

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## ESCUELA DE GRADUADOS



Tesis para optar el Grado de Magister en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública.

“El servicio de atención al ciudadano en las audiencias vecinales de la municipalidad de Miraflores para la generación de valor público”

Autora: Alexandra Ames Brachowicz

Asesora: María Angélica Borneck Vega

# Índice

Introducción.....	4
Capítulo 1: Marco Conceptual.....	8
1.1 Política Pública.....	8
1.2 Nueva Gestión Pública.....	9
1.3 Valor Público.....	12
1.4 Gobernabilidad.....	13
1.5 Participación Ciudadana.....	15
Capítulo 2: “Gobernando con el Vecino”: Las Audiencias Vecinales en la Municipalidad de Miraflores.....	17
2.1 Las Audiencias Vecinales en la Municipalidad de Miraflores.....	17
2.2 Acciones posteriores a la audiencia vecinal .....	23
2.3 Importancia de la práctica.....	24
Capítulo 3: El Secreto está en los detalles: Elementos que están presentes en las Audiencias Vecinales.....	27
3.1 Elementos que están presentes durante la audiencia vecinal.....	28
3.1.1 La Transparencia.....	28
3.1.2 La Sostenibilidad de la práctica.....	29
3.2 Elementos que están presentes después de la audiencia vecinal.....	30
3.2.1 La coordinación intergerencial.....	30
3.2.2 El liderazgo y la cultura organizacional.....	32
3.2.3 La comunicación permanente con los vecinos.....	33
Capítulo 4: Analizando los casos de las Audiencias Vecinales.....	34
4.1 Las Audiencias Vecinales en su primer año de implementación.....	34
4.2 La Satisfacción de los vecinos.....	35
4.3 La creación de Valor Público.....	36
4.3.1 Vecina N° 1 y Vecina N° 2.....	37

4.3.2 Vecina N° 3.....	39
4.3.3 Vecina N° 4.....	40
4.3.4 Vecino N° 5.....	40
4.3.5 Vecino N° 6.....	42
4.3.6 Vecina N° 7.....	43
Capítulo 5: Conclusiones y reflexiones finales.....	45
Referencias Documentales.....	46
Anexos.....	48

## Introducción

En las últimas décadas, América Latina ha sido partícipe de un proceso de transformación mundial que ha traído consigo la redefinición el papel de Estado y el posicionamiento de la democracia como el mejor régimen político para un país. Hoy en día la visión de los ciudadanos es que debe haber un mínimo de requisitos indispensables para que funcione la democracia más allá de la celebración de elecciones periódicas en el tiempo.

Corrientes tan importantes como la Nueva Gestión Pública, han sido acogidas por estados latinoamericanos para trabajar reformas de modernización del Estado. A pesar de la fortaleza de las política de descentralización y del empoderamiento de los gobiernos locales, aún no están generalizadas las políticas de mejora de los servicios al ciudadano. Los gobiernos locales deben enfocar las reformas hacia una atención de calidad y hacia la entrega de servicios que satisfagan las necesidades de los ciudadanos.

Siguiendo con la propuesta de Prats i Catalá (1998: 305) quien menciona que “las políticas [públicas] ya no pueden regirse más por la concepción unilateral de los administradores, como generalmente ocurría en la gestión burocrática clásica, sino que deben guiarse cada vez más por la satisfacción de los ciudadanos”, podemos decir que nos encontramos en una etapa postweberiana donde el ciudadano se ha convertido no sólo en el fin supremo del Estado, sino en un actor estratégico para el fortalecimiento de la tan ansiada gobernabilidad.

De hecho, hoy se encuentran valores en el eje del discurso de la administración pública contemporánea, vinculados a la relación Estado - ciudadano en donde es fundamental tomar en cuenta “la consideración del usuario de los servicios públicos como cliente, a cuya satisfacción se orienta la producción y a quien se le reconoce el derecho a exigir (...)” (Carlos Losada 2008: 299).

Todo esto nos lleva a reflexionar y preguntarnos, ¿es posible contar con una política pública de atención al ciudadano de calidad? ¿Es posible que un ciudadano se pueda sentir escuchado, tener acceso a sus autoridades y al mismo tiempo recuperar la credibilidad y legitimidad en el sector público?

En la ciudad de Lima se conocen algunas experiencias donde los alcaldes reciben a los vecinos para escuchar sus problemas como son los casos de Jesús María, Chorrillos, Lince y La Molina, pero el caso de la municipalidad de Miraflores se diferencia por mantener una práctica permanente de sistematización de la información que permite establecer un seguimiento adecuado de cada uno de los problemas planteados por los vecinos. De esta manera es posible contar con estadísticas según los temas que más preocupan a los vecinos los cuales buscan ser resueltos desde una perspectiva técnica – en coordinación con los funcionarios pertinentes- y dentro de los marcos normativos correspondientes. Para asegurar esto, además, cada audiencia está siendo filmada y se puede ver en tiempo real por intermedio de la página web de la municipalidad de modo tal, que cualquier decisión tomada, sea conocida por

todos los vecinos interesados en monitorear la gestión municipal. Esto último, colabora además con la institucionalización de la transparencia y acceso a la información.

Creemos que la experiencia de la Municipalidad de Miraflores puede contribuir con desarrollar e institucionalizar una política pública municipal de atención al ciudadano con calidad y eficiencia. Es por ello que se plantea investigar al servicio de atención al ciudadano en las audiencias vecinales de la Municipalidad de Miraflores durante el año 2011 y nos centraremos en identificar los factores relevantes que hicieron posible que dicha política genere valor público, siendo satisfactoria para los vecinos.

Por ello, en primer lugar, nos preguntamos, ¿cómo se organizan los procedimientos para implementar el servicio de atención al ciudadano en las audiencias vecinales en la municipalidad de Miraflores?

Así mismo, nos preguntamos lo siguiente:

Sub pregunta 1: ¿En qué consiste la política de atención al ciudadano a través de las audiencias vecinales?

Sub pregunta 2: ¿Cuáles son los elementos y procesos que contribuyen a la generación de valor público de la política de atención al ciudadano en las audiencias públicas de la municipalidad de Miraflores?

Sub pregunta 3: ¿Cuáles son los resultados alcanzados por la política de atención al ciudadano de las audiencias públicas en la municipalidad de Miraflores?

Estas preguntas nos hacen plantearnos las siguientes Hipótesis:

Hipótesis General:

La política de atención al ciudadano de la Municipalidad de Miraflores consiste en la suma de una serie de procedimientos interrelacionados y coordinados que permiten que su implementación sea efectiva y eficiente, contribuyendo a la generación de valor público.

Hipótesis específica 1: La política de atención al ciudadano de las audiencias con el Alcalde en la Municipalidad de Miraflores consiste en una política de comunicación directa y abierta entre autoridad y ciudadanos sin intermediarios.

Hipótesis específica 2: La transparencia y la coordinación intergerencial, así como el cumplimiento con las demandas de los vecinos contribuyen a la generación de valor público.

Hipótesis 3: La política de atención al ciudadano de las audiencias vecinales cuenta con la satisfacción de los vecinos y contribuye a la generación de valor público.

La presente investigación es importante porque nos permitirá dar a conocer cuáles son los elementos que permiten la implementación adecuada de una política de servicio de atención

al ciudadano y nos permitirá dar a conocer cuáles son los factores que hacen que dicha política genere valor público.

Así mismo, la presente investigación nos ayudará a reflexionar acerca de la importancia de implementar una política de atención al ciudadano de manera que la ciudadanía pueda sentirse satisfecha con el o los servicios que los gobiernos locales les brindan.

De esta manera, el objetivo principal de este estudio es comprender el funcionamiento de la política de atención al ciudadano en las audiencias vecinales de la Municipalidad de Miraflores.

En el primer capítulo se describe cuál es el marco teórico que acompaña la presente tesis.

Para lograr el objetivo general, se han organizado los capítulos de tal manera que el segundo capítulo tenga como objetivo describir en qué consiste la política de atención al ciudadano de las audiencias vecinales en la Municipalidad de Miraflores.

En el tercer capítulo se buscará identificar cuáles son los elementos y procesos de la política de atención al ciudadano de las audiencias vecinales que contribuyen a la generación de valor público

Y por último, el cuarto capítulo, se orientará en determinar los resultados de la política de atención al ciudadano en términos de valor público.

Al final de la investigación se presentarán las conclusiones y algunas reflexiones finales que pueden ayudar a mejorar esta política.

La presente investigación consiste en desarrollar un estudio de caso que irá de lo particular a lo general utilizando una metodología mixta tanto de análisis cualitativo en el que se realizarán entrevistas a los actores principales de la política, así como análisis cuantitativo en el que se incluirá datos estadísticos de los tipos de casos presentados por los vecinos y el número de problemas resueltos. El recojo de información se centrará básicamente en la Municipalidad de Miraflores que cuenta con registros de los vecinos participantes así como otros documentos como memorándums entre gerentes, en donde se puede rescatar el modelo de gestión del presente caso. Se ha programado realizar entrevistas tanto a los funcionarios de la Municipalidad como a los vecinos usuarios de este tipo de atención.

El tipo de estudio es descriptivo y explicativo, el tipo de diseño es no experimental. La unidad de Observación son las Audiencias Públicas de la Municipalidad de Miraflores, la unidad de Análisis son los procesos que generan valor público.

# Capítulo 1

## Marco Conceptual

Para realizar la presente investigación, se debe tomar en cuenta una serie de conceptos y teorías que enmarcan a la gestión municipal actual y que están siendo usadas cada vez más en el lenguaje técnico de los servidores públicos y del mundo académico vinculado a las ciencias políticas en el mundo.

No se puede dejar de mencionar el hecho de que nos encontramos en un contexto de transformación en el mundo en donde cada vez surgen nuevas ideas y conceptos y en donde se cuestionan las clásicas formas de comunicación e información. El papel del Estado no es ajeno a este proceso de cambios y en las últimas décadas se ha podido notar que el debate en torno al pensamiento y doctrina de la administración pública se ha intensificado. B. Guy Peters y Vincent Wright sostienen que de todas las áreas de la ciencia política, ninguna ha sufrido una transformación comparable a la experimentada por la administración pública a lo largo de los últimos veinte años. (...) “Casi todas las verdades esenciales que guiaron en la práctica a los administradores públicos y a los estudiosos de la administración han sido desafiadas en la actualidad y a menudo reemplazadas”. (Guy Peters y Wright 2001: 305).

Además, estas transformaciones se están implementando de manera generalizada en el mundo y no quedan restringidas al mundo académico. Un importante estudio de la OCDE señala que hoy en día los Estados se están haciendo más abiertos y más transparentes y están pasando por diversas modificaciones en función a nuevas teorías y corrientes (Mendoza y Vernis 2008). La Nueva Gestión Pública aparece como una de las principales corrientes que busca guiar a los servidores públicos para la transformación de sus organizaciones.

### 1.1. Política Pública:

En la literatura de Ciencia Política existen diversas definiciones de política pública pero para la presente investigación, consideramos relevante adoptar la definición de Joan Subirats que sostiene que la política pública es “una serie de decisiones o acciones, intencionalmente coherentes, tomadas por diversos actores, públicos y a veces no públicos – cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían- a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo” (SUBIRATS 2008:36).

De la misma manera, destacamos lo aportado por Charles Lindblom (1991) cuando propone las fases o el ciclo de la política pública pues sostiene que hay un primer momento de “agendación” del problema, y luego una fase “decisional” donde se encuentra el diseño de la política, la implementación de la política y la evaluación de la política”. Sin embargo, este autor sostiene que el proceso de formación, implementación y evaluación de las políticas públicas constituyen un problema complejo en donde las fases se superponen o se entrecruzan entre sí.

## 1.2.- Nueva Gestión Pública:

La corriente de la Nueva Gestión Pública surge como respuesta a la redefinición del papel del Estado, así como a una evolución del término “administración pública”, el cual está ahora relacionado con un paradigma más burocrático y tradicional. La Nueva Gestión Pública en cambio, introduce principios como la necesidad de la reducción del tamaño del Estado, la orientación hacia el ciudadano/ cliente, la descentralización, gestión organizativa más horizontal, la transparencia y la rendición de cuentas, etc. Se empezó a implementar principalmente en Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda y después empezó a generalizarse por los países democráticos de occidente. En América Latina, la tendencia a reformar el Estado desde la perspectiva de esta corriente tuvo mucha acogida – al menos en el mundo académico- pues se fortaleció debido a que coincidió con el proceso de democratización de muchos países que acaban de dejar gobiernos dictatoriales y /o militares.

Ana Sanz sostiene que hoy en día “las virtudes del modelo de burocracia de Weber se han convertido en los puntos débiles de las administraciones contemporáneas. La excesiva burocratización ha generado una serie de patologías que han lastrado una organización que hasta hace poco había conseguido grados de eficacia y eficiencia satisfactorios. Una especialización enfermiza ha hecho perder de vista el sentido global de la actuación administrativa; la jerarquía ha camuflado altos grados de irresponsabilidad; la necesaria sujeción de la actuación pública a procedimientos y normas establecidos, con la consiguiente proliferación de normativa, prácticamente ha bloqueado la capacidad de respuesta de la administración a nuevas demandas y situaciones cambiantes (...); la impersonalidad ha deshumanizado la gestión pública; la profesionalidad ha volatilizado la capacidad de percepción que debieran tener los funcionarios del sentido político de sus acciones, y ha vuelto innecesaria una cierta ética de actuación pública” (SANZ 2006: 455 -456).

Igualmente Kliksberg ha sostenido que “la burocratización despilfarra los recursos humanos de la organización sometiéndolos a un bajo rendimiento sistemático, trastorna los medios en metas, endiosando la *rutinización* y las rutinas, y viola aspectos trascendentales de la naturaleza humana, creando un clima autorepresivo y opresivo que engendra una altísima tensión social” (KLIKSBERG 1989: 80). Se entiende entonces a la “administración pública” como un sinónimo de burocratización y como conjunto de reglas y procedimientos que orientan el trabajo dentro del sector público, mientras que “gestión pública” se entiende como el conjunto de acciones mediante las cuales, las organizaciones buscan conseguir el logro de sus objetivos y metas procurando demostrar ser más eficiente, con resultados eficaces y gastando lo menos posible.

Un reconocido informe de la OCDE afirma que existe un consenso en todas las democracias occidentales en torno a la idea de que hay que avanzar hacia una “Administración al servicio público”. Así mismo, cabe hacerlo a partir de una idea de receptividad que debe introducirse en nuestras culturas administrativas; de este modo, la administración debería ganar en accesibilidad, comprensibilidad y transparencia hacia la ciudadanía, así como rapidez en solucionar los problemas que plantea la sociedad a partir de políticas públicas formuladas de modo participativo (SANZ 2006).



Aunque pocos autores lo reconozcan, el término “Nueva Gestión Pública” se debe al libro de Michel Messenet en 1975, *La Nouvelle Gestion Publique: pour un Etat sans burocratie* (La nueva Gestión Pública: por un Estado sin burocracia). Messenet no sólo utiliza el término “gestión” sino que introduce al vocabulario francés, el término anglosajón “*management*”, en donde marca la diferencia con las burocracias clásicas, resaltando que el burócrata se limita a cumplir jerarquías y normas en vez de aportar para obtener resultados exitosos hacia afuera, adoptando el modelo utilizado por el sector privado.

Autores españoles han trabajado también el tema de la Nueva Gestión Pública. Carles Ramió Matas sostiene sobre la Nueva Gestión Pública: “Una primera consideración es que bajo esta perspectiva se agrupan muchas corrientes y modelos de gestión diferentes, unos analíticos, la mayoría de carácter normativo; unos genéricos y otros más concretos. Corrientes significativas de la Nueva Gestión Pública son: la desregulación, la agencialización, la gerencialización, la privatización, la externalización (servicios públicos gestionados por organizaciones privadas con y sin ánimo de lucro), la ética en la gestión pública, la participación ciudadana, etc. todo ello intentando vertebrar un nuevo paradigma que se ha denominado “postburocrático” (RAMIÓ 2001: 3-4).

Este esquema “postburocrático” del que se habla, entrega un rol más activo al ciudadano, criticando incluso la idea de reconocer al usuario como cliente pues se cree que es mucho más que eso en donde el ciudadano juega un rol más complejo que en todo caso, se entendería como accionista.

Cuadro 1.1

<b>Dimensiones</b>	<b>Modelo Burocrático</b>	<b>Corrientes Neoempresariales</b>	<b>Corrientes Neopúblicas</b>
<b>Dimensión política</b>	Votante (ideológico)	Votante (calidad de servicios)	Ciudadano (mecanismos variados de influencia política)
<b>Dimensión Económica</b>	Contribuyente	Contribuyente por servicios	Accionista
<b>Dimensión de Servicios Públicos</b>	Usuario	cliente	Ciudadano, accionista y cliente
<b>Rol de los Ciudadanos</b>	Pasivo	Activo en la recepción de servicios, pasivo en el resto de las dimensiones	Activo en todas las dimensiones

Fuente: Ramió, Mas, Santolaria (1999). En: Ramió(2001).

Cabe resaltar que la corriente de la nueva Gestión pública contiene una serie de principios que pueden orientar o promover una reforma más no se trata de acciones estratégicas específicas que respondan a los actuales problemas que rodean a los procesos de modernización del Estado. Se trata más bien de un paradigma inspirador para aquellos que buscan implementar cambios en el sector público dentro del marco de modernización del Estado. No tiene ideología política – aunque tiene gran influencia neoliberal- y su popularidad en los Estados democráticos y occidentales se debe al desgaste del papel de la burocracia y de la necesidad de contar con un sistema nuevo que recupere la legitimidad del Estado por parte de la ciudadanía.

La publicación del libro “Breaking through Bureaucracy” de Michael Barzelay en 1992 coincide con la llegada de Bill Clinton al gobierno de los Estados Unidos lo que hizo que dicho gobierno lo convirtiera en un gran referente bibliográfico para implementar la reforma de la administración pública que se encontraba en agenda. En Este libro, Barzelay introduce ideas que rompe con el clásico pensamiento burocrático en donde la impersonalidad de los burócratas, el centralismo y el control aparecen ya como ideas obsoletas. Una de las ideas más fuertes del autor es que las dependencias gubernamentales deben guiarse por las necesidades del usuario y orientarse hacia el servicio: “Una de las aspiraciones recurrentes de los administradores públicos y los supervisores que ponen en práctica estos conceptos [la Nueva Gestión Pública] consiste en resolver los problemas operativos haciendo a sus organizaciones sensibles, dinámicas y prestadoras competitivas y amistosas de valiosos servicios a los clientes” (BARZELAY 1992).

Uno de los principales principios de la Nueva Gestión Pública es la reducción del tamaño del Estado. “El debate sobre las privatizaciones es uno de los más nutridos de la Nueva Gestión Pública. Sin duda, tiene buenas razones para serlo ya que afecta de lleno a la concepción del papel del Estado. En cualquier caso, la idea matriz de los procesos privatizadores no es otra cosa que la convicción latente sobre la intrínseca ineficiencia del sector público y la superioridad natural del mercado para asignar recursos” (OLÍAS DE LIMA 2001).

Otro principio importante del que habla Olías de Lima es el de promover la desburocratización. En este caso, el paradigma de la Nueva Gestión pública no afecta al diseño del sistema sino al comportamiento de las personas que se desempeñan dentro del sistema. De lo que se trata es de contar con procesos más fluidos, menos rígidos y poco dinámicos. Las normas y reglas respecto a los plazos no tienen por qué alargar la temporalidad real que toma brindar un servicio. Hoy en día se sabe que a los ciudadanos no sólo les importa la entrega del servicio sino que éste se debe hacer de la forma más eficiente posible y debe cumplir con las expectativas de los usuarios que lo reciben.

Uno de los enfoques que más se ha debatido por parte de los defensores de la Nueva Gestión Pública es el de la clientelización o el enfoque de pensar en cliente en vez de usuario en el sector público. Olías de Lima sostiene que “frente al usuario la Administración se presenta como poder. Define el bien colectivo, establece prioridades, regula las condiciones de acceso,

etc. La consideración del ciudadano como cliente implica trasmutar esta concepción. El cliente no es alguien sobre el que ejerza autoridad sino, muy al contrario, alguien a quien se sirve. El cambio de concepto de usuario al de cliente significa convertir el servicio público, en el que el interés público se define a través de las normas del servicio y los criterios profesionales de los funcionarios, en *servicio público*, donde cada ciudadano puede transmitir su propia visión de la prestación que recibe, de su utilidad y de sus preferencias” (OLÍAS DE LIMA 2001).

La visión de cliente busca enfocar la entrega del servicio con mayor calidad y asegurar la satisfacción de aquel que lo recibe. “Eleva al antiguo usuario de los servicios públicos a la categoría de cliente es promocionarlo a actor, y no simple receptor, de las actuaciones públicas” (OLÍAS DE LIMA 2001).

Sin embargo existen otros autores, defensores de la Nueva Gestión Pública, que no están de acuerdo con este enfoque pues sostienen que utilizar el concepto de cliente es reducir la condición de ciudadano que es mucho más. Carles Ramió Matos, por ejemplo sostiene que los servicios públicos están hechos para ser brindados a los ciudadanos, seres humanos con deberes y derechos, y por tanto, mantener el enfoque de ciudadanos reivindicaba el concepto de *servidores públicos*, que están al servicio de las necesidades, requerimientos y demandas de la ciudadanía.

De lo que se trata en la Nueva Gestión Pública es cambiar los esquemas mentales de las personas que trabajan en el sector público y crear un nuevo clima organizacional que permita mantener una cultura más horizontal, menos verticalista, que le permita innovar a todos los trabajadores y mejorar cada vez más la entrega de los servicios, cambiar la cultura de las organizaciones y pensar en enfocarse hacia afuera (clientes / ciudadanos) en vez de mantenerse hermética (normas, reglas), todo ello con la misión de generar valor público.

### 1.3.- Valor Público:

Con el ejemplo de una bibliotecaria que decide implementar un programa de lectura para niños por las tardes cuando se ve frente al problema de que las madres trabajadoras de la comunidad no tenían con quién dejar a sus hijos después del colegio, Mark. H. Moore utiliza el término “valor público” e invita a los servidores públicos a innovar y pensar siempre en las reales necesidades de los ciudadanos utilizando los mayores niveles de eficiencia y eficacia. Es decir, de lo que se trata es de generar el máximo valor posible para beneficio de la ciudadanía con la cantidad de recursos asignados. Moore en su libro “Gestión estratégica y creación de valor en el sector público” (MOORE 1998), busca inspirar en la cultura organizacional de los servidores públicos para que estos apunten todas sus metas y objetivos en satisfacer las necesidades de sus usuarios / clientes. Moore enseña a los directivos públicos a ser más emprendedores y a que no se deben ver los problemas que se presentan como tales sino como una oportunidad para aportar para el Estado.

Además, sostiene que “debido a que las decisiones de los directivos públicos atañen a todos los ciudadanos, sus iniciativas se deben seguir más de cerca que las decisiones de los directivos del sector privado que sólo se toman en beneficio de unos pocos superiores (...). En

lugar de limitarse [los directivos públicos] a diseñar los medios para cumplir los propósitos establecidos en los mandatos, se convierten en actores importantes al ayudar a descubrir y definir lo que sería valioso”(MOORE 1998: 44-45).

Se entiende que los directivos públicos deben saber aprovechar la oportunidad de verse frente a un problema para solucionarlo y crear valor. Cuando se refiere a “Crear Valor Público”, Mark Moore propone que el fin de los directivos públicos es darle un valor añadido a la ciudad o país para el que trabajan y no debe limitarse o esconderse en normativas sino que deben ir más allá y pensar en lograr la satisfacción de los ciudadanos.

Así, Mark Moore propone un triángulo estratégico que debe integrar “a) la reflexión sustantiva de los que es valioso y eficaz; b) un diagnóstico de las expectativas políticas; y c) análisis detallados de lo que es viable operativamente. En resumen, al concebir el valor público, los directivos deben encontrar una manera de integrar la dimensión política, la dimensión sustantiva y la dimensión administrativa” (MOORE 1998: 47). Esto significa que los directivos públicos, para crear valor público deben saber en qué medida el fin que se trazan genera valor público, en qué medida recibirá el apoyo político y legal y por último, en qué medida su idea es viable administrativa y operativamente (MOORE 1998).

El libro de Moore constituye una guía para diseñar estrategias sobre la gerencia pública con la finalidad de ordenar todo el accionar de los directivos públicos hacia afuera, promoviendo un clima de apertura hacia la comunidad y hacia abajo, promoviendo un clima organizacional horizontal. A lo largo de la presente tesis, se citarán sus ideas y propuestas acerca de cómo demostrar que se ha creado valor público.

#### 1.4.- Gobernabilidad:

El Diccionario de la Real Academia Española define a la gobernabilidad como la cualidad de lo gobernable mientras que a la gobernanza como el arte de o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio en entre el Estado, sociedad civil y el mercado de la economía. Sin embargo el Banco Mundial (CEPLAN 2010: 101) ahonda más en el tema y sostiene que gobernabilidad es un estilo de gobierno caracterizado por un mayor grado de cooperación entre el Estado y los actores de la sociedad civil al interior de redes mixtas públicas y privadas. Según esta institución la gobernabilidad presenta tres indicadores fundamentales: voz y rendición de cuentas, estabilidad política y ausencia de la violencia, efectividad del gobierno, ausencia de carga regulatoria, Estado de derecho y control de la corrupción.

En el Perú, según el CEPLAN (CEPLAN 2010: 101) , la gobernabilidad no sólo es la base de la democracia y contribuye a afianzar el Estado de derecho y la cohesión social, garantizando el crecimiento económico con equidad. También busca soluciones en la legitimidad y valoración de las instituciones.

El Consejo Científico del CLAD ha apuntado que “La gobernabilidad, es por lo tanto, más que la simple reinención del gobierno, es también la reinención del comportamiento del Estado con la sociedad y del propio papel de ésta. No se trata, sin embargo, de cualquier gobernabilidad, lo que se busca, es una gobernabilidad democrática, orientada por la tarea de consolidar la democracia en América Latina. En este sentido, el desafío de la gobernabilidad democrática en América Latina es hacer la gestión pública más efectiva en términos de los resultados de las políticas” (CLAD 2000:1).

En este sentido, se hace necesario que los gobiernos locales implementen acciones que apuntan hacia la consolidación de la gobernabilidad democrática, incluyendo a la sociedad civil en dicha tarea. Las audiencias vecinales de la Municipalidad de Miraflores, puede ser vista como una política que apunte hacia el camino de la gobernabilidad democrática.

### 1.5.- Participación Ciudadana:

Es la política pública que reconoce a los ciudadanos como actores estratégicos de su propio desarrollo y que busca incorporar sus necesidades, requerimientos o sugerencias a las decisiones públicas. El sector público en tanto se financia con recursos públicos que pertenece a toda la comunidad, debe abrirse e invitar a los ciudadanos a tomar acción frente a las decisiones públicas.

Si bien Roger Hart, es un académico reconocido por promover la participación de los niños en los asuntos de la ciudad, su escalera de la participación (HART 1997) puede ayudarnos a comprender cuáles son los niveles de procesos participativos que se promueven desde los gobiernos locales:

Cuadro 1.1

Escalón 1	Participación Manipulada	Cuando la población es orientada a decidir o a realizar acciones que no responden a sus propios intereses. Por ejemplo, cuando políticos u organizaciones “contratan” personas o se les promete darles algo a cambio de que asistan a una manifestación.
Escalón 2	Participación decorativa	Cuando se utiliza a la población sólo para fines decorativos, por ejemplo, cuando se le pide a la población que asista a mítines.
Escalón 3	Participación simbólica	Cuando se utiliza a la población para realizar actividades supuestamente participativas pero donde se les pide que actúen o decidan de determinada manera. Por ejemplo cuando en un presupuesto participativo se le pide a la población que vote por determinado proyecto.
Escalón 4	Participación de Asignados pero	Cuando se informa a la población sobre determinadas obras o acciones pero la población no ha sido parte del

	informados	diseño o de la implementación.
Escalón 5	Participación con información y consulta	Cuando se informa a la población que se quiere hacer una determinada obra y se les consulta el lugar de realización de dicha obra. Es decir, cuando el municipio ha decidido construir una losa deportiva y se le pregunta a la población en qué lugar se construirá.
Escalón 6	Participación en ideas de agentes externos de desarrollo compartidas con la población	Cuando la acción es pensada por agentes externos a la población pero se coordina con ellos la organización de la misma. Por ejemplo cuando un gobierno local implementa un cine club y las actividades que se desarrollan en dicho espacio son diseñadas íntegramente por la población.
Escalón 7	Participación en acciones pensadas y ejecutadas por la propia población	Las acciones se gestan dentro de la misma comunidad y son planteadas al gobierno local para que sea implementado. Por ejemplo cuando la población decide que se debe construir una canchita de fútbol y se organizan entre ellos para construirla sin contar con su gobierno local.
Escalón 8	Participación en acciones pensadas por la propia población y que han sido compartidas con agentes externos de desarrollo	Se da cuando las acciones son pensadas por la propia población pero a diferencia del nivel anterior, la propuesta es compartida con el gobierno local para que este lo ejecute.  Es el nivel superior de participación real.

Fuente: Hart 1997, Elaboración propia.

Con ello, se tiene que los niveles del uno al tres son meramente pasivos o decorativos y no promueven la construcción de la ciudadanía. Por el contrario, a partir del nivel cuatro, se empieza a delegar facultades a la ciudadanía para que empiece a decidir por el quehacer en su comunidad.

Llama la atención que el nivel superior de participación no es aquel donde la población toma acciones por su propio medio sin coordinar con el gobierno, sino que, es justamente esa coordinación con la institución pública la que lo eleva al nivel más alto de participación social.

Las audiencias vecinales de la Municipalidad de Miraflores, como veremos más adelante, involucran a la ciudadanía en el desarrollo de las actividades de la función municipal puesto que son los vecinos del distrito de Miraflores los que se acercan a conversar con sus autoridades, lo que sirve como un aporte para el quehacer político.

La presente investigación corresponde a un estudio de caso de índole municipal en donde la política pública a investigar es el servicio de atención al ciudadano. Sobre este tema, el de estudios de casos de servicios de atención al ciudadano, se conoce poco. Sin embargo, existen algunas iniciativas del sector privado como ONG que buscan premiar buenas prácticas gubernamentales. La organización Ciudadanos Al Día, premia todos los años a las instituciones públicas que han tenido una labor destacada en proyectos, programas o iniciativas en diferentes categorías, entre ellas las de Atención al Ciudadano. Sobre esto, cabe anotar que la Municipalidad de Miraflores, obtuvo en el 2011 un reconocimiento de Buena Práctica en Gestión Pública en la categoría de Participación Ciudadana por la práctica de las Audiencias Vecinales que se estudiará en la presente tesis. Para realizar esta investigación, ha sido necesario conocer el documento elaborado por la Municipalidad de Miraflores que presentó a Ciudadanos al Día para postular a dicho premio.

## Capítulo 2

### “Gobernando con el vecino”: Las audiencias vecinales en la Municipalidad de Miraflores.

El presente capítulo tiene como principal objetivo describir en qué consiste la política de atención al ciudadano de las audiencias vecinales en la Municipalidad de Miraflores. Para ello, ha sido necesario entrevistar a los funcionarios de la Municipalidad y trabajadores de la Gerencia de Participación Vecinal.

#### 2.1 Las audiencias vecinales en Miraflores:

Desde la primera semana de gestión municipal en enero del 2011, el Alcalde Jorge Muñoz Wells implementó un sistema de atención al ciudadano que consiste en que el Alcalde recibe directamente, una vez a la semana, a los vecinos mirafloresinos que pudieran tener algún tipo de problema respecto al quehacer de la comunidad. Esta práctica se realiza los todos los días miércoles de 8 de la mañana a 2 de la tarde sin la necesidad de que el vecino saque una cita previa. Es decir, una vez a la semana, cualquier vecino puede acercarse a su municipalidad para plantearle sus requerimientos al Alcalde sin necesidad de que haya una cita previa.

Todas las audiencias con los vecinos son registradas con cámara de video y son transmitidas en vivo desde el portal web de la municipalidad [www.miratv.com](http://www.miratv.com); esto, según han informados los funcionarios de la municipalidad, con la idea de que todo tema tratado con el Alcalde debe ser transparente pues lo que le interesa a un vecino, le puede estar interesando a los demás.

Esta idea surge en la época de campaña electoral cuando Jorge Muñoz Wells empezó a tener mayor contacto con los vecinos y sus problemas y se dio cuenta que escuchando a los vecinos se podía conseguir una mejor visión de la problemática del distrito. El Alcalde además sostiene que:

“Esto surge en la época de la campaña cuando nos dimos cuenta de que la gestión precedente no tenía diálogo con el vecino, se gobernaba de espaldas a los mismos, entonces se nos ocurrió que debíamos hacer algo que marcara la diferencia con la gestión anterior. Entonces si antes no había diálogo, nosotros queríamos que esta gestión fuese muy dialogante, muy participativa y pensamos que teníamos que tener un día útil de la semana para poder recibir a los vecinos. (...) Se ideó un mecanismo que era de apertura de puertas, sin filtro previo, sin ningún tamiz y que la gente pudiese llegar para plantear sus problemas, quejas, anhelos, felicitaciones, en fin.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Entrevista al Alcalde Jorge Muñoz Wells, Marzo del 2013.

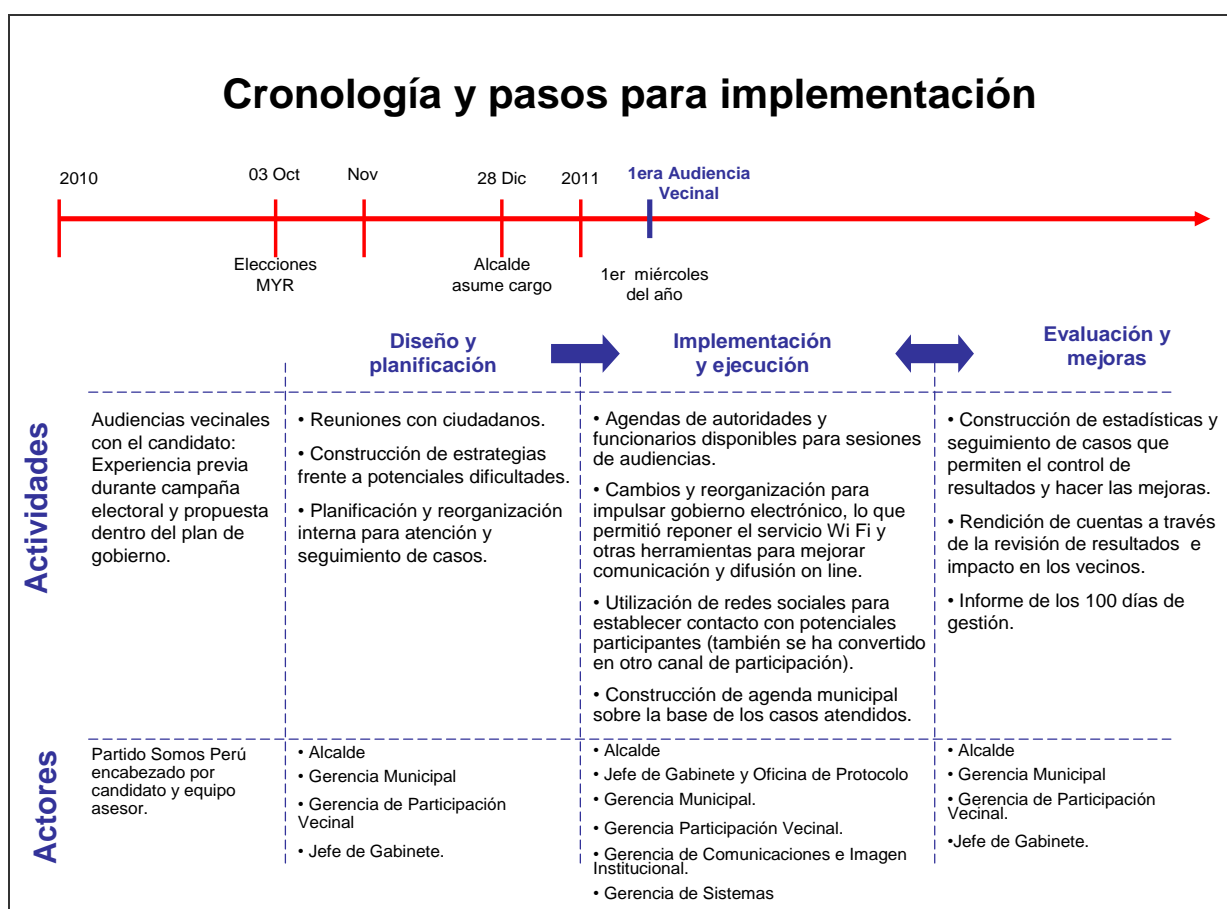


Siguiendo a Subirats (2008) y a otros académicos estudiosos de las políticas públicas, se entiende que la política pública parte de un problema identificado, en este caso, el poco diálogo o la ausencia de ella entre la autoridad y el ciudadano.

El Jefe de Gabinete de Asesores de la Municipalidad de Miraflores, quien a su vez fue asesor principal de la campaña electoral manifestó, sobre el diseño de esta práctica que “la idea fue directamente del alcalde. La propuesta de hacer una gestión municipal cercana al ciudadano, donde su voz fuese escuchada estuvo muy presente desde la campaña y fue el valor diferencial que hizo que los vecinos de Miraflores elijan la actual opción de gobierno”<sup>2</sup>.

A continuación mostramos un cuadro sobre la cronología de la implementación de la práctica elaborado por la Municipalidad de Miraflores:

Cuadro 2.1



Fuente: Municipalidad de Miraflores

De esta manera se muestra que la práctica fue implementada desde el primer miércoles de la gestión municipal 2011-2014. Además de las acciones del cuadro, es preciso comentar la aprobación de un Acuerdo de Consejo (Nº 090 – 2011-MM) el 15 de Setiembre del 2011 en donde la práctica se institucionaliza en el tiempo y se busca la continuidad de esta política por

<sup>2</sup> Entrevista a Alberto de Belaunde, Jefe de Gabinete de la Municipalidad de Miraflores. Marzo del 2013.

las siguientes autoridades del distrito. Sobre esto, se hablará con mayor detalle en el capítulo siguiente.

Se diseñó la audiencia para que todos los vecinos que quieran acercarse a hablar con el Alcalde debieran hacerlo de manera abierta y directa. Así, los vecinos en esta práctica, pasan por una sala de espera en donde son registrados para poder conocer el tema que se tratará, más no existe ningún filtro que impida a algún vecino conversar con el Alcalde.

Una vez que le toca el turno al vecino, este pasa a una sala donde lo esperan el Alcalde, el Gerente Municipal, el Asesor de Alcaldía y el Gerente de Participación Vecinal. Este último es responsable de realizar el seguimiento de los casos y de coordinar permanentemente con el resto de las gerencias para la resolución de los mismos.

Una vez que el vecino ingresa y expone su caso, éste queda registrado y es derivado al área pertinente en donde se analiza el tiempo en que será resuelto. Corresponde a la Gerencia de Participación Vecinal comunicarse con el vecino los días posteriores para informarle sobre la situación de su caso.

Los casos que presentan los vecinos han sido clasificados por la Municipalidad de Miraflores de la siguiente manera:

**1.- Asuntos Laborales**, los cuales pueden incluir temas donde los vecinos solicitan un trabajo en la municipalidad, presentan un proyecto para que se les contrate, solicitan reposición de su cargo si se trata de trabajadores despedidos u otros temas que no están relacionados necesariamente con la problemática del distrito pero que debido a la gran demanda de vecinos respecto a este tema, se ha incluido este tema en la clasificación. Esto, además demuestra que no existen filtros para entrar a hablar con el Alcalde.

**2.-Desorden en las calles**, los cuales pueden ser temas relacionados con ruidos molestos, autos mal estacionados, exceso de ambulantes, presencia de skaters, problemas de tránsito, entre otros.

**3.-Denuncias sobre licencias**, los vecinos que acuden denuncian la falta de licencias de locales o la emisión mal dada de licencias por parte de la Municipalidad, problemas con edificaciones, con locales comerciales, daños a predios, entre otros.

**4.-Solicitudes de licencia**, que se trata de la solicitud que hacen los vecinos para abrir un local o construir una edificación.

**5.-Rentas**: cuando hay algún reclamo respecto al cobro de arbitrios o impuestos prediales así como la solicitud de condonación de deudas, los cuales son negados debido a la política de la municipalidad de incentivar el pago puntual en los vecinos.

**7.-Seguridad Ciudadana**, denuncian sobre robos o sensación de inseguridad en las calles.

**8.-Servicios públicos**: aspectos relacionados con la limpieza y el mantenimiento de parques y jardines.

**9.-Obras públicas:** de los cuales destacan las quejas sobre baches, veredas rotas, reparación de calles, iluminación, semáforos, etc.

**10.-Otros:** personas que se acercan para dar saludos al Alcalde, que solicitan información, o que brindan sugerencias.

Cuadro 2.2

CLASIFICACIÓN DE LOS CASOS PRESENTADOS	
Asuntos laborales	-Solicitan trabajo a la Municipalidad -Presentan proyectos para que los contraten -Solicita Reposición del cargo -Solicitan pago de deudas -Otros
Desorden en las calles	-Ruidos molestos -Autos mal estacionados -Exceso de ambulantes -Skaters -Problemas de tránsito -Otros
Denuncian Licencias	-Denuncian edificaciones -Denuncian locales comerciales -Denuncian daños a predios
Solicitan apoyo distinto a facultades de la Municipalidad	
Rentas	
Seguridad ciudadana	
Servicios públicos	-Limpieza -Parques y jardines
Obras públicas	-Baches -Rompemuelles -Iluminación -Pistas y veredas -Semáforos -Otros
Otros	-Saludos y agradecimientos -Solicitan información -Sugerencias -Varios

Fuente: Municipalidad de Miraflores. Elaboración propia.

Un aspecto interesante a resaltar es que los temas se han clasificado de acuerdo a la perspectiva de la problemática de los vecinos y no necesariamente de acuerdo a las gerencias

o subgerencias que corresponden resolverlas. Esto se ha hecho de tal manera que se permite mantener un registro más claro que cuáles son las principales demandas de los vecinos de tal manera que permitan enrumbar la gestión municipal hacia la solución de las mismas así como a la creación de valor público.

El gerente de Participación Vecinal, Jacobo Ruiz sostiene que “esto permite conocer qué problemas está teniendo la gente. El vecino necesita sentirse escuchado y este es un espacio que permite eso”<sup>3</sup>. Esto concuerda con las respuestas que se obtuvieron de una encuesta realizada por la Municipalidad de Miraflores a los vecinos que estuvieron en las audiencias con el Alcalde pues demuestra que el 96% de los vecinos participantes consideran positiva esta práctica y el 92% consideran que se sintieron escuchados por el Alcalde y su equipo<sup>4</sup>.

La clasificación de los casos presentados no fue inmediata. Según informó la Municipalidad de Miraflores, tomó entre 4 y 6 semanas definir cómo se clasificarían los casos pues se necesitó que la práctica estuviese en marcha para poder conocer las reales demandas de la población. Como se puede ver en el cuadro 2.2, se presentan casos donde los vecinos se acercan al Alcalde por asuntos laborales o para solicitar ayuda distinta a las facultades propias de la Municipalidad. Esto significa que efectivamente, no hay un filtro previo que impida al vecino o ciudadano hablar con el Alcalde, por más que se trate de casos que el Alcalde o la municipalidad no puede resolver. En este sentido, el Gerente de Participación Vecinal, Jacobo Ruiz, sostuvo que lo que se busca es acercar al vecino con su autoridad.

Los vecinos que desean entrevistarse con el Alcalde y sus funcionarios, se inscriben y esperan aproximadamente una hora para ser atendidos – dependiendo de la cantidad de personas que estén esperando. En la sala de espera existen varias sillas, un televisor donde se transmite las noticias del día, café, té y queques elaborados por la panadería de la municipalidad.

A fin de que se pueda dar oportunidad de escuchar a todos por igual, se estableció que la conversación entre el vecino y el Alcalde durara un máximo de 10 minutos, cosa que la mayoría de los vecinos respetan mucho.

Sobre esta práctica, la misma Municipalidad ha sostenido que: “La práctica participativa consiste en escuchar, responder y servir a los participantes en reuniones personalizadas y directas donde se manifiestan ideas, demandas, anhelos y preocupaciones una vez por semana durante seis horas de trabajo participativo, inclusivo y transparente, lo que genera confianza, credibilidad, optimismo y satisfacción cuando ven resuelto su caso” (Municipalidad de Miraflores 2012: 01).

Así mismo, en el mismo documento se anotó que: “Cabe precisar, que es importante reunirse con el Alcalde porque es una forma que tiene el vecino de fiscalizar su labor, de pedirle en el día a día una rendición de cuentas sin esperar a las audiencias públicas de rendición de cuentas

---

<sup>3</sup> Jacobo Ruiz, Gerente de Participación Vecinal.

<sup>4</sup> Encuesta permanente y anónima realizada por la Municipalidad de Miraflores a 947 vecinos al salir de las audiencias con el Alcalde entre el 16 de noviembre del 2011 y el 4 de Julio del 2013.

que se siguen realizando. Del mismo modo, es una manera que tiene el Alcalde de controlar la gestión y de revisar cuáles son los puntos débiles y cuáles son las áreas que requieren mayor atención en el distrito. Del mismo modo, tiene la oportunidad de aplicar las políticas públicas y seguir adaptándolas a las necesidades del vecino” (Municipalidad de Miraflores 2012: 03).

Los objetivos que el equipo municipal trazó en un documento de trabajo interno para las audiencias vecinales son los siguientes (Municipalidad de Miraflores 2012: 02- 03).

#### Objetivos Generales:

- Lograr que el vecino confíe en su autoridad municipal.
- Contar con un diagnóstico semanal de los problemas del distrito desde la visión del vecino.
- Generar un canal directo que entusiasme al vecino para poder presentar quejas y propuestas.
- Lograr la imagen de una autoridad que trabaje para atender mejor al vecino y para solucionar sus demandas,
- Incentiva la participación del ciudadano y sus aportes a la gestión municipal.

#### Objetivos Específicos:

##### Escuchar:

- ✓ Eliminar las barreras de acceso y comunicación entre la autoridad municipal, los funcionarios municipales y los vecinos.
- ✓ Escuchar al vecino no solo para conocer sus ideas, anhelos y preocupaciones; sino para recoger sus demandas, responder y plantear soluciones a su problemática.
- ✓ Escuchar para construir la agenda municipal y recoger recomendaciones para la mejora de la gestión.

##### Servir:

- ✓ Mejorar la gestión a través de las demandas ciudadanas.
- ✓ Servir con una buena atención y acercamiento de las autoridades.
- ✓ Poner a disposición de los vecinos la agenda del alcalde y de los principales funcionarios.
- ✓ Comunicar la visión de la gestión, las políticas de gobierno y generar la unión y buena convivencia.

##### Responder:

- ✓ Dar respuesta a las demandas planteadas de una forma eficaz y eficiente y tener capacidad de respuesta rápida.
- ✓ Convertir al vecino en un agente colaborador para mejorar la gestión.
- ✓ Establecer un canal de comunicación y respuesta entre el vecino y su autoridad.
- ✓ Fortalecer la imagen de las autoridades
- ✓ Generar consensos a través de espacios participativos e inclusivos de la gestión.

Mark Moore (1998) propone un triángulo estratégico donde los directivos públicos deben saber que la estrategia organizativa es un concepto que simultáneamente: “a) declara la misión o propósito general de la organización (construido en base a valores públicos importantes); b) explica las fuentes de apoyo y legitimidad que se utilizarán para satisfacer el compromiso de la sociedad en dicha tarea; y c) explica cómo la tarea se organizará y se gestionará para conseguir los objetivos” (MOORE 1998: 115-116).

En el caso de las audiencias vecinales con el Alcalde en la Municipalidad de Miraflores, se trazó bien la misión de lo que se quería hacer (política de puertas abiertas) antes de empezar la gestión en enero del 2011. Más bien, para esa fecha, ya se tenía organizada la metodología a seguir para cuantificar y hacer el monitoreo respectivo a los casos que se iban a presentar. Por último, al ser una política que le preocupaba principalmente al Alcalde, toda la organización de la Municipalidad se organizó para desempeñar la responsabilidad de atender y resolver los problemas que se presentaban, por lo que el apoyo político estaba sentado desde el inicio.

## 2.2. Acciones posteriores a la Audiencia Vecinal:

Esta política de atención al ciudadano no termina cuando el vecino se va de la sala, si no por el contrario, recién empieza todo proceso de coordinación entre las áreas correspondientes para trabajar en una posible solución. Una vez que se han escuchado los casos, la Gerencia de Participación Vecinal lo deriva a las áreas correspondientes para su inmediata solución, de ser posible. Tanto si la respuesta se trata de algo positivo o negativo para el vecino, siempre se le comunica la respuesta en el menor tiempo posible. De lo que se trata, según lo explicado por la Gerencia de Participación Vecinal, es mantener comunicación activa con el vecino, independientemente de que la respuesta sea satisfactoria para el vecino. Aún así, los funcionarios de la Municipalidad explican con detalle el por qué no se puede atender el pedido al vecino.

Corresponde también a la Gerencia de Participación Vecinal, hacer un seguimiento de la resolución de los casos presentados. Es decir, es la Gerencia de Participación Vecinal, la encargada de coordinar permanentemente con el resto de las unidades orgánicas que se resuelva el caso o en su defecto que se informe por qué no se puede dar respuesta afirmativa al pedido del vecino.

La Gerencia de Participación Vecinal de la Municipalidad de Miraflores tiene un sistema de seguimiento en donde puede saber cuántos casos han sido atendidos y cuántos faltan por atender. Mensualmente, se eleva un informe a la Gerencia Municipal para que dicha área conozca cuáles son las áreas que más casos pendientes tienen. En el capítulo 3 se detallará cómo es que se organiza la municipalidad para hacer el seguimiento a los casos presentados por los vecinos.

El seguimiento a los casos es importante pues es necesario saber si los casos presentados por los vecinos se están resolviendo. Según el Banco Interamericano de Desarrollo, “el monitoreo busca comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución, mediante la identificación de los aspectos limitantes y/o ventajosos (...) En ese sentido, el propósito del monitoreo consiste en detectar de manera oportuna las fortalezas y deficiencias de los procesos de ejecución con tal de realizar ajustes para una óptima gestión de las iniciativas, para optimizar los resultados esperados y responder a las expectativas de la ciudadanía” (MOKATE 2000:3).

### 2.3. Importancia de la práctica:

Cabe resaltar que esta práctica de escuchar a los vecinos directamente por el Alcalde forma parte de la política general de atención al ciudadano por la que todos los trabajadores de la municipalidad están obligados a recibir a los vecinos y atender sus pedidos. Si bien no existe un documento que formalice lo anteriormente expuesto, todos los funcionarios que han sido entrevistados han comentado que en las reuniones semanales del Alcalde con los funcionarios se insiste en dicha política.

Esta práctica además permite que el Alcalde y los funcionarios sepan cual es el malestar general de la gente puesto que a través de los casos que se presentan pueden saber qué está fallando más o qué están caminando mal.

Alberto de Belaunde, el Jefe de Gabinete de Asesores de la Municipalidad de Miraflores manifestó sobre los beneficios de esta práctica que: “Creo que tienen un beneficio directo y uno indirecto. Por beneficio directo, está la cercanía a la máxima autoridad del gobierno local. Ello no es fácil de conseguir a nivel de administración pública en el país. Con esta política los vecinos pueden hablar directamente, realizar sugerencias, críticas, aportes, interactuar con total libertad. El valor público está en que la lógica de representación se mantiene a lo largo de toda la gestión, ayudando a que la legitimidad con la que cuenta la autoridad y la propia entidad no solo sea de origen o legal, sino también de ejercicio. El beneficio indirecto es que la práctica es una estupenda herramienta de control de gestión interna para nosotros. Lo aterrizo en un ejemplo: Si en el transcurso de varias semanas recibimos constantes quejas por demora en la resolución de expedientes de procedimiento administrativo sancionador, inmediatamente sabemos que existen tuercas que ajustar en el área de Fiscalización. O si recibimos quejas por el recojo de basura en cierta zona, sabemos que hay algún problema con la logística en dicho barrio, por lo que tenemos que coordinar con la empresa concesionaria. La política de atención directa al vecino nos permite tener información de primera mano, para la cual muchas entidades pagan a empresas para obtenerlas a través de focus groups y encuestas. Nosotros la tenemos gratis, cada semana, y solo por abrir las puertas y hacer lo que toda autoridad pública debería hacer: escuchar”<sup>5</sup>.

Por ejemplo, Pilar Gavilano, vecina mirafloresina que asistió a las audiencias vecinales sostuvo que: “me prestaron atención y me di cuenta de que mi problema no lo sabía el Alcalde porque se mortificó cuando se lo conté y se solidarizó conmigo (...) Muchas veces el Alcalde no sabe todo lo que sucede, él no puede con todo solo y como vecinos debemos ayudar a la gestión”<sup>6</sup>.

Cabe resaltar que en la juramentación del cargo, el 28 de diciembre del 2010, el Alcalde Jorge Muñoz Wells afirmó que “Dentro del desarrollo de nuestro plan de gobierno, la atención al

---

<sup>5</sup>Entrevista al Alberto de Belaunde, Jefe de Gabinete de la Municipalidad de Miraflores. Marzo del 2013.

<sup>6</sup>Audio N°5 Entrevista a vecina Pilar Gavilano, Abril 2013.

vecino será fundamental y escuchando su voz podremos establecer esa comunicación que tanto se requiere. De esa manera, seremos – y ese es nuestro compromiso- la voz de los vecinos”<sup>7</sup>.

Esto permite entonces ser el termómetro de lo que acontece en el Distrito y permite ser un espacio dónde los vecinos puedan tratar directamente sus problemas con la autoridad que ellos mismos han elegido. Beatriz Boza en un artículo de la revista Somos de El Comercio sostuvo que:

“Desde enero, el alcalde de Miraflores y su equipo gerencial tienen audiencia pública abierta todos los miércoles con los vecinos que quieran ser escuchados (...) Esto le permite al municipio un canal para que la protesta se pueda ventilar. Este tipo de mecanismo no lo tenemos a nivel local, ni provincial, ni regional. Necesitamos estos vasos comunicantes”.

También, sobre este punto, el Gerente Municipal, Sergio Meza, manifestó que: “Resulta muy interesante poder reunirse con alrededor de 40 o 50 vecinos cada semana y poder hacer que esto sirva como un termómetro para ver cuáles pueden ser las deficiencias que está teniendo la gestión y cuáles son los temas sobre los cuales los vecinos no encuentran una solución y en qué tiempo estamos nosotros trabajando. ¿No es cierto? Sabemos en esos momentos cuáles son los temas recurrentes y que áreas están solucionando problemas más rápido, que otras. Y esto sirve no sólo para corregir el problema específico que se presenta cada semana sino también los problemas en general que plantean los vecinos que pueden también darse no solo respecto a ese vecino sino también al resto”<sup>8</sup>.

En conclusión, esta práctica parece ser una forma de contar con la colaboración de los vecinos para saber cómo está organizándose y realizándose el trabajo del distrito, tanto hacia afuera (comunidad) como hacia adentro (procesos de gestión interna) y poder autoevaluarse permanentemente para poder lograr un alto nivel de calidad en la entrega de los servicios públicos. Sobre este punto, resulta indispensable mencionar que la calidad no constituye una meta fija sino que es un horizonte al cual debe uno enfocarse y para ello es importante contar con la permanente opinión del receptor de dicho servicio.

De acuerdo con Joan Prats i Catalá, “la determinación de las metas de los programas gubernamentales debe orientarse más por la satisfacción de los ciudadanos que por una concepción unilateral de los administradores” (PRATS 1998: 305). Esta práctica puede ser una herramienta útil para determinar cuáles son las demandas de la ciudadanía.

Además, el Consejo Científico del CLAD ha anotado que “Las formas de participación social son piezas clave de la gobernabilidad democrática por dos razones. La primera es que tales mecanismos pueden vincular el proceso de reforma del Estado con la consolidación de la

---

<sup>7</sup> Declaraciones de Jorge Muñoz Wells, video institucional de la Municipalidad de Miraflores colgado en su página web: <http://www.miraflores.gob.pe/contenTempl2.asp?idpadre=4991&idhijo=5160&idcontenido=5161>

<sup>8</sup> Entrevista a Sergio Meza Salazar, Gerente Municipal de la Municipalidad de Miraflores. Marzo del 2013.



democracia en América Latina. Además, si el Estado necesita recuperar legitimidad política y social puede ser un instrumento para (re)aproximar el Poder Público a la sociedad” (CLAD 200:2).

Siguiendo con su análisis, el Consejo Científico del CLAD cita a un informe del Banco Mundial que sostiene que: “el aumento de las oportunidades de participación tiene como efecto el mejoramiento de la capacidad estatal para elaborar políticas por tres razones:

a) Cuando el ciudadano puede expresar sus preferencias y reivindicaciones públicamente, el Estado gana parte de la credibilidad que necesita para gobernar bien.

b) Como en la mayoría de los bienes públicos no existen los mecanismos de mercado, la voz popular puede reducir los problemas de información y disminuir los costos transaccionales.

c) Por grande que sea su dedicación, su empeño o su espíritu público, las autoridades estatales no pueden prever todos los bienes y servicios que los ciudadanos desean” (CLAD 2000: 24).

Esta práctica entonces, no sólo acerca el Estado al ciudadano sino que con esto ayuda a construir una mayor gobernabilidad democrática.

## Capítulo 3

### “El secreto está en los detalles: Elementos que están presentes en las Audiencias Vecinales”

El presente capítulo busca identificar los elementos y procesos de la política de atención al ciudadano en las audiencias vecinales con el Alcalde que contribuyen a la generación del valor público. Para ello, es preciso tomar en cuenta que las audiencias vecinales no son un fin en sí mismo sino un medio para llegar a la solución de las problemáticas presentadas por los vecinos y por eso, se debe prestar especial atención a lo que sucede dentro del municipio una vez que la queja o reclamo queda registrado.

Antes de pasar a identificar y analizar los elementos y procesos que juegan especial importancia para la generación de valor público, se considera importante definir un panorama general de la visión gerencial del valor público. Siguiendo a Moore (1998) existen seis cuestiones básicas para analizar el valor de las actividades públicas:

“En primer lugar, hay que tomar en cuenta que el valor se encuentra en los deseos y las percepciones de los individuos, y no necesariamente en las transformaciones físicas, ni tampoco en la sociedad como abstracción” (Moore 1998: 88). Es decir, es el deseo de los ciudadanos y sus percepciones lo que lleva a identificar la creación de valor público. Se debe medir, por tanto, cuáles son esos deseos y esas percepciones. En este sentido, las audiencias vecinales permiten dar a conocer cuáles son esos deseos y percepciones de los ciudadanos.

Segundo, existen diferentes tipos de deseos a satisfacer. Unos se refieren a aquellos que puede producir y distribuir el mercado y otros se refieren a aquellos que realizan las organizaciones públicas y que son el reflejo de los deseos que los ciudadanos expresan a través de las instituciones del gobierno. Las aspiraciones ciudadanas deben ser entonces la preocupación central de los directivos públicos.

Tercero, los directivos públicos pueden crear valor a través de sus actividades utilizando sus recursos y la autoridad que le han sido confiados. En este sentido, “pueden crear valor organizando y gestionando una institución que satisfaga los deseos de los ciudadanos y sus representantes en lo referente a disponer de instituciones respetuosas y productivas. (...) Esta actividad también crea valor desde el momento que satisface el deseo ciudadano de disfrutar de una sociedad en orden, en la cual existen organizaciones públicas equitativas, eficientes y responsables. De esta manera, se satisfacen las demandas de los ciudadanos, no de los clientes o beneficiarios [directos]” (Moore 1998: 88).

Cuarto, hay que asegurar a los ciudadanos que sus recursos se utilizan correctamente. Esto, incluso, cobra mayor importancia que la satisfacción misma de los clientes o beneficiarios directos del servicio. En este caso, cabe resaltar que para la implementación de la política de las audiencias vecinales no se usan recursos extraordinarios puesto que todo está organizado

de tal manera que se utilizan, de manera creativa, los recursos preexistentes de la Municipalidad.

Quinto, se le ha confiado a los directivos públicos el uso de los recursos para la adecuada implementación de la política y por lo tanto, el desempeño de la política debe ser efectiva y eficiente. “Si los directivos públicos deben generar valor a largo plazo, entonces una función importante de su trabajo consiste en fortalecer las políticas que venden a sus autorizadores. Específicamente, las políticas que guían las actividades de una organización deben reflejar los intereses y preocupaciones de los ciudadanos y sus representantes” (Moore, 1998: 90).

Sexto, el mundo en el cual se desenvuelve el directivo público es cambiante. Las aspiraciones de los ciudadanos cambiarán así como los métodos para gestionarlos. “No basta pues, con que los directivos sólo se preocupen de mantener rutinas organizativas, ni tampoco que traten de ser eficientes en tareas rutinarias. También es necesario que la organización esté preparada para adaptarse a nuevas demandas, y que sea innovadora y esté abierta a la experimentación” (Moore 1998:90).

Una vez que se ha descrito el panorama general de la visión que deben tener los directivos públicos de lo que implica el valor público, se hace necesario describir y analizar los elementos que están presentes en la política de las audiencias vecinales con el Alcalde. Para un mejor análisis de dichos elementos se ha dividido su composición según el momento en que se desempeñan o aparecen dichos elementos:

### 3.1 Elementos que están presentes durante la audiencia vecinal:

#### 3.1.1 La transparencia:

Un aspecto central que no se ha analizado al detalle en el capítulo anterior, es el uso de elementos que ayudan a fomentar una cultura de la transparencia en la Municipalidad de Miraflores y que además marca la diferencia con otros municipios que también tienen organizado alguna forma de atención directa con el Alcalde y altos funcionarios.

Ya se ha descrito que todas las audiencias vecinales con el Alcalde son filmadas y transmitidas en vivo por el canal de internet de la municipalidad ([www.miratv.com](http://www.miratv.com)). Además, en dicha página se encuentran registradas todas las entrevistas que han tenido los vecinos con el Alcalde desde el primer día que se implementó esta práctica. Esto parte de la premisa que todo lo que le puede preocupar a un vecino sobre su distrito, puede ser materia de preocupación de los demás y por tanto, todo lo que se habla con el Alcalde y las decisiones que se toman ahí, deben ser públicas. Además, lo que se busca es que quede registrado que el Alcalde siempre actúa bajo el marco de la ley y por ningún motivo puede saltarse procesos, instancias o normas administrativas para favorecer a algún vecino. Por ejemplo, existen vecinos que acuden al Alcalde para quejarse por no haber obtenido alguna licencia de funcionamiento de algún local comercial pero el Alcalde no puede –ni debe- otorgar licencias porque no es una instancia administrativa y lo que se busca, es asegurar que se actúe siempre bajo el

marco de la ley. Este tipo de casos, sin embargo son importantes porque permite medir cómo está actuando el área competente en emisión de licencias, la subgerencia de comercialización o permite conocer cuán complejo u engorroso es la problemática de emisión de licencias para luego, proponer una reorganización en los procedimientos o la implementación de alguna política que desburocratice los trámites de la municipalidad en materia de emisión de licencias.

Regresando al tema de la transparencia, cualquier vecino o ciudadano en general puede escuchar en vivo o en diferido las entrevistas que tiene el Alcalde con los vecinos y monitorear cuáles son las principales inquietudes de la vecindad.

El Gerente Municipal, Sergio Meza sostiene que:

“Alguna vez han venido empresarios o ciudadanos con una aparente intención de dejar un “regalo” a cambio de solicitar algo pero cuando han visto las cámaras y que no solamente era el Alcalde el que recibía sino que habían otros funcionarios presentes como testigos del diálogo que se iba dar, entonces estas personas se han retirado con los regalos (...) de manera tal que estas reuniones con una transmisión también prevé que pueda haber un control personal, tanto de los ciudadanos vecinos o de los comerciantes o empresarios que vienen ante las autoridades o funcionarios municipales en busca del otorgamiento de una licencia”<sup>9</sup>. Esto lo convierte en un mecanismo que puede promover la legitimidad de las acciones realizadas por la municipalidad.

### 3.1.2 La sostenibilidad de la práctica:

Otro aspecto que diferencia esta práctica de las demás de otros municipios es la asistencia permanente del Alcalde a las audiencias vecinales. Sólo cuando el Alcalde está de viaje o por razones de fuerza mayor, lo reemplaza el Teniente Alcalde y si éste no puede, quien lidera la reunión es el Gerente Municipal. Del total de Audiencias realizadas entre el 2011 y 2012 que suman 103, el Alcalde no ha podido estar presente en 16. Sin embargo, la Municipalidad de Miraflores se ha organizado internamente para tener a los días miércoles como los días de atención directo entre el ciudadano y autoridad. Así mismo, para institucionalizar la práctica, se aprobó por Sesión de Consejo, el 15 de Setiembre del 2011, la Ordenanza 090-2011/MM que aprueba entre otras cosas:

Artículo Primero: Institucionalizar la buena práctica denominada “Gobernando con el vecino: Audiencias vecinales con transparencia e inclusión en la gestión”, como parte de la política de transparencia y prioridad en la atención que brinda la Municipalidad de Miraflores al vecino y demás ciudadanos en general, a fin que sus ideas [sic] e intereses expresados continúen incorporándose para el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales de esta entidad.

---

<sup>9</sup> Entrevista a Sergio Meza Salazar, Gerente Municipal de la Municipalidad de Miraflores. Marzo 2013.

Artículo Segundo: Precisar que la buena práctica denominada “Gobernando con el vecino: Audiencias Vecinales con transparencia e inclusión en la gestión”, será dirigida por el Alcalde de la Municipalidad de Miraflores, quien la realizará permanentemente durante un día a la semana y se desarrollará en un espacio de tiempo adecuado, de tal modo que se garantice a los vecinos la satisfacción de sus inquietudes expuestas.

Artículo Tercero: Precisar que la buena práctica que se institucionalice en el tiempo deberá nutrirse de elementos inclusivos, para así hacer de ella una práctica abierta y universal.

Artículo Cuarto: Encargar a la Gerencia de Participación Vecinal, llevar un registro sistematizado de las consultas presentadas a través de la buena práctica mencionada en los artículos precedentes, con el fin de canalizar los temas que servirán para generar datos estadísticos a ser empleados en la determinación de los objetivos que constituyen las políticas de gestión institucional.

Con esto, lo que se busca es perpetuar esta práctica en las siguientes gestiones municipales. Esto sin embargo, no asegura que las audiencias con el Alcalde permanezcan en el tiempo pues la ordenanza se puede dejar sin efecto, pero este documento constituye una forma de mostrar las buenas intenciones para que así sea.

## 3.2 Elementos que están presentes después de la audiencia vecinal:

### 3.2.1 La coordinación intergerencial:

Uno de los aspectos más difíciles en el sector público es gerenciar la coordinación intersectorial pues cada unidad orgánica suele actuar como una pequeña isla como producto de estructuras rígidas y verticales propias a de la burocracia tradicional. Además, resulta “complejo relacionar la teoría de la organización con la administración pública. Para ello, se plantea que, para potenciar las capacidades del Estado, es preciso introducir conceptos y categorías de eficiencia del sector privado en el ámbito público (...) Si el Estado es una organización o muchas organizaciones, un concepto básico es considerar que las organizaciones públicas tienen las mismas necesidades que las organizaciones del sector privado en lo que respecta a alcanzar sus objetivos de una forma eficaz y eficiente; por ello, se acepta que sus zonas operativas puedan y deban nutrirse de las avances de la teoría de la organización.”<sup>10</sup>

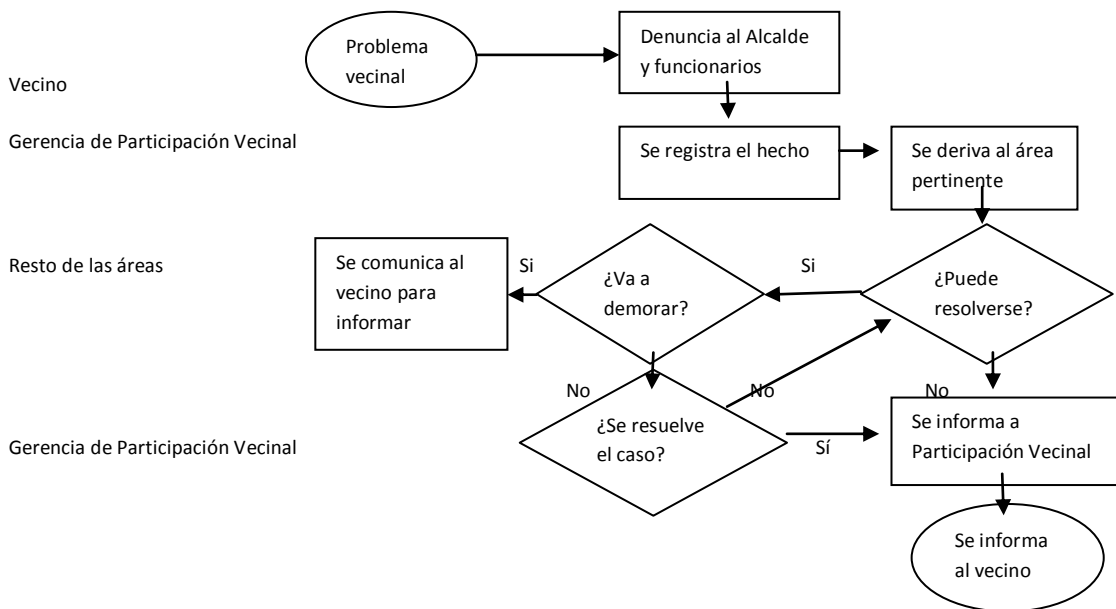
Para explicar cómo es la coordinación intergerencial es preciso describir el proceso de trabajo una vez que la queja o reclamo queda registrado:

---

<sup>10</sup> Alza Barca, Carlos. Material de estudio del curso Gestión Pública y Planeamiento estratégico de la Maestría en Ciencia Política y Gobierno de la PUCP. Pág. 9.

**Gráfico 3.1**  
**Flujograma de las Audiencias Vecinales con el Alcalde**

**¿Quién?**



Fuente: Municipalidad de Miraflores. Elaboración Propia

Como podemos ver, una vez que el problema vecinal queda registrado, éste es derivado al área competente para que pueda ser resuelto. Se ha centralizado la comunicación con el vecino en el área de participación vecinal para que sea ésta área la que monitoree el estado de los reclamos y pueda saber cuáles están pendientes por resolver. Sólo en el caso en que la resolución de la problemática vaya a demorar, le corresponde al área a la cual se le ha derivado el caso, comunicarse con el vecino para explicarle el estado de su caso así como el tiempo aproximado en resolverse tratando de explicar lo más sencillo posible, el motivo técnico de la demora. Esto se hace, además, con cargo a informar a la Gerencia de Participación Vecinal que se ha comunicado con el vecino a fin de que dicha gerencia pueda conocer el estado de la cuestión. Si bien la Gerencia de Participación Vecinal, tiene el mismo rango jerárquico que el resto de las unidades orgánicas con las que se coordina, el monitoreo de ésta área hacia las demás nos hace notar que se está manejando una estructura horizontal de trabajo en donde el objetivo común (resolver el problema), prima sobre los objetivos particulares de cada Gerencia.

Losada (1999) sostiene que una de las cosas que una organización requiere es capacidad de gestión interna, entendida ésta como la capacidad de dinamizar los recursos internos que permitan llegar a la consecución de los objetivos definidos en la política pública. En el caso de

las audiencias con el Alcalde, el uso articulado y responsable de recursos es la clave para llevar a cabo una coordinación adecuada.

Llama la atención además que para llevar a cabo la comunicación entre las gerencias, no se hace necesario el uso de memos físicos sino sólo la coordinación entre correos electrónicos o llamadas telefónicas vía RPM. Hasta aquí, cabe preguntarse ¿Cómo logra el equipo de la Municipalidad mantener la coordinación permanente? Quizás el siguiente aspecto puede ayudar a resolver dicha pregunta.

### 3.2.2 El liderazgo y la cultura organizacional:

Existen diversos autores y escuelas que han desarrollado estudios y tratados sobre el tema del liderazgo. Sin embargo un concepto que más se ajusta a lo que se quiere plantear en la presente tesis es la desarrollada por Francois Vallaey:

“Es el arte de crear y mantener una sinergia y un clima social positivo entre los integrantes del grupo humano, optimizando sus logros a través del trabajo en equipo para la realización de una meta común conocida por todos y generando compromiso” (Vallaey 2004: 3).

La Municipalidad de Miraflores tiene organizada dos reuniones semanales con todos los gerentes y subgerentes. Una de ellas está presidida por el Alcalde y la otra por el Gerente Municipal. En ambas, se busca promover un clima horizontal donde se fomenten compromisos y entusiasmo a hacer las cosas bien. El Alcalde no se caracteriza por tener una personalidad autoritaria, sino más bien, es reconocido por los funcionarios como una figura democrática que mantiene el diálogo permanentemente y que contagia el entusiasmo.

Hay que tomar en cuenta además que “la Gestión Pública debe rechazar la figura del líder autoritario, que reduce a sus seguidores al estado de súbditos miedosos obedientes. Asimismo, debe cuestionar la figura del líder carismático, que tendría a sus seguidores como “fans” aclamadores; y modificar el líder paternalista que tiene a sus seguidores en el aparente estado de niños necesitados. Estas características ponen en el tapete la reflexión acerca de qué tipo de estado tenemos y qué prácticas de liderazgo observamos”<sup>11</sup>.

En el caso de la Municipalidad de Miraflores, el liderazgo del Alcalde incentiva al equipo a trabajar enfocado hacia un solo resultado: Atender al vecino. Este tipo de liderazgo dialogante facilita el camino hacia la sinergia (Vallaey 2004) tan difícil de obtener en las administraciones públicas.

### 3.2.3 La comunicación permanente con el vecino:

---

<sup>11</sup> Alza Barco, Carlos. Material del curso Liderazgo y Habilidades Gerenciales para la Gestión Pública. Maestría en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública de la PUCP. Pág. 60.

Otro de los factores que juegan un rol importante para la creación de valor público es la comunicación permanente con el vecino. Una vez que la queja ha sido registrada, como se ha explicado líneas arriba, la Gerencia de Participación Vecinal informa al vecino el estado de su caso. Si este va a demorar en ser resuelto y requiere una explicación muy técnica, es el área competente la que realiza la llamada al vecino.

Es de especial importancia llamar la atención que la política de mantener una comunicación activa con el vecino es transversal a todas las áreas y acciones de la Municipalidad. El Alcalde de la Municipalidad parte de la premisa de que si él atiende directamente a los vecinos y les da un buen trato y responde inmediatamente a los vecinos que le escriben en redes sociales, entonces, el resto del personal de la municipalidad también debe prestar especial atención en atender al vecino. Moore (Moore 1998) sostiene que se puede incrementar significativamente el valor haciendo que las organizaciones públicas sean más capaces de identificar y responder a las aspiraciones de los ciudadanos.

Todo lo anteriormente expuesto apunta a mantener buenos resultados de las audiencias vecinales con el Alcalde, es decir, apunta a que los casos presentados en las audiencias sean resueltos y por tanto generen creación de valor público. En el siguiente capítulo, se detallarán los resultados y efectos que estos elementos han hecho posible.



## Capítulo 4

### Analizando los casos de las Audiencias Vecinales

El presente capítulo tiene como principal objetivo determinar los resultados de la política de atención al ciudadano en términos de valor público. Para ello, ha sido necesario analizar los casos que los vecinos han presentado a las audiencias vecinales y entrevistarlos para preguntarles cómo se sintieron y si es que su caso se llegó a resolver. También ha sido necesario ingresar a los archivos de la Gerencia de Participación Vecinal para llevar la contabilidad del número y tipo de casos que se han presentado.

#### 4.1 Las audiencias vecinales en su primer año de implementación:

Durante todo el año 2011 se realizaron un total de 51 sesiones en donde se atendieron a 1360 personas y se derivaron a 533 personas y se retiraron 157 personas.

Cuadro 4.1

Año 2011	
Atendidos directamente por el Alcalde y su equipo	1360
Personas derivadas con funcionarios y/o servidores públicos	533
Personas que se retiraron	157
<b>TOTAL</b>	<b>2050</b>

Fuente: Municipalidad de Miraflores. Elaboración Propia.

Llama la atención que la Municipalidad de Miraflores contabilice el número de personas que se retiraron. Esto lo hacen, según han explicado, porque cuando un vecino llega a la Municipalidad y se inscribe, se asume que lo hace porque tiene un problema y si por algún motivo, el vecino se retira de la sala de espera, la Municipalidad de Miraflores lo contacta y se le procesa su pedido.

De todos los casos atendidos por el Alcalde durante el 2011, la Municipalidad de Miraflores registró al cerrar el año (enero del 2012), que el 84% habían sido atendidos. El 26% restante constituían casos pendientes en su mayoría del último trimestre del año 2011, que por su complejidad aún no habían podido resolverse pero que estaban en camino a resolverse.

Sin embargo, esto no significa que todos los casos atendidos hayan alcanzado la satisfacción total del vecino puesto que algunos de los casos consisten en pedidos de índole laboral o que la Municipalidad de Miraflores no puede resolver porque no es un tema que sea de su competencia como por ejemplo, la vecina española que en febrero del 2011 pidió ayuda al Alcalde para resolver un problema de migración o el caso del Restaurante Central donde, en el

mismo mes de febrero, una vecina pide en reiteradas ocasiones que se cierre el local por no tener licencia de funcionamiento municipal pero el restaurante se encontraba funcionando por una medida cautelar del Poder Judicial, por lo que la Municipalidad ya no tiene injerencia sobre dicho local, sino por el contrario, está en la obligación de acatar el fallo de dicho poder del Estado. En ambos casos, el Alcalde y los funcionarios brindan la mayor información posible para que el vecino entienda la situación, pero esto no necesariamente asegura la satisfacción del vecino.

También existen muchos casos de solicitud de licencias de funcionamiento de locales comerciales o de comercio ambulatorio en donde los vecinos creen que acudir al Alcalde es una última instancia para lograr una licencia que no pudieron obtener de la Gerencia de Autorización y Control, que es el área competente. Como se mencionó en el capítulo 2, no se pretende que el Alcalde se convierta en una instancia administrativa que contradiga las decisiones tomadas por los técnicos correspondientes; de lo que se trata, es que el Alcalde pueda conocer el nivel de problemática que existe en la ciudadanía para, a partir de dicha información, desarrollar políticas públicas.

Por ejemplo, Rosario Chang, asistente administrativa de la Gerencia de Participación Vecinal sostiene que “hay vecinos que vienen aquí quejándose de que esta práctica no sirve sólo porque el Alcalde no le dio la licencia [a su local], pero luego se les hace entender de que la ley es igual para todos, ¿no? y que no se les puede dar licencias si no cumplen con la norma, sino todo sería un caos. Algunos entienden y se van tranquilos, otros se van molestos igual”<sup>12</sup>.

De la misma manera, Sergio Meza, Gerente Municipal de Miraflores afirmó que: “También acude gente en busca de orientación y ayuda en casos de licencias de funcionamiento pensando que el alcalde pueda evitar que se cumplan alguno de los requisitos, lo cual nunca es así, de manera tal que la gente entiende que tiene que cumplirse con las normas”<sup>13</sup>.

Con ello, lo que se puede concluir es que esta práctica también sirve para sensibilizar al ciudadano en temas relacionados con el Estado de Derecho y el respeto por las normas.

## 4.2. La satisfacción de los vecinos:

Para conocer la opinión de los vecinos que acuden a hablar con el Alcalde y los funcionarios, en noviembre del 2011 se implementó un mecanismo para medir el grado de satisfacción que ha tenido el vecino después de acudir a las Audiencias Vecinales. De manera aleatoria, se les pide a los vecinos que salen de entrevistarse con el Alcalde, que llenen una encuesta. Dicha encuesta es anónima y permanente. En el capítulo 2, se mostró que el 92% de los encuestados

---

<sup>12</sup> Entrevista a Rosario Chang, Asistente Administrativa de la Gerencia de Participación Vecinal de la Municipalidad de Miraflores. Marzo del 2013.

<sup>13</sup> Entrevista a Sergio Meza, Gerente Municipal de la Municipalidad de Miraflores. Marzo del 2013.

se sintió escuchado por el Alcalde y por su equipo así como el 96% considera positiva esta práctica.

Esta encuesta, al ser realizada apenas el vecino sale de las audiencias, no mide si el vecino quedó satisfecho respecto a la resolución de su problema. De hecho, la Municipalidad de Miraflores no mide el grado de satisfacción de los vecinos una vez que el caso presentado se atendió.

Para poder descubrir qué tan satisfechos han quedado los vecinos que se acercaron a hablar con el Alcalde y su equipo, ha sido necesario analizar caso por caso de manera manual. Para ello, como una muestra, se tomaron los registros de seguimiento de los primeros 1000 casos presentados que corresponden a los meses de enero a agosto del 2011. De dichos casos, se han retirado todos aquellos relacionados con asuntos laborales, los que solicitan apoyo distinto a facultades de la Municipalidad, los que solicitan licencias y los casos de rentas porque se asume que de estos casos, la mayoría no están logrando la satisfacción del vecino pero esto no refleja necesariamente una mala gestión de la municipalidad sino que, por la naturaleza del pedido, la institucionalidad de la gestión municipal no puede –ni debe- resolver los casos a favor del vecino.

Así, se han tomados los casos presentados de enero a agosto del 2011 y se han obtenido los siguientes resultados:

Cuadro 4.2

Tipo de caso	Casos presentados	Casos a favor del vecino	% a favor del vecino
Desorden en las calles	105	66	62%
Denuncian licencias	157	72	46%
Seguridad Ciudadana	43	40	89%
Servicios Públicos	36	36	100%
Obras Públicas	42	23	55%
Otros	232	206	89%
Total	615	443	72%

Fuente: Municipalidad de Miraflores. Elaboración propia.

El cálculo arroja que el 72% de los casos presentados por los vecinos que están relacionados con temas respecto al mejoramiento de la comunidad, están logrando la satisfacción del vecino, lo que a su vez, al tratarse de casos referentes al mejoramiento del entorno, están creando valor público.

### 4.3. La creación de Valor Público:

Una encuesta más generalizada a los vecinos del distrito de Miraflores realizada en el 2013 por Ipsos Perú, arroja que el 86% de los vecinos mirafloresinos consideran importante y muy

importante que el Alcalde atienda directamente a los vecinos (IPSOS, 2013). Esta cifra muestra que la mayoría de los habitantes del distrito de Miraflores están satisfechos con esta práctica pese a que no hayan asistido –necesariamente- a la misma. Sin embargo, lo que se puede notar con este resultado, es el grado de satisfacción que los vecinos mirafloresinos sienten por la existencia de un espacio en donde el Alcalde pueda escuchar a los vecinos.

A partir de los archivos y videos que guarda la Municipalidad de Miraflores, se han seleccionado algunos casos del mes de febrero del 2011 para graficar que esta política está ayudando a crear valor público. Se ha escogido el mes de febrero porque es el segundo mes de implementado la política y es el mes en donde se ha empezado a tener mayor variedad de casos presentados de acuerdo a la tipología o clasificación de la Municipalidad y en donde – debido a una mejor organización frente al primer mes de implementada la práctica- se empezó a tener respuestas más rápidas a los pedidos vecinales. A pedido de la Municipalidad de Miraflores, se han quitado los nombres de los vecinos por lo que se les presentará enumerados:

#### 4.3.1 Vecina N° 1 y Vecina N°2:

El 2 de febrero del 2011, la Vecina N° 1 se acercó a hablar con el Alcalde porque tenía quejas respecto al parque Cahuide; ella sostuvo aquel día:

“Hace mucho tiempo, más de tres años que los vecinos reclamamos que por favor arreglen los parques. Los han arreglado dentro de todo pero no han podado los árboles; hay que estar reclamando. (...) Y últimamente hay que estar detrás, se quemaron los focos, las bancas están bien deterioradas, hay varios focos que están quemados hay árboles que no están podados...”<sup>14</sup>.

La Gerencia de Participación Vecinal derivó el problema al área de parques y jardines de la Municipalidad y según sus archivos, para el 20 de febrero ya tenían todo arreglado. Incluso, se comunicaron con la vecina para que esté presente en la primera inspección que hicieron en el parque para que ella misma detalle la problemática.

Para corroborar con lo que informó la Gerencia de Participación Vecinal, se ha tomado una fotografía del parque en julio del 2013 en donde se puede ver que el parque se encuentra en perfectas condiciones y no hay motivo a mayor reclamo, lo que nos muestra que ha habido un trabajo de mantenimiento en los últimos meses.

---

<sup>14</sup> Municipalidad de Miraflores. Archivos de los videos de las Audiencias Vecinales. 2 de febrero del 2011.

Fotografía 4.1



Fotografía 4.2.



Cabe resaltar, que la Vecina N° 1 al ser informada de que se atenderá su caso y que se comunicarán con ella, manifestó: “Que interesante que funciona así, rápido, porque para otros reclamos hay que estar llenando hojas”<sup>15</sup>.

Otro caso relacionado con áreas verdes, es el que presentó la Vecina N° 2 el día 9 de febrero del 2011 sobre el parque María Reiche:

“Tenemos un parque emblemático, un parque que el orgullo de Miraflores. Nuestro lugar de residencia hoy día se ve afectado por el entorno. Hay situaciones que molestan a nuestros

---

<sup>15</sup> Ibidem.

vecinos, daños en las banquetas, no existen tachos de basura que han sido retirados y nunca reemplazados, daños en el pasto y las flores del parque (...) Sr. Alcalde, yo he tenido que poner letreros de “No jueguen fútbol en las líneas de Nazca” (...) Sr. Alcalde, este parque es parada de diversos recorridos turísticos y a decir verdad deja mucho que desear, que los visitantes a nuestra comuna se lleven esta impresión de un parque abandonado por las autoridades y en pésimo, pésimo estado de conservación...”<sup>16</sup>.

Según informan los archivos de la Gerencia de Participación Vecinal, el pedido de la vecina fue atendido rápidamente. La Vecina N° 2 se encontró muy agradecida y un mes después, declaró a las cámaras de la Municipalidad de Miraflores que:

“Este campo abierto [el parque María Reiche] ha estado descuidado. Hemos ido en varias oportunidades a la Municipalidad los vecinos a solicitar la ayuda para que pongan letreros, siembren más flores, para que no permitan que hay vandalismo pero no fuimos escuchados, hasta la última vez que nos acercamos a hablar con el Sr. Muñoz. Prácticamente a los dos días de haberlos visitado tuvimos la suerte de ver que empezó a cambiar el parque. Empezaron a sembrar más flores, a pintar las bancas, pusieron más serenazgo. No solamente es él, sino se reúnen con un grupo de profesionales que trabajan con él, que eso es muy importante y todos pues, toman nota y los resultados aquí están”<sup>17</sup>.

Casos como los de la vecina N° 1 y la Vecina N° 2, nos muestran que el problema que tenían no era un problema particular sino que, al tratarse de un tema de ornato, era un caso que podía estar afectando a la comunidad. Recuérdese que los vecinos están obligados a pagar impuestos por el mantenimiento de parques y jardines, lo que además, les da el legítimo derecho de reclamar si es que no están satisfechos con los resultados.

#### 4.3.2 Vecina N° 3:

A continuación presentamos un caso que grafica el aporte que pueden hacer los vecinos a una gestión municipal. El 2 de febrero del 2011, la vecina N° 3 manifestó que:

“Vivo preocupadísima por la seguridad vial en Miraflores (...) Todos los días hay choques en Roca y Boloña con República de Panamá porque no se ven los semáforos. No es que la gente se pasa la luz roja, es que no la ven (...) Yo vivo ahí y estoy por chocar a cada rato porque busco el semáforo (...) Hay semáforo pero no se ve porque está entre los árboles, si usted llega a la

---

<sup>16</sup> Municipalidad de Miraflores. Archivos de los videos de las Audiencias Vecinales. 9 de Febrero del 2011.

<sup>17</sup> Declaraciones de la Vecina, sacado del video institucional de la página web de la Municipalidad: [http://www.miraflores.gob.pe/\\_contenTempl2.asp?idpadre=4991&idhijo=5160&idcontenido=5161](http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl2.asp?idpadre=4991&idhijo=5160&idcontenido=5161)



esquina, el semáforo no se ve porque hay árboles aquí y allá (...) Hay que hacer que se vea el semáforo, o sea, podar un árbol, ¿cuánto puede tomar?”<sup>18</sup>.

La Gerencia de Participación Vecinal informó que el caso se atendió rápidamente podándose el árbol que tapaba el semáforo. Aquí, cabe resaltar el aporte que hace la vecina pues es muy probable que el personal de mantenimiento de la Municipalidad no se haya percatado de esta situación.

Esto coincide con lo que explicó el Alcalde Jorge Muñoz Wells acerca de que los vecinos son los ojos de la ciudad. Con las Audiencias vecinales, los vecinos se convierten en colaboradores de la gestión municipal pues informan permanentemente cuándo y dónde están ocurriendo problemas. Se entiende que el Alcalde y sus funcionarios no son omnipotentes y por tanto no pueden estar en todo el distrito a la vez por ello cuando un vecino acude a su municipio a informar sobre un problema, se convierte en un actor estratégico que aporta a su comunidad.

Insertar foto 4.3.



En la fotografía 4.3 de Julio del 2013, se puede corroborar que el árbol continúa siendo podado permanentemente impidiendo que tape la visibilidad a los conductores de dicha zona.

#### 4.3.3 Vecino N° 4:

Los casos presentados sobre temas de Rentas y Administración Tributaria son generalmente para realizar pedidos de exoneración de deuda o fraccionamientos espaciales. En estos casos es muy difícil que se obtenga la satisfacción del vecino puesto que ni el Alcalde ni los funcionarios pueden decidir soluciones que estén fuera del marco de la ley. Sin embargo,

---

<sup>18</sup> Municipalidad de Miraflores. Archivos de los videos de las Audiencias Vecinales. 2 de Febrero del 2011.

según han informado los funcionarios entrevistados, se trata de hacer entender al vecino que el Alcalde no puede tomar decisiones que no están permitidas en el marco de la ley.

Alberto de Belaunde, Jefe de Gabinete de Asesores de la Municipalidad de Miraflores sostuvo que esa es una de las dificultades que existe en esta práctica: “Tal vez la principal dificultad sea la de romper el paradigma de algunos vecinos por el cual piensan que el alcalde puede hacer y deshacer a su gusto. Es una imagen de “todopoderoso” que no se condice con los límites y restricciones que tiene cualquier autoridad pública en un Estado de Derecho. Por ello, hay que explicar permanentemente el tema de las competencias, el principio de legalidad, la lógica y limitaciones del procedimiento administrativo, etc.

Sin embargo, se trata de informar al vecino y darle todas las facilidades posibles para que cumplan con su compromiso tributario. El vecino N° 4 del 9 de febrero del 2011, presentó un caso de rentas que llamó la atención de la presente investigación. Se trata de un caso en donde en el año 2010 la Municipalidad de Miraflores le cobró impuestos de acuerdo a un cálculo mal elaborado y al percatarse la Municipalidad del error, le volvió a cobrar el resto pese a que el vecino ya había cumplido en el año con su deuda tributaria. Al tratarse de un error, la Municipalidad de Miraflores tendría que asumir la responsabilidad pero el procedimiento administrativo no era tan sencillo que luego de que el vecino presentara su caso, se llegó a resolver. El Alcalde de Miraflores, sobre este caso, le manifestó al vecino N° 4 que:

“Aquí hay un error de la administración que no se podría trasladar a los administrados y estamos analizando una situación que tendría que ser una situación que no sea a título personal sino que tiene que ser global porque me dicen que hay varios casos así. Entonces, lo que les queremos decir - no tenemos todavía una respuesta, honestamente- es que estamos en este análisis y hemos pedido a nuestro gerente de Administración Tributaria que nos haga un listado para ver cuántas personas se encuentran en esta situación para resolver este problema (...) Se entiende que no es un problema creado por ustedes sino por la administración pasada. Yo le pido señor que esté tranquilo porque estamos trabajando para encontrar una solución con la cual este error pueda ser subsanado (...) La solución tiene que ser efectiva y sobre todo, tiene que ser legal porque no podemos dar soluciones que no estén dentro del marco de la ley, ¿correcto?”<sup>19</sup>.

Es muy probable que el vecino N° 4 haya acudido donde el Alcalde porque en la plataforma de Atención al Contribuyente no le estaban dando ninguna solución puesto que se trataba de un problema complejo frente al cual los trabajadores de dicha plataforma no estaban capacitados ni empoderados para resolver. El Alcalde tomó conocimiento del caso y le pidió al Gerente de Administración Tributaria que encontrara una solución. Si bien el vecino N° 4 se acercó a hablar con el Alcalde por su problema particular, resultó ser que este caso, le hizo ver al Alcalde y al Gerente de Administración Tributaria que se trataba de un problema que afectaba

---

<sup>19</sup> Municipalidad de Miraflores. Archivos de los videos de las Audiencias Vecinales. 9 de febrero del 2011.



a varias personas y que era posible solucionar en conjunto. Según informó la Gerencia de Participación Vecinal este caso fue resuelto logrando no sólo la satisfacción del vecino sino de un grupo mayor de contribuyentes.

#### 4.3.4 Vecino N° 5:

El vecino N° 5 que acudió a la audiencia el 23 de febrero del 2011 presentó una queja relacionada con el desorden en las calles en los alrededores de la Clínica Americana:

“Desde que tengo uso de razón se vende ropa usada en las esquinas y desde que tengo uso de razón está la misma gente comprando ropa en la zona de la clínica Americana. En alguna oportunidad se hizo algún operativo pero no se pudo erradicar, ¿No podemos nosotros erradicar ese tipo de gente que compra ropa en la zona? (...) Algo se podría hacer para mejorar porque realmente eso nos baja la calidad de vida de la zona”<sup>20</sup>.

La Gerencia de Participación Vecinal informó que se la Gerencia de Seguridad Ciudadana tomó cartas en el asunto colocando un sereno de manera permanente en la zona, de tal manera que no sólo impidió que los ambulantes compradores de ropa usada regresaran al lugar en cuestión sino que se brindó mayor seguridad en la zona. La presencia de un personal del equipo de Serenazgo aumenta la sensación de seguridad en la zona lo que a su vez aumenta la calidad de vida para la comunidad.

#### 4.3.5 Vecino N°6:

El vecino N° 6 manifestó tener un problema con los autos mal estacionados frente a su vivienda: “Yo vivo en Coronel Inclán, tenemos, a ver, un problema con los estacionamientos. La gente se estaciona en esta zona, estoy hablando del cuadrante de Comandante Espinar – Pardo, la gente se estaciona en sitios totalmente inadecuados, en zonas amarillas”<sup>21</sup>.

El vecino N° 6 acudió a las Audiencias con el Alcalde el 16 de febrero del 2011 y la Gerencia de Participación Vecinal informó que la Subgerencia de Movilidad Urbana y Seguridad Vial realizó el pedido con Acta de Atención N° 92-11-SCT/MM del 16 de Marzo del 2011 en donde se describen los operativos realizados y las fotopapeletas impuestas a los autos mal estacionados de la zona.

Este caso resulta interesante porque nos muestra que los vecinos pueden denunciar aspectos relacionados con el desorden en las calles y la municipalidad puede actuar de acuerdo a la información que estos vecinos muestran.

---

<sup>20</sup> Municipalidad de Miraflores. Archivos de los videos de las Audiencias Vecinales, 23 de febrero del 2011.

<sup>21</sup> Municipalidad de Miraflores. Archivos de los videos de las Audiencias Vecinales, 16 de febrero del 2011.

Para casos de Seguridad Ciudadana, existen vecinos que se acercan a su autoridad para denunciar actitudes sospechosas que luego son corroborados por el equipo de Serenazgo. Si bien los audios de los casos de Seguridad Ciudadana son anulados porque la Municipalidad de Miraflores considera que se debe proteger la integridad del denunciante, la Gerencia de Participación Vecinal ha afirmado que gracias a algunas de las denuncias realizadas por los vecinos en las audiencias, se ha podido arrestar a micro comercializadores de drogas.

Por ello, los vecinos no sólo se convierten en denunciantes de hechos que necesitan ser mejorados sino que se convierten en colaboradores estratégicos del mantenimiento del orden de la ciudad.

#### 4.3.6 Vecina N° 7:

Así como los vecinos pueden ser colaboradores estratégicos del mantenimiento del orden de la ciudad, es decir hacia afuera, también los vecinos pueden convertirse en colaboradores del mantenimiento del orden hacia adentro de la Municipalidad y mejorar la atención al ciudadano.

Por ejemplo, el 16 de febrero, la vecina N° 7 presentó una queja sobre la demora en la tramitación de la entrega de conformidad de obra. Además de eso, la vecina denunció que la atención en la subgerencia de obras privadas era mala y que los encargados de atender al público se encontraban comiendo mientras la atendían en horarios distintos al refrigerio. El Alcalde molesto por la mala atención que se le había brindado a la vecina N° 7 llamó al subgerente de obras privadas y le llamó la atención, recordándole que no se podía tratar mal ni hacer esperar a los vecinos. Entre otras cosas, el Alcalde le dijo:

“Imagínate que venga a mi oficina una persona a visitarme y yo estoy con un sándwich y un jugo en la mano. ¿Cuál sensación les voy a dar?, Les voy a transmitir que soy un relajado, que no me importa el contribuyente, que como a deshoras, que soy un desordenado, ¿no?. Y encima la hago esperar y no la atiende (...) Eso no puede volverse a repetir y por favor quiero que haya una sanción a esta persona. Tú después me vas a contar cuál ha sido esa sanción, ¿ya? Porque eso no puede volverse a repetir”<sup>22</sup>.

Cabe anotar que sobre este caso, la Municipalidad de Miraflores informó que al día siguiente de dicha reunión se mandó un correo a todos los trabajadores de la municipalidad anunciando que estaba prohibido comer mientras se atendía al vecino y que era obligación de todos los trabajadores de la municipalidad atender con cordialidad y celeridad en los casos.

---

<sup>22</sup> Municipalidad de Miraflores. Archivos de los videos de las Audiencias Vecinales. 16 de febrero del 2011.

Así, este caso marcó el inicio de una serie de reuniones y capacitaciones al personal de atención al público en donde se le dio prioridad a la calidad del servicio que se debe entregar al vecino.

Estos casos presentados nos muestran cómo es que la Municipalidad responde a las inquietudes y requerimientos de los vecinos, generando valor público no sólo al lograr la satisfacción del vecino que acude a la audiencia (beneficiarios directos) sino al mejorar el orden, seguridad y ornato del distrito, lo que beneficia a todos los vecinos y visitantes del distrito en general. Es en el cumplimiento de cada uno de los casos presentados y en la oportunidad de mantener un espacio de diálogo entre vecino y autoridad, donde se crea un valor añadido a la ciudad.

## Capítulo 5

### Conclusiones y reflexiones finales

En el segundo capítulo se ha podido constatar que las Audiencias Vecinales con el Alcalde en la Municipalidad de Miraflores consisten en una política de comunicación directa y abierta entre autoridad y ciudadanos sin intermediarios, tal como se planteó en nuestra hipótesis 1.

En el tercer capítulo, se ha podido notar que la práctica de las Audiencias Vecinales no es un fin en sí misma. Es decir no finaliza cuando el vecino se retira después de haber hablado con el Alcalde, sino que, por el contrario, recién empieza una serie de procedimientos y acciones al interior de la Municipalidad para lograr la resolución de la problemática presentada por el vecino.

Los elementos y procesos de la política de atención al ciudadano de las audiencias vecinales que contribuyen a la generación de valor público, son:

La transparencia de la práctica, que impide que se generen situaciones fuera del marco de la ley y sensibiliza al ciudadano respecto a la necesidad de respetar las normas y la institucionalidad pública.

La coordinación intergerencial de manera horizontal y fluida que asegura la adecuada organización del equipo funcional para la resolución de los casos presentados por los vecinos.

El liderazgo y la cultura organizacional que está enfocada a servir a los vecinos permanentemente y con calidad es otro factor importante que presenta la Municipalidad de Miraflores que ayuda a lograr que los casos presentados por los vecinos sean resueltos en un corto tiempo.

La comunicación permanente con el vecino que constituye un factor trascendental para asegurar el éxito de la práctica pues independientemente de que el caso haya sido resuelto, la Municipalidad de Miraflores busca generar el diálogo con el vecino y apunta a mantenerlos informados permanentemente.

La sostenibilidad de la práctica que promueve que las administraciones futuras continúen con el sistema de atención directo entre el Alcalde y funcionarios, fortaleciendo los lazos y acercando a la comunidad al quehacer municipal.

Estos elementos y procedimientos descritos en el tercer capítulo, coinciden con la hipótesis 2, planteada al inicio de la investigación pues la transparencia y la coordinación intergerencial, así como cumplir con los vecinos, contribuyen a la generación de valor público.

En lo que respecta a la hipótesis 2, de acuerdo con lo anteriormente descrito, se ha podido constatar que no solamente la transparencia y la coordinación intergerencial son importantes sino también la permanente comunicación con los vecinos, que va más allá de cumplir con los vecinos, pues, además, no siempre se logra la satisfacción de los vecinos al no obtener el resultado planteado.

En el capítulo cuarto se han analizado algunos casos que pueden graficar el resultado de la política de atención al ciudadano en términos de valor público. De esta manera, se han mostrado resultados cuantitativos en donde se señala que la mayoría de casos presentados están siendo cumplidos de acuerdo a la solicitud de los vecinos y resultados cualitativos que muestran cómo se está generando valor público a través de esta práctica.

Gracias a estos resultados cualitativos y cuantitativos se ha podido constatar que la hipótesis 3 de la presente investigación que sostiene que la política de atención al ciudadano de las audiencias vecinales cuenta con la satisfacción de los vecinos y contribuye a la generación de valor público, es correcta.

Los tres objetivos planteados en los capítulos señalados conllevan al cumplimiento de la verificación de las hipótesis, lo que hecho que sea posible corroborar que la hipótesis general planteada al inicio de la investigación, es correcta. Es decir, la política de atención al ciudadano de la Municipalidad de Miraflores consiste en la suma de una serie de procedimientos interrelacionados y coordinados que permiten que su implementación sea efectiva y eficiente, contribuyendo a la generación de valor público.

Sin embargo existen algunos planteamientos que nacen a partir de la presente investigación que pueden ayudar a mejorar el desempeño de esta práctica.

El hecho de que no existan filtros previos hace que cualquier vecino presente su caso, independientemente de si se trata de un caso que la municipalidad no pueda resolver porque no es su competencia o se trate de sugerencias que la Municipalidad no puede acatar. Esto altera el resultado del número real de casos que se pueden resolver a favor del vecino. Es decir, por la naturaleza de los casos, muchas veces resulta imposible obtener la satisfacción del vecino sin que esto signifique que exista una mala gestión municipal. La Municipalidad de Miraflores, debe ser capaz de separar dichos casos y monitorear el grado de satisfacción de los vecinos en aquellos casos en donde sí se puede evaluar si se está generando valor público.

Por otro lado, se ha identificado que la coordinación intergerencial es un factor trascendental para el cumplimiento eficiente de la práctica. Esto sin embargo, no asegura la sostenibilidad de la práctica puesto que los funcionarios y trabajadores de la Municipalidad de Miraflores no tienen estabilidad laboral en dicha institución y si bien pueden llevarse el knowhow a otras instituciones, no se asegura el mantenimiento de este sistema en la misma Municipalidad de Miraflores. Resulta necesario entonces, que el personal estable de la municipalidad sea capacitado en la coordinación horizontal con la visión primordial de atender al vecino.

En esa misma línea, el liderazgo planteado como un factor que ayuda a que la práctica funcione efectivamente, tampoco es eterno pues el cargo del Alcalde termina en diciembre del 2014. Por ello, se recomienda que se priorice capacitaciones de atención al ciudadano al personal estable de forma tal que se pueda mantener la cultura organizacional implementada por la gestión de Jorge Muñoz Wells.

## REFERENCIAS DOCUMENTALES

- BARZELAY, Breaking Trough Bureaucracy. A new vision for managing in government. Octubre 1992.
- CAD – Ciudadanos Al Día. Procesos de Gestión interna. Lima, 2011.
- CEPLAN. Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021. Biblioteca Nacional del Perú. Lima, 2010.
- CLAD. Carta iberoamericana de Gestión Pública. X conferencia iberoamericana de Ministros de CUNILL GRAU, Nuria. Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas formas de gestión pública y representación social. CLAD, Nueva Sociedad, Caracas, 1997.
- CLAD, Una nueva gestión pública para América Latina. En Revista Reforma y Democracia. N° 13, Febrero, Caracas, 1999.
- CLAD. La responsabilización (accountability) en la Nueva Gestión pública latinoamericana. Consejo Científico del CLAD. 2000.
- ECHEVARRÍA, Koldo y MENDOZA, Xavier. La especificidad de la gestión pública: el concepto del Management público. En: ¿De burócratas a gerentes?, Losada i Madorrán (editor), BID, Washington DC 1999.
- GUY PETERS, B. Y WRIGHT, Vincent. Políticas públicas y administración: Lo viejo y lo nuevo. En: Nuevo manual de Ciencia Política. Robert E. Goodin y Hans – DieterKlingemann, editores, Ed. HINTZE, Jorge. ¿Es posible medir el valor público? En: Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública: [www.top.org.ar/publicac.htm](http://www.top.org.ar/publicac.htm)
- ISTMO. 2001. P.p 304-328.
- KLIKSBERG, Bernardo. Gerencia Pública en tiempos de incertidumbre. Ed. MAP-INAP, 1989 Madrid.
- LINDBLOM, Charles. El proceso de elaboración de políticas públicas. Madrid: Ministerio para las administraciones públicas. 1991.
- LÓPEZ, Andrea. La Nueva Gestión Pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Documento N°68.
- MENDOZA, Xavier y VERNIS, Alfred. “El Estado relacional y la transformación de las administraciones públicas”. En: Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI. Francisco Longo y TamykoYsa (eds.). Generalitat de Catalunya. Escuela de Administración pública de Cataluña, 2008.
- MOORE, Mark. Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Ed. Paidós, 1998.
- MOKATE, Karen. El monitoreo y la evaluación: herramientas indispensables de la gerencia social. BID - INDES, Washington DC. 2000.
- MOYADO ESTRADA, Francisco. Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma de Estado y administración pública. Lisboa, Portugal 8 -11 de Octubre 2002.
- MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES. Archivo audiovisual de las sesiones de las Audiencias Vecinales de los días Miércoles. Enero 2011 – Diciembre 2011.
- MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES. Gobernando con el vecino: Audiencias vecinales con transparencia e inclusión en la gestión. Documento interno. 2012.
- MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES. Acuerdo de Consejo N° 090-2011.

MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES. Archivos electrónicos de las sesiones de las Audiencias Vecinales. Enero 2011 – Setiembre 2011.

MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES. Video explicativo sobre las audiencias vecinales. 2011. En: [http://www.miraflores.gob.pe/\\_contenTempl2.asp?idpadre=4991&idhijo=5160&idcontenido=5161](http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl2.asp?idpadre=4991&idhijo=5160&idcontenido=5161)

OLÍAS DE LIMA, Blanca. La Nueva Gestión pública. Pearson Educación S.A. Madrid 2001. 416 p.p.

PRATS I CATALÁ, Joan. Administración pública y desarrollo en América Latina. Un enfoque Neoinstitucionalista. Revista CLAD Reforma y Democracia Nº 11, Junio 1998, Caracas.

SANZ, Ana. La Administración Pública. En: Manual de Ciencia Política, ed. M. Caminal. Madrid: Tecnos, segunda edición. 2006 P.p. 444-459.

SANZ, Ana. La Administración Pública. En: Manual de Ciencia Política, ed. M. Caminal. Madrid: Tecnos, segunda edición. 2006 P.p. 444-459

STOCKER, Guerry. El estudio comparado de la gobernanza local: hacia un enfoque global. Política y sociedad 2010, Volúmen 47 número 3: 207 -218.

SUBIRTATS, Joan, Peter KNOPFEL, Corinne LARRUE y Frédéric VARONE. Análisis y Gestión de Políticas Públicas. Ariel, Barcelona 2008.