> <p>De fecha 30.12.2016</p>	<p>Aprueba las Medidas Adicionales de Simplificación Administrativa.</p> <p>Respecto al tema en estudio, el Artículo 8 establece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las entidades de la Administración Pública deben interconectar sus sistemas de trámite documentario o equivalentes para el envío automático de documentos electrónicos entre dichas entidades a través de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado – PIDE administrado por la PCM a través de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática - ONGEI.</li> <li>✓ Plazo: Las entidades del Poder Ejecutivo deben adecuar sus sistemas de trámite documentario o equivalentes para el envío automático de documentos electrónicos con otras entidades, así como dentro de sus áreas, órganos y unidades, <b>hasta el 31 de diciembre de 2019.</b></li> </ul>
<p><b>Resolución de Secretaria de Gobierno Digital N°001-2017-PCM/SEGDI</b></p> <p>De fecha 09.08.2017</p>	<p>Aprueba el Modelo Gestión Documental.</p> <p><b>Art. 3:</b> Las entidades deben incorporar sus POI las acciones necesarias para la implementación del Modelo de Gestión.</p> <p><b>Artículo 4.-</b> El Titular de la entidad dentro de un plazo de quince (15) días hábiles, contados a partir de la publicación de la presente Resolución, debe designar a la máxima autoridad administrativa o quien haga sus veces, como Responsable Directivo de la Gestión Documental Institucional, quien se encarga de coordinar la implementación del Modelo de Gestión Documental en su entidad.</p> <p><b>Artículo 6.-</b> Las entidades comprendidas en el alcance deben informar trimestralmente a la Secretaría de Gobierno Digital (SEGDI) de la PCM el avance en la implementación del Modelo de Gestión Documental, la misma que será publicada en el portal de la SEGDI.</p>
<p><b>Lineamientos N°001-2019-SGP</b></p>	<p>Principios de Actuación para la Modernización de la Gestión Pública.</p> <p>Aprueba lineamientos que orienten a las entidades públicas hacia una gestión basada en la creación de <b>valor público</b>, que utilice los mejores mecanismos y herramientas de gestión para asegurar que los resultados obtenidos respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a las necesidades y expectativas de las personas y de la sociedad.</p>
<p><b>Decreto Legislativo N°1412 - De fecha 13.09.2018</b></p>	<p>Normar las actividades de gobernanza, gestión e implementación en materia de tecnologías digitales, identidad digital, servicios digitales, arquitectura digital, interoperabilidad, seguridad digital y datos.</p>

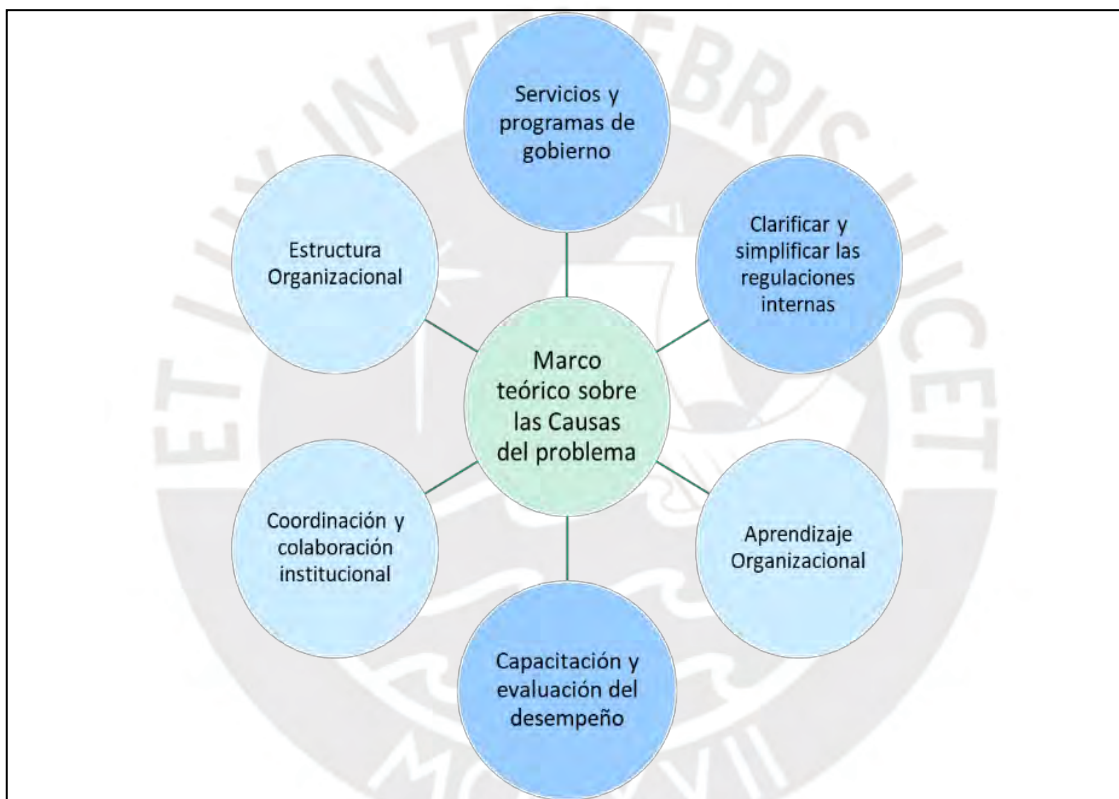


## Capítulo II: Causas del problema

### 2.1 Marco teórico sobre las causas del problema

El marco teórico permitirá definir las causas a través de una revisión de literatura en torno al problema planteado. A su vez, su desarrollo pretende organizar y precisar los conceptos que nos brindará un soporte para comprender, a detalle, el análisis causal. En ese sentido, el marco teórico sobre las causas del problema se desarrollará a partir de la identificación de seis (06) componentes.

Figura 1. Componentes del marco teórico



Fuente: Elaboración propia

#### 2.1.1 Servicios y programas de gobierno.

Uno de los factores es la demora en los procedimientos de trámites por ventanilla, hace que el ciudadano pueda ser atendido por más de una hora de espera. Roseth, Reyes y Santiso (2018), ha referencia que la deficiencia en el servicio público, es la pérdida de tiempo de ventanilla en ventanilla y para llegar a cada una de ellas, requiere de largas filas interminables que conllevan a horas de espera. Latinobarómetro (2017) en un análisis comparativo de los países de América Latina, señalan que los ciudadanos gastan mucho tiempo haciendo trámites, en promedio de 5.4 horas, casi un

día laboral completo. A ello, se puede sumar en el que la especialización de las distintas oficinas en los trámites concretos, va depender de que el ciudadano, genere una doble o triple trámite a y derive a un proceso de peregrinaje en una y otra ventanilla (Pérez, Ayala, Ávila y García, 2019).

### **2.1.2 Clarificar y simplificar las regulaciones internas.**

La inadecuada identificación de los procedimientos, no logran mejorar sus procesos que conlleven a una simplificación administrativa, otro de los factores del problema, por los requisitos innecesarios que suelen pedir y dejar los documentos en distintas ventanillas, terminan de una manera confusa para obtener lo que buscan (Roseth, Reyes & Santiso, 2018).

Una política pública educativa, estaba referido al registro de inscripción en el consulado mexicano, que deberían realizar los padres para sus hijos nacidos fuera de México, a fin de obtener el acta de nacimiento apostillada y traducida por un perito; documento que debía de obtenerse en los Estados Unidos Americanos. Con frecuencia, se desconocía qué documentación necesitan los padres para ingresar a sus hijos a las escuelas mexicanas, por familias enteras que eran deportadas por los EUA y, por ello, muchos ciudadanos no habían podido lograr el trámite de inscripción de sus hijos en las escuelas de varios municipios, por requisitos que eran limitados para su obtención “acta de nacimiento apostillada” y que por esa problemática, el gobierno mexicano tuvo eliminar la apostilla, a fin de simplificar los procedimientos de reconocimiento de la nacionalidad mexicana y hacer posible el derecho a la educación, garantizando el pleno derecho en los tres niveles de gobierno<sup>15</sup> (Suárez. 2017).

### **2.1.3 Aprendizaje Organizacional**

El desconocimiento e incertidumbre al momento de recibir el documento de cargo, después de haber presentado su solicitud, asechan al usuario. Respecto a ello, otros autores sostienen que la interacción con el trámite es diferente a la expectativa del usuario y desconoce en qué momento va a finalizar, y si de ser el caso, es necesario ejecutar otras acciones posteriores al trámite; este puede resultar más complejo de lo que debería, en la mayoría de los casos los usuarios se hacen las interrogantes como lo señala Palma, Tapia, & Rodríguez (2014), “(...) ¿Qué pasa ahora? ¿Me van a llamar?

---

<sup>15</sup> Ver caso Jacobo-Suárez, M. (2017). De Regreso a “Casa” Y Sin Apostilla: Estudiantes Mexicoamericanos en México.

¿Me enviarán un e-mail? ¿En cuánto tiempo? ¿Me van g9a pedir otros papeles? quedansin respuesta en la mayoría de los casos” (p. 25).

López & Vega (2017), realizaron un estudio que describe y analiza la estrategia “Mejor Atención al Ciudadano” – MAC”, identificaron a través de encuestas de satisfacción de ciudadanos, que los protocolos establecidos en la atención al usuario, obtuvieron una calificación por debajo de lo esperado, además de la cortesía y comodidad, no se lograron las atenciones para los ciudadanos, luego que la estrategia fue desarrollada en un modelo de gestión basado en la Norma ISO 9001:2008, que se describe en su Manual de Calidad que fue publicado en el 2012.

La ausencia en las indicaciones sujetas a un protocolo, no permiten al usuario dimensionar el trámite, hay una falta de información de referencias y en cuanto podría demorar un trámite, “(...) en que consiste cabalmente, cuanto puede demorarse en realizarlo, cuantos pasos tiene, en qué lugar del trámite se está, en qué lugar del sitio se encuentra” (Palma, Tapia & Rodríguez. 2014, p.8).

#### **2.1.4 Capacitación y evaluación de desempeño**

Para Roseth, Reyes y Santiso (2018), afirman que es muy probable que los trámites estén pensados, en función a las instituciones públicas que a los ciudadanos, los esfuerzos por el gobierno no han sido lo suficiente para conocer la realidad que experimentan los ciudadanos al realizar un trámite, además de la alta complejidad regulatoria y contradictorio, conlleva a que existan muchos trámites y que los mismos tengan numerosos requerimientos, que carezcan de conocimiento por la ciudadanía para realizar un trámite, el mismo que debe regresar una, dos o tres veces, y la atención de respuesta de su solicitud podría tardar meses.

Asimismo, una de los mayores desafíos de la administración pública es la falta de capacitaciones, en donde una falta o problema con los recursos no permite que dicha situación mejore en el aparato estatal. A pesar de ello, cada país avanza de acuerdo con sus lineamientos, su presupuesto asignado y su voluntad política. Según Sorroza y Herrería (2019), se pueden identificar ejemplos notables de ello en América Latina, en ciudades como Buenos Aires (Argentina) y Sao Paulo (Brasil), y países como México y Uruguay, en donde se puede dar cuenta de que estos países han implementado diversas estrategias con el fin de cumplir con los niveles tanto medios como bajos que

compone y requiere la administración pública, lo que reemplaza la administración de tipo vertical por uno de tipo horizontal.

El desconocimiento del ciudadano del uso de la variedad de sistemas de información para la realización y/o seguimiento de los trámites realizados causan un deficiente servicio en atención al usuario. Palma, Tapia y Rodríguez (2014) mencionan que el uso práctico que le dan a los trámites por línea, de alguna forma, puede generar frustración de parte de los servidores, además de ser poco efectivo y eficiente. Una razón de ello puede ser el lenguaje empleado en los instructivos o de ayuda, el cual no es cercano o familiar para el usuario, por lo que el usuario deberá decidir entre dos caminos: recurrir al empleo de otro medio de comunicación que sea paralelo al anterior y le permita seguir y culminar con el trámite; o, decidir no realizar el trámite. A ello, se suma el hecho de que los mensajes de error que, la mayoría de veces, presentan los problemas identificados, no presentan las soluciones a dichos problemas, por lo que esto suma a la insatisfacción del usuario.

Por su parte, los autores Roseth, Reyes y Santiso (2018) refuerzan lo anterior señalando que, además del desconocimiento sobre el uso de los aplicativos informáticos, existe una brecha tecnológica pues muchos ciudadanos no pueden acceder a la realización de trámites digitales debido a problemas de conectividad, de alfabetización digital o de bancarización. Se suma a ello que pueden existir experiencias malas de atención en línea debido a los usuales problemas técnicos que son difíciles de manejar.

### **2.1.5 Coordinación y colaboración interinstitucional**

La inadecuada supervisión de la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría del Gobierno Digital (SEGDI), en los procesos, adecuación, estandarización, arquitectura, modelo de gestión documental e interoperabilidad que ayude a la digitalización completa de los trámites, no permite que el trámite sea más efectivo. López y Vega (2017, pag.18), señala que: “Un aspecto pendiente en el Estado Peruano es el desarrollo de la interoperabilidad de sistemas y uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones-TIC, pues actualmente las entidades públicas no comparten la información y cuentan con distintos sistemas, lo cual dificulta el funcionamiento de los canales con que cuenta la Estrategia MAC, situación que es más grave en otras regiones fuera de la capital, pues la información no siempre es accesible”. En España, la participación de cada vez más entidades administrativas en el proceso de regularización para la emisión de informes y certificaciones requeridas, se

complejiza aún más esta dispersión geográfica/ institucional, ampliando los márgenes del desconcierto (Pérez, Ayala, Ávila y García, 2019).

Sin embargo, Roseth, Reyes y Santiso (2018) señalan otro factor: los trámites presenciales representan costos altos para el gobierno por tener que contratar miles de servidores para atender por ventanillas de atención al público, archivo y traslado de documentos entre entidades y otros relacionados. Ahora bien, lo anterior se puede demostrar con lo siguiente que sucede en todas las administraciones de la región: en América Latina, los tipos de trámites relacionados al cumplimiento de un deber ciudadano (tales como los impuestos o pensiones, seguros) se realizan en menor tiempo comparado a los tipos de trámites relacionados a las propiedades inmuebles y/o los relacionados a la apertura o cierre de una empresa que pueden demorar, en promedio, unas 10 horas para su término.

### **2.1.6 Estructura Organizacional**

Goldsmith et al. (2016) identifica una nueva causa, la cual sucede cuando, en una misma entidad, las centrales de servicio ventanilla única no resuelven el problema, teniendo en cuenta que el espacio físico en donde se realiza el trámite puede estar ocupado con otros tipos de trámites realizándose a la vez por diversos servicios que la entidad ofrece. Las consecuencias en la experiencia de los usuarios han sido perversas, pues sucede que un mismo ciudadano puede ser registrado de diversas maneras ya que cada entidad tiene sus propios criterios de registro. Esto puede generar que, para el ciudadano, en su proceso de trámite para el cumplimiento de una obligación requerida o para el acceso a un servicio o derecho, les parezca que los trámites son engorrosos, interminables e, inclusive, costosos. Finalmente, a todo este proceso de realización de trámites, se suma el hecho de que el usuario o ciudadano es derivado y atendido por diversas unidades de la entidad antes de llegar a la unidad específica que le brindará el servicio público necesario para este; ello debido a la estructura fragmentada del aparato estatal y sus administraciones públicas.

## **2.2 Análisis causal del problema**

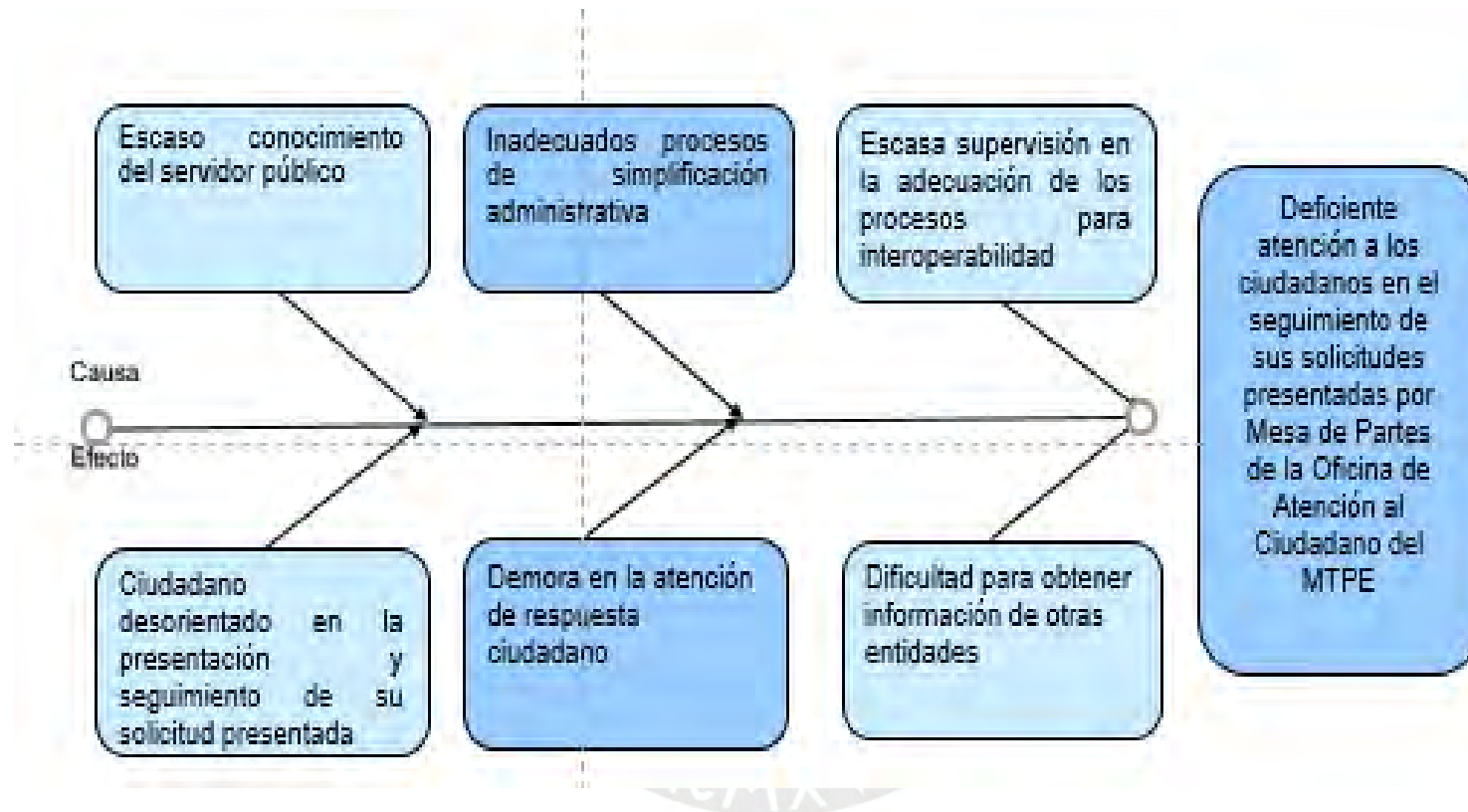
Del resultado obtenido de las metodologías utilizadas en la entrevista semiestructurada para el análisis del problema público, así también de los documentos

de herramientas de gestión del MTPE, se han identificación las causas concretas que responden a la pregunta ¿Qué genera el deficiente servicio en atención al ciudadano en el seguimiento de sus solicitudes presentadas por Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental del MTPE?

En la representación gráfica del diagrama de Ishikawa, se presenta la estructura causal del problema determinada en categorías: i) Escaso conocimiento del servidor público para brindar oportunamente a la ciudadanía, tiene como efecto a un ciudadano desorientado para la presentación y seguimiento de su solicitud presentada, ii) Inadecuados procesos de simplificación administrativas, y iii) Escasa supervisión en la adecuación de los procesos para operar en la interoperabilidad de las entidades del sector.



Figura 2. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, el impacto obtenido de las categorías señaladas, recae en los ciudadanos y en la institución por escaso conocimiento del servidor público para brindar oportunamente a la ciudadanía, tiene como efecto a un ciudadano desorientado para la presentación y seguimiento de su solicitud presentada. Los inadecuados procesos de simplificación administrativas en los procesos establecidos en un mapa de procesos desactualizado, o en su defecto, la ausencia del mismo en el actual Sistema Integrado de Gestión Documental-SIGD, como en todo los sistemas de información y los servicios que brindan los distintos programas de la sede institucional del MTPE, tiene como efecto la demora en la atención de respuesta al ciudadano, y la escasa supervisión en la adecuación de los procesos para operar en la interoperabilidad de las entidades del sector, tiene como efecto, dificultad para obtener información entre la misma entidad y otras entidades.

- a) Escaso conocimiento del servidor público en atención al usuario, en los procedimientos, normativas, trámite y plazos regulados por el MTPE.

En las entrevistas realizadas al servidor público, que tiene como función atender al ciudadano por el servicio de la Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental del MTPE<sup>16</sup>, se pudo determinar lo siguiente:

En relación a la gestión documental, el servidor público desconoce los procedimientos establecidos en la Directiva de la Gestión Documental del MTPE<sup>17</sup>, cuyo objetivo es ejecutar eficiente y sistemáticamente los procesos de recepción, emisión, archivo y despacho de los documentos a través del Sistema Integrado de Gestión Documentaria (SIGD) del MTPE, asimismo la política de gestión documental está orientado a un Modelo de Gestión Documental – MGD, que permitirá las buenas práctica y tecnologías digitales de manera eficiente. El MTPE, ha cumplido con el desarrollo de talleres de sensibilización y capacitaciones para los diversos colaboradores de las unidades orgánicas en la implementación del MGD, que está orientado principalmente en la emisión de documentos digitales con firma digital, como procedimientos internos de la entidad<sup>18</sup>; y no en el contexto general de todos los procedimientos que contienen la directiva señalada.

Existe una diversidad de documentos o solicitudes presentadas por los ciudadanos, y sus reclamos están relacionados a los plazos y requisitos establecidos en el TUPA del

---

<sup>16</sup> Ver Anexo 5, Entrevista semiestructurada

<sup>17</sup> Directiva General N° 009-2019-MTPE/4 de Gestión Documental

<sup>18</sup> Plan de Gobierno Digital 2020-2022 del MTPE –Unidad Ejecutora 001-Pag. 29



MTPE (herramienta de gestión que contiene los procedimientos administrativos y servicios exclusivos de la entidad), para lo cual, el servidor público deriva al ciudadano a la Oficina de Defensa Legal, cuya ventanilla se encuentra ubicada en otro ambiente fuera de la Oficina de Trámite, para que puedan brindar mayor información en relación a sus solicitudes presentadas, teniendo en cuenta que en la misma oficina, no se cuenta con personal especializado para brindar orientación al ciudadano, y por ello terminan dos personas desorientadas “usuario y servidor público” en el seguimiento de la solicitud. El desconocimiento del servidor público del contenido de los procedimientos TUPA y documentos externos que son recibidos por la Mesa de Partes, recaen en el mismo, teniendo en cuenta, que en varias oportunidades soporta molestias, disgustos de parte del ciudadano, por falta de una atención rápida e información exacta.

La ausencia de los protocolos en la Directiva de Gestión Documental para orientar a los usuarios en la presentación de sus solicitudes, suman a la causa identificada, porque en la practica el servidor público inicia la atención al ciudadano con un saludo y al finalizar que el documento presentado estará en “encaminado”, desconociendo las acciones y/o recomendaciones que debe seguir, que garantice una adecuada atención, dando una respuesta clara y precisa a su inquietud, pregunta o solicitud, desde la recepción hasta la culminación de la solicitud presentada. Asimismo, en la entrevista realizada al Jefe de la Oficina General de Estadística y Atención al Ciudadano, refiere que el personal que atiende en las ventanillas de la Mesa de Partes del MTPE, muchas veces no suele ser empático con el ciudadano, derivando al mismo a otra ventanilla, con la finalidad de culminar la atención.

Existen continuos reclamos y disconformidad por parte de los ciudadanos en las solicitudes presentadas, muchas veces se dirigen directamente en la ventanilla de Mesa de Partes del MTPE, porque consideran que es la oficina encargada de dar solución a sus inquietudes, teniendo en cuenta, que fue ahí donde presentaron su solicitud; sin embargo, el servidor público por sus conocimientos limitados, no puede dar mayor información en temas laborales y/o legales, en consecuencia, la consulta del ciudadano termina con disconformidad, frustración, impotencia, al no ser resuelto en una primera instancia.

Ahora bien, en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) 2020 del MTPE, se ha considerado la inclusión de cursos que están referidos entre otros, a la calidad en la

atención al usuario en la entidad pública<sup>19</sup>, pero no se evidencia capacitaciones programadas en los procedimientos TUPA, ni a la Gestión Documental de la entidad, que resultan de importancia para ampliar los conocimientos operativos, técnicos, y legales del servidor público para otorgar calidad de servicio de atención al ciudadano, por ello, los esfuerzos de la entidad para coadyuvar el escaso conocimiento del servidor público, han sido bajos, toda vez que no se ha identificado motivaciones y capacitaciones de manera continua, ello ha permitido, que los usuarios se trasladen de un lugar a otro, en busca del estado de su solicitud presentada.

En la síntesis del análisis prospectivo del componente de gestión estratégica del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2017-2021, del MTPE, se ha identificado que una de las tendencias más importante, está orientada en el “mayor incremento de la percepción negativa (insatisfacción) de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios públicos”.



---

<sup>19</sup> Plan de Desarrollo de las Personas 2020 del MTPE. Pág. 24

Tabla 6. Tendencias identificadas del MTPE

N°	Tendencias
T1	MYPE continúa siendo la principal fuente de empleo y alta tasa de informalidad en el empleo.
T2	Mayor crecimiento económico, mejor distribución, pero todavía hay desigualdades.
T3	Mayor uso de tecnología para el trabajo: Consumidores de tecnología.
T4	Aumento de requerimiento de habilidades y capacidades en el trabajo.
T5	Búsqueda de mejores condiciones laborales, seguro social, otros.
T6	Inclusión social para reducir la desigualdad e Inequidad (por ejemplo: mujer, jóvenes, poblaciones vulnerables u originarias) en empleo.
T7	Presencia de señales equivocadas entre la oferta y demanda de empleo.
T8	Mayor inestabilidad en la situación del empleo en los países en desarrollo.
T9	Alto porcentaje de Desnutrición crónica Infantil (DCI)
T10	Migración Interna y externa.
T11	Estandarización de la regulación laboral por presiones de los gobiernos y transnacionales.
T12	Empoderamiento del individuo con expectativa de incremento de las brechas de información.
T13	Fortalecimiento progresivo de las Poblaciones vulnerables en el mercado laboral.
T14	Incremento de la conflictividad social.
T15	Debilidad Institucional para la promoción del empleo decente y de programas de desarrollo laboral.
T16	Desarrollo Sostenible (economía verde: carbono neutral, inclusión, uso eficiente de recursos) y cambio climático.
T17	Crecimiento y envejecimiento de las poblaciones globales que empiezan a concentrarse masivamente en las ciudades.
T18	Debilidad Institucional en gobernabilidad y gobernanza y violencia / Inseguridad ciudadana.
T19	Aumento de la conectividad tecnológica como medio de integración laboral.
T20	Mayor incremento de la percepción negativa (insatisfacción) de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios públicos.
T21	Crecente y desordenado crecimiento de las ciudades (urbanización).
T22	Incorporación de políticas públicas sobre RSE, así como en el ámbito empresarial como factor de competitividad.

Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del MTPE

El referido análisis está enfocado en los diversos servicios de atención al ciudadano que prestan los distintos programas del MTPE, a un posible comportamiento a futuro, tomando como referencia la continuidad del padrón histórico del Plan Estratégico Sectorial Multianual 2017-2021, (p.19) y en la evaluación de los resultados del Plan Estratégico Institucional PEI-2017-2022 del MTPE del correspondiente al año 2019.

Finalmente, en el informe de evaluación de los resultados del Plan Estratégico Institucional PEI-2017-2022 del MTPE correspondiente al año 2019, en el objetivo institucional OEI8 – Mejorar el Modelo de Gestión Institucional Centrado en el

Ciudadano, hace referencia que los usuarios que utilizan los servicios MTPE, no determinan con exactitud la información que requieren, pues la demanda de información no es específica<sup>20</sup>. Si bien, no hace referencia al servicio de Mesa de Partes del MTPE, sin embargo, se evidencia el desconocimiento de la información, que no solo sería de parte del ciudadano, sino también por el servidor público encargado de orientar, proporcionar la información solicitada. Ahora bien, en el mes de mayo 2019, el “Módulo de atención de Denuncias y Reclamos MAD-Trabajo”, tenía proyectado alcanzar un 80% mensual de encuestas de satisfacción, pero solo alcanzaron un 40%, debido a que los ciudadanos no se sentían conformes por la mala calidad de servicio y de información, para lo cual se negaron a llenar la señalada encuesta.

b) Inadecuados procesos que conllevan a una simplificación administrativa

El servidor público de atención al usuario, manifiesta que los procesos del Sistema Integrado de Gestión Documentaria del MTPE (SIGD), no permite ser eficiente en la recepción y registro de documentos de las solicitudes presentadas por el ciudadano, teniendo en cuenta, que son muchos los procedimientos a realizar para el registro de información de la documentación recibida<sup>21</sup>, por el cual el sistema SIGD, sufre recarga de información y se hace lento, en consecuencia, genera malestar en el ciudadano que se encuentran en la ventanilla, porque cree que el motivo de la demora es originada por el servidor público. Al concluir el proceso de registro de información en el SIGD, el ciudadano recibe un documento de cargo, y el plazo de atención aproximado de la atención a la solicitud, es brindada por la oficina de defensa legal, las mismas que se encuentran ubicada en el hall principal del MTPE; toda vez que la oficina de Atención al Ciudadano, no cuenta con personal especialista.

Una vez registrado el documento, es derivado por el sistema del SIGD, y en físico se deriva al día siguiente a las oficinas encargadas para la atención de las solicitudes, algunas solicitudes presentadas, procede determinar el plazo de atención que se encuentra regulado en el TUPA, y en otros documentos diversos se aplican el plazo de atención, de 30 días calendario en concordancia con la Ley de Procedimientos Administrativos.

---

<sup>20</sup> Informe de evaluación de los resultados del Plan Estratégico Institucional EI-2017-2022 del MTPE, correspondiente al año 2019, Pág. 28 y 36.

<sup>21</sup> Ver Anexo 5, Entrevista semiestructurada

El procedimiento señalado del SIGD, no permite advertir una mejora continua para asegurar la calidad del sistema de información, a fin de garantizar el cumplimiento de los requerimientos funcionales, porque el flujo del proceso no se encuentra enmarcado en la Directiva que aprueba la Gestión Documental del MTPE. El Plan de Gobierno Digital 2020-2022 del MTPE señala que esta deficiencia recae en los ciudadanos, porque “no existen procesos de aseguramiento de la calidad de los productos desarrollados, que estén conformes con sus requerimientos especificados y relacionados con los objetivos establecidos” (MTPE, 2020 p.22).

El mismo el Plan de Gobierno Digital 2020-2022 del MTPE menciona que “los procedimientos de la Oficina de Atención al Ciudadano del MTPE, se encuentran normados en el Manual de Procedimientos – MAPRO, aprobado con Resolución de Secretaría General 141-2013-TR/SG” (MTPE, 2020 p.22), que tiene por finalidad garantizar la derivación oportuna y eficiente de los documentos presentados por los ciudadanos hacia las distintas unidades orgánicas<sup>22</sup>; sin embargo, este documento es bastante antiguo, y se encuentra desactualizado, que no permite identificar, con los actuales procesos.

En el Plan de Gobierno Digital 2020-2022 del MTPE, advierte, que el bajo control en los proyectos informáticos para la balancear la carga de trabajo de los sistemas en los pocos actores de la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones del MTPE, no presentan una adecuada segregación de funciones y por ello carece de una gestión eficiente para la simplificación de los procedimientos de los distintos sistemas de información. Asimismo, no existe procesos de aseguramientos de la calidad de los productos desarrollados para proporcionar la seguridad de que los productos y procesos, sean conformes con sus requerimientos especificados por las áreas usuarias y adhieran a los planes establecidos. Las pruebas de desarrollo de los sistemas, no cuentan con un proceso que permita certificar el fiel cumplimiento de los objetivos del proyecto, que asegure la calidad de la actividad dentro de la metodología de software a implementar.

Asimismo, el Jefe de la Oficina de Estadística de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, señala que los procesos de los sistemas deben responder a un proceso identificado en el MAPRO, pero lamentablemente a veces solo queda en un dibujo, y nunca más se revisa, ni se actualiza, y fácilmente su ejecución no coincide con

---

<sup>22</sup> Manual de procedimientos –MAPRO del MTPE. Pág. 12

el diseño inicialmente aprobado<sup>23</sup>. Si bien es cierto, existe un avance para mejorar los procesos internos de la Gestión Documental del MPTE, pero la ausencia de mapas de procesos de la Oficina y el flujo del mismo del SIGD, no permiten identificar los procesos que necesitan mejorar y/o incorporar para mejorar la atención articulados con las unidades orgánicas, por ello, continúan los inadecuados procesos para simplificación administrativa.

- c) Escasa supervisión en la adecuación de los procesos en el marco normativo de la interoperabilidad, no permite la coordinación y colaboración de las entidades del mismo sector en la información que poseen.

En el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, tal como menciona Jaime Honores (2021), “la interoperabilidad se desarrolla a nivel técnico, basados en la utilización de servicios de información a nivel nacional, no se han identificado procesos organizacionales compartidos, ni se han estandarizado información de uso común, entre las organizaciones del sector, el mismo que impide el desarrollo de servicios públicos integrados sectoriales”, pues cada organismo del sector, actúa de forma independiente, dificultando la atención de respuesta dentro de los plazos establecidos, caso contrario, podrían ser atendidos en el menor plazo.

Honores (2021) también señala que, en la actualidad, “el uso de estándares de interoperabilidad, se restringe a los aspectos técnicos y legales; sin embargo, como menciona la OCDE persisten silos institucionales y no se ha generado los niveles de coordinación y colaboración para crear soluciones interoperables con un gran impacto en brindar servicios públicos integrados”. A pesar de los esfuerzos de modernización del estado, con el uso de tecnologías de información, aun las entidades públicas del Sector Trabajo y Promoción del Empleo, presentan silos institucionales persistentes y considerables barreras para intercambiar información y colaborar digitalmente. Esto se da, porque históricamente, los sistemas de información fueron construidos independiente uno de cada otro y no en una forma coordinada.

En el Plan de Gobierno Digital 2020-2022 del MTPE, se han definido un listado de proyectos informáticos, para la mejora de la gestión interna, basados en el análisis de problemas que existen en la actualidad en el marco de la interoperabilidad a nivel sector, pues existen servicios, registros y trámites del MTPE fragmentados, no articulados,

---

<sup>23</sup> Ver Anexo 5 de la entrevista semiestructurada

muchas veces información repetida, y que no se han definido formalmente, al igual que los servicios digitales. Para ello, el usuario requiere de mejor experiencia para acceder a los servicios, consultas en líneas de estados de sus trámites, servicio y registros, experiencia uniforme de los servicios digitales, integrar y articular esfuerzos aislados de integración y rediseño de servicios. Adicionalmente se señala que “los datos duplicados debido a la no identificación e implementación de componentes comunes a nivel de aplicaciones y servicios dentro de una arquitectura de referencia con carácter de cumplimiento, genera que se diseñen aplicaciones de manera fragmentada para responder necesidades funcionales inmediatas, generando más complejidad a nivel datos” (MTPE, 2020 p.78).

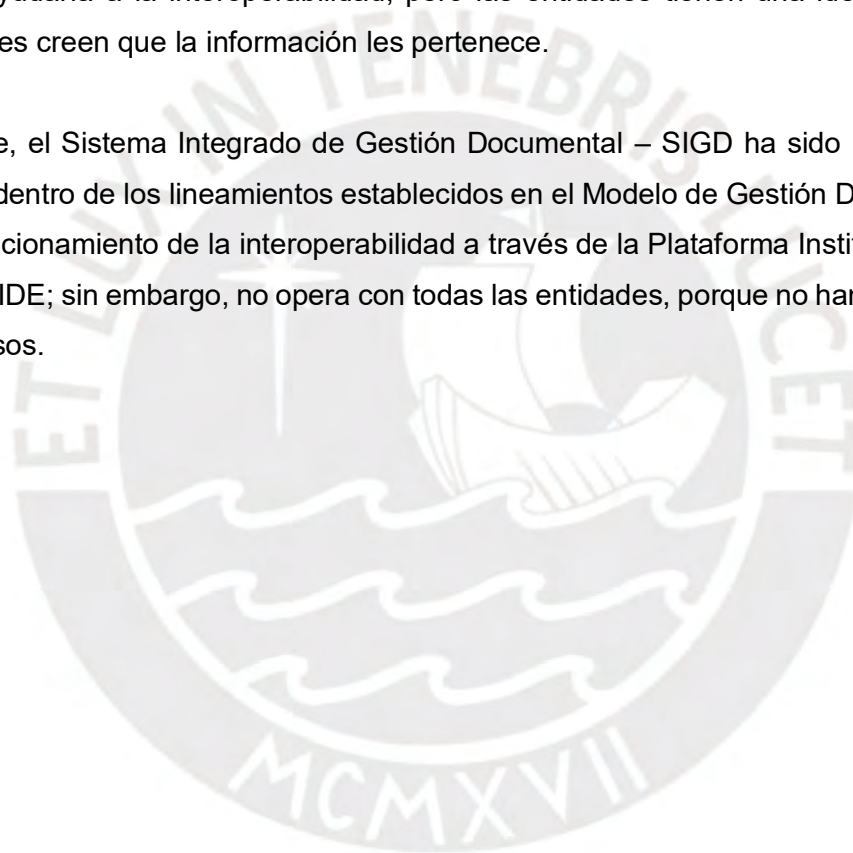
En la entrevista realizada al Jefe de la Oficina de Estadística de Tecnologías de la Información y Comunicaciones del MPTE, refiere que, en la misma sede institucional, cada programa tiene su mesa de partes, y no hay interoperabilidad entre ellos que permita el intercambio de datos, información y conocimiento para que el trámite sea más ágil. La interoperabilidad es un principio claro en la simplificación administrativa, el ciudadano no debe registrar otra vez, donde ya entregó la información, no tiene que volver a darlo a otra entidad pública, salvo cuando actualice sus datos, de tal forma que todos los demás conocen los cambios. A manera de ejemplo, señala que existen los MAC- MYPES, en la que todas trabajan en un solo sitio, pero no están interconectadas; sin embargo, sería muy importante que estén trabajando en la interoperabilidad., existen muchos deseos, pero refiere que es una política general de interés del Estado.

Asimismo, señala que la Secretaría de Gobierno Digital (SEGDI), viene trabajando con las entidades del estado, para publicar sus servicios en la Plataforma Interoperabilidad del Estado (PIDE), lamentablemente considera que sus avances son muy lentos y poco se ha hecho para que las entidades estén operando en la interoperabilidad. Hay algunas entidades que sus trámites más demandados los han publicado, entonces el ciudadano no tiene que ir a otras entidades, porque puede encontrar información, pero no todas las entidades han desarrollado, pero otras están adecuando sus procesos, contratando consultorías, para adecuar sus sistemas. Actualmente los proveedores de tecnología comparten información, son interoperables, tales como celulares, laptop, *lphone*, sin ningún problema. Cuando uno comparte, el significado, tienen que tenerlo todos, lo otro es un tema legal, organizacional, hay marcos normativos que no se puede, porque están establecidos en esa forma. Ahora bien, no todo es un tema político social, hay personas que no entienden que pueden realizar sus pagos por sus celulares; sin embargo, van al banco para pagar su luz, agua, todos esos factores inciden en la interoperabilidad,

entonces la tecnología es un solo factor para operar, pero en realidad es lo más fácil, lo otro es cuanto te cuesta convencer a la gente, esos patrones, paradigmas y nadie quiere cambiarlo. Hoy en día, considera que la pandemia nos está dejando grandes lecciones, en la que toma como referencia a SUSALUD, a pesar de tener un padrón de interoperabilidad, pero a la hora de las prestaciones, nunca reportan.

Por otro lado, señala que la Secretaría de Gestión Pública, está propiciando la transparencia, vinculado al “gobierno abierto”, de tal forma que los datos no estén escondidos, todo lo contrario, estén disponibles para cualquier entidad pública, privada o ciudadano, puedan utilizar la información que las entidades publican; proceso que además ayudaría a la interoperabilidad; pero las entidades tienen una idea bastante errada, pues creen que la información les pertenece.

Finalmente, el Sistema Integrado de Gestión Documental – SIGD ha sido mejorado y adaptado dentro de los lineamientos establecidos en el Modelo de Gestión Documental, para el funcionamiento de la interoperabilidad a través de la Plataforma Institucional del Estado –PIDE; sin embargo, no opera con todas las entidades, porque no han adecuado sus procesos.





## Capítulo III: Diseño del prototipo

### 3.1 Problema reformulado y desafío de innovación

#### 3.1.1 Problema reformulado

Después de haber identificado las causas del problema público sobre la evidencia levantada en el capítulo anterior, se procedió a evaluar el problema público raíz definido inicialmente en el capítulo I en la “Deficiente atención a los ciudadanos en las solicitudes presentadas por Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, durante los años 2017 al 2019”.

Una vez identificadas las causas del problema público, resulta necesario valorizar: i) Escaso conocimiento del servidor público, ii) Inadecuado procesos de simplificación administrativa, iii) Escasa supervisión en la adecuación de los procesos para interoperabilidad, para lo cual corresponde utilizar los siguientes niveles de criterio: C1. Nivel de impacto en el problema, C2. Posibilidad de modificación por parte de la organización y C3. Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención, por ello se elaboró una matriz con todas las causas y someterlos a una valoración de los tres niveles de criterios<sup>24</sup>, presentados en la siguiente tabla.

---

<sup>24</sup> Valoración de los criterios: C.1 Alto impacto = 2, Regular impacto=1, y Bajo impacto=0; C.2) Alta posibilidad de modificación =2, Regular posibilidad de modificación=1, y Baja posibilidad de modificación = 0; y C.3) Totalmente =2, Es compartida =1, y No está en el ámbito =0

Tabla 7. Matriz de valoración de las causas identificadas

Criterios	Causa 1	Causa 2	Causa 3
	Escaso conocimiento del servidor público	Inadecuados procesos de simplificación administrativa	Escasa supervisión en la adecuación de los procesos para interoperabilidad
C1. Nivel de impacto en el problema	2	2	2
C2. Posibilidades de modificación por parte la organización	2	1	1
C3. Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención	2	1	1
Total	6	4	4

Elaboración Propia

Del resultado obtenido con el índice de jerarquización de la tabla 2, nos muestra el mayor puntaje en el problema público, en la causa 1, en el escaso conocimiento del servidor público.

El nivel de impacto en la causa del problema, influye directamente en el ciudadano, por la poca información clara y detallada que recibe al momento de presentar su solicitud, desconocimientos de plazos, y la oficina que se encargara de atender el documento presentado. A ello, se suma qué para saber del estado del documento presentado, tiene que recorrer entre uno, dos o tres ventanillas para conocer el estado de su solicitud, al final termina en una incertidumbre mayor que al inicio del trámite. Esta causa no solo recae en el servicio que se da en la Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano de Gestión Documental del MTP, sino en todos los servicios que ofrecen los programas del MTPE, las mismas que se encuentran ubicadas en la misma sede institucional del MTPE.

La posibilidad de modificación por parte de la institución se considera de alto impacto, teniendo en cuenta que el personal que labora las oficinas de atención al ciudadano, debe estar altamente capacitado en todos procesos normativos técnico y legales, para dar una mejor atención en los servicios de atención a través de los programas del MTPE.

El escaso conocimiento del servidor público de atención al ciudadano, se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual se pretende intervenir, es decir, que el servidor público requiere de los conocimientos técnicos legales de los lineamientos y normativas de la misma entidad, por lo tanto, los servicios de atención al cliente deben estar enfocados en la información técnico – legal, desde cualquier ventanilla que se encuentran ubicadas en la sede institucional del MTPE.

### **3.2 Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación**

Después de haber identificado las causas del problema público sobre la evidencia levantada en el capítulo anterior, corresponde evaluar si el problema definido inicialmente es realmente el problema de raíz que se requiere abordar.

Teniendo como referencia el desafío ¿Cómo podemos mejorar el deficiente servicio en atención al ciudadano en las solicitudes presentadas por Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano del MTPE?, se han buscado experiencias que enfrentaron desafíos similares o una parte de aquellas que se pueda considerar, lo que pasamos a describir de forma resumida a continuación.

#### **3.2.1 Clave Única (CU) para acceso a la Ventanilla Única (VU) para el Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes (RETC), en el gobierno de Chile**

Chile, es un uno de los países latinoamericanos, que más se ha preocupado en desarrollar innovaciones para mejorar la atención en el ciudadano, tal es así que un trámite por ventanilla puede tomar más de 2 horas aproximadamente, mientras en Bolivia hasta 11 horas, Latinobarómetro (2017).

Por otro lado, de acuerdo con la Ley N°19300, el Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes (RETC) se encuentra administrado por el Ministerio del Medio Ambiente, el cual se encarga de registrar y sistematizar, por medio de una “fuente o agrupación de fuentes de un mismo establecimiento, la naturaleza caudal y concentración de emisiones de contaminantes que sean objeto de una norma de emisión, y la naturaleza volumen y destino de los residuos sólidos generados que señale el reglamento” (1994, art. 70, letra p).

A su vez, el RETC se encuentra reglamentado por el D.S. N° 1/2013 MMA, en donde se señala que “junto a diversas normativas ambientales, regulan el reporte de

información asociada a emisiones al aire y a la generación de residuos peligrosos y no peligrosos provenientes de los establecimientos emplazados en el territorio nacional” (2013, s/p). Los datos presentados en la Tabla 8 se encuentran en Norma general CVE 1731407 (2020).

Tabla 8. Implementación del Sistema de Ventanilla Única (VU) para el Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes (RETC) y la "Clave Única"

Elementos	Sub – Elementos
Implementación del Sistema de Ventanilla Única para el Registro de Emisiones y Transferencias De Contaminantes (RETC) mediante la Clave Única, del Ministerio de Ambiente	Tiene como objetivo, incorporar nuevas funcionalidades que simplifican los trámites asociados a las declaraciones de emisiones de establecimientos privados y públicos, y en el sistema de registro de fuentes y procesos, a través de la Clave Única
	La medida implementada corresponde a gestión pública.
	El alcance de la experiencia es de ámbito nacional
	El público objetivo de la experiencia es: Empresas públicos y privadas con actividades de negocio vinculados a emisiones y transferencias de contaminantes.
	El periodo de implementación de experiencia: No señala
Aspectos que aborda el desafío de innovación	El sistema de Desempeño de Ambiental Empresarial (DAE), es un sistema de declaración ambiental del Sistema VU del RETC, cuyo objetivo es recopilar la información relacionada con la gestión de aspectos ambientales de las empresas y organizaciones.
	Modernizar los procesos para cambiar la forma en que se realizan las declaraciones de emisiones atmosféricas ante los organismos del Estado, y que se congregan en la Ventanilla Única (VU) del Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes (RETC) del Ministerio del Medio Ambiente <sup>25</sup> .
	Registro único en el Sistema de Registro de Fuentes y Procesos, de las fuentes fijas de emisiones existentes en sus establecimientos y que están sujetas a diferentes normativas.
	Facilitar la obligación de reporte a través de la VU utilizando la Clave Única <sup>26</sup> , refrendada en una Identidad Electrónica Única.
	Acceder a más de 350 trámites y servicios del Estado de manera fácil y segura, a través de la Clave Única
	Mejorar los procesos, actividades, procedimientos y producto en atención al Modernización del Estado, que busca digitalizar y facilitar los trámites a los usuarios
Resultados alcanzados con la	El 26 de febrero de 2020, entró en vigencia la Resolución Exenta N°144/2020, del Ministerio del Ambiente.
	Clave única de verificación de Identidad de Registro Civil.

<sup>25</sup> Ventanilla Única del Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes (RETC) del Ministerio del Medio Ambiente del Gobierno de Chile.

<sup>26</sup> Servicio de Registro Civil e Identificación del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos del Gobierno de Chile.

Elementos	Sub – Elementos
implementación de la experiencia	No duplicar trámites de gobierno, las operaciones se realizarán mediante la integración de sistemas y dato único.
	Simplificación de procesos, trámite 100% digital y cero papel
Dificultades encontradas	Demora por los usuarios para obtener la Clave Única en el registro de Identidad Electrónica.

Fuente: Elaboración propia y como referencia: Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación “Proyecto Final de Innovación” – Segunda Edición, año 2019, PUCP y Norma general CVE 1731407 (2020).

Para la implementación de la innovación del VU, se tuvieron que integrar varias plataformas informáticas. Esta experiencia es posible considerar en la idea de innovación que se busca desarrollar, más aún que en el MTPE, se cuenta con sistemas de información que están orientados a la atención al ciudadano, integrando los mismos se eliminará la duplicidad de requerimientos por parte del Estado. Se disminuirá errores y permitirá mejorar la cuantificación de las solicitudes de parte de los ciudadanos. Asimismo, permitirá simplificar y eliminar papeles de los trámites, es decir cero filas y papel.

Considerar una “Clave única” refrendada con el Documento Nacional de Identidad (DNI), permitirá ingresar de manera fácil y segura a la plataforma de VU, además de cualquier otro sistema de estado para realizar trámites en línea por la oficina virtual.

### **3.2.2 Ventanilla Única Virtual del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el gobierno de Colombia**

Esta ventanilla “es un espacio en el que los ciudadanos pueden conocer, acceder y hacer uso de los trámites y otros procedimientos disponibles de la Entidad, muchos de los cuales se pueden realizar en línea, permitiendo un ahorro de tiempo evitando desplazamientos, entre otros beneficios” (Gobierno de Colombia, 2021).

En octubre de 1951 mediante el Decreto 2240, se separa la Oficina Nacional de Estadística de la Contraloría General de la República, y se crea la Dirección Nacional de Estadística, con dependencia directa de la Presidencia de la República de Colombia. En 1953 mediante Decreto 2666, se crea el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE; este organismo durante varios años tuvo varios cambios estructuralmente, que para el año 2004 mediante Decreto 263, se modifica la planta de personal del Departamento Administrativo Nacional de Estadística y otras disposiciones.

Mediante la atención de los certificados digitales, se pueden expedir los siguientes documentos: Índice de Precios al Consumidor (IPC), Población proyectada, Tasa de desempleo nacional promedio 12 meses, tasa de mortalidad infantil. Asimismo, se realizan procesamientos especializados tales como: Información a la medida, sala de procesamiento especializado e información general.

El servicio de Número de identificación DANE para establecimientos educativos (NID) se refiere a lo siguiente: Consulta del código mediante la consulta al Sistema de Identificación de Instituciones Educativas (SISE), en donde se puede descargar un PDF de notificación del código DANE de una sede educativa. La asignación del código, de las nuevas sedes educativas en proceso de reconocimiento, creación y licenciamiento. La información presente en la siguiente Tabla 9 se encuentra disponible en el documento de Protocolo de Atención al Ciudadano, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, del Gobierno de Colombia (Gobierno de Colombia, 2021).

Tabla 9. Implementación de la Ventanilla Única del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Elementos	Sub – Elementos
Implementación de la Ventanilla Única del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el gobierno de Colombia	Su objetivo está orientado a garantizar la producción, disponibilidad y calidad de la información estadística estratégica, y dirigir, planear, ejecutar, coordinar, regular y evaluar la producción y difusión de información oficial básica.
	La medida implementada corresponde a gestión pública.
	El alcance de la experiencia es de ámbito nacional
	El público objetivo de la experiencia es: ciudadanos en general
	El periodo de implementación de experiencia: No señala
	El DANE, está orientada a planear, implementar y evaluar los procesos rigurosos de producción y comunicación de información estadística a nivel nacional, basado en altos estándares de calidad internacional, valiéndose de la innovación de tecnología para atender los problemas sociales económicos y ambientales del país, para la toma de decisiones que contribuyen a un estado social de derecho equitativo, productivo y legal <sup>27</sup> .

<sup>27</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística, del Gobierno de Colombia (DANE).

Elementos	Sub – Elementos
Aspectos que aborda el desafío de innovación	Atención de las Peticiones, Quejas y Reclamos, Solicitudes y Denuncias (PQRSD), se puede realizar de manera verbal o escrita.
	Dispone de los siguientes canales: telefónico, presencial, correo físico, postal o certificado y correo electrónico <a href="mailto:contacto@dane.gov.co">contacto@dane.gov.co</a> o a través del enlace de PQRSD ubicado en el portal web <a href="http://www.dane.gov.co">www.dane.gov.co</a>
	Las PQRSD que ingresen por los canales: correo físico, postal o certificado, correo electrónico <a href="mailto:contacto@dane.gov.co">contacto@dane.gov.co</a> o enlace de PQRSD ubicado en el portal web <a href="http://www.dane.gov.co">www.dane.gov.co</a> , se radican por el sistema de gestión documental ORFEO y son tramitados por los profesionales del Grupo de Atención al Ciudadano
	PQRSD DANE CENTRAL es el encargado de hacer seguimiento y control a las PQRSD presentadas por la ciudadanía a la entidad
	Las respuestas a las PQRSD verbales se quedan registradas en el sistema dispuesto por la entidad.
	Adopta lineamientos estrictos de protocolos al servicio al ciudadano, en el marco de la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano (Conpes) 3785 de 2013, que busca la generación de valor público y el incremento de la confianza de los ciudadanos en las entidades y los servidores públicos, como un conjunto de consideraciones, procedimientos o reglas que son establecidas para garantizar que la comunicación y los intercambios con el ciudadano sean consistentes y satisfactorios.
	Contar con un canal de “Tratamiento de datos personales” a fin de conocer las características de los grupos de interés para proyectar sus necesidades de información y servicio
	DANE, queda autorizado para recolectar, almacenar, usar, circular y suprimir los datos personales de los ciudadanos para que pasen a la base de datos de la Entidad
	Lineamientos de protocolos, permiten dar uniformidad en el trato y la atención al ciudadano por los diferentes canales dispuestos por el DANE, con el ánimo de brindar un servicio de calidad mejorando la percepción y satisfacción del ciudadano para fortalecer la imagen institucional y la cultura al servicio.
	El protocolo para la atención y servicio al ciudadano se concibe como un documento – guía dirigido a todos los servidores del DANE, comprometidos con el servicio y la atención al ciudadano, sean particulares o de la misma entidad, el cual se encuentra señalado los principales fundamentos que se consideran y deben ser asimilados por todos los servidores, con miras a brindar un servicio y atención de calidad por todos los canales de atención del DANE, ya sea atención presencial, atención telefónica e

Elementos	Sub – Elementos
	atención virtual, asimismo, la atención por correspondencia y en el tratamiento de datos personales <sup>28</sup> .
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<p>Adopta lineamientos estrictos de protocolos al servicio al ciudadano, en el marco de la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano (Conpes) 3785 de 2013, busca la generación de valor público y el incremento de la confianza de los ciudadanos en las entidades y los servidores públicos, como un conjunto de consideraciones, procedimientos o reglas que son establecidas para garantizar que la comunicación y los intercambios con el ciudadano sean consistentes y satisfactorios.</p> <p>Los ciudadanos y servidores pueden relacionarse con la entidad de manera directa para solicitar diferentes servicios, documentos y recibir orientación.</p> <p>Por el canal de telefónica, es posible la interacción en tiempo real entre el servidor público y el ciudadano a través de las redes de telefonía fija o móvil.</p> <p>Por el medio de correspondencia, se realizan tramites, acceso a la información y orientaciones vinculadas a las responsabilidades de la entidad tanto en su sede principal como en sus sub sedes.</p> <p>Integra todos los medios de servicio al ciudadano que se presentan a través de tecnologías de información y comunicaciones como chat, correo electrónico y redes sociales.</p>
Dificultades encontradas	No se evidencia

Fuente: Elaboración propia y como referencia: Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación “Proyecto Final de Innovación” – Segunda Edición, año 2019, PUCP y (Gobierno de Colombia, 2021).

El protocolo para la atención y servicio al ciudadano se trata de un documento guía que se encuentra dirigido a todos los servidores y contar con ello resulta relevante para todos los canales de atención que brindan los servidores públicos de la Entidad. El protocolo de servicio se tratará de una herramienta de tipo funcional y de tipo pedagógica que sea de fácil comprensión, con finalidad de que las relaciones entre los servidores públicos y la ciudadanía sean eficaces, igualitarios y satisfactorios. A su vez, se desarrollarán las normas que puedan permitir brindar uniformidad en el trato que se brinda por los diferentes canales de atención, tales como:

<sup>28</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística, del Gobierno de Colombia (DANE), Protocolo de Atención al Ciudadano.



- a) En la atención presencial, que incluye recomendaciones generales, atención de los guardias de seguridad, grupo encargado de servicio al ciudadano, al despedirse del ciudadano, atención preferencial y recomendaciones al atender una persona con discapacidad, este último deberá contar con un decálogo de discapacidad.
- b) En la atención telefónica, en la que se atenderá todo tipo de inquietud de parte del usuario a nivel de productos, servicios y trámites que realicen con la Entidad de manera ágil y eficiente, a fin de considerar la importancia de atender un servicio de alta calidad.
- c) En la atención virtual, permitirá interactuar entre el ciudadano y la Entidad, para facilitar el acceso a la información pública, además acercará y facilitará la comunicación con el ciudadano por medio de: Chat institucional, correo electrónico (ejemplo [contacto@trabajo.gob.pe](mailto:contacto@trabajo.gob.pe)), redes sociales (Facebook, twitter, youtube, link del sistema de trámite)
- d) En la atención por correspondencia, permite a los ciudadanos a través de comunicaciones escritas (físicas o electrónicas), solicitar servicios, pedir información, orientación o asistencia relacionada con el quehacer de la Entidad y del estado, en la que se tendrá en cuenta lo siguiente: i) Siempre el trato debe ser de usted, ii) Cada servidor debe conocer el trámite establecido para dar respuesta a los oficios a través del sistema, así como los plazos de respuesta para cada tipo de comunicación, iii) Al dar respuesta a la solicitud en representación de la entidad debe incluir: membrete información del destinatario, asunto, saludo, introducción y cuerpo del texto.
- e) En el tratamiento de Datos Personales, la Entidad será responsable en la información de los datos personales que reciba o entregue a los usuarios. En este canal se contará con el tratamiento de datos personales protegidos y clasificados por grupo de interés, permitirá conocer con precisión el requerimiento del ciudadano en las solicitudes presentadas. Asimismo, la información clasificada se podrá contar con reportes que pueden ser utilizados para mejorar la atención de una forma más ágil y segura.

### **3.2.3 Servicios electrónicos a los ciudadanos del gobierno de Estonia**

Estonia o República de Estonia se una antigua república soviética que se encuentra a orillas del mar Báltico; además se trata de una de las sociedades digitales más avanzadas del mundo. Un ejemplo de ello, del avance tecnológico que ostentan en su proceso de atención es cómo, camino a la sala de espera del dentista, sus

ciudadanos o usuarios pueden navegar en la red de manera muy rápida, lo que les puede permitir distraerse en redes sociales, realizar compras virtuales, renovar sus pasaportes, realizar procesos administrativos de manera virtual como firmar un documento o, incluso, crear una empresa.

El estado estonio, un país que ha puesto la tecnología por bandera, ofrece cientos de servicios electrónicos a los ciudadanos y a las empresas. Algunos se balancean en la vanguardia de la innovación, mientras que otros son tan comunes que los estonios no pueden imaginar sus vidas sin ellos. Los servicios tecnológicos permiten al ciudadano ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo, se estima que solo la función de firma digital de las tarjetas de identificación de Estonia ahorra a los usuarios cinco días al año. Incluso si no vive en Estonia, también puede solicitar la residencia electrónica en Estonia y disfrutar de los beneficios comerciales de forma remota.

#### **Plataforma: e-school**

Es una plataforma nacional educativa en línea, por medio del cual, los padres pueden verificar las calificaciones de sus hijos y comunicarse con los maestros.

Tabla 10. Implementación de la plataforma e-school

<b>Elementos</b>	<b>Sub – Elementos</b>
<b>e-school</b>	Su objetivo, es apoyar un mejor aprendizaje para el alumno, que los padres puedan conocer el progreso de sus hijos y que las autoridades puedan tener una visión general de los que sucede en las escuelas bajo su administración.
	La medida implementada corresponde a gestión pública.
	El alcance de la experiencia es de ámbito nacional
	El público objetivo de la experiencia son alumnos, padres y personal educativo).
	El periodo de implementación de experiencia: No señala
	El Ministerio de Educación, encargado de la implementación.
Aspectos que aborda el desafío de innovación	Es una solución rápida y fácil para reunir a los alumnos, sus familias, escuelas y supervisores escolares en una comunidad de aprendizaje conectada.
	Acceso simple y fácil para estudiar información relacionada y una herramienta para comunicarse con los maestros y los padres.
	Descripción general rápida y completa de los resultados del estudio y las ausencias.
	Fácil y segura de mantenerse al día con el progreso de su hijo

Elementos	Sub – Elementos
	<p>Información sobre ausencias llega a los destinatarios previstos a tiempo para intervenir si es necesario. Los padres pueden enviar avisos para explicar las ausencias a los maestros.</p> <p>School skipping patrol, es un servicio para padres que quieren asegurarse de que sus hijos lleguen a sus clases. Los padres recibirán un mensaje de texto telefónico después de que el niño no asista a la primera lección del día.</p> <p>Verifique las calificaciones y observaciones del niño, elogios y avisos, reconocimiento, etc.</p>
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	Primer y más grande entorno de información educativa en línea en Estonia: más de 200 000 usuarios activos y 1 millón de calificaciones ingresan diariamente.
Dificultades encontradas	No se evidencia

Fuente: Elaboración propia. Referencia: Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación “Proyecto Final de Innovación” – Segunda Edición, año 2019, PUCP.

Se puede considerar, los aspectos de contar con notificaciones a través de mensajes de textos, así también de verificar el estado de la solicitud presentada mediante un acceso fácil y seguro. Este mecanismo puede ser manejado desde la plataforma de una ventanilla única y verificar por medio de un aplicativo (app). Se debe tener en cuenta que, a mayor información del estado de trámite, y otros temas relacionados, se estará fortaleciendo la cultura digital a los ciudadanos.

### **3.2.3 Para efectos de mitigar los desafíos que está causando la crisis del Coronavirus, América Latina y el Caribe, se ha desarrollado diversas innovaciones en temas relacionados en la atención al ciudadano.**

El Covid-19 ha desafiado al mundo a todo nivel. Estos desafíos implican, sobre todo, la capacidad de respuesta de los Estados a nivel de salud, en donde se implementen estrategias para proteger a las personas más vulnerables, además de poder mitigar los efectos generados en la economía y a nivel social, entre otros retos. Para el desarrollo del seguimiento de las medidas de distanciamiento social necesarias por la crisis del COVID 19, se han desarrollado en América Latina y el Caribe, diversas innovaciones que están relacionados a la atención al ciudadano y en los desafíos de crisis económicas.

#### **a) En Uruguay: Certireceta**

BLOCK M3, es una empresa dedicada a brindar soluciones integrales basadas en Blockchain en las más diversas áreas, tanto en entidad pública como en la privada, conformada por un grupo de profesionales de diferentes especializaciones. La visión de BLOCK M3 se concentra en buscar convertir los distintos tipos de necesidades de gestión de los usuarios o ciudadanos, empresas y/u organismos públicos en soluciones que sean eficientes a nivel de tecnología Blockchain.

Para el desarrollo de la telemedicina y el seguimiento de las medidas de distanciamiento social necesarias por la crisis del COVID 19, se desarrolló el aplicativo “certireceta”<sup>29</sup>, que además de ser utilizado en el país de Uruguay, tiene un alcance de aplicación mundial, aplicable a médicos, pacientes y farmacias.

Tabla 11. Sistema para prescribir recetas médicas digitales Certireceta

Elementos	Sub – Elementos
Sistema para prescribir recetas médicas digitales Certireceta	Su objetivo, es poder generar recetas en forma digital como pilar fundamental para el desarrollo de la telemedicina y el seguimiento de las medidas de distanciamiento social necesarias por la crisis del COVID 19.
	La medida implementada corresponde a gestión pública.
	El alcance de la experiencia es de ámbito nacional
	El público objetivo de la experiencia es: ciudadanos pacientes del COVID 19
	El periodo de implementación de experiencia: No señala
	Mediante la aplicación de un doble enfoque combinado, se logra, por un lado, reducir para los usuarios toda la infraestructura informática requerida a la disponibilidad de un teléfono inteligente y conexión a internet, y por otro, proporcionar una forma segura, transparente, altamente resistente a interrupciones, auditable y eficiente, de registrar la transacción digital (por su entera construcción sobre Blockchain).
Aspectos que aborda el desafío de innovación	El sistema se presenta como una aplicación para descargar en forma gratuita de los stores (iOS y Android).
	La aplicación se encuentra desarrollada, y está en proceso de estar disponible en Apple store y Google play.
	su funcionamiento consiste en: i) Descargar gratis de Apple Store o Google Play, ii) Un registro del médico habilitado como profesional, iii) El médico, accede al formato digital de receta precargado, sobre el cual completa los datos obligatorios del paciente y el medicamento a prescribir, es de señalar que el

<sup>29</sup> BLOCK M3 Soluciones integrales basadas en Blockchain.

Elementos	Sub – Elementos
	<p>aplicativo Vademecum puede ser cargado del país correspondiente o incluso de la institución prestadora de servicios de salud. iv) Se presiona prescribir receta. A partir de este momento, la receta médica digital queda prescripta digitalmente en el sistema, y permanece hasta que es anulada al ser atendida o expira la fecha de vencimiento. Adicionalmente, el sistema ofrece al médico la posibilidad de enviar la receta médica digital tanto al paciente como a la farmacia, por el medio electrónico que desee. (whatsApp, email, etc), v) Permite la recuperación de la receta médica digital, que puede darse tanto por interacción presencial entre paciente y farmacia, como mediante coordinación remota, vi) Dispensación del medicamento, confirmando la disponibilidad por la farmacia, vii) Anulación de la receta médica digital prescripta. Una vez dispensado el medicamento al paciente por la farmacia, se anula la receta médica digital utilizada en esa transacción, a los efectos de que la misma no pueda volver a ser utilizada en otra transacción.</p>
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	Potencia la telemedicina, eliminando la necesidad de una visita presencial para la prescripción de recetas médicas.
	Reduce toda la infraestructura informática requerida a la disponibilidad de un teléfono inteligente y conexión a internet.
	Genera un ecosistema seguro entre los participantes del proceso, médicos, pacientes y farmacias.
	Da total control sobre la autenticidad de la receta médica prescripta.
	Incorpora las seguridades de Blockchain en la generación de recetas digitales, las mismas se vuelven inalterables, seguras, trazable, transparentes, auditables y eficientes.
	Incorpora todos los aspectos relativos a la privacidad en el uso de datos de carácter personal.
	La farmacia anula o “mata” la receta recibida al dispensar el medicamento, eliminando la posibilidad que pueda ser reutilizada.
Dificultades encontradas	No se evidencia

Fuente: Elaboración propia. Referencia: Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación “Proyecto Final de Innovación” – Segunda Edición, año 2019, PUCP

Se considerará el aspecto de reducir toda la infraestructura informática requerida a la disponibilidad de un teléfono inteligente y conexión a internet, y por otro, proporcionar una forma segura, transparente, altamente resistente a interrupciones, auditable y eficiente, de registrar la transacción digital, por su entera construcción sobre Blockchain, a fin de prever cualquier intento de alterar la información.

**b) En Colombia: WifiBoss**

Es una aplicación donde los usuarios comparten su wifi y se pueden conectar a cualquier otro wifi compartido por otro usuario en cualquier ciudad o país automáticamente, sin que el usuario pueda ver su contraseña y los ciudadanos podrán salir y navegar sin las limitaciones de su plan o de Internet. Con el aplicativo WifiBoss, el gobierno colombiano, busca ayudar a que los usuarios que no tienen Internet WIFI puedan acceder a esas redes compartidas en estos tiempos de crisis y cuarentena.

Tabla 12. Aplicación WifiBoss para compartir wifi

Elementos	Sub – Elementos
WifiBoss	Su objetivo, es ayudar a que los usuarios que no tienen internet WIFI, puedan acceder a redes compartidas.
	La medida implementada corresponde a gestión pública.
	El alcance de la experiencia es de ámbito nacional
	El público objetivo de la experiencia es: Ciudadano con WIFI
	El periodo de implementación de experiencia: No señala
	Este aplicativo está impulsado por el gobierno colombiano en el que responde al lema "Nos unimos a la iniciativa del Gobierno Nacional, INNpalsa Colombia y Fedesoft Conectividad a Internet Gratis".
Aspectos que aborda el desafío de innovación	Un ciudadano puede utilizar las diferentes redes sociales e internet en general de forma gratuita.
	Para acceder a este servicio, el usuario descarga una aplicación y añade la redWIFI de lugar donde se encuentra ubicado para que las personas que estén cerca accedan al internet.
	La señal llega a todo el lugar donde se encuentre el usuario.
	No es necesario tener una clave para acceder a esta red.
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	Conecta a todos los usuarios sin restricciones de operador y de conexión.
Dificultades encontradas	No se evidencia

Fuente: Elaboración propia. Referencia: Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación "Proyecto Final de Innovación" – Segunda Edición, año 2019, PUCP y Página web Wifiboss (<https://wifiboss.com.co/>)

Teniendo en cuenta la crisis económica que estamos enfrentando producto el COVID-19, se debe considerar la posibilidad de que los ciudadanos compartan el acceso de internet para aquellos que no cuentan con acceso, sin que los mismos tengan que compartir la clave u contraseña, con la finalidad de contar con información en tiempo real y acceso a la plataforma por 24x7x365 días al año.

### **3.3 Generación y priorización de ideas**

Para el desarrollo de la generación de ideas, se ha tomado en cuenta las sugerencias de las entrevistas realizadas a los servidores y funcionarios públicos, recomendaciones señaladas en los informes de gestión del MTPE, literatura de los elementos en la descripción del problema, sugerencias y/u opiniones de compañeros de la maestría en el caso práctico del curso de Gestión por Procesos, y por último en las literaturas y/o artículos de innovaciones que están relacionados en la atención al ciudadano. En función a ello se han identificado las siguientes ideas:

- Implementación de agentes automatizados en la derivación de expedientes.
- Implementación de la “Clave Única”
- Establecer formatos estandarizados.
- Capacitación en temas técnico normativos y atención al ciudadano
- Capacitación en el uso y manejo de las TIC’s.
- Capacitación en Gestión del Cambio.
- Capacitación en la nueva versión del SIGD
- Implementación de la Ventanilla Única
- Adaptabilidad del sistema de trámite en los móviles.
- Diseño de directivas y lineamientos
- Reducir procesos en el trámite del SIGD (Sistema Integrado de Gestión Documental)
- Mejorar procesos para seguimiento de las solicitudes presentadas
- Implementación de una “Clave Única” para acceso a todos los programas del MTPE.
- Implementar protocolos estrictos orientados al servicio al ciudadano.
- Emisión de notificaciones electrónicos, en atención de las solicitudes presentadas.
- Desarrollar aplicativos que integren los servicios de atención al ciudadano

- Establecer indicadores de monitoreo de los resultados de atención al ciudadano
- Adecuar los procesos de interoperabilidad por las entidades que pertenecen al sector del MTPE.

Por ello, considerando la identificación de propuestas, en la Tabla 13, se describe las ideas más relevantes, que se tomaran en cuenta como posibles soluciones:

Tabla 13. Grupo de ideas y criterios

Grupo de ideas mejoras tecnológicas	Grupo de ideas mejora de capacidades	Grupo de ideas de mejoras de procesos
Implementación de agentes automatizados en la derivación de expedientes.	Capacitación en temas técnico normativos y atención al ciudadano	Establecer formatos estandarizados
Implementación de la “Clave Única”	Capacitación en el uso y manejo de las TIC’s	Diseño de directivas y lineamientos
Implementación de la Ventanilla Única	Capacitación en Gestión del Cambio	Reducir procesos en el trámite del SIGD
Adaptabilidad del sistema de trámite en los móviles	Capacitación en la nueva versión del SIGD	Mejorar procesos para seguimiento de las solicitudes presentadas
Emisión de notificaciones electrónicas de respuesta de atención al ciudadano		Adecuar procesos para la interoperabilidad
Adaptar las plataformas informáticas para la interoperabilidad		Implementación de Guía de protocolo

Fuente: Elaboración propia. Referencia: Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación “Proyecto Final de Innovación” – Segunda Edición, año 2019, PUCP.

Ahora bien, agrupada las ideas según criterios, se procedió a desarrollar una matriz de priorización de ideas seleccionando criterios de priorización.

Tabla 14. Priorización de grupos de ideas

Grupos de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	TOTAL
Grupo de ideas de mejoras tecnológicas	X		X	X	X	4
Grupo de ideas mejora de capacidades	X	X	X	X		4
Grupo de ideas de	X	X	X		X	4



mejoras de procesos						
---------------------	--	--	--	--	--	--

De este modo, la idea relacionada a las mejoras tecnológicas y de procesos cuentan con igual puntaje de priorización, los que se pasará a desarrollar con mayor detalle.

### 3.4 Concepto final de la innovación

En la etapa anterior, se realizó la agrupación de ideas a través de determinados criterios; el resultado de aquellas son la que se muestra más efectiva para el desafío innovación, para tal efecto, resulta necesario primero desarrollar el proceso de conceptualización de la nueva idea de la innovación y el segundo se desarrollara la presentación del concepto final, es decir cómo se logró conformar ese concepto final.

#### 3.4.1. Descripción del concepto final de innovación

Se ha planteado un bosquejo, tomando como referencia las ideas ganadoras en la etapa anterior en la mejora de procesos y tecnológicas.

Tabla 15. Descripción del bosquejo del concepto

Ítem	Contenido
Denominación de la solución	Establecer un plan desarrollo de capacidades de atención al Ciudadano, que incluya mejoras en el SIGD
Población beneficiada de la solución	Está dirigido a los ciudadanos que presentan sus solicitudes por Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental del MTPE
Descripción de la solución	<p>La solución consiste en contar con un Plan de Desarrollo de Capacidades de Atención al Ciudadano, que incluya mejoras en el SIGD.</p> <p>Elaborar un cronograma del Plan de capacitaciones, el cual será dictado por personal de la Oficina técnico - Normativa.</p> <p>La participación de los cursos será de manera obligatoria.</p> <p>La capacitación está relacionada a normas legales y mejora de calidad de atención al ciudadano.</p> <p>La supervisión y evaluación permanente estará a cargo de Recursos Humanos y la Oficina de Atención al Ciudadano.</p> <p>Los resultados del Plan serán remitidos a la Alta Dirección para la toma de decisiones.</p> <p>Se solicitará a la OTIC (Oficina de Tecnología de Información y Comunicaciones), mejorar las funcionalidades del SIGD, para</p>

	emitir notificaciones electrónicas en la presentación y seguimiento del expediente presentado por el ciudadano.
Descripción breve del beneficio aportado	Los ciudadanos podrán ser atendidos con mejores conocimientos por parte del personal de la Oficina de Atención al Ciudadano (presencial, virtual) y obtendrán respuestas inmediatas a través del SIGD (notificaciones electrónicas, móvil)

### 3.4.2 Proceso de desarrollo del concepto final de innovación

Para el desarrollo del concepto final, se consideró incluir en la descripción de la idea de la presentación del concepto final a los distintos actores que forman parte de la implementación de la innovación. En la descripción de la solución se identificaron a los siguientes actores:

- Oficina de Atención al Ciudadano
- Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
- Oficina de Comunicaciones
- Oficina de Recurso Humanos
- Oficina Técnico Normativo

La idea propuesta, se hizo llegar a los especialistas que laboran en la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental del MTPE como “beneficiario principal”, y aquellos que forman parte de la solución con la finalidad de obtener su apreciación del proyecto de innovación. Para ello, se utilizó la técnica de conceptualización Elevator Pitch, para hacer conocer la propuesta de innovación.

Para plantear la idea propuesta, se llevó a cabo una reunión vía telefónica con el Sr. Carlos Guevara Moran, jefe de la Oficina de Atención al Ciudadano del MTPE, el mismo que sugirió que por motivos de la pandemia se requiere mejorar las funcionalidades del sistema SIGD, contar con una plataforma virtual, teniendo en cuenta que la recepción de las solicitudes además de forma física, se está realizando vía correo electrónico ([mesadepartesvirtual@trabajo.gob.pe](mailto:mesadepartesvirtual@trabajo.gob.pe)) y posterior notificación al correo electrónico del ciudadano señalando solo el número de trámite. Asimismo, solicitó que las notificaciones se realicen no solo por correo electrónico sino por dispositivos móviles u otros medios para conocer el estado de trámite, teniendo en cuenta que el ciudadano no se familiariza entrar en una plataforma para conocer su estado de su trámite. Por lo tanto, lo sugerido concuerda con la descripción de la

solución en mejorar las funcionalidades del SIGD, para emitir notificaciones electrónicas en la presentación y seguimiento del expediente presentado por el ciudadano.

Con la finalidad de obtener otra opinión, se concretó la conversación por teléfono con el especialista Alejandro Rodríguez Bravo, de la Oficina de Atención al Ciudadano, quien atiende la ventanilla de Mesa de Partes del MTPE, el mismo que sugirió que las notificaciones electrónicas por correo electrónico, no solo se describa la hoja de ruta del expediente recibido, sino acompañe el texto que esté relacionado al TUPA o a la Ley de Procedimientos Administrativos, además del plazo de atención y la oficina encargada de atender la solicitud. De esta forma, el ciudadano y el servidor público obtendrá información de conocimiento del procedimiento, el mismo que quedará grabado en un documento en el que podrá revisar varias veces. Asimismo, señalo que está de acuerdo que se realicen las capacitaciones de los procedimientos administrativos, porque los procedimientos del TUPA del MTPE, tienen constantes modificaciones y se requiere tener conocimiento de los últimos cambios. Por otro lado, sugirió mayor difusión de los procedimientos a través de las redes sociales. Finalmente, consideró aceptable la propuesta de innovación considerando lo antes señalado.

Utilizando la misma técnica de conceptualización, se concretó una reunión por medio de mensaje whatsApp con Chinn-Yen Alberto De la Cruz Loo, especialista de redes sociales de la Oficina de Comunicaciones del MTPE. En la reunión sostenida por vía telefónica, se sugirió que parte de la solución es que los ciudadanos conozcan los procedimientos administrativos relacionados al TUPA u otros trámites que se realizan por la Oficina de Atención al Ciudadano por medio de las redes sociales (*twitter, facebook, whatsapp*), con la finalidad que el ciudadano cuente con el servicio de orientación. Chinn-Yen, consideró que si es posible brindar la orientación por medios de redes sociales y para ello se deberá alcanzar los servicios que se brindan. Asimismo, consultó si los procedimientos administrativos de trámite se encuentran en la página web, los mismos que no están publicados. Asimismo, sugirió que se va a requerir el soporte de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental y de la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones para la publicación por las redes sociales, además de alcanzar cómo funcionan los servicios que se brindan y todos sus requisitos. Para tal efecto, se buscó la opinión de Joshep Zapata Quintana, especialista de la oficina de Tecnologías de la Información y encargado del Web Master del Portal Institucional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, quien sugirió que para cada tipo canal de comunicación (*twitter, facebook, whatsapp*) se deberá tener una redacción específica por medios de banner o enlaces y tener servicios a detalle, es decir,

si el ciudadano desea mayor información buscara el enlace relacionado a su consulta que le llevara al portal de la Entidad, con la finalidad de promocionar el negocio principal de la entidad enfocados en los trámites del TUPA, Documento Externos y otro que son recibidos por la mesa de partes del MTPE. Asimismo, señalo que el Área de difusión y Capacitación Laboral de la Dirección de Normativa de Trabajo, cuenta con el flujo de procesos para cada tipo de procedimiento o servicios TUPA a cargo de los viceministerios. Una vez identificado los procedimientos TUPA o documentos externos de mayor demanda, podrían ser derivados del Área de Prensa de la Oficina de Comunicaciones del MTPE, para su elaboración del diseño y su posterior publicación por los canales de comunicación. Finalmente, señalo que la solución facilitara la orientación en el servicio de atención al ciudadano que actualmente no cuenta la entidad, además mejorara el Portal Institucional completamente confuso y poco amigable para facilitar una búsqueda de la información de parte del ciudadano.

En relación a las mejoras informáticas del Sistema de Información de Gestión Documental (SIGD), del Trámite Documental de Mesa de Partes, se sostuvo la reunión con Jhonatan Marco, especialista de la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, encargado del sistema de SIGD, considero que la idea de contar con una casilla electrónica mejoraría la atención al ciudadano en el seguimiento de sus solicitudes presentadas por el sistema de Mesa de Partes del MTPE, además que por el mismo medio se recibirán notificaciones electrónicas y se complementará la información con el sustento legal que garantiza el procedimiento. Así también, considero que la necesidad de contratar una plataforma de mesa de partes virtual a fin de evitar el uso del correo electrónico tal como señaló el especialista de atención por ventanilla de Mesa de Partes. Y en la misma idea de innovación considero que sería bueno un servicio de chatbots, que refiere a un software de inteligencia artificial que permite simular con una conversación con una persona en atención al servicio de cliente.

Con respecto al Plan de Desarrollo de Capacidades para el personal de la Oficina de Atención al Ciudadano que incluye la atención por ventanilla de la Mesa de Partes del MTPE, se programó la reunión con Miriam Carrasco, coordinadora de la Oficina de Recursos Humanos del MTPE, quien manifiesto “la idea le parece ideal” y que podría empleare un proyecto piloto, teniendo en cuenta que el desarrollo de las capacitaciones incluye al personal como expositores; ejercicio diferente al desarrollo del Plan de Desarrollo de Personal (PDP), en el cual se contrata instituciones externas para la capacitación del personal por los cursos solicitados de las mismas oficinas. Asimismo,

señaló que teniendo en cuenta que los especialistas que desarrollarían las capacitaciones pertenecen a dos viceministerios, resulta necesario contar con su aprobación de la Alta Dirección.

Luego de obtener los aportes de los actores involucrados en el proyecto de innovación desde la perspectiva de sus funciones, con las ideas propuestas permitieron madurar el concepto final del prototipo, que se describe en la siguiente tabla:

Tabla 16. Descripción del concepto

Ítem	Contenido
<p><b>¿Cómo se denomina?</b></p>	<p>Servicio Omnicanal de Orientación y Atención y al Ciudadano - SODEC.</p>
<p><b>¿En qué consiste la solución?</b></p>	<p>La solución consiste en implementar el servicio omnicanal de orientación y atención de los trámites realizados por la Mesa de Partes del MTPE, que incluye:</p> <p>Rediseñar la norma técnica que sustente la implementación de las nuevas funcionalidades del SIGD.</p> <p>Solicitar a la OTIC, mejorar las funcionalidades del SIGD, para reducir los procesos en la presentación y seguimiento del expediente presentado por el ciudadano.</p> <p>Emitir notificaciones electrónicas de respuesta por correo electrónico, mensajes de textos, u otro canal, señalando la normativa que corresponde al trámite realizado, plazo de atención y la oficina encargada de atender la solicitud.</p> <p>Solicitar a la Oficina de Comunicaciones, la difusión por las redes sociales (<i>twitter, facebook, whatsapp</i>), para hacer conocer al ciudadano los procedimientos administrativos que brinda la Oficina de Atención al Ciudadano del MTPE</p> <p>La Oficina Técnico Normativa, en coordinación con la Oficina de Comunicaciones, Atención al Ciudadano y la OTIC, brindará orientación al usuario a través de la red sociales (<i>twitter, facebook, whatsapp</i>), las respuestas deberán responder a un protocolo para cada tipo de canal de comunicación.</p> <p>La Oficina de Recurso Humanos, deberá elaborar un cronograma del plan de capacitaciones, el cual será dictado por personal de la Oficina Técnico Normativa.</p>

	<p>La capacitación está relacionada a normas legales y mejoras de calidad de atención al ciudadano.</p> <p>La supervisión y evaluación permanente estará a cargo de Recursos Humanos y la Oficina de Atención al Ciudadano.</p> <p>Los resultados del plan serán remitidos a la Alta Dirección para la toma de decisiones.</p> <p>Implementar el portal web de gestión documental, que permitirá integrar los servicios relacionados a la orientación al usuario, protocolo, seguimiento de trámite y mesa de partes virtual.</p>
<b>¿Para quién es la solución?</b>	Está dirigido a los ciudadanos que presentan sus solicitudes por la Mesa de Partes del MTPE.
<b>¿Para qué es la solución?</b>	Para brindar un servicio eficiente y ágil a los ciudadanos.
<b>¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?</b>	Los ciudadanos podrán ser atendidos con mejores conocimientos por parte del personal de la Oficina de Atención al Ciudadano (presencial y virtual), obtendrán respuestas inmediatas a través de notificaciones electrónicas ( <i>móvil y correo electrónico</i> ), orientación por redes sociales ( <i>Twitter, Facebook, whatsapp</i> ) y la integración de los servicios relacionados a la presentación de sus solicitudes por el portal web de gestión documental.
<b>¿Cuáles son las principales acciones del usuario?</b>	Los ciudadanos deberán ser capaces de adaptarse a los cambios institucionales de la tecnología y a las redes sociales.
<b>¿Cuáles son las principales acciones de la organización?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de mapa de proceso actual del SIGD.</li> <li>• Elaboración del mapa de procesos como deber ser el SIGD.</li> <li>• Plan de capacidades al personal.</li> <li>• Despliegue de nuevas funcionalidades en el SIGD.</li> <li>• Difusión del servicio al ciudadano, que requiere la publicación de spots por las redes sociales, la implementación del portal web de gestión documental, que incluye la integración de los servicios existentes relacionados a la orientación al ciudadano en trámites por la mesa partes y registro de la mesa de partes virtual.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de presentar el concepto final para el despliegue del proyecto de innovación, para lo cual se elaboró en un ejercicio visual la descripción del concepto en el cual incluye sus componentes:

Figura 3. Descripción del concepto de innovación



### 3.5 Prototipo final de la innovación

#### 3.5.1 Descripción del prototipo final

Para el desarrollo de prototipos, se han identificado cinco (05) etapas que conllevan el desarrollo del prototipo final de la innovación.

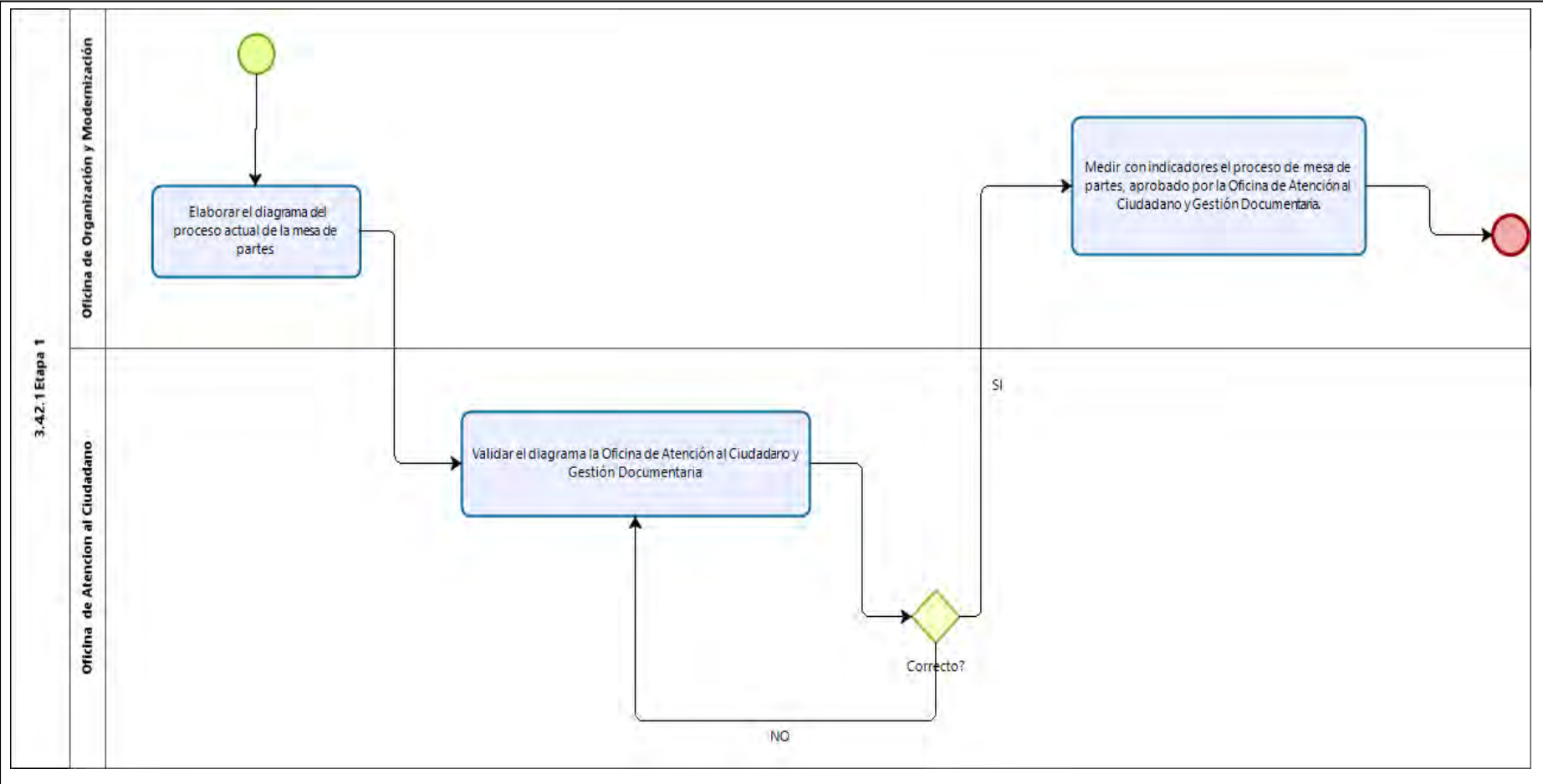
##### 3.5.1.1 Desarrollo de las etapas del proceso

Etapa 1: Mapear el Proceso AS IS (Cómo es el proceso actual)

Es necesario realizar un análisis respecto al proceso actual; a fin de, identificar los problemas que aquejan su funcionamiento y posteriormente desarrollar una intervención efectiva al mismo, para tal efecto, se debe elaborar el diagrama de procesos de la Mesa de Partes. Como producto de ello, se obtendrá el diagrama de procesos AS IS. Los actores involucrados para obtener el diagrama es un especialista en procesos de la Oficina de Organización y Modernización; quien tendrá el rol de la elaboración del proceso, y deberá ser validado por la Oficina de Atención al Ciudadano y la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, quienes apoyaran al especialista de procesos para el desarrollo del diagrama.

La medición de procesos AS IS, también se considerará en esta etapa, porque resulta necesario obtener los indicadores que miden actualmente la Mesa de Partes.

Figura 4. Flujo de proceso de la Etapa1





## Etapa 2: Mapear el proceso TO BE (Cómo debe ser el proceso)

En esta etapa resulta necesario desarrollar las siguientes actividades:

- a) Elaborar el diagrama de proceso TO BE, que luego de obtener el diagrama actual, será posible considerar las actividades que van a permitir intervenir para la mejora de sus procesos para su buen funcionamiento. Para tal efecto, los actores involucrados para elaborar el diagrama del proceso TO BE, es el especialista en procesos de la Oficina de Organización y Modernización y la Oficina de Atención al Ciudadano y la Oficina de Tecnologías Comunicaciones.
- b) Elaborar el manual del proceso TO BE, en el cual se deberá elaborar la ficha de caracterización del proceso, los procedimientos y las fichas de indicadores TO BE.
- c) Aprobar y difundir el manual del proceso TO BE, en el que estará a cargo la Oficina de Organización y Modernización.
- d) Diseñar los perfiles de los roles que participan en la ejecución del proceso, en el cual se obtendrá los perfiles diseñados por especialista de procesos.
- e) Aprobar los perfiles diseñados de los roles que participan en el proceso, a cargo de la Oficina de Organización y Modernización, Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

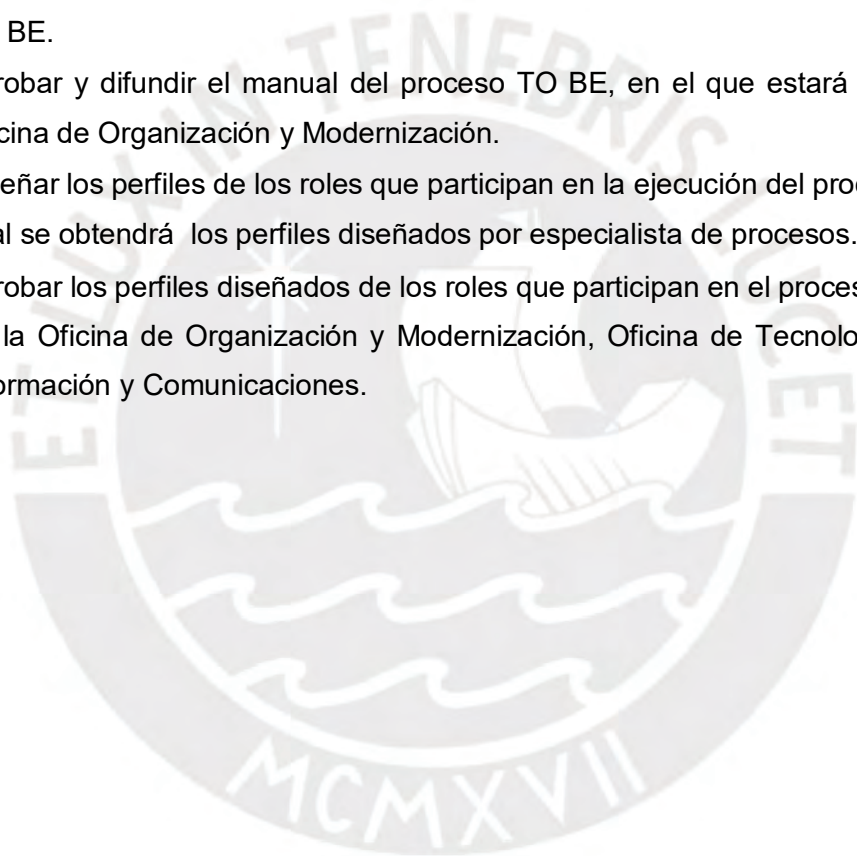
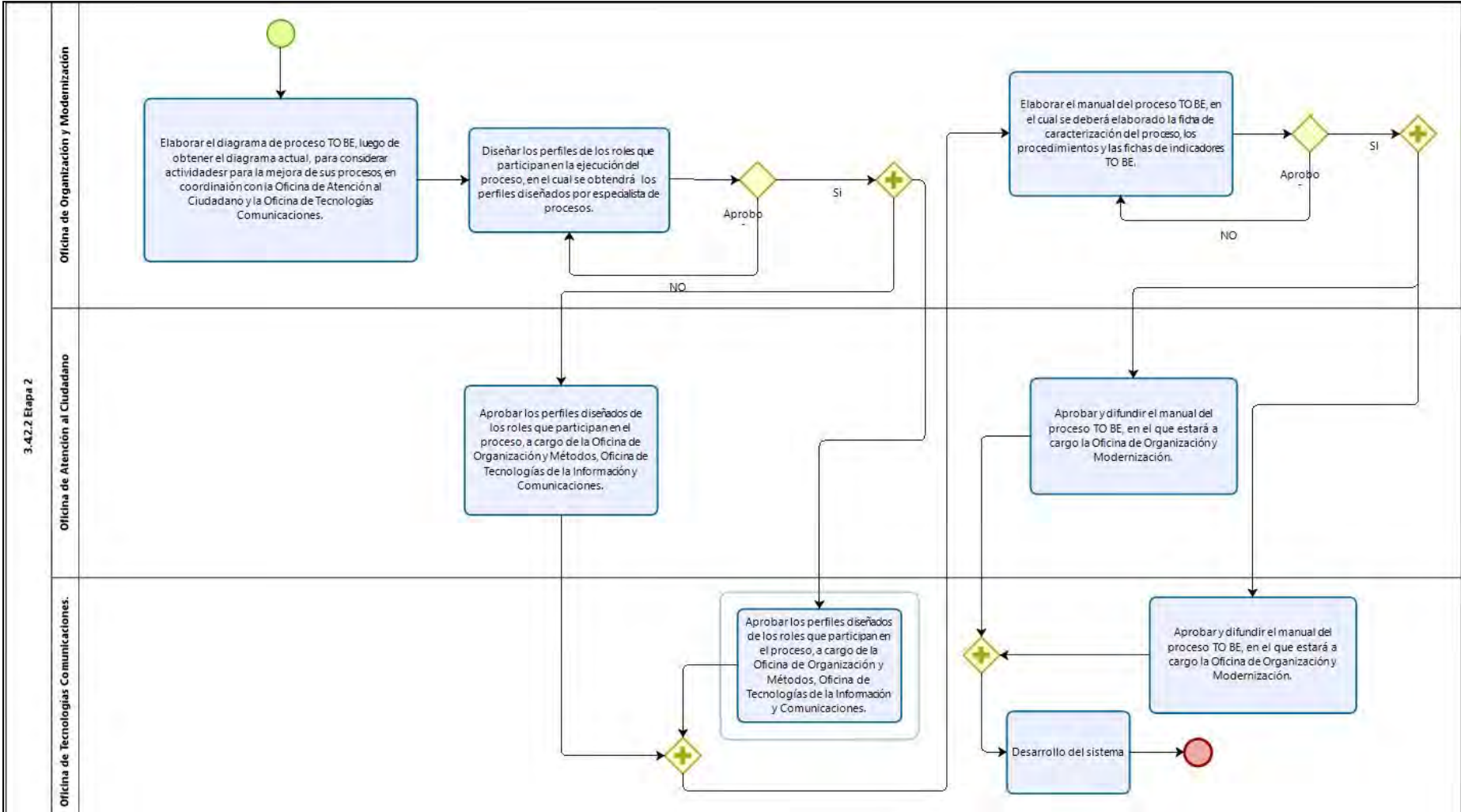


Figura 5. Flujo de proceso de la Etapa 2

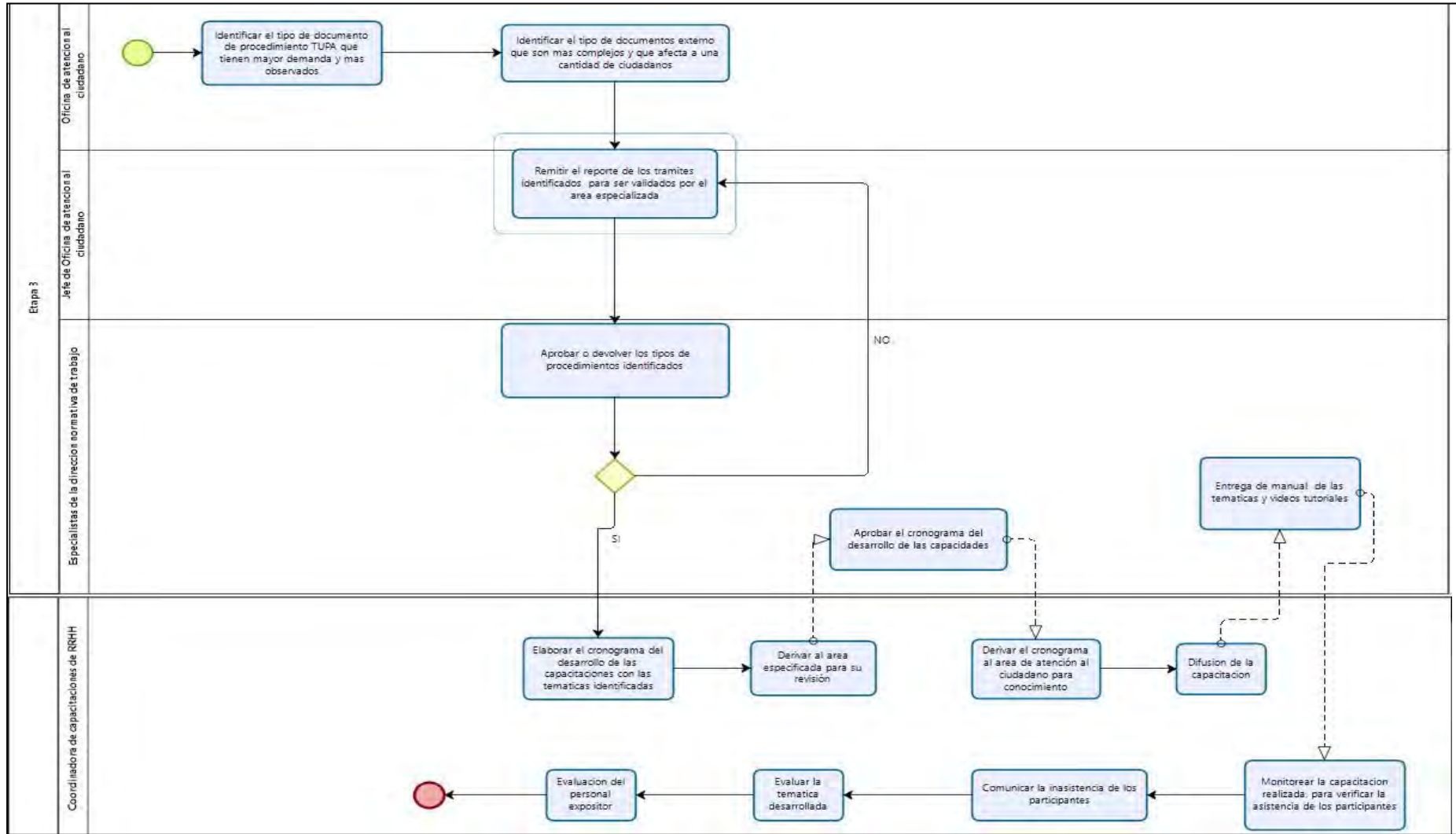


### Etapa 3: Fortalecer las capacidades de los roles que participan en el proceso TO BE

En esta etapa resulta necesario desarrollar las siguientes actividades:

- a) Identificar las brechas de capacidades y conocimientos para la ejecución de los roles en el proceso (AS IS vs TO BE), a fin de conocer el grado de conocimiento que tiene el personal de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria, en especial a todo servidor público que tenga contacto con usuarios (operadores de atención de consultas por los distintos canales de orientación tales como telefónico, virtual y presencial), en relación al conocimiento de los procedimientos TUPA y documentos externos propuestos.
- b) Identificar los trámites de procedimientos TUPA y documentos externos, en coordinación con las unidades orgánicas que son las destinatarias de un mayor número de documentos, por mesa de partes. Según la Tabla 3, del primer capítulo, estas unidades son la Sub Dirección de Registros Generales, la Dirección General de Políticas para la Promoción de la Formalización Laboral e Inspección del Trabajo, y la Sub Dirección de Defensa Legal Gratuita y Asesoría del Trabajador.
- c) La Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria, en calidad de usuario, deberá remitir el reporte de los trámites identificados para ser validados por el área especializada, de ser aprobado se debe derivar a la Oficina de Recursos Humanos para elaborar el cronograma del desarrollo de las capacitaciones, de lo contrario se devolverá al usuario para su actualización.
- d) Aprobado el cronograma, la Oficina de Recursos Humanos procederá con la difusión a todos los participantes y expositores de las distintas áreas involucradas.
- e) La Oficina de Recursos Humanos, ejecutará el plan de capacitación de fortalecimiento de capacidades e informará a la Alta Dirección de los resultados de la evaluación de los participantes.

Figura 6. Flujo de proceso de la Etapa 3



#### Etapa 4: Desarrollo del sistema de información del proceso de Gestión Documental - TOBE

##### a) Del Sistema Integrado de Gestión Documental - SIGD

Para su implementación, será en coordinación con los usuarios de Oficina de Atención del Ciudadano y Gestión Documental y los especialistas de desarrollo de la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, con la finalidad de desarrollar las siguientes actividades:

- ✓ Definir los requerimientos funcionales y no funcionales del Sistema Integrado de Gestión Documental – SIGD, en el que se realizara el levantamiento de requerimientos y análisis de los cambios a realizarse para implementar
- ✓ Diseñar la base de datos, prototipos y arquitectura del sistema.
- ✓ Desarrollar el sistema de Mesa de Partes.
- ✓ Realizar pruebas unitarias, integrales y funcionales del sistema
- ✓ Elaborar la documentación del sistema
- ✓ Implementar el sistema de Mesa de Partes.

##### b) De la Mesa de Partes Virtual

Se requiere proporcionar información necesaria al ciudadano para presentar un documento a través de una plataforma, automatizando y optimizando el tiempo del proceso para la presentación de documentos de parte de los ciudadanos. Para su implementación, será en coordinación con los usuarios de Oficina de Atención del Ciudadano y los especialistas de desarrollo de la Oficina de Tecnologías de la Información, con la finalidad de desarrollar las siguientes actividades:

- ✓ Diseñar, implementar, configurar, automatizar y puesta en marcha del proceso de recepción de registros de la Mesa de Partes Virtual del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo –MTPE.
- ✓ Integraciones necesarias para transferencia de información al Sistema Integrado de Gestión Documental del MTPE.
- ✓ Despliegue de aplicación para obtener las pruebas funcionales del sistema.

##### c) Del Sistema de Casilla Electrónica

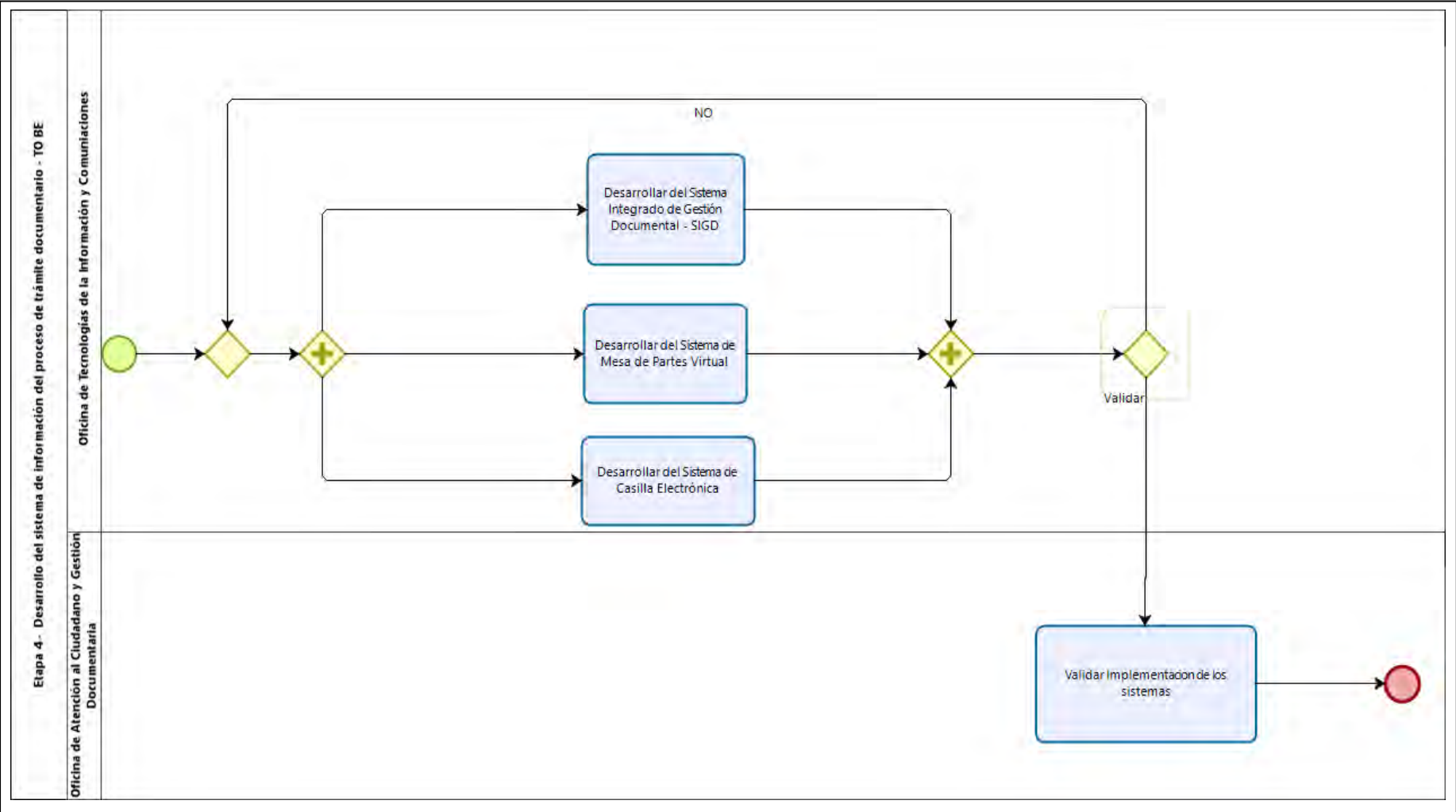
Se requiere implementar un sistema de casilla electrónica con la finalidad de realizar el envío de notificaciones de documentos del MTPE a los ciudadanos en general. Para su implementación, será en coordinación con los usuarios de Oficina de Atención del

Ciudadano y los especialistas de desarrollo de la Oficina de Tecnologías de la Información, con la finalidad de desarrollar las siguientes actividades:

- ✓ El control de acceso al Sistema de Casilla Electrónica debe estar integrado con el sistema de seguridad del MTPE.
- ✓ El sistema deberá permitir el envío de notificaciones individuales y masivas a la bandeja de casilla electrónica del usuario final-
- ✓ El sistema deberá contar con un gestor de plantillas de correo para la configuración del envío de correos al usuario.
- ✓ Clave Única para el ingreso del ciudadano a la casilla electrónica.
- ✓ El sistema contará con descarga de archivos y visor de PDF.



Figura 7. Flujo de proceso de la Etapa 4



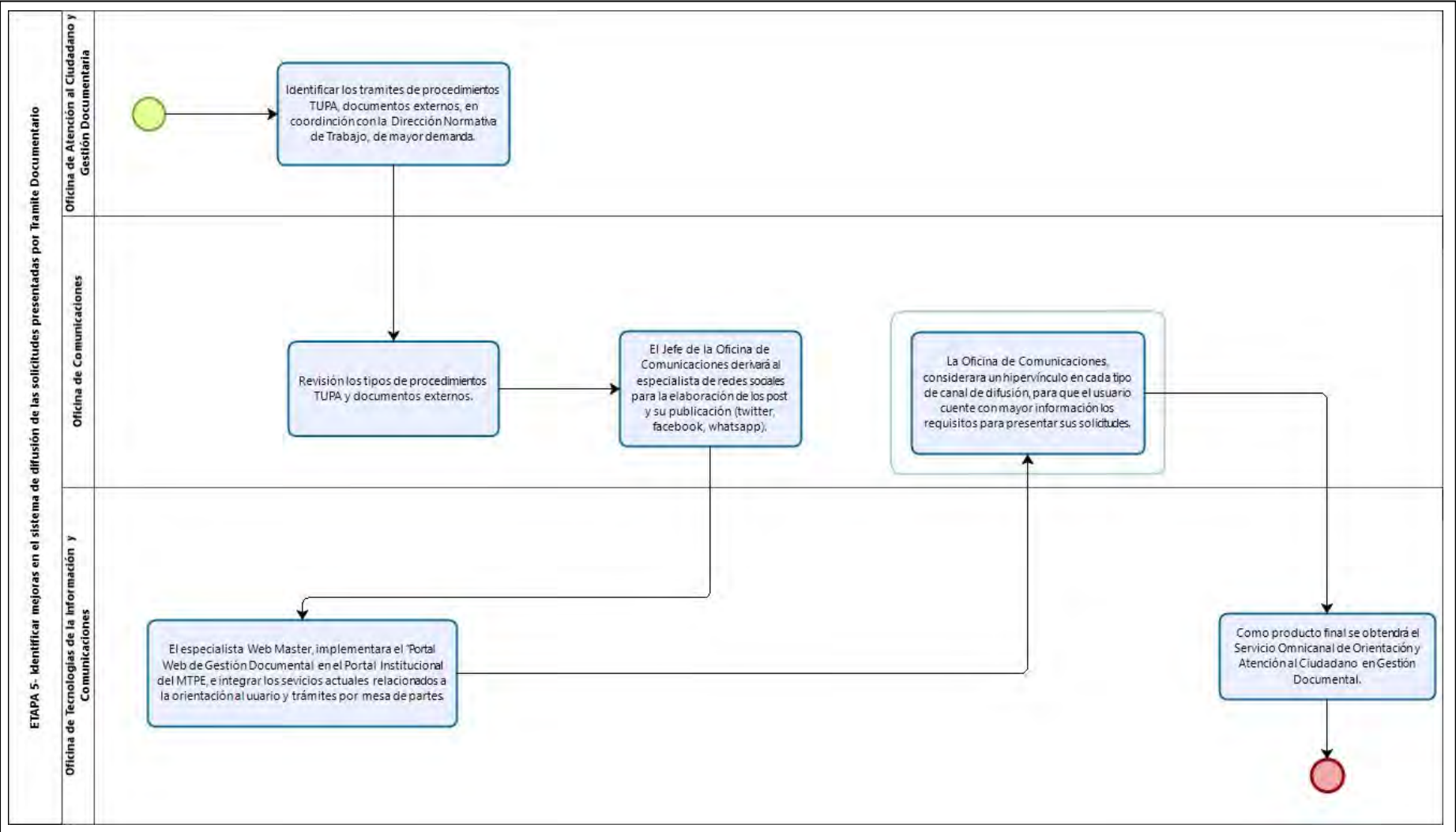
## Etapa 5: Identificar mejoras en el sistema de difusión de las solicitudes presentadas por Mesa de Partes

Para mejorar el servicio de orientación al ciudadano de los trámites que están relacionados a los procedimientos del TUPA y otros documentos que son presentados por la Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria, resulta necesario utilizar canales de redes sociales y desarrollar el portal web de gestión documental en el Portal Institucional de MTPE. En esta etapa se debe desarrollar las siguientes actividades:

- a) La Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria, identificara los procedimientos TUPA y documentos externos, en coordinación con la Dirección de Normativa de Trabajo, de mayor demanda.
- b) Derivar a la Oficina de Comunicaciones los tipos de procedimientos TUPA y documentos externos para su revisión, y aprobación, en caso de ser observados se devolverá a la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria, para su corrección de ser necesario.
- c) El Jefe de la Oficina de Comunicaciones derivará al especialista de redes sociales para la elaboración de post y posterior publicación (*twitter, facebook, whatsapp*).
- d) El especialista Web Master de la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, desarrollará “Portal Web de Gestión Documental”, integrando los servicios actuales relacionados a la orientación al usuario y trámite por la mesa de partes del MTPE.
- e) La Oficina de Comunicaciones, considerara un hipervínculo en cada tipo de canal de difusión, para que el usuario cuente con mayor detalle de los requisitos para presentar sus solicitudes.
- f) Como producto final se obtendrá el Servicio de Omnicanal de Orientación y Atención al Ciudadano de Gestión Documental.



Figura 8. Flujo de proceso de la Etapa 5



### 3.5.1.2 Diseño y testeo del prototipo

A partir del desarrollo de procesos de la cuarta y quinta etapa de la solución de la innovación, se consideró diseñar el sistema de la mesa de partes virtual y la página web de gestión documental en el portal institucional del MTPE.

Para tal efecto, se desarrolló el diseño de manera parcial de la solución de la innovación, a través de las pruebas de testeo del prototipo, en el cual permitirá probar la hipótesis con la participación de especialistas conocedores de los sistemas informáticos y usuarios del Sistema Integrado de Gestión Documental de Mesa de Partes.

En la tabla 17, se evidencia los niveles conceptual, sensorial y funcional, con el objetivo de lograr un prototipo de alta resolución, es decir hasta llegar a desarrollar las funcionalidades de último nivel.

Tabla 17. Técnicas para producir prototipos por nivel

Elementos	Técnica	Definición
Nivel conceptual	Storyboard o Guión gráfico.	<p>Se estimó desarrollar los componentes del prototipo, rescatar algunos servicios que ha desarrollado el MTPE, pero que no está siendo utilizado por el ciudadano por desconocimiento en el uso del servicio. Asimismo, considerar otros accesos de orientación, consulta, seguimiento, registro en la mesa de partes virtual.</p> <p>Para entender el desarrollo del prototipo, previo se identificó el procedimiento actual de interacción entre el usuario y el servicio en los siguientes actos del ciudadano:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hace cola, llegas a ventanilla, la mandan a orientación al usuario y tiene que hacer otra cola.</li> <li>2. Le dan un ticket de cita y regresa otro día a una cita de orientación.</li> <li>3. Cuando regresó hace otra fila para recibir la orientación del trámite a realizar.</li> <li>4. Regresa para presentar finalmente su solicitud por mesa de partes.</li> <li>5. Cuando llega a ventanilla aceptan su solicitud, pero le dan 3 días para subsanar.</li> <li>6. Regresa y subsana los documentos observados, recibe hojita (un cargo sellado).</li> <li>7. Regresa hasta 3 veces para saber el estado está su trámite</li> <li>8. Su trámite es aceptado por el área especializada.</li> </ol>
Nivel Sensorial	Prototipos rápidos	<p>El inicio del portal web de gestión documental contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutoriales para el proceso del registro por el trámite de la mesa de partes virtual.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolos que describen el servicio de orientación por los distintos canales de comunicación que el ciudadano debe conocer.</li> <li>• Modelos de documentos para la presentación de sus solicitudes de los procedimientos TUPA y documentos externos más comunes.</li> <li>• Preguntas frecuentes y sus respuestas por los distintos servicios en relación a la presentación de las solicitudes por la Mesa de Partes.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paso 1 para el registro por la Mesa de partes virtual, el ciudadano deberá ingresar sus datos para acceder a la presentación de su solicitud.</li> <li>2. Paso 2, consiste en la selección del tipo de trámite, selección del procedimiento TUPA y el número de hoja de ruta, en caso de existir una segunda presentación por la misma solicitud de la referencia.</li> <li>3. Paso 3, consiste en cargar los documentos que forman parte de los requisitos del tipo de procedimiento seleccionado. En caso que el peso del documento supere el máximo de 10 MB, el usuario tendrá la opción de subir el documento en un drive y registrar el link para la revisión de los documentos.</li> <li>4. Paso 4, es el envío del documento y el resultado del ingreso de la solicitud satisfactoriamente.</li> </ol>
<p>Nivel funcional</p>	<p>Prototipos de alta fidelidad</p>	<p>Con los resultados de testeo de usuarios se hicieron los cambios correspondientes alineados a las recomendaciones.</p> <p>Como los principales cambios incorporados podemos enumerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La incorporación de asistencia virtual (chatbot): A través de él se pretende formar un medio de comunicación virtual para orientar a los usuarios durante la inscripción de su solicitud a la mesa de partes virtual.</li> <li>• Cambios de botones y proceso de registro: Los botones de Iniciar y Registro se encontraban juntos en las pantallas de inicio de sesión, por ello se pasó a incorporar estos cambios. Además de agregar una pantalla extra para confirmar tu usuario y contraseña una vez termines el Registro en el sistema.</li> <li>• Lista de requisitos: La visualización de la lista de requisitos para los trámites no se encontraba habilitada, con lo cual se procedió a crear una ventana emergente para que el usuario pudiera ver la lista de requisitos correspondientes a su trámite.</li> <li>• Formatos de trámites: La opción de formatos y su respectivo botón de descarga no se encontraba disponible, En consecuencia, se pasó a agregar esta opción para que el usuario pudiera visualizar, descargar, llenar y volver a subir estos formatos.</li> </ul>

Para un mejor entendimiento del procedimiento actual de orientación y atención del servicio de Mesa de Partes del MTPE, se elaboró un storyboard (guión de gráfico), de secuencia del comportamiento del ciudadano en el que se ilustra la interacción entre el usuario y el servicio.

Figura 9. Storyboard del comportamiento del ciudadano



En la siguiente tabla, se desarrolló el testeo por cada nivel hasta lograr el nivel funcional y sus funcionalidades del prototipo. El proceso de testeo está compuesto de cinco pasos: i) Confirma el prototipo y su nivel; ii) Desarrollo de las hipótesis; iii) Desarrollo de preguntas generales del testeo; iv) Planificación del proceso de testeo; v) Diseño de Métodos; vi) Implementar y adaptar; y vii) Tomar decisiones.

Tabla 18. Pasos para el testeo del prototipo

Paso	Sub – Elementos
Paso 1. Prototipo	<p>Se logró llegar a un nivel funcional, porque se desarrolló las funcionalidades del prototipo.</p> <p>El prototipo es parte de una solución integral y se encuentra enfocado en la cuarta y quinta etapa del proceso de innovación</p> <p>Permite acceder a la página web de gestión documental del portal institucional de la entidad, y se pudo identificar el contenido del menú de inicio, tutoriales, protocolos, modelo de documentos, preguntas</p>

	<p>frecuentes y con acceso directo a la mesa de partes virtual, seguimiento de trámites, agendar una cita, y consultas en línea. Asimismo, se consideró las redes sociales (<i>twitter, facebook, whatsapp</i>) de la entidad y el chatbots, este último estará activo en cada una de las funciones de la página web como ayuda a las consultas por los usuarios.</p> <p>Como prueba a nivel funcional, se tomó como referencia el acceso de mesa de partes virtual, para lo cual se desarrollaron las funcionalidades para el registro de solicitud.</p> <p>Inicio de sesión: Registro de datos personales y ubigeo.</p> <p>Paso 1. Permite verificar tus datos personales, además del ingreso de teléfono y correo electrónico.</p> <p>Paso 2. Permite seleccionar el tipo de trámite (documento Tupa o documento externo), para ello se visualizará los requisitos que se deberá tener en cuenta, en la documentación adjunta.</p> <p>Paso 3. Elegido el tipo de trámite, procede la carga de documentos en pdf, de superar el límite permitido de un máximo de 10MB, procede la subida del documento a drive, Dropbox, Wetransfer u otros y compartir.</p> <p>Paso 4. Finaliza el trámite con un número de hoja de ruta, para su seguimiento.</p> <p>La solución corresponde a la cuarta y quinta etapa propuesta para la solución integral del proyecto.</p>
<p>Paso. 2: Desarrollo de la hipótesis</p>	<p>Con la solución propuesta de página web de gestión documental, se logrará atender al ciudadano en una forma rápida y desde sus hogares</p> <p>Desde una sola página web, tendrán acceso directo a realizar diversas consultas o trámites que están orientados a realizar por la mesa de partes virtual o presencial con éxito.</p> <p>Realizarán consultas en líneas para la absolución a sus consultas, y agendar una cita por la misma página web para mayor orientación en el trámite a realizar.</p> <p>Podrán realizar el seguimiento del trámite ingresado exitosamente por la mesa de partes virtual o presencial.</p> <p>Tendrán acceso a modelos de documentos, que le servirá como guía para la presentación de su solicitud y tutoriales para conocer los procedimientos del uso de la mesa de partes virtual.</p> <p>Contarán con protocolos, que contiene el procedimiento de atención al ciudadano por cada servicio, con derecho a reclamo en caso de respetarse el servicio.</p> <p>Las redes sociales, estarán acompañados de los spots relacionados al servicio de Mesa de Partes y un chatbots que está presente en todos los</p> <p>Finalmente, más de 200,000 ciudadanos se verán beneficiados con la página web del gestión documental.</p>
<p>Paso 3: Preguntas</p>	<p>El prototipo es altamente probable que sea efectivo, teniendo en cuenta la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental, no cuenta con una mesa de partes virtual sistematizada, que el</p>

<p>generales del testeo</p>	<p>servicio de orientación al ciudadano en forma presencial por efectos de la pandemia se ha visto reducido, además que por la demanda de infectados se ha restringido la movilización de los ciudadanos.</p> <p>Es viable, porque la inversión en un escenario conservador sería de S/. 18,000.00, para ejecutar con los saldos del presupuesto de la Oficina de Tecnologías de la Información del MTPE, cero costos para los ciudadanos que harán uso del servicio, además ahorro económico y tiempo en las idas y retornos al MTPE.</p> <p>La Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental, en calidad de área usuaria y la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones responsable de los sistemas de información, apoyaran en el desarrollo del prototipo, en el marco de los objetivos de la entidad, herramientas de gestión, en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2021 y Ley de Gobierno Digital.</p> <p>La página web de gestión documental, permitirá escalar otros accesos directos relacionados no solo al servicio de trámite sino también a la gestión documental y otros relacionados que están a cargo de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental.</p>
<p>Paso 4. Planificar el proceso de testeo</p>	<p>Para efectos de iniciar el proceso de testeo, se planificó reunir con los especialistas que representan a las oficinas responsables de las etapas 03 y 04, de la OTIC y de la Oficina de la Atención al Ciudadano. Se agendó reunión por correo meet de acuerdo a la disponibilidad de tiempo del personal. Para tal efecto, se tuvo previsto los conceptos definidos de la priorización de ideas considerado en el proceso de desarrollo del concepto final de innovación, además de imágenes pre elaborados que ilustra la interacción entre el usuario y el servicio.</p>
<p>Paso 5: Diseño de Métodos</p>	<p>Durante el proceso de testeo en el diseño de métodos se tomaron en cuenta los siguientes principios:</p> <p>Relevante: Se tomó en cuenta que las preguntas están relacionadas al servicio de orientación al ciudadano y al servicio de mesa de partes de la entidad.</p> <p>Creíble: Se hizo una prueba real de manera remota con los siguientes especialistas.</p> <p>Alejandro Rodriguez Bravo: Abogado de profesión, tiene 50 años, personal nombrado por la Ley 276 y labora en la Oficina Atención al Ciudadano desde hace 26 años, y su rol principal es recepción de documentos en el sistema de gestión documental, ingreso, clasificación y derivación de la documentación a las oficinas que corresponde, otra de las funciones es coordinador del área de trámite y algunas veces encargado de la Oficina de Atención al Ciudadano.</p> <p>Joshep Zapata Quintana: Ingeniero de Sistemas de profesión, tiene 38 años, personal contratado bajo la modalidad CAS, labora en la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, y su cargo principal es Webmaster del Portal Institucional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.</p> <p>Jhonatan Alexis Marcos Moquillaza: Ingeniero de sistemas de profesión, tiene 36 años, personal contratado bajo la modalidad CAS, labora en la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, su cargo principal es el análisis de los sistemas de</p>

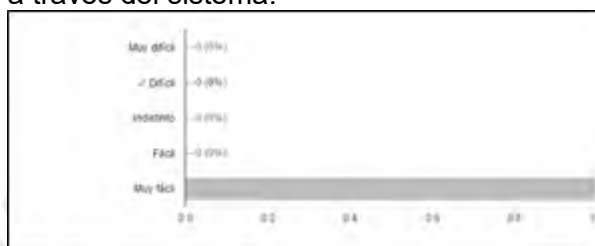
información, y tiene como función el desarrollo del Sistema Integrado de Gestión Documental

Se realizó un acompañamiento asistido a la navegación del usuario por la plataforma.

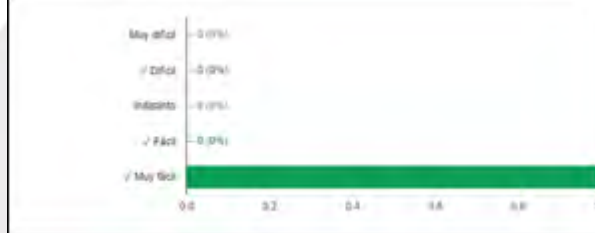
Carga apropiada de la prueba:

A los usuarios durante la prueba se les pasó una encuesta asistida en la cual debían responder las siguientes preguntas:

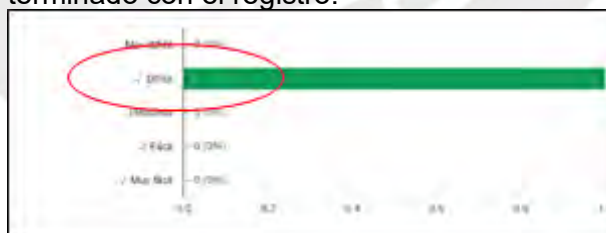
- ¿Qué amigable/fácil de navegar te pareció el sistema?  
A la totalidad de usuarios les pareció muy fácil la navegación a través del sistema.



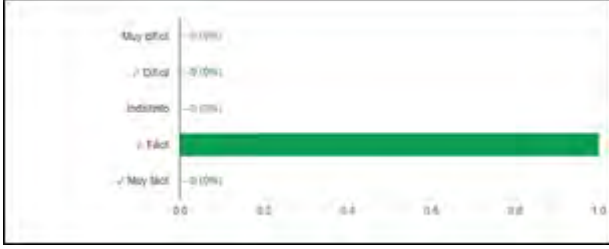
- ¿Qué fácil de navegar te pareció el inicio de sesión?  
A la totalidad de usuarios les pareció muy fácil el proceso de



- ¿Qué tan fácil te pareció el registro?  
Por otro lado, el registro les pareció difícil de hacer, debido a dos motivos, el primero, la presencia del botón de inicio de sesión en la misma ventana de registro, y segundo, por la falta de confirmación de credenciales una vez que se ha terminado con el registro.



- ¿Qué tan fácil te pareció registrar un documento en mesa de partes?  
Por último, en durante el momento de registro de documentos el usuario identificó puntos de mejora como la incorporación de la visibilizada de la ventana de requisitos para complementar la experiencia y agregar la opción de descargar los formatos para que el usuario pueda llenar y subir al sistema.

	 <p>Oportuno: Como se mencionó anteriormente se hizo una videollamada con usuarios, a los cuales se les compartió un link donde se encuentran subido el prototipo.</p>
<p>Paso 6: Implementar y adaptar</p>	<p>El test con usuarios arrojó insumos importantes a incorporar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agregar un chatbot para dudas o consultas: Que en todo momento este chat en vivo se encuentre a lo largo de la navegación, así el usuario podrá consultar si tiene alguna duda en relación al proceso o llenado de algún documento.</li> <li>2. Cambiar botones de registro e iniciar sesión: La presencia de los botones registrar e inicio durante todo el proceso de registro causó confusión en el usuario, por ello, en la pantalla de registro se dejó solo el de registro y en la pantalla de inicio de sesión el botón inicio.</li> <li>3. Agregar lista de requisitos: La pantalla de requisitos no estaba desarrollada, el usuario consideró importante incorporar para que la experiencia del usuario al momento de testear sea más inmersa.</li> <li>4. Agregar los formatos de trámites: Los usuarios identificaron que no se observaba en el proceso de registro los documentos que te pedían los requisitos. En la ventana de carga de documentos se incorporó un acceso a estos formatos para que el usuario pueda descargar, llenar y posteriormente subir a la plataforma.</li> </ol>
<p>Paso 7: Decisiones</p>	<p>En este apartado, luego del testeo con usuarios, se decidió evolucionar el prototipo, es decir incorporar las sugerencias y observaciones. Por ello, al momento de adjuntar las vistas de pantallas se va mostrar el antes y después de la evolución.</p>

Durante la prueba a nivel funcional de la página web de gestión documental, se presentaron las imágenes de la página web a las personas entrevistadas para que brindaran su opinión al respecto y aportaran con comentarios que permitan mejorar el prototipo. A continuación, una descripción de estas imágenes mostradas, junto con las modificaciones a realizar de acuerdo con los comentarios recogidos.



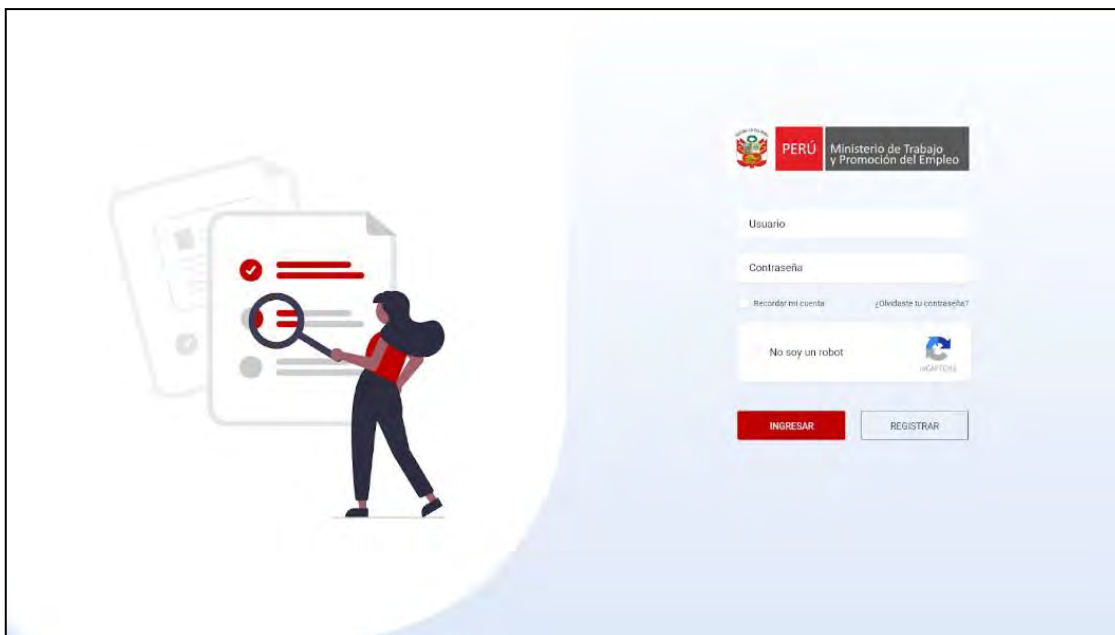
Figura 10. Ingreso a la página web de gestión documental



Al ingresar a la plataforma de la página web de gestión documental, se puede observar a lado izquierdo los accesos directos para registrar trámite por la mesa de partes virtual, agendar una cita, consultas en línea y seguimiento del trámite realizado. En la parte superior, se ha considerado información de ayuda, tales como tutoriales para saber registrar los servicios, protocolos, modelo de documentos y preguntas frecuentes. Y, en lado izquierdo las redes sociales.

Modificación a futuro: A partir de la información obtenida por los especialistas de OTIC, se consideró agregar el chatbots de ayuda al ciudadano, que se ubicó en el lado inferior derecho de la imagen, el mismo que contara con información pregrabada.

Figura 11. Registro en la mesa de partes virtual



El ciudadano deberá crear su usuario y contraseña para poder iniciar su trámite, en caso de olvidar sus datos, tendrá la opción de volver a crear su usuario. En la etapa de testeo, la presencia de botones ingresar y registrar durante el proceso de registro causó confusión en el usuario.

Modificación a futuro: En la pantalla de registro, se considerará dejar solo el botón de ingresar y eliminar el botón de registrar. A su vez, se considerará elaborar la siguiente imagen “Bienvenidos a la mesa de partes virtual”.

Por otro lado, una vez registrado los datos personales, el ciudadano podrá iniciar el trámite de solicitud por la mesa de partes virtual con el usuario y contraseña creado, considerando el chatbots de ayuda a lado derecho de la imagen.

Figura 12. Verificación tus datos personales

SODEC

Ingresar

Inicio Tutoriales Protocolos Modelo de documentos Preguntas frecuentes

Paso 1 Paso 2 Paso 3 Paso 4

1 Verifica tus datos

Número de documento: 444444 ✓

Nombre: Juan ✓

Apellido Paterno: Velasz ✓

Apellido materno: García ✓

Teléfono: 999 999 999 ✓

Correo electrónico: juan@guia.com ✓

Volver Siguiente

Luego de ingresar usuario y contraseña, el ciudadano debe verificar sus datos personales, teléfono y contraseña; información que permitirá a la entidad, notificar cualquier comunicado relacionado a su trámite. En este caso, no hubo sugerencias de cambios o confusiones al respecto.

Figura 13. Selecciona tu trámite

SODEC

Ingresar

Inicio Tutoriales Protocolos Modelo de documentos Preguntas frecuentes

Paso 1 Paso 2 Paso 3 Paso 4

2 Selecciona tu trámite

En caso que el documento a registrar tenga como referencia un Hoja de Ruta (HR) anterior (Ejemplo: 41324-2020)

Ingresar tu Hoja de Ruta (HR) de referencia: 44444-2020

Tipo de trámite: TUPA

Servicios prestados en exclusividad

Otros trámites NO TUPA

Selecciona tu TUPA: Aprobación

Buscar TUPA

Aprobación de programas de reducción de personal de Empresas del Estado

Suspensión temporal perfecta de labores por caso fortuito o fuerza mayor

Terminación colectiva de los contratos de trabajo por causas objetivas

Declaración de huelga

Designación de delegados de los trabajadores

Impugnación a la modificación colectiva de las jornadas laborales de trabajo y turnos

Inscripción en el Registro Nacional de Empresas

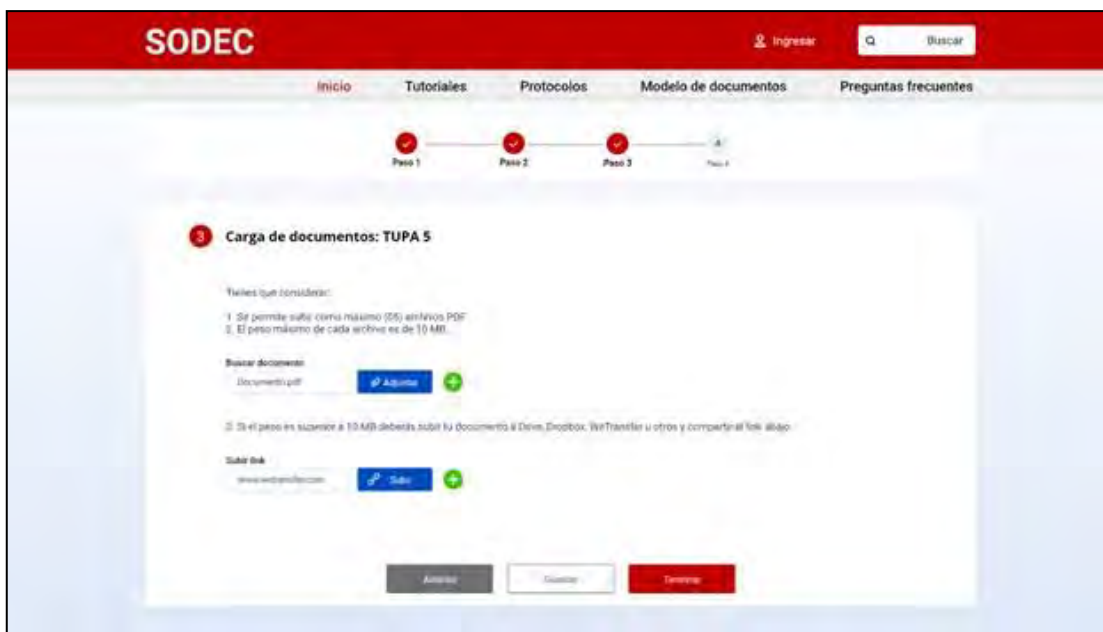
Registro de Convenios colectivos de trabajo

Anterior Guardar Siguiente

En el lado izquierdo, se consideró ingresar el número de hoja de ruta preexistente y el tipo de trámite (TUPA o documento externo). En el lado derecho, se tiene la opción de seleccionar el TUPA.

Modificación a futuro: Se considerará desarrollar la pantalla de los requisitos para el trámite TUPA seleccionado. Además, esta consideración es importante pues, de acuerdo con la experiencia del usuario, se pretende que esta se encuentre más inmersa.

Figura 14. Carga de documentos



En este caso, se consideró cargar los documentos que forman parte de los requisitos del tipo de procedimiento seleccionado.

Modificación a futuro: Se considerará, en caso que el peso del documento supere el máximo de 10 MB, el usuario tendrá la opción de subir el documento en un drive y registrar el link para la revisión de los documentos. A su vez, debido a que los usuarios identificaron que no se observaba, en el proceso de registro, los documentos que solicitan en los requisitos. En la ventana de carga de documentos, se incorporará un acceso de formatos para que el usuario pueda descargar, llenar y posteriormente subir a la plataforma.

Figura 15. Modelo de formato

The screenshot shows a web form titled "CONSTANCIA DE PAGO". At the top, there is a red navigation bar with "Ingresar" and "Buscar" buttons. Below the navigation bar, the form is centered on a white background. The title "CONSTANCIA DE PAGO" is prominently displayed. Below the title, a reference to legal articles is provided: "De conformidad con los artículos 6 de la Ley No.27986 y 3 del D.S.No.015-2003-TR". The form includes a "Fecha de Emisión:" field with a date picker (DIA, MES, AÑO). Below this, there are input fields for "Nombre del Empleador", "Domicilio del Empleador", "Nombre del Trabajador", and "Documento de Identidad". A second date picker (DIA, MES, AÑO) is located below these fields. The "PERIODICIDAD:" section offers three radio button options: "SEMANAL", "QUINCENAL", and "MENSUAL". At the bottom of the form, there are two labels: "Concepto de Pago" and "Remuneración".

Figura 16. Finalizar el trámite

The screenshot displays the "Finalizar" step of a process in the SODEC web application. The top navigation bar is red and contains the SODEC logo, "Ingresar", and "Buscar" buttons. A secondary navigation bar lists "Inicio", "Tutoriales", "Protocolos", "Modelo de documentos", and "Preguntas frecuentes". A progress indicator at the top shows four steps: "Paso 1", "Paso 2", "Paso 3", and "Paso 4", all marked with red checkmarks. The main content area features a large red circle with the number "4" and the word "Finalizar". To the left is an illustration of a woman in a red top and blue pants. The central text reads "Tu trámite ha sido registrado exitosamente". Below this, it states: "El número de seguimiento será enviado a tu correo. En el link de tu correo podrás ver en qué etapa se encuentra tu trámite." A "Nro. de Seguimiento" field contains the value "47442021". A red "Terminar" button is positioned at the bottom center.

Es el resultado del final del registro de trámite enviado satisfactoriamente.

Modificación a futuro: Se considerará incorporar el chatbots como ayuda en caso el documento no se haya podido enviar.

Por último, para lograr el desarrollo hasta lograr obtener el producto de la innovación, es preciso señalar que las etapas previas en la arquitectura del problema, determinación del marco normativo, causas identificadas y la priorización de ideas en la mejora tecnológica y de procesos han permitido obtener una visión basada en necesidad del ciudadano en el momento de realizar un trámite por la Mesa de Partes de la entidad.

Concluido el diseño y testeo del producto de innovación, se puede señalar que el problema identificado en el capítulo I del “Deficiente atención a los ciudadanos en el seguimiento de sus solicitudes presentadas por Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo”, es posible disminuir la brecha en la solución planteada.

### **3.5.2 Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación**

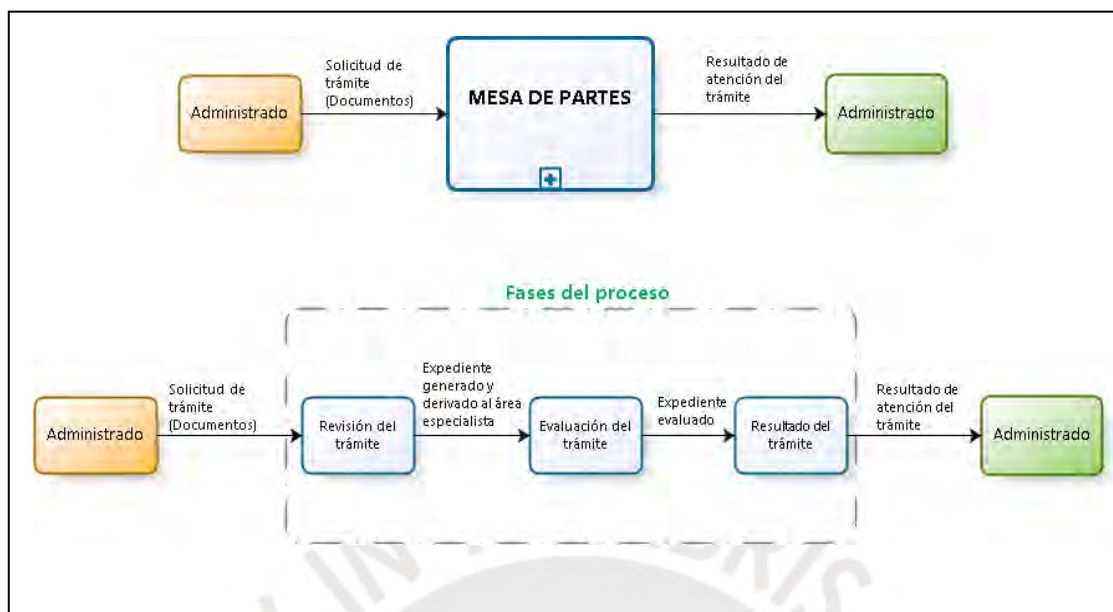
El prototipo final de innovación se desarrolló teniendo en cuenta dos componentes que obtuvieron igual puntaje de priorización de ideas: i) Mejoras de procesos y ii) Mejora de tecnológicas.

En la mejora de procesos, se consideró desarrollar las actividades de las 05 etapas para obtener el producto final de la innovación.

- ✓ Etapa 1: Mapear el Proceso AS IS (Cómo es el proceso actual)
- ✓ Etapa 2: Mapear el proceso TO BE (Cómo debe ser el proceso)
- ✓ Etapa 3: Fortalecer las capacidades de los roles que participan en el proceso TO BE.
- ✓ Etapa 4: Desarrollo del sistema de información del proceso de Gestión Documental - TO BE.
- ✓ Etapa 5: Identificar mejoras en el sistema de difusión de las solicitudes presentadas por Mesa de Partes.

A nivel de producto de la innovación de la Mesa de Partes y su implementación, se obtuvo las fases del proceso.

Figura 17. Fases del proceso de Mesa de Partes



Producto del proceso de Mesa de Partes TO BE (como debe ser), se logró su implementación y mejoras siendo estos los siguientes:

- La Oficina de Orientación al Ciudadano y Gestión Documental, se encontrará capacitado para brindar información al ciudadano de los requisitos del trámite (procedimiento TUPA o documentos externos), este acto podrá ser brindado de manera presencial, por teléfono, redes sociales o por correo electrónico.
- El ciudadano o administrado, podrá realizar su trámite de manera presencial o virtual y adjuntar los requisitos obtenidos a través de los servicios de orientación (consultas en línea, agenda una cita, post publicados en las redes sociales y del personal que atiende por la ventanilla de Mesa de Partes).
- El sistema de la Mesa de Partes Virtual, deberá permitir registrar el trámite y adjuntar los requisitos.
- El sistema de Mesa de Partes Virtual o Presencial, permitirá verificar los requisitos documentarios según el TUPA o documentos externos. En algunos casos, el usuario de Mesa de Partes, debe permitir verificar los requisitos por interoperabilidad con otras entidades.
- En caso no se presente algún requisito, el usuario de Mesa de Partes, podrá notificar al ciudadano o administrado para subsanado, el mismo que podrá realizar las subsanaciones en el plazo otorgado, a través del sistema de Mesa de Partes Virtual o Presencial.

- El sistema debe generar un número de expediente por cada solicitud de trámite que presenta el ciudadano o administrado y se deriva al especialista de la Oficina encargada para su evaluación. Este expediente será notificado (casilla electrónica) ciudadano o administrado, señalando plazo de atención, oficina encargada de atender su solicitud, norma del TUPA o procedimiento externo, que garantiza la atención del trámite y número de hoja de ruta para realizar el seguimiento del trámite.
- El especialista evalúa el expediente generado en el sistema. En caso se observe el expediente, éste podrá ser notificado electrónicamente (casilla electrónica) al ciudadano o administrado para que efectúe la subsanación.
- El ciudadano administrado podrá ingresar al sistema y revisar las notificaciones y documentos generados.
- Finalmente, el especialista revisa los expedientes en el sistema y emite un resultado (documento, resolución, certificado, constancia, etc. Y notifica (casilla electrónica) el resultado al ciudadano o administrado.

El resumen de las mejoras señaladas se puede visualizar en el siguiente gráfico de la maqueta del Proceso de Mesa de Parte TO BE (como debe ser).

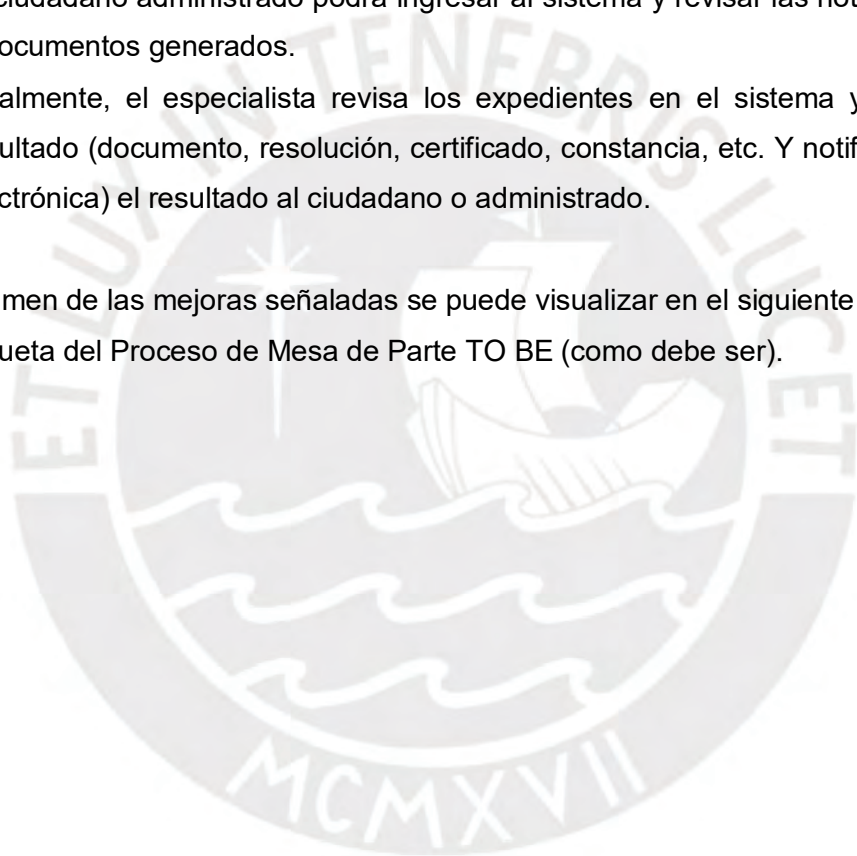
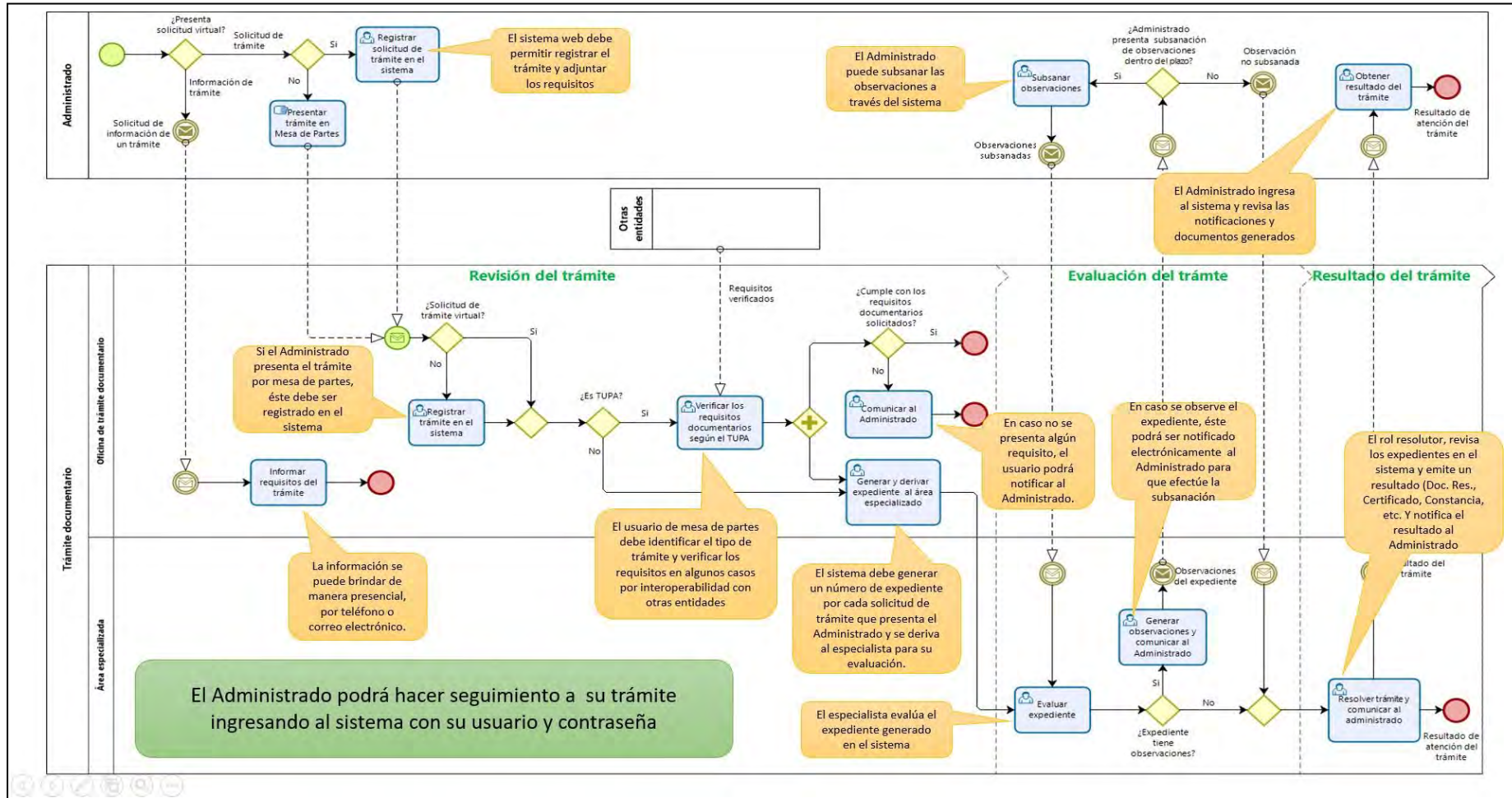




Figura 18. Proceso de Martes de Partes TO BE (como debe ser)



A nivel de producto de innovación de las mejoras tecnológicas, se obtuvo el producto final de innovación la página web de la Mesa de Partes y Gestión Documental denominado “Servicio Omnicanal de Orientación y Atención al Ciudadano - SODEC”.

SODEC, fue pensada para mejorar el servicio de orientación al ciudadano y realizar el trámite por la Mesa de Partes Virtual desde sus hogares. Para ello, integrará los servicios actuales de orientación al usuario que cuenta la entidad y los que serán implementados con los siguientes:

- ✓ Seguimiento de trámite
- ✓ Agenda una cita
- ✓ Consulta en línea
- ✓ Registro de trámite por la Mesa de Partes Virtual.
- ✓ Enlace con las redes sociales, que estarán desarrolladas para la publicación de los posts referidos los trámites relacionados para procedimientos TUPA o documentos externos de mayor demanda.
- ✓ Chatbots con información pregrabada para ayuda al ciudadano.

Se realizaron las pruebas a nivel funcional tomando como referencia la implementación del registro de la Mesa de Partes Virtual. Esta solución permitirá reducir costos económicos y tiempo en el ciudadano que requiere para recibir orientación, presentar su solicitud y realizar el seguimiento del expediente presentado por Mesa de Partes Presencia. Asimismo, reducir los efectos de contagio por el coronavirus COVID-19. A continuación, se muestran las imágenes del prototipo final de innovación.

Figura 19. Portal Web de Gestión Documental

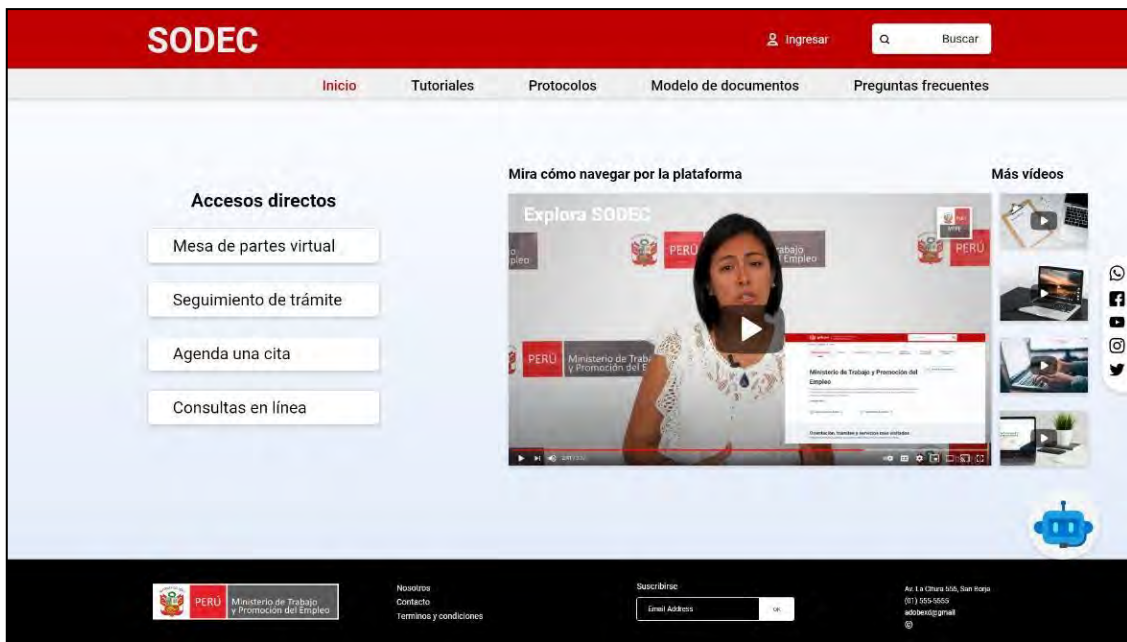


Figura 20. Bienvenido a la mesa de partes virtual



Figura 21. Verificación tus datos personales

**SODEC** Ingresar Buscar

Inicio Tutoriales Protocolos Modelo de documentos Preguntas frecuentes

Paso 1 Paso 2 Paso 3 Paso 4

### 1 Verifica tus datos

Número de documento: 444444 ✓

Nombre: Juan ✓

Apellido Paterno: Pérez ✓

Apellido materno: García ✓

Telefono: 999 999 999 ✓

Correo electrónico: juan@juan.com ✓

Guardar Siguiente

Figura 22. Selecciona tu trámite

**SODEC** Ingresar Buscar

Inicio Tutoriales Protocolos Modelo de documentos Preguntas frecuentes

Paso 1 Paso 2 Paso 3 Paso 4

### 2 Selecciona tu trámite

En caso que el documento a registrar tenga como referencia un Hoja de Ruta (HR) anterior (Ejemplo: 41324-2020). [Requisitos](#)

Ingresar tu Hoja de Ruta (HR) de referencia: 44444-2020

Tipo de trámite: TUPA

Servicios prestados en exclusividad

Otros trámites NO TUPA

Selecciona tu TUPA: Aprobación

Buscar TUPA

- Aprobación de programas de reducción de personal de Empresas del Estado.
- Suspensión temporal perfecta de labores por caso fortuito o fuerza mayor.
- Terminación colectiva de los contratos de trabajo por causas objetivas.
- Declaración de huelga.
- Designación de delegados de los trabajadores.
- Incorporación a la modificación colectiva de las jornadas laborales de trabajo y turnos.
- Inscripción en el Registro Nacional de Empresas.
- Registro de Convenios colectivos de trabajo.

Anterior Guardar Siguiente

Figura 23. Requisitos de trámite TUPA

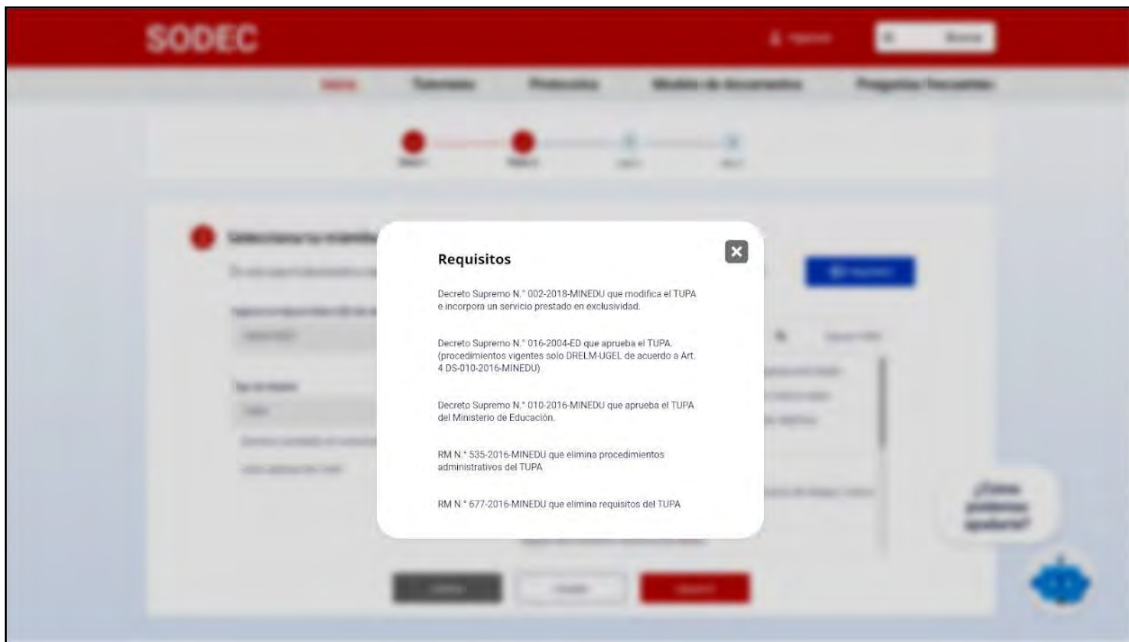


Figura 24. Carga de documentos

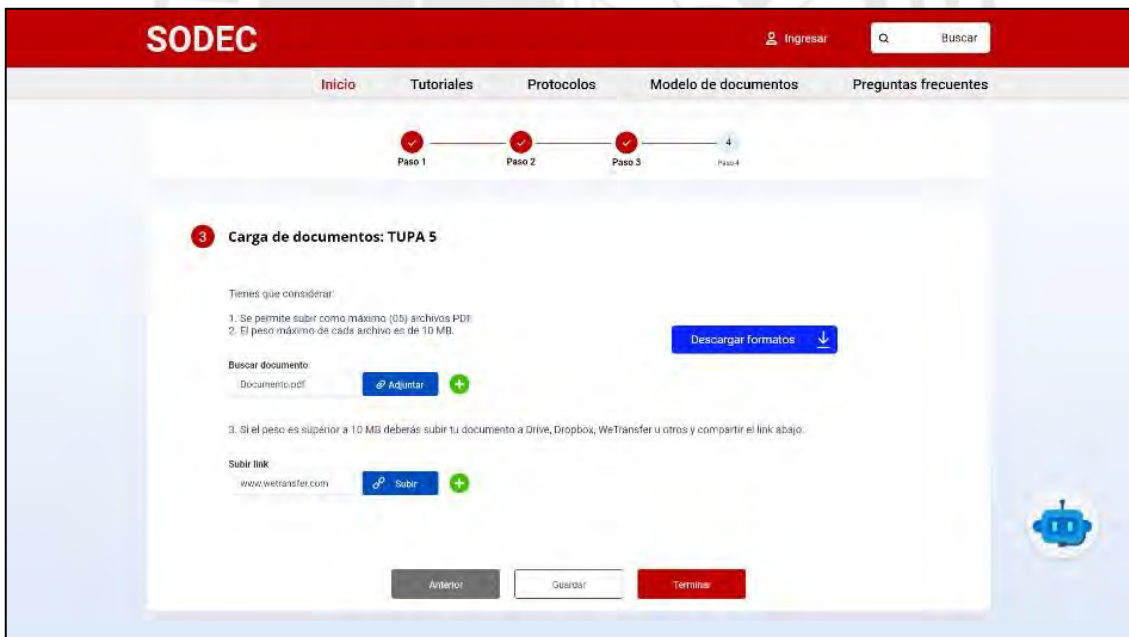


Figura 25. Ejemplo de documento subido a la plataforma

The screenshot shows a web interface with a red header containing 'Ingresar' and 'Buscar' buttons. Below the header is a navigation bar with a back arrow and a printer icon. The main content area displays a form titled 'CONSTANCIA DE PAGO'. The form includes the following fields and options:

- Text: 'De conformidad con los artículos 6 de la Ley No.27986 y 3 del D.S.No.015-2003-TR.'
- Form: 'Fecha de Emisión:' with fields for 'DIA', 'MES', and 'AÑO'.
- Form: 'Nombre del Empleador', 'Domicilio del Empleador', 'Nombre del Trabajador', and 'Documento de Identidad' with corresponding input lines.
- Form: 'Fecha de Ingreso' with fields for 'DIA', 'MES', and 'AÑO'.
- Section: 'PERIODICIDAD:' with radio buttons for 'SEMANAL', 'QUINCENAL', and 'MENSUAL'.
- Form: 'Concepto de Pago' with a dropdown menu currently showing 'Remuneración'.

Figura 26. Finalizar el trámite

The screenshot shows the 'Finalizar' step of a process on the SODEC platform. The interface includes a red header with 'SODEC', 'Ingresar', and 'Buscar' buttons. Below the header is a navigation bar with links for 'Inicio', 'Tutoriales', 'Protocolos', 'Modelo de documentos', and 'Preguntas frecuentes'. A progress indicator shows four steps: 'Paso 1', 'Paso 2', 'Paso 3', and 'Paso 4', all marked with red checkmarks. The main content area is titled 'Finalizar' and contains the following information:

- Illustration of a woman celebrating.
- Text: 'Tu trámite ha sido registrado exitosamente'.
- Text: 'El número de seguimiento será enviado a tu correo.' and 'En el link de tu correo podrás ver en que etapa se encuentra tu trámite.'
- Text: 'Nro. de Seguimiento' with the value '473428-2021'.
- Red button: 'Termina'.
- Chatbot icon in the bottom right corner.

## **Capítulo IV: Análisis de la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo**

### **4.1 Análisis de deseabilidad**

El proyecto de innovación incidirá en mejorar la calidad de atención y orientación en beneficio al ciudadano como cliente externo y a los usuarios de la entidad en calidad de clientes externos.

#### **4.1.1 Análisis de deseabilidad en clientes externos (ciudadano)**

De la información obtenida y descrita en el desarrollo del proyecto a través de las metodologías aplicadas, se identificó que los ciudadanos cuentan con mínimos canales de orientación, y quedaron sin efecto por la pandemia del COVID19.

Con el proyecto de innovación, los ciudadanos contarán con las redes sociales (twitter, facebook, whatsapp) a través de los post para conocer los requisitos de los trámites con procedimientos TUPA y documentos externos, para cada uno de los canales de orientación accederán a un link para obtener mayor información que los conducirá al portal web SODEC de gestión documental del MTPE.

En el SODEC, el ciudadano podrá acceder a modelo de documentos, tutoriales, protocolos, agenda una cita para una consulta con personal especializado y consultas en línea. Así también, podrá realizar el trámite en línea por la mesa de partes virtual y el seguimiento de su solicitud, evitando realizar largas colas, ahorro en tiempo en el traslado al MTPE, tiempos de espera para ser atendido y evitar el contagio del coronavirus del COVID19. El ciudadano podrá continuar con la presentación de su solicitud por la mesa de partes de la Oficina de Atención al Ciudadano de la Entidad. Por ambas modalidades recibirá en su correo electrónico notificaciones de aceptación, indicando tipo de procedimiento y normativa que lo sustenta, plazo de atención y oficina encargada de atender la solicitud, con ello el ciudadano podrá estar orientado del trámite realizado.

La solución beneficiara en un promedio de 200,000 ciudadanos que utilizan el servicio para la presentación de su solicitud por la Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano (Ver figura 4).

#### **4.1.1 Análisis de deseabilidad en clientes internos (áreas usuarias)**

La Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental, entre una de sus funciones es formular procedimientos para regulación de los procesos en atención los ciudadanos, así como evaluar el proceso de gestión documental de Mesa de Partes, es por ello, que producto de la propuesta de idea de la solución, el área usuaria desea contar con personal capacitado para mejorar la atención del ciudadano a través de la Mesa de Partes de la Entidad, en los trámites de los procedimientos TUPA y documentos externos, así como de las nuevas funcionalidades del SIGD; que se obtendrán a través del “Plan de Desarrollo Capacidades en Atención al Ciudadano”, desarrollado por la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental, Oficina Técnico Normativa en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos del MTPE.

Con el desarrollo del plan de capacidades para mejorar la orientación al ciudadano, la Oficina Técnico Normativo, deseará recibir expedientes con los requisitos claros, entendibles bajo una misma estructura de modelo de documentos y comunicación inmediata con ciudadano a través de notificaciones por correo electrónico.

Es deseable para la Oficina de Recursos Humanos, porque mejorara el desempeño del personal para brindar servicios de calidad a los ciudadanos, en cumplimiento con la Ley N°30057, Ley de Servicio Civil y alineado objetivo estratégico institucional 06 (seis) del MPTE.

La Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, siendo responsable de la operatividad y actualización del SIGD; en conformidad a la Directiva de Gestión Documental, se aprobará nuevas funcionalidades para mejorar los procesos del Sistema Integrado de Gestión Documental -SIGD, en beneficio al ciudadano.

## **4.2 Análisis de factibilidad**

Para el desarrollo de la innovación se realizó el análisis de las capacidades de los actores involucrados de la Entidad que forman parte de la solución, considerando lo siguiente:

La Oficina de Tecnologías de la Información, cuenta con una infraestructura tecnológica en el Centro de Datos, que soporta más de sesenta y cinco (65) sistemas de información a cargo de las unidades orgánicas, personal especializado en desarrollo, analistas y calidad de aplicativos informáticos para la revisión de las nuevas funcionalidades del SIGD para el pase a producción. Así también, cuenta con personal



especialista (webmaster) encargado del desarrollo, mantenimiento y actualización de páginas web, además de brindar soporte técnico a los usuarios que la utilizan y post masivos de comunicados a través del correo institucional; sin embargo, resulta necesario la contratación de especialistas para el diseño, configuración y despliegue de la mesa de partes virtual, teniendo en cuenta que por efectos del coronavirus COVID-19, las áreas usuarias del MTPE, han requerido a la OTIC, adaptar los sistemas de información de sus programas para mejorar los servicios de atención al ciudadano y se quiere un servicio especializado.

Asimismo, la Oficina de Comunicaciones cuenta con personal especializado en la elaboración de post para la publicación por las redes sociales, tal es así, qué de la reunión sostenida para la propuesta de idea de la solución, se consideró viable y a la espera para dar inicio con la implementación.

Ahora bien, ¿Cómo encaja esto con las operaciones actuales?, de lo señalado, se evidencia que no existe un mapa de procesos actualizado en la Oficina de Atención al Ciudadano y en las unidades orgánicas a nivel de instrumentos de gestión; sin embargo, se cuenta con una directiva de los procedimientos del SIGD, que señala las mejoras de las actividades.

El cambio que se necesita a nivel de instrumentos de gestión, es desarrollar los mapas de procesos a nivel funcional de las 05 etapas identificadas, actualizar la directiva del SIGD. Se realizará una difusión masiva de los cambios por todos los canales identificados, tales como: Portal web de la institución, infografías que serán entregados a los ciudadanos por el personal de la mesa de partes presencial y redes sociales.

El tiempo estimado para el desarrollo de la solución es de 24 semanas (05) meses, que incluye el desarrollo de las 05 etapas consideradas para su implementación de acuerdo al siguiente cronograma. Es importante resaltar que para el periodo de los años 2020-2021 se ha producido un avance importante en la digitalización de los servicios del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, como producto del Estado de Emergencia por el COVID-19. La presente iniciativa tomaría lugar en un momento importante para los servicios digitales en el Perú, y se complementarían con otras acciones que se vienen realizando en toda la institución.



Concluido la implementación de las etapas del proceso, se podrá obtener la arquitectura del servicio del proceso del Sistema Integrado de Gestión Documental de Mesa de Partes (como debe ser) que incluye las mejoras del servicio en el SIGD y la casilla electrónica como canal de comunicación.

Finalmente, los ciudadanos conocerán de todos los cambios y beneficios, de la solución; sin embargo, existe un % de usuarios con limitaciones físicas, culturales o de otras índoles, y un mayor % de ciudadanos que tienen conocimientos en el uso de plataformas, búsqueda en portal web y manejo en redes sociales.

### **4.3 Análisis de viabilidad**

#### **4.3.1 De la asignación presupuestal**

La implementación de la solución está contemplada en el presupuesto de la Entidad, considerando que se ha previsto el gasto de la solución en 02 de 05 etapas identificadas para el desarrollo.

En un escenario ideal, la inversión asciende a s/. 39,000.00 que incluye el desarrollo de la primera y segunda etapa para la elaboración de mapa de procesos AS IS, TO BE, y el sistema de información del proceso de gestión documental de Mesa de Partes del MTPE.

Tabla 20. Inversión de la solución de innovación

Nro.	Actividades	Producto	Actores Involucrados	cant. RH	Tiempo (semanas)	Costo
<b>2</b>	<b>Mapear el proceso TO BE (Cómo debe ser el proceso)</b>					<b>11,000</b>
2.1	Elaborar el diagrama de proceso TO BE	Diagrama de proceso TO BE	Especialista en procesos	1	2	4,000
2.2	Elaborar el manual del proceso TO BE	Manual del proceso TO BE	Especialista en procesos	1	2	3,000
2.3	Aprobar y Difundir el manual del proceso TO BE	Manual del proceso TO BE aprobado y difundido	Entidad (OGPP)	Varios	2	0
2.4	Diseñar los perfiles de los roles que participan en la ejecución del proceso	Perfiles diseñados	Especialista en procesos	1	2	4,000
2.5	Aprobar los perfiles diseñados de los roles que participan en el proceso	Perfiles diseñados aprobados	Entidad (OGPP)	Varios	2	0
<b>4</b>	<b>Desarrollo del sistema de información del proceso de trámite documentario -TO BE</b>					<b>18,000</b>
4.1	Definir los requerimientos funcionales y no funcionales del sistema de trámite documentario -SIGD-Casilla Electrónica- Mesa de Partes Virtual - Chatbots Reunión con el usuario para definir los cambios	Requerimientos Funcionales	Especialista en desarrollo de sistemas (analista programador)	1	2	4,000
4.2	Diseñar la base de datos, prototipos y arquitectura del sistema	Prototipo del sistema	Especialista en desarrollo de	1	2	4,000
	Desarrollar la base de datos		Especialista en desarrollo de	1	1	2,000
	Pruebas, validación de los requerimientos funcionales		Especialista en desarrollo de	1	1	2,000
	Realizar pruebas unitarias y pruebas integrales		Especialista en desarrollo de	1	1	2,000
	Realizar pruebas funcionales del sistema		Especialista en desarrollo de	1	1	2,000
	Elaborar la documentación del sistema		Especialista en desarrollo de	1	1	2,000
	<b>TOTAL INVERSION</b>					<b>39,000</b>

En un escenario conservador, la inversión asciende a S/. 18,000.00, que solo incluye la etapa 4 en el Desarrollo del sistema de información del proceso de gestión documental de Mesa de Partes – TO BE.

Para tal efecto, se realizó el análisis del presupuesto asignado a la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, y los saldos disponibles para la contratación de los servicios considerados en la etapa 4.

Tabla 21. Programación gasto del presupuesto de OTIC

OFICINA RESPONSABLE		PROGRAMACION AL 31/12/2021		
		PIM 2021	PROYECCION DE GASTO	SALDO
Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones		7,044,287	6,487,229	154,576
<b>21</b>	<b>Personal y Obligaciones Sociales</b>	<b>323,049</b>	<b>323,049</b>	<b>0</b>
<b>23</b>	<b>Bienes y Servicios</b>	<b>6,711,444</b>	<b>5,996,785</b>	<b>312,177</b>
23.22.21	Servicios básicos (telefonía, fija, móvil, internet, , interconexión) *	1,323,871	921,389	402,482
23.22.22				
23.22.23				
23.22.3.99	Otros servicios de comunicación (correo electrónico, interconexión)	767,090	572,180	194,910
23.25.199	Alquiler de otros activos (central telefónica)	703,195	501,598	201,597
23.24.71	Servicio de mto y soporte (prestación accesoria ama alta, call center,	645,450	245,166	400,284
23.27.43	switches, detector humo)			
23.27.4.99	Servicios de procesamiento de datos de informática (SPIU, seguridad perimetral, ORACLE, membresía, custodia backup, custodia digital) - contratos vigentes	479,535.6	625,683	813,527
	Servicio especializado implementación de recomendaciones auditoria (Plan de Acción) ( se solicitará la contratación de 2 de 4 equipos)	68,800		0
	Adquisición de licencia de inteligencia de negocios (datos abiertos)	265,192		
23.27.52	Practicantes		36,770	-36,770
23.28.11.	Personal CAS	2,245,855	2,245,855	0
23.28.12.				
23.28.14				
23.27.11.99.	Servicios de Terceros (se reprogramó de S/. 818,400 a 660,300 para la	400,300	660,300	-260,000
23.29.11	contratación anual)			
<b>26</b>	<b>Activos No financieros</b>	<b>9,794</b>	<b>167,395</b>	<b>-157,601</b>
	Adquisición de software antivirus y antimalware corporativo.	0	88,000	-88,000
	Adquisición de solución de videoconferencia S/. 266,945 (*)			0
	Licencias SSL, Melissa, conexión web, tramitación digital, base de datos	9,794	79,395	-69,601
<b>(*) Servicios excluidos</b>				
<b>(*) Cuenta restringida saldo de /. 402,482 (Se brindará apoyo presupuestal a la DGPPFLIT por S/. 105,000.00 para la contratación del servicio telefonía fija 0800</b>				
<b>Saldo disponible de S/. 154,576.00 para la contratación de servicios</b>				

El saldo disponible de la meta 052 de la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, asciende a S/ 154,576.00, para la contratación de bienes y servicios de mejoras en nuevas funcionalidades de los sistemas de información para el ejercicio 2021, en un tiempo de ejecución de 05 meses.

#### 4.3.2 Del retorno de la inversión

En un escenario conservador el gasto asciende a S/. 18,000.00, y retorno de la inversión se verá reflejado desde el punto de vista de:

- Usuarios internos: Reducir el tiempo de atención (horas hombre) por el personal de atención de Mesa de Partes de la Oficina de Atención al

Ciudadano y Gestión Documental, en las solicitudes observadas presentadas por los ciudadanos, y en la atención por orientación en forma presencial a través de la ventanilla. Así también los gastos en la impresión de papel.

- b) Usuarios externos: Reducir el gasto del ciudadano en la idas y retornos al MTPE para realizar el trámite de la presentación de su solicitud y/o en las consultas realizadas para conocer el estado de sus trámites, así también en reducir la fila de espera para ser atendido.

### **4.3.3 De las líneas estratégicas**

El Servicio Omnicanal de Orientación y Atención al Ciudadano– SODEC, se encuentra enmarcado en el Objetivo Estratégico Institucional 08: Mejorar el Modelo Institucional Centrado en el Ciudadano y en las Acciones Estratégicas Institucional 08.02. en los Sistemas Administrativos Modernizados con Herramientas de Gestión Orientadas al Beneficio Clientes Interno y Externos del Ministerio de trabajo y Promoción del Empleo –MTPE.

La Unidad Ejecutora 001: Ministerio de Trabajo - Oficina General de Administración, “está orientado a lograr un rápido y alto nivel de desarrollo tecnológico, basado en la transformación digital de sus procesos y servicios, con la finalidad de generar más beneficios para los ciudadanos, teniendo como marco los lineamientos fijados en la Ley de Gobierno Digital, el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2017-2023 (PESEM) y el Plan Estratégico Institucional 2017-2023 (PEI), aprobado con Resolución Ministerial N°115-2020-TR” (MTPE, 2020). Asimismo, esto se encuentra dentro del Plan de Gobierno Digital 2020-2022 del MTPE – cuyo instrumento de gestión está orientado a definir el portafolio de proyectos informáticos teniendo como horizonte la transformación digital de la entidad.

La presente iniciativa también se enmarca en la Ley marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley N°27658). Esta norma tiene entre sus finalidades “alcanzar un estado al servicio de la ciudadanía, con canales efectivos de participación ciudadana, descentralizado y desconcentrado, transparente en su gestión, con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados, y fiscalmente equilibrado”. Esta iniciativa busca estar al servicio del ciudadano, y para ello propone crear un canal de atención que permita la participación del ciudadano en procesos del Ministerio de Trabajo y

Promoción del Empleo, todo ello en el marco del fomento de la transparencia en la gestión pública.

En la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2021, enfocado en la obtención de resultados y beneficios para el ciudadano, y en el Decreto de Urgencia N°006-2020, que impulsa a que las entidades “deben interconectar sus sistemas de trámite documentario para el envío de documentos electrónicos a través de la Plataforma de la Interoperabilidad del Estado administrado por la PCM”. La Arquitectura Tecnológica del MTPE es una función de OTIC, que busca asegurar el alineamiento de las tecnologías de información con las estrategias de gobierno digital a nivel nacional y sectorial e institucional.

Asimismo, la presente iniciativa responde a lo planteado por el fascículo 4 del Programa de fortalecimiento de capacidades en materia de Gobierno Abierto de la Presidencia del Consejo de Ministros. La presente iniciativa se enmarca dentro del concepto de Web 2.0, entendida como “una herramienta que posibilita y facilita el intercambio de información interactiva en tiempo real, permite la interoperabilidad, así como los espacios de colaboración y de participación de los ciudadanos; fortaleciendo el gobierno democrático” (PCM, 2014).

Bajo el cumplimiento del DL 1412 Ley de Gobierno digital, se debe brindar las garantías de la entrega de servicios digitales mediante un análisis de arquitectura que optimice la integración, estandarización y reutilización de los componentes tecnológicos y por consiguiente la gestión eficiente de las tecnologías de información.

## Conclusiones

Los trámites del MTPE fueron creados y registrados a través del Sistema Integrado de Gestión Documental (SIGD), que en la actualidad viene operando bajo la conducción de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria, siendo el responsable del sistema de información la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, en la operatividad y soporte del sistema.

El SIGD no cuenta con un software que permita automatizar la información para agilizar los procesos, mayor simplicidad, seguridad y control de los documentos para la forma más sencilla en el cumplimiento y refuerzo de los requisitos y normas actuales respecto a la protección de datos de los usuarios.

En el Plan de Gobierno Digital 2020-2022 del MTPE, advierte, que no existe procesos de aseguramientos de la calidad de los productos desarrollados para proporcionar la seguridad de que los productos y procesos sean conformes con sus requerimientos especificados por las áreas usuarias, que permita certificar el fiel cumplimiento de los objetivos del proyecto, que asegure la calidad de la actividad dentro de la metodología de software a implementar.

La ausencia de mapa de procesos de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental, Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, y del flujo del Sistema de Gestión Documental no permiten identificar los procedimientos y/o trazabilidad de la operatividad del sistema para mejorar y/o incorporar la atención articulada con las unidades orgánicas.

El escaso conocimiento del servidor público para brindar orientación a la ciudadanía, tiene como efecto a un ciudadano desorientado para la presentación y seguimiento de su solicitud presentada.

El desconocimiento del servidor público del contenido del TUPA y otros documentos que son recibidos en por la Mesa de Partes, recaen en el mismo, teniendo en cuenta, qué en varias oportunidades soporta molestias, disgustos del ciudadano por la falta una atención rápida e información exacta.

No existe protocolos y canales de comunicación para orientar a los usuarios en la presentación de sus solicitudes.



La escasa supervisión del SEGDI en los procesos en el marco normativo de la interoperabilidad no permite la coordinación y colaboración entre entidades públicas de la información que poseen.

El planteamiento de la estrategia a utilizar para enfrentar el desafío es el “Servicio Omnicanal de Orientación y Atención al Ciudadano– SODEC”, permitirá brindar orientación al ciudadano por los distintos canales de comunicación, a partir de las cinco etapas planteados (1. Mapear el Proceso AS IS – proceso actual, 2. Mapear el proceso TO BE -cómo debe ser el proceso, 3. Fortalecer las capacidades de los roles que participan el proceso TO BE. 4. Desarrollo del sistema de información del proceso de gestión documental de Mesa de Partes – TO BE y 5. Identificar mejorar el sistema de difusión de las solicitudes presentadas por Mesa de Partes).

El ciudadano podrá recibir orientación a través de las redes sociales (twitter, facebook, whatsapp), para conocer los procedimientos administrativos que brinda la Oficina de Atención al Ciudadano del MTPE. Cualquier canal de comunicación lo conducirá al Portal Web de Gestión Documental, para recibir mayor orientación del trámite a realizar, en relación a los requisitos para un trámite por procedimiento TUPA, modelo de documentos de presentación de solicitud, consultas en línea para mayor información, agenda una cita para una orientación especializada. Una vez recibida la orientación, el ciudadano podrá realizar el trámite por la mesa de partes virtual del portal web.

Asimismo, el ciudadano podrá presentar su solicitud por la mesa de partes presencial del MTPE, y contará con personal capacitado en las ventanillas, que responderán a las consultas de los trámites con procedimientos TUPA, documentos externos u otro tipo de trámite a realizar.

Por cualquiera de Mesas de Partes (presencial o virtual), una vez presentada la solicitud, el ciudadano recibirá comunicación a través de notificaciones electrónicas por correo electrónico, señalando la normativa que corresponde al trámite realizado, plazo de atención y la oficina encargada de atender la solicitud. De la misma forma, podrá realizar el seguimiento de trámite de la presentación de su solicitud, por el SODEC, del Portal Web de Gestión Documental.

Las respuestas a los ciudadanos deberán responder a un protocolo para cada tipo de canal de comunicación y serán capaces de adaptarse a los cambios institucionales de la tecnología y a las redes sociales.

Las principales acciones de la organización será el despliegue de nuevas funcionalidades en el SIGD, redes sociales, portal web, elaboración y aprobación de lineamientos (protocolo) y directivas que incluye el desarrollo del plan de desarrollo de capacidades de atención al ciudadano.

La solución es deseable, porque beneficiará a clientes internos y externos. Se atenderá a más de 200,000 ciudadanos en ahorro en tiempo en el traslado al MTPE y tiempos de espera para la orientación y presentación de su solicitud por Mesa de Partes. Contará con más canales de orientación para ser aceptado el trámite de su solicitud. La Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental, en calidad de área usuaria, contará con personal capacitado, menores documentos observados, mejoras tecnológicas en SIGD, con el soporte de la Oficina de Tecnología de la Información y Comunicaciones, mejorará la difusión de los servicios que se brinda por las redes sociales, porta web de la Institución a cargo de la Oficina de Comunicaciones.

El MTPE, puede lograr la implementación de la solución, porque cuenta con una infraestructura tecnológica renovada, para el soporte de más de 65 sistemas de información, especialistas en infraestructura, análisis y desarrollo en aplicativos informáticos, así también con personal especializado de prensa, diseño y redes sociales para los canales de difusión. Se elaborará un mapa de procesos actual y como debería ser, actualizar la directiva del SIGD y la difusión masiva por todos los canales identificados.

El proyecto innovación se podrá ejecutar en 32 semanas, y su inversión está valorizado en S/. 44,000, con la disponibilidad presupuestal de la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, y su retorno del gasto se verá reflejado en la mejorar del servicio de orientación y atención al ciudadano a través de sus solicitudes aceptadas y la reducción de brechas de documentos observado por la Mesa de Partes, alineado a las líneas estratégicas de la entidad en Mejorar el Modelo Institucional Centrado en el Ciudadano y en los sistemas administrativos modernizados con herramientas de gestión orientados al beneficio de clientes internos y externos, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2021, Ley de

Gobierno Digital, Plan Estratégico Sectorial Multianual –PESEM 2017-2023 del MTPE, y al Decreto de Urgencia N°006-2020, que crea el Sistema de Transformación Digital.

Finalmente, por más complejo que resulte un problema público, o por más naturalizadas que las ineficiencias estén, si existe voluntad política y recursos, el cambio puede darse. La solución a implementar en el presente proyecto de innovación nos da la certeza, de qué mediante la aplicación de metodologías de mejora continua en procesos y tecnología, el problema puede interpretarse de la manera correcta, y aplicando los “lentes” correctos, toda complejidad puede simplificarse, y los problemas pueden ser resueltos.



## Referencias Bibliográficas

Alban Sorroza, H. W., & España Herrería, M. E. (2019). Debilidades en la implementación de nuevas estrategias basadas en el gobierno abierto. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7.

Chávez, B. L., & Paucar, C. V. (2017). Hacia servicios públicos centrados en el ciudadano: Desafíos pendientes de la Estrategia “Mejor Atención al Ciudadano”–MAC. *InnovaG*, (3), 13-20.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

Corporación Latinobarómetro. (2017). Informe 2017.

Decreto de Urgencia N°006-2020, del 08 de enero del 2020, Decreto de Urgencia que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital.

Farias, P., Goldsmith, S., Flumian, M., Mendoza, G., Wiseman, J., Porrúa, M., ... & Zanabria, G. (2016). Gobiernos que sirven. *Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios*.

Gamero, E. (2009). Interoperabilidad y Administración electrónica: conéctense, por favor. *Revista de Administración Pública*, (179), 291-332.

Gauchi, V. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista española de documentación científica*, 35(4), 531-554.

Gobierno de Colombia, (2021) Protocolo de Atención al Ciudadano. Cómo atender a nuestros ciudadanos. Recuperado de: [https://www.dane.gov.co/files/banco\\_datos/ProtocoloAtencionCiudadano.pdf](https://www.dane.gov.co/files/banco_datos/ProtocoloAtencionCiudadano.pdf)

Gómez, V. A., Hernández, C., & Rivas, E. (2018). Visión General, Características y Funcionalidades de la Red Eléctrica Inteligente (Smart Grid). *Información tecnológica*, 29(2), 89-102.

Honores, J. (2021) Modelo de interoperabilidad para mejorar la coordinación en el diseño e implementación de servicios digitales integrados del Estado peruano. Caso práctico: Marco de interoperabilidad del sector trabajo y promoción del empleo.

Jacobo-Suárez, M. (2017). De regreso a “casa” y sin apostilla: estudiantes mexicanoamericanos en México. *Sinéctica*, (48), 0-0.

Ley N° 2765, de 29 de enero del 2002, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020). Plan de Gobierno Digital 2020 – 2022. Unidad Ejecutora 001: Ministerio de Trabajo - Oficina General de Administración.

Recuperado de:  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1237049/Plan\\_de\\_Gobierno\\_Digital-Versi%C3%B3n\\_Final\\_24\\_Julio\\_2020\\_R\\_1\\_1\\_.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1237049/Plan_de_Gobierno_Digital-Versi%C3%B3n_Final_24_Julio_2020_R_1_1_.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019). Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Aprobado bajo Resolución Ministerial N° 308-2019-TR.

Norma general CVE 1731407. Aprueba Norma Básica para la Implementación de Modificación al Reglamento del Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes, RETC. Santiago de Chile, 21 de febrero de 2020.

OCDE. (2016). Reforma de la gobernanza pública Perú: Aspecto Claves (2016).

Palma, M. G., Tapia, C. L., & Rodríguez-Peña, N. (2014). Medición de usabilidad de trámites públicos en línea en Chile: un caso de estudio en gobierno electrónico. *JISTEM- Journal of Information Systems and Technology Management*, 11(1), 85-104.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. *Madrid: Díaz de Santos*.

Pérez, M., Rubio, A. A., Ávila, D., & García, S. G. (2019). Fronteras interiores. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, (122), 111-136.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2014). Programa de fortalecimiento de capacidades en materia de Gobierno Abierto dirigido a gobiernos regionales y locales.

Fascículo 4: Gobierno Abierto. Lima, Presidencia del Consejo de Ministros.

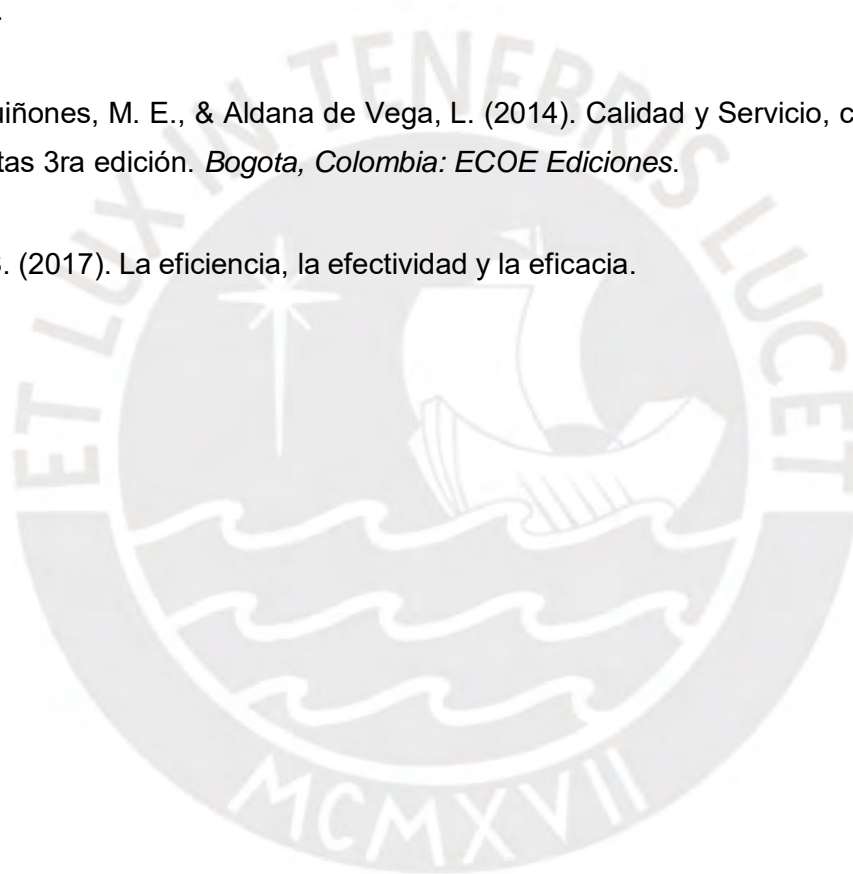
Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2015). Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública.

Roseth, B., Reyes, A., Farias, P., Porrúa, M., Villalba, H., Acevedo, S., ... & Fillotrani, P. (2018). *El fin del trámite eterno: Ciudadanos, burocracia y gobierno digital*. Inter-American Development Bank.

Ripalda Yáñez, J. F. (2019). El Gobierno electrónico como estrategia para lograr eficiencia en la gestión pública. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7.

Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (2014). Calidad y Servicio, conceptos y herramientas 3ra edición. *Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones*.

Ventura, S. (2017). La eficiencia, la efectividad y la eficacia.



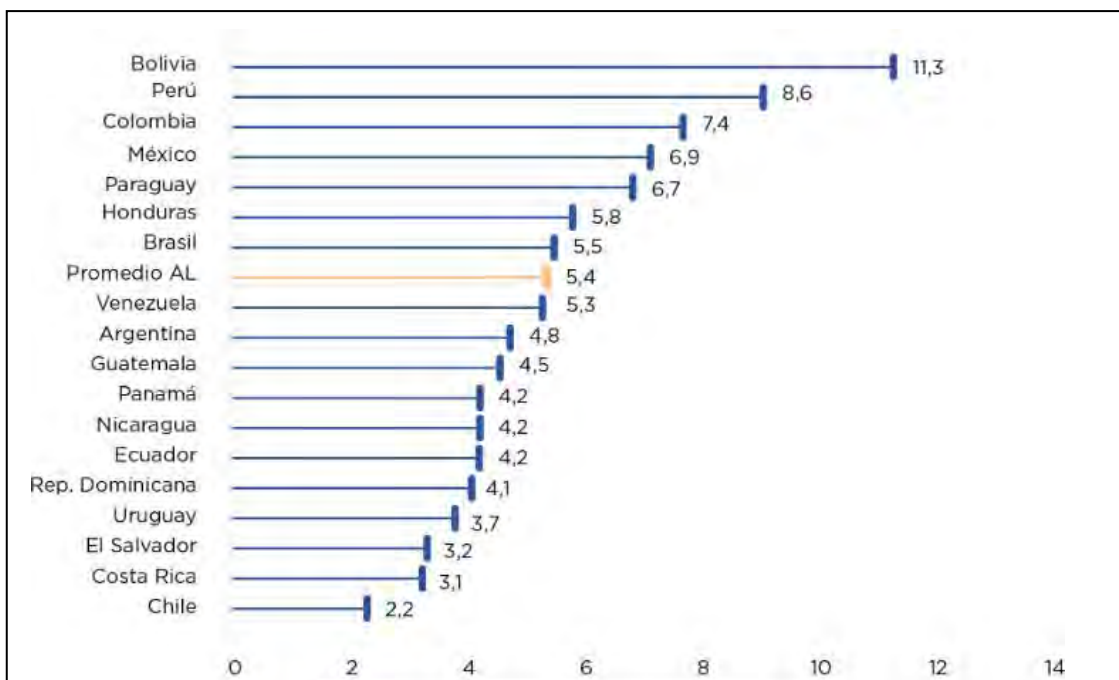
## Anexos

### Anexo 1. Descripción del Problema de Interés

En la actualidad, muchos de los trámites se gestionan en papel y la derivación del documento es mediante el servidor público con un perfil de “técnico administrativo” o cualquiera que estaría dispuesto a llevar el expediente con la finalidad que llegue a su destino (cuando se trata de muy urgente). Los procedimientos para los trámites por ventanilla son lentos, sus registros son desesperante para el ciudadano que está esperando ser atendido por hasta 03 horas, en el peor de los casos, cuando el sistema deje de operar. Ante la desesperación del ciudadano para que su solicitud se ha atendido a la brevedad, recurre ante los posibles sobornos ante el funcionario que está dispuesto aceptarlo (Roseth, Reyes & Santiso, 2018, p.8).

Adicional a ello, el Latinobarómetro (2017) determinó la complejidad de la burocracia en los países latinoamericanos para realizar un trámite que un promedio podría tomar de 5.4 horas, mientras que en Bolivia puede demorar hasta 11 horas, y, en Chile, la misma gestión puede ser más de 2 horas aproximadamente. Perú es el segundo país peor calificado por esta medición, sugiriendo que un trámite puede demorar alrededor de 8.6 horas.

Figura 27. Complejidad de la burocracia en los países



Fuente: Latinobarómetro (2017)

Ahora bien, si además de las horas que le toma al ciudadano para ser atendido por ventanilla, le agregamos el tiempo que toma para desplazarse desde su casa o para llegar a la institución y por desconocimiento del mismo trámite tiene que regresar una, dos o tres veces, la atención de respuesta de su solicitud podría tardar semanas hasta meses. La complejidad de un trámite, no se mide únicamente por las horas que tome para ser atendido por ventanilla, sino por la cantidad de viajes a las distintas entidades públicas para averiguar o subsanar alguna observación de algún requisito que amerite el expediente de la solicitud presentada.

Latinobarómetro (2017) determinó que un cuarto de los trámites requiere tres interacciones o más para su atención de respuesta de la solicitud presentada, para ello el detalle se presenta en la siguiente figura:



Figura 28. Porcentaje de interacciones para ser atendidos



Fuente: Latinobarómetro (2017)

El Perú carece de un sistema que permita la evaluación de propuestas de regulación y las que estén sujetas a modificaciones con la finalidad de evaluar si ofrecen un beneficio para la sociedad y si son coherentes con otras políticas gubernamentales, los sistemas de las entidades no están integradas, son como islas, cada institución pública implementa sistemas que muchas veces no articulan ni en sus mismos organismos internos ni externos (Reforma de la gobernanza pública, Perú aspectos claves, 2016).

Dentro de Proceso de Modernización de la Gestión Pública y su Reglamento<sup>30</sup>, se presenta como finalidad la mejora de la gestión pública y, con ello, la construcción de un Estado que sea democrático, descentralizado y se encuentre al servicio continuo del ciudadano. De esta manera, se podrán generar un mayor nivel de eficiencia de parte del aparato estatal y, así, lograr una mejora en la atención al ciudadano, en donde se priorice y optimice el uso y manejo de los recursos públicos.

Como un caso de este proceso se observó que hacia el año 2017<sup>31</sup>, se lanzó el Sistema Integrado de Gestión Documentaria del MTPE (SIGD), y el Sistema de Acceso a la Información Pública, a partir de ello, todos los trámites fueron creados y registrados

<sup>30</sup> Aprobado por la Ley N°27658 de fecha 30.01.2002 y reglamento mediante el Decreto Supremo N°123-2018-PCM de fecha 19.12.2018.

<sup>31</sup> Comunicado MTPE, 2017 (2 de mayo).

a través de este sistema, que en la actualidad viene operando bajo la conducción de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria en coordinación con la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, en calidad de área técnica y soporte del sistema.

En abril del 2017 se lanzó a producción el Sistema Integrado de Gestión Documentaria-SIGD, quedando como histórico el Sistema de Trámite anterior, previamente se realizaron capacitaciones del SIGD en los diferentes perfiles. En el 2019 ya lo utilizaban tanto el Ministerio como los Programas, se trabajaba inicialmente en físico es decir se repartían los documentos en físico y mayormente no los adjuntaban en el SIGD, posterior a ello, al implementarse el Modelo de Gestión Documental (también se realizaron capacitaciones y charlas de sensibilización previas) se indicó que deberíamos empezar con el cero papel, fue cuando poco a poco dejaron de llevarse físicamente los documentos al menos en su mayoría, porque ya se contaba con la firma digital, pero no todos los funcionarios firmaban digitalmente ya que no todos tenían certificados digitales. Si hubo mejoras porque ya empezaban a reducir el uso del papel, y empezaron a utilizar más las firmas digitales y a adjuntar los archivos en el SIGD.

A la fecha, el sistema no cuenta con un software que permita automatizar la información para agilizar los procesos, mayor simplicidad, seguridad y control de los documentos y, así, conseguir una manera más sencilla de lograr el cumplimiento y reforzamiento de lo que implica la protección de los datos de los usuarios en torno a los requisitos y normas actuales. Del mismo modo, el sistema no cuenta con mapa de procesos de negocio, que detalle los procedimientos y/o trazabilidad de la operatividad del sistema.

Asimismo, la directiva de Gestión Documental del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo<sup>32</sup>, tiene por objetivo:

“Ejecutar eficiente y sistemáticamente los procesos de recepción, emisión, archivo y despacho de los documentos empleando para tal efecto las herramientas informáticas de obligatorio cumplimiento. La finalidad de la presente directiva, señala: (i) “Instituir los procesos de gestión documental, tanto los que se presentan en soporte de papel como los que presentan en formato digital y (ii) Implementar en

---

<sup>32</sup> Directiva General N° 009-2019-MTPE/4, aprobado con Resolución de Secretaría General N°043-2019-TR/SG, en el Acápito V, inciso 5.4.2.

la gestión institucional, la documentación electrónica con firma digital tramitada en el Sistema Integrado de Gestión Documentaria (SIGD) del MTPE”.

La Clasificación de los documentos son de tres tipos:

- ✓ “T”: empleado para el Documento TUPA
- ✓ “E”: empleado para el Documento Externo
- ✓ “I”: empleado para el Documento Interno.

El tipo “T” para el Documento TUPA es ingresado por Mesa de Partes del MTPE, se encuentra regulado en el TUPA de la entidad, los mismos que actualmente cuenta con deficiencias tales como:

- Existe el desconocimiento del ciudadano del plazo de vencimiento de respuesta.
- Se desconoce el uso del sistema de seguimiento de “Situación de Mi Trámite”, toda vez que no fue informado al momento de presentar la solicitud.
- La solicitud del ciudadano es atendida fuera del plazo establecido según TUPA.

El tipo “E” para el Documento Externo, es el documento ingresado por la Mesa de Partes y provenientes de entidades públicas o privadas, personas naturales o jurídicas, que no están relacionados con un procedimiento administrativo establecido en el TUPA de la Entidad, y sus deficiencias se determinan en lo siguiente: la Directiva no señala que tipos de documentos al cual se les denomina externo; sin embargo, de acuerdo a la investigación realizadas pueden ser:

- ✓ Presentación de entregables por contratación de servicios según contrato u orden de servicio u orden de compra; cuyos procedimientos de plazos están establecidos en la Directiva 005-2018-MTPE/4. Directiva que regula la contratación de bienes y/o servicios por montos menores o iguales a ocho (08) Unidades Impositivas Tributarias de la Unidad Ejecutora N°001-MTPE y para las contrataciones que son derivadas por procedimientos de selección se encuentran regulados en la Ley de Contrataciones del Estado.
- ✓ Acceso a la información
- ✓ Cartas y/u oficios presentados por las entidades públicas.

El plazo de vencimiento de respuesta para los documentos señalados en el Tipo “E” (documento externo), dependen de lo establecido en la Ley de Procedimientos Administrativo 27444, el cual corresponde 30 días como plazo máximo.

Se tomó como referencia el trámite solicitado por el ciudadano Valenzuela Posadas, Jorge Martin, el 18 de setiembre de 2019, quien presentó su solicitud por Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el mismo que fue generado la hoja de ruta E-148260-2019 por el Sistema Integrado de Gestión Documental -SIGD. El especialista encargado de atender la presente solicitud, le tomo 08 días para responder, y la conclusión de expediente culminó el 11 de octubre de 2019, es decir, la de atención de respuesta fue de 23 días calendario<sup>33</sup>.

Figura 29. Hoja de ruta E-148260-2019



Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema Integrado de Gestión Documental –SIGD del MTPE.

De otro lado, el MTPE cuenta con una página institucional en el que ciudadano puede realizar el seguimiento de la presentación con el número de expediente para los dos tipos de documentos señalados; sin embargo, el sistema resulta engorroso, confuso

<sup>33</sup> Ver Anexo 3: Hoja de ruta E-148260-2019-SIGD

para realizar la consulta porque no resulta amigable, más aún si el ciudadano carece del conocimiento que existe tal herramienta. Asimismo, no se visualiza el TUPA en el portal del MTPE, que le permita al ciudadano conocer los plazos de atención de respuesta por las solicitudes presentadas; toda vez que, no cuenta con alguna impresión señalada en su documento de cargo, tan solo visualiza una simple fecha y número de expediente.

Ahora bien, de la revisión del TUPA del MTPE que determina los plazos y la autoridad competente a resolver entre otros, no se visualiza la responsabilidad a los servidores y/o funcionarios que incumplan sus funciones en atención a las solicitudes presentadas, de ser así, las atenciones pueden superar los plazos establecidos, perjudicando al ciudadano de no contar con la aprobación del documento solicitado.

Por otro lado, sobre la cadena de valor del problema de interés, este se describe de la siguiente manera:

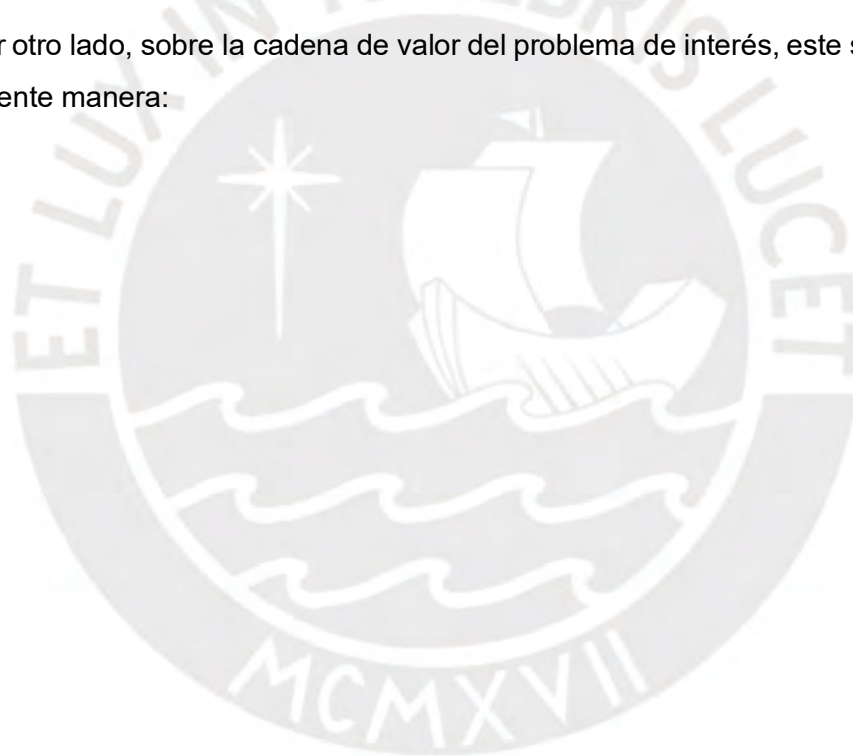
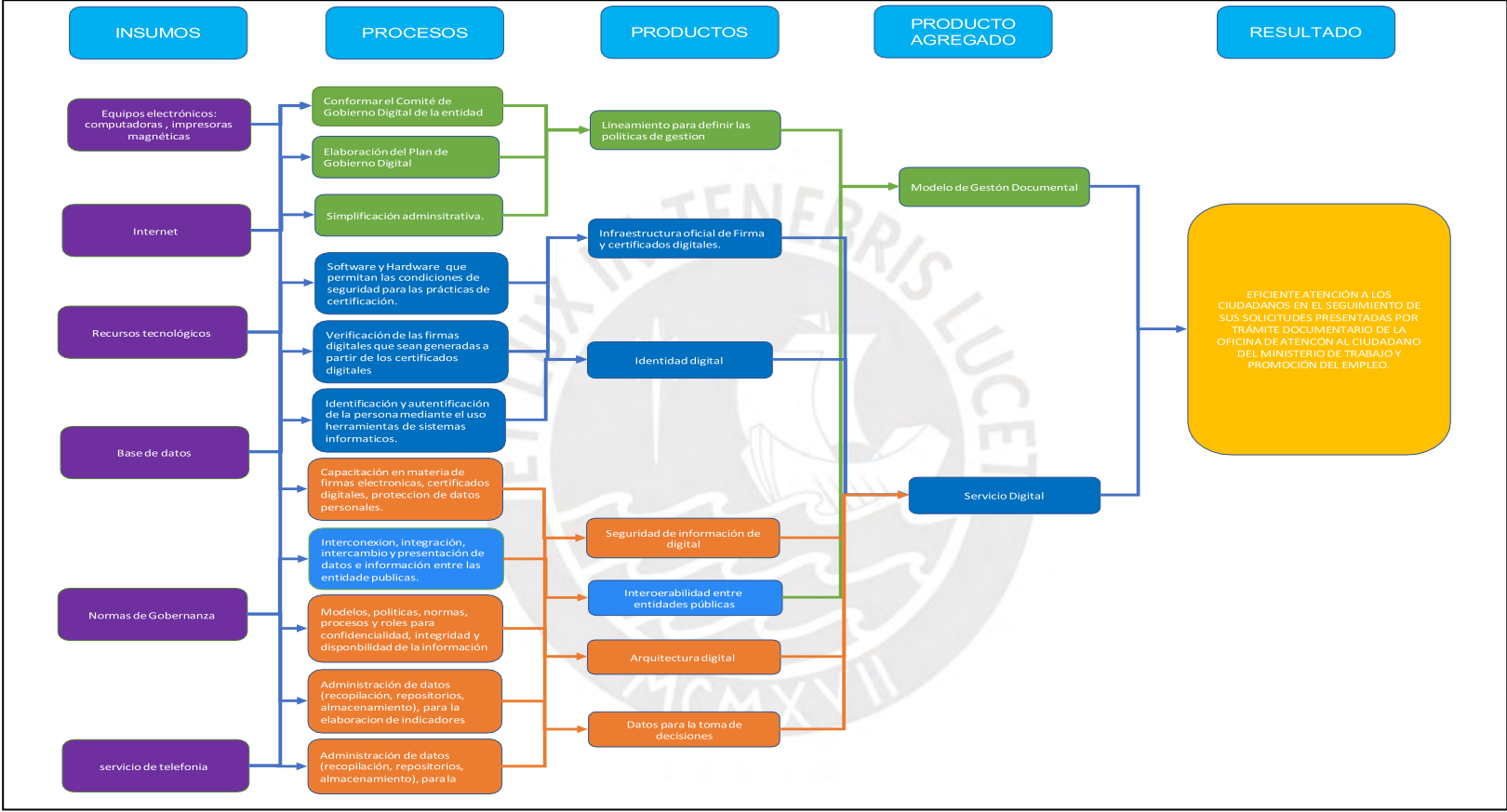


Figura 30. Cadena de valor



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2. Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público

DIMENSIÓN DE LA ARQUITECTURA DEL DEL PROBLEMA	PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	FUENTES/DATOS/PERSONA/DOCUMENTO	HERRAMIENTAS
Magnitud del problema en el servicio de atención al ciudadano por el Trámite Documentario del MTPE.	¿Cuántos días de exceso presentan las atenciones de las solicitudes en relación al plazo de vencimiento de respuesta presentados por los ciudadanos por el trámite documentario del MTPE?	Determinar los días de exceso en relación al vencimiento de plazos en atención de las solicitudes presentadas por los ciudadanos por el trámite documentario del MTPE.	El promedio de las atenciones fuera del plazo de vencimiento de respuesta de las solicitudes presentadas por los ciudadanos por el trámite documentario del MTPE, es de 30 días.	Estadísticas de documentos recibidos, atendidos, no atendidos.	Revisión de la base de datos del sistema de trámite de gestión documental del MTPE
Proceso	¿Cómo se desarrolla el proceso de la recepción de las solicitudes presentadas por los ciudadanos por el Trámite Documentario del MPTE?	Describir el proceso de la recepción de las solicitudes presentadas por los ciudadano por el Trámite Documentario del MPTE	El proceso de atención de las solicitudes presentadas por los ciudadanos por el trámite documentario del MPTE no están bien diseñadas	Personal administrativo	Entrevista al personal administrativo de la Oficina de Atención al Ciudadano y las Areas Usuarias.
				Sistema de Gestión Documental, Oficina de Atención al Ciudadano -Trámite Documentario	Observación
				Directivas, Lineamientos, Procedimientos	Normas legales, Resolución
Actores en el Proceso	¿Quiénes son los actores que intervienen en el proceso del servicio de atención de las solicitudes presentadas por los ciudadanos por el Trámite Documentario del MTPE?	Determinar quienes son los actores que intervienen en el proceso desde la recepción hasta la atención de respuesta de las solicitudes presentadas por los ciudadanos por el Trámite Documentario del MPTE	El proceso de atención de las solicitudes presentadas por los ciudadanos por el trámite documentario del MPTE, está conformado por lo siguientes actores: - El ciudadano - Personal administrativo de la Oficina de Atención al Ciudadano (Trámite Documentario) - Personal de las Direcciones de Línea (TUPA) - Personal de la Oficina de Estadística y Tecnologías de la Información y Comunicaciones (Sistema de Información -SIGD). - PCM-SEGDI	Documentos Oficiales de la PCM	Normas legales, Resolución
				Personal administrativo	Entrevista al personal administrativo de la Oficina de Atención al Ciudadano y las Areas Usuarias.

Fuente: Elaboración propia. Referencia: Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación “Proyecto Final de Innovación” – Segunda Edición, año 2019, PUCP.

Anexo 3. Hoja de ruta E-148260-2019-Sistema Integrado de Gestión Documental (SIGD)

6/12/2019 SISTEMA INTEGRADO DE GESTION DOCUMENTARIA  
E-148260-2019

Inicio | Finalizar | Otras opciones

**HOJA DE RUTA**  
**E-148260-2019**  
**FINALIZADO**

Nombre del documento:

Fecha y hora de recepción: 18/09/2019 08:36 Persona: HORAS  
Fecha de acumulación completa: 18/09/2019 08:36  
Tipo de documento: CARTA Número: 001  
Nombre de folio: 025  
Asunto: REMITE INFORME N° 001-001-0001/19/01, ORDEN DE SERVICIO N° 001480-2019, AGUAFIA (CUBO) POR HONORARIOS ELECTRONICOS N° 0001-2019  
Clasificación:  
Tiempo máximo de estado: 30 Fecha de vencimiento: 20/10/2019

Centro del documento:

Estado: VALBUENA FORGAS JONAS HARTIN  
Dirección: AL SEÑOR LA CASTELLANA N° 159 BLOQUE DPTO. SUR EST. COND. LOS VIRREYES DE SURCO - SURCO DE SURCO, LIMA PERU LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO

Estado de la finalización:

Tipo de finalización: OTRO  
Documento de finalización: NOTA  
Documento que recibe: NOTA  
Pasamos del estado y/o comentario de finalización: ATENDIDO  
Número de folio con el que se recibe: 1

Historial de:

50 \* (1 of 1)

Nro.	Fecha	Persona	Ubicación
1	11/10/2019	ARACELI MARITA SANCHEZ MENDOZA	ATENDIDO

50 \* (1 of 1)

Historial de:

N°	Rem.	Unidad de destino	Responsable	Derivación	Fecha del estado	Estado	Instrucción	Adjuntos	Día
1		COORDINACION DE MESA DE PARTES	JESUS ADOLFO TELLEZ FLORES	18/09/2019 08:36	18/09/2019 10:12	DERIVADO	• SEGUIMIENTO	148260.pdf	0
2	1	OFICINA GENERAL DE ESTADISTICA Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES	JAIME ALEJANDRO HONDRES CORONADO	18/09/2019 10:12	19/09/2019 15:17	DERIVADO	• ACCIÓN NECESARIA		1
3	2	OFICINA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES	LUIS ENRIQUE GALLEGOS HUAMANI	19/09/2019 15:17	19/09/2019 16:30	DERIVADO	• SU ATENCIÓN		0
4	3	OFICINA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES	JONATHAN MARCOS MOCULLAZA	19/09/2019 16:30	25/09/2019 09:12	DERIVADO	• CONOCIMIENTO		5
5	4	OFICINA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES	LUIS ENRIQUE GALLEGOS HUAMANI	25/09/2019 09:12	25/09/2019 09:13	DERIVADO	• SU ATENCIÓN		0
6	5	OFICINA GENERAL DE ESTADISTICA Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES	JAIME ALEJANDRO HONDRES CORONADO	25/09/2019 09:13	25/09/2019 10:30	DERIVADO	• SU ATENCIÓN		0
7	6	OFICINA DE ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES	JOSE ANTONIO GONZALES CLEMENTE	25/09/2019 10:30	25/09/2019 11:25	DERIVADO	• SU ATENCIÓN		0



6/12/2019

## SISTEMA INTEGRADO DE GESTION DOCUMENTARIA

N°	Rem.	Unidad de destino	Responsable	Derivación	Fecha del estado	Estado	Instrucción	Adjuntos	Día
8	7	OFICINA DE ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES	KARLA MIGUELINA PERA LOPEZ	28/09/2019 11:25	27/09/2019 09:59	DERIVADO	• CONOCIMIENTO		1
9	8	OFICINA DE ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES	JOSE ANTONIO GONZALES CLEMENTE	27/09/2019 09:59	30/09/2019 09:49	DERIVADO	• ACCIÓN NECESARIA		1
10	9	UNIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL PREVIO	NELLY ROSA ANGELES MARTINEZ	30/09/2019 09:49	30/09/2019 10:35	DERIVADO	• ACCIÓN NECESARIA		0
11	10	UNIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL PREVIO	JOHN GABRIEL LAZARD BACKUS	30/09/2019 10:58	30/09/2019 16:15	DERIVADO	• CONOCIMIENTO		0
12	11	UNIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL PREVIO	ERICA GUEVARA ALCANTARA	30/09/2019 18:18	30/09/2019 18:28	DERIVADO	• ACCIÓN NECESARIA		0
13	12	OFICINA DE FINANZAS	WILSON ALVARADO HINOSTROZA	30/09/2019 18:28	03/10/2019 10:22	DERIVADO	• ACCIÓN NECESARIA		3
14	13	UNIDAD DE CONTABILIDAD	LUIS FERNANDO JIBAJA CASTILLO	03/10/2019 10:22	03/10/2019 10:57	DERIVADO	• ACCIÓN NECESARIA		0
15	14	UNIDAD DE TESORERÍA Documento Original	CARLOS OSWALDO POMA TORRES	03/10/2019 10:57	11/10/2019 15:03	FINALIZADO	• ACCIÓN NECESARIA		5

Full | Resolvo | Open options



#### Anexo 4. Herramienta metodológica: Observación

El instrumento de la observación ha sido utilizado para la presente investigación debido a que el objetivo es verificar de cerca el servicio de atención al ciudadano en el seguimiento de sus solicitudes presentadas por Mesa de Partes del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Dicha herramienta nos permite proporcionar datos y experiencias reales desde la perspectiva del investigador, y ser partícipe y espectador nos convierte en ser parte como ciudadano al recibir la deficiente atención por el servicio de Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en la atención de las solicitudes presentadas.

Asimismo, nos permitirá obtener un registro de datos en el comportamiento por parte de los diferentes actores en ambientes de contextos reales en las Oficinas de Atención al Ciudadano del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

#### **Estructura de la herramienta**

1. Guía de reconocimiento del espacio

Ubicación donde se realiza la observación

¿Qué características tiene?

2. Identificación de actores-actividades

¿Cómo son los ciudadanos que utilizan el servicio de Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano del Ministerio de Trabajo y Promoción?

¿Cómo son las personas que atienden el servicio?

¿Quiénes son los demás actores?

3. Expresiones, emociones generadas.

4. Fotos de la Observación.

## Trabajo de campo/guía de observación

1.Fecha	04/12/2019
2 Lugar	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Av. General Salaverry 655, distrito de Jesús María, Lima-Lima-Perú.
3.Observador	Esther Méndez Yupanqui
4. Horario de inicio	06:00 p.m.
5. Hora de terminación	08:00 p.m.
6. Episodio	Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental

### GUIA DE OBSERVACION 1

Fecha: 04 de diciembre de 2019

Lugar: Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo-MTPE.

Observador: Esther Méndez Yupanqui

Hora de Inicio: 11:20 Hora de Terminación: 12:00

Participantes: Usuarios (ciudadanos), personal administrativo del MTPE/ agentes de seguridad del MTPE.

Episodio o situación: Presentación de solicitudes por Mesa de Partes del MTPE

#### 1. Guía de reconocimiento del espacio

- a) ¿Dónde se encuentra ubicado la Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano del MTPE?

Se encuentra ubicado en Av. General Salaverry 655, distrito de Jesús María, Lima-Lima-Perú.

- b) ¿Qué característica tiene?

La Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano se encuentra ubicado a lado izquierdo del ingreso principal al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo-MTPE

Su infraestructura es de material noble, con finos acabados, escalera de acero, piso cerámico, puertas y ventanillas de vidrios pavonados, y luminarias leds, además con sillas para usuarios ubicados en los extremos. En la parte superior se encuentran dos televisores empotrados y una ticketera sin funcionamiento.

## **2. Identificación de actores – actividades**

¿Cómo son los ciudadanos que utilizan el servicio de Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano del Ministerio de Trabajo y Promoción?

Los ciudadanos, que ingresan para la presentación de su solicitud en la Mesa de Partes, son de las edades 25, 40, 50, 65, 70 aproximadamente, así también mujeres madres de familia acompañadas de sus hijos menores de edad.

De inmediato pasan a formar una fila para la atención, teniendo en cuenta que no cuentan con asientos de espera, las sillas se encuentran ubicadas en el lado extremo de la oficina, no permitiendo esperar sentados.

El ciudadano al acercarse a la ventanilla para ser atendido, demora entre 2', 5' y 6' minutos aproximadamente, por lo que debe de permanecer parado en la fila hasta el tiempo que tome para ser recibida su solicitud, lo que podría esperar de 30 a 55' minutos.

¿Cuál es rol del personal administrativo que atiende en ventanilla de Mesa de Partes del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo?

El Personal administrativo que atiende en la ventanilla de Mesa de Partes, no brinda protocolo al ciudadano, únicamente recibe la documentación y entrega el cargo con sello de recibido y número de expediente.

¿Quiénes son y como son los demás actores?

El personal de seguridad del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, verifica el orden del público al ingreso y durante su permanencia en las oficinas. Asimismo, verifica que se respete la fila de espera para la atención en la presentación de sus solicitudes por los ciudadanos.

## **3. Expresiones, emociones generadas.**

Los ciudadanos muestran expresiones de cansancio, angustia, desesperación, algunos desconciertos, por el tiempo que llevan parados en la fila de espera.

Asimismo, desconocimiento e incertidumbre al momento de recibir el documento de cargo, después de haber presentado su solicitud.

Otros ciudadanos que no logran presentar su solicitud, muestran molestia, descontento por no ser atendidos, buscan que preguntar a otras oficinas, personal de seguridad, con la finalidad que un personal administrativo oriente y/o revise su documentación.

#### 4. **Fotos de la Observación**

Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo



Imagen 1: Formación de fila para la presentación de solicitud



Imagen 2: Cuenta con un tótem de atención al público sin funcionamiento, asimismo los televisores se encuentran apagados.



Imagen 3: Los ciudadanos esperan en el parte exterior de la oficina cuando hay mucha afluencia de público.



Imagen 4: Modulo de escritorio sin personal administrativo



Imagen 5: Formación de fila de ciudadano para la atención preferencial



Imagen 6: Adulto mayor en espera de ser atendido



Imagen 7: Recepción e informes en el hall del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.





Imagen 8: Publicidad en el hall del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.



Imagen 9: Publicidad en el hall del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo



Imagen 10: Información a ciudadanos en consulta laboral.

#### 4. Conclusiones Preliminares

- Los ciudadanos, que ingresan para la presentación de su solicitud a la Mesa de Partes, son de las edades 25, 40, 50, 65, 70,
- El trámite de recepción de solicitudes demora entre 2', 5' y 6' minutos aproximadamente.
- Los ciudadanos no cuentan con asiento de espera de ventanilla por lo que debe de permanecer parados en la fila hasta de 30 a 55' minutos.
- El Personal administrativo que atiende en la ventanilla de Mesa de Partes, no brinda protocolo al ciudadano.
- El personal de seguridad del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, verifica el orden del público al ingreso y durante su permanencia en las oficinas.
- Los ciudadanos muestran expresiones de cansancio, angustia, desesperación, algunos desconciertos, por el tiempo que llevan parados en la fila de espera.
- Existe desconocimiento e incertidumbre al momento de recibir el documento de cargo, después de haber presentado su solicitud.
- Otros ciudadanos que no logran presentar su solicitud, por desconocimiento del trámite.
- Los televisores y el tótem de atención al público se encuentran sin funcionamiento.

- La Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental, carece de publicaciones de orientación toda vez que los mismos se encuentran ubicados en el hall del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo



## Anexo 5. Herramienta metodológica: Entrevista semiestructurada

### Justificación:

Los procesos de la gestión documental del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo-MTPE, están orientados a resolver problemas internos, dejando de lado al ciudadano, incumpliendo los plazos de vencimiento de respuesta, sin que el ciudadano conozca algún protocolo orientado por el personal administrativo de la Oficina de Atención al Ciudadano. para el seguimiento de su expediente.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo-MTPE, reafirma su responsabilidad de mantener y mejorar continuamente el Modelo de Gestión Documental en todos sus niveles, adoptando buenas prácticas y tecnologías digitales, alineándose a su objetivo estratégico institucional, política de seguridad de la información, gobierno electrónico y de las políticas de modernización del Estado y normatividad vigente.

La aplicación de la herramienta nos permite intercambiar la información a través de preguntas a fin de maximizar el entendimiento en relación a los procesos, tiempos, complicaciones, desacuerdos, reclamos en la atención de las solicitudes presentadas por los ciudadanos por la Mesa de Partes.

De otro lado, se conocerá el rol de los actores que desarrollan sus funciones durante el proceso de recepción de la solicitud, registro en el Sistema Integrados de Gestión Documental-SIGD, las dificultades que pueden suceder durante el procesamiento de datos del documento, bondades del sistema, agilidad y/o demora en la automatización de la información. Asimismo, la interacción de información con otros roles de las distintas oficinas del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

### Evidencia de la implementación de la técnica cualitativa:

Se procedió con la elaboración de la ficha de entrevista, señalando los temas a tratar y las preguntas vinculadas directamente con la atención al ciudadano

#### Ficha de Entrevista

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

I. Temas a tratar durante la entrevista

#### Introducción

-Presentación del entrevistador

-Solicitar conversar en un espacio en el que el/la entrevistado/a se sienta cómodo e indicar el propósito de la entrevista con la finalidad de conocer sus cualidades y/o actitudes en el rol que desempeña en la Oficina de Atención al Ciudadano del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

-Hacer de conocimiento que no se trata de observar el desarrollo de sus funciones y que no hay respuestas correctas.

### Características de la entrevista

- Hacer de conocimiento que la entrevista es confidencial
- Señalar que la entrevista no durará más de 35' min

### Preguntas

Conociendo al entrevistado

- Nombre, edad y estudios técnicos o superiores
- ¿Cuáles son sus virtudes y debilidades?
- ¿Prácticas algún deporte?, ¿A dónde disfruta ir los fines de semana?

### Sobre la experiencia laboral específica en la Oficina de Atención al Ciudadano del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo-MTPE

- ¿Cuántos años tienes laborando en la entidad?, ¿Cuál es la modalidad de contrato suscrito con el MTPE?
- ¿Cuál es tu rol dentro de la oficina?,
- ¿Cuáles son los tipos de solicitudes que presentan los ciudadanos por tramite documentario del MTPE?
- ¿Los ciudadanos al presentar su expediente por tramite documentario, solicitan alguna otra orientación?
- ¿Existe algún protocolo que se le brinda al ciudadano en el acto que presenta su solicitud?
- ¿Has evaluado la posibilidad que el ciudadano pueda ser informado en relación a su solicitud presentada de una manera más ágil?
- ¿Tuviste algún inconveniente con algún ciudadano?, ¿De qué tipo? ¿Cómo lo resolviste?
- ¿Existe algún mecanismo que le permita al ciudadano realizar el seguimiento de su solicitud presentada? ¿De qué tipo?
- ¿Cuánto tiempo demora la solicitud presentada por el ciudadano para ser derivado a la oficina encargada de dar respuesta?, ¿Consideras que es tiempo razonable? ¿Cuánto es el tiempo que debería tomar?
- ¿Las solicitudes presentadas tiene plazo de atención de respuesta?
- ¿Consideras que las solicitudes presentadas por los ciudadanos son atendidas dentro de plazo establecido?
- ¿Con que frecuencia se apersonan los ciudadanos para preguntar por el estado de sus solicitudes presentadas?
- ¿La Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano, es la encargada de otorgar el documento de respuesta de la solicitud presentada por el ciudadano?

- ¿Qué tipo de coordinaciones realizas con las oficinas encargadas de atender la solicitud presentada por el ciudadano?
- ¿En la Oficina de Mesa de Partes del MTPE, cuenta con módulos de atención al usuario? ¿Qué tipo de orientaciones?
- ¿Has participado en capacitaciones de atención al usuario?

Preguntas en relación al Sistema de Información -Sistema Integrado de Gestión Documental

- ¿Conoces el Sistema Integrado de Gestión Documental-SIGD?
- ¿Se han presentado problemas en el Sistema Integrado de Gestión Documental-SIGD?
- ¿Con que frecuencia? ¿Qué tipo de problemas?
- ¿El Sistema Integrado de Gestión Documental-SIGD, debería tener alguna mejora en el diseño? ¿Cuál sería la mejora?
- ¿Existe algún indicador dentro del Sistema Integrado de Gestión Documental-SIGD, que les permita evaluar las solicitudes presentadas por los ciudadanos?
- ¿Has participado en capacitaciones del manejo de Sistema de Gestión Documental-SIGD, con firma digital?

De la normativa institucional

- ¿Cuál es la última directiva que señale el procedimiento de atención al ciudadano? ¿Estás de acuerdo con lo señalado en el documento? ¿Consideras que debe ser modificado a fin de incluir alguna información y/o instrucción relevante?

**Consentimiento informado:**

Se procedió con la selección de un personal administrativo que labora en la Oficina de Atención al Ciudadano del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el mismo que no mostró inconveniente cuando se comunicó que se requería de una entrevista teniendo en cuenta sus años de experiencia como atención al usuario.



### Consentimiento Informado

El presente estudio es conducido por mi persona la Sra. Esther Méndez Yupanqui, identificada con DNI 10113132, quien viene realizando la Maestría de Gestión y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es describir el proceso de la atención de las solicitudes presentas por los ciudadanos por el Trámite Documentario del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, lo que le tomará treinta minutos (30) minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así podré transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, brindar la información solicitada a continuación:

Firma

Nombre y Apellidos: Alejandro Rodríguez Bano

DNI 25776338.

## Registro Emocional

	<b>Sensación</b> <b>General</b>	<b>Actitud/ Gestos</b>	<b>Actitudes</b> <b>Positivas</b>	<b>Actitudes</b> <b>Negativas</b>	<b>Tema más relevantes</b>	<b>Temas que no le importaron</b>	<b>Frase que llamo la atención</b>
<b>Conocimiento del tema y relevancia</b>	Experiencia intermedia	Amable,	Colaborador de sus conocimientos	Ninguna	Atención rápida a los usuarios	Todos fueron señalados	Ciudadanos desconocen el TUPA
<b>Percepción sobre el proceso de atención al ciudadano</b>	Experiencia intermedia	Seguro de la información	Disponibilidad de informar	Ninguna	Afluencia de público	Todos de interés	Ciudadanos desconocen el TUPA
<b>Percepción en el conocimiento de sistema SIGD</b>	Crítico acusoso	Preocupado	Llano a manifestar los problemas	Ninguna	Demora en la atención al ciudadano	Todos de interés	Sistema lento
<b>Percepción de mejora en los procesos</b>	Crítico en busca de solución	Poco preocupado	Llano a proponer mejoras	Ninguna	Agilizar los pasos de ingreso	Todos de interés	Muchos pasos para el registro de la solicitud



## Sistematización de la entrevista

Objetivo: Determinar los factores que influyen en el servicio de atención al ciudadano en el seguimiento de sus solicitudes presentadas por Mesa de Partes del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Fecha de la entrevista: 02 de diciembre 2019

Inicio de la entrevista: 19:25 Fin: de entrevista: 8:05

Lugar: Pardos Chicken de la Av. Salaverry, frente al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

ESTHER: Vamos a empezar la entrevista

ESTHER: ¿Cuál es tu nombre?, ¿Cuántos años tienes?, ¿Cuentas con estudios técnicos o superiores? ¿Cuál es su carrera profesional?

ALEJANDRO: Alejandro Rodríguez Prada, tengo 50 años, tengo estudios superiores, soy abogado.

ESTHER: Que bonita carrera.

ESTHER: ¿Cuáles son sus virtudes y debilidades?

ALEJANDRO: Trato de ser lo más perfeccionista, trato de ser siempre puntual en mi trabajo, entregas exactas. Una debilidad podría ser es que me impaciento al no concluir una meta.

ESTHER: ¿Prácticas algún deporte?, ¿Cuánto tiempo?

ALEJANDRO: Si, practico artes marciales.

ESTHER: ¿Cuánto tiempo?

ALEJANDRO: Más o menos 25 años de práctica.

ESTHER: ¿Eres competidor?

ALEJANDRO: He participado en campeonatos.

ESTHER: ¿A dónde disfruta ir los fines de semana?

ALEJANDRO: Principalmente disfruto de la naturaleza, salir a correr, hacer ejercicios y descansar en la tranquilidad del hogar.

ESTHER: Ahora vamos hablar sobre tu experiencia laborar, ¿Cuántos años tienes laborando en la entidad?, ¿Cuál es la modalidad de contrato suscrito con el MTPE?

ALEJANDRO: 26 años. Soy nombrado de la ley 276.

ESTHER: ¿Cuál es tu rol dentro de la oficina?

ALEJANDRO: Mi rol principal es la recepción de documentos en el sistema de gestión documental, ingreso, clasificación y derivación de la documentación a las oficinas que corresponde, otra de las funciones es coordinador del área de trámite y algunas veces encargado de la Oficina de Atención al Ciudadano.

ESTHER: ¿Cuáles son los tipos de solicitudes que presentan los ciudadanos por Mesa de Partes?

ALEJANDRO: Existen una diversidad de documentos o solicitudes de los ciudadanos, principalmente presentan solicitudes de inspección, solicitudes de conciliación, cuando se trata de documentos cuando vienen hacer reclamos laborales por los trabajadores, y documentos que vienen para la alta dirección, solicitudes audiencia con la MINISTRA, son documentos que están relacionados con el TUPA.

ESTHER: ¿Los ciudadanos al presentar su expediente por Mesa de Partes, solicitan alguna otra orientación?

ALEJANDRO: Muchas veces sí, tratan de solicitar alguna otra orientación pero que tiene ver siempre con la materia laboral.

ESTHER: ¿Cómo Cuál?

ALEJANDRO: Orientación en cuanto a sus beneficios sociales y el tiempo que va demorar su trámite. Eso está regulado por el TUPA, pero los ciudadanos muchas veces no conocen que es el Texto Único, entonces preguntan a las personas que atienden por ventanilla,

ESTHER: Y ustedes ¿Qué le dicen?

ALEJANDRO: Nosotros, con la experiencia que tenemos y con la documentación que nosotros contamos, informamos a las oficinas a donde deberían dirigirse.

ESTHER: ¿Existe algún protocolo que se le brinda al ciudadano en el acto que presenta su solicitud?

ALEJANDRO: No, el protocolo personal es el saludo, el buen trato al ciudadano, darle la seguridad que el documento va estar bien encaminado.

ESTHER: ¿Has evaluado la posibilidad que el ciudadano pueda ser informado en relación a su solicitud presentada de una manera más ágil?

ALEJANDRO: Si, si, si he podido evaluar esa parte, pero los ciudadanos muchas veces vienen con mucha disconformidad al Ministerio de Trabajo, ellos principalmente vienen para hacer un reclamo laboral, por la falta de pago de sus remuneraciones, incumplimiento de las obligaciones laborales, el pago de sus indemnizaciones por despido arbitrario.

ESTHER: Y eso ¿De quién depende?

ALEJANDRO: La solución del problema depende de la oficina competente, es que todas tienen un tiempo, un plazo de programación.

ESTHER: ¿Conoce el ciudadano de ese plazo?

ALEJANDRO: Si, porque en las oficinas de orientación al ciudadano se les proporciona esa orientación aproximadamente cuanto tiempo va demorar su trámite.

ESTHER: En la Oficina de Atención al Ciudadano ¿Existe algún módulo de orientación?

ALEJANDRO: No, no hay módulo de orientación, el módulo de orientación pertenece a defensa legal.

ESTHER: ¿Quiere decir que si el ciudadano presenta su solicitud y si quiere saber de algún tema legal derivan a otra área?

ALVARO: Exacto.

ESTHER: ¿Tuviste algún inconveniente con algún ciudadano?, ¿De qué tipo? ¿Cómo lo resolviste?

ALEJANDRO: Varias veces, porque el ciudadano reclama rapidez en la atención, celeridad al momento de dejar de la solicitud, porque existe mucha afluencia del público. Lo resolví dando la orientación necesaria, explicándole cuales son los motivos por los cuales existe demora en la atención.

ESTHER: ¿Existe algún mecanismo que le permita al ciudadano realizar el seguimiento de su solicitud presentada? ¿De qué tipo?

ALEJANDRO: Si existe, está en la página web del MTPE, entra con su hoja de ruta que se genera en mesa de partes, ahí puede ingresar al sistema en el Modulo para ver su solicitud.

ESTHER: ¿Cuánto tiempo demora la solicitud presentada por el ciudadano para ser derivado a la oficina encargada de dar respuesta?, ¿Consideras que el es tiempo razonable? ¿Cuánto es el tiempo que debería tomar?

ALEJANDRO: El documento se deriva inmediatamente por sistema del SIGD, y en físico se deriva al día siguiente, un día. Sí, es tiempo razonable debido a la experiencia que tengo.

ESTHER: ¿Las solicitudes presentadas tiene plazo de atención de respuesta?

ALEJANDRO: Algunas sí, porque eso está en el Texto Único para lo que son TUPA, y está regulado en el mismo texto, si no estuviera el tiempo regulado nos basamos en la Ley de Procedimientos administrativos, que su plazo máximo es de 30 días.

ESTHER: ¿Consideras que las solicitudes presentadas por los ciudadanos son atendidas dentro de plazo establecido?

ALEJANDRO: Si, me parece que sí.

ESTHER: ¿Con que frecuencia se apersonan los ciudadanos para preguntar por el estado de sus solicitudes presentadas?

ALEJANDRO: Es constante la frecuencia.

ESTHER: ¿La Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano, es la encargada de otorgar el documento de respuesta de la solicitud presentada por el ciudadano?

ALEJANDRO: No, la oficina competente es encargada de dar la respuesta mediante notificación física.

ESTHER: ¿Qué tipo de coordinaciones realizas con las oficinas encargadas de atender la solicitud presentada por el ciudadano?

ALEJANDRO: Nosotros solo coordinamos acerca de la entrega de la documentación, de qué todo este correcto de acuerdo a un reporte que sacamos al cierre de la atención.

ESTHER: ¿En la Oficina de Mesa de Partes del MTPE, cuenta con módulos de atención al usuario? ¿Qué tipo de orientaciones?

ALEJANDRO: No,

ESTHER: ¿Has participado en capacitaciones de atención al usuario?

ALEJANDRO: Si, en curso de calidad de atención al ciudadano.

ESTHER: ¿Conoces el Sistema Integrado de Gestión Documental-SIGD?

ALEJANDRO: Si,

ESTHER: ¿Se han presentado problemas en el Sistema Integrado de Gestión Documental-SIGD?, ¿Con que frecuencia? ¿Qué tipo de problemas?

ALEJANDRO: Muchas veces el sistema parece que se recarga demasiado.

ESTHER: ¿El Sistema Integrado de Gestión Documental-SIGD, debería tener alguna mejora en el diseño? ¿Cuál sería la mejora?

ALEJANDRO: Si, menos pasos para ingresar el documento.

ESTHER: ¿Existe algún indicador dentro del Sistema de Gestión Documental-SIGD, que les permita evaluar las solicitudes presentadas por los ciudadanos?

ALEJANDRO: No.

ESTHER: ¿Has participado en capacitaciones del manejo de Sistema de Gestión Documental-SIGD, con firma digital?

ALEJANDRO: Si

ESTHER: ¿Cuál es la última directiva que señale el procedimiento de atención al ciudadano? ¿Estás de acuerdo con lo señalado en el documento? ¿Consideras que debe ser modificado a fin de incluir alguna información y/o instrucción relevante?

ALEJANDRO: La Directiva 001-2019. Si estoy de acuerdo porque esta adecuado a la nueva estructura con firma digital.

## **Conclusiones**

Desconocimiento en la recepción de documentos según clasificación, en conformidad a la Directiva N°009-2019-MTPE/04, de fecha 10.09.2019-“Gestión Documental del MTPE”.

La Oficina de Mesa de Partes, carece de un protocolo para orientar a los usuarios en la presentación y seguimiento de sus documentos y trámites.

Desconocimiento de los ciudadanos de los plazos regulados en el TUPA, a fin de conocer el tiempo de atención de repuesta a su solicitud presentada.

Existe afluencia de público (ciudadanos) para la presentación de sus solicitudes por Trámite Documentaria.

Disconformidad del ciudadano por la demora del personal administrativo del MTPE, para el registro y recepción de las solicitudes presentadas por Mesa de Partes.

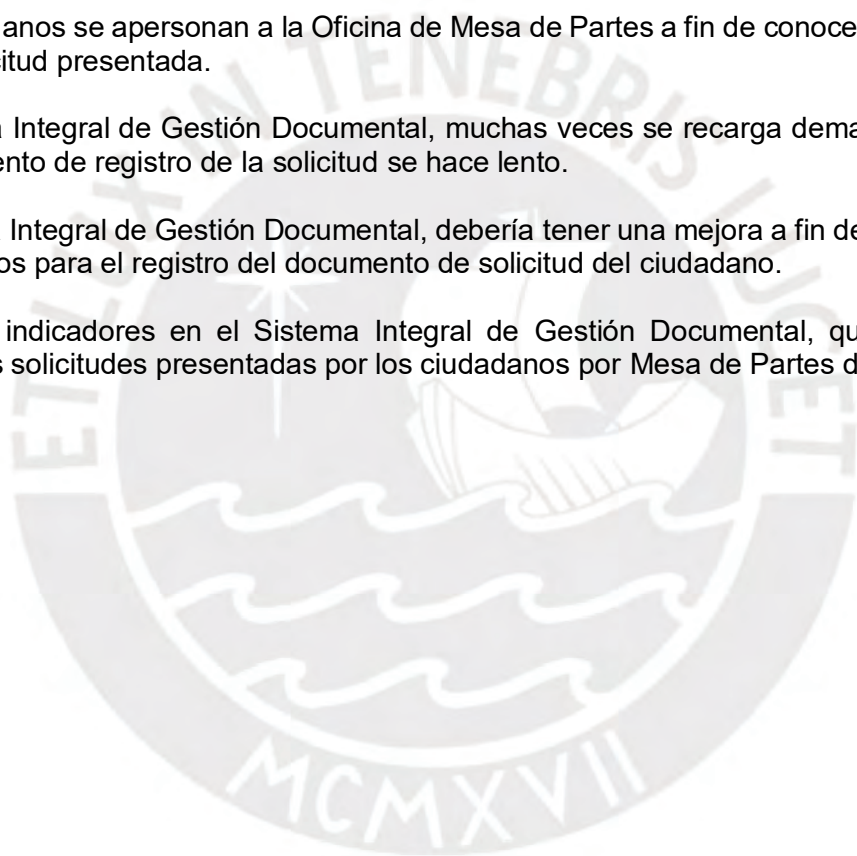
Demora en la derivación de la solicitud presentada (un día) por el ciudadano para ser derivado a la oficina responsable de atención.

Los ciudadanos se apersonan a la Oficina de Mesa de Partes a fin de conocer el estado de su solicitud presentada.

El Sistema Integral de Gestión Documental, muchas veces se recarga demasiado y el procedimiento de registro de la solicitud se hace lento.

El Sistema Integral de Gestión Documental, debería tener una mejora a fin de disminuir los procesos para el registro del documento de solicitud del ciudadano.

No existe indicadores en el Sistema Integral de Gestión Documental, que permita evaluar las solicitudes presentadas por los ciudadanos por Mesa de Partes del MTPE.



Anexo 6. Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuente de dato	Herramientas	Método de análisis
<p>¿Qué genera el deficiente servicio en atención al ciudadano en el seguimiento de sus solicitudes presentadas por Tramite Documentario de la Oficina de Atención al Ciudadano del MTPE?</p>	<p>Identificar las causas que generan el deficiente servicio en atención al ciudadano en el seguimiento de sus solicitudes presentadas por Tramite Documentario de la Oficina de Atención al Ciudadano del MTPE.</p>	<p>Las causas que generan el deficiente servicio en atención al ciudadano en el seguimiento de sus solicitudes presentadas por Tramite Documentario de la Oficina de Atención al Ciudadano del MTPE, es:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Escaso conocimiento del servidor público en atención al usuario, en las normativas, tramites y plazos regulados.</li> <li>2) Inadecuados procedimientos que conlleven a una simplificación administrativa.</li> <li>3) Escasa supervisión de los procesos en el marco normativo de la interoperabilidad no permite la coordinación y colaboración entre entidades públicas de la información que poseen.</li> </ol>	<p>Directivas, lineamientos, procedimientos, resoluciones y decretos supremos.</p>	<p>Revisión de información. Observación.</p>	<p>Tramite Documentario</p>
			<p>Leyes, decretos y otros</p>	<p>Revisión de información, estadísticas</p>	
			<p>Personal administrativo y de línea.</p>	<p>Entrevista, observación</p>	
			<p>Papers académicos</p>	<p>Revisión de información, estadísticas</p>	
			<p>Revistas, publicaciones</p>		

## Anexo 7. Herramienta metodológica: Segunda entrevista semiestructurada

### **Justificación:**

Los procesos de la gestión documental del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo-MTPE, están orientados a resolver problemas internos, dejando de lado al ciudadano, incumpliendo los plazos de vencimiento de respuesta, sin que el ciudadano conozca algún protocolo orientado por el personal administrativo de la Oficina de Atención al Ciudadano. para el seguimiento de su expediente.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo-MTPE, reafirma su responsabilidad de mantener y mejorar continuamente el Modelo de Gestión Documental en todos sus niveles, adoptando buenas prácticas y tecnologías digitales, alineándose a su objetivo estratégico institucional, política de seguridad de la información, gobierno electrónico y de las políticas de modernización del Estado y normatividad vigente.

La aplicación de la herramienta nos permite intercambiar la información a través de preguntas a fin de maximizar el entendimiento en relación a las causas que generan el deficiente servicio de atención al ciudadano en el seguimiento de sus solicitudes presentadas por Mesa de Partes del MPTPE, en relación a la escasa supervisión en los procesos del marco normativo en la interoperabilidad, no permite la coordinación y colaboración entre entidades públicas de la información que poseen

De otro lado, se conocerá la situación en la que operan los sistemas de información y su funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión Documental, que se encuentra a cargo de la Oficina de la Tecnologías de la Información y Comunicaciones del MPTPE.

### **Evidencia de la implementación de la técnica cualitativa:**

Se procedió con la elaboración de la ficha de entrevista, señalando los temas a tratar y las preguntas vinculadas directamente con la atención al ciudadano

#### Ficha de Entrevista

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

#### II. Temas a tratar durante la entrevista

##### Introducción

-Presentación del entrevistador

-Solicitar conversar en un espacio en el que el/la entrevistado/a se sienta cómodo e indicar el propósito de la entrevista con la finalidad de conocer sus cualidades y/o actitudes en el rol que desempeña en la Oficina de Atención al Ciudadano del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

-Hacer de conocimiento que no se trata de observar el desarrollo de sus funciones y que no hay respuestas correctas.

### Características de la entrevista

- Hacer de conocimiento que la entrevista es confidencial
- Señalar que la entrevista no durará más de 35' min

### Preguntas

Conociendo al entrevistado

- Nombre, y estudios técnicos o superiores
- ¿Cuáles son sus virtudes y debilidades?
- ¿Prácticas algún deporte?, ¿A dónde disfruta ir los fines de semana?

### Sobre la experiencia laboral en la Oficina General de Estadística y Tecnologías de la Información y Comunicaciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

- ¿Cuál es su cargo? ¿Cuánto tiempo viene laborando en la oficina de la OGETIC?
- ¿Cuál es tu rol dentro de la oficina?
- De los sistemas de información del MTPE, se cuenta con el Sistema Integrado de Gestión Documental para la atención al usuario por Mesa de Partes.
- ¿De qué manera está desarrollado el Sistema Integrado de Gestión Documental en atención al usuario por Mesa de Partes del MTPE?
- ¿Existen indicadores de gestión que se toman en cuenta para medir la efectividad del SIGD, en relación a la atención de respuestas de las solicitudes presentadas por los usuarios?
- ¿Existen varias mesas de partes en la misma sede del MTPE?
- ¿Considera que el SIGD está desarrollado para brindar servicio atención al ciudadano con valor público?

### De la Interoperabilidad

La interoperabilidad, permite el intercambio de datos y posibilita el intercambio de datos, y posibilita el intercambio de información y conocimiento.

¿El Sistema Integrado de Gestión Documental del MPTE, está desarrollado para intercambio de información en atención a las solicitudes presentadas para atención al usuario?

La PCM y Secretaria de Gestión Pública, como entes normativos y supervisores de los procesos de gestión en la modernización pública, ¿qué medidas han tomado para que la interoperabilidad entre entidades funcione con eficiencia?

¿Conoce usted, que entidades cuentan con desarrollo de interoperabilidad dentro del mismo sector?



¿Qué medidas han tomado la entidad, para asegurar la continuidad del servicio de atención al ciudadano en la presentación de sus solicitudes por Mesa de Partes, dentro de las medidas de emergencia por el COVID-19?

### Consentimiento informado:

Se procedió con la selección del Jefe de la Oficina General de Estadística y Tecnologías de la Información y Comunicaciones, del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el mismo que no mostro inconveniente cuando se comunicó que se requería de una entrevista, teniendo en cuenta el cargo sobresaliente como funcionario público.

Consentimiento informado Recibidos x

**ESTHER MENDEZ YUPANQUI** 21:41 (hace 3 horas) ☆

Estimado Ing. Jaime Honores: Previo cordial saludo, hago llegar por este medio el consentimiento informado, de ser factible agradeceré confirmar por este medio.

**Jaime Alejandro Honores Coronado** 21:46 (hace 3 horas) ☆ ↶ ⋮  
para mí ▾

OK Esther:

Aceptado.

Enviado desde mi iPhone

El 8 jun. 2020, a la(s) 21:41, ESTHER MENDEZ YUPANQUI <a20194322@pucp.edu.pe> escribió:

Estimado Ing. Jaime Honores:

Previo cordial saludo, hago llegar por este medio el **consentimiento informado**, de ser factible agradeceré confirmar por este medio.

El presente estudio es conducido por mi persona la Sra. Esther Méndez Yupanqui, identificada con DNI, 10113132, que viene realizando la Maestría de Gestión y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es determinar una de las causas en el servicio de atención de solicitudes presentada por los ciudadano por el Trámite Documentario del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, lo que le tomará veinte (20) minutos de su tiempo. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinente. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo, frente alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

En caso de estar conforme por lo expresado en esta comunicación, brindar la información solicitada a continuación.

Nombre y Apellidos: Jaime Alejandro Honores Coronado  
DNI: 25465709

## Registro Emocional

	<b>Sensación General</b>	<b>Actitud/Gestos</b>	<b>Actitudes Positivas</b>	<b>Actitudes Negativas</b>	<b>Tema más relevantes</b>	<b>Temas que no le importaron</b>	<b>Frase que llamo la atención</b>
<b>Conocimiento del tema y relevancia</b>	Experiencia Alta	Amable	Colaborador de sus conocimientos	Ninguna	Atención rápida a los usuarios	Todos interés de	Conectividad
<b>Percepción sobre el proceso de atención al ciudadano</b>	Experiencia Alta	Seguro de la información	Disponibilidad de informar	Ninguna	Servicio limitado al usuario	Todos interés de	El usuario es mendigo en busca de información
<b>Percepción en el conocimiento de sistema SIGD</b>	Crítico acusioso	Preocupado	Llano a Modular el sistema	Ninguna	Demora en la atención al ciudadano	Todos interés de	Modelar los procesos del SIGD
<b>Percepción proceso de interoperabilidad</b>	Crítico en busca de solución	Preocupado	Llano a proponer mejoras	Ninguna	Agilizar los procesos	Todos interés de	Principio de simplificación

## Sistematización de la entrevista

Objetivo: Identificar las causas que generan el deficiente servicio en atención al ciudadano en el seguimiento de sus solicitudes presentadas, por Mesa de Partes de la Oficina de Atención al Ciudadano del MTPE.

Fecha de la entrevista: 08 de junio 2020

Inicio de la entrevista: 10:00 Fin: de entrevista: 10:30

Lugar: Entrevista remota vía zoom, desde nuestros hogares.

ESTHER: ¿Cuál es su nombre, estudios técnicos o superiores?

JAIME: Soy el Ing. Jaime Honores, de profesión: Ingeniero de computación y sistemas, Magister en administración y empresas y con doctorado culminado en Gobierno y Políticas Públicas

ESTHER: ¿Prácticas algún deporte?,

JAIME: Practico deporte, gimnasio y piscina

ESTHER: ¿A dónde disfruta ir los fines de semana?

JAIME: Salir en familia, almuerzo, cine con mis hijos.

ESTHER: ¿Qué cargo tiene en el MTPE?

JAIME: Jefe de la Oficina General de Estadística de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

ESTHER: ¿Cuánto tiempo viene laborando en la oficina de la OGETIC?

JAIME: Un año y 6 meses.

ESTHER: De los sistemas de información del MTPE, se cuenta con el Sistema Integrado de Gestión Documental para la atención al usuario por Mesa de Partes ¿de qué manera está desarrollado el Sistema Integrado de Gestión Documental en atención al usuario por Mesa de Partes del MTPE?

JAIME: El SIGD, es un sistema que hemos adecuado de otra entidad. La idea es que exista un solo sistema de atención pública. En la realidad, un ciudadano, por ejemplo, habiendo internet, redes, podría hacer un requerimiento en cualquier entidad pública, y recoger su respuesta en cualquier agencia, ya que la tecnología lo permitiría, pero cada entidad pública tiene su propio trámite documentario, entonces cuando tú tienes que hacer un trámite ¿que implica?, que algunos pasos lo hagan entidad y otros pasos otra entidad, esto hace que el ciudadano tiene que ir prácticamente de entidad y entidad para recoger la información, entonces el ciudadano tiene que estar mendigando un papel de un lugar a otro, hasta completar el expediente y poder tener su trámite completo, sumado a eso, que los empleadores públicos a veces no son empáticos y por zafar cuerpo, lo mandan a cualquier oficina u otro escritorio.

Nosotros, hemos adecuado un sistema que viene de otro ministerio que tiene tiempo y ha dado resultados de más o menos aceptables, y hemos venido trabajando así, ahora hemos sacado también un modelo de gestión documental, conforme las normas que

pidió el actual Gobierno Digital de la entidad, hemos incluido la firma digital, desde noviembre del año pasado. Entonces, nuestro sistema ya está dando un servicio creo bastante aceptable, pero limitado.

ESTHER: ¿Existen indicadores de gestión que se toman en cuenta para medir la efectividad del SIGD, en relación a la atención de respuestas de las solicitudes presentadas por los usuarios?

JAIME: Indicadores precisamente no, no corresponde definirlos, lo que sí hay son reportes de estadísticas, número de atenciones, se hacen algunos filtros por tipo de estado, podríamos tomarlos como indicadores por cada oficina, pero creo que ahí le corresponde al área usuaria, solicitar algún indicador que le interese para una toma de decisión, en la medida que la información se registra en un sistema, cualquier indicador se puede desarrollar.

ESTHER: ¿Considera que se deben mejorar los procesos del sistema SIGD, para mejorar el servicio de atención al usuario por Trámite Documentario?, de ser así, ¿Quiénes deberían participar en la mejora del sistema de información?

JAIME: Los sistemas deben responder a un proceso, pero lamentablemente el estado, a veces los procesos se definen alguna vez, se hace el famoso MAPRO, que al final se queda como un dibujo y luego nunca más se revisa, no se actualiza. Encontramos muchas veces que el proceso, tal como se ejecuta actualmente, no coincide, entonces se debería de rediseñar, de forma que podamos mejorar tiempos de respuestas y alternativas de calidad de servicio lo que permitiría que mejore el proceso.

El responsable de la Oficina de Trámite Documentario, OTIC como parte técnica, Secretaría General, representantes de las áreas usuarias, que nos den algunas sugerencias y observaciones como usuario final, o de repente una encuesta para medir la calidad de servicio

ESTHER: ¿Considera que el SIGD está desarrollado para brindar servicio de atención al ciudadano con valor público?

JAIME: Si, efectivamente tienen valor público, el ciudadano viene a pedir información y se la damos, ahora ¿qué tan óptimo es?, podríamos cuestionar algunas cosas, pero para muchos es más que suficiente, pero para otros no, dependiendo del servicio y la complejidad de la información que están solicitando, pero sí, el sistema está hecho con ese objetivo. Tú puedes decir que es un sistema, por ejemplo, la planilla, porque gran beneficiario es el trabajador del estado; sin embargo, somos los que administramos, pero el que lo usa es el ciudadano, pero obviamente también creo que podemos mejorarlo, sobretodo cuando hay problemas complejos cuando por ejemplo hay ahí alguna información que se requiere de los programas, ahí eso demora más, porque que deben ir a otra parte dentro del mismo ministerio para sacar la información, donde hay que mandarlos, aunque también tiene su propia mesa de partes.

Entonces, el ciudadano siente ese peloteo, manoseo, por eso que al final ellos sienten esa desesperación y derivó en el ministerio donde existen varias mesas de partes

ESTHER: ¿Existen varias mesas de partes en la misma sede del MTPE?

JAIME: Si, cada programa tiene su mesa de partes, que pueden estar físicamente en el mismo sitio, no entran a la misma bandeja, no hay una interoperabilidad entre ellos para que el trámite sea más ágil.

ESTHER: La interoperabilidad, permite el intercambio de datos y posibilita el intercambio el intercambio de información y conocimiento, ¿el Sistema Integrado de Gestión Documental del MPTE, está desarrollado para intercambio de información en atención a las solicitudes presentadas para atención al usuario?

JAIME: La interoperabilidad un principio claro es la simplificación administrativa, el ciudadano no debe registrar otra vez, donde ya entrego la información, no tiene que volver a darlo a otra entidad pública, salvo lo puede dar cuando actualice sus datos, de tal forma que todos los demás conocen los cambios.

Otro principio de la interoperabilidad, es la ventanilla única, que uno puede presentar su información en una entidad y recoger la información en otra entidad, eso sería lo más ideal, pero también lo que dicen, es que no se puede generar un desorden al ciudadano; sin embargo, se sigue dando, el ciudadano esta como en mendigo por un papel.

Por ejemplo, existen los MAC MYPES, que si bien no están interconectadas, pero al menos todos están en un solo sitio, pero si sería importante que estén trabajando en interoperabilidad. La SUNAT, RENIEC, Notario si trabajan en interoperabilidad, hay deseos, pero no es una política general de interés de Estado para continuar con ese proceso.

ESTHER: La PCM y Secretaria de Gestión Pública, como entes normativos y supervisores de los procesos de gestión en la modernización pública, ¿qué medidas han tomado para que la interoperabilidad entre entidades funcione con eficiencia?

JAIME: En la Secretaría de Gobierno Digital, lo que se viene trabajando, es que todas las entidades del estado publiquen sus servicios en la Plataforma Interoperabilidad del Estado. La SEGDI, es el ente rector, lamentablemente creo que se hizo poco y tiene un paso muy lento; sin embargo, se tiene algunos avances. Hay algunas entidades que sus trámites más demandados los han publicado, entonces el ciudadano no tiene que ir a otras entidades, porque puede encontrar información, pero no todas las entidades han desarrollado, están adecuando sus procesos, contratando consultorías, para adecuarlos.

El SEGDI, se encontraba incluso en un proceso de licitación a través del BID, para modernizar esa plataforma PIDE. Desde año 2011, no han renovado la plataforma, sobre todo en la parte del equipamiento, pero creo que hubo un problema con la convocatoria, pero estaban por lanzar una, ya el tiempo que tome pues se dará la Buena Pro para tener una plataforma un poco más moderna.

En la Secretaría de Gestión Pública, está vinculado al gobierno abierto, han propiciado un tema de transparencia, de tal forma que los datos no estén escondidos, para que cualquier entidad, ciudadano, o empresa privada, puedan utilizar los datos que todas entidades publiquen.

ESTHER: ¿Conoce usted, que entidades cuentan con desarrollo de interoperatividad dentro del mismo sector?

JAIME: La ventanilla única de comercio exterior – VUCEX, ADUANAS, BANDEX, Importadores, Exportadores, Transportista. En PRODUCE existía la ventanilla única de avicultura, donde ven toda la parte de avicultura, además la ventanilla única de turismo - VUT. Como sector, no existe, pero si como proceso, que es una buena práctica de interoperabilidad.

Ahora, todos los proveedores de tecnología comparten información, son interoperables, tales como celulares, laptop, iphone, sin ningún problema. Cuando uno comparte, el significado, tienen que tenerlo todos, lo otro es un tema legal, organizacional, hay marcos normativos que no se puede, porque están establecidos en esa forma.

Así, también está el tema político social, hay personas que no entienden que pueden realizar sus pagos por sus celulares; sin embargo, van al banco para pagar su luz, agua, todos esos factores inciden en la interoperabilidad, entonces la tecnología es un solo factor para operar, en realidad es lo más fácil, lo otro cuanto te cuesta para conversar a la gente, esos patrones, paradigmas y nadie quiere cambiarlo.

Por ejemplo, la pandemia nos está dejando grandes lecciones, SUSALUD, tiene todo un padrón de interoperabilidad, pero a la hora de las prestaciones, nunca reportan.

ESTHER: ¿Qué medidas han tomado la entidad, para asegurar la continuidad del servicio de atención al ciudadano en la presentación de sus solicitudes por Trámite Documentario, dentro de las medidas de emergencia por el COVID-19?

JAIME: Se ha creado una mesa de partes virtual, donde el ciudadano puede mandar sus solicitudes por medio de correo electrónico, y se ha implementado el trabajo remoto, hay más de 600 trabajadores, que están atendiendo, además se ha implementado del sistema "Citas en línea". El tele-trabajo ha sido un gran avance.

ESTHER: Siendo las 10:30 horas, hemos concluido con la entrevista, muchas gracias por su tiempo.

## **Conclusiones**

El ciudadano, se dirige a varias entidades de un lugar a otro, para recoger la información, hasta completar su expediente y poder tener el trámite completo

Los servidores públicos, no suelen ser empáticos en la atención al ciudadano, derivando a otras oficinas para continuar con el siguiente usuario.

Los sistemas no responden a un proceso, y los actuales manuales se encuentran desactualizados, y no coinciden con el MAPRO.

Cada programa del MTPE, tiene su propia mesa de partes, y se encuentran físicamente en el mismo lugar; sin embargo, no hay interoperabilidad entre ellos para que el trámite sea más ágil.

Los MAC MYPES, laboran en un mismo lugar, pero no interoperan entre sí, sus equipos están conectados con la plataforma de cada una de sus entidades.

La SEGDI, es el ente rector de la interoperabilidad, y tiene un paso muy lento en sus avances para lograr que todas las entidades puedan interoperar y compartir la información.

No todas las entidades han adecuado sus procesos en los sistemas de información para lograr la interoperabilidad y compartir la información.

La Secretaría de Gestión Pública, está vinculado al gobierno abierto, han propiciado un tema de transparencia, de tal forma que los datos no estén escondidos, para que

cualquier entidad, ciudadano, o empresa privada, puedan utilizar los datos que todas entidades publiquen.

Como sector en el Estado, no existe alguno que logre interoperar con sus mismos programas.

Las entidades del Estado, que creen que la información les pertenece, sin embargo, se han desarrollado con recurso del Estado que derivan de los aportes de los ciudadanos.

