



Mejora de los  
servicios  
públicos para las  
juventudes en el  
Perú: calidad e  
innovación



PERÚ

Ministerio  
de Educación



BICENTENARIO  
PERÚ  
2024

**Dina Ercilia Boluarte Zegarra**  
Presidenta de la República del Perú

**Morgan Niccolo Quero Gaime**  
Ministro de Educación

**Carlos Jesus Vilela Del Carpio**  
Secretario Nacional de la Juventud

**Rosemary Yanet Fernández Rodríguez**  
Directora de Investigación y Desarrollo

**Mejora de los servicios públicos para las juventudes en el Perú: calidad e innovación**

**Equipo de investigación**  
Manuel Demetrio Mendoza Timoteo (coordinación)  
Franco Antúnez Evans Morales  
Julio Cesar Zapata Tomasto

**Corrección de estilo**  
Oficina General de Comunicaciones del Ministerio de Educación  
Carlos Danilo Wetzell Gayoso

**Diagramación**  
Enrique Acosta Chávez

**Diseño de portada**  
José Daniel Villalba Saldaña

© Secretaría Nacional de la Juventud  
Ministerio de Educación

Calle Compostela N° 142, urb. La Calesa, Santiago de Surco  
**[www.juventud.gob.pe](http://www.juventud.gob.pe)**

Se permite la reproducción de esta obra siempre y cuando se cite la fuente.

Hecho en el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú  
N° 2024-05014

Edición digital

*Lima, mayo de 2024*

# ÍNDICE

Presentación	4
Introducción	5
Cap. 1. La Política Nacional de Juventud y sus servicios	6
Contexto de modernización en la gestión pública	6
¿Qué son los servicios públicos?	8
La Política Nacional de Juventud y sus servicios	12
Retos en la gestión y articulación de servicios para jóvenes	14
Cap. 2. Lineamientos teóricos	16
Calidad de la intervención pública	16
Dimensiones de la calidad	19
Gobernanza e innovación en la gestión pública	22
Cap. 3. Metodología	25
Diseño del estudio	25
Modelo, técnicas e instrumentos	26
Muestra y selección de participantes	30
Cap. 4. Evaluación de servicios	31
Servicio. 5.2.3. Asistencia técnica para la incorporación de medidas de protección a favor de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad.	31
Servicio. 6.1.1. Defensores del Patrimonio Cultural.	56
Servicio. 6.1.4. Registro Nacional de Organizaciones Juveniles	78
Cap. 5. Principales hallazgos	100
Cap. 6. Recomendaciones al análisis	103
Referencias	105

## Presentación

El documento “Mejora de los servicios públicos para las juventudes en el Perú: calidad e innovación” surge de la urgente necesidad de respaldar la implementación efectiva de la Política Nacional de Juventud. Este estudio, de naturaleza exploratoria y transversal, aborda la carencia de investigaciones previas sobre la calidad e innovación de los servicios públicos dirigidos a las juventudes en el país, con la finalidad de comprender sus realidades y mejorarlas.

La modernización de la gestión pública en Perú se refiere a un conjunto de iniciativas, políticas y reformas orientadas a mejorar la eficiencia, transparencia, calidad y capacidad de respuesta del Estado para satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad. Esto implica la implementación de procesos innovadores. El objetivo es transformar la administración pública peruana en un sistema más ágil, eficaz y orientado al ciudadano, promoviendo el desarrollo sostenible y el bienestar social.

El presente estudio se alinea con este contexto de modernización de la gestión pública; proceso que es una prioridad nacional y pretende, entre sus múltiples componentes, ofrecer servicios públicos de calidad y alineados con las expectativas ciudadanas. Asimismo, la innovación pública se posiciona como una estrategia de cocreación de nuevas soluciones para los diseños de los servicios entregados.

El propósito de este estudio es contribuir con la mejora de la calidad de la intervención de los servicios para jóvenes, en consonancia con el proceso de modernización de la gestión pública. Para alcanzar este objetivo, se han establecido objetivos específicos que incluyen el diseño de una metodología de análisis e innovación, la descripción de los resultados de los servicios, el análisis de la percepción de los usuarios y la identificación de oportunidades para mejorar la gestión de los servicios.

En conclusión, este estudio representa una contribución significativa al panorama de políticas públicas en el Perú. Al explorar la intersección entre la modernización de la gestión pública y la implementación de la Política Nacional de Juventud, no solo busca evaluar, sino también catalizar mejoras significativas en la calidad y eficacia de los servicios públicos para la juventud, construyendo así un futuro más prometedor y participativo para la nación.

## Introducción

El presente estudio, “Mejora de los servicios públicos para las juventudes en el Perú: calidad e innovación”, sirve de evidencia en el seguimiento y evaluación de la Política Nacional de Juventud y sus servicios en el contexto de la modernización de la gestión pública peruana. Dicha modernización constituye una parte esencial de los esfuerzos nacionales para mejorar la calidad de los servicios públicos y garantizar su eficaz provisión a las demandas ciudadanas.

El primer capítulo focaliza su atención en describir el proceso de modernización de la gestión pública en el Perú. Se explora el rol fundamental del Estado en la prestación de los servicios públicos y la mejora continua para adaptarse a las cambiantes necesidades de la ciudadanía. Además, se presenta a la Política Nacional de Juventud como la respuesta pública del Estado peruano para implementar servicios públicos dirigidos a la población joven con énfasis en su desarrollo integral, la transversalidad del enfoque de juventudes y la pertinente asignación de recursos que buscan satisfacer las necesidades de este grupo demográfico.

El segundo capítulo presenta los fundamentos teóricos que respaldan el modelo de análisis y la evaluación de los servicios abordados. Se define la calidad de la intervención pública y luego se exploran las cinco dimensiones de la calidad, para ello se aplica el modelo SERVPERF sustentado en las dimensiones: fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y elementos tangibles. De la misma forma, en este capítulo se discuten los componentes esenciales de la gobernanza e innovación en la gestión pública.

El tercer capítulo describe la metodología utilizada en este estudio. Esta metodología de análisis e innovación pública permitirá a la Senaju mejorar su articulación e incidencia durante la implementación de los servicios con horizonte al 2030, donde ocho de cada diez jóvenes mejoren su desarrollo

integral en el Perú. Los componentes esenciales proporcionan un enfoque integral para abordar los servicios estudiados, estos son los resultados de la política pública, la satisfacción de la persona usuaria y la innovación pública para mejorar la calidad del servicio públicos.

El cuarto capítulo se concentra en la evaluación de los servicios públicos dirigidos a las juventudes. Se analiza tres servicios priorizados: “Asistencia técnica para la incorporación de medidas de protección a favor de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad”, “Defensores del Patrimonio Cultural” y “Registro Nacional de Organizaciones Juveniles”. Estos servicios representan intervenciones estratégicas diseñadas para satisfacer sus necesidades.

El quinto capítulo presenta los hallazgos más destacados de la evaluación, poniendo énfasis en la satisfacción hacia los servicios y las oportunidades para la mejora. Los hallazgos revelan una variedad de enfoques definidos en los servicios analizados, cada uno dirigido a un público objetivo específico. Se evidencia un panorama positivo en la satisfacción de los servicios, aunque se identifican oportunidades de mejora en áreas como la fiabilidad y los elementos tangibles.

Finalmente, el capítulo 6 ofrece recomendaciones clave para mejorar el análisis de la calidad e innovación de los servicios públicos para jóvenes. Se destaca la importancia de validar el diseño metodológico, ampliar la diversidad de la muestra y utilizar métodos mixtos para obtener una comprensión completa. Se sugiere validar y pilotar los instrumentos de medición, así como realizar un seguimiento a largo plazo y evaluaciones de impacto. Además, se propone implementar asesorías técnicas especializadas y crear ecosistemas de innovación en línea con los lineamientos de la PCM.

## La Política Nacional de Juventud y sus servicios

### Contexto de modernización en la gestión pública

En los últimos años, el Perú ha apostado por la modernización de su administración pública, centrándose en la adopción de mecanismos, herramientas y técnicas. Este proceso es una transformación para mejorar la calidad de la gestión y satisfacer demandas y necesidades ciudadanas de manera oportuna, participativa y eficiente (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2022), con el fin de generar valor público<sup>1</sup>. Su importancia radica en que permite incrementar la confianza y satisfacción ciudadana (Roseth et al., 2018; PCM, 2022).

El alcance de este proceso abarca “diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos” (PCM, 2022, p. 4) del Estado peruano. Así, se puede entender que la modernización de la gestión pública es “un proceso de transformación constante a fin de mejorar lo que hacen las entidades públicas y, de esa manera, generar valor público” (PCM, 2022, p. 6). Por consiguiente, el Estado peruano cuenta con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030<sup>2</sup>, aprobada bajo el Decreto Supremo N.º 109-2012-PCM donde indica que la situación futura deseada es que “al 2030 contaremos (el Estado peruano) con bienes, servicios y regulaciones de calidad que logren resultados de política pública, basados en evidencia y que atiendan

las necesidades de las personas de manera oportuna y eficiente (PCM, 2022, p. 13). Asimismo, se cuenta con la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, la cual tiene como objetivo crear condiciones que incentiven la modernización de las entidades públicas, y así generar más valor público (PCM, 2019).

La actual propuesta de modernización de la gestión pública en el Perú tiene como base el enfoque de la nueva gobernanza pública, pues no solo se enfoca en mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión pública, también garantiza un rol central y activo de la ciudadanía (PCM, 2022). Este enfoque establece un vínculo colaborativo entre el Estado y la ciudadanía dedicado a la gestión de políticas, provisión de bienes, servicios y regulaciones, el cual busca establecer un proceso orientado a los resultados (Flores y Núñez, 2021).

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 cuenta con un modelo conceptual holístico que se compone de resultados, política pública y regulación, estrategia de intervención, gestión interna; también Estado abierto y seguimiento, evaluación y mejora continua con componentes transversales. La propuesta busca interrelacionar a cada uno de los componentes mencionados.

<sup>1</sup> El valor público debe ser entendido como el cambio que acontece en las variables sociales. El valor público se crea cuando a) las intervenciones públicas, que adoptan la forma de bienes, servicios o regulaciones, satisfacen las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad y, b) se optimiza la gestión interna a través de un uso más eficiente y productivo de los recursos públicos, para, directa o indirectamente, satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad (PCM, 2018).

<sup>2</sup> Antes se contaba con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. La actual política identifica como problema público que existen “bienes, servicios y regulaciones que no responden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público” (PCM, 2022, p. 6).

PCM (2022) indica que el concepto de Estado abierto se refiere a la apertura del Estado hacia la ciudadanía, implementando espacios de diálogo, trabajo conjunto y fiscalización para promover su participación. Es “la capacidad que los ciudadanos tienen en una democracia para sostener un Gobierno plenamente responsable por sus acciones y para evaluar la validez de las medidas que adopta” (Ramirez, 2011, p.101). A su vez, el seguimiento, la evaluación y la mejora continua son procesos permanentes y continuos para garantizar avances significativos en las gestiones (PCM, 2022).

La gestión por procesos es una herramienta clave en este proceso de transformación (Flores y Núñez, 2021), permite una administración más ágil, eficaz y concentrada en las necesidades reales de la ciudadanía. Su implementación es un paso fundamental hacia la consolidación de un Estado moderno, eficiente y en constante evolución para satisfacer necesidades y expectativas

**Figura 1.**

Modelo conceptual de la modernización de gestión pública en el Perú



Nota. PCM (2022).

La PCM (2021) publicó una guía metodológica titulada “Implementación de la gestión por procesos en la administración pública” donde considera que la gestión pública orientada por resultados es esencial para alcanzar un Estado eficiente y transparente. La entrega de bienes y servicios de calidad a la ciudadanía se relaciona con la construcción de un mayor valor público porque suministra información dirigida al análisis de las instituciones, permite alcanzar las metas institucionales y eleva las expectativas satisfechas del público objetivo respecto a los servicios (PCM, 2021).

## ¿Qué son los servicios públicos?

Definir a los servicios públicos no es un ejercicio sencillo, tampoco consensuado, dada la variabilidad de sus significados en el contexto social y político de cada país. Sin embargo, existen definiciones clásicas cuya piedra angular se origina en los tratados del derecho administrativo, es decir, la definición que asocia a los servicios públicos como actividades y prestaciones administrativas dirigidas por el Estado en favor de la ciudadanía (Huapaya, 2015). Por otra parte, el paso del modelo desarrollista a un modelo de corte liberal-económico produce variantes en las definiciones de los servicios públicos pues la estructura proveedora ya no recae en la titularidad del Estado, ahora se transforma en un “régimen jurídico aplicable a un conjunto de actividades económicas calificadas como de interés general” (Huapaya, 2015, p. 371).

La transición fue de un Estado con poder de tutelaje y dominio en la prestación de los servicios a un Estado con carácter subsidiario y donde las intervenciones adquieren el carácter mixto, específicamente en la asociación pública-privada. Esta situación ocasiona que no siempre el Estado sea la unidad ejecutora y comience a asumir funciones relacionadas a la regulación y a la adecuada garantía en la ejecución de los servicios públicos.

La postura clásica viene del derecho administrativo nacida desde la perspectiva francesa, aquí la provisión de los servicios se brinda por la titularidad estatal y se excluye la intervención de la iniciativa privada representada por la empresa, además, Huapaya (2015) describe cinco características que sustentan la definición clásica:

1. La continuidad: los servicios brindados no pueden ser esporádicos ni repentinos, deben realizarse sin interrupciones.

2. Regularidad: los servicios deben ser emitidos con estándares de calidad y óptimas condiciones, eso les brinda sostenibilidad.
3. Igualdad: la accesibilidad hacia los servicios no permite discriminación por cuestiones de color de piel, etnia, género, orientación sexual, idioma, creencias, área de residencia, condición socioeconómica, etc.
4. Universalidad: las condiciones diferenciadas de cada servicio público no son excusas para que la atención del servicio no llegue a las demandas y necesidades particulares de todas las personas.
5. Progresividad: los adelantos en las tecnologías de la comunicación y la información no son ajenos a la actualización de las directivas y a la gestión de los servicios públicos.

En el hemisferio norte, países como Estados Unidos nunca construyeron un sistema legal representativo basado en la categoría: servicio público. Según Huapaya (2015), a diferencia del hemisferio sur, en Norteamérica la tradición jurídica concedió relevancia a la libertad de las personas naturales y jurídicas para proponer tipologías de negocios en el sector de la construcción, empresarial y comercial. No obstante, con el transcurrir de los años se discutieron más conceptos como “ciudadanía”, “innovación” y “nueva gobernanza”, los cuales fueron asociados a la idea del interés público conforme a la causa colectiva de las sociedades. Por ello, países como Estados Unidos comenzaron a determinar que ciertas actividades sociales y económicas con mayor demanda por los monopolios pasen a estar bajo control y distribución del aparato estatal (Huapaya, 2015), debido al impacto en la ciudadanía.



Los servicios públicos son productos diseñados a partir de las lógicas de gestión estipuladas en la administración del Estado. Como lo expresan Rozas y Hantke (2013), es un concepto variable y adaptable al contexto sociopolítico y las prioridades emitidas en el marco de las reformas estatales de los países involucrados. En síntesis, la mirada clásica de los servicios públicos se inscribe en el desarrollo del Estado moderno y la rama del derecho público como la disciplina responsable de analizar la organización y funcionamiento de las instituciones (Rozas y Hantke, 2013). Debido a ello, la perspectiva clásica del derecho administrativo considera el poder soberano del Estado como garante de la calidad de los servicios públicos, pues es un intermediario entre dicha soberanía y los intereses colectivos de la ciudadanía.

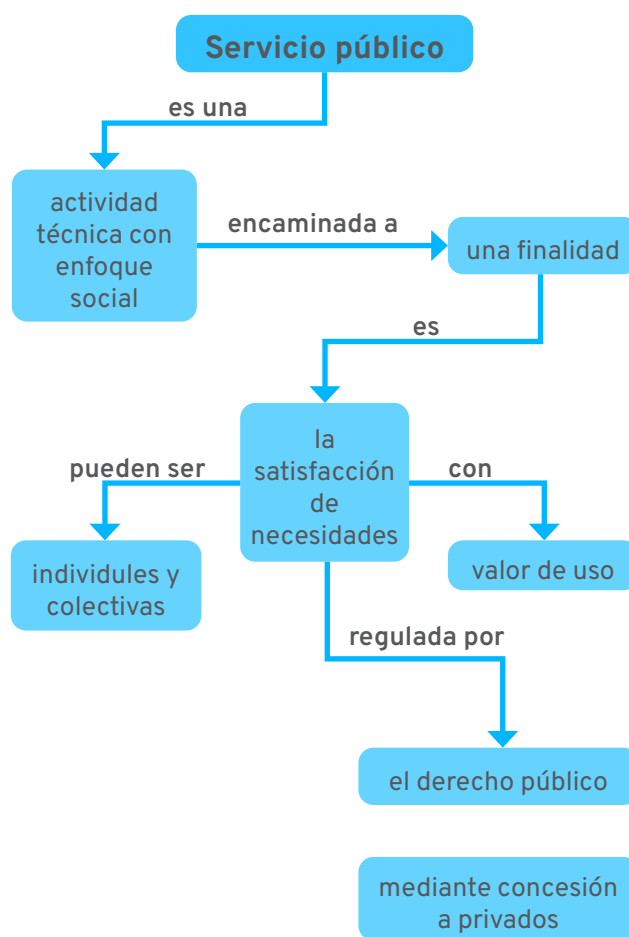
A pesar de estas consideraciones todavía prevalecen algunas confusiones entre las funciones del Estado y los servicios públicos. Mientras las funciones son fundamentales para el quehacer de los fines estatales y se rigen bajo su poder soberano, los servicios públicos son intervenciones que buscan satisfacer necesidades de la vida social (Sánchez, 2016). Estos servicios son aquellas prestaciones con características técnicas de índole social y colectiva ejecutadas por la titularidad del Estado o delegadas hacia organismos externos con las competencias requeridas en el sector específico (Sánchez, 2016).

Los servicios públicos cumplen un importante

papel en la atención de las demandas ciudadanas, su adecuada provisión refleja la buena marcha de la administración y la contribución a mejorar la calidad de vida de las personas (Cordero, 2011). En un nivel macro, contribuyen a la percepción ciudadana acerca de la democracia (Bouckaert y Pollitt, 1995). La siguiente figura presenta algunas características del servicio público:

**Figura 2.**

Características que definen un servicio público



Nota. Elaboración propia a partir de Cordero (2011), p. 691.

Según Oviedo, referido en Cordero (2011), los servicios públicos también pueden clasificarse según las razones de intervención. Se encuentran aquellos servicios gestionados por su importancia, definidos

por el cumplimiento hacia los objetivos del Estado, por ejemplo, los servicios de seguridad nacional, la defensa por el ejército nacional y el sistema de justicia. Por razón de usuarios, están los servicios generales y especiales, los primeros son brindados sin distinción ni criterios de exclusión, principalmente se refieren a los servicios masificados para satisfacer las necesidades básicas como el agua, la alimentación o la vivienda. Mientras que los servicios especiales son ofrecidos según el perfil de la persona beneficiaria o el establecimiento de criterios particulares dedicados a satisfacer las demandas de ciertas circunstancias (Cordero, 2011). También se encuentran servicios públicos clasificados según su forma de aprovechamiento, es decir, existen como prestaciones directas a la ciudadanía demandante y a las personas que se benefician indirectamente de su uso, tal es el caso del servicio de alumbrado público en las calles.

El enfoque social y colectivo es un eje transversal en la gestión de la calidad de los servicios públicos, además, deben presentar continuidad y regularidad en su ejecución con la finalidad de dar sostenibilidad a la protección del interés público (Reyna y Ventura, 2008). El impacto en el valor público no debe priorizar la generación de beneficios económicos, por el contrario, la relevancia antepone el interés colectivo de la población beneficiaria.

Según Arguelles y Villavicencio (2019), existen dos premisas articuladas en el significado del servicio público. Estas son el valor de uso, entendida como la utilidad concreta del servicio para la satisfacción de necesidades; y el valor público, emergente en la reconfiguración de la Nueva Gestión Pública (NGP), la cual se concentró solo en las utilidades económicas bajo la lógica

del costo-beneficio. No obstante, el valor público tiene un significado que involucra aspectos más allá de lo económico, surgiendo la Nueva Gobernanza como un enfoque que prioriza las solicitudes colectivas antes que las rentabilidades individuales. A través de este enfoque, los servicios públicos enlazan criterios como la satisfacción que tienen las personas respecto a las prestaciones, la generación de impacto en la ciudadanía y la mayor legitimidad en los organismos proveedores de los servicios públicos (Arguelles y Villavicencio, 2019).

El Perú no fue ajeno a las reformas realizadas en la administración estatal a partir de los noventa. Durante las décadas de los setenta y ochenta el concepto jurídico de servicio público justificaba la actividad empresarial del Estado a través del dominio de las actividades estratégicas, como son los servicios de telecomunicaciones, la industria, el correo, el transporte (Huapaya, 2015). Luego de la crisis económica y el déficit fiscal de los años noventa se originaron reajustes en los marcos jurídicos y en la estructura normativa de los servicios públicos en el Perú. Estos reajustes fueron apoyados a través del Consenso de Washington<sup>3</sup> para la privatización de los servicios, promover la liberalización de mercados financieros y la apertura a la inversión privada con baja carga impositiva (Huapaya, 2015).

La evidencia construida en el Perú propone definiciones similares al concepto de servicio público. Por ejemplo, desde el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan)<sup>4</sup> se definen a los servicios públicos como “productos intangibles que responden a las necesidades de las personas y que son entregados o regulados por las entidades públicas en cumplimiento de sus funciones” (Ceplan, 2022, p. 20).

<sup>3</sup>El Consenso de Washington fue un término acuñado por el economista John Williamson en 1989 con el objetivo de aplicar un paquete de reformas económicas que prioricen las fuerzas del mercado y la reducción del papel del Estado en los países que padecían crisis financieras.

<sup>4</sup>Ente rector en materia de planificación estratégica en el Perú.

Son las entidades sectoriales del país quienes con base a sus metas de programación anual y a través de sus planes operativos definen las prioridades para ejecutar los objetivos, todo en el marco de las políticas nacionales y sectoriales. La Guía de Políticas Nacionales del Ceplan (2018) describe que los ministerios son quienes definen qué servicios son prioritarios para ejecutar. En el marco de su política nacional, a partir de sus lineamientos los servicios se vuelven operativos como actividades ejecutoras de bienes tangibles o intangibles.

Por otra parte, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública impulsada por la PCM (2022) reconoce a la calidad de los servicios públicos como un insumo trascendental del Estado moderno, de las demandas ciudadanas y las expectativas de las personas usuarias. En el contexto de esta modernización y la gobernanza se requiere identificar con

claridad al grupo de personas, organización o colectivo beneficiario del servicio, así como a los órganos proveedores junto a sus recursos técnicos y la cobertura geográfica-territorial en la provisión del servicio, es decir, el alcance obtenido para cubrir las necesidades demandadas (Ceplan, 2018).

No es ningún secreto que el diseño, implementación y gestión de los servicios públicos requieren la identificación de un problema público, y como indica el Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 de la PCM (2022), los servicios son “bisagras entre las personas y la administración pública” (p. 6) porque se ubican como intervenciones estratégicas cuya meta es mejorar las condiciones de vida, la satisfacción de las personas usuarias y la legitimidad en los procesos de modernización de la administración pública peruana.

## La Política Nacional de Juventud y sus servicios

Ceplan (2022) señala que en los últimos años la capacidad estatal para la entrega de servicios públicos ha registrado un crecimiento sostenido, a pesar de brechas y retos que quedan pendientes. A su vez, un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) indica que el Perú ha tenido avances respecto a la calidad de sus servicios públicos, sin embargo, estos esfuerzos son aún insuficientes como estrategia de respuesta a las necesidades ciudadanas y económicas (OCDE, 2017). Sobre las juventudes, la misma entidad internacional indica que los servicios estatales no desempeñan un papel importante en el bienestar de gran cantidad de jóvenes, y que muchos de estos servicios no fueron diseñados de manera exclusiva para esta población.

En este contexto, la Senaju asume un papel fundamental en la implementación de la Política Nacional de Juventud y la mejora de los servicios ofrecidos a las juventudes del país. Para lograr este objetivo, la SENAJU trabaja en la implementación de nuevas estrategias y herramientas que permitan una gestión más eficiente y efectiva de los servicios.

La Política Nacional de Juventud define seis objetivos prioritarios para enfrentar las diversas situaciones problemáticas de la población joven con un horizonte temporal al 2030 y cuya meta es que ocho de cada diez jóvenes entre 15 a 29 años mejoren su desarrollo integral para la efectiva participación en la sociedad (Minedu, 2019). Los objetivos prioritarios (OP) identificados son los siguientes:

- OP1: Desarrollar competencias en el proceso educativo.
- OP2: Incrementar el acceso de la población joven al trabajo decente.

- OP3: Incrementar la atención integral de salud de la población joven.
- OP4: Reducir la victimización en la población joven.
- OP5: Reducir la discriminación hacia la población joven en situación de vulnerabilidad.
- OP6: Incrementar la participación ciudadana de la población joven.

Este documento rector en favor de las juventudes establece 14 lineamientos y 39 servicios. Estos servicios están a cargo de los sectores e instituciones del Estado, quienes a través de su Plan Operativo Institucional (POI) distribuyen sus actividades operativas para la gestión de cada uno de los servicios priorizados (Ministerio de Educación, 2021). A continuación, se presenta la ruta para la organización de los servicios:

# POLÍTICA NACIONAL DE JUVENTUD

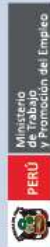
## 1 DESARROLLAR COMPETENCIAS EN EL PROCESO EDUCATIVO DE LA POBLACIÓN JOVEN RESPONSABLE DEL OBJETIVO



### LINEAMIENTOS

- Desarrollar mecanismos para la culminación oportuna de la población joven en la Educación Básica.
- Desarrollar competencias en la educación básica para la gestión de proyectos de emprendimiento único o social en la población joven.
- Incrementar el acceso, la promoción y la culminación en la formación técnico-productiva y educación superior de la población joven.

### RESPONSABLE DEL OBJETIVO



### LINEAMIENTOS

- Implementar mecanismos y estrategias de promoción laboral para el empoderamiento en la población joven.
- Generar incentivos para la contratación laboral formal de la población joven.

### SERVICIOS

- Financiamiento de proyectos productivos y de servicios innovadores.
- Asesorías y/o acompañamiento en servicios empresariales priorizados.
- Certificación para el trabajo.
- Capacitación laboral para el empleo y autoempleo.
- Intermediación laboral.
- Orientación vocacional e información ocupacional.
- Becas educativas para jóvenes.
- Crédito educativo para jóvenes.

## 2 INCREMENTAR EL ACCESO DE LA POBLACIÓN JOVEN RESPONSABLE DEL OBJETIVO



## 3 INCREMENTAR LA ATENCIÓN INTEGRAL DE SALUD DE LA POBLACIÓN JOVEN RESPONSABLE DEL OBJETIVO



### LINEAMIENTOS

- Incrementar el aseguramiento de la población joven al Seguro Integral de Salud.
- Desarrollar mecanismos y estrategias para orientar la atención de salud con énfasis en la salud sexual y reproductiva, salud mental y salud física y nutricional en la etapa de vida joven.

### SERVICIOS

- Prestaciones de salud coberturadas por el Seguro Integral de Salud.
- Prácticas de actividad física, recreativa y deportiva.
- Atención integral para adolescentes y jóvenes.
- Orientación, consejería e intervención breve Habla Franco.

## 4 REDUCIR LA VICTIMIZACIÓN EN LA POBLACIÓN JOVEN RESPONSABLE DEL OBJETIVO



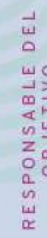
## 5 REDUCIR LA DISCRIMINACIÓN HACIA LA POBLACIÓN JOVEN EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD RESPONSABLE DEL OBJETIVO



### LINEAMIENTOS

- Implementar estrategias para la atención de la población joven afectada por la discriminación de género.
- Implementar estrategias de orientación, información y prevención de la discriminación hacia los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad en zonas rurales, de pueblos indígenas u originarios, LGBTI, afroperuanos y otros grupos de especial protección).

### RESPONSABLE DEL OBJETIVO



### LINEAMIENTOS

- Desarrollar estrategias para la promoción de la cultura de paz y la erradicación de la violencia en la población joven.
- Desarrollar estrategias que mejoren el acceso a la justicia y resocialización de los adolescentes y jóvenes en conflicto con la ley.

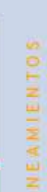
### SERVICIOS

- Programa Preventivo "Patrulla Juvenil".
- Programa Nacional de Centros Juveniles -RIVUNAJU.

## 6 INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA POBLACIÓN JOVEN RESPONSABLE DEL OBJETIVO



## 7 INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LA POBLACIÓN JOVEN RESPONSABLE DEL OBJETIVO



### LINEAMIENTOS

- Desarrollar capacidades organizativas y de voluntariado en la población joven.
- Incrementar los mecanismos de participación juvenil a nivel intersectorial e intergubernamental.
- Desarrollar estrategias para la incorporación del enfoque de juventud y participación a nivel intersectorial e intergubernamental.

### SERVICIOS

- Atención integral a las mujeres e integrantes afectados por la violencia.
- Atención a albergadas en los hogares de refugio temporal.
- Atención Urgente-SM.
- Acceso a la información sobre violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar.
- Orientación y acceso a la información para prevenir la discriminación étnico-racial.
- Asistencia técnica para la incorporación de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad.
- Programa Nacional de Emancipación Legal para la Inclusión Social -PRONELIS.

### SERVICIOS

- Capacidad Defensores del Patrimonio Cultural.
- Reconocimiento a organizaciones como puntos de cultura.
- Fortalecimiento capacidades a través del voluntariado.
- Fortalecimiento de capacidades organizativas en jóvenes.
- Asistencia técnica para la creación, conformación e implementación de espacios de participación juvenil.
- Asistencia técnica a los y las jóvenes de las organizaciones juveniles ambientales para promover su participación en los espacios de concertación habitados en el Sistema Nacional de Gestión Ambiental.



## Retos en la gestión y articulación de servicios para jóvenes

Los servicios identificados presentan desafíos como parte de su progresiva ruta de implementación, por ello, el Sistema de Naciones Unidas en el Perú (2018) recomienda la transversalización del enfoque de juventudes y contextualizar su aplicación en las políticas públicas. Primero, los servicios dirigidos a la población joven necesitan generar espacios de difusión a través de sus instituciones, desarrollar un plan de comunicaciones con incidencia en los derechos humanos. Lo segundo, y aquí radica la importancia de este estudio, la participación de las personas beneficiarias representa un componente fundamental para monitorear la implementación de los servicios y programas dirigidos a las juventudes. Esto significa construir evidencia, información relevante que permita conocer el estado situacional de los servicios analizados, las deficiencias reconocidas y las oportunidades de mejora para sostener el proceso de modernización en la gestión pública.

El enfoque de juventudes para la gestión de los servicios tiene por lo menos tres impactos en la calidad entregada. Primero, el impulso del desarrollo social y económico como fuente de productividad, ingreso y calidad de vida en las juventudes; segundo, la gestión de los servicios públicos para las juventudes representa una estrategia intersectorial que gane legitimidad entre las dependencias del Estado y la participación de las juventudes en el valor del servicio. También significa un valor público dirigido a la innovación de la gestión. Finalmente, la implementación del enfoque de juventudes colabora a la adecuada asignación presupuestal para este grupo poblacional debido a las prioridades identificadas en la población joven con características de vulnerabilidad (Senaju, 2021).

Los servicios públicos orientados hacia la población joven del Perú son iniciativas que no responden exclusivamente a las

demandas de las personas entre 15 a 29 años, en otras palabras, no están pensadas para una exclusiva cohorte generacional. Incluye población no residente en las zonas rurales, con características particulares como la condición de etnia, género, orientación sexual, situación social y económica. Se trata de varios segmentos poblacionales con demandas diferenciadas e intervenciones que requieren considerar sus perfiles específicos.

La OCDE (2017) describe algunos casos sectoriales para brindar mayor prioridad a la gestión de los servicios dirigidos a la población joven, por ejemplo, los servicios educativos deben ser expansivos sin dejar de lado el ciclo formativo hacia las juventudes que tienen dificultades en los logros del aprendizaje. Un caso realizado se dio en Chile con la Ley de Subvención Escolar, donde las escuelas reciben fondos por cada alumno que mejora sus competencias formativas y de aprendizaje (OCDE, 2017).

De igual forma, las iniciativas en la Dirección de Formación Profesional y Capacitación Laboral del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo deben ser descentralizadas y la articulación con la gestión de servicios necesita desprenderse de la lógica urbana. En salud, se cuenta con una Estrategia Nacional de Salud Sexual y Reproductiva, sin embargo, hace falta una conexión entre “las necesidades de atención infantil y las necesidades de las jóvenes en su proceso de transición hacia la vida adulta” (OCDE, 2017, p. 18). La gestión de los servicios públicos para jóvenes no es una estrategia aislada, su éxito depende de los niveles de articulación, coordinación y cooperación con instituciones no gubernamentales, el sector público y la ciudadanía.

En síntesis, la implementación de los servicios públicos orientados a la población joven en el Perú presenta desafíos significativos que requieren un enfoque integral y flexible. La

transversalización del enfoque de juventudes en las políticas públicas es esencial, y para lograrlo se deben crear espacios de difusión y participación efectiva de las personas jóvenes. Esto no solo contribuye al desarrollo social y económico, también fortalece la legitimidad de los servicios públicos y promueve la innovación en la gestión.

Además, este enfoque ayuda en la asignación adecuada de recursos presupuestales, especialmente para aquellos jóvenes en situaciones de vulnerabilidad. La gestión de estos servicios es una tarea intersectorial que requiere una colaboración estrecha con organizaciones no gubernamentales y la sociedad en su conjunto. Este es un paso importante hacia la construcción de un sistema de servicios públicos más inclusivo y orientado a las necesidades específicas de las juventudes, independientemente de su ubicación geográfica, etnia, género, orientación sexual o situación socioeconómica.

# Lineamientos teóricos

## Calidad de la intervención pública

En un entorno marcado por un crecimiento demográfico y mayores demandas en cuanto a la cantidad y calidad de los servicios públicos, los gobiernos encuentran desafíos significativos referidos a la entrega de los servicios públicos (Arenillas y García-Vegas, 2016; Farias y Porrúa, 2016; Izquierdo, 2021b). Por esta razón, las intervenciones públicas<sup>5</sup> se confrontan con situaciones cada vez más habituales que cuestionan su capacidad de ser eficaces y lograr resultados satisfactorios hacia la ciudadanía.

El Perú ha logrado notorios avances en el acceso de su población a servicios públicos durante los últimos años (OCDE, 2017a). No obstante, es importante considerar que el concepto de “acceso” no garantiza automáticamente una intervención de calidad. En ese sentido, la administración pública debe priorizar la calidad; siendo esa característica esencial para asegurar que los servicios diseñados cumplan sus objetivos, logrando de esta manera satisfacer las necesidades y expectativas ciudadanas.

La calidad es “la medida en que las intervenciones (bienes, servicios y regulaciones) públicas resuelven el problema público, satisfaciendo las necesidades y expectativas de las personas” (PCM, 2022, p.6). A nivel de gestión, la calidad es una cultura transformadora que apuesta por una mejora continua (Camarrasa, 2004; Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2008; Izquierdo, 2015a).

El CLAD (2008), en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, indica que dos aspectos cruciales que garantizan la calidad en la gestión pública en todo gobierno democrático son una gestión centrada en el servicio al ciudadano y enfocada en los resultados.

Si las entidades gubernamentales no logran satisfacer las demandas ciudadanas o no abordan eficientemente los problemas prioritarios que afectan a la población, se origina una decadencia gradual en la confianza interpuesta y se cuestiona la solidez del marco institucional vigente (Arenillas y García-Vegas, 2016). Esta situación es clave para comprender la importancia de la calidad en la gestión pública.

La evaluación de la calidad en las intervenciones públicas será de mucha importancia para los procesos de mejora continua<sup>6</sup> porque permitirán conocer “la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas” (CLAD, 2008, p.7). En esta línea, Bouckaert y Pollitt (1995) propone tres niveles de evaluación:

- **Macro-calidad:** este nivel se centra en la evaluación de la calidad desde una perspectiva más amplia y aborda las interacciones entre el Estado y la sociedad civil. Se preocupa por evaluar la eficacia y la legitimidad de las políticas

<sup>5</sup>Bienes, servicios y regulaciones (PCM, 2022). El presente estudio se centra en los servicios públicos.

<sup>6</sup>PCM (2022) tiene el modelo conceptual de la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030”, donde identifica como componentes al seguimiento, la evaluación y la mejora continua.



públicas en términos de su contribución a la calidad de la democracia. Esta dimensión implica evaluar cómo las políticas y acciones gubernamentales impactan en la sociedad en su conjunto, su eficacia en la resolución de problemas y su alineación con los principios democráticos.

- **Meso-calidad:** en este nivel, en análisis se centra en las relaciones entre las instituciones gubernamentales y los usuarios o grupos de interés que utilizan los servicios públicos. Se evalúa la satisfacción del usuario hacia los servicios, lo que abre a una comprensión multidimensional. Este nivel se preocupa por cómo se siente la ciudadanía con relación a los servicios que reciben del Estado.
- **Micro-calidad:** se introduce en las dinámicas internas de las organizaciones gubernamentales. Aquí se busca optimizar el desempeño de las entidades públicas con el propósito de mejorar la prestación de los servicios. Esto incluye aspectos como la eficiencia operativa, la gestión de recursos y la mejora continua de los procesos internos. La micro-calidad se enfoca en la excelencia de la gestión interna en las organizaciones gubernamentales.

**Figura 4.**

Los niveles del análisis de la calidad



Nota. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios [AEVAL] (2009).

Al dividir la evaluación de calidad en los tres niveles presentados se proporciona un enfoque holístico que abarca desde la política pública hasta la percepción del usuario y la gestión interna. Esto permite comprender de forma sistemática la calidad en el sector público y ofrece una sólida base para la toma de decisiones y mejorar los servicios públicos.

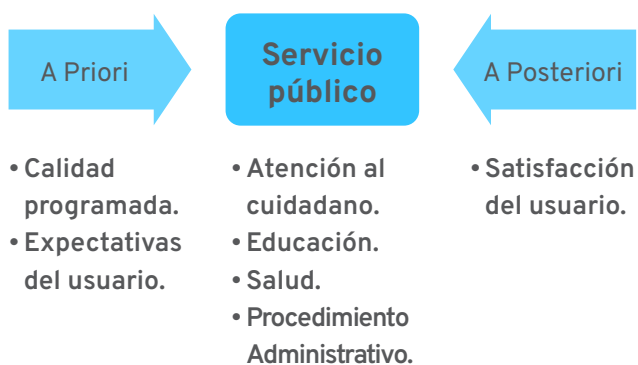
El concepto de calidad en los servicios públicos está intrínsecamente relacionado a la satisfacción del usuario. Esta satisfacción se basa en la evaluación individual que cada persona realiza sobre sus necesidades, y si éstas fueron debidamente atendidas durante la prestación del servicio (Zouari y Abdelhedi, 2021; citado en Izquierdo, 2021b). En resumen, la aprobación de un servicio y la percepción que tiene un ciudadano sobre su calidad contribuyen a posicionar la satisfacción en torno a los servicios (AEVAL, 2009). Por consiguiente, para la presente investigación se concede especial atención al nivel de meso-calidad.

El estudio de la satisfacción puede englobar la evaluación de diversos aspectos, como la calidad programada, las expectativas del usuario y la satisfacción percibida (AEVAL, 2009; Izquierdo, 2015a). En primer lugar, la calidad programada se refiere a lo que la entidad proveedora del servicio tiene en mente cuando diseña la iniciativa. En segundo término, las expectativas corresponden a lo esperado por la ciudadanía en cuanto a lo que recibirá. Por último, la satisfacción percibida alude a la valoración realizada por el ciudadano cuando efectivamente recibe el servicio (AEVAL, 2009).

Izquierdo (2015a) toma lo descrito previamente para definir las etapas a priori y posteriori del análisis de la satisfacción de calidad. La primera se realiza en función de la entidad, considerando la calidad programada por la coordinación del servicio y la calidad esperada que proviene de las expectativas del usuario; y la segunda, en función de la satisfacción del usuario del servicio. El presente estudio analiza las expectativas y satisfacción de usuario de servicios públicos para jóvenes.

**Figura 5.**

Satisfacción sobre la calidad de un servicio público



Nota. Izquierdo (2015a).

## Dimensiones de la calidad

El enfoque sobre la calidad en los servicios públicos no se limita a un análisis a nivel general, también es fundamental examinar desde la percepción de las personas usuarias. Menezes et al. (2022) destacan la importancia de involucrar a la ciudadanía en el diseño de servicios públicos que garanticen su beneficio. Por lo tanto, comprender en profundidad la experiencia del usuario y buscar mejoras continuas es fundamental.

La relación entre calidad y la percepción de satisfacción es cercana e importante (Cronin y Taylor, 1992). En este sentido, existen diversos modelos de evaluación que permiten analizar esta percepción de manera multidimensional, específicamente en el contexto de los servicios públicos (Menezes et al., 2022).

En primer lugar, el Estado peruano establece dimensiones que representan atributos medibles en el contexto de una intervención pública. Cada una de estas dimensiones mantiene una estrecha relación con la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas usuarias, así como con la eficacia de la gestión interna (PCM, 2022). Estas dimensiones incluyen: trato profesional durante la atención, información, tiempo, resultado de la gestión/entrega, accesibilidad y confianza (Cruz, 2021).

Esta propuesta sobre las dimensiones de calidad en los servicios públicos sirve de base metodológica para la elaboración de la Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana, una herramienta de recojo de información

aplicada en ventanillas o módulos de atención en diversas entidades públicas, sean gobiernos regionales, ministerios, organismos y empresas estatales (Datum Internacional, 2021).

A nivel internacional, existen varios modelos de análisis referidos a la calidad de los servicios públicos vista desde la satisfacción del usuario. Uno de los más reconocidos y ampliamente utilizado es el modelo SERVQUAL (Menezes et al., 2022; Nieto y Parra, 2022), que evalúa la calidad percibida en cinco dimensiones: fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, empatía y elementos tangibles (Parasuraman et al., 1985). Este modelo compara la calidad percibida con las expectativas previas del usuario (calidad esperada).

Por otro lado, el modelo SERVPERF comparte las mismas dimensiones que el modelo SERVQUAL, pero se diferencia en que no toma en cuenta las expectativas previas del usuario en su evaluación. En cambio, se concentra exclusivamente en el desempeño percibido del servicio, lo que se conoce como calidad percibida (Cronin y Taylor, 1992). Este enfoque tiene ventajas en comparación con el modelo SERVQUAL, ya que evita lidiar a menudo con las complejas expresiones en torno a las expectativas de las personas usuarias (Ruiz et al., 2006). Esta simplificación puede hacer que la medición de la satisfacción sea más efectiva.

Existen modelos menos comunes diseñados para contextos específicos, son los casos del Índice de Satisfacción del Cliente Americano

<sup>7</sup>También se ha desarrollado una edición a nivel regional en el 2021.

(ACSI) y el Índice de Satisfacción del Cliente Europeo (ECSI) (Menezes et al., 2022). El ACSI evalúa la satisfacción en varios sectores de los Estados Unidos en una escala de 0 a 100, se considera la calidad percibida, el valor percibido, las expectativas y la satisfacción. En cambio, el ECSI se centra en el sector de servicios europeos, evalúa la satisfacción en algunas dimensiones como la calidad del servicio, el personal y los productos.

Cada modelo tiene sus propias ventajas y desventajas, la elección del modelo depende de los objetivos específicos de cada estudio y del sector en el que se enfoca el servicio público. Para fines del presente estudio, se ha considerado trabajar con el modelo SERVPERF. Cronin y Taylor (1992) al proponer dicho modelo -que parte de las dimensiones del modelo SERVQUAL- identificaban que su diferencia estaba en el análisis desde la calidad percibida, sin tomar en cuenta a las expectativas porque estas se consideran subjetivas para la evaluación. Asimismo, Nieto y Parra (2022), indican que, a diferencia del modelo SERVQUAL, el modelo SERVPERF es más recomendable para trabajar en evaluación de servicios públicos.

Parasuraman et al. (1985), en el modelo SERVQUAL, proponen un enfoque que evalúa la calidad de un servicio desde las cinco dimensiones previamente mencionadas: fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, empatía y elementos tangibles. Dichas dimensiones ofrecen una base sólida para la conceptualización de la calidad en el contexto de los servicios públicos.

- La fiabilidad se refiere a la capacidad del servicio público para ofrecer de manera confiable y coherente lo que promete. En el ámbito de los servicios públicos, esta dimensión puede evaluarse en función del cumplimiento de las promesas y objetivos, la consistencia en la prestación del servicio, la frecuencia de entrega y la eficiencia organizativa sin errores ni retrasos.
- La seguridad se relaciona con la habilidad del personal a cargo del servicio público para satisfacer las necesidades de la ciudadanía. Esta dimensión se evalúa en términos del conocimiento y la atención brindada por el personal, así como su capacidad para transmitir credibilidad y confianza.
- La capacidad de respuesta se centra en la agilidad para atender las necesidades de la ciudadanía. En el contexto de los servicios públicos, esta dimensión se evalúa tomando en cuenta la velocidad y eficacia con la que se resuelven las solicitudes y problemas de la ciudadanía. También se tiene en cuenta la claridad de los procesos durante la interacción con el público objetivo.
- La empatía se refiere a la capacidad del servicio público para comprender y demostrar preocupación por las necesidades y problemas de los ciudadanos. La evaluación de la empatía se basa en la capacidad del servicio para escuchar y adaptarse a las

preocupaciones ciudadanas, así como su habilidad para que las personas usuarias se sientan valoradas.

- Los elementos tangibles se relacionan con los aspectos físicos del servicio, como las instalaciones, sitios web, materiales y equipos utilizados. En el contexto de los servicios públicos, esta dimensión se evalúa en función de la calidad de las instalaciones y equipos, así como la apariencia general de los mismos.

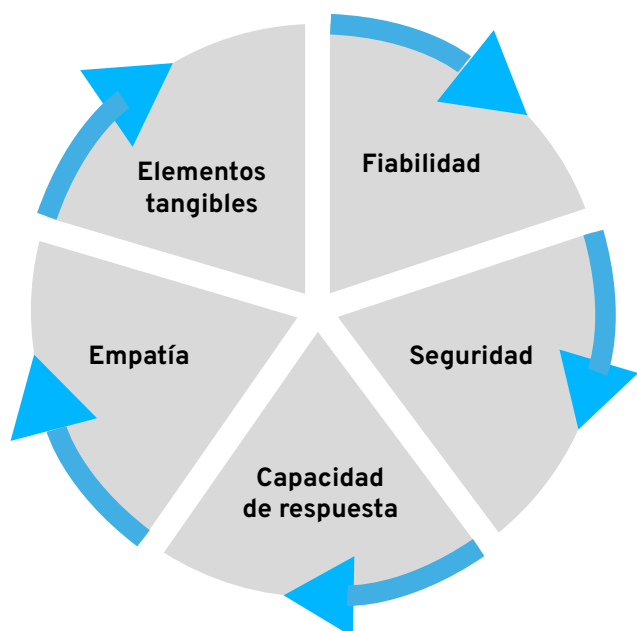
Estas dimensiones son fundamentales para evaluar y mejorar la calidad de los servicios públicos, pues se desenvuelven en aspectos clave que afectan directamente la experiencia de la ciudadanía y su satisfacción con los servicios brindados.

reconocidos internacionalmente. En este estudio se ha optado por el modelo SERVPERF porque se enfoca en la calidad percibida del servicio público, esto simplifica la medición de la satisfacción, pues no depende de las expectativas.

A través de dimensiones como fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, empatía y elementos tangibles, se establece un sólido marco para evaluar y mejorar la calidad de los servicios públicos, con el objetivo de garantizar una experiencia satisfactoria para la ciudadanía. Este enfoque multidimensional es esencial para lograr una gestión pública orientada a resultados y centrada en las necesidades y expectativas de quienes utilizan estos servicios.

**Figura 6.**

Dimensiones de la calidad para un servicio público



Nota. Elaboración propia

En conclusión, la evaluación de la calidad en los servicios públicos es una práctica esencial que debe abordarse desde múltiples perspectivas, tanto las dimensiones específicas del usuario como los modelos

## Gobernanza e innovación en la gestión pública

La satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía es un desafío valioso para el Estado porque su insatisfacción puede generar desafección y socavar la legitimidad del sistema político democrático (Conejero y Redondo, 2016). Por esta razón, es fundamental replantear los conceptos y las formas de gestión para construir un Estado más eficaz y capaz de atender las demandas ciudadanas (Arenillas y García, 2016), pues la ciudadanía exige muchas veces soluciones creativas más allá de lo tradicional (PCM, 2021). Conejero y Redondo (2016) enfatizan que un Estado orientado hacia la ciudadanía demanda una gestión pública diferente, más participativa y cooperativa. En este sentido, Arenillas y García (2016) consideran que este enfoque marca un punto de inflexión en comparación a los planteamientos previamente utilizados.

En este contexto de redefinición de la gestión pública, los conceptos de la nueva gobernanza e innovación pública desempeñan un papel fundamental en la prestación de servicios públicos, particularmente en la implementación de la Política Nacional de Juventud. Esta sección aborda la definición de gobernanza y su relevancia para la mejora de los servicios dirigidos a las juventudes. Asimismo, se analiza cómo la innovación en la gestión pública se convierte en un factor clave para garantizar servicios de alta calidad para las juventudes.

El concepto de gobernanza se refiere a un conjunto de procesos, estructuras y mecanismos que guían la toma de decisiones

y la dirección de una sociedad. No obstante, Arenillas y García (2016) argumentan que los múltiples desafíos que enfrenta el Estado requieren enfoques colaborativos que reconozcan las capacidades de otros actores para la gestión y el desarrollo, contraponiéndose a otros modelos que priorizan la intervención de actores únicos y desconectados de la realidad social. Por lo tanto, es necesaria la construcción de un nuevo modelo de relaciones entre los diferentes actores sociales y la administración pública (Conejero, 2016).

La nueva gobernanza pública se posiciona como un nuevo paradigma frente a la necesidad de que el Estado satisfaga las demandas y expectativas ciudadanas, fomentando la colaboración y la participación activa de una amplia red de actores interdependientes, incluyendo a empresas, el tercer sector, comunidades, organizaciones sociales y ciudadanía (Arenillas y García, 2016; Conejero, 2016).

Una gobernanza eficaz implica una gestión que sea transparente, responsable y efectiva en la asignación de recursos y políticas públicas. En el caso peruano, la PCM (2022) cuenta con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, allí destaca que su modelo conceptual se basa en el enfoque de la nueva gobernanza pública. Este enfoque destaca que las personas desempeñan un papel central en la coproducción de políticas y en la provisión de bienes, servicios y regulaciones. Componentes esenciales como bienes y servicios, seguimiento, evaluación, mejora

<sup>8</sup>En 2022, en el Perú, solo el 35.2% de jóvenes considera que la democracia del país funciona de manera óptima; porcentaje menor en comparación con el 41.8% del 2021 (Senaju, 2023).

continua y Estado abierto tienen influencia de esta perspectiva (PCM, 2022).

En el caso de los servicios públicos dirigidos a las juventudes, la gobernanza es esencial para garantizar que las políticas y programas respondan a sus necesidades, fomentando la equidad, la participación y la eficiencia en la prestación de servicios. En ese aspecto, la participación activa de las juventudes en los procesos para la toma de decisiones será un importante componente de una gobernanza efectiva.

Al involucrar a jóvenes en las etapas de planificación, implementación y evaluación de políticas y programas se asegura que estos sean relevantes y efectivos, debido a que están diseñados con un conocimiento profundo de las realidades y aspiraciones de las juventudes. Además, una gobernanza inclusiva y participativa les permite ejercer sus derechos ciudadanos, promueve su empoderamiento y contribuye a la construcción de una sociedad más justa y democrática (Centro de Desarrollo de la OCDE, 2017).

Bajo este contexto, el concepto de innovación adquiere un carácter social, ya que implica la participación de nuevos actores en los procesos de gobernanza con el fin de buscar soluciones colectivas a los problemas sociales (Conejero, 2016). Es la ciudadanía demandando una nueva relación con la administración pública (Farias y Porrúa, 2016).

La innovación otorga una relevancia significativa a las redes de actores sociales, pues, son fundamentales para generar las sinergias necesarias que contribuyan al abordaje de los problemas sociales. En este sentido, el Estado desempeña un papel de liderazgo y asume la responsabilidad, especialmente cuando se trata de proteger los intereses públicos (Arenillas y García, 2016). La implicación activa de estos actores en la gobernanza promueve una mayor

colaboración y eficacia para la búsqueda de soluciones a los desafíos sociales.

Nesta, citado en Conejero y Redondo (2016), define a la innovación como el proceso de desarrollo e implementación de nuevas ideas, que pueden manifestarse en forma de productos, servicios o modelos, con el propósito de satisfacer necesidades sociales. En la misma línea, Farias y Porrúa (2016) menciona que la innovación es “una oportunidad para hacer las mismas cosas de forma distinta o hacer cosas diferentes en la búsqueda orientada a alcanzar de manera más eficiente y efectiva los objetivos en una organización” (p. 2).

Dentro de la gestión pública, la innovación se traduce en la capacidad de crear y ejecutar políticas y programas de manera ágil. Entonces, la innovación social representa una nueva vía para abordar las deficiencias del Estado, contribuyendo así a cubrir las lagunas existentes en la atención de las necesidades ciudadanas (Conejero y Redondo, 2016). Arenillas y García (2013), definen a la innovación como:

***“Desarrollo de productos o procesos novedosos que están orientados a la resolución de los problemas más acuciantes de las personas y a la satisfacción de sus principales necesidades, suponen una mejora de las condiciones anteriores, así como una transformación del entorno social y las relaciones humanas” (pp. 30-31)***

Arenillas y García (2016), también indican que la innovación “sólo es posible en un entorno de modelos abiertos y colaborativos que propicien el intercambio de conocimiento e información y hagan del ciudadano el epicentro del proceso innovador” (p. 25).

El Estado peruano, a través de la PCM y su documento “Orientaciones para una gestión pública innovadora” (2021), fomenta la innovación en la administración pública

con el objetivo de crear un Estado más eficiente y cercano a la ciudadanía. En este documento, la innovación pública se define como un “proceso inclusivo e iterativo para definir problemas públicos, co-crear, prototipar e implementar soluciones viables, que modernicen al Estado y agreguen valor a las personas” (p. 5).

La promoción de la innovación pública se basa en tres pilares: la cultura, que implica la apertura a nuevas ideas y la disposición para asumir riesgos; los incentivos, que buscan motivar el cambio hacia una visión innovadora; y el ecosistema, que fomenta la colaboración y la apertura en el entorno de trabajo (PCM, 2021).

Además, se identifican las características de una solución innovadora, la cual “puede ser nueva o ser un cambio significativo para la organización, proceso, etc. Crean uno o más tipos de valor público: calidad, involucramiento de las personas, entre otros. Es nueva para el lugar de trabajo, aun cuando es inspirada en otras” (PCM, 2021, p. 6).

En conjunto, la gobernanza participativa y la innovación en la gestión pública fortalecen la capacidad del Estado para cumplir con el compromiso de brindar servicios de alta calidad y promover el bienestar de las juventudes en la sociedad. Ambos conceptos se vinculan para beneficiar a más jóvenes mediante la promoción de su participación activa en la sociedad. Estas estrategias permiten una colaboración efectiva entre el gobierno, la sociedad civil y otros actores, asegurando que las políticas y programas logren adaptarse a las necesidades de las juventudes, optimicen la asignación de recursos y mejoren constantemente la calidad de los servicios ofrecidos. Este enfoque no solo empodera a las juventudes, también contribuye a una gestión pública más efectiva en beneficio de la sociedad.



# Metodología

## Diseño del estudio

El presente documento surge de la imperante necesidad de obtener evidencia que respalde el seguimiento y la implementación efectiva de la Política Nacional de Juventud. Este estudio, exploratorio y transversal, responde a la ausencia de antecedentes investigativos sobre la calidad de los servicios públicos dirigidos a las juventudes en el Perú.

La finalidad de esta investigación es enriquecer la calidad de la intervención de los servicios para jóvenes, en sintonía con el proceso de modernización de la gestión pública. Para lograr este propósito, se ha delineado un objetivo central: analizar la calidad de la intervención de los servicios contemplados en la Política Nacional de Juventud, buscando mejorar sus niveles de gestión y la valoración por parte de las personas usuarias.

Se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Diseñar una metodología de análisis e innovación para servicios dirigidos a jóvenes.
- Describir los resultados de los servicios y el estado situacional de su gestión.
- Analizar la percepción que tienen las personas usuarias de los servicios sobre la calidad en su gestión.
- Identificar oportunidades para mejorar la gestión de los servicios.

Esta publicación no solo aspira a ser un referente académico, busca, asimismo, constituir un instrumento práctico de gestión. Se presenta un modelo de análisis e innovación que no solo señala brechas en la gestión de los servicios para jóvenes, sino también identifica oportunidades concretas de mejora. En esencia, este documento pretende ser una referencia para aquellos interesados en optimizar la provisión de servicios esenciales para las juventudes, contribuyendo así a la construcción de una sociedad más inclusiva y participativa.

## Modelo, técnicas e instrumentos

La investigación se centra en la calidad de la intervención pública, desglosada en tres subcategorías cruciales que delinean la trayectoria del estudio: resultados de la política pública, satisfacción del usuario e innovación pública. La categoría principal representa el foco central del análisis, mientras que las otras tres subcategorías

sirven para definir y delimitar el alcance del estudio, proporcionando la base para la formulación de objetivos, indicadores y preguntas de investigación.

Con el propósito de definir estas categorías identificadas, se han establecido indicadores clave, como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 1.**  
Definición de las subcategorías de la investigación

Subcategorías	Indicadores
Resultados de la política pública	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción del servicio</li><li>• Propuesta de valor</li><li>• Público objetivo</li><li>• Necesidades y expectativas del público objetivo</li><li>• Resultado de indicadores clave del servicio</li></ul>
Satisfacción del usuario	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiabilidad</li><li>• Seguridad</li><li>• Capacidad de respuesta</li><li>• Empatía</li><li>• Elementos tangibles</li></ul>
Innovación pública para la mejora	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soluciones innovadoras</li><li>• Involucramiento de agentes</li></ul>

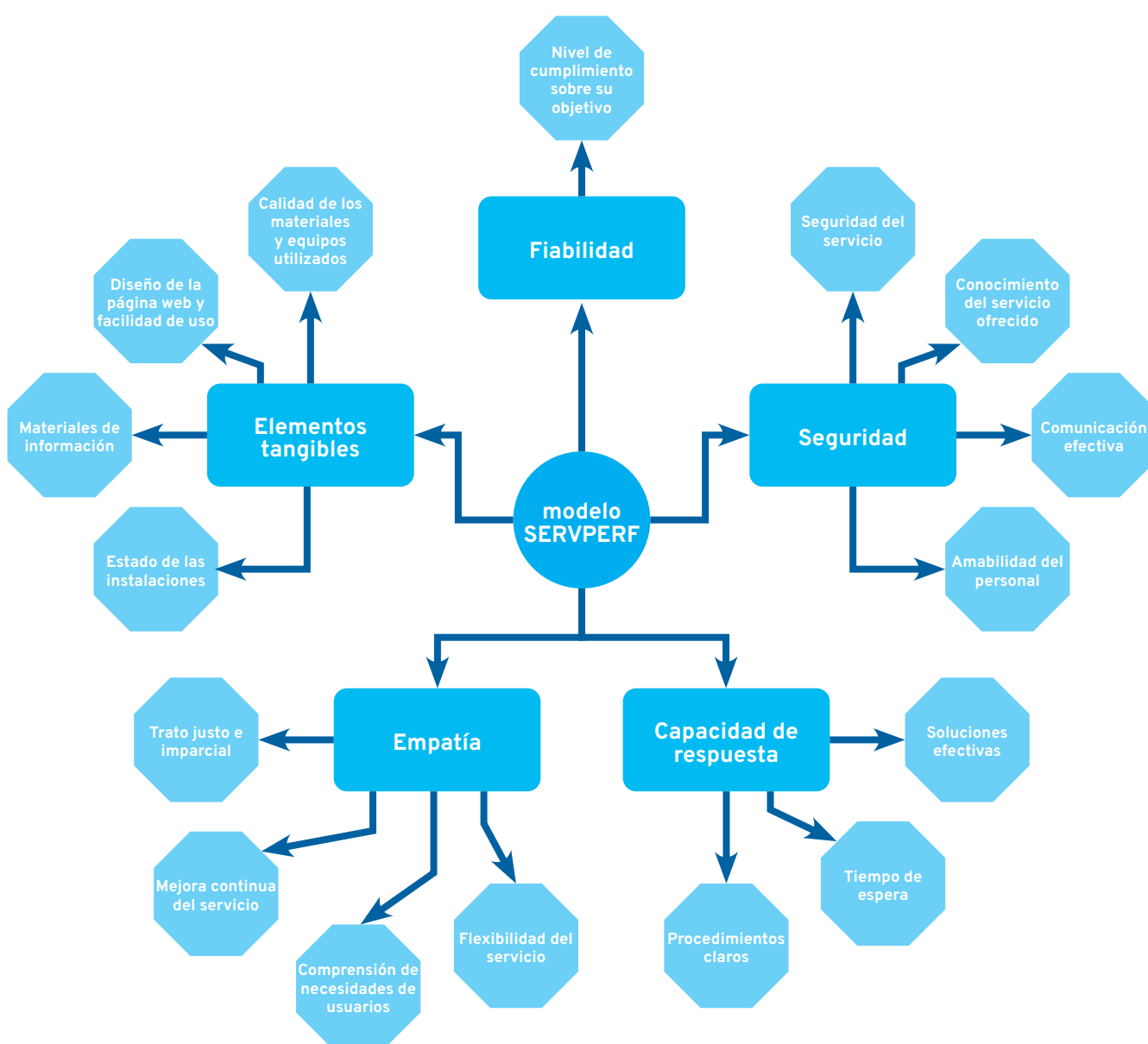
Nota. Elaboración propia

Los resultados de la política pública, la primera subcategoría, se enfoca en analizar el diseño, desarrollo y principales resultados del servicio público. Incluye la descripción detallada del servicio público ofrecido, destacando su propuesta de valor. Además, se identifica el público objetivo al que está dirigido el servicio, así como sus necesidades y expectativas. Finalmente, se establecen indicadores clave de rendimiento para medir el progreso del servicio en los últimos años.

La segunda subcategoría, centrada en la satisfacción del usuario, se aborda desde el nivel de meso análisis de la calidad de los servicios públicos (Bouckaert y Pollitt, 1995). En concordancia con el capítulo anterior, para abordar esta categoría se adopta el modelo SERVPERF, que se basa en las dimensiones de fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, empatía y elementos tangibles.

Neto y Parra (2022) señalan que el modelo SERVPERF es altamente efectivo para analizar servicios públicos debido a su facilidad de aplicación. Este modelo elimina la evaluación de la calidad esperada, partiendo del supuesto de que los usuarios tienden a tener expectativas elevadas, lo que podría distorsionar los resultados. El presente estudio se fundamenta en la propuesta original de Parasuraman et al. (1985) para definir una lista de ítems adaptable al análisis del servicio público seleccionado. Estos ítems incluyen:

**Figura 7.**  
Ítems del estudio según modelo SERVPERF



Nota. Elaboración propia

Dentro de la subcategoría “Innovación pública para la mejora” de este estudio, se exploran vías creativas para elevar la calidad de los servicios públicos dirigidos a las juventudes en el marco de la Política Nacional de Juventud. En este contexto, se busca identificar soluciones innovadoras que puedan introducir mejoras sustanciales, considerando enfoques vanguardistas, prácticas eficaces y tecnologías emergentes.

Adicionalmente, se presta especial atención al involucramiento de agentes, reconociendo la importancia crucial de la colaboración entre diversas partes interesadas. Este aspecto se enfoca en comprender cómo la participación de individuos, organizaciones y comunidades puede contribuir al perfeccionamiento de los servicios para jóvenes. Este enfoque no solo fortalece la implementación de la Política Nacional de Juventud, sino que también cultiva un sentido de propiedad y responsabilidad compartida en la evolución positiva de estos servicios.

Este estudio se centra en las personas usuarias de tres servicios públicos de la Política Nacional de Juventud, adoptando un enfoque mixto que integra elementos cuantitativos y cualitativos. El modelo diseñado se adapta específicamente a las particularidades de cada servicio analizado.

Los servicios de la Política Nacional de Juventud incluidos son: “Asistencia técnica para la incorporación de medidas de protección a favor de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad” (Servicio 5.2.3.), coordinado por la Dirección de Asistencia Integral y Monitoreo de la Senaju; “Servicio de capacitación de Defensores del Patrimonio Cultural” (Servicio 6.1.1.), coordinado por la Dirección de Participación Ciudadana del Ministerio de Cultura; y el Registro Nacional de Organizaciones Juveniles del “Servicio de fortalecimiento de capacidades organizativas en jóvenes”

(Servicio 6.1.4.), coordinado por la Dirección de Promoción, Organización y Gestión de la Senaju.

Para abordar la primera categoría, se realiza una revisión exhaustiva de documentos y entrevistas con los responsables, sentando así las bases para comprender la estructura, objetivos y desafíos de cada servicio. Además, se lleva a cabo grupos focales para identificar las necesidades y expectativas del público objetivo de cada servicio analizado.

Con la información recopilada, se abordó la segunda categoría mediante encuestas de satisfacción basadas en el modelo SERVPERF. Esto implicó la adaptación de los ítems, mediante preguntas, a las particularidades de cada servicio. Las encuestas de satisfacción aplicadas son cruciales para capturar la experiencia de cada usuario.

Es conveniente mencionar que se desarrollaron dos encuestas piloto para mejorar los ítems, preguntas y escala a aplicar. En el primer piloto se encuestó a 40 participantes de los encuentros regionales de la juventud 2023 en Arequipa y Moquegua. El segundo piloto consideró la participación de 25 representantes de organizaciones juveniles del Registro Nacional de Organizaciones Juveniles. Ambas actividades consideradas para el piloto son partes del “Servicio de fortalecimiento de capacidades organizativas en jóvenes”.

Se desarrolló un análisis de fiabilidad por cada piloto, utilizando el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach mediante el programa estadístico SPSS 26. En el primer caso, con 40 participantes encuestados, el alfa de Cronbach calculado con los 21 ítems del instrumento arrojó un valor de 0.990; mientras que el segundo piloto con 25 participantes y con los 21 ítems del instrumento arrojó un valor de 0.966. En ambos casos, el cuestionario mostró

confiabilidad elevada para recopilar información sobre la calidad de los servicios. La confiabilidad también se evidenció en las dimensiones fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, empatía y elementos tangibles. Finalmente, el componente de innovación pública se implementó a través de talleres participativos que no solo profundizaron en los hallazgos, sino que también facilitaron sesiones de ideación para identificar propuestas concretas de mejora.

Esta propuesta metodológica es integral, no solo proporciona datos significativos para evaluar la calidad de los servicios públicos destinados a las juventudes, sino que también contribuye al fortalecimiento institucional de la Senaju, promoviendo una mejora continua en la prestación de estos servicios esenciales y fortaleciendo la articulación para la implementación de la Política Nacional de Juventud al 2030.

## Muestra y selección de participantes

Las técnicas y herramientas elegidas derivaron en la definición de un muestreo específico y el acceso a bases de datos pertinentes. A continuación, se presentan datos sobre el muestreo y participantes por cada herramienta utilizada:

**Tabla 2.**  
Descripción de muestreo de la investigación

Herramienta	Muestreo	Participantes por servicio	
Entrevista semiestructurada	Probabilístico	Servicio 5.2.3.	2 integrantes del equipo coordinador del servicio en Senaju.
		Servicio 6.1.1.	2 integrantes del equipo coordinador del servicio en Mincul.
		Servicio 6.1.4.	2 integrantes del equipo coordinador del servicio en Senaju.
Encuesta de satisfacción	Probabilístico	Servicio 5.2.3.	82 participantes de ediciones 2021 y 2022, a nivel nacional.
		Servicio 6.1.1.	174 integrantes de grupos participantes en edición 2021-2022, a nivel nacional.
		Servicio 6.1.4.	201 representantes de organizaciones juveniles inscritos entre 2020 y 2022, a nivel nacional.
Grupo focales	No probabilístico por cuotas	Servicio 5.2.3.	10 participantes de ediciones 2021 y 2022, a nivel nacional.
		Servicio 6.1.1.	9 líderes de grupos participantes en edición 2021-2022, a nivel nacional.
		Servicio 6.1.4.	9 representantes de organizaciones juveniles inscritos entre 2020 y 2022, a nivel nacional.

Nota. Servicio 5.2.3.: "Asistencia técnica para la incorporación de medidas de protección a favor de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad", coordinado por la Dirección de Asistencia Integral y Monitoreo de la Senaju. Servicio 6.1.1.: "Servicio de capacitación de Defensores del Patrimonio Cultural", coordinado por la Dirección de Participación Ciudadana del Ministerio de Cultura. Servicio 6.1.1.: Registro Nacional de Organizaciones Juveniles del "Servicio de fortalecimiento de capacidades organizativas en jóvenes", coordinado por la Dirección de Promoción, Organización y Gestión de la Senaju. Se calculó el Alfa de Cronbach para la encuesta del servicio 5.2.3., servicio 6.1.1. y servicio 6.1.4., resultando 0.986, 0.983 y 0.980 respectivamente

# Evaluación de servicios

## Curso

### “Medidas de protección a favor de jóvenes en situación de vulnerabilidad” Secretaría Nacional de Juventud, Ministerio de Educación

#### Descripción

La vulnerabilidad es una condición que puede presentarse a largo de diferentes etapas de la vida y que lleva a enfrentar situaciones particulares. Dicha condición en jóvenes puede presentarse bajo distintas características<sup>9</sup> que pueden originar brechas de desigualdad. Otro aspecto es que el planteamiento de la vulnerabilidad social hace referencia a la susceptibilidad del daño (Feito, 2007), sumado a los factores endógenos (capacidades) como exógenos (estructura y ambiente). Esta perspectiva holística vinculada a lo contextual permite apostar por un abordaje de la vulnerabilidad como una situación que no es inmutable ni homogénea para cada persona; siendo esto sustento para “la obligación moral de una acción preventiva, curativa, social, económica o de cualquier otra índole” (Feito, 2007, p. 11).

La Política Nacional de Juventud establece que la Senaju es responsable de fortalecer capacidades y otorgar metodologías de intervención para la atención y protección de jóvenes en situación de vulnerabilidad (Minedu, 2019). En tal sentido, su Dirección de Asistencia Integral y Monitoreo coordina el servicio<sup>10</sup>

denominado “Asistencia técnica para la incorporación de medidas de protección a favor de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad” (Minedu, 2019, p. 91).

Se toma como referencia lo identificado en el Plan Nacional de Derechos Humanos 2018-2021, elaborado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, para identificar 13 grupos vulnerables, de los cuales la Senaju toma 11 por un criterio etario: afrodescendientes; de pueblos originarios; con discapacidad; mujeres; adolescentes; privados de libertad; con VIH/SIDA; personas con TBC; personas trabajadoras del hogar; personas LGTBI; personas defensoras de derechos humanos, y personas en situación de movilidad (migrantes).

En este contexto, este servicio se configura en el curso “Medidas de protección a favor de jóvenes en situación de vulnerabilidad”. Este curso representa el principal instrumento de cumplimiento en el avance del servicio, caracterizándose por brindar una formación teórica-conceptual sobre casos en la gestión pública y abordajes en materia de políticas públicas, género, juventudes, interculturalidad, derechos humanos, salud, etc.

<sup>9</sup>Condición socioeconómica, género, etnia, territorio, patrones socioculturales, creencias, hábitos de vida social, entre otros.

<sup>10</sup>Servicio 5.2.3. del lineamiento 5.2. Implementar estrategias de orientación, información y prevención de la discriminación hacia los y las jóvenes en situación de vulnerabilidad (mujeres, jóvenes con discapacidad, de zonas rurales, de pueblos indígenas u originarios, LGTBI, afroperuanos y otros grupos de especial protección).

Las medidas de protección hacia las juventudes en situación de vulnerabilidad son todas las acciones e intervenciones, instrumentos o políticas dirigidas a prevenir y atender cualquier condición de daño o vulnerabilidad padecida por la persona joven, sea por factores personales e individuales o por factores externos vinculados a la estructura de oportunidades (Senaju, 2023).

## Propuesta de valor

El curso tiene como fin fortalecer el trabajo articulado de la SENAJU en el territorio nacional, promoviendo acciones de cautela de los derechos de las y los jóvenes con énfasis en los grupos en situación de especial protección reconociendo su diversidad y las múltiples situaciones de discriminación y/o exclusión a las que se enfrentan (Senaju, 2023). En ese sentido, su objetivo principal es “fortalecer las capacidades de funcionarios o servidores públicos de gobiernos regionales y locales en materia de defensa y promoción de los derechos de las y los jóvenes con especial énfasis en los grupos en situación de vulnerabilidad” (Senaju, 2022, p. 2).

Asimismo, cuenta con los siguientes objetivos específicos:

- Brindar herramientas teórico-metodológicas en materia de derechos humanos, con énfasis en las juventudes en situación de vulnerabilidad en las intervenciones territoriales.

- Proporcionar herramientas básicas para la defensa y promoción de los derechos humanos, con énfasis en la población joven en situación de vulnerabilidad.
- Brindar orientación para diseñar estrategias y acciones para la promoción y protección de los derechos humanos de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad.
- El alcance del curso es para los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) de los 24 departamentos, la Provincial Constitucional del Callao y la Provincia de Lima; con énfasis en las unidades orgánicas, gerencias y dependencias de los gobiernos regionales y locales que trabajen con población joven y en situación de vulnerabilidad.

Se busca que el curso dé a conocer la estructura estatal para la gestión de políticas de juventudes<sup>11</sup>. Este se desarrolla mediante sesiones que, en primer lugar, presentan

<sup>11</sup>Temas trabajados en la edición 2021: juventud y políticas públicas, defensa y promoción de los derechos humanos, derechos y poblaciones vulnerables, interculturalidad y lucha contra el racismo, juventud, género y servicios de inclusión, y derechos laborales y de salud. Edición 2022: derechos constitucionales y fundamentales de la ciudadanía joven en situación de vulnerabilidad, servicios de la Política Nacional de Juventud vinculados a la atención de la población en situación de vulnerabilidad, violencia de género (medidas de prevención y atención), lucha contra el racismo y la discriminación (avances y desafíos), cuidado integral y servicios de salud diferenciados, interculturalidad en la gestión pública, mecanismos de protección y acción ante la discriminación, protección y defensa de los derechos laborales de la población joven, programas y servicios dirigidos a la población joven con discapacidad (Senaju, 2023).



la institucionalidad pública peruana en materia de juventudes, comprendiendo así el itinerario de los principales instrumentos que rigen la condición juvenil en el Perú. Se incorporan metodologías que pretenden que quienes reciban las capacitaciones adquieran habilidades y capacidades legales como sustento a la implementación de los planes de acción dentro de sus unidades operativas.

Por otra parte, se incluyen sesiones relacionadas a las políticas públicas y derechos humanos, haciéndose énfasis en el llamado enfoque de juventudes, el cual permite aterrizar el diseño e implementación de políticas públicas nacionales y subnacionales a favor de este grupo poblacional. También se incluye sesiones sobre sistemas de protección hacia poblaciones vulnerables, promoción de los derechos en salud, defensa de los derechos laborales, etc.

Los temas de las sesiones no buscan ser genéricos, sino orientados a un sustento; por ejemplo, la defensa de los derechos de las personas jóvenes vulnerables y su política amparada. Se pretende contextualizar las sesiones y que estas sean aterrizadas en marcos normativos, directivas, ordenanzas y cualquier otro instrumento de gestión. El enfoque territorial es un horizonte en potencia, aunque todavía debe fortalecerse a través de la implementación de sus políticas regionales de juventud.

*“... un tema general como es, por ejemplo, la defensa de los jóvenes busca señalar en qué política se ampara, qué normativa está vinculada y cómo se podría relacionar esto con la realidad dentro de su región. Tratamos de que estos temas se conecten entre sí y, de esa manera, aquellos puedan entenderlo así, y ver si es factible trabajar desde su realidad. Entonces vamos configurando los temas, tratando*

*de que sectores puedan ser actores importantes dentro de las temáticas, y generalmente iniciamos con temas sobre derecho constitucional, hechos fundamentales y una mirada general sobre el avance” (Comunicación personal con Daniel Jiménez, 23 de junio de 2023).*

Los temas de las sesiones van de lo general a lo particular: se parte del contexto de las políticas públicas y políticas de juventud, pasando por la gestión de los servicios específicos del fenómeno abordado, luego al estudio de casos concretos que involucra ejemplos otorgados por los especialistas ponentes de las entidades públicas invitadas. Asimismo, se incluye los insumos recogidos para el cumplimiento de los lineamientos y objetivos de la Política Nacional de Juventud. Sumado a este proceso referido a las medidas de protección se ejecutan cursos como el caso de Defensores Jóvenes, iniciativas que recogen las perspectivas de las juventudes respecto al ejercicio de sus derechos y el acceso a los servicios públicos ofrecidos por el Estado peruano.

La ruta del curso es que aquellos servidores públicos participantes puedan establecer lazos de trabajo y colaboración institucional con especialistas de diversos sectores y entidades, y, de este modo, articular propuestas para promover la ejecución de estrategias en defensa de los derechos de las juventudes vulnerables. Se trata de una primera base de constitución de herramientas de trabajo.

*“... reforzarlos dentro de los cursos que se han realizado, también procuramos que ellos puedan establecer alguna vinculación y articulación con especialistas de distintos sectores y también -en ese sentido- puedan mejorar el servicio que vienen brindando. Y si no lo vienen brindando, o quizás si todavía no se ha dado una iniciativa, pues también*

*el objetivo del curso es promover y fomentar estas estrategias dentro de las gerencias. Las instancias convocadas para el curso son las gerencias regionales de desarrollo social porque son las áreas donde se atienden a la población en situación de vulnerabilidad” (Comunicación personal con Daniel Jiménez, 23 de junio de 2023)*

Se espera que, a partir de la edición 2023, los participantes desarrollen un programa o plan de intervención a partir de los conocimientos obtenidos y la metodología para la atención de jóvenes vulnerables. Asimismo, aún se encuentra como proyecto la modificatoria de la metodología del curso, sin implicar el cambio el enfoque de trabajo hacia las poblaciones vulnerables.

Es clave considerar que el curso busca ser más operativo a nivel de conocimientos teóricos, normativos e institucionales, permitiendo que sea más adaptable a estrategias locales. El instrumento no puede ser rígido para quienes son los responsables de conducir las medidas de protección porque sería difícil su implementación, considerando las dinámicas políticas, la discontinuidad de las gestiones municipales y los propios enfoques locales y regionales trabajados por los gobiernos.

La estructura del curso que representa el cuerpo operativo del servicio aún está en proceso de consolidación, principalmente en la plataforma interactiva donde se desarrollan las sesiones, a diferencia de otros servicios con un formato más estandarizado y recursos audiovisuales propios de un servicio más complejo y de mayor cobertura logística. El curso del servicio 5.2.3. traslada recomendaciones respecto a la calidad de las sesiones recibidas a través de encuestas y sondeos, para poder estimar mejor las demandas de quienes participan.

La viabilidad de cada edición se trabaja previamente con un mapeo territorial donde el primer filtro es la identificación a través de los directorios conformados en los gobiernos regionales y locales, dependiendo de la configuración de cada escenario subnacional. No obstante, al llegar la invitación, las respectivas personas encargadas y/o responsables de las gerencias deben derivar la invitación a las personas especialistas que cumplen los perfiles profesionales, técnicos y de desempeño en el área del servicio.

También se socializa la sumilla y otros documentos relacionados a la inscripción del curso. De esta forma, se espera que, con esa evidencia escrita las designaciones sean adecuadas y cumplan el perfil de profesionales que laboran de acuerdo a las características de las poblaciones en situación de vulnerabilidad. El personal y/o tutores responsables del curso realizan las coordinaciones y las comunicaciones con dichas direcciones o unidades para afianzar su compromiso con la participación en el curso.

Los procesos de articulación territorial para difundir el curso no siempre se generan dentro del aparato burocrático local y regional. Frente a la dificultad para identificar a estos actores, las instancias consultivas y de representación juvenil son un valioso soporte y canal de comunicación. Es el caso de los Consejos Regionales de la Juventud, cuyos integrantes podrían conocer e identificar a sus gobernantes y especialistas, y de esta forma brindar los datos de los contactos para que se involucren en la implementación del servicio.

Un desafío pendiente en la agenda del curso es desarrollar una estrategia metodológica para lograr una mayor cobertura territorial. Otro desafío a considerar es la inestabilidad en la gestión pública, que influye en la permanencia en la permanencia del

nombramiento de las personas funcionarias. Por esta razón, se corrobora la información mediante llamadas telefónicas para conocer las situaciones de transferencia o de cambios repentinos.

El desconocimiento respecto al propósito de la Senaju y su contribución como órgano asesor en materia de juventud produce que el trabajo de reconocimiento, mapeo y convencimiento para la participación en el curso del servicio requiera mucho esfuerzo y seguimiento. No es por falta de interés de los gobiernos regionales y locales sino por el poco conocimiento en torno a las competencias de la Senaju en el marco de la Política Nacional de Juventud.

Otro desafío es la incorporación de registros más allá del reporte realizado para el servicio, pues se espera sistematizar las acciones ejecutadas en actividades como talleres realizados en diferentes regiones para visualizar el avance de las metas propuestas. Todo este sistema requiere la incorporación de un equipo de trabajo articulado y nuevos insumos que retroalimentan al curso.

*“... no limitarnos, quizá reportar como está el indicador del servicio que aparece en la Política Nacional de Juventud, pero en la práctica manejar un registro que nos permita visualizar el avance que hay, el total de acciones que se ejecutan, no solo en el curso sino las acciones de capacitación de los talleres que se vienen haciendo en diferentes regiones. Entonces reportar es un desafío” (Comunicación personal con Daniel Jiménez, 23 de junio de 2023)*

El tema presupuestal y la asignación de recursos son factores por los cuales todavía hay varios aspectos pendientes para la mejora del servicio. El aspecto económico sobrepasa las posibilidades y decisiones del personal a cargo del curso del servicio.

Por ello, las iniciativas presenciales o de mayor interacción son requeridas por quienes participan en el curso, esto permitirá al personal responsable de la gestión del mismo tener un seguimiento más activo a los avances y productos de las personas participantes y cómo ejecutan los conocimientos adquiridos en sus respectivas áreas de trabajo, por el momento, el desempeño del curso y del servicio se desarrollan a través de la virtualidad.

También se requiere transversalizar el enfoque de juventudes hacia otros sectores. Por ejemplo, casos como el del Ministerio de Cultura o el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos donde trabajan con poblaciones vulnerables que sobrepasan el rango de 15 a 29 años, situación diferente a la de la Senaju. Por esta razón, se busca la transversalización del enfoque de juventudes, y de allí viene la importancia de la articulación territorial sectorial.

Parte de la agenda pendiente trata respecto a los mecanismos de difusión y divulgación del curso, se reconoce la existencia de limitaciones para cubrir la totalidad de las regiones, se espera, por esto, proyectar estrategias adicionales de comunicación que complementen lo realizado por la Senaju. Entre estas estrategias se encuentra incorporar la difusión en medios escritos como boletines, notas de prensa en los gobiernos regionales y locales, así como diseñar spots publicitarios en coordinación con la Oficina de Imagen Institucional de los respectivos gobiernos.

La disponibilidad numérica del equipo de trabajo es un factor relevante respecto al rendimiento del personal a cargo del servicio pues esto permite una mejor distribución de los roles, y funciones en las actividades complementarias al servicio, tales como cursos, charlas, mesas de diálogo, capacitaciones vinculadas a la implementación de la Política Nacional de

Juventud. En años anteriores el personal fue mucho más reducido por eso es un desafío mantener la dinámica sin los recursos humanos y profesionales al alcance.

La planificación del curso busca a mediano y largo plazo establecer una ruta de intervenciones y armar un programa para su ejecución, yendo a la par con la implementación de la Política Nacional de Juventud en las regiones. La expectativa es pasar de un curso del servicio a toda una estrategia de capacitación y ruta de atención en medidas de protección hacia poblaciones vulnerables. Lo mencionado involucra una reconfiguración metodológica de largo alcance, que incluye ir a la escena presencial para recoger información, realizar sondeos, encuestas, entrevistas, grupos de discusión y conocer necesidades y expectativas de las personas usuarias de este servicio, es decir, jóvenes en situación de vulnerabilidad. De esta forma se triangula y corrobora la información, por una parte, en la perspectiva de los funcionarios y servidores públicos, y, por otro lado, la postura de la población joven.

El quehacer del curso no pretende quedar solo en la calificación de las evaluaciones para emitir certificaciones y aprobaciones a funcionarios y servidores públicos. Su valor público espera que existan avances respecto a las acciones implementadas por las personas participantes dentro del marco de los derechos humanos y la defensa de la población joven vulnerable. A su vez, su interés es fomentar avances en el enfoque de juventudes dentro del ciclo de las políticas públicas, brindar inducciones respecto a los paradigmas de las juventudes y el marco conceptual que caracteriza el estado situacional de las juventudes. Finalmente, se espera mejorar los materiales de seguimiento como aquellos reportes más específicos y mensuales en el monitoreo del servicio.

## **Público objetivo**

La esencia del servicio es la mejora de las capacidades de quienes inciden en el desarrollo de las juventudes en diferentes niveles y territorios del país. El curso apunta a capacitar a funcionarios, especialistas y autoridades que atienden a jóvenes a nivel regional y local, promoviendo en sus contenidos prácticas inclusivas que contribuyan a erradicar toda forma de discriminación hacia grupos en situación de vulnerabilidad. Dicho público son los usuarios.

El curso tiene alcance nacional para los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) de los 24 departamentos, la Provincial Constitucional del Callao y la Provincia de Lima; haciendo énfasis en las unidades orgánicas, gerencias y dependencias de los gobiernos regionales y locales que trabajen con jóvenes en situación de vulnerabilidad.

El perfil de los funcionarios y servidores públicos participantes del curso no queda reducido al trabajo dentro de las gerencias o unidades de juventud, se trata de una perspectiva más integral para incorporar a oficinas que trabajan con poblaciones con discapacidad física, personas discriminadas por su condición (origen, lengua o etnia, migrantes en situación de refugio) y protección social, ya que no necesariamente son atendidas por especialistas en juventudes. Este involucramiento depende de la configuración de los gobiernos regionales y locales, además, los perfiles de quienes participan en el servicio vinculan acciones ejecutables con protocolos de atención o derivación de casos respecto a las necesidades y expectativas de las poblaciones vulnerables. A nivel regional es complicado realizar un mapeo territorial exclusivamente para reconocer a oficinas dedicadas a la juventud como grupo de edad.

De igual forma, la actividad permanente en la atención y trabajo con poblaciones en situación de vulnerabilidad no restringe potenciales intereses de servidores que buscan comenzar a involucrarse en el área de la protección social. Existen situaciones donde hay iniciativas a desarrollar en el mediano plazo por lo que algunas personas dedicadas al trabajo con jóvenes vulnerables desean participar en el curso del servicio y así nutrir sus expectativas. El conducto regular para participar es que su jefe o director de oficina les brinde la acreditación y la delegación para así integrar las sesiones del curso.

El curso no busca ser dirigido a las jefaturas o direcciones de más alto rango de las oficinas involucradas en el desarrollo social y defensa de los derechos, sino que debe de estar orientado a servidores de la primera línea de acción, como es el caso de los especialistas, analistas o promotores.

*“... nosotros promovemos una apertura, para que puedan participar la mayor cantidad de funcionarios. Valoramos un perfil del participante donde el funcionario pueda desarrollarse en el área que atiende, por ejemplo, un área específicamente para juventudes o, personas con discapacidad, dependiendo de la configuración de las diferentes gerencias que existen a nivel regional. El perfil busca que estos funcionarios desarrollen acciones en el área que atiende las necesidades de la población en situación de vulnerabilidad, porque es complicado encontrar en cada región los trabajos con juventudes de manera específica” (Comunicación personal con Daniel Jiménez, 23 de junio de 2023).*

A continuación, se muestra una tabla con las variables y características de las personas usuarias del curso “Medidas de protección a favor de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad”, correspondiente al

servicio 5.2.3. “Asistencia técnica para la incorporación de medidas de protección a favor de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad”.

**Tabla 3.**  
Caracterización del público objetivo del servicio

Tipo de variable	Variable	Característica
Geográfico	Ubicación del gobierno regional y/o local	Lima Metropolitana y Callao Macrorregión norte Macrorregión sur Macrorregión centro Macrorregión selva
	Alcance territorial	Nacional Regional Local
Demográfico	Nivel educativo alcanzado por la persona participante	Técnico superior incompleto Técnico superior completo Superior universitaria incompleta Superior universitaria completa Maestría / Doctorado
	Género de la persona participante del curso	Femenino Masculino Otro
Tipo de grupo participante	Modalidad del curso	Sincrónico (virtual)
	Perfil de la persona participante	Funcionarios y/o servidores públicos de los diferentes gobiernos regionales y locales que se encuentren debidamente acreditados por su entidad.
	Población vulnerable con la que trabaja	Desarrollo de acciones en el área que atiende las necesidades de la población joven en situación de discapacidad, afroperuana, indígena u originaria, migrante, mujeres, LGTB y otros grupos de especial protección.

Nota. Elaboración propia. Fuente: Plan de trabajo del curso “Medidas de protección a favor de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad 2022”.

La edición 2021 del curso tuvo un total de 125 funcionarios con inscripción, sin embargo, solo 97 pudieron llevar el curso. Del total que pudo llevar el curso, 45 fueron funcionarios

y servidores de los gobiernos locales y 52 de los gobiernos regionales. Vale añadir que la proporción entre sexos fue similar, 49.5% fueron mujeres y 50.5% fueron hombres.

## Necesidades y expectativas

Los funcionarios y servidores públicos participantes del servicio presentan un conjunto de necesidades y expectativas referidas a su implementación, siendo valiosos para establecer criterios de mejora durante la ruta de atención y articulación territorial impulsada para las próximas ediciones.

La información recogida fue producto de un trabajo colectivo y socialización de experiencias a través de un grupo focal con nueve funcionarios y servidores públicos que trabajaron en los gobiernos regionales y locales de Lima Metropolitana, Callao, Ica, Tumbes, Madre de Dios y Arequipa entre los años 2021 y 2022<sup>12</sup>.

A continuación, se recogen las principales opiniones referidas a las necesidades y expectativas del público objetivo (comunicación personal, 14 de septiembre de 2023):

- Conocimiento sobre buenas prácticas: conocer nuevas experiencias y perspectivas testimoniales respecto a programas, proyectos y acciones vinculadas a la promoción de medidas de protección hacia jóvenes vulnerables. Asimismo, conocer la posición técnica y metodológica de especialistas que atienden a jóvenes vulnerables con características específicas y residentes en regiones.
- Crecimiento profesional y laboral: oportunidad de certificar el aumento de conocimiento en la materia, siendo una perspectiva para robustecer

el curriculum vitae. Esto permite abrir redes de contacto con perfiles profesionales y laborales de distintas áreas en el sector público.

- Especialización en el enfoque de juventudes: reforzar conocimientos conceptuales y metodológicos respecto al enfoque de juventudes para fortalecer sus acciones y articulaciones territoriales con actores clave.
- Asesoría integral sobre servicios y acciones: obtener información detallada y orientación clara sobre los servicios para jóvenes disponibles, así como las acciones específicas que deben tomar tanto los especialistas de los gobiernos regionales y locales como los propios ciudadanos, especialmente en el contexto de los planes multisectoriales. Además, se espera adquirir conocimientos sobre estrategias efectivas para abordar las necesidades particulares de los jóvenes en situación de vulnerabilidad.
- Guías y documentos orientadores: instrumentos metodológicos que facilitan el desarrollo de los proyectos de prevención y atención de la vulnerabilidad. Una guía permitiría diseñar con altos estándares de calidad y rigurosidad la ruta por donde los servicios públicos deben llegar a las juventudes. Además, se espera un compilado de documentos normativos (ordenanzas, decretos de alcaldía u otros).

<sup>12</sup>El grupo focal se realizó el 14 de septiembre de 2023 vía plataforma Zoom y duró dos horas.

- Estrategias para establecer diagnósticos sobre juventudes: conocer estrategias para identificar problemas, características y necesidades de la población joven en situación de riesgo social y vulnerabilidad. A partir de ese reconocimiento se puede plantear iniciativas y un trabajo en sinergia con las gerencias de desarrollo social y las subgerencias encargadas de brindar atención.
- Gestión del conocimiento: se necesita coordinación activa entre antiguos y nuevos responsables a cargo de la atención a la población vulnerable e invitación a los nuevos jefes de las áreas encargadas de juventudes para transferir las metodologías del servicio y compartir materiales.
- Redes de contactos y networking: necesidad de socializar con diferentes perfiles de servidores en los gobiernos locales y regionales, conocer sus experiencias de trabajo con población vulnerable y metodología aplicada.
- Evaluación basada en la evidencia: existe expectativa de las personas participantes por aterrizar las respuestas de las evaluaciones del servicio en casos prácticos, experiencias en la gestión pública, mayor apertura para recibir retroalimentación en sus iniciativas, el aprendizaje sobre el marco conceptual de la vulnerabilidad y la ruta de atención sobre medidas de protección.
- Modalidad híbrida: sesiones virtuales y presenciales. Presentación de los productos trabajados alrededor del curso en el marco del servicio, oportunidad para generar redes de articulación entre servidores y fortalecer sus espacios de trabajo.
- Descentralización territorial en las regiones: formar y ubicar a especialistas regionales para que brinden réplicas del servicio a sus usuarios locales. Frente al déficit en las estrategias de difusión territorial se espera que exista un trabajo conjunto entre el personal encargado del servicio y las personas transmisoras responsables de replicar los conocimientos obtenidos en el curso.
- Participación de otras áreas: los participantes del curso buscan satisfacer las necesidades específicas de diversas áreas, como las subgerencias de personas con discapacidad y personas vulnerables, requiriendo un enfoque prioritario para la formación técnica y conceptual. También se busca la participación activa de áreas de comunicaciones e imagen institucional para evitar estigmatizaciones hacia las juventudes en las intervenciones publicadas. Además, se espera tener medios para sensibilizar sobre la importancia de trabajar en juventudes a las oficinas responsables de planeamiento y presupuesto.
- Atención adecuada: se espera realizar varias consultas respecto a la elaboración de documentos técnicos para las medidas de protección social hacia jóvenes vulnerables.
- Comunicación efectiva: se espera continuar con la agilidad en las respuestas a las consultas realizadas, masificar la comunicación sincrónica a través de herramientas digitales como los correos electrónicos y los grupos de WhatsApp.



## Progreso y metas

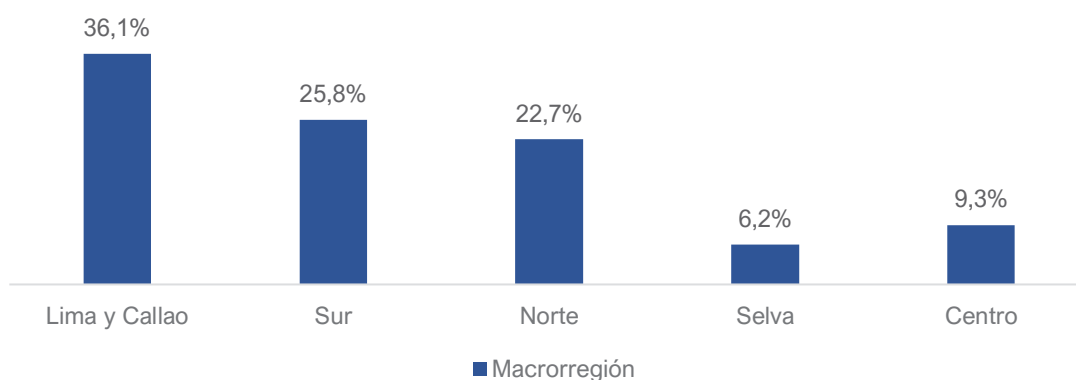
La edición 2021 alcanzó los 125 inscritos, de los cuales 97 llevaron el curso. De dicho total (97), 45 fueron funcionarios de gobiernos locales y 52 de gobiernos regionales. Por otro lado, la proporción entre sexos fue pareja, 49.5% fueron mujeres y 50.5% fueron hombres.

Según macrorregión, el 36.1% de servidores públicos y funcionarios trabaja o estuvo trabajando en las regiones de Lima y Callao, el 25.8% en algún gobierno del sur y el 22.7% en algún gobierno

regional del norte. Respecto a la región, poco menos de la tercera parte (32%) de los participantes han trabajado en el gobierno de Lima Metropolitana o en alguno de sus gobiernos locales. Menos de la quinta parte (17.5%) ha laborado en el gobierno regional de Cusco o en alguno de sus gobiernos locales, mientras que el porcentaje para Cajamarca es de 13.4%. Los gobiernos regionales / locales con menor número de participantes se ubican en Tumbes, Moquegua, La Libertad, Ica, Arequipa, Apurímac y Amazonas.

**Figura 8.**

Funcionarios(as) de los gobiernos regionales y/o locales participantes del curso en el 2021 según macrorregión



Nota. Elaboración propia. Fuente: lista de funcionarias, funcionarios y servidores inscritos en el curso del año 2021. Lima y Callao (Lima Metropolitana, Lima región y Callao); Sur (Cusco, Tacna, Puno, Apurímac, Arequipa, Moquegua); Norte (Cajamarca, Piura, Lambayeque, La Libertad, Tumbes); Selva (Loreto, Madre de Dios, Amazonas) y Centro (Ayacucho, Huancavelica, Junín, Pasco, Ica).

La edición 2022 tuvo un total de 110 personas inscritas de las cuales 80 participaron de forma regular durante las sesiones del curso. Además, el 68.8% fueron mujeres y el 31.3% fueron hombres. Según macrorregión, el 36.3% de servidores públicos y funcionarios trabaja

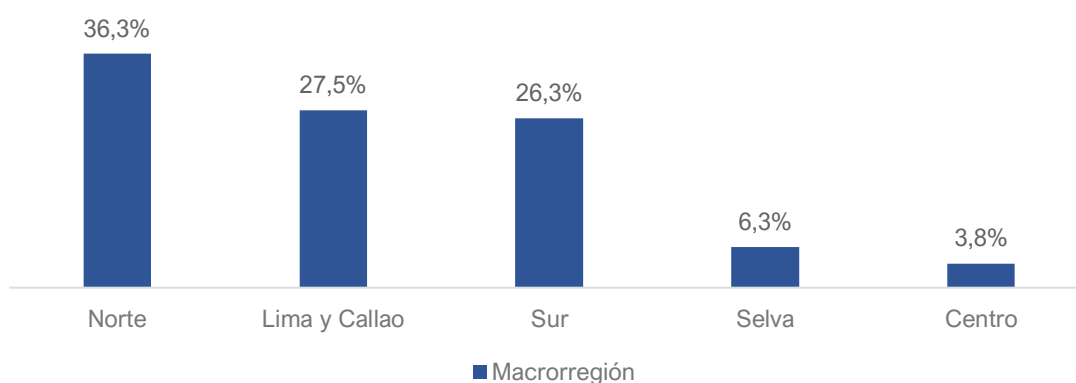
o estuvo trabajando en algún gobierno regional o local del norte, el 27.5% en Lima y Callao y el 26.3% en el sur. Se puede notar que para la edición 2022 la cantidad de participantes de Lima y Callao se redujo en comparación a la edición 2021.

Respecto a la región de trabajo se tuvo que el 32.5% se desempeñó en el Gobierno Regional de Cajamarca, poco más de la quinta parte de las y los participantes en Lima Metropolitana (21.3%), además en

Cusco (15%) y Arequipa (7.5%). La menor cantidad de participantes vinieron de los gobiernos regionales de Ucayali, Tumbes, Tacna, Piura, Puno, Moquegua.

**Figura 9.**

Funcionarios(as) de los gobiernos regionales y/o locales participantes del curso en el 2022 según macrorregión

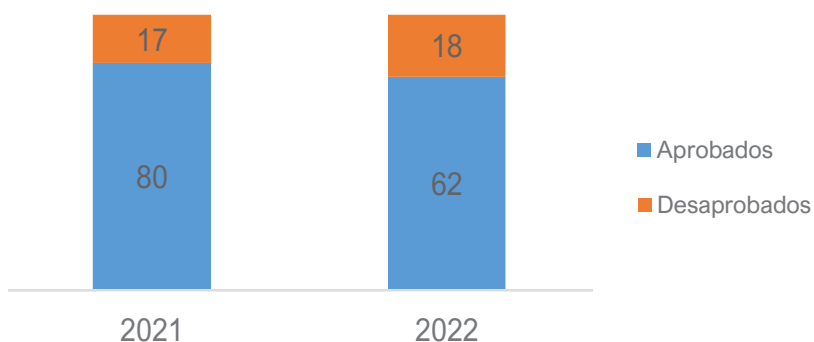


Nota. Elaboración propia. Fuente: lista de funcionarios(as) y servidores inscritos en el curso del año 2022. Norte (Cajamarca, La Libertad, Piura, Tumbes); Lima y Callao (Lima Metropolitana, Lima región y Callao); Sur (Cusco, Arequipa, Moquegua, Puno, Tacna); Selva (Amazonas, Loreto, Madre de Dios, Ucayali) y Centro (Ica).

La edición 2021 del curso tuvo un total de 80 aprobados y 17 desaprobados, mientras que para el año 2022 el número de personas aprobadas fue de 62, y quienes desaprobaron fueron 18.

**Figura 9.**

Funcionarios y servidores con aprobación del curso en las ediciones 2021 y 2022



Nota. Elaboración propia. Fuente: Lista de funcionarios(as) y servidores inscritos(as) en el curso del año 2022.

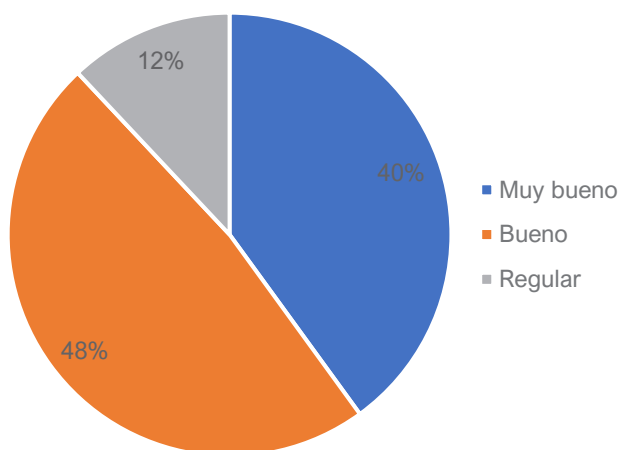
La matriz estándar de cumplimiento del servicio 5.2.3. Asistencia técnica para la incorporación de medidas de protección a favor de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad estipulada en la Política Nacional de Juventud indica que el indicador del servicio es: porcentaje de funcionarios, funcionarias y autoridades de los gobiernos regionales y locales que aprueban la evaluación con 14 o más.

En la edición 2021, el 82.5% de funcionarias y funcionarios de los gobiernos regionales y locales que llevaron el curso del servicio aprobaron con una calificación de 14 a más. Para la edición 2022, el 77.5% de funcionarias y funcionarios de los gobiernos regionales y locales que llevaron el curso del servicio aprobaron con una calificación de 14 a más.

Como parte del proceso de mejora del servicio 5.2.3. la Dirección de Asistencia Integral y Monitoreo elaboró un sondeo de satisfacción para los participantes del curso en el año 2021, para recoger información sustancial que incorpore mejoras en el diseño y ejecución de los espacios de capacitación y fortalecimiento de capacidades. Se obtuvieron 50 respuestas.

El 88% de funcionarias y funcionarios participantes del curso realizado en el año 2021 lo valora como muy bueno y bueno. Mientras que el 12% lo calificó como regular

**Figura 11.**  
¿Cómo valoras el desarrollo del curso dentro del servicio?

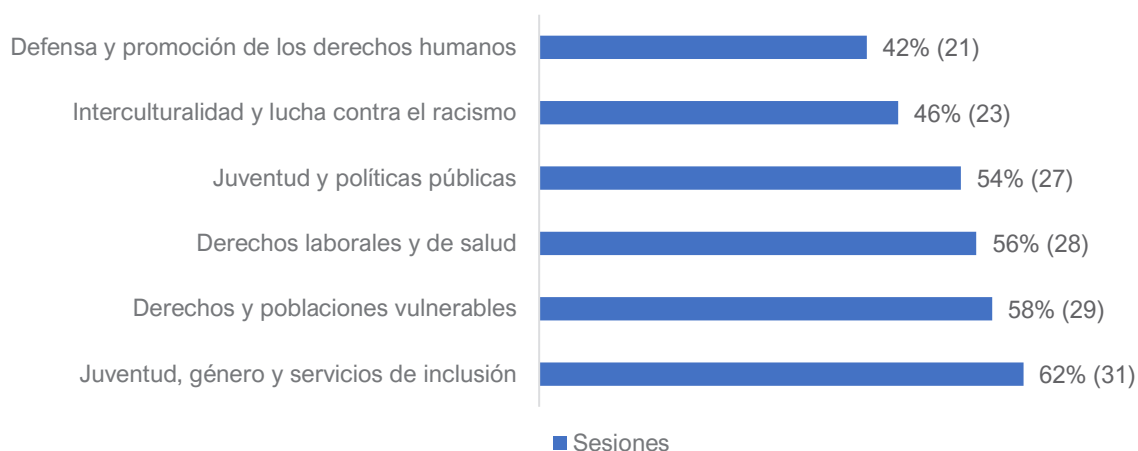


Nota. Elaboración propia. Fuente: encuesta de evaluación del curso Medidas de protección a favor de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad (2021)

Sobre la organización y coordinación del curso, el 86% expresa que fue bueno o muy bueno. La información recibida fue útil o muy útil para el 92% de participantes. Además, el desempeño de los ponentes tuvo una evaluación aprobatoria con satisfacción debido a que el 84% lo consideró bueno o muy bueno.

La relevancia de los temas abordados en las sesiones fue un aspecto importante para la edición 2021. Por ejemplo, para 31 (62%) de las 50 personas encuestadas, la sesión sobre juventud, género y servicios de inclusión fue relevante. En segundo lugar, 29 (58%) de las 50 personas encuestadas, manifestó les pareció relevante la sesión dedicada a los derechos y las poblaciones vulnerables.

**Figura 12.**  
¿Qué temas les parecieron más relevantes?



Nota. Elaboración propia. Fuente: encuesta de evaluación del curso Medidas de protección a favor de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad (2021) (Pregunta con respuestas múltiples).

## Percepción de satisfacción

El estudio aborda la evaluación de la satisfacción de los funcionarios y/o servidores públicos de gobiernos regionales y locales con respecto al servicio. Este público objetivo busca fortalecer sus conocimientos y habilidades para ejecutar medidas de protección hacia las juventudes en situación de vulnerabilidad. Durante la implementación del servicio, se ha desarrollado una percepción por parte de los funcionarios y/o servidores.

Los resultados obtenidos revelan tanto las áreas de oportunidad como las deficiencias en el diseño del servicio. Los datos que se presentan a continuación pueden ser valiosos para impulsar mejoras significativas en la calidad de la asistencia técnica brindada.

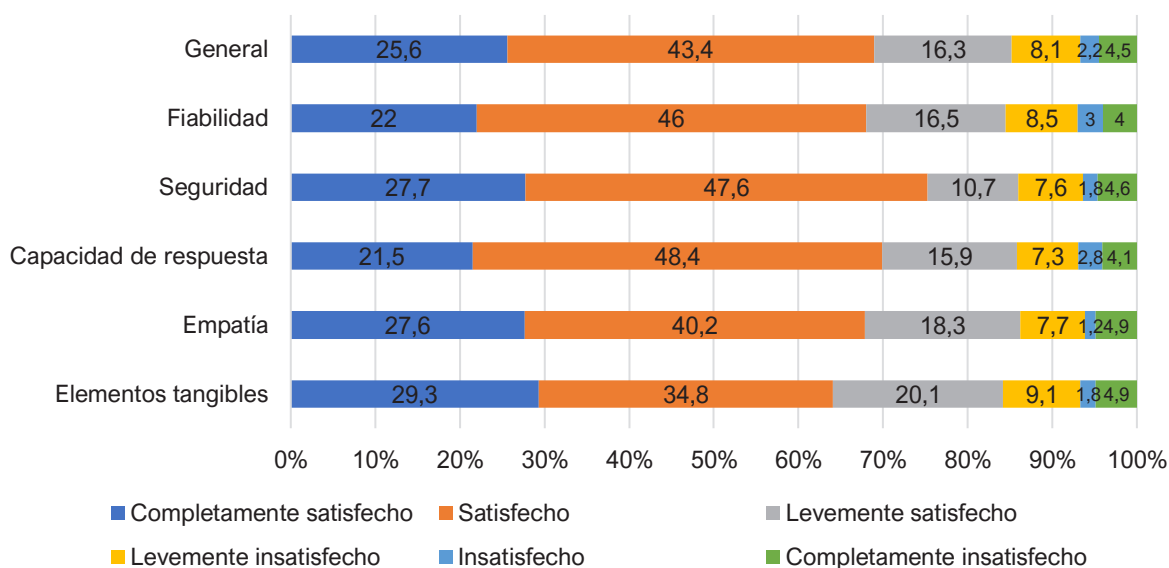
El 85.3% de los funcionarios y/o servidores que participaron en la encuesta expresaron una satisfacción general hacia el servicio de asistencia técnica para la incorporación de medidas de protección hacia los jóvenes en situación de vulnerabilidad. Este alto nivel de satisfacción se basa en que el 25.6%

indicó estar completamente satisfecho, el 43.4% se mostró satisfecho, y el 16.3% expresó estar levemente satisfecho. Asimismo, se conforma un porcentaje del 69% de satisfacción óptima. Por otro lado, un 14.8% de los funcionarios y/o servidores participantes del servicio informó no estar satisfecho con el servicio de asistencia técnica.

El análisis se centra en cinco dimensiones que evalúan la calidad de un servicio público, siendo las dimensiones de empatía (86.1%), seguridad (86%) y capacidad de respuesta (85.8%) las que registran el nivel más alto de satisfacción. Sin embargo, las otras dimensiones se sitúan por debajo del promedio general de satisfacción, que es del 85.3%. La dimensión relacionada con la fiabilidad obtiene 84.5%, mientras que la dimensión de elementos tangibles alcanza el 84.2%. Las dimensiones de fiabilidad y elementos tangibles tienen los menores porcentajes de satisfacción.

**Figura 13.**

Percepción general de satisfacción y sus dimensiones



Nota. Porcentajes basados en 82 respuestas. Fuente: encuesta de satisfacción a participantes del curso virtual Medidas de protección a favor de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad 2021-2022.

## Fiabilidad

En definitiva, la mayoría de los funcionarios y servidores de los gobiernos regionales y locales se encuentran satisfechos con el servicio vinculado a las medidas de protección para las juventudes vulnerables, con un énfasis particular. No obstante, existen oportunidades para mejorar la satisfacción en la fiabilidad del servicio con el objetivo de alcanzar un nivel de satisfacción aún más alto en el futuro.

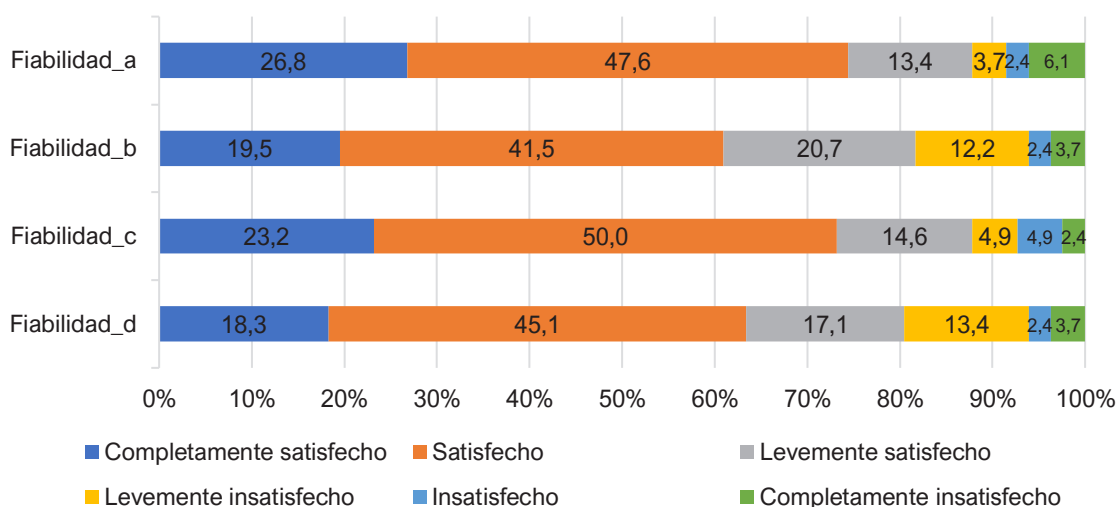
La dimensión de fiabilidad se enfoca en evaluar la percepción en cuanto al grado de cumplimiento de su propósito y la organización eficiente en cuatro componentes distintos. El componente mejor valorado es el relacionado con el concepto de que el servicio contribuye a fortalecer las capacidades en materia de defensa y promoción de los derechos de las juventudes (87.8%), y orienta eficazmente en las estrategias y acciones para la protección de los derechos humanos en las juventudes (87.8%). Ambos componentes representan los más altos niveles de satisfacción

respecto a la fiabilidad del servicio y se refieren a su contribución para establecer mecanismos de acción en el espacio laboral dedicado al trabajo con jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Seguido de cerca está la satisfacción con el componente referido a brindar adecuadas herramientas teóricas y metodológicas para trabajar con jóvenes en situación de vulnerabilidad (81.7%), que involucra el aspecto conceptual y formativo para entender las definiciones y posturas relacionadas al enfoque de juventudes y la vulnerabilidad. El último componente evaluado es la satisfacción con la organización adecuada del curso sobre medidas de protección, donde el 80.5% de funcionarios participantes indicaron satisfacción general, en relación con el cumplimiento de las pautas estipuladas en los cronogramas, el desarrollo idóneo de las sesiones, y la conectividad sin algún tipo de inconveniente.

**Figura 14.**

Percepción de satisfacción en dimensión fiabilidad del servicio



Nota. Porcentajes basados en 82 respuestas. Fiabilidad\_a: Contribuye a fortalecer tus capacidades en materia de defensa y promoción de los derechos de las juventudes. Fiabilidad\_b: Brinda adecuadas herramientas teóricas y metodológicas para trabajar con jóvenes en situación de vulnerabilidad. Fiabilidad\_c: Orienta eficazmente en las estrategias y acciones para la protección de los derechos humanos en las juventudes. Fiabilidad\_d: Está organizado adecuadamente

## Seguridad

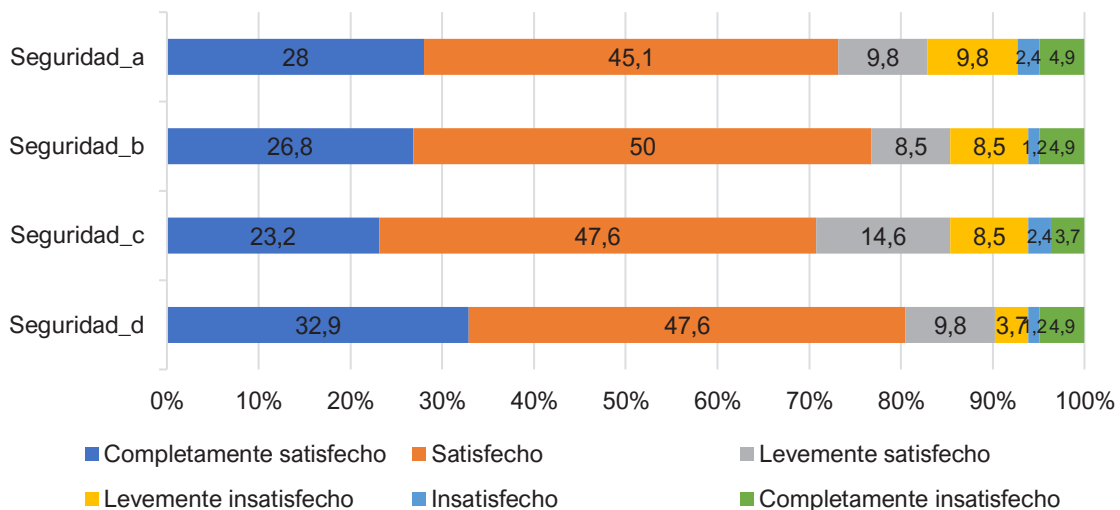
En segundo lugar, la dimensión de seguridad se enfoca en la percepción de confianza que genera la institución que ofrece el servicio, el conocimiento ofrecido, la claridad y utilidad de la información, la comunicación efectiva y la amabilidad del personal. Dentro de esta dimensión, el componente mejor valorado a nivel de satisfacción es aquel relacionado con la actitud profesional y servicial del personal al momento de interactuar, obteniendo un 90.2%; reflejando la importancia de la actitud del personal que implementa el servicio.

Luego, el componente que evalúa si el personal posee conocimiento suficiente sobre los procedimientos del servicio y

requisitos necesarios para el registro en el curso alcanza un 85.4%. Le sigue el componente que evalúa la claridad y utilidad de la información proporcionada sobre los objetivos del curso sobre el servicio con un 85.4%. El último componente evaluado, que se refiere a la percepción de confianza transmitida por el personal durante el desarrollo de las actividades del servicio, obtiene un 82.9% de satisfacción general; informando este resultado el nivel de confianza que sienten las y los funcionarios y/o servidores al llevar el curso del servicio.

**Figura 15.**

Percepción de satisfacción en dimensión seguridad del servicio



Nota. Porcentajes basados en 82 respuestas. Seguridad\_a: El personal transmite confianza durante el desarrollo de las actividades. Seguridad\_b: El personal ha demostrado conocimiento suficiente. Seguridad\_c: Brinda información clara y útil sobre los objetivos del curso, procesos, criterios de evaluación y aprobación. Seguridad\_d: El personal muestra actitud profesional y servicial al momento de interactuar.

## Capacidad de respuesta

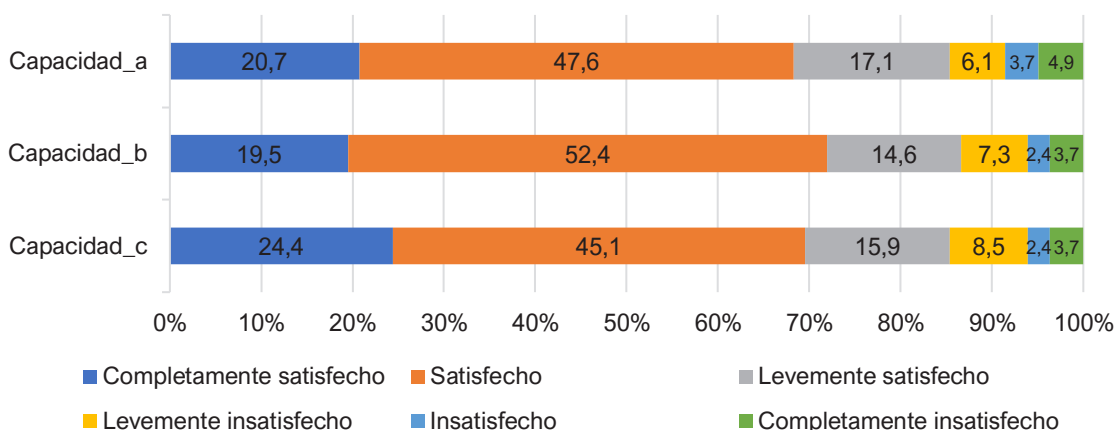
La capacidad de respuesta se centra en la percepción del manejo eficaz de las soluciones, la agilidad del personal del servicio para atender las demandas y necesidades de las personas usuarias y la orientación clara y eficiente en relación a los procesos y problemas que surgen durante la implementación del servicio. En esta dimensión, el único componente que supera el promedio general de satisfacción general del servicio (85.8%) es el referido a la atención ágil a los problemas y/o inquietudes evitando tiempos de espera excesivos, cuya satisfacción bordea el 86.6%.

Ligeramente por debajo de la cifra anterior, el componente que evalúa la capacidad de brindar respuestas eficientes a las

solicitudes y consultas de los funcionarios y/o servidores participantes del servicio alcanza el 85.4%. El último componente de esta dimensión obtiene también un porcentaje de 85.4%, enfocándose en la orientación y acompañamiento realizado de manera clara en las sesiones del curso del servicio. En líneas generales hay una ligera mayor satisfacción con el modelo de atención rápida y ahorro del tiempo para brindar una respuesta a las inquietudes y consultas de quienes participan en el servicio.

**Figura 16.**

Percepción de satisfacción en dimensión capacidad de respuesta del servicio



Nota. Porcentajes basados en 82 respuestas. Capacidad\_a: Brinda respuesta eficiente ante tus solicitudes, preguntas y/o problemas. Capacidad\_b: Atiende ágilmente problemas y/o inquietudes evitando tiempos de espera excesivos. Capacidad\_c: Orienta y acompaña de manera clara las sesiones del curso.



## Empatía

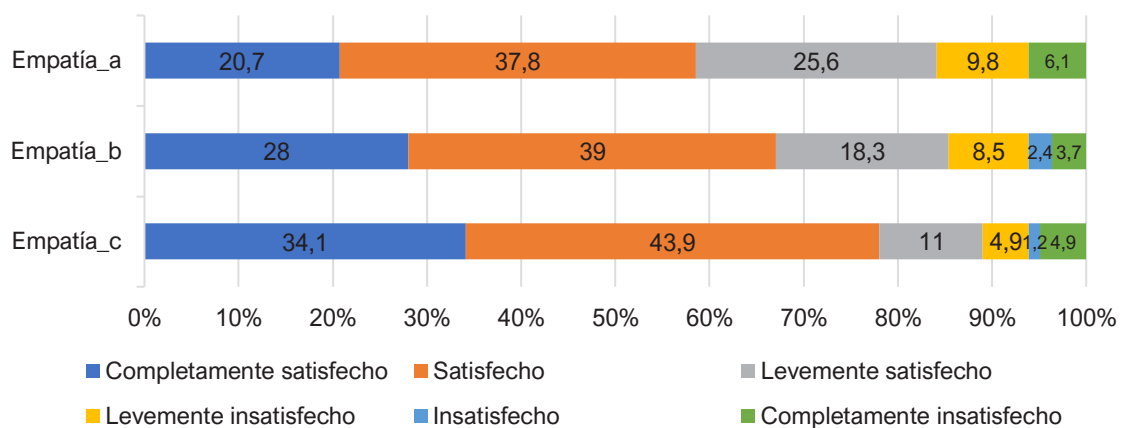
La dimensión referida a la empatía se centra en la percepción de la flexibilidad y preocupación del servicio ante las necesidades de los usuarios, la mejora continua y el trato justo e imparcial. El componente mejor valorado dentro de esta dimensión se refiere al trato justo e imparcial, evitando la discriminación y el trato preferencial hacia los funcionarios de los gobiernos regionales y locales, que alcanza un 89%. Este porcentaje supera el promedio general del servicio, que se sitúa en el 86.2%.

Los otros componentes de esta dimensión se encuentran por debajo del promedio de satisfacción general del servicio. Tanto

la percepción de contar con personal preocupado por entender las dudas e inquietudes de los funcionarios y/o servidores participantes (85.4%), como la capacidad que tiene el personal a cargo del servicio para adaptar sus procedimientos a las situaciones particulares que puede pasar cada participante (problemas de conexión con el curso, solicitud de plazos para cumplir las tareas, cumplimiento de los horarios). Aquí el porcentaje de satisfacción general fue de 84.1%.

**Figura 17.**

Percepción de satisfacción en dimensión empatía del servicio



Nota. Porcentajes basados en 82 respuestas. Empatía\_a: Adapta sus procedimientos a las situaciones particulares (problemas de conexión, plazos, horarios, etc.) de los participantes. Empatía\_b: El personal se preocupa en entender las dudas e inquietudes de los participantes. Empatía\_c: Brinda un trato justo e imparcial, evitando la discriminación y el trato preferencial.

## Elementos tangibles

La dimensión definida como elementos tangibles se enfoca en la satisfacción relacionada con el estado de la plataforma virtual donde se desarrolló el curso del servicio (en este caso, se centró en la accesibilidad a la plataforma Zoom), y en los materiales informativos del servicio utilizados para el curso en cuanto a la información proporcionada. El componente mejor evaluado en esta dimensión se refiere al desarrollo de una plataforma virtual adecuada en condiciones de accesibilidad y seguridad, alcanzando un notable 86.6% de satisfacción.

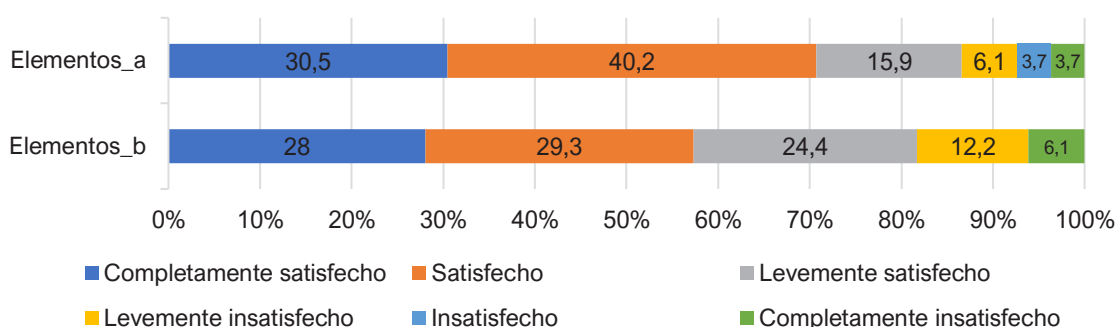
El componente evaluado referido a la disposición de materiales (presentaciones, guías de ayuda, folletos, diapositivas, piezas

gráficas) visualmente atractivos y sencillo de entender recibe una satisfacción general del 81.7%. Este componente es crucial, ya que el curso del servicio se basa en una inducción conceptual sobre la vulnerabilidad y sesiones relacionadas a enfoques transversales diseñados para entender la situación de los jóvenes en situación de vulnerabilidad.

Además, la disponibilidad de materiales visuales atractivos y de rápida comprensión, como videos, flyers, piezas gráficas y publicidad colaboran con la atracción al curso del servicio y una estrategia comunicativa de rápido impacto.

**Figura 18.**

Percepción de satisfacción en dimensión elementos tangibles del servicio

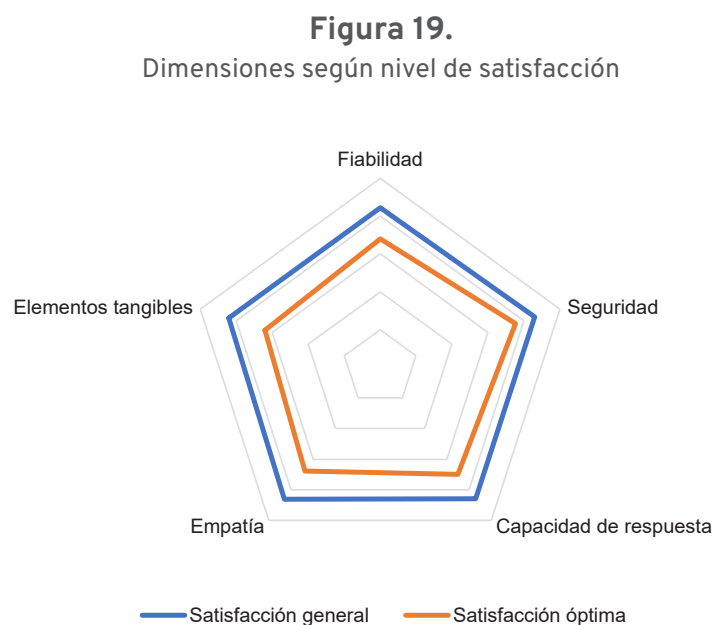


Nota. Porcentajes basados en 82 respuestas. Elementos\_a: Se desarrolla en una plataforma adecuada en condiciones de accesibilidad y seguridad. Elementos\_b: Cuenta con materiales (presentaciones, guías de ayuda, folletos, diapositivas, piezas gráficas) visualmente atractivos y sencillos de entender para ti.

## Análisis de fortalezas y riesgos

El pentágono demuestra que en todos los conductores evaluados existe satisfacción general e incluye a la satisfacción óptima, esta última solo incorpora los ítems: completamente satisfecho y satisfecho. La dimensión mejor valorada es la de seguridad,

lo cual significa que los usuarios perciben un clima de confianza con las personas que coordinan el servicio o expositores en las sesiones. La dimensión que evalúa los elementos tangibles es la menor valorada.



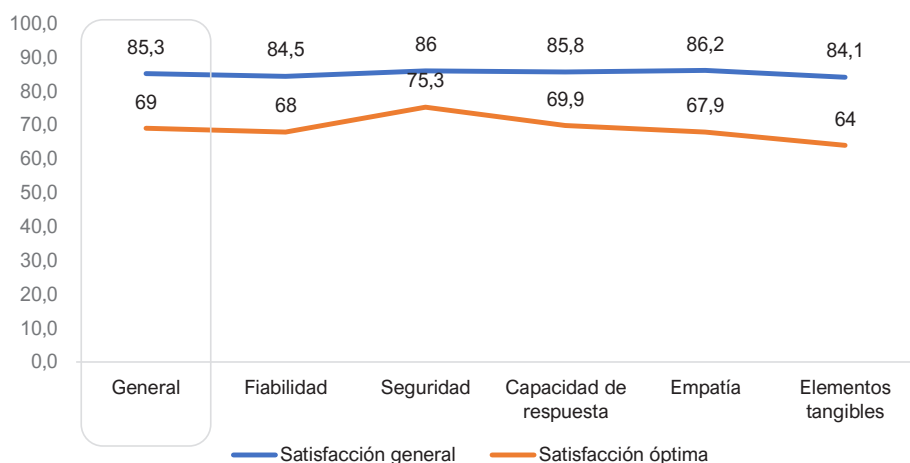
Nota. Elaboración propia. Satisfacción general considera los niveles “levemente satisfecho”, “satisfecho” y “completamente satisfecho”. Satisfacción óptima considera los niveles “satisfecho” y “completamente satisfecho”.

Por otra parte, se puede observar el análisis de brechas. La brecha entre la satisfacción general y la satisfacción óptima emerge como un indicador crucial para valorar la calidad de un servicio y el riesgo existente en la percepción positiva del servicio. Una brecha amplia sugiere una mayor proporción de usuarios que experimentan una satisfacción leve, lo cual representa un riesgo para la satisfacción global del servicio.

Los porcentajes de satisfacción son altos, sin embargo, la brecha que establece la distancia entre la satisfacción general y la satisfacción óptima es la categoría denominada levemente satisfecho. La siguiente figura indica que las dimensiones que registran mayor riesgo son las de empatía y elementos tangibles.

**Figura 20.**

Dimensiones según análisis de brechas



Nota. Elaboración propia. Fuente: encuesta de satisfacción a participantes del curso virtual Medidas de protección a favor de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad 2021-2022. Satisfacción general considera los niveles “levemente satisfecho”, “satisfecho” y “completamente satisfecho”. Satisfacción óptima considera los niveles “satisfecho” y “completamente satisfecho”.

## Innovación con la ciudadanía

En este apartado se presentan algunas propuestas innovadoras que sirvan de orientación a la mejora del servicio 5.2.3., referido a la asistencia técnica para la incorporación de medidas de protección a favor de los jóvenes en situación de vulnerabilidad. Las propuestas fueron

realizadas en el grupo focal del día 14 de septiembre de 2023 se contó con la participación de funcionarios y servidores públicos de los gobiernos regionales y locales que integraron el curso del servicio durante los años 2021 y 2022.

**Figura 21.**

Propuestas de funcionarios y servidores públicos para mejorar el servicio Asistencia técnica para la incorporación de medidas de protección a favor de las y los jóvenes en situación de vulnerabilidad

Dimensión	Propuestas
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Asesoría en proyectos regionales:</b> promover la asistencia técnica en el desarrollo de experiencias similares en el marco de la Política Nacional de Juventud y asesoría en la elaboración de proyectos con valor público para los especialistas vinculados al trabajo con poblaciones vulnerables. Realizar un seguimiento a sus labores agrupados en espacios macrorregionales.</li> <li>• <b>Sensibilización sobre el enfoque de juventudes:</b> proponer inducciones y capacitaciones relacionadas con la implementación del enfoque de juventudes en los programas y proyectos trabajados con jóvenes en situación de vulnerabilidad. De esta forma, se proyectan bien los presupuestos asignados y brindan prioridad al trabajo con juventudes en los gobiernos locales y regionales.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réplicas de la experiencia:</b> plasmar los conocimientos recibidos a través de algún proyecto en la comunidad o incidencia hacia servidores públicos.</li> <li>• <b>Transferencia de conocimientos y herramientas:</b> otorgar conocimientos y diseños de metodologías conceptuales, normativas y de evaluación para inducir a las personas especialistas en el trabajo con las juventudes vulnerables locales y regionales.</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Agenda de conocimientos requeridos:</b> personal de Senaju podría ofrecer conocimientos valiosos y útiles para que las áreas municipales construyan un pliego de qué aspectos profesionales y técnicos necesitan mejorar para la atención y derivación de casos reportados sobre jóvenes vulnerables. De esta forma las autoridades brindarían legitimidad a los conocimientos del personal de la Senaju y tendrían una proyección sobre lo que se debe hacer.</li> </ul>
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monitoreo a la vigencia de los cargos:</b> mapeo, orientación y atención a las consultas realizadas al personal a cargo del servicio, además, validar la vigencia en el cargo de los especialistas municipales que formarán parte del servicio y sus cursos e intervenciones.</li> <li>• <b>Instancia técnica:</b> establecer una figura tipo secretario técnico capaz de acompañar a los servidores públicos participantes del servicio y convocar a expertos regionales en materia de juventudes.</li> <li>• <b>Sensibilización sobre el servicio:</b> difundir los beneficios de acceder y participar en el servicio de tal forma que sea un pilar estratégico en los lineamientos de los gobiernos regionales y locales.</li> </ul>
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Articulación con asociaciones y organizaciones civiles:</b> recoger insumos respecto a la experiencia que tienen organizaciones juveniles, grupos o asociaciones de la sociedad civil para construir, fortalecer y consensuar cualquier intervención con las autoridades públicas.</li> <li>• <b>Comunicación permanente:</b> para que las invitaciones lleguen con anticipación a los funcionarios y servidores designados debido a que existen áreas y especialistas no identificados y poco compromiso con el proceso. La idea sería desarrollar incentivos para incorporar el enfoque de la vulnerabilidad en el trabajo de los servidores públicos.</li> <li>• <b>Disponibilidad de horarios:</b> las sesiones del curso sobre medidas de protección deben ser priorizados a inicios de la gestión entrante o en su defecto durante los primeros meses de cada año.</li> </ul>
Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modalidad híbrida y uso de plataformas amigables:</b> uso de la infraestructura presencial y aplicaciones para reuniones virtuales con el objetivo de conocer las experiencias, brechas, desafíos y buenas prácticas de otros sistemas de juventudes y el enfoque de juventudes aplicado.</li> <li>• <b>Materiales audiovisuales y gráficos:</b> transformación de la información en documentación audiovisual y gráfica que sintetizen los hallazgos y metodología del servicio para que sean presentados a quienes toman las decisiones. Sería un medio atractivo para sensibilizar a este sector y que, quienes lo conforman, apuesten por el servicio.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia. Fuente: grupo focal con participantes de las ediciones 2021-2022 (Comunicación personal, 14 de septiembre de 2023).

## Oportunidades de mejora

A partir de lo encontrado y sistematizado en las secciones previas se proponen algunas oportunidades de mejora y recomendaciones para continuar la consolidación y desempeño del servicio. Estas sugerencias podrían ser consideradas por la Secretaría Nacional de la Juventud como entidad responsable de la implementación del servicio y así lograr mejores niveles de satisfacción y estándares de calidad.

### Fiabilidad

- **Ampliación de la oferta formativa:** fomentar programas basados en la identificación de necesidades, problemas y características de las juventudes vulnerables considerando criterios de exposición al riesgo.
- **Diseño de metodologías:** proyectar metodologías participativas y adaptativas para diagnósticos situacionales y perfiles de proyectos que convoquen la participación de jóvenes en situación de vulnerabilidad y expertos técnicos.
- **Criterios éticos:** proponer un esquema con un protocolo que contenga consentimientos informados y asentimiento informado para menores de edad cuando se recoja información o se realiza alguna intervención que pueda generar exposición de datos personales.
- **Articulación multisectorial:** otorgar un enfoque territorial a la sinergia con las unidades orgánicas, direcciones y gerencias municipales. Reconocer el perfil profesional de las personas responsables de estas instancias para la implementación de la guía sobre medidas de protección.
- **Canalizar los productos obtenidos en el curso del servicio:** difusión de los trabajos finales basados en las intervenciones y

posibilidad de articular con instituciones de cooperantes y representan insumos para la evidencia en políticas públicas.

### Seguridad

- **Eficientes canales de divulgación:** brindar información clara, útil sobre los objetivos del servicio y sus procesos vinculantes. El personal del servicio se puede familiarizar con los dispositivos tecnológicos de difusión a través de las plataformas digitales.
- **Mejorar la confianza:** consolidar la confianza entre el personal a cargo del servicio y usuarios que lo reciben, atención personalizada y resolución de inquietudes.
- **Comité técnico multisectorial:** conformación de un equipo entre el personal del servicio y especialistas de los gobiernos locales/regionales encargados de facilitar procesos de capacitación, cursos y talleres en el marco del servicio, con aptitud para el manejo de identificación de problemas y necesidades de la población vulnerable.
- **Formación continua del personal:** asegurar que el personal responsable de la ejecución y monitoreo del servicio esté en permanente estado de actualización respecto a los marcos normativos y novedades respecto a iniciativas en la prevención de la vulnerabilidad.

### Capacidad de respuesta

- **Optimización de orientación y acompañamiento:** otorgar estrategias para que las personas usuarias del servicio, en este caso, funcionarios y servidores de los gobiernos subnacionales sientan el respaldo durante la ejecución de sus iniciativas

y proyectos. Asesorías especializadas según abordaje, metas, objetivos y enfoque brindado.

- **Atención ágil:** resolución rápida a las dudas, consultas e inquietudes sobre la utilidad del servicio y la designación de un punto focal permanente por parte de la Senaju y también del área municipal que solicita la asistencia técnica.
- **Optimizar los procesos logísticos:** brindar respuestas eficientes y una ruta ágil para darle fluidez a las invitaciones, alianzas estratégicas, convocatorias y desarrollo de las sesiones y cursos derivados.

## Empatía

- **Respeto a la condición de vulnerabilidad:** sensibilización y un protocolo para saber interactuar, conversar y comprender las necesidades de las personas y jóvenes en situación de vulnerabilidad. Uso de la inteligencia emocional.
- **Estrategia de monitoreo diferenciado:** brindar asistencia técnica según los avances reportados por los especialistas responsables de las iniciativas relacionadas a la protección de jóvenes vulnerables debido a que algunos gobiernos regionales/locales podrían contar con escasa priorización al asunto, débil capacidad operativa y ejecutora, indiferencia política por parte de la gestión.
- **Evaluación constante:** Implementar herramientas de recojo de la percepción de satisfacción de manera anual, así conocer las brechas y oportunidades de mejora de los usuarios.

## Elementos tangibles

- **Guía orientadora:** documento que presenta una ruta de atención, metodología de abordaje y procesos para brindar asistencia técnica a servidores públicos responsables del trabajo con poblaciones vulnerables. Debe tener un lenguaje práctico, directo y sustancial.
- **Infraestructura adecuada:** proyectar que los talleres, sesiones, cursos, capacitaciones derivadas del servicio se realicen en ambientes y espacios con adecuada ventilación, tamaño y privacidad, según se requiera.
- **Caja de herramientas:** garantizar la recopilación y disposición de instrumentos normativos, conceptuales, estudios de casos, sistematizaciones sobre el servicio para los servidores públicos, de fácil acceso y descarga digital gratuita.
- **Desarrollo de materiales atractivos:** trabajar en la elaboración digital e impresa de materiales con óptima visualización gráfica, como ayudas memoria, síntesis, brochures que permitan mejorar la experiencia del usuario al interactuar con el servicio. Esto contribuirá a que los funcionarios y servidores entiendan el eje medular de la asistencia técnica en medidas de protección.

## Defensores del Patrimonio Cultural

### Ministerio de Cultura

#### Descripción

El Minedu (2019) indica que la Política Nacional de Juventud identifica a la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural<sup>13</sup> del Mincul como uno de sus servicios diseñados para lograr el incremento de la participación ciudadana de la población joven (objetivo prioritario 6). Esta estrategia es un servicio de capacitación promovido por la Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural, mediante su Dirección de Participación Ciudadana, con el propósito de difundir y proteger el patrimonio y la diversidad cultural del país.

En este contexto, la implementación de esta estrategia se fundamenta en la necesidad de involucrar a la ciudadanía en acciones destinadas a la conservación y protección del patrimonio cultural, el cual se encuentra amenazado por causas naturales y humanas, siendo estas últimas las más frecuentes y perjudiciales (Mincul, 2021). Se puede definir la estrategia como:

*“Un semillero de formación para la participación ciudadana en la realización de acciones de diferentes grupos organizados que, de manera planificada, contribuyan a la protección, defensa y difusión del patrimonio cultural. Asimismo, se convierte también en promotor de los derechos culturales en tanto*

*que motiva a participar en la vida cultural y el disfrute de los valores del patrimonio cultural” (Comunicación personal con Veronica Tassara y Alexander Diaz, 04 de mayo de 2023).*

En principio, la estrategia nace como un programa que se originó en 2005 con financiamiento de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, por sus siglas en inglés), teniendo duración hasta 2008. Posteriormente, fue reactivada en 2013 y se extendió hasta 2016, logrando avances significativos como la descentralización que permitió llegar a regiones como Cusco y Piura, más allá de Lima y Callao.

Los avances identificados llevaron a trabajar en oportunidades de mejora, siendo complementados por una evaluación en 2017, la cual sienta las bases del diseño actual, implementado desde 2018. El modelo actual funciona como una estrategia del Ministerio de Cultura que, mediante su enfoque renovado, permite un trabajo a nivel nacional y una mayor coordinación entre las diversas dependencias de la institución (Mincul, 2021).

<sup>13</sup> Servicio 6.1.1. del lineamiento 6.1. desarrollar capacidades organizativas y de voluntariado en la población joven



## Propuesta de valor

El objetivo de la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural es “fomentar y potenciar la participación ciudadana en la valoración, protección y defensa del patrimonio cultural” (Mincul, 2021, p. 8). Esta ruta se traza con la intención de motivar a la ciudadanía a involucrarse en la tarea de preservar el patrimonio cultural y consolidar las acciones ciudadanas ya en marcha. Para alcanzar este objetivo, se identifican tres metas específicas:

- Fortalecer las capacidades de grupos de personas que desarrollen habilidades en temas de protección y defensa del patrimonio cultural.
- Motivar la generación y puesta en marcha de acciones creativas para fomentar la defensa y el uso social responsable del patrimonio cultural.

- Facilitar la articulación e intercambio de experiencias entre diferentes agentes sociales públicos y privados de la comunidad.

La dirección a cargo del Mincul lidera la coordinación de la estrategia, involucrando a las Dependencias<sup>14</sup> regionales del mismo ministerio para lograr un alcance nacional y territorial (Mincul, 2021). Dichas Dependencias asumen la responsabilidad de implementar la estrategia en sus respectivas jurisdicciones, siempre dentro del marco de sus competencias.

El análisis realizado corresponde a la experiencia 2021-2022, periodo en que se implementó la estrategia por dos años<sup>15</sup>. Dicha experiencia se dividió en seis etapas, como se detalla en la siguiente figura:

**Figura 22.**

Etapas de una edición de la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural



Nota. Mincul (2021).

<sup>14</sup> Las distintas direcciones de línea, órganos desconcentrados, proyecto Qhapaq Ñan o proyectos especiales del Ministerio de Cultura.

<sup>15</sup> Las anteriores ediciones tuvieron una duración de un año.

Mincul (2021) indica que, en la primera etapa, llamada “Acciones preliminares,” la Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural, a través de la Dirección de Participación Ciudadana, invita a las Dependencias que implementarán la estrategia en sus territorios por un periodo de dos años. Las Dependencias, al recibir la invitación, designan un responsable y confirman su participación mediante un memorando. Durante esta etapa, se brinda asistencia técnica, se diseña el programa de formación y se coordina el apoyo necesario con otros órganos<sup>16</sup>. Los responsables de la estrategia también realizan un diagnóstico para identificar posibles instituciones u organizaciones para su participación.

En la segunda etapa, denominada “Convocatoria, inscripción y admisión,” que tiene lugar en marzo y abril del primer año, las Dependencias emiten invitaciones físicas y virtuales a instituciones previamente identificadas, además de abrir una convocatoria en medios virtuales del Ministerio. Los grupos interesados se inscriben a través de una plataforma web, cumpliendo con requisitos generales y específicos. En abril, las Dependencias evalúan las solicitudes, verificando el cumplimiento de los requisitos.

Los datos de los grupos que cumplen con los requisitos se remiten a la Dirección de Participación Ciudadana, mientras que aquellos que no cumplen son notificados. Los grupos admitidos son publicados en los medios virtuales del Ministerio, y se establece un contacto más cercano entre los responsables de la estrategia y los líderes de los grupos admitidos, facilitando la comunicación a través de una base de datos y grupos de WhatsApp.

En la tercera etapa, denominada “Formación,” que se desarrolla en mayo y junio del primer año, se imparte una capacitación teórico-práctica a los grupos, priorizando la participación de los líderes. Esta formación se centra en proporcionar conocimientos sobre la defensa del patrimonio cultural, ofreciendo herramientas para la creación de acciones de difusión y protección del patrimonio. Se promueve el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

La formación se lleva a cabo tanto de manera virtual como presencial, siendo impartida por especialistas del Ministerio y aliados. Durante esta etapa, los grupos diseñan un mínimo de tres acciones anuales, que pueden ser presenciales o virtuales, bajo la orientación de las Dependencias. Los líderes de los grupos deben cumplir con plazos establecidos y se realiza un seguimiento continuo a su asistencia y tareas.

En la cuarta etapa, conocida como “Ejecución y monitoreo de acciones,” que abarca desde julio del primer año hasta octubre del segundo año, se ejecutan y monitorean las acciones diseñadas por los grupos. Las Dependencias, a través de sus responsables de la estrategia, brindan orientación a los grupos durante la ejecución, resolviendo consultas y dudas de forma telefónica, virtual o presencial<sup>17</sup>. Además, realizan un seguimiento del desempeño de los grupos para potenciar y maximizar el impacto de sus acciones en sus territorios.

El monitoreo se lleva a cabo de manera periódica, y las Dependencias envían información sobre las acciones ejecutadas a la Dirección de Participación Ciudadana. Al final de cada año, los grupos presentan una

<sup>16</sup>Además, se coordinan los apoyos necesarios con otros órganos, como la Oficina General de Estadística y Tecnologías de la Información, la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional, y otros órganos relevantes.

<sup>17</sup>Se recomienda mantener una comunicación constante con líderes de grupo, consultando sus avances y necesidades cada quince días (Mincul, 2021).

memoria de las acciones realizadas, lo que es fundamental para evaluar su desempeño y emitir constancias de participación.

En la quinta etapa, denominada “Actividades complementarias de perfeccionamiento,” que se desarrolla entre abril y junio del segundo año, la Dirección de Participación Ciudadana organiza al menos un concurso, taller especializado, pasantía o visita cultural. El objetivo de estas actividades es impulsar la creatividad, mantener la motivación constante y fomentar la participación activa de los defensores del patrimonio cultural.

En la última etapa, conocida como “Intercambio de experiencias,” que se lleva a cabo en noviembre y diciembre de los dos años, la Dirección de Participación Ciudadana y las Dependencias organizan espacios de encuentro e intercambio de experiencias a nivel nacional o macrorregional, según sea necesario. Antes de la finalización de esta etapa, se emiten y entregan constancias de participación a los grupos participantes. Estas constancias detallan el número de horas de formación y las actividades realizadas por los grupos.

## Público objetivo

La estrategia se enfoca principalmente en aquellas personas interesadas con la difusión y protección del patrimonio cultural peruano, atendiendo de manera específica a sus necesidades y demandas. La participación activa de la sociedad civil, ya sea de forma individual o colectiva, desempeña un papel fundamental en la sostenibilidad del patrimonio cultural y en la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía (Mincul, 2021). Por esta razón, es esencial que el Mincul implemente este mecanismo para fomentar esta participación, ya que contribuye significativamente al logro de los objetivos de la gestión del patrimonio.

Los participantes de esta estrategia, conocidos como “Defensores del Patrimonio Cultural”, están compuestos por grupos, los cuales conforman tres modalidades: docentes y estudiantes de educación básica regular de nivel secundario, así como por grupos de estudiantes de educación superior y colectivos o agrupaciones de la sociedad civil (Mincul, 2021).

A continuación, se identifican las principales características de los participantes:

**Tabla 4.**  
Caracterización de las organizaciones juveniles en el Perú

Tipo de variable	Variable	Característica
Geográfico	Ubicación de residencia	Lima Metropolitana y Callao Macrorregión norte Macrorregión sur Macrorregión centro Macrorregión selva
	Ubicación de residencia	Femenino Masculino Otro
Demográfico	Nivel educativo alcanzado	Sin nivel / Inicial Primaria / Básica especial Secundaria Técnico superior incompleto Técnico superior completo Superior universitaria incompleta Superior universitaria completa Maestría / Doctorado
Tipo de grupo participante	Ubicación de proyecto	Lima Metropolitana y Callao Macrorregión norte Macrorregión sur Macrorregión centro Macrorregión selva
	Ubicación de residencia	Grupos de educación básica regular Grupos de educación superior Grupos de la sociedad civil
	Tipo de patrimonio atendido	Patrimonio material Patrimonio inmaterial

Nota. Mincul (2021).

## Necesidades y expectativas

Las personas interesadas con la difusión y protección del patrimonio cultural de Perú, quienes constituyen el público objetivo de la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural, albergan una serie de necesidades y expectativas particulares en relación con este servicio. En el marco de establecer acciones que ayuden a proteger y educar sobre el patrimonio.

El grupo focal de líderes de grupos de la edición 2021-2022 de Defensores del Patrimonio Cultural (comunicación personal Verónica Tassara y Alexander Díaz, 07 de septiembre de 2023) identifica las necesidades y expectativas del público objetivo del servicio:

- **Capacitación y desarrollo de habilidades:** adquirir conocimientos y habilidades especializadas en la protección y defensa del patrimonio cultural. Esperan recibir formación que les permita comprender la importancia del patrimonio y cómo contribuir a su preservación. Identifican que el conocimiento en gestión cultural, procesos administrativos y comunicación es clave para el éxito de sus incidencias. Además, solicitan más capacitación presencial.
- **Recursos y herramientas:** acceder a recursos y herramientas adecuadas para llevar a cabo proyectos y acciones relacionados con la protección del patrimonio cultural. Esto incluye acceso a materiales educativos, financiamiento y asesoramiento técnico. Asimismo, se hace hincapié en contar con información sobre las prioridades del Mincul con relación al patrimonio cultural a defender en el Perú.
- **Apoyo y colaboración institucional:** contar con el respaldo institucional del Mincul y otras entidades relacionadas para llevar a cabo sus actividades de manera efectiva. Además, buscan la creación de una red colaborativa a nivel nacional y territorial, lo que se traduciría en un apoyo técnico y logístico continuo. Esperan que este apoyo sea cercano, constante y especializado, proporcionado por las Dependencias del Ministerio y otras entidades relacionadas.
- **Seguimiento y retroalimentación:** recibir un seguimiento sostenido y personalizado en el tiempo. Esperan que sus acciones y proyectos sean supervisados y que se les brinde retroalimentación para mejorar continuamente. Además, buscan un seguimiento posterior al cumplimiento de sus planes de acción, lo que les permitiría evaluar y ajustar sus estrategias.
- **Intercambio de experiencias:** se valora la oportunidad de intercambiar experiencias y buenas prácticas con grupos pares y otros actores públicos y privados interesados en el patrimonio cultural. Asimismo, esperan que la interacción entre los diferentes grupos participantes de la estrategia sea fluida y propicie la creación de una comunidad sostenible para el networking y la colaboración.
- **Divulgación de resultados:** se reconoce la importancia de comunicar y difundir los resultados de sus esfuerzos en la protección del patrimonio cultural. Esto implica el uso de diversas herramientas de comunicación para llegar de manera efectiva a diferentes públicos. Además, identifican la necesidad de desarrollar capacidades en comunicación que les permitan transmitir sus logros y mensajes de manera clara.
- **Reconocimiento de la diversidad cultural:** respeto y promoción de la diversidad cultural en el ámbito de la defensa del patrimonio cultural. Esto

implica la necesidad de desarrollar recursos y enfoques adaptados a diferentes idiomas, como el quechua o el aymara, y a las realidades territoriales. Esta necesidad refleja la importancia de considerar las diversas culturas y contextos dentro del Perú.

A continuación, se presenta una matriz que vincula las principales necesidades y expectativas del público objetivo del servicio Defensores del Patrimonio Cultural con las dimensiones de la calidad definidos:

Estas necesidades y expectativas son fundamentales para garantizar que el servicio sea efectivo y beneficioso para cada participante de la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural, permitiéndoles adquirir capacidades para la defensa del patrimonio cultural del país.

## Progreso y metas

La estrategia Defensores del Patrimonio Cultural ha evolucionado como servicio desde la necesidad de su implementación nacional en 2018, promoviendo la preservación del patrimonio peruano. A lo largo de cuatro ediciones, se ha logrado avances significativos, incluyendo expansión territorial, aumento de participantes y promoción de más acciones; cada edición ha sido un paso adelante en el involucramiento de la ciudadanía en la conservación del patrimonio del país.

En primer lugar, es relevante destacar la creciente presencia de jóvenes entre los participantes de la estrategia. En 2020, se registraron 465 jóvenes de un total de 897 participantes, lo que representó el 51.8% del total. En la edición 2021-2022, esta cifra aumentó a 814 jóvenes de un total de 1395 participantes, lo que equivale al 58.4%. En otras palabras, en la última edición, seis de cada diez participantes eran jóvenes de entre 15 y 29 años, subrayando la significativa

participación de las juventudes en esta estrategia de protección del patrimonio cultural.

Un indicador clave para conocer el progreso de la estrategia es el alcance geográfico a nivel nacional, que refleja su presencia regional. A lo largo de los años, se ha producido un impresionante aumento en su expansión geográfica. En la edición 2018, la estrategia abarcó solo el 12% (3) de las regiones a nivel nacional. Esto indica un comienzo modesto, pero es comprensible, ya que las iniciativas suelen necesitar tiempo para establecerse y ganar reconocimiento.

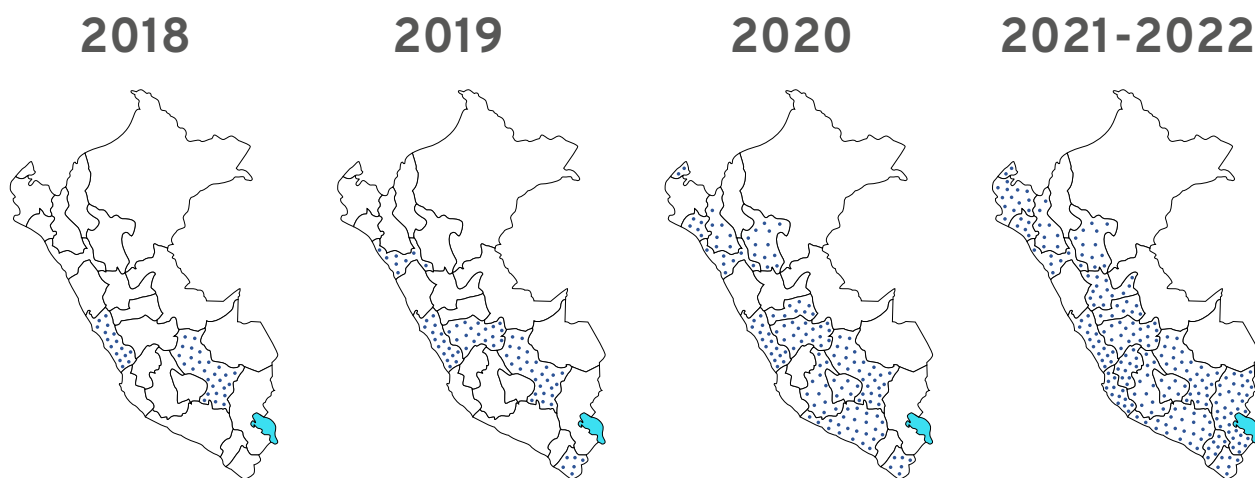
En el segundo año (2019), se logró duplicar la presencia territorial, alcanzando el 24% (6) de las regiones en todo el país. Este crecimiento notable sugiere un mayor interés y compromiso por parte del Mincul. El año 2020 marcó un hito importante porque la estrategia se expandió al 56% (14) de las regiones nacionales. Este aumento

significativo en la cobertura territorial reflejó un aumento en la aceptación y el impacto de la estrategia en diversas partes del Perú. La última edición analizada, 2021-2022, registró un 80% (20) de presencia en las regiones a nivel nacional. Esto demuestra

que Defensores del Patrimonio Cultural se ha convertido en una iniciativa de alcance nacional, teniendo un progreso continuo y con impacto cada vez mayor en la protección del patrimonio cultural del país.

**Figura 23.**

Mapas de crecimiento de la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural según alcance geográfico



Nota. Mincul (2021).

El número de patrimonios a nivel nacional ha experimentado un crecimiento constante a lo largo de las ediciones. En 2018, se contaban con 14 patrimonios en esta iniciativa, y este número ha ido aumentando progresivamente. Para 2019, se registraron 28 patrimonios, lo que representó un duplicado en comparación con el año anterior. El progreso continuó en 2020, con un total de 65 patrimonios incluidos en la estrategia, y finalmente, en la edición 2021-2022, se alcanzó un total de 94 patrimonios impactados a nivel nacional. El crecimiento de este indicador refleja un trabajo sólido en la defensa y preservación del patrimonio cultural del Perú, ya que se ha logrado incorporar un número significativo de patrimonios a lo largo de las ediciones del servicio.

Seguidamente, desde el inicio en 2018 con 20 grupos participantes, se ha experimentado un crecimiento constante. Para 2019, se registraron 35 grupos, lo que indica un incremento significativo en comparación con el año anterior. En 2020, la estrategia logró involucrar a 76 grupos, lo que marcó un avance importante. Finalmente, en 2021-2022, se alcanzó un total de 93 grupos participantes. Este aumento en la cantidad de grupos refleja un crecimiento saludable en la adhesión de comunidades, instituciones educativas y organizaciones interesadas en la defensa del patrimonio cultural.

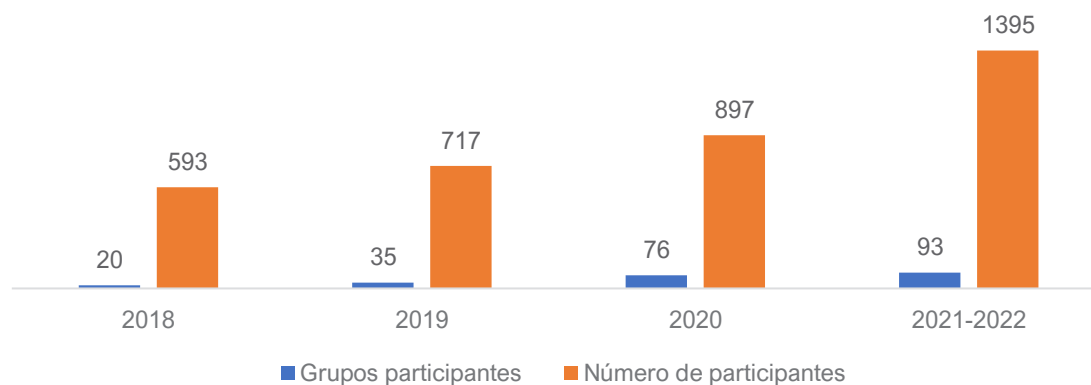
En cuanto al número de participantes, también se observa un crecimiento constante y significativo. En 2018, se contabilizaban 593 participantes, cifra que ha ido en

aumento en las ediciones posteriores. En 2019, se registraron 717 participantes, lo que representa un aumento en comparación con el año anterior. El crecimiento se mantuvo en 2020 con 897 participantes y finalmente se

destacó en 2021-2022 con un total de 1395 participantes. Este incremento demuestra un interés creciente por parte de individuos en contribuir a la protección del patrimonio cultural.

**Figura 24.**

Progreso de número de grupos y participantes en ediciones de la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural



Nota. Mincul (2022).

En conjunto, estos indicadores indican una tendencia al alza en la participación y el interés en la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural. Se ha logrado involucrar a un mayor número de grupos y, en consecuencia, a más individuos en el esfuerzo por preservar el patrimonio cultural peruano, lo que sugiere un impacto positivo y un compromiso en constante crecimiento hacia esta causa.

Otro aspecto relevante para analizar son las acciones llevadas a cabo en cada edición, ya que son un reflejo del impacto y la actividad generada por la estrategia. Un análisis de este indicador pone de manifiesto un crecimiento significativo en la cantidad de acciones promovidas a lo largo de las distintas ediciones.

En el año 2018, se promovieron un total de 72 acciones ciudadanas relacionadas con la protección y preservación del patrimonio cultural. En la edición siguiente, que tuvo lugar en 2019, este número aumentó a 112 acciones ciudadanas promovidas, lo que claramente indicaba un incremento en la actividad de las personas participantes y grupos involucrados.

Para la edición del 2020, la estrategia experimentó un crecimiento aún más pronunciado, con un total de 190 acciones promovidas. Este incremento es un testimonio del creciente impacto del servicio y la expansión de sus actividades. No obstante, el punto culminante se alcanzó en la última edición, que abarcó el período 2021-2022, donde se logró un aumento considerable en la cantidad de acciones promovidas, llegando a un total de 798. Este logro no solo demuestra una participación activa por parte de los involucrados, sino también la efectividad del acompañamiento brindado para el desarrollo de las iniciativas. El crecimiento exponencial en el número de acciones promovidas refleja el impacto positivo y la creciente importancia de la estrategia en la promoción y preservación del patrimonio cultural del país. Asimismo, se vincula con el crecimiento constante de grupos participantes en la estrategia. La mayor cantidad de acciones sugiere una movilización más amplia de esfuerzos y recursos en esta área, traduciéndose en el crecimiento constante de la estrategia.



**Figura 25.**

Progreso de número de acciones promovidas en la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural



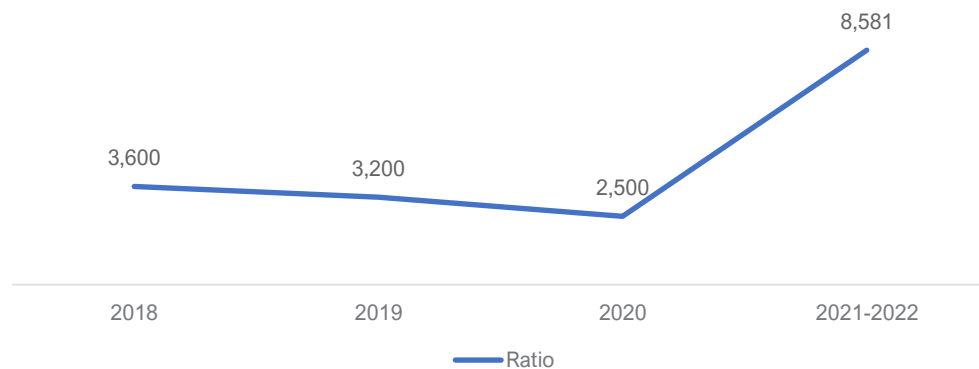
Nota. Mincul (2022).

Finalmente, el análisis de la ratio, según la cantidad de grupos y acciones promovidas en las distintas ediciones, muestra un panorama interesante. En el año 2018, la ratio fue de 3.600, lo que significa que, en promedio, cada grupo participante promovió aproximadamente 3.6 acciones relacionadas con la protección y preservación del patrimonio cultural. Esto indica un nivel de actividad saludable por parte de los grupos en esa edición. En 2019, la ratio disminuyó ligeramente a 3.200, lo que aún refleja una participación significativa por parte de los grupos participantes en promover acciones relacionadas con el patrimonio cultural.

En 2020, la ratio descendió a 2.500, lo que podría interpretarse como una disminución en la actividad promovida por grupo. Sin embargo, este número sigue siendo considerable y sugiere un trabajo continuo a pesar de las limitaciones impuestas por la pandemia del COVID-19, aunque ligeramente menor. La edición 2021-2022 muestra un cambio significativo con una ratio de 8.581. Esto indica un aumento drástico en la cantidad de acciones promovidas por grupo, lo que es un indicativo de un alto nivel de gestión en esta última edición.

**Figura 26.**

Ratio según cantidad de grupos y acciones promovidas en ediciones



Nota. Mincul (2022).

En síntesis, el progreso y las metas alcanzadas a lo largo de las ediciones muestran un crecimiento constante y un

compromiso creciente de la ciudadanía en la defensa y preservación del patrimonio cultural peruano.

## Percepción de satisfacción

En el marco del estudio sobre la calidad del servicio prestado por el Mincul mediante su estrategia Defensores del Patrimonio Cultural, se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de la satisfacción de su público objetivo<sup>18</sup>. Las personas interesadas en la defensa del patrimonio cultural se vinculan con este servicio en búsqueda de iniciar o fortalecer su accionar cultural.

Durante los procesos del servicio, basado en su experiencia, estas personas defensoras forjan su propia percepción. Los resultados obtenidos permiten conocer oportunidades para mejorar la calidad de la estrategia sobre la defensa del patrimonio cultural.

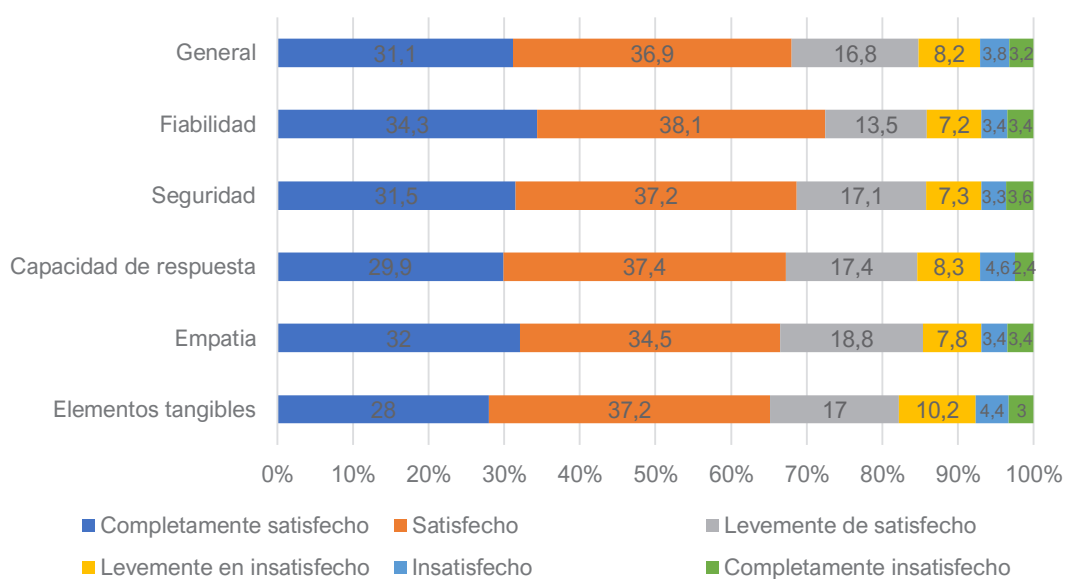
El 84.8% de las personas defensoras del patrimonio cultural que participaron en la encuesta manifestaron una satisfacción general hacia el servicio proporcionado por la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural del Mincul. Este alto nivel de satisfacción está compuesto por el 31.1%

de defensores completamente satisfechos, el 36.9% que expresó estar satisfecho y el 16.8% que se siente levemente satisfecho. Un sólido 68% percibe un nivel óptimo de satisfacción. Por otro lado, un 15.2% de defensores del patrimonio cultural informó no percibir satisfacción frente al servicio.

El análisis se enfoca en las cinco dimensiones que evalúa la calidad de la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural. Las dimensiones de “fiabilidad” y “seguridad” destacan con los niveles más altos de satisfacción, registrando 85.9% y 85.8% respectivamente. La dimensión empatía sigue con 85.3%. Estas tres dimensiones mencionadas se ubican por encima del promedio de satisfacción del servicio (84.8%). De otra manera, las otras dimensiones se ubican por debajo del promedio de satisfacción; la “capacidad de respuesta” del servicio obtiene 84.6% y lo vinculado a “elementos tangibles” reporta 82.2%.

**Figura 27.**

Percepción general de satisfacción y sus dimensiones (%)



Nota. Porcentajes basados en 174 respuestas.

<sup>18</sup>Aplicación de una encuesta a 174 participantes a nivel nacional de la edición 2021-2022.

En definitiva, la percepción de los participantes hacia la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural es mayoritariamente positiva, destacando especialmente en las dimensiones de “fiabilidad”, “seguridad” y “empatía”. Estos resultados ofrecen una visión valiosa que puede aprovecharse para mejorar aún más la calidad del servicio y fortalecer la labor en la protección y promoción del patrimonio cultural.

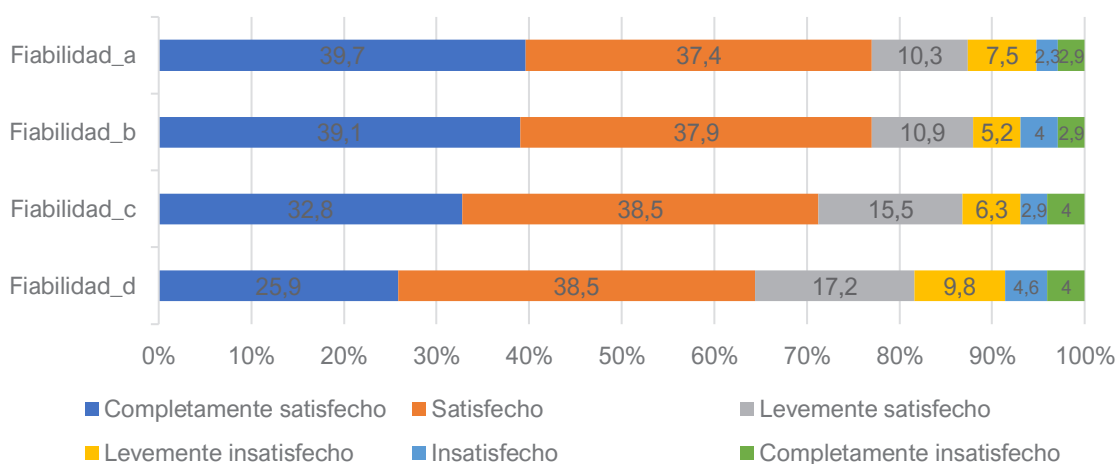
La dimensión de “fiabilidad” considera evaluar cómo se cumple el propósito de la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural y su organización eficiente, desprendiéndose en cuatro componentes distintos. El componente mejor valorado es el relacionado con la motivación que promueve el servicio en la generación de acciones para la valoración y cuidado del patrimonio cultural en su comunidad, alcanzando un 87.9%. Continúa el logro del fortalecimiento de conocimientos sobre el patrimonio cultural y acciones para su cuidado, con un 87.4% de satisfacción. Esto indica un alto nivel de satisfacción

con la labor del servicio en proporcionar información y recursos relacionados con la preservación del patrimonio cultural.

Seguido de cerca, el componente sobre la generación de alianzas e intercambio de experiencias con diferentes agentes públicos y privados de la comunidad alcanza un 86.8%, lo que indica una satisfacción importante con las oportunidades de colaboración brindadas. Además, el componente acerca de la organización del desarrollo del servicio registra un 81.6%. Dicho componente aún representa una alta satisfacción, pero ligeramente menor en comparación con los otros componentes. Esto sugiere que hay margen para mejorar la organización del servicio.

**Figura 28.**

Percepción de satisfacción en dimensión fiabilidad del servicio (%)



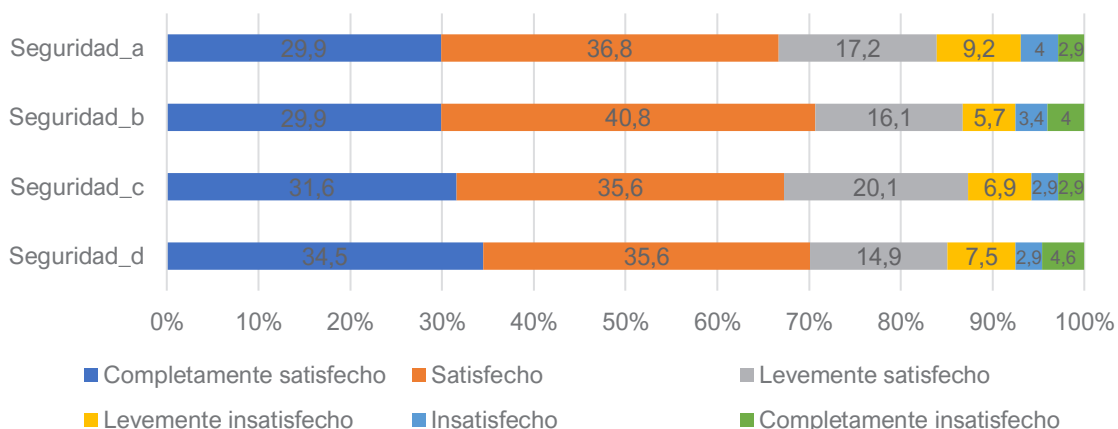
Nota. Porcentajes basados en 174 respuestas. Fiabilidad\_a: Fortalece conocimientos sobre el patrimonio cultural y acciones para su cuidado. Fiabilidad\_b: Motiva la generación de acciones para la valoración y cuidado del patrimonio cultural en su comunidad. Fiabilidad\_c: Facilita la generación de aliados e intercambio de experiencias con diferentes agentes públicos y privados de su comunidad. Fiabilidad\_d: Está organizado adecuadamente.

Por otro lado, la dimensión de “seguridad” se centra en evaluar la percepción de los participantes en cuanto a la confianza que inspira el servicio y el conocimiento y la actitud del personal. El componente mejor valorado es sobre información clara y útil acerca de los requisitos, procesos y beneficios, registrando 87.4% de satisfacción general. Esto destaca la importancia de proporcionar información transparente y valiosa para cada participante. Posteriormente, el componente acerca del conocimiento suficiente por parte del personal obtiene 86.8% de satisfacción, reflejando la importancia del conocimiento del personal para la confianza de los participantes.

El siguiente componente en satisfacción es el que evalúa la actitud profesional y servicial del personal al momento de la interacción, con un sólido 85.1%; indicando un aprecio por parte de las personas participantes hacia la actitud del personal. Por último, el componente “cuenta con personal que le transmite confianza a su persona” se valora en 83.9%. Aunque este componente está ligeramente por debajo de los otros, aún representa una alta satisfacción; esto puede deberse a que la interrogante planteada es más directa para el encuestado.

**Figura 29.**

Percepción de satisfacción en dimensión seguridad del servicio (%)



Nota. Porcentajes basados en 174 respuestas. Seguridad\_a: Cuenta con personal que le transmite confianza a su persona. Seguridad\_b: Cuenta con personal que ha demostrado conocimiento suficiente. Seguridad\_c: Brinda información clara y útil sobre los requisitos, procesos y beneficios. Seguridad\_d: Cuenta con personal que ha mostrado actitud profesional y servicial al momento de interactuar.

La dimensión de “capacidad de respuesta” se enfoca en evaluar la percepción de cómo se manejan eficazmente las soluciones, los tiempos de espera y los procedimientos claros en relación con los procesos y problemas que surgen durante la implementación del

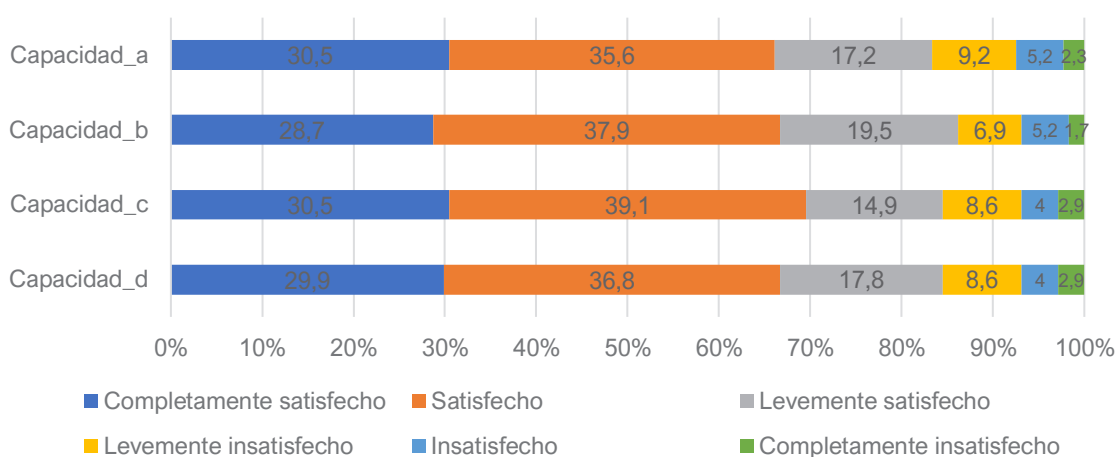
servicio. El componente sobre la atención ágil y rápida de problemas o inquietudes alcanza un 86.2% de satisfacción general. Conviene señalar que este es el único componente por encima del promedio de satisfacción del servicio.

Tanto el componente acerca de que el servicio cuenta con procedimientos claros y fáciles como el componente de orientación y acompañamiento óptimo a la ejecución de las iniciativas para el patrimonio cultural se valoran en 84.5%. Estos componentes resaltan la importancia de contar con procedimientos claros y una orientación

efectiva en el servicio. Finalmente, el componente que analiza la respuesta eficiente ante las solicitudes, preguntas y/o problemas obtiene 83.3% de satisfacción, destacando la eficiencia en la resolución de las solicitudes y preguntas de las personas participantes.

**Figura 30.**

Percepción de satisfacción en dimensión capacidad de respuesta del servicio (%)



Nota. Porcentajes basados en 174 respuestas. Capacidad\_a: Brinda respuesta eficiente ante sus solicitudes, preguntas y/o problemas. Capacidad\_b: Atiende ágilmente problemas o inquietudes evitando tiempos de espera excesivos. Capacidad\_c: Orienta y acompaña de manera óptima la ejecución de las iniciativas para el patrimonio cultural. Capacidad\_d: Cuenta con procedimientos claros y fáciles.

La dimensión de “empatía” se enfoca en evaluar la percepción de la flexibilidad y preocupación del servicio ante las necesidades de los usuarios, la mejora continua y el trato justo e imparcial. Destaca el componente que se refiere al trato justo e imparcial, evitando la discriminación y el trato preferencial dentro del servicio con un 86.8% de satisfacción. Este resultado resalta la importancia de brindar un servicio equitativo y libre de discriminación.

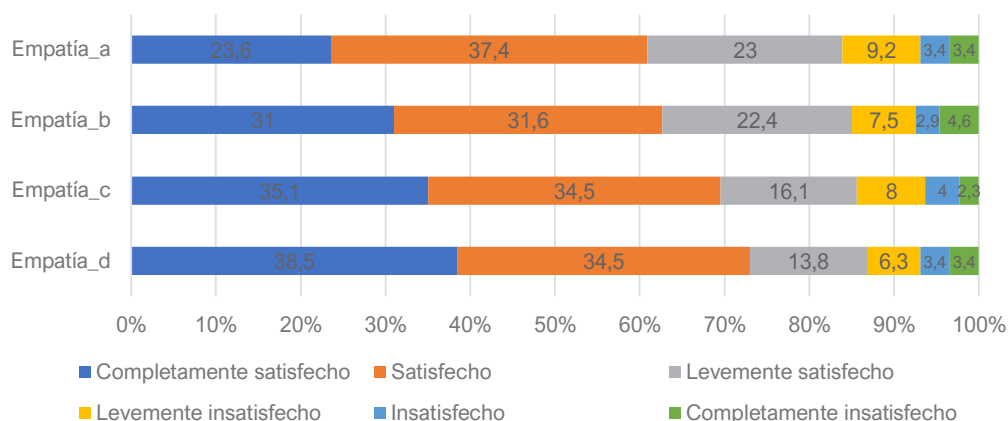
Además, se valora en un 85.6% la preocupación del servicio por mejorar sus actividades y beneficios, lo que refleja la apreciación de la mejora continua en las

actividades y ventajas proporcionadas por el servicio. El 85.1% de las personas usuarias siente satisfacción general en cuanto a comprensión del servicio hacia las necesidades de los participantes, subrayando la relevancia de la empatía y la comprensión.

Aunque con un nivel ligeramente inferior de satisfacción, la adaptabilidad del servicio a las necesidades o situaciones particulares de las personas participantes también es valorada, obteniendo un 83.9%. Esto destaca la capacidad del servicio no solo para comprender, sino también para adaptarse a las necesidades individuales.

**Figura 31.**

Percepción de satisfacción en dimensión empatía del servicio (%)



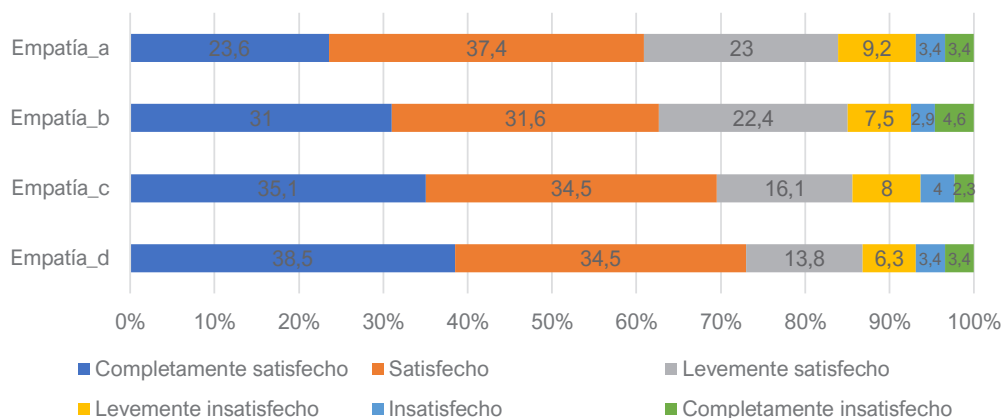
Nota. Porcentajes basados en 174 respuestas. Empatía\_a: Adapta su servicio y procedimientos a las necesidades o situaciones particulares de las/os participantes. Empatía\_b: Cuenta con personal preocupado en comprender las necesidades de los participantes. Empatía\_c: Se preocupa por mejorar sus actividades y beneficios. Empatía\_d: Brinda un trato justo e imparcial, evitando la discriminación y el trato preferencial.

La dimensión de “elementos tangibles” evalúa la satisfacción relacionada con el estado de las instalaciones o plataformas, los materiales de información y la utilidad de la página web de la institución responsable del servicio en cuanto a la información proporcionada. En este contexto, el 84.5% de los usuarios valora positivamente que el servicio se desarrolle en espacios virtuales y presenciales adecuados y en buenas condiciones.

Otro componente bien valorado es el vinculado reporte de satisfacción por la utilidad de la información proporcionada en la página web y redes sociales del Ministerio de Cultura por parte de las personas usuarias, alcanzado el 83.9%. Sin embargo, el nivel de satisfacción disminuye en cuanto a los materiales visuales y atractivos, ya que solo el 78.2% de los usuarios expresó satisfacción en este aspecto.

**Figura 32.**

Percepción de satisfacción en dimensión elementos tangibles del servicio (%)



Nota. Porcentajes basados en 174 respuestas. Elementos\_a: Se desarrolla en espacios (virtual y presencial) adecuados y en buenas condiciones. Elementos\_b: Cuenta con materiales (merchandising, folletos, diapositivas, piezas gráficas y videos) visualmente atractivos y ágiles para usted. Elementos\_c: Cuenta con información útil en la página web y redes sociales del Ministerio de Cultura.

## Análisis de fortalezas y riesgos

Es crucial identificar las fortalezas del servicio para comprender las dimensiones que requieren mejorar con el fin lograr su propósito. A continuación, se presentan las cinco dimensiones previamente analizadas, considerando dos categorías de satisfacción: satisfacción general y satisfacción óptima<sup>19</sup>.

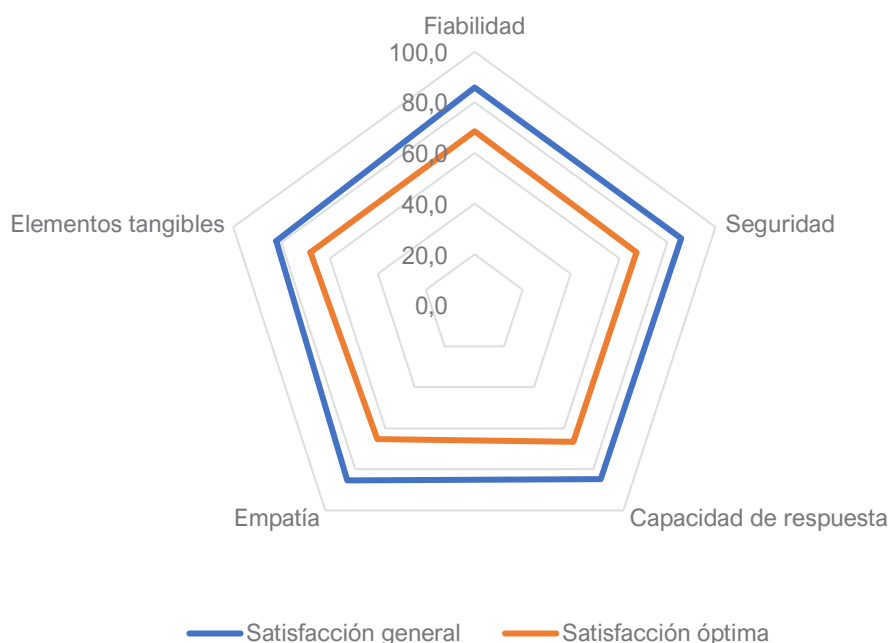
Para empezar, es importante destacar que los porcentajes de satisfacción son notables, ya que, en promedio, ocho de cada diez participantes (84.8%) en la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural expresan satisfacción general con el servicio, mientras que siete de cada diez muestran una satisfacción óptima (68%).

Hay que considerar que la primera categoría mencionada es la más básica y la segunda la más rigurosa.

Las dimensiones de “fiabilidad” y “seguridad” destacan como las más satisfactorias en ambas categorías analizadas, mientras que la dimensión de “empatía” se sitúa por encima del promedio del servicio en satisfacción general y por debajo del promedio en satisfacción óptima. Sin embargo, las dimensiones de “capacidad de respuesta” y “elementos tangibles” son las que registran los niveles de satisfacción más alejados del máximo.

**Figura 33.**

Dimensiones de la calidad de un servicio público según nivel de satisfacción (%)



Nota. Elaboración propia. Satisfacción general considera los niveles “levemente satisfecho”, “satisfecho” y “completamente satisfecho”. Satisfacción óptima considera los niveles “satisfecho” y “completamente satisfecho”

<sup>19</sup>Satisfacción general considera los niveles “levemente satisfecho”, “satisfecho” y “completamente satisfecho”. Satisfacción óptima considera los niveles “satisfecho” y “completamente satisfecho”

El conocimiento de las brechas del servicio permite tener otra mirada acerca de ciertos riesgos en las dimensiones analizadas. Se comparan las categorías de satisfacción presentadas previamente para conocer la existencia de una percepción de satisfacción más débil, propensa a migrar a ser una percepción de insatisfacción.

La situación mencionada llama a la necesidad de fortalecer procesos. La distancia entre satisfacción general y satisfacción óptima es un indicador clave para evaluar la calidad de un servicio. Cuando esta distancia es mayor, significa que hay más personas que se sienten “levemente satisfechas” con el servicio. En este contexto, la meta es transformar a aquellos que están “levemente satisfechos” a “satisfechos”, como mínimo. Esto implica elevar su nivel de satisfacción para que pasen de una satisfacción general a una satisfacción óptima, contribuyendo a fortalecer la percepción hacia el servicio.

Simultáneamente, es crucial abordar la satisfacción de aquellos que se encuentran “insatisfechos” con el servicio. Este grupo representa una oportunidad de mejora significativa, ya que su percepción negativa podría afectar la reputación y la calidad del servicio en general. Revertir su insatisfacción es un paso importante hacia

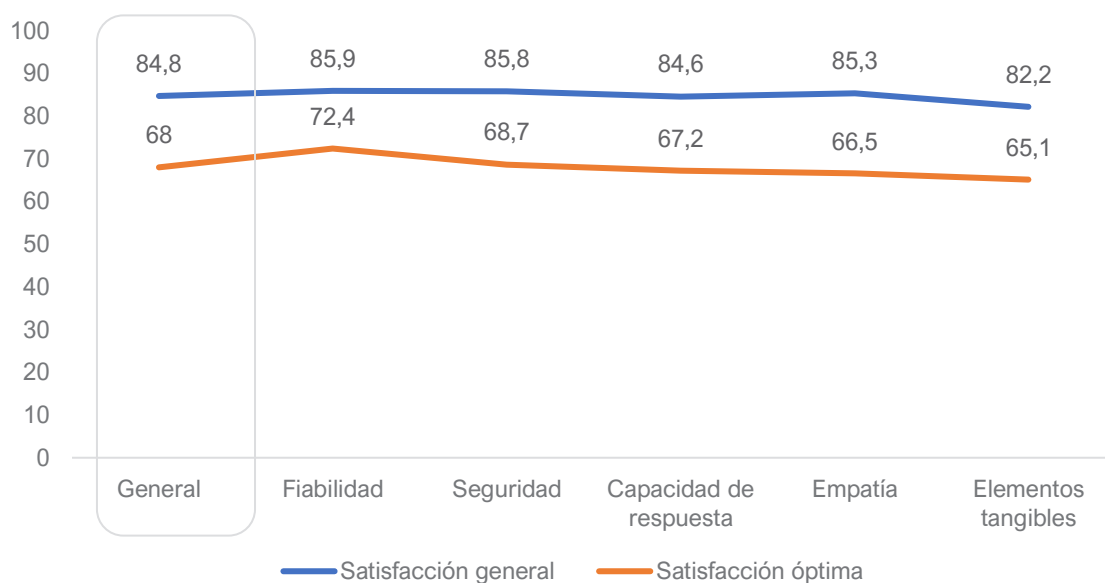
el fortalecimiento y la mejora de la calidad del servicio, lo que, en última instancia, beneficia tanto a los usuarios como a la organización que presta el servicio.

La figura que se presenta a continuación revela que las dimensiones con un mayor riesgo en su percepción de satisfacción, entre los niveles de “levemente satisfecho” y “satisfecho”, son “capacidad de respuesta” y “empatía”. Esta situación podría atribuirse a desafíos en la organización de la implementación del servicio a nivel territorial, lo que puede afectar la respuesta a las solicitudes, preguntas y/o problemas, así como la comprensión y atención de demandas particulares.

Sin embargo, no se debe pasar por alto las dimensiones de “seguridad” y “elementos tangibles”. En el primer caso, la dimensión de “seguridad” incluye el componente de confianza que el servicio inspira en los participantes, lo que se relaciona con la situación mencionada anteriormente. Por otro lado, en la dimensión de “elementos tangibles”, el componente relacionado con materiales (merchandising, folletos, diapositivas, piezas gráficas y videos) visualmente atractivos y ágiles registra el nivel más bajo de satisfacción.

**Figura 34.**

Dimensiones de la calidad de la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural según análisis de brechas (%)



Nota. Elaboración propia. Satisfacción general considera los niveles “levemente satisfecho”, “satisfecho” y “completamente satisfecho”. Satisfacción óptima considera los niveles “satisfecho” y “completamente satisfecho”.



En definitiva, identificar las brechas y fortalezas en cada dimensión de calidad es fundamental para alcanzar el propósito de mejorar la calidad del servicio. Los elevados porcentajes de satisfacción reflejan un fuerte respaldo a la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural, con la mayoría de

los participantes expresando satisfacción. No obstante, es crucial prestar una atención particular a las dimensiones de “capacidad de respuesta,” “empatía” y “elementos tangibles” porque son las dimensiones que presentan más componentes para mejoras.

### Innovación con la ciudadanía

En esta sección se presenta una colección de propuestas, elaboradas por los líderes de grupos participantes de la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural en su edición 2021-2022 (comunicación personal,

07 de septiembre de 2023). Estas propuestas representan la visión del público objetivo de la estrategia en mejorar este “semillero” del Ministerio para la preservación y promoción del patrimonio cultural peruano.

**Tabla 5.**

Propuestas de líderes de grupos de la edición 201-2022 para mejorar la estrategia Defensores del Patrimonio Cultural

Dimensión	Propuestas
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directorio de especialistas: Crear un directorio de especialistas en el ámbito de la protección y preservación del patrimonio cultural. Este directorio permitiría a los grupos participantes a acceder a conocimientos especializados y orientación cuando sea necesario.</li> <li>• Alianza con autoridades locales: Fomentar alianzas entre el Ministerio y las autoridades locales para facilitar la implementación de proyectos. Esto podría incluir la simplificación de trámites y gestiones administrativas necesarias para llevar a cabo iniciativas.</li> <li>• Canales de visibilidad de proyectos: Establecer canales de comunicación donde se visibilicen los proyectos realizados por los grupos Defensores. Esto permitiría que otros grupos conozcan el trabajo realizado en diferentes regiones y se inspiren en buenas prácticas.</li> <li>• Articulación con entidades: Fortalecer la articulación con otras autoridades relacionadas con la protección del patrimonio cultural, como la Senaju del Minedu y el Sinavol del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.</li> <li>• Encuentros regionales de intercambio: Organizar encuentros regionales periódicos para el intercambio de experiencias. Estos espacios fomentarían la sostenibilidad de grupos y permitirían compartir conocimientos y desafíos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Profundización en conocimientos de gestión cultural:</b> Ofrecer módulos de formación en gestión cultural para los grupos que han completado el curso. Esto les proporcionaría herramientas adicionales para la gestión efectiva de proyectos culturales al largo plazo.</li> <li>• <b>Capacitaciones asincrónicas:</b> Incorporación de espacios de capacitación asincrónica, que permitirían a los participantes acceder a materiales y recursos de formación en línea. Esto podría acortar el período de capacitación y hacerlo más accesible.</li> <li>• <b>Incentivos financieros:</b> En la medida del alcance del semillero, establecer fondos de financiamiento específicos para la ejecución de proyectos de protección del patrimonio cultural. Además, proporcionar capacitación a los grupos sobre cómo obtener financiamiento de manera efectiva.</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunicación constante entre Ministerio y grupos:</b> Ofrecer un canal de comunicación constante entre el Ministerio de Cultura y los grupos participantes. Esta iniciativa tiene como objetivo brindar a los grupos un entorno seguro y confiable en el que puedan obtener información actualizada y respuestas a sus inquietudes de manera oportuna.</li> </ul>
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manual de procesos y procedimientos:</b> El Ministerio puede desarrollar un manual detallado que describa los procedimientos para la atención de casos particulares.</li> <li>• <b>Mayor presencia de las Dependencias para la resolución de desafíos y necesidades específicas.</b></li> </ul>
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reuniones virtuales periódicas:</b> Organizar reuniones virtuales periódicas entre el Ministerio y los grupos para abordar cuestiones específicas, presentar novedades y permitir un diálogo directo. Estas reuniones también pueden ser oportunidades para la retroalimentación activa.</li> <li>• <b>Mentorías especializadas:</b> Brindar mentoría y orientación específica, así como retroalimentación adaptada a los tipos de patrimonio en los que trabajan los grupos. Esta propuesta se complementa con el directorio de especialistas.</li> <li>• <b>Asistencia a proyectos:</b> Ofrecer apoyo en la adaptación de proyectos a lenguajes de señas y otros idiomas, como el quechua o aymara.</li> <li>• <b>Generación de nuevos liderazgos:</b> Descentralizar las coordinaciones y capacitaciones, involucrando no solo a los líderes de los grupos, sino a todos los miembros de manera más directa.</li> </ul>

## Elementos tangibles

- Desarrollar recursos visuales más atractivos y efectivos para fortalecer los materiales gráficos utilizados en las iniciativas, lo que contribuiría a una comunicación más comprensible.
- Aumentar la disponibilidad de material impreso, lo que facilitaría su distribución en una escala más amplia, beneficiando a grupos en diferentes regiones y audiencias.

Nota. Grupo focal de líderes de edición 2021-2022 (Comunicación personal, 07 de septiembre de 2023).

## Oportunidades de mejora

A partir de los datos y análisis presentados en las secciones anteriores, se identifican oportunidades de mejora y se formulan recomendaciones específicas, a ser consideradas y abordadas por Dirección General de Defensa del Patrimonio Cultural del Mincul, destinadas a elevar la calidad del servicio. Estas recomendaciones se centran en cada una de las dimensiones de calidad previamente evaluadas con el objetivo de llevar el servicio a niveles aún más elevados de excelencia.

### Fiabilidad

- **Mejora en la coordinación territorial:** Es fundamental mejorar la organización del servicio para lograr una mayor eficiencia en la coordinación de actividades y procesos a nivel territorial. Se puede incorporar coordinaciones con gobiernos regionales y/o locales en termino de redes a nivel territorial.
- **Generación de alianzas y ecosistema de innovación:** Se debe consolidar la generación de alianzas e intercambio de experiencias con agentes públicos y privados, considerando la construcción de un ecosistema de innovación para la defensa del patrimonio cultural.

- **Mejores recursos:** Continuar enfocándose en el fortalecimiento de conocimientos y habilidades para acciones relacionadas con el patrimonio cultural, con énfasis en la oferta de recursos más actualizados y ágiles.
- **Herramientas de comunicación diversificadas:** Se recomienda diversificar las herramientas de comunicación utilizadas para difundir los resultados de la estrategia y proyectos de los grupos. Esto implica aprovechar no solo los canales tradicionales, como informes escritos (memoria de la edición) o presentaciones, sino también las redes sociales, sitios web interactivos y otras plataformas digitales interactivas.
- **Programas de reconocimiento:** Reconocer y premiar a los grupos participantes más destacados. Asimismo, incorporar un trabajo de colaboración de grupos de ediciones pasadas para que brinden apoyo y orientación a otros, fomentando una cultura de apoyo mutuo.

### Seguridad

- **Formación continua del personal:** Asegurarse de que el personal de las Dependencias cuente con un

conocimiento suficiente a través de la formación continua y actualizaciones periódicas. Además, considerar programas de capacitación para mejorar la relación con las personas usuarias.

- **Mejora de la información en canales digitales:** Reforzar la información proporcionada en la página web y redes sociales del Ministerio de Cultura para garantizar que sea aún más clara y útil, descargando la exclusiva responsabilidad al equipo coordinador.
- **Consolidar confianza:** Continuar transmitiendo confianza a través de la atención personalizada y la resolución efectiva de problemas o inquietudes.

### Capacidad de respuesta

- **Atención ágil y eficaz:** Esfuerzos en la atención ágil y rápida de problemas o inquietudes, incluyendo la definición de puntos focales a nivel territorial o la concentración de procesos en un equipo exclusivo para esta labor.
- **Procedimientos claros:** Desarrollar documentación clara y detallada que describa los procedimientos y requisitos para participar en las iniciativas. Esto puede incluir guías paso a paso, manuales de usuario o folletos informativos que estén disponibles en la web.
- **Optimización de la orientación y acompañamiento:** Proporcionar orientación y acompañamiento mediante asesorías personalizadas, mentorías, manuales y recursos didácticos, grupos de apoyo en línea, entre otras opciones. Asimismo, especializar las asesorías con expertos en diferentes materias.

### Empatía

- **Mejora en el seguimiento y retroalimentación:** Para lograr una mejora en la respuesta eficiente ante

las solicitudes, preguntas y problemas, se puede considerar la implementación de un trabajo de seguimiento y retroalimentación más eficaces a nivel territorial. Además, es fundamental fomentar la retroalimentación activa por parte del público objetivo, lo que implica la creación de otros canales de comunicación para recoger necesidades, inquietudes y sugerencias, permitiendo una adaptación más precisa del servicio.

- **Comprensión de necesidades:** La comprensión de las necesidades de los participantes es fundamental. Esto podría lograrse a través de encuestas o entrevistas regulares para recopilar sus comentarios en una etapa previa al inicio de las ediciones. Estas acciones serán vitales para adecuar el servicio a las necesidades cambiantes de los usuarios.
- **Adaptación a necesidades particulares:** Se debe desarrollar una mayor capacidad de adaptación del servicio a las necesidades específicas de usuarios o grupos participantes, brindando soluciones personalizadas cuando sea necesario. Esto permitirá abordar las necesidades de manera más efectiva, esencial en un servicio completo y adecuado. Se pueden diseñar estrategias formativas en coparticipación con el público objetivo.
- **Seguimiento y evaluación:** Implementar un sistema de seguimiento y evaluación de la satisfacción y las necesidades de los participantes. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora de manera proactiva y garantizar que el servicio esté en constante evolución.

### Elementos tangibles

- **Desarrollo de materiales atractivos:** Trabajar en el desarrollo de materiales visuales más atractivos y ágiles es esencial para mejorar la experiencia de cada participante al interactuar con

el servicio. Generar herramientas que faciliten la gestión cultural e incidencia de los grupos participantes contribuirá a la efectividad de las acciones sobre el patrimonio cultural. Asimismo, dichos materiales trabajados pueden ser validados por un grupo aleatorio de participantes para garantizar su comprensión.

- **Información completa:** Es necesario garantizar que la información proporcionada en la página web y redes sociales del Ministerio de Cultura sea detallada y relevante. Esto asegurará que los usuarios perciban un servicio más organizado.
- **Mejora en las condiciones de espacios:** Continuar ofreciendo un servicio en espacios virtuales y presenciales adecuados y en buenas condiciones es vital para garantizar que los participantes disfruten de una experiencia óptima. A nivel territorial, apostar por encuentros presenciales para mejor interacción de las personas participantes. Se puede buscar la alianza con gobiernos regionales y/o locales.

La implementación de estas recomendaciones puede contribuir a llevar el servicio a niveles aún más elevados de excelencia, asegurando una experiencia óptima para los participantes y usuarios. Es importante realizar un seguimiento constante y evaluar el impacto de estas mejoras para garantizar que el servicio esté en constante evolución y adaptación a las cambiantes necesidades de los usuarios.

## Registro Nacional de Organizaciones Juveniles

### Secretaría Nacional de Juventud, Ministerio de Educación

#### Descripción

La Política Nacional de Juventud establece que la Senaju es responsable de fortalecer las capacidades organizativas con miras a la participación ciudadana de la población joven en la toma de decisiones (Minedu, 2019). Para llevar a cabo esta tarea, se considera tres acciones clave: “Registro de organizaciones juveniles, encuentros regionales y nacionales donde se desarrollan procesos de consulta sobre políticas, planes o programas que se vinculan con la población joven, y fortalecimiento de capacidades para la participación juvenil en la toma de decisiones en los tres niveles de gobierno” (Minedu, 2019, p. 93).

Para fines de este estudio, se ha considerado analizar el Registro Nacional de Organizaciones Juveniles (Renoj), que es un instrumento de información que permite identificar, reconocer y articular a las organizaciones juveniles e instituciones públicas o privadas que trabajan con juventudes, otorgándoles una acreditación (Minedu, 2019; Senaju, 2023). Dicho servicio es promovido por la Dirección de Promoción, Organización y Gestión de la Senaju.

El Renoj se encuentra vigente desde 2015 (Senaju, 2022), pero es con la definición de su directiva “Disposiciones que regulan la acreditación y certificación de organizaciones juveniles e instituciones

públicas y privadas que realizan trabajos en materia de juventud, así como su incorporación en el Registro Nacional de Organizaciones Juveniles” (Resolución de Secretaría General N° 167-2019-MINEDU), en 2019, que su gestión se ha fortalecido. Este importante avance se complementa con la promulgación de la Política Nacional de Juventud que situó a este servicio como prioritario para las juventudes en el país.

<sup>20</sup>Servicio 6.1.4. del lineamiento 6.1. desarrollar capacidades organizativas y de voluntariado en la población joven.

## Oportunidades de mejora

El Renoj desempeña un papel fundamental en la promoción y difusión de las organizaciones juveniles en el país, al mismo tiempo que facilita su conexión con instituciones públicas y privadas acreditadas (Senaju, 2023). Es importante destacar que en un contexto donde se estima que aproximadamente el 64% de las organizaciones juveniles carecen de personalidad jurídica o aún no han iniciado el proceso para obtenerla<sup>21</sup> (Senaju, 2022), este servicio reviste una importancia crucial.

Mediante el Renoj, las organizaciones juveniles acceden al reconocimiento oficial del Estado peruano, lo que implica la formalización de sus iniciativas y, en última instancia, fortalece la confianza en sus actividades tanto a nivel de la comunidad a la que sirven como entre los beneficiarios y posibles colaboradores. La labor de consolidar este reconocimiento es esencial, especialmente en un contexto en el que una parte significativa de estas organizaciones aún no ha logrado obtener la personalidad jurídica.

La Senaju, a través del Renoj, se convierte en un importante nexo que promueve y difunde los programas y servicios destinados a la población joven, tanto por parte de organizaciones juveniles como de instituciones gubernamentales o privadas (Senaju, 2023). Esta colaboración impulsa la participación de las juventudes en una amplia gama de contextos, incluyendo ámbitos políticos, sociales y diversas instancias de gobierno.

El diseño del Renoj, evaluado para este estudio, ofrece los siguientes beneficios a las organizaciones juveniles:

- Reconocimiento oficial de la organización juvenil o institución por parte del Estado ante diferentes instituciones públicas o privadas.
- Acreditación de la organización ante los espacios de participación juvenil y otros mecanismos de participación ciudadana.
- Ser parte de una red nacional de organizaciones juveniles e instituciones públicas o privadas que realicen trabajos en materia de juventud.
- Difusión y promoción de las actividades de la organización a través de las redes sociales u otros canales de difusión de la Senaju.
- Acceso a cursos en línea y asistencias técnicas que promuevan y fortalezcan las acciones que realiza la organización.
- Postular como organización juvenil acreditada por la Senaju al Premio Nacional de la Juventud.

En la actualidad se viene implementando mejoras al diseño del servicio para ofrecer otros beneficios demandados por las organizaciones juveniles. Brenda López (comunicación personal, 08 de mayo de 2023) comenta sobre la evolución del servicio: “las expectativas de las organizaciones juveniles proponen que el Renoj no se limite exclusivamente a ser un servicio de acreditación, sino que vaya un paso más allá al involucrarse en la generación de oportunidades que fomenten el desarrollo

<sup>21</sup>Senaju (2022), en su estudio “Las organizaciones juveniles en el Perú: diagnóstico exploratorio sobre su situación actual”, considera el proceso de obtención de personalidad jurídica a la validación por parte de un notario, a la inscripción en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos y/o a contar con un RUC generado por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

de estas”. Asimismo, Edwin Pimentel señala una característica clave: “... buscamos brindarle al Renoj un rostro humano, cercano y amigable hacia las organizaciones juveniles y jóvenes que forman parte del registro. Será clave construir comunidad en este proceso” (comunicación personal, 08 de mayo de 2023).

A lo largo del 2023, Senaju (2023) señala que el Renoj viene implementando cuatro nuevos beneficios con el objetivo de enriquecer su oferta de servicios. En primer lugar, los ciclos formativos se enfocan en el fortalecimiento de las habilidades de las personas integrantes de las organizaciones juveniles, proporcionando herramientas para propiciar el trabajo organizativo y temático de éstas<sup>22</sup>. Este programa ofrece conceptos, herramientas y recomendaciones de especialistas, así como un esquema base para la realización de proyectos, entre otros.

En segundo lugar, el espacio “Articulemos” se dedica a promover la interacción y la colaboración entre las organizaciones juveniles registradas en el Renoj y aquellas en proceso de inscripción, basándose en temas de interés<sup>23</sup>. Un tercer beneficio es el acceso a la comunidad en WhatsApp<sup>24</sup> que tiene el objetivo de integrar a representantes de organizaciones juveniles para fomentar la comunicación, intercambio y coordinación con las organizaciones.

Por último, el programa de mentorías continuas es una valiosa iniciativa que busca fortalecer las capacidades y procesos de diversas organizaciones juveniles mediante la participación de jóvenes voluntarios independientes u organizados. Estos mentores ofrecen su experiencia y asistencia

en una variedad de temáticas<sup>25</sup> para las juventudes organizadas, estableciendo así una red de apoyo y colaboración.

Con miras hacia el futuro, se tiene planificado incidir en la reformulación y actualización de la directiva de la Resolución de Secretaría General N° 167-2019-MINEDU. El objetivo es redefinir el Renoj para que ya no sea considerado únicamente como un servicio de acreditación, sino más bien como una plataforma que involucra y colabora activamente en la generación de oportunidades para el desarrollo de las organizaciones juveniles en comunidad (comunicación personal con Brenda López y Edwin Pimentel, 08 de mayo de 2023).

<sup>23</sup>Al cierre de la publicación se han desarrollado espacios con organizaciones ligadas a temas ambientales, culturales y educativos.

<sup>24</sup>Se contará con seis grupos: Renoj general, macrozona norte, macrozona sur, macrozona centro, macrozona selva, y Lima y Callao.

<sup>25</sup>Metodologías ágiles para el diseño de proyectos, procesos de selección de nuevos integrantes y clima organizacional (Senaju, 2023).



## Público objetivo

El Renoj está principalmente orientado a las organizaciones juveniles<sup>26</sup> de Perú. Su diseño se ha concebido específicamente para abordar las necesidades y demandas de este grupo. Es relevante destacar que las organizaciones juveniles desempeñan un papel fundamental en la participación ciudadana y en el desarrollo de la juventud (Senaju, 2022).

Senaju (2022) menciona que este público objetivo está compuesto por una amplia diversidad de organizaciones, que pueden variar en año de fundación, alcance territorial, temáticas de interés, tamaño, situación legal, entre otras variables. Incluye grupos culturales, asociaciones de voluntariado, colectivos artísticos y cualquier entidad

donde un grupo de jóvenes “se organizan para alcanzar un fin común desarrollando una actividad conjunta, estén o no estén en un registro público” (Minedu, 2019).

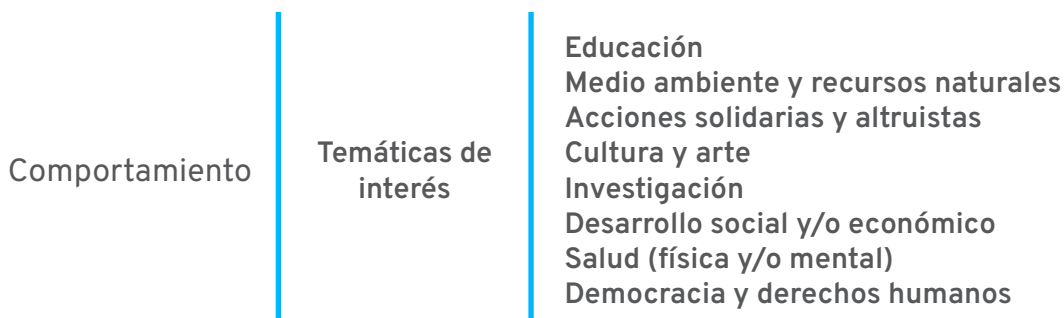
Estas organizaciones juveniles desempeñan un papel esencial en el desarrollo de sus comunidades. Por lo tanto, el servicio se ha diseñado para ser accesible, eficiente y adaptable a sus necesidades específicas. El objetivo es proporcionarles herramientas y recursos que faciliten sus actividades y contribuyan al bienestar y el futuro de la juventud peruana.

A continuación, se identifican las principales características de las organizaciones juveniles en el Perú:

**Tabla 6.**  
Caracterización de las organizaciones juveniles en el Perú

Tipo de variable	Variable	Característica
Geográfico	Ubicación principal	Lima y Callao Macrorregión norte Macrorregión sur Macrorregión centro Macrorregión selva
	Alcance territorial	Nacional Regional Local / Comunitario
Tipo de organización	Tipo de organización	Organizaciones de estudiantes (escolar, universitario, tecnológico, artístico o pedagógico) Organizaciones de voluntariado Organizaciones de redes comunitarias o colectivos Organizaciones territoriales Organización de trabajadores (sindicatos) Organización de pueblos indígenas u originarios (afrodescendientes, andinos y amazónicos) Entre otros tipos
	Personalidad jurídica	Sí tienen En trámite de obtención No tienen

<sup>26</sup>Estas son “grupos de jóvenes que se organizan para alcanzar un fin común desarrollando una actividad conjunta, estén o no inscritos en un registro público” (Minedu, 2019, p. 4).



Nota. Senaju (2022). Lima incluye Lima Metropolitana y Lima Región.

## Necesidades y expectativas

Las organizaciones juveniles en Perú, como el público principal del Renoj, presentan necesidades y expectativas particulares relacionadas con el servicio, las cuales están estrechamente relacionadas con sus objetivos, misiones y visiones organizativas. Dichas demandas son la base del crecimiento de la perspectiva del Renoj.

*“... Existe una expectativa por parte de las organizaciones juveniles de que el servicio sea relevante para su crecimiento y desarrollo organizacional. Esperan recibir conocimientos y herramientas óptimas que puedan aplicar en su trabajo diario y en la implementación de sus iniciativas” (comunicación personal con Brenda López y Edwin Pimentel, 08 de mayo de 2023).*

El grupo focal de representantes de organizaciones juveniles del Renoj (comunicación personal, 06 de septiembre de 2023) permite identificar las principales necesidades y expectativas del público objetivo del servicio:

- Oportunidades de participación: involucramiento en procesos de consulta y toma de decisiones relacionados con políticas y programas que afectan

a la población joven. Su expectativa es que sus voces sean escuchadas y valoradas, permitiéndoles contribuir de manera significativa en el impacto de su comunidad y generación. Además, buscan articularse con otras organizaciones, entidades gubernamentales y privadas para ampliar su impacto y trabajo de manera más efectiva.

- Acceso a acreditación: obtener una acreditación que les permita interactuar con el Estado y otras entidades. Quieren establecerse como actores legítimos, lo que les otorga la capacidad de participar en procesos de consulta y otros mecanismos de participación ciudadana. Para lograrlo, esperan que el proceso de registro y acreditación sea rápido, ágil y transparente, con formularios sencillos y orientación clara sobre los requisitos y procedimientos.
- Sostenibilidad organizacional: aspiran a convertirse en organizaciones legalmente constituidas en la SUNARP para continuidad de su trabajo a largo plazo. Esperan que este proceso de institucionalización sea claro, eficiente y accesible. Además, esperan contar con información relevante sobre la gestión de la sostenibilidad en sus organizaciones.

- Fortalecimiento de competencias: fortalecer competencias en diversos ámbitos para ser organizaciones más efectivas en sus actividades. Esto incluye habilidades de liderazgo, gestión de proyectos, comunicación, y conocimiento sobre procesos de institucionalización, entre otros. Esperan acceder a talleres y capacitaciones que les ayuden a adquirir y mejorar estas competencias.
- Simplificación de procesos administrativos: agilidad y simplicidad de los procesos administrativos ante entidades, para eso esperan tener los conocimientos suficientes para lograrlo. Consideran importante contar con disponibilidad de manuales y modelos de oficios que les permitan ser más eficaces.
- Comunicación constante: comunicación constante y efectiva con el Renoj. Esperan mantener una línea de comunicación abierta y directa para aclarar dudas,

recibir actualizaciones y estar al tanto de novedades o cambios en los procesos. Esto les permite estar bien informados y confiados en su relación con el servicio, fortaleciendo su participación y compromiso.

- Apoyo y recursos económicos: se valora el apoyo y acceso a recursos económicos como un factor crucial para su desarrollo y sostenibilidad. Esperan contar con fondos económicos de estímulo que respalden sus iniciativas y proyectos. Además, buscan la presencia y el respaldo de gobiernos locales y regionales para fortalecer sus capacidades y ampliar su alcance.

Estas necesidades y expectativas son fundamentales para garantizar que el servicio sea efectivo y beneficioso para las organizaciones juveniles del Perú, permitiéndoles mejorar su importante labor en el país.

## Progreso y metas

El Renoj ha experimentado un desarrollo continuo desde su lanzamiento, promoviendo el reconocimiento y fortalecimiento de las organizaciones juveniles en el Perú. A lo largo de varios años se han alcanzado logros significativos, como la ampliación de su alcance, un crecimiento constante en la incorporación de organizaciones, y la promoción de una mayor participación de las juventudes en diversas iniciativas. Cada año representa un avance en el desarrollo y el empoderamiento de las organizaciones juveniles en el país.

En primer lugar, es fundamental destacar el crecimiento constante en el número de organizaciones juveniles beneficiadas. Estos números se han incrementado año tras año, lo que refleja el impacto positivo del servicio. Sin embargo, es importante aclarar que estos números se basan en la limpieza regular que se realiza a la base de datos con las organizaciones inactivas<sup>27</sup>, lo que significa que solo se consideran las organizaciones que están activamente involucradas en el servicio.

En 2018, se benefició a 198 organizaciones juveniles. Desde entonces, ha experimentado un aumento significativo en su alcance. En 2019, este número aumentó a 227, lo que ya mostraba un crecimiento positivo. Sin embargo, el año 2020 marcó un hito importante con 499 organizaciones beneficiadas, indicando un crecimiento del 120%.

En 2021, continuó su tendencia al alza, con 842 organizaciones juveniles beneficiadas. El año 2022 registró otro aumento notable con 1093 organizaciones. Finalmente, hasta septiembre de 2023, el servicio ha alcanzado su cifra más alta, con 1325 organizaciones juveniles beneficiadas. El constante crecimiento en el número de organizaciones juveniles beneficiadas por el Renoj refleja su importancia y la confianza que éstas depositan en el servicio.

**Figura 35.**

Número de organizaciones juveniles beneficiadas por el Renoj



Nota. Senaju (2022)

<sup>27</sup>Proceso del sistema de datos del Renoj que debe de ser mejorado para mejor identificación de organizaciones inactivas (comunicación personal con Brenda López y Edwin Pimentel, 08 de mayo de 2023).

A lo largo de los últimos seis años, se ha observado una variación en el número de acreditaciones otorgadas por el RENOJ. En 2018, se concedieron 198 acreditaciones, lo que marcó el inicio de este servicio de acreditación. En el año siguiente, 2019, se produjo un aumento sustancial con 304 acreditaciones otorgadas, lo que podría reflejar un creciente interés de las organizaciones juveniles en obtener el reconocimiento estatal.

En el año 2020, el número de acreditaciones disminuyó a 276, lo que podría deberse a varios factores, incluyendo la situación socioeconómica o cambios en la demanda. Sin embargo, en 2021, se produjo un nuevo aumento a 355 acreditaciones, lo que sugiere una recuperación en el interés por parte de las organizaciones. En 2022, se observó una disminución en el número de acreditaciones, bajando a 258. Aunque esta disminución podría ser una señal de estabilización, es importante considerar los factores que podrían haber contribuido a esta tendencia. Hasta septiembre de 2023, se han otorgado 236 acreditaciones, y el año aún no ha concluido.

Estos datos ilustran la variabilidad en el número de acreditaciones brindadas por el Renoj a lo largo de los años. Las razones detrás de estas variaciones pueden ser diversas e incluyen cambios en la demanda, capacidad de procesamiento o factores externos como los efectos de la pandemia del COVID-19.



Nota. Senaju (2022)

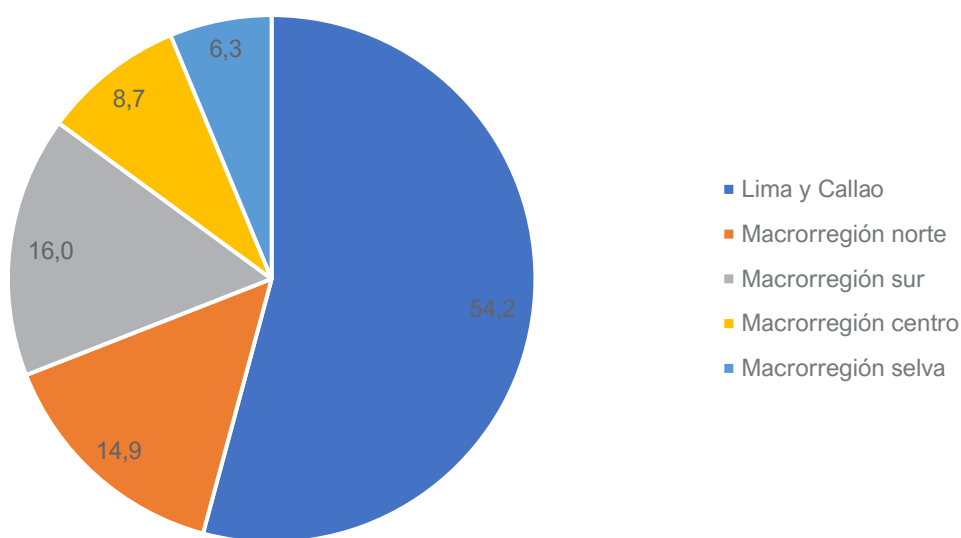
Sobre el estado actual del Renoj, los datos procesados hasta septiembre de 2023 muestran una distribución desigual en las acreditaciones otorgadas en función de la ubicación geográfica. La mayoría de las acreditaciones se concentran en la región de Lima y Callao, constituyendo aproximadamente el 54.2% del total. Esta cifra puede sugerir tanto una mayor densidad de organizaciones juveniles como un mayor acceso a oportunidades en esta área metropolitana. No obstante, es fundamental considerar que este fenómeno también podría indicar que el servicio aún no ha alcanzado su máximo potencial en otras regiones del país, más allá de las ya mencionadas.

La macrorregión norte, por su parte, recibe un porcentaje de acreditaciones alrededor del 14.9%, lo que podría indicar el interés y la participación de las organizaciones juveniles en el norte del país. En contraste, las macrorregiones sur, centro y selva presentan porcentajes más bajos de acreditaciones, registrando el 16%, 8.7% y 6.3%, respectivamente. Estas cifras sugieren una menor presencia o actividad

de organizaciones juveniles en estas áreas, aunque es importante recordar que la acreditación puede depender de factores como la densidad de población y la demanda local.

Estos datos resaltan la necesidad de seguir promoviendo el servicio del Renoj en todas las regiones del país y brindar un mayor apoyo y recursos a las áreas donde las organizaciones juveniles están menos representadas. Esto garantizará una distribución más equitativa de las acreditaciones y una mayor participación juvenil en todo el Perú.

**Figura 37.**  
Organizaciones juveniles según ubicación geográfica (%)



Nota. Senaju (2022)

## Percepción de satisfacción

Para los fines de este estudio, se llevó a cabo una encuesta a representantes de organizaciones juveniles, con un total de 201 respuestas recopiladas. El objetivo de esta encuesta fue evaluar la satisfacción de estas organizaciones con respecto al servicio proporcionado por el Registro Nacional de Organizaciones Juveniles (Renoj) de la Senaju. Las respuestas se analizaron con el propósito de comprender su percepción de satisfacción.

Las organizaciones juveniles buscan en el Renoj oportunidades que impulsen su crecimiento y continuidad. A lo largo de su interacción con este servicio, basada en experiencias a lo largo de diversas etapas, estas organizaciones construyen sus propias percepciones. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la relevancia de comprender estas percepciones, ya que ofrecen valiosas perspectivas que pueden ser empleadas para mejorar la calidad del servicio proporcionado por el Renoj.

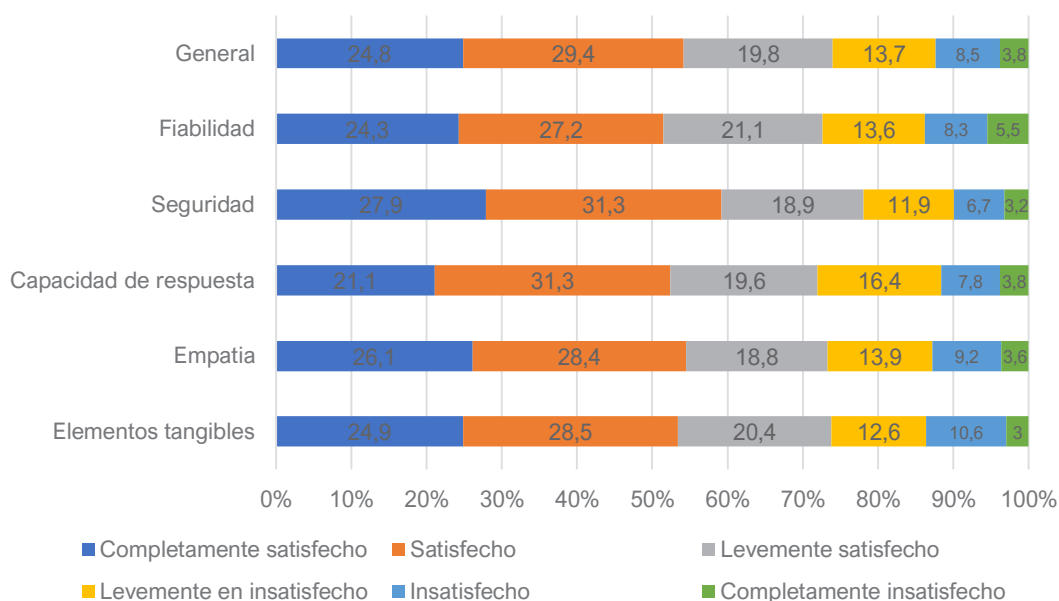
El 74% de las organizaciones juveniles que participaron en la encuesta (201 encuestados) expresaron satisfacción general hacia el

Renoj. Esto equivale a tres de cada cuatro organizaciones encuestadas. Este alto nivel de satisfacción se fundamenta en que el 24.8% indicó estar completamente satisfecho, el 29.4% se mostró satisfecho, y el 19.8% expresó estar levemente satisfecho. Asimismo, se conforma un porcentaje del 54.2% de satisfacción óptima. Por otro lado, un 26% de las organizaciones informó no estar satisfecho con el servicio.

El análisis se centra en cinco dimensiones que evalúan la calidad de un servicio público, siendo la dimensión de “seguridad” la que registra el nivel más alto de satisfacción, alcanzando un 78.1%. Sin embargo, las otras dimensiones se sitúan por debajo del promedio de satisfacción, que es del 74%. La dimensión relacionada con los “elementos tangibles” obtiene 73.8%, mientras que la dimensión de “empatía” alcanza el 73.3%. Las dimensiones de “fiabilidad” y “capacidad de respuesta” son las de menor porcentaje de satisfacción.

**Figura 38.**

Percepción de satisfacción y sus dimensiones (%)



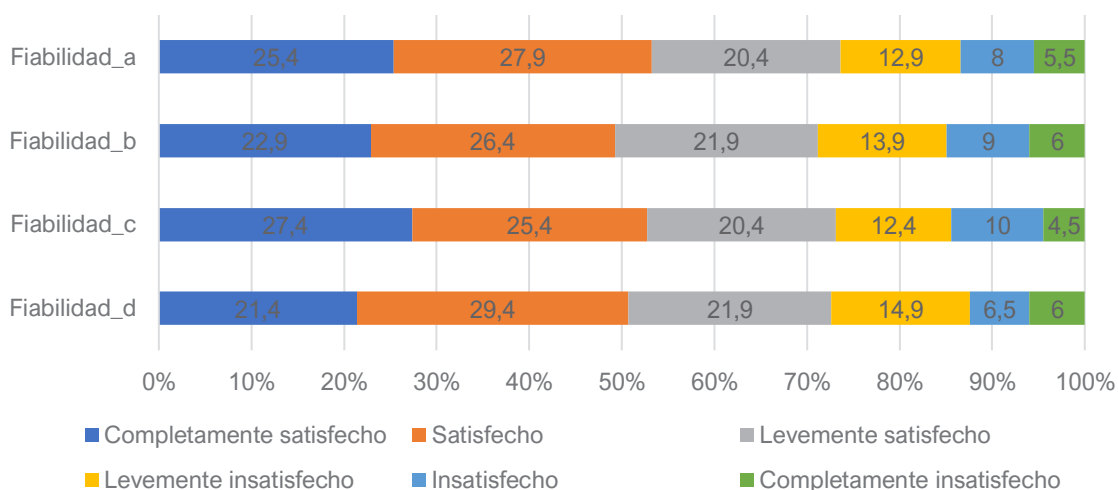
Nota. Porcentajes basados en 201 organizaciones juveniles.

En definitiva, la mayoría de las organizaciones juveniles encuestadas se encuentran satisfechas con el servicio proporcionado por el Renoj, con un énfasis particular en la seguridad que éste transmite. No obstante, existen oportunidades para mejorar la satisfacción en las otras dimensiones evaluadas, con el objetivo de alcanzar un nivel de satisfacción aún más alto en el futuro. En las siguientes secciones se analizará el caso de cada dimensión.

La dimensión de “fiabilidad” se enfoca en evaluar la percepción en cuanto al grado de cumplimiento de su propósito y la organización eficiente en cuatro componentes distintos. El componente mejor valorado es el relacionado con la acreditación institucional que busca mejorar el funcionamiento de la organización juvenil con un 73.6% de satisfacción. Este componente es fundamental porque representa la base del servicio.

Seguido de cerca, el componente de promoción de la participación de las organizaciones juveniles en procesos vinculados al desarrollo de las juventudes alcanza un 73.1%, lo que indica satisfacción con las oportunidades de participación proporcionadas por el registro nacional. Además, el componente que valora la organización adecuada del servicio obtiene un 72.6%. El último componente evaluado, “cumple con su objetivo de promover y difundir las organizaciones juveniles”, alcanza un 71.1% y se relaciona con la labor que realiza la Senaju para posicionar a las organizaciones juveniles.

**Figura 39.**  
Percepción de satisfacción en dimensión fiabilidad del servicio (%)



Nota. Porcentajes basados en 201 organizaciones juveniles. Fiabilidad\_a: Otorga una acreditación que mejora el funcionamiento de la organización juvenil. Fiabilidad\_b: Cumple con su objetivo de promover y difundir las organizaciones juveniles. Fiabilidad\_c: Promueve la participación activa de las organizaciones juveniles en procesos vinculados al desarrollo de las juventudes. Fiabilidad\_d: Está organizado adecuadamente.



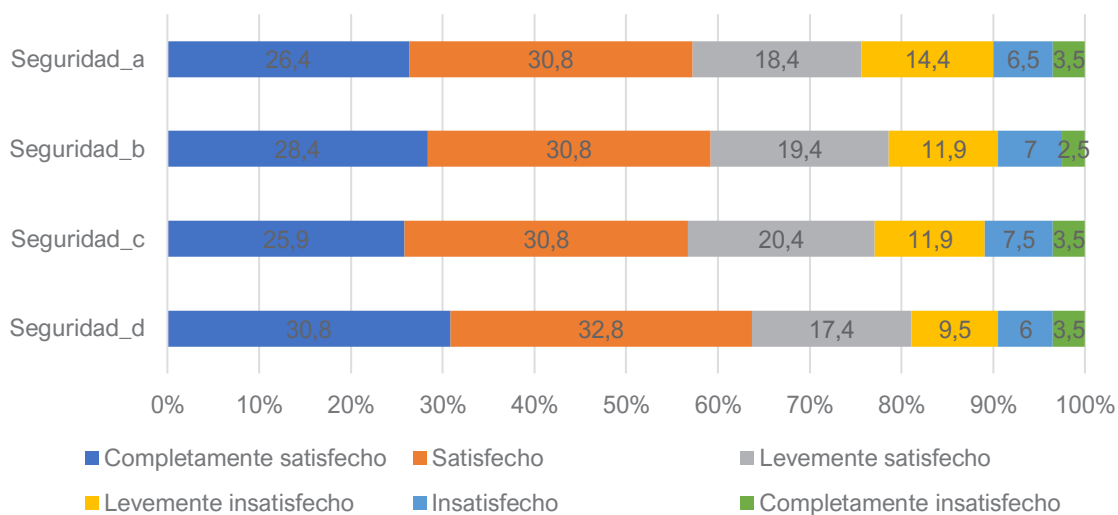
En segundo lugar, la dimensión de “seguridad” se enfoca en la percepción de confianza que genera la institución que ofrece el servicio, así como en el conocimiento, la comunicación efectiva y la amabilidad del personal. Dentro de esta dimensión, el componente mejor valorado a nivel de satisfacción es aquel relacionado con la actitud profesional y servicial del personal al interactuar, obteniendo un 81.1%; reflejando la importancia de la actitud del personal que implementa el servicio.

Luego, el componente que evalúa si el personal posee conocimiento suficiente sobre los procedimientos y requisitos necesarios para el registro y la acreditación alcanza un 78.6%. Le sigue el componente que evalúa la claridad y utilidad de la

información proporcionada sobre requisitos, procesos y beneficios, con un 77.1%. El último componente evaluado se refiere a la percepción de seguridad transmitida por el personal, obtiene un 75.6% nivel porcentual que informan sobre la seguridad que sienten las organizaciones al utilizar el servicio.

**Figura 40.**

Percepción de satisfacción en dimensión seguridad del servicio (%)



Nota. Porcentajes basados en 201 organizaciones juveniles. Seguridad\_a: Cuenta con personal que transmite confianza a su organización. Seguridad\_b: Cuenta con personal que ha demostrado conocimiento suficiente sobre los procedimientos y requisitos necesarios para el registro y la acreditación. Seguridad\_c: Brinda información clara y útil sobre los requisitos, procesos y beneficios. Seguridad\_d: Cuenta con personal que ha mostrado actitud profesional y servicial al momento de interactuar.

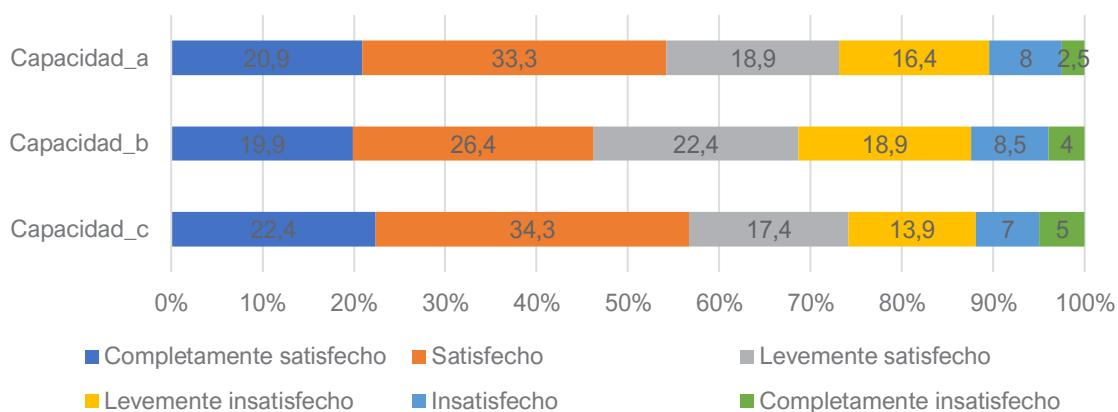
La dimensión de “capacidad de respuesta” se centra en la percepción de cómo se manejan eficazmente las soluciones, los tiempos de espera y los procedimientos claros en relación con los procesos y problemas que surgen durante la implementación del servicio. En esta dimensión, el único componente que supera el promedio de satisfacción del servicio (74%) es el referido a la disponibilidad de procedimientos claros y sencillos para el registro y la acreditación, con una satisfacción del 74.1%.

Ligeramente por debajo, el componente que evalúa la capacidad de proporcionar respuestas eficientes a las solicitudes, preguntas y problemas de las organizaciones juveniles alcanza el 73.1%. El último componente de esta dimensión obtiene un puntaje del 68.7%, enfocándose en la gestión ágil y tiempos de espera razonables en los trámites. Este último porcentaje es el

más bajo entre todos los componentes de las cinco dimensiones analizadas para el servicio, lo que podría deberse a la diferencia entre las expectativas de trámites rápidos y los tiempos administrativos que pueden requerir estos procesos.

**Figura 41.**

Percepción de satisfacción en dimensión capacidad de respuesta del servicio (%)



Nota. Porcentajes basados en 201 organizaciones juveniles. Capacidad\_a: Brinda respuesta eficiente ante sus solicitudes, preguntas y/o problemas. Capacidad\_b: Gestiona tus trámites de manera ágil y evita tiempos de espera excesivos. Capacidad\_c: Cuenta con procedimientos claros y fáciles para el registro y la acreditación.

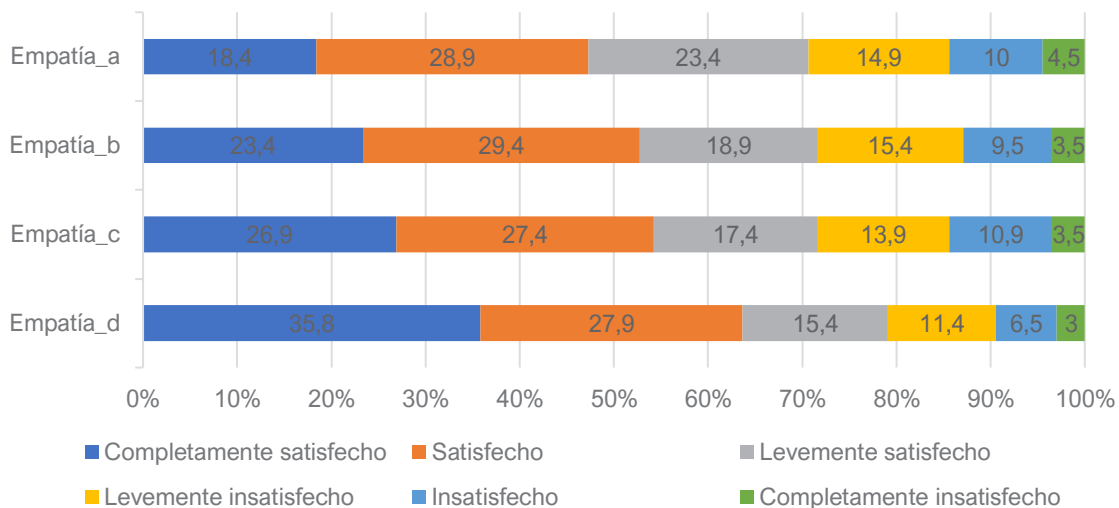
La dimensión de “empatía” se centra en la percepción de la flexibilidad y preocupación del servicio ante las necesidades de los usuarios, la mejora continua y el trato justo e imparcial. El componente mejor valorado dentro de esta dimensión se refiere al trato justo e imparcial, evitando la discriminación y el trato preferencial hacia las organizaciones juveniles, con un 79.1%. Este porcentaje supera el promedio de satisfacción del servicio, que es 74%.

Los otros componentes de esta dimensión se encuentran por debajo del promedio de satisfacción del servicio. Tanto la percepción de contar con personal preocupado por comprender las necesidades específicas de las organizaciones como la preocupación del servicio por mejorar regularmente sus

actividades y beneficios alcanzan el 71.6%. Por último, el 70.6% de las organizaciones encuestadas expresan satisfacción con la adaptación del servicio y los procedimientos a sus necesidades específicas.

**Figura 42.**

Percepción de satisfacción en dimensión empatía del servicio (%)



Nota. Porcentajes basados en 201 organizaciones juveniles. Empatía\_a: Adapta su servicio y procedimientos a las necesidades específicas de las organizaciones juveniles. Empatía\_b: Cuenta con personal preocupado en comprender las necesidades específicas de las organizaciones. Empatía\_c: Se preocupa por mejorar sus actividades y beneficios. Empatía\_d: Brinda un trato justo e imparcial a todas las organizaciones juveniles, evitando la discriminación y el trato preferencial.

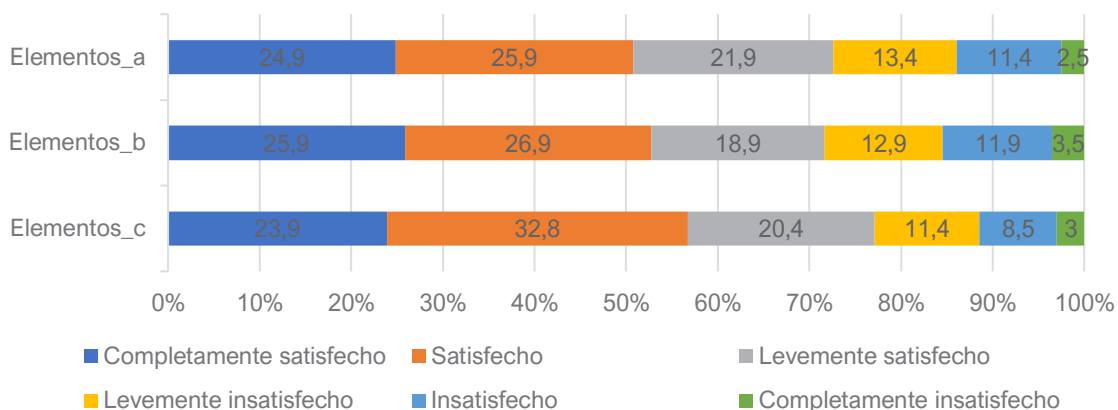
La dimensión de “elementos tangibles” se enfoca en la satisfacción relacionada con el estado de las instalaciones o plataformas (en este caso, se centró en la accesibilidad debido a la intuitividad del formulario de inscripción), los materiales de información y la utilidad de la página web de la institución responsable del servicio en cuanto a la información proporcionada. El componente mejor evaluado en esta dimensión se refiere a la disponibilidad de información útil sobre el servicio en la página web y las redes sociales de la Senaju, alcanzando un notable 77.1%.

componente es crucial, ya que el servicio tiene como proceso inicial la inscripción de una organización juvenil en el registro nacional. Además, la disponibilidad de materiales visuales atractivos y de rápida comprensión, como videos, volantes, piezas gráficas y publicidad, registra un 71.6% de satisfacción.

El componente que evalúa la facilidad de uso del formulario de inscripción como visualmente atractivo e intuitivo recibe una satisfacción general del 72.6%. Este

**Figura 43.**

Percepción de satisfacción en dimensión elementos tangibles del servicio (%)



Nota. Porcentajes basados en 201 organizaciones juveniles. Elementos\_a: Cuenta con formulario de inscripción visualmente atractivo e intuitivo para el procedimiento. Elementos\_b: Cuenta con materiales (videos, volantes, piezas gráficas, publicidad, etc.) visualmente atractivos y ágiles para usted. Elementos\_c: Cuenta con información útil en la página web y redes sociales de la Senaju.

## Análisis de fortalezas y riesgos

Es de vital importancia reconocer las fortalezas del Renoj para obtener una visión clara de las áreas que necesitan mejoras con el objetivo de cumplir su misión. A continuación, se presentan las cinco dimensiones que han sido evaluadas, contemplando dos categorías de satisfacción: satisfacción general y satisfacción óptima<sup>28</sup>.

Es fundamental resaltar que los indicadores de satisfacción son altos. En promedio, alrededor del 74% de las organizaciones juveniles indican sentir satisfacción general, lo que refleja una evaluación positiva de la calidad y eficacia. Es decir, siete de cada diez organizaciones están satisfechas. Además, aproximadamente el 54.2% del público objetivo informa una satisfacción óptima, lo que indica un alto nivel de conformidad con los servicios prestados. Por lo menos, una de cada dos organizaciones de jóvenes siente una gran satisfacción.

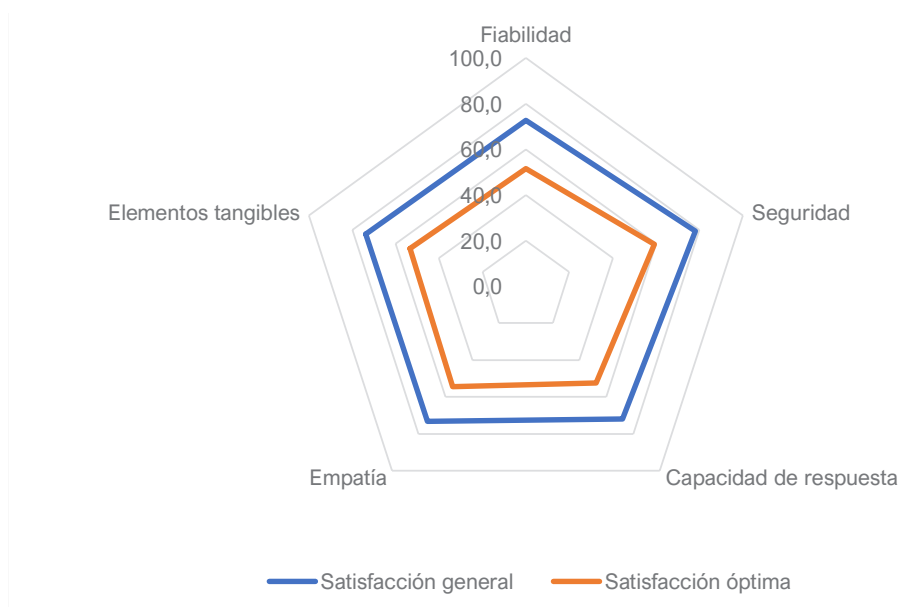
Es importante destacar que la satisfacción general representa una evaluación general del servicio, mientras que la satisfacción óptima

es una medida más rigurosa que implica un nivel especialmente alto de satisfacción. Estos resultados sugieren que el Renoj ha tenido un impacto positivo en la mayoría de las organizaciones acreditadas, brindándoles un servicio valioso en la promoción y apoyo.

Como se aprecia en la siguiente figura, la dimensión de “seguridad” lidera en cuanto a satisfacción, superando a las demás. No obstante, las restantes dimensiones se ubican por debajo del promedio de satisfacción del servicio. En orden descendente, se encuentran las dimensiones “elementos tangibles” y “empatía”. Las dimensiones que presentan el mayor margen de mejora y están más distantes del máximo nivel de satisfacción son “fiabilidad” y “capacidad de respuesta”. Estos resultados resaltan las áreas en las que es esencial enfocarse para elevar la calidad y la satisfacción de los usuarios del servicio RENOJ.

**Figura 44.**

Dimensiones según nivel de satisfacción (%)



Nota. Porcentajes basados en 201 organizaciones juveniles. Satisfacción general considera los niveles “levemente satisfecho”, “satisfecho” y “completamente satisfecho”. Satisfacción óptima considera los niveles “satisfecho” y “completamente satisfecho”.

<sup>28</sup>PSatisfacción general considera los niveles “levemente satisfecho”, “satisfecho” y “completamente satisfecho”. Satisfacción óptima considera los niveles “satisfecho” y “completamente satisfecho”.

Se comparan las categorías de satisfacción presentadas previamente para identificar posibles brechas en las dimensiones analizadas. Estas brechas representan áreas en las que la percepción de satisfacción es más débil y puede estar en riesgo de evolucionar hacia una percepción de insatisfacción. El análisis de estas brechas es fundamental para comprender los factores críticos que requieren mejoras y garantizar la continua satisfacción.

Lo mencionado previamente subraya la importancia de mejorar los procesos. La diferencia entre la satisfacción general y la satisfacción óptima se erige como un indicador fundamental para evaluar la excelencia de un servicio. Cuando esta diferencia es mayor, significa que hay un mayor número de personas que se encuentran “ligeramente satisfechas” con el servicio. En este contexto, el objetivo es convertir a aquellos que se hallan “ligeramente satisfechos” en personas “satisfechas”, como mínimo. Esto conlleva elevar su nivel de satisfacción, permitiéndoles pasar de una satisfacción general a una satisfacción óptima, lo que contribuye a fortalecer la percepción del servicio.

Simultáneamente, es de suma importancia abordar la satisfacción de quienes se declaran “insatisfechos” con el servicio. Este grupo representa una oportunidad de mejora significativa, ya que su percepción negativa puede afectar tanto la reputación como la calidad general del servicio. Revertir su insatisfacción constituye un paso crucial para fortalecer y mejorar la calidad del servicio, lo que, en última instancia, beneficia tanto a las organizaciones juveniles como a la Senaju que es la institución que brinda el servicio.

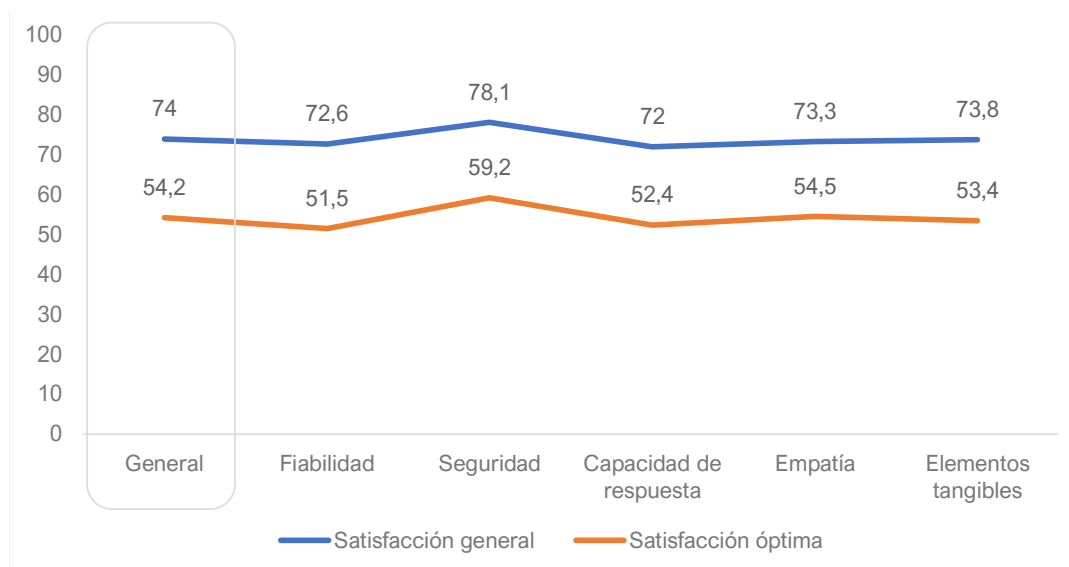
La figura presentada a continuación ilustra que las dimensiones con una percepción de satisfacción más delicada, en el intervalo entre “levemente satisfecho” y “satisfecho”, son “fiabilidad” y “elementos tangibles”. En

lo que respecta a la primera, esta situación puede deberse a un cumplimiento básico de las necesidades de las organizaciones juveniles, aunque con limitaciones para ser percibido como un servicio integral y relevante para el desarrollo organizacional. En cuanto a la percepción de los “elementos tangibles”, la principal dificultad radica en la plataforma de registro y las herramientas proporcionadas a las organizaciones.

No obstante, no se debe subestimar la dimensión “capacidad de respuesta”, donde la atención principal debe centrarse en los tiempos de los trámites de acreditación, garantizando un proceso ágil y evitando demoras excesivas. Las otras dimensiones, “empatía” y “seguridad,” presentan brechas más estrechas, pero esto no debe llevar a descuidar los procesos de interacción con las organizaciones juveniles.

**Figura 45.**

Dimensiones de la calidad del Registro Nacional de Organizaciones Juveniles según análisis de brechas (%)



Nota. Porcentajes basados en 201 organizaciones juveniles. Satisfacción general considera los niveles “levemente satisfecho”, “satisfecho” y “completamente satisfecho”. Satisfacción óptima considera los niveles “satisfecho” y “completamente satisfecho”.

El análisis de satisfacción de las dimensiones del servicio Renoj destaca áreas clave de mejora. “Fiabilidad” y “elementos tangibles” son las dimensiones que requieren una atención prioritaria, ya que muestran una percepción de satisfacción vulnerable en el rango entre “levemente satisfecho” y

“satisfecho”. La “capacidad de respuesta” también es crucial, enfocándose en la agilidad de los trámites de acreditación. Aunque “empatía” y “seguridad” presentan brechas más cortas, no deben pasarse por alto, ya que la interacción con las organizaciones juveniles sigue siendo importante.

## Innovación con la ciudadanía

En esta sección, se exponen propuestas sugeridas por representantes de organizaciones juveniles (comunicación personal, 6 de septiembre de 2023). Estas ideas se presentaron como oportunidades

identificadas por el público objetivo para ampliar el alcance del servicio más allá de la acreditación institucional proporcionada por el Estado.

**Tabla 6.**

Propuestas de organizaciones juveniles para mejorar el servicio del Registro Nacional de Organizaciones Juveniles

Dimensión	Propuestas
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría en la institucionalización: Brindar asesoramiento y apoyo a las organizaciones para su institucionalización en la Sunarp. Asimismo, brindar información sobre redes u otros registros.</li> <li>• Respaldo al voluntariado: Ofrecer reconocimiento a los integrantes activos de las organizaciones a través de constancias de horas de voluntariado.</li> <li>• Espacios de encuentro: Facilitar espacios de encuentro entre organizaciones juveniles para promover el networking e intercambio de experiencias.</li> <li>• Divulgación de actividades: Publicar en redes sociales y en la página web un cronograma mensual de las actividades de las organizaciones juveniles, aumentando su visibilidad.</li> <li>• Directorio de especialistas y redes de apoyo: Establecer un directorio de especialistas y redes de apoyo con entidades, públicas como privadas, para fortalecer la colaboración de las organizaciones.</li> <li>• Fortalecimiento del programa de mentoría: Mejorar el programa de mentoría para brindar un mayor apoyo y orientación a las organizaciones.</li> <li>• Manual de alineación a la Política Nacional de Juventud: Desarrollar un manual que permita a las organizaciones alinear sus proyectos con la política nacional de juventud y medir su desempeño en relación con los objetivos de dicha política.</li> </ul>
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro efectivo: Brindar información detallada y guías para un registro efectivo en el RENOJ, asegurando que las organizaciones sigan los pasos de manera correcta. Además, se propone la implementación de un sistema de retroalimentación para corregir errores en el proceso y garantizar un registro exitoso.</li> <li>• Facilitar el proceso de retroalimentación: Proporcionar mecanismos para que las organizaciones puedan recibir retroalimentación sobre pasos que no se hayan seguido correctamente durante el proceso de registro. Esto ayuda a corregir errores y garantizar la acreditación adecuada. Además, se sugiere aplicar este enfoque a otros procesos, como el Premio Nacional de la Juventud, para una experiencia más segura y efectiva.</li> </ul>



<p><b>Capacidad de respuesta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constancia antes de la acreditación: Emitir una constancia que acredite el estado de “organización en proceso de inscripción” a aquellas organizaciones que se encuentran realizando este trámite. Esta constancia les permitiría demostrar su situación y avance en el proceso, lo que puede ser útil para acceder a ciertos beneficios, recursos o coordinaciones con entidades mientras completan el registro.</li> <li>• Implementación de un chatbot: Introducir en las plataformas digitales un sistema de chatbot que esté disponible para brindar respuestas rápidas a las preguntas y consultas de las organizaciones. Este chatbot podría proporcionar información sobre el proceso de registro, requisitos, plazos y otros detalles clave.</li> </ul>
<p><b>Empatía</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio de reuniones temporales: Establecer un espacio de encuentro ocasional en el que las organizaciones juveniles puedan compartir sugerencias y retroalimentación sobre el servicio del RENOJ. Estas reuniones permitirían una comunicación directa entre las partes interesadas y brindarían la oportunidad de expresar inquietudes, proponer mejoras y fortalecer la relación entre el servicio y las organizaciones.</li> <li>• Alianza para espacios de coworking: Establecer alianzas con empresas o municipios que ofrezcan espacios de coworking, así las organizaciones puedan solicitar dichos espacios para sus reuniones o actividades.</li> </ul>
<p><b>Elementos tangibles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de recursos documentarios: Crear un centro de recursos documentarios que ofrezca a las organizaciones juveniles acceso a una variedad de recursos útiles para su gestión. Esto podría incluir formatos de oficios, estatutos y otros documentos relacionados con su funcionamiento.</li> <li>• Comunidad virtual: Establecer una comunidad virtual con perfiles individuales para cada organización registrada en el Renoj. Esta plataforma permitiría a las organizaciones tener un espacio virtual propio donde puedan interactuar, compartir información, experiencias y buenas prácticas. Además, la comunidad virtual ofrecería beneficios adicionales, como la publicación de eventos, noticias y recursos relevantes para las organizaciones juveniles.</li> <li>• Plataforma virtual para el registro y actualización de datos: Implementar una plataforma virtual amigable y de fácil acceso para el registro y la actualización de datos por parte de las organizaciones. Esta herramienta permitiría a las organizaciones juveniles ingresar y mantener su información de manera eficiente y precisa, lo que facilitaría el proceso de acreditación y mantendría actualizados los registros del RENOJ.</li> </ul>

Nota. Grupo focal de representantes de organizaciones juveniles (Comunicación personal, 06 de septiembre de 2023).

## Oportunidades de mejora

Basándose en la información proporcionada en las secciones anteriores, se han identificado valiosas oportunidades de mejora junto con recomendaciones específicas. Estas sugerencias están dirigidas a la Dirección de Promoción, Organización y Gestión de la Senaju y tienen como objetivo mejorar la calidad del servicio. Además, estas recomendaciones se centran en cada dimensión de calidad previamente evaluada, con la intención de llevar el servicio a niveles de excelencia aún mayores.

### Fiabilidad

- **Difusión en Regiones:** Crear una estrategia de difusión en línea enfocada en regiones específicas fuera de Lima Metropolitana. Esto incluye campañas publicitarias geográficamente dirigidas y asociaciones con líderes y gobiernos locales para promover el Renoj en esas zonas. El contenido en línea debe resaltar los éxitos de las organizaciones juveniles locales.
- **Apoyo en la institucionalización:** Brindar asesoramiento y apoyo a las organizaciones para su institucionalización en la Sunarp y proporcionar información sobre redes u otros registros relevantes. Se puede diseñar un video asincrónico o un manual de información relevante; también un modelo de estatuto u otras plantillas.
- **Promoción activa:** Fortalecer las campañas de promoción de las organizaciones juveniles a través de diversos canales, como redes sociales, sitios web, medios de comunicación y eventos locales. Esto ayudará a aumentar la visibilidad y conciencia sobre el trabajo de estas organizaciones.
- **Respaldo al voluntariado:** Ofrecer reconocimiento a los miembros activos de las organizaciones a través de

constancias de horas de voluntariado. Esta opción se puede integrar al Sinavol del Mimp.

- **Incentivos para la excelencia:** Introducir incentivos para promover la mejora continua, como brindar apoyo económico a las organizaciones más comprometidas con el desarrollo juvenil. Asimismo, fortalecer capacitaciones para la obtención de fuentes de financiamiento externas y vínculo con entidades que puedan financiar mediante un mapeo segmentados de posibles aliados.

### Seguridad

- **Portal de información:** Establecer un portal centralizado de información que brinde a las organizaciones un acceso rápido y sencillo a recursos, programas y oportunidades relevantes.

### Capacidad de respuesta

- **Acreditación provisional:** Emitir un certificado provisional a las organizaciones en proceso de inscripción, lo que les permitirá demostrar su situación y avance en el proceso de registro.
- **Proceso de registro efectivo:** Proporcionar información detallada y guías para asegurar un proceso de registro eficiente en el Renoj, garantizando que las organizaciones sigan los pasos de manera correcta. Implementar un sistema de retroalimentación para corregir errores en el proceso y asegurar un registro exitoso.
- **Optimización del tiempo de trámites:** Mejorar la gestión de los tiempos en los procedimientos y procesos administrativos para reducir los tiempos de espera de las organizaciones.

- **Comunicación multicanal:** Establecer un sistema de comunicación multicanal que garantice respuestas oportunas a las consultas y solicitudes, incluyendo correo electrónico, chat en línea y líneas telefónicas de apoyo.

## **Empatía**

- **Retroalimentación continua:** Fomentar la retroalimentación continua de las organizaciones juveniles mediante encuestas y buzones de sugerencias para identificar áreas de mejora.
- **Evaluación de las mejoras implementadas:** Realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto de las mejoras implementadas y ajustar el servicio según la retroalimentación de las organizaciones.
- **Monitoreo del progreso:** Implementar un sistema de seguimiento y monitoreo más riguroso de las actividades del Renoj para garantizar un cumplimiento constante de los objetivos y compromisos.

## **Elementos tangibles**

- **Centro de recursos documentarios:** Establecer un centro de recursos documentarios que ofrezca a las organizaciones juveniles acceso a una variedad de recursos útiles para sugerir, incluyendo modelos de oficios, estatutos y otros documentos relacionados con su funcionamiento. Además, algunas organizaciones piensan en saltos más grandes, con lo cual no solo un repositorio con materiales sería útil sino también un espacio con recomendaciones si quieren inscribirse en SUNARP, convertirse en ONG, generar redes de trabajo territorial o interterritorial, generar proyectos de alto impacto, desarrollar capacidades colectivas mediante formación especializada, etc.

- **Plataforma de registro virtual:** Implementar una plataforma web que facilite el registro y la actualización de la información.

En definitiva, estas oportunidades de mejora identificadas en diversas dimensiones de calidad para el Renoj son fundamentales para elevar la calidad del servicio. La implementación de estas recomendaciones mejorará significativamente el trabajo de la Dirección de Promoción, Organización y Gestión de la Senaju. Buscar la excelencia y adaptarse a las necesidades cambiantes de las organizaciones juveniles es esencial para cumplir con el objetivo de promover eficazmente estas importantes iniciativas en beneficio de la participación ciudadana de las juventudes.

### Principales hallazgos

El presente estudio, llevado a cabo mediante un enfoque que combina herramientas cuantitativas y cualitativas, ha examinado tres servicios clave de la Política Nacional de Juventud. Este análisis ha posibilitado la descripción detallada de dichos servicios, la evaluación de su calidad percibida y la identificación de propuestas innovadoras para su mejora. En el presente capítulo se identifican los principales hallazgos del presente estudio.

- El análisis identifica una diversidad de enfoques y destinatarios definidos. Mientras que el servicio 5.2.3. se orienta a fortalecer las capacidades de funcionarios para abordar las necesidades de las juventudes vulnerables en diferentes niveles de gobierno, la estrategia para la protección del patrimonio cultural peruano (servicio 6.1.1.) se centra en el involucramiento de la sociedad civil en la preservación y difusión del legado cultural del país. Por otro lado, el servicio 6.1.4. se dirige a organizaciones juveniles, ofreciéndoles herramientas y recursos para su desarrollo y contribución al desarrollo del país. En definitiva, se resalta el trabajo con enfoques específicos para alcanzar los propósitos de cada servicio y gestionar las necesidades de cada público objetivo.
- Los servicios de la Senaju analizados están en etapa de fortalecimiento, ya que sus alcances territoriales e incorporación de nuevos componentes y/o beneficios está en crecimiento. Se puede indicar que el servicio coordinado por el Mincul, que cuenta con mayor tiempo de implementación, se encuentra en una etapa de consolidación de sus procesos internos para afianzar su alcance nacional.
- El análisis de las necesidades y expectativas de los usuarios de los tres servicios revela la urgencia de adaptar las intervenciones y demandas específicas. La búsqueda de conocimiento, crecimiento profesional, y una clara ruta de atención son comunes a todos los servicios. La capacitación, recursos y oportunidades de participación emergen como prioridades, destacando la importancia de la comunicación efectiva y una atención adecuada. La colaboración interinstitucional, la implementación de modalidades híbridas, la entrega de materiales de soporte ágiles y la descentralización territorial son elementos clave para mejorar la eficacia y la satisfacción de los usuarios.
- El análisis general de la satisfacción de los tres servicios revela un panorama positivo, con un promedio ponderado del 81.7% de satisfacción. Las dimensiones comunes de empatía, seguridad y capacidad de respuesta son consistentemente valoradas, demostrando fortalezas en la prestación de servicios públicos dirigidos a jóvenes en el marco de la Política Nacional de Juventud. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en las dimensiones de fiabilidad y elementos tangibles, indicando áreas específicas que podrían beneficiarse de ajustes para elevar la calidad general de la intervención. Se destaca el trabajo de transmitir seguridad con base al trato y conocimiento de las personas coordinadoras o capacitadores.
- El análisis detallado de cada dimensión, desde fiabilidad hasta elementos tangibles, resalta la importancia de

mantener un enfoque centrado en el usuario y la mejora continua de los servicios públicos dirigidos a jóvenes en el marco de la Política Nacional de Juventud.

- La dimensión fiabilidad analiza la percepción acerca del cumplimiento de los propósitos y la eficiencia en cada servicio. En términos generales, se destaca en los tres servicios altos niveles de satisfacción en áreas clave, como el fortalecimiento de capacidades y la orientación en estrategias. El servicio 5.2.3. muestra una satisfacción significativa en el fortalecimiento de capacidades y la orientación efectiva en estrategias para la protección de los derechos de las juventudes vulnerables. En el caso del servicio 6.1.1., se destaca la motivación generada para la valoración y cuidado del patrimonio cultural, así como el fortalecimiento de conocimientos en esta área. Por último, el servicio 6.1.4. sobresale en la acreditación institucional y la promoción de la participación de las organizaciones juveniles en procesos vinculados al desarrollo.
- El análisis de la dimensión de seguridad en los tres servicios revela aspectos importantes sobre la percepción de confianza y el nivel de satisfacción de los usuarios en relación con el conocimiento y la actitud del personal, así como la claridad y utilidad de la información proporcionada. En términos generales, se observa que la actitud profesional y atenta a las necesidades de los demás del personal es altamente valorada en todos los servicios, destacando como el componente mejor valorado en cada uno de ellos. Esto subraya la importancia de la calidad del servicio prestado y la interacción positiva con el personal para generar confianza en los usuarios. Además, la claridad y utilidad de la información proporcionada constituyen también un aspecto

relevante en la seguridad percibida por los participantes, mostrando que la transparencia y la accesibilidad de la información son elementos clave para garantizar la confianza en los servicios ofrecidos. Aunque existen variaciones en los niveles de satisfacción entre los diferentes componentes evaluados en cada servicio, en general, se evidencia un compromiso por parte del personal en transmitir seguridad y confianza a los usuarios.

- El análisis de la dimensión de capacidad de respuesta en los tres servicios proporciona una visión detallada de cómo se manejan eficazmente las soluciones, los tiempos de espera y los procedimientos claros en relación con los procesos y problemas que surgen durante la implementación del servicio. En general, se observa que los tres servicios muestran un enfoque positivo hacia la atención ágil y rápida de problemas o inquietudes, lo que refleja una capacidad de respuesta efectiva por parte del personal en atender las demandas y necesidades de los usuarios. Este aspecto se destaca como el componente mejor valorado en cada uno de los servicios, indicando que los usuarios valoran positivamente la rapidez y eficiencia en la resolución de problemas. Sin embargo, también se identifican áreas de mejora, especialmente en los servicios 6.1.1. y 6.1.4., donde algunos componentes relacionados con la claridad de los procedimientos y la gestión ágil de trámites obtienen puntajes ligeramente más bajos. Estos hallazgos sugieren la importancia de mantener un enfoque en la mejora continua de la capacidad de respuesta, garantizando la eficacia y eficiencia en la atención a las necesidades de los usuarios y en la gestión de los procesos administrativos.
- El análisis de la dimensión de empatía en los tres servicios revela aspectos cruciales sobre la percepción de

flexibilidad, preocupación y trato justo hacia los usuarios. En todos los servicios, el componente mejor valorado se refiere al trato justo e imparcial, indicando un compromiso con la equidad y la ausencia de discriminación. Esto resalta la importancia de garantizar un ambiente de igualdad y justicia en la prestación de los servicios. Además, se observa una valoración positiva hacia la preocupación por la mejora continua en las actividades y beneficios ofrecidos por los servicios, lo que sugiere un enfoque orientado a satisfacer las necesidades cambiantes de los usuarios. Sin embargo, también se identifican áreas de mejora, especialmente en la percepción de la adaptabilidad del servicio a las necesidades individuales, donde se registran niveles ligeramente inferiores de satisfacción en los tres servicios. Estos hallazgos destacan la importancia de mantener un enfoque centrado en el usuario, que promueva la igualdad, la comprensión y la adaptabilidad para garantizar una experiencia positiva y satisfactoria para todos los usuarios.

- El análisis de los elementos tangibles en los tres servicios resalta la importancia de la calidad de las plataformas virtuales y la utilidad de los materiales informativos. Se observa una alta satisfacción con la accesibilidad de las plataformas y la información proporcionada en las páginas web y redes sociales. Sin embargo, hay margen para mejorar la presentación visual de los materiales informativos para garantizar una experiencia óptima para los usuarios. En general, estos hallazgos destacan la necesidad de mantener un enfoque en la calidad y accesibilidad de los elementos tangibles ofrecidos en los servicios.
- Las propuestas de innovación pública presentadas por los usuarios de los tres servicios convergen en la necesidad de fortalecer la calidad y eficacia de los

servicios dirigidos a jóvenes. Entre las ideas comunes destacan la asesoría en proyectos públicos, la colaboración con organizaciones civiles, estrategias de comunicación efectiva, programas de capacitación y desarrollo continuo, la implementación de plataformas virtuales y recursos documentarios, así como la alineación a políticas nacionales.

### Recomendaciones al análisis

- **Mejora y validación del diseño metodológico:** Es fundamental mejorar el diseño metodológico utilizado para analizar la calidad e innovación de los servicios de la Política Nacional de Juventud. Se recomienda realizar una revisión exhaustiva de la literatura y buenas prácticas en evaluación de servicios similares, así como también considerar la consulta a expertos en el tema para garantizar la validez y fiabilidad de la metodología utilizada.
- **Mayor diversidad en la muestra:** Es importante considerar una muestra más diversa que represente adecuadamente a los diferentes grupos de jóvenes beneficiarios de los servicios. Esto podría implicar la inclusión de jóvenes de diferentes regiones geográficas, contextos socioeconómicos y culturales.
- **Utilización de métodos mixtos:** Integrar métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación que puedan proporcionar una comprensión más completa de la calidad de los servicios y las experiencias de los usuarios. Por ejemplo, combinar encuestas de satisfacción con entrevistas en profundidad o grupos focales podría ofrecer perspectivas más detalladas y contextualizadas.
- **Validación y piloto de instrumentos de medición:** Antes de implementar encuestas de satisfacción u otras herramientas de recolección de datos a gran escala, es recomendable realizar pruebas piloto y validar los instrumentos de medición para asegurar su fiabilidad y validez.
- **Involucramiento de múltiples grupos de interés:** Además de consultar a los usuarios de los servicios, sería beneficioso involucrar en el proceso de investigación a una variedad de grupos de interés, incluidas organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y representantes gubernamentales, en el proceso de investigación. Esto puede proporcionar perspectivas adicionales y garantizar la relevancia y aplicabilidad de los hallazgos.
- **Seguimiento a largo plazo:** Considerar la posibilidad de realizar un seguimiento a largo plazo de la calidad y el impacto de los servicios a lo largo del tiempo. Esto permitiría evaluar no solo la satisfacción a corto plazo de los usuarios, sino también los resultados a mediano y largo plazo de la intervención.
- **Inclusión de evaluaciones de impacto:** Además de evaluar la satisfacción de los usuarios, sería beneficioso realizar evaluaciones de impacto para determinar el efecto de los servicios en la vida y el bienestar de los jóvenes. Esto podría implicar el seguimiento de indicadores clave a lo largo del tiempo para medir cambios significativos.
- **Implementación de asesorías técnicas:** Se sugiere la implementación de asesorías técnicas especializadas para los servicios de la Política Nacional de Juventud. Estas asesorías podrían proporcionar orientación y apoyo específico en áreas clave como el diseño de políticas, la gestión de la calidad y la implementación de mejoras innovadoras.

- Vinculación con la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad en el Sector Público: Es importante fortalecer el vínculo entre la gestión de la calidad de los servicios para jóvenes y la “Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público”, coordinada por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Esto garantizará que los servicios de la Política Nacional de Juventud puedan alinearse con los estándares de calidad establecidos a nivel nacional.
- Creación de ecosistemas de innovación: En concordancia con los lineamientos de la PCM, se recomienda la creación de ecosistemas de innovación para potenciar cada servicio público dirigido a jóvenes. Estos ecosistemas podrían involucrar activamente a diversos grupos de interés, incluidos jóvenes, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y sector privado, para fomentar la colaboración y la co-creación de soluciones innovadoras.



- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios [AEVAL]. (2009). Guía para la evaluación de la calidad de los servicios públicos. Ministerio de la Presidencia. <https://funcionpublica.digital.gob.es/gobernanza-publica/calidad/Metodologias-y-Guias/Evaluacion-Calidad-2009.html>
- Arenillas, M. y García-Vegas, R. (2016). Innovación social. La integración social en la Administración Pública. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Arguelles, E. y Villavicencio, D. (2019). Un acercamiento al concepto de la innovación en los servicios públicos. *Entreciencias*, 6(18), 1-16. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2018.18.64794>
- Bouckaert, G. y Pollitt, C. (1995). *Quality Improvement in European Public Services. Concepts, Cases and Commentary*. SAGE Publications.
- Camarasa, J. (2004). La calidad de la Administración pública. *Educación en el 2000*. 8. 9-20. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/85336>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*
- CEPLAN (2018). *Guía de Políticas Nacionales*. CEPLAN. <https://www.gob.pe/institucion/minjus/informes-publicaciones/1941692-guia-de-politicas-nacionales-aprobada-con-resolucion-de-presidencia-de-consejo-directivo-n-057-2018-ceplan-pcd>
- (2022). *Capacidad estatal para la entrega de servicios públicos en el Perú: Un análisis exploratorio cuantitativo*. CEPLAN. <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/3813895-capacidad-estatal-para-la-entrega-de-servicios-publicos-en-el-peru-un-analisis-exploratorio-cuantitativo>
- Conejero, E. y Redondo, Juan. (2016). La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. núm. 15, 23-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5481834>
- Cordero, J. (2011). Los servicios públicos como derechos de los individuos. *Ciencia y Sociedad*, 36(4), 682-701. <https://doi.org/10.22206/cys.2011.v36i4.pp682-701>
- Cronin, J. y Taylor, S. (1992). *Measuring Service Quality - A Reexamination and Extension*. *Journal of Marketing*. 56(3), 55-68.
- Cruz, A. (2021). *¿Cómo mejoramos la calidad de los servicios públicos?: Modelo de estimación de los factores prioritarios en el Perú*. Secretaría de Gestión Pública – Presidencia del Consejo de Ministros. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2124152-estudio-como-mejorar-la-calidad-de-los-servicios-publicos>
- Datum Internacional. (2021). *Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana*. Secretaría de Gestión Pública – Presidencia del Consejo de Ministros. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/colecciones/12394-encuesta-de-satisfaccion-ciudadana>

- Decreto Supremo N° 109-2012-PCM. (2012, 01 de noviembre). Presidencia del Consejo de Ministros. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU. (2015, 31 de enero). Ministerio de Educación. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 004-2019-MIMP. (2019, 07 de marzo). Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Supremo N° 103-2022-PCM. (2022, 21 de agosto). Presidencia del Consejo de Ministros. Diario Oficial El Peruano.
- Farias, P. y Porrúa, M. (2016). Reconstruyendo la relación. el nuevo protagonismo del ciudadano en la gestión pública. En: Gobiernos que sirven: innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos.
- Feito, L. (2007). Vulnerabilidad. Anales del Sistema Sanitario de Navarra, 30 (Supl. 3), 07-22. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1137-66272007000600002&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1137-66272007000600002&lng=es&tlng=es).
- Flores, S. y Núñez, L. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. Revista Alpha Centauri, 2(3), 140-164.
- Huapaya, R. (2015). Concepto y régimen jurídico del servicio público en el ordenamiento público peruano. IUS ET VERITAS, 24(50), 368-397.
- Izquierdo Quispe, P. R. (2015a). Evaluación de la calidad de la gestión pública y servicios públicos desde el gobierno central en España y Perú. [Tesis magister, Universitat Autònoma de Barcelona]. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/1010091>
- Izquierdo, J. (2021b). La calidad de servicio en la administración pública. Rev. Horizonte Empresarial. Vol. 8(1), 425-437. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/1648>
- Menezes, V.; Pedrosa, G.; Da Silva, M. y Figueiredo, R. (2022). Evaluation of Public Services Considering the Expectations of Users—A Systematic Literature Review. Information. 13(4). 162. <https://doi.org/10.3390/info13040162>
- Ministerio de Educación. (2016). Decreto Supremo N° 013-2019-MINEDU. Diario Oficial El Peruano.
- Ministerio de Educación (2021). Informe de evaluación de implementación 2020 de la Política Nacional de Juventud, D.S. 013-2019-MINEDU. [http://www.minedu.gob.pe/transparencia/2021/pdf/20210617\\_15249\\_6\\_PNJ\\_Informe\\_Evaluacion\\_2020.pdf](http://www.minedu.gob.pe/transparencia/2021/pdf/20210617_15249_6_PNJ_Informe_Evaluacion_2020.pdf)
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2018). Plan Nacional de Derechos Humanos 2018-2021. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1539318/PLAN-NACIONAL-2018-2021.pdf.pdf>
- Nieto, L. y Parra. F. (2022). Modelos y encuestas para la evaluación de la satisfacción de los usuarios de los Servicios Públicos. Instituto Cántabro de Estadística.
- OCDE (2017). Estudio de bienestar y políticas de juventud en el Perú. Proyecto OCDE-UE Inclusión juvenil, París. OCDE.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(Fall), 41–50. doi:10.2307/125143
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2018). Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la gestión pública.
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2019). Lineamiento N° 001-2019-SPG. Principios de actuación para la modernización de la gestión pública.
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2021). Implementación de la gestión por procesos en la administración pública. PCM.
- (2022). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.  
<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3361746-103-2022-pcm>
- Rozas, P. y Hantke, M. (2013). Gestión pública y servicios públicos. Notas sobre el concepto tradicional de servicio público. CEPAL.
- Ruiz, A.; Hidalgo, C.; Jimenez, M. y Ruiz J. (2006). Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción. Ministerio de Administraciones Públicas.
- Sánchez, B. (2016). La positivización del concepto de servicio público. *Anuario da Facultade de Dereito da Universidade da Coruña*, (20), 1-28.
- Secretaría Nacional de la Juventud (2021). Enfoque de juventudes en la gestión pública. Bases para su transversalización. SENAJU.  
<https://juventud.gob.pe/publicacion/enfoque-de-juventudes-en-la-gestion-publica/>
- (2023). Guía para la formulación de medidas de protección para las juventudes en situación de vulnerabilidad [Documento no publicado]. Senaju.
- Sistema de Naciones Unidas en el Perú (2018). Desafíos y prioridades: política de adolescentes y jóvenes en el Perú. Naciones Unidas.  
[https://peru.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Desafios\\_y\\_prioridades\\_politica\\_de\\_adolescencia\\_y\\_jovenes\\_Peru\\_-\\_ONU.pdf](https://peru.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Desafios_y_prioridades_politica_de_adolescencia_y_jovenes_Peru_-_ONU.pdf)