

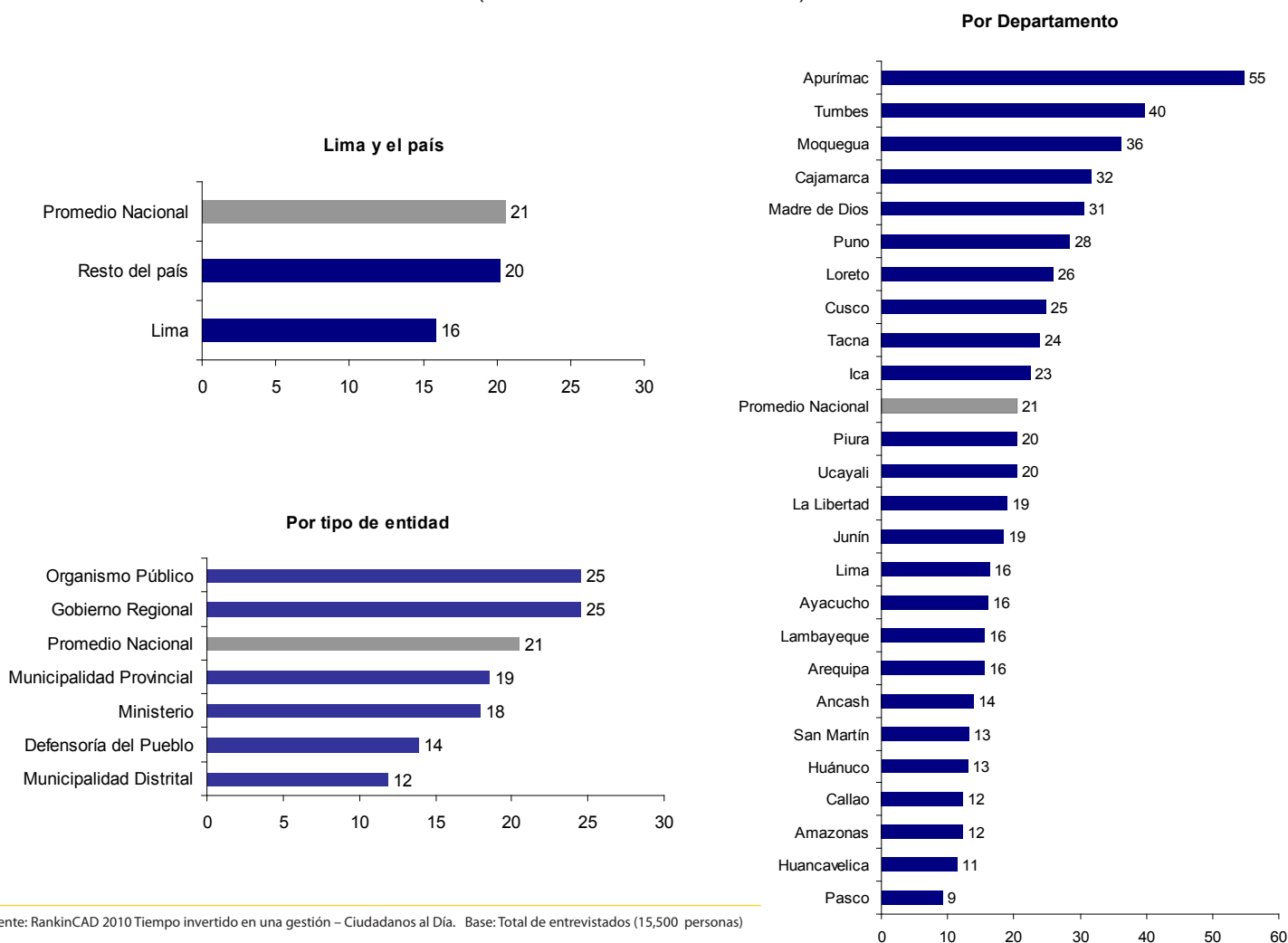
## TIEMPO INVERTIDO EN UNA GESTIÓN

Para mejorar los servicios que brindan, las entidades públicas tienen que minimizar el tiempo que supone para los ciudadanos hacer una gestión ante la entidad. Gestiones lentas que requieren más de una visita, formatos de trámite costosos, y prolongados tiempos de espera son solo algunos de los elementos que pueden afectar negativamente la experiencia del ciudadano respecto a la calidad de la atención. Este BoletínCAD analiza el tiempo que dedica el ciudadano a realizar una gestión en una entidad pública, evaluando para ello seis tipos de entidades a nivel nacional: Municipios Distritales de Lima y Callao, Municipios Provinciales capitales de Departamento, Gobiernos Regionales, Ministerios, Organismos Públicos y oficinas de la Defensoría del Pueblo. Con ese fin, se realizaron 15,500 encuestas en 158 entidades públicas de todo el país.

### Tiempo invertido por cada gestión realizada: 164 horas

Las personas no solo invierten su tiempo en desplazarse a la dependencia estatal para realizar un trámite, consulta, reclamo o pago, sino que previamente tienen que conseguir información, acopiar documentación, realizar fotocopias, etc. Todo esto toma tiempo. Según el cálculo estimado de los ciudadanos encuestados, la gestión realizada les tomó 164 horas en promedio. Considerando días de 8 horas (una jornada laboral regular), esto equivale a 21 días de trabajo dedicados a realizar una gestión. En Lima, el tiempo invertido fue menor (16 días), mientras que en el resto del país fue de 20 días.

**Tiempo invertido por cada gestión realizada**  
(Calculado en días de 8 horas)



Según el tipo de entidad donde el ciudadano realizó la gestión, los resultados del RankinCAD 2010 Tiempo invertido que toma una gestión, arrojan que los Organismos Públicos y los Gobiernos Regionales fueron las entidades en las que el ciudadano tuvo que invertir más tiempo para realizar una gestión (25 días en promedio), por encima del promedio nacional (21 días). En el extremo opuesto se encuentran los Municipios Distritales, donde realizar una gestión tomó 12 días en promedio.

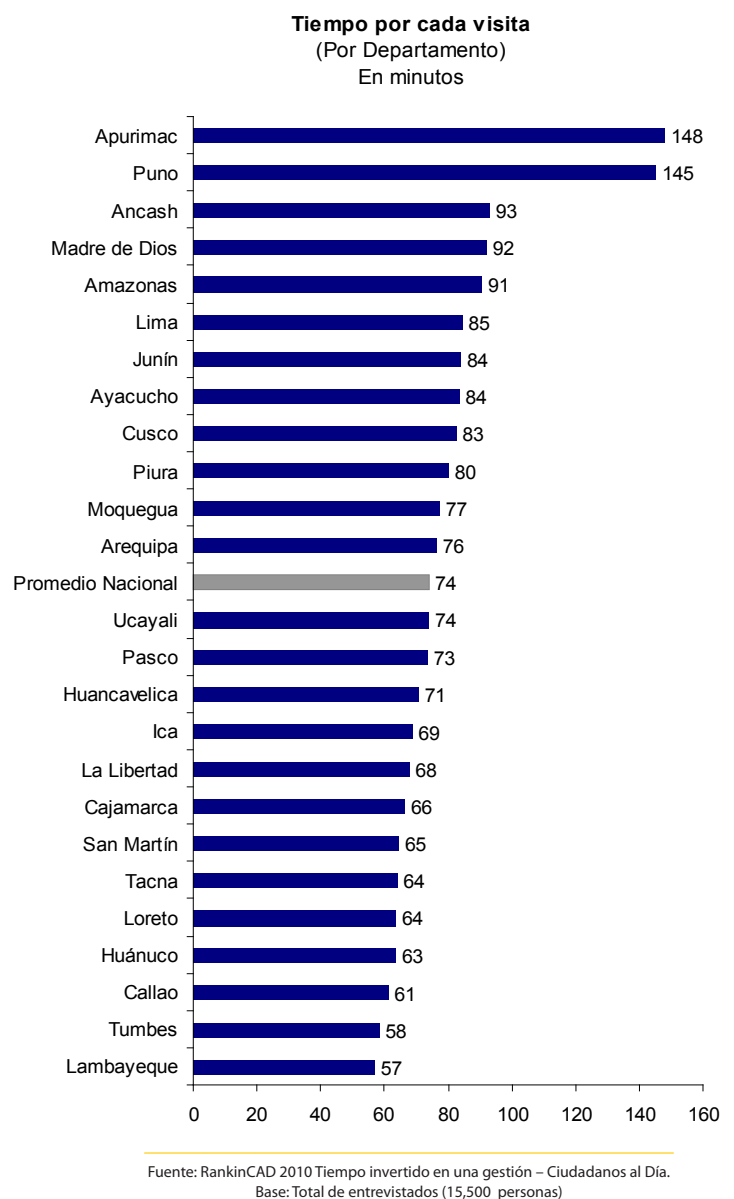
A nivel departamental, Apurímac es la región en la que, en promedio, el ciudadano invirtió más tiempo para realizar una gestión (55 días), seguido de Tumbes (40 días) y Moquegua (36 días). Por el contrario, Amazonas (12 días), Huancavelica (11 días) y Pasco (9 días) son los departamentos en los cuales realizar una gestión implicó los menores tiempos a nivel nacional.

### Tiempo por cada visita: 74 minutos

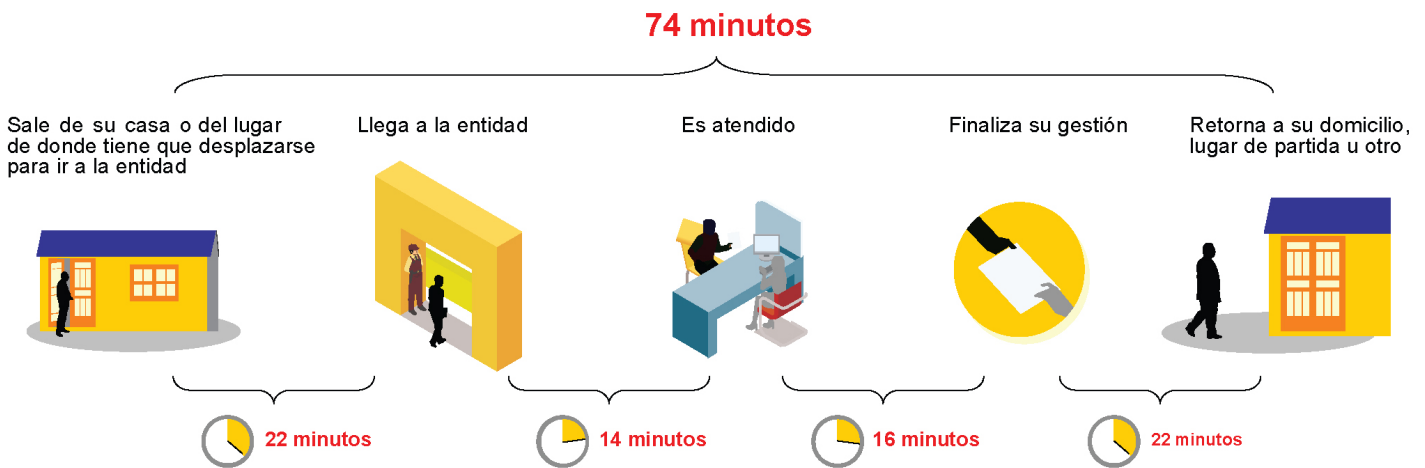
Según el cálculo estimado de los ciudadanos encuestados, cada visita a una entidad pública toma, en promedio, 74 minutos; lo que equivale a dedicar más de una hora de nuestro tiempo cada vez que tenemos que desplazarnos a una dependencia pública para realizar una gestión. Si a esto le sumamos que en algunos casos es necesario ir más de una vez a la entidad, el tiempo invertido se incrementa.

Tal como se muestra en la infografía de la página siguiente, el tiempo involucrado en cada visita a una entidad pública para realizar una gestión, comprende varias etapas. Así, tenemos que:

- Toma en promedio 22 minutos trasladarse hasta una entidad estatal donde realizaron su gestión.
- En la entidad, esperan en promedio 14 minutos hasta ser atendidos.
- Mientras fueron atendidos y finalizaron su gestión, transcurren, en promedio, 16 minutos.
- Una vez concluida la gestión, se demoran en promedio 22 minutos en regresar a su vivienda o lugar desde donde fueron a la entidad.

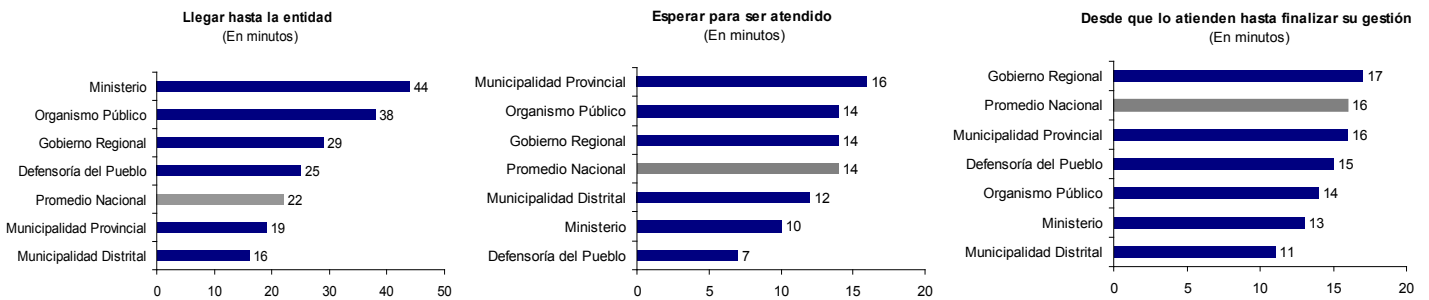


## Tiempo promedio de cada visita



Fuente: RankinCAD 2010 Tiempo invertido en una gestión – Ciudadanos al Día. Base: Total de entrevistados (15,500 personas).

## Por tipo de entidad



Fuente: RankinCAD 2010 Tiempo invertido en una gestión – Ciudadanos al Día. Base: Total de entrevistados (15,500 personas).

Los Ministerios son las entidades en las cuales los ciudadanos, en total, se demoran más tiempo en una visita a una entidad estatal (111 minutos en promedio), seguido de los Organismos Públicos (104), los Gobiernos Regionales (89), la Defensoría del Pueblo (72), los Municipios Provinciales (70) y los Municipios Distritales (55). Al desagregar el tiempo total, tenemos que los Ministerios son las entidades a las cuales al ciudadano le toma más tiempo llegar (44 minutos en promedio) y los Municipios Provinciales son las entidades en las cuales el ciudadano espera más tiempo para ser atendido (16). Por su parte, en los Gobiernos Regionales transcurre el mayor tiempo entre que el ciudadano fue atendido y finalizó su gestión (17).

Próximamente

**Premio a las Buenas Prácticas  
en Gestión Pública 2011**



A nivel departamental, Apurímac es la región en la cual los encuestados declararon que, en total, les tomó más tiempo realizar la gestión para la cual acudieron a la entidad (148 minutos en promedio). Al desagregar el tiempo total, tenemos que los ciudadanos de Puno son quienes se demoraron más en llegar hasta la entidad (56), y los de Ancash tuvieron que esperar el mayor tiempo a nivel nacional para ser atendidos (23). Por su parte, en Madre de Dios transcurrió el mayor tiempo entre que el ciudadano fue atendido y finalizó su gestión (48).

<b>Tiempo que toma cada visita a la entidad (en minutos)</b>						
<b>Por tipo de entidad</b>						
<i>(Rankeado por tiempo total)</i>						
N°	Entidad	Total	Llegar hasta la entidad (minutos)	Esperar para ser atendido (minutos)	Desde que lo atienden hasta finalizar su gestión (minutos)	Regresar a su hogar / lugar de donde partió (minutos)
	<b>Promedio Nacional</b>	<b>74</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>22</b>
1	Ministerio	111	44	10	13	44
2	Organismo Público	104	38	14	14	38
3	Gobierno Regional	89	29	14	17	29
4	Defensoría del Pueblo	72	25	7	15	25
5	Municipalidad Provincial	70	19	16	16	19
6	Municipalidad Distrital	55	16	12	11	16
<b>Por Departamento</b>						
<i>(En orden alfabético)</i>						
	<b>Promedio Nacional</b>	<b>74</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>22</b>
	Amazonas	91	34	12	12	34
	Ancash	93	26	23	19	26
	Apurímac	148	53	15	27	53
	Arequipa	76	30	8	9	30
	Ayacucho	84	29	16	10	29
	Cajamarca	66	22	7	16	22
	Callao	61	20	11	11	20
	Cusco	83	31	8	12	31
	Huancavelica	71	24	11	11	24
	Huánuco	63	16	11	21	16
	Ica	69	17	18	17	17
	Junín	84	24	17	18	24
	La Libertad	68	22	8	15	22
	Lambayeque	57	18	11	9	18
	Lima	85	30	12	13	30
	Loreto	64	18	12	15	18
	Madre de Dios	92	15	15	48	15
	Moquegua	77	19	19	20	19
	Pasco	73	24	9	16	24
	Piura	80	22	18	17	22
	Puno	145	56	15	17	56
	San Martín	65	20	13	12	20
	Tacna	64	19	16	11	19
	Tumbes	58	16	11	14	16
	Ucayali	74	17	15	25	17

Fuente: RankinCAD 2010 Tiempo invertido en una gestión – Ciudadanos al Día. Base: Total de entrevistados (15,500 personas).

**Ficha Técnica RankinCAD 2010 Tiempo invertido en una gestión - Nivel Nacional.** Encuesta realizada a 15,500 personas atendidas en 158 entidades públicas entre el 22 de enero y el 4 de marzo de 2010. En el caso de las regiones, las entidades evaluadas fueron los Gobiernos Regionales, Municipios Provinciales capitales de Departamento, y las Oficinas de la Defensoría del Pueblo (excepto en la región Tacna). El método de muestreo empleado ha sido no probabilístico. Según el tamaño de muestra, los resultados tienen un margen de error de +/- 0.79 a nivel nacional y +/- 1.06 a nivel de Lima. Investigación llevada a cabo por Ipsos Apoyo, por encargo de Ciudadanos al Día.

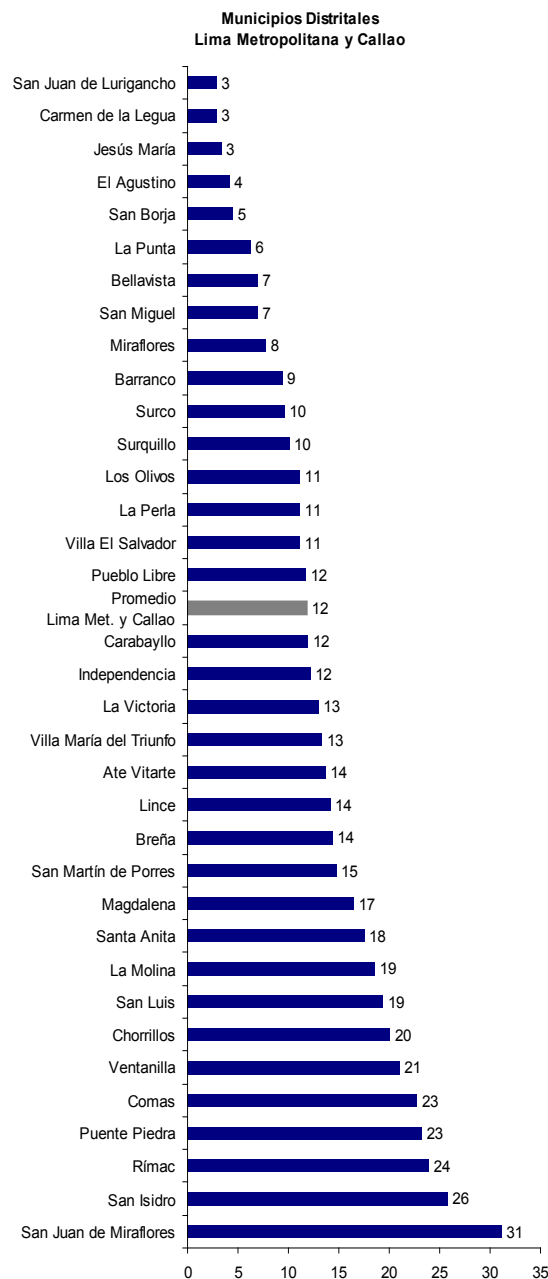
## Tiempo invertido en cada gestión realizada en Lima y Callao: 142 horas

El RankinCAD 2010 Tiempo invertido en una gestión, evaluó a 80 entidades estatales en Lima y Callao, incluyendo 35 municipios distritales, 16 Ministerios y 29 Organismos Públicos. Considerando que realizar una gestión involucra no solo el tiempo que toma desplazarse hasta la entidad, sino además el tiempo que toma conseguir información, acopiar documentación, realizar fotocopias, etc., los ciudadanos encuestados en Lima y Callao estiman que todo esto les tomó 142 horas en promedio. Considerando días de 8 horas (una jornada laboral regular), esto equivale en promedio a 18 días de trabajo dedicados a realizar una gestión (3 días menos que el promedio nacional). Según el tipo de entidad donde el ciudadano realiza una gestión, éste invierte en promedio:

- Municipios Distritales: 12 días
- Ministerios: 18 días
- Organismos Públicos: 25 días

Los ciudadanos que realizan una gestión en el municipio distrital de San Juan de Lurigancho, Carmen de la Legua o Jesús María invierten menos tiempo en ella (3 días). Por el contrario, quienes realizan una gestión en el municipio distrital de San Juan de Miraflores (31 días), San Isidro (26 días) o Rímac (24 días) invierten los mayores tiempos.

### Entidades Estatales de Lima y Callao Tiempo invertido en cada gestión realizada (Calculado en días de 8 horas)



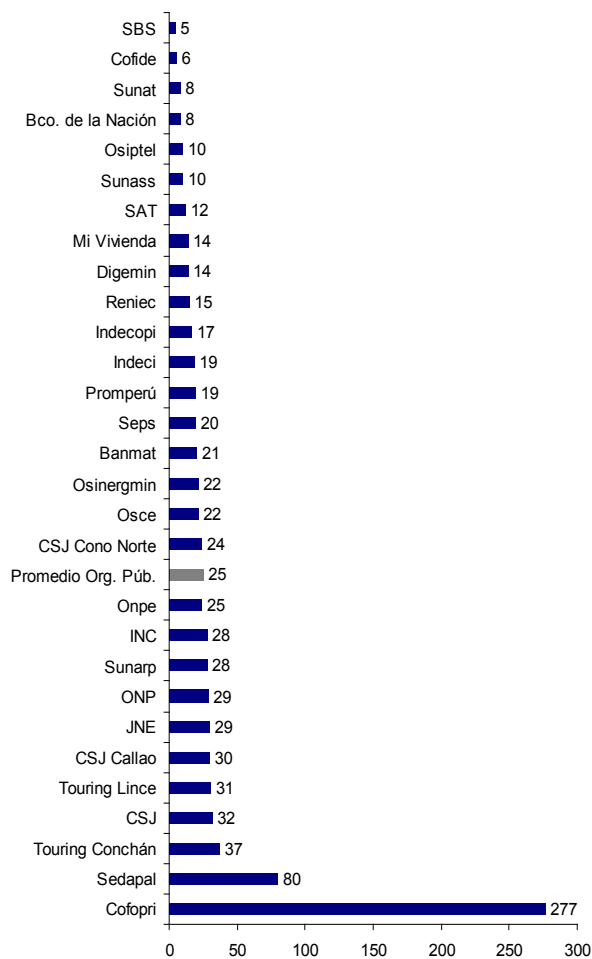
En cuanto a los Ministerios, los ciudadanos que realizan una gestión en el de Defensa requieren invertir el menor tiempo (3 días), la sexta parte que el promedio (18 días). Por el contrario, quienes realizaron una gestión en el Ministerio de Vivienda tuvieron que invertir el mayor tiempo (101 días).

En cuanto a los Organismos Públicos, la SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP) es la entidad en la cual los ciudadanos invierten el menor tiempo para realizar una gestión (5 días), la quinta parte que el promedio (25 días). Por el contrario, quienes realizan una gestión en Cofopri (Organismo de Formalización de la Propiedad Informal) invierten el mayor tiempo (277 días).

### Entidades Estatales de Lima y Callao Tiempo invertido en cada gestión realizada (Calculado en días de 8 horas)

#### Organismos Públicos

#### Ministerios



**Ficha Técnica RankinCAD 2010 Tiempo invertido en una gestión - Lima Metropolitana y Callao.** Encuesta realizada a 8,000 personas atendidas en 80 entidades públicas de Lima y Callao entre el 22 de enero y el 4 de marzo de 2010. El método de muestreo empleado ha sido no probabilístico. Según el tamaño de muestra, los resultados tienen un margen de error de +/- 1.06. Investigación llevada a cabo por Ipsos Apoyo, por encargo de Ciudadanos al Día.


**BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN PÚBLICA 2010**

El tiempo es considerado uno de los recursos más valiosos que tiene una persona. La demora excesiva de un trámite debido a un sistema obsoleto o a la tardanza en la labor de un funcionario público genera frustración y desconfianza en el ciudadano, creándose muchas veces una imagen negativa de la entidad, incluso del Estado en su totalidad. Sin embargo, existen entidades públicas que se esfuerzan por brindar un mejor servicio, por ejemplo, acortando y agilizando procesos, lo cual se traduce en una reducción del tiempo que implica realizar una gestión. Próximos al lanzamiento del Premio Buenas Prácticas en Gestión Pública 2011, presentamos a continuación algunos de estos casos de éxito.

● **Copias certificadas en solo 10 minutos**

Hasta hace algún tiempo, para sacar una copia certificada de una inscripción hecha en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec) los ciudadanos teníamos que esperar varias horas. Esto se debía a que las actas registradas en papel atravesaban un proceso largo que se iniciaba con la recepción de los documentos en la entidad, que eran luego archivados, supervisados, digitalizados y, finalmente, ingresados a la base de datos. El costo de todo el trámite para el ciudadano era de 8 horas, y el gasto en papel y personal para la entidad alcanzaba los varios miles de soles. Para mejorar esta situación, el Reniec implementó el proceso de inscripción a través de actas electrónicas. De esta forma se agilizó el proceso y se redujo los tiempos del trámite en casi 100%: de 8 horas a 10 minutos, ya que al ingresar los datos en un medio electrónico el documento se envía directamente a la base de datos. Se proyecta que dentro de 7 años la institución habrá ahorrado más de un millón y medio de soles, ya que la implementación de actas electrónicas supone un ahorro en energía eléctrica, compra de libros registrales, suministros de impresión y servicio de mensajería. Esta experiencia fue calificada como Buena Práctica en Gestión Pública 2010 en la categoría Sistemas de Gestión Interna.

● **Sunat acorta tiempos de espera de 60 a 15 días**

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) implantó un nuevo proceso de control y fiscalización automático de solicitudes de devolución de impuestos, con el que se acortó el tiempo de espera de los contribuyentes por concepto de pagos indebidos, exceso por rentas del trabajo o de capital. Usualmente los plazos excedían los 60 días hábiles. Ahora, la solicitud es atendida en 15 días hábiles, luego de verificar si la persona no tiene deudas o problemas de domicilio fiscal; es decir, disminuyó de manera significativa el tiempo de espera del usuario. Esta experiencia fue calificada como Buena Práctica en Gestión Pública 2010 en la categoría Fiscalización y Cumplimiento de la Ley.



● **En Tumbes los procesos civiles se resuelven en un día**

Desde mediados del año pasado, la Sala Civil de la Corte Superior de Justicia de Tumbes reformó su despacho judicial con la finalidad de transparentar la administración de justicia, dar mayor celeridad a los procesos y ahorrar tiempo al ciudadano. Usualmente los procesos se resolvían en 15 días, con posibilidad de prórroga por 15 días más. Con los cambios introducidos, los casos se resuelven en el mismo día de la vista de la causa y se comunica el resultado en forma directa y oral a ambas partes. Además los implicados conocen los fundamentos de la resolución, el mismo día o a más tardar al día siguiente, por medio de su publicación en el portal web de la Corte Superior de Tumbes, de tal forma que pueden conocer el contenido total de la resolución incluso antes que se efectúe la notificación formal. Este modelo ha cobrado el interés de magistrados de otras Cortes Superiores del país, e incluso ha sido objeto de réplica en la Corte Superior de Justicia de Madre de Dios. Esta experiencia fue calificada como Buena Práctica en Gestión Pública 2010 en la categoría Sistemas de Gestión Interna.


**OPINIÓN**
**HORA DE AUTOMATIZARSE**
**Mario Giuffra\***

● Es alarmante ver el tiempo total que le toma al ciudadano promedio realizar diversos trámites en nuestras entidades públicas a nivel nacional. Preocupa más el hecho que con el tráfico que tenemos los tiempos suben considerablemente, resultando en un costo de tiempo perdido enorme. Esto no va a mejorar; el tema del tráfico sólo empeorará en el mediano plazo por el crecimiento natural de nuestras ciudades; en especial Lima.



Tenemos una excelente oportunidad de automatizar los procesos en las entidades públicas y utilizar Internet como una herramienta invaluable para lograr dicha automatización. Hoy en día, no hay nada que limite realizar trámites regulares ante una entidad pública de manera remota, segura y sin movernos de nuestras casas u oficinas, tal como lo demuestran las Buenas Prácticas en Gestión Pública que recoge este BoletínCAD.

Sin embargo, son varios los puntos pendientes para lograr que el acceso remoto sea una realidad para los ciudadanos en términos de realizar trámites. El primero, sin duda, es la masificación de la firma digital. Mediante esta herramienta, cualquier entidad pública podrá constatar que quien firma es quien dice ser. Con esto, el requisito de la presencia física o el trámite personal queda resuelto. Lo segundo, y no menos importante, es lo referente a la educación del ciudadano para utilizar estas herramientas. Finalmente, las entidades públicas tienen que tener el compromiso con la automatización al más alto nivel dentro de sus mismas organizaciones.

Es hora de abrir el puerto 80 de las computadoras de las entidades públicas y contribuir a que no perdamos tanto PBI por tiempos muertos.

\* Director Ejecutivo de Promotick y Miembro del Equipo Técnico del Premio Buenas Prácticas en Gestión Pública 2010.