



Informe Técnico

De los datos a la acción: cómo gestionar la información de las reclamaciones ciudadanas para mejorar los servicios

Marzo, 2026



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO



BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



Las opiniones expresadas en este documento técnico son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del CLAD, de la Secretaría General ni de los países que representa.

Sumario

Resumen Ejecutivo	5
1. Introducción	7
1.1. Objetivo del informe	7
1.2. Alcance y límites de las recomendaciones	8
1.3. Enfoque metodológico de la asistencia técnica	8
2. Marco institucional y estratégico	9
2.1. Rol de la PCM y de la Subsecretaría de Calidad de Servicios	9
2.2. La gestión de reclamos como instrumento de mejora continua	9
2.3. Rol de la Plataforma Digital del Libro de Reclamaciones	9
2.4. Principios orientadores para el uso estratégico de la información	10
3. Situación actual de la gestión de reclamos	10
3.1. Avances logrados en digitalización y trazabilidad	10
3.2. Funcionamiento general del proceso	11
3.3. Uso actual de reportes, dashboard y Anexo 5	11
3.4. Nivel de madurez analítica actual	11
4. Hallazgos clave de la asistencia técnica	12
4.1. Hallazgos operativos	12
4.2. Hallazgos analíticos	12
4.3. Hallazgos sobre datos y reportes	13
4.4. Hallazgos del taller con entidades	13
4.5. Principales preguntas que hoy el sistema aún no responde bien	13
5. Oportunidades de mejora y líneas de transformación	14
5.1. Oportunidades de fortalecimiento institucional y del uso de la información	14
5.2. Oportunidades inmediatas de mejora del dato	15
5.3. Oportunidades de fortalecimiento del uso analítico	16
5.4. Oportunidades de analítica avanzada e IA	16
a) Casos de uso prioritarios y viables	17
b) Limitaciones y condiciones para su implementación	17
c) Recomendaciones para una adopción responsable	18
d) Enfoque de implementación progresiva	19
Síntesis	19
5.5. Síntesis de las oportunidades identificadas	19
6. Hoja de ruta de implementación	21
6.1. Principios para la secuencia de implementación	21
6.2. Fase de corto plazo	21

6.3. Fase de mediano plazo	22
6.4. Fase de largo plazo	23
6.5. Consideraciones finales sobre la implementación	24
7. Gobernanza, capacidades y condiciones habilitantes	24
7.1. Gobernanza del dato y del modelo analítico	25
7.2. Capacidades institucionales y perfiles requeridos	25
7.3. Datos y condiciones mínimas para analítica avanzada	26
7.4. Articulación institucional y adopción	27
7.5. Riesgos y factores críticos de éxito	27
7.6. Síntesis	28
8. Conclusiones	28
9. Anexos	29
9.1. Recursos y referencias para implementación	29
9.2. Metodología y herramientas utilizadas	30
9.3. Glosario de términos	31

Resumen Ejecutivo

El Estado peruano ha logrado avances significativos en la gestión de reclamos ciudadanos, especialmente a partir de la implementación de la Plataforma Digital del Libro de Reclamaciones (LdR). La existencia de un sistema unificado, con cobertura nacional y un volumen acumulado de más de 450 mil reclamos, constituye una base sólida para fortalecer la calidad de los servicios públicos.

Sin embargo, el análisis realizado evidencia que el principal desafío actual no es la falta de información, sino la dificultad para transformarla en insumo efectivo para la toma de decisiones. El sistema funciona adecuadamente como mecanismo de registro y respuesta, pero aún presenta limitaciones para operar como una herramienta de inteligencia que permita identificar causas raíz, detectar problemas estructurales y orientar mejoras de manera sistemática.

Hoy, el análisis de los reclamos depende en gran medida de procesos manuales, con baja escalabilidad y alta variabilidad entre entidades. Asimismo, existen brechas relevantes en la estructura del dato, en la flexibilidad de los reportes y en la capacidad de segmentación, lo que limita la posibilidad de responder preguntas clave sobre el desempeño de los servicios.

A partir de este diagnóstico, el informe propone un cambio de enfoque: pasar de una gestión centrada exclusivamente en la atención de casos individuales hacia un modelo que permita, de manera complementaria, analizar patrones, priorizar problemas y mejorar servicios de forma continua.

Para ello, se identifican cuatro líneas de transformación que deben abordarse de manera progresiva y articulada:

- Fortalecimiento institucional y del uso de la información, mejorando la capacidad de las entidades para explotar los datos ya disponibles, con herramientas más flexibles y criterios de análisis más claros.
- Mejora del dato y del modelo de información, incorporando variables clave, reduciendo inconsistencias desde el origen y aumentando la trazabilidad del proceso.
- Fortalecimiento del uso analítico, estructurando el análisis en torno a dimensiones relevantes (servicio, proceso, etapa, causa) y mejorando la segmentación y priorización.
- Incorporación progresiva de analítica avanzada e inteligencia artificial (IA), especialmente para el procesamiento de texto abierto, siempre bajo un enfoque de apoyo al análisis humano y no de automatización plena.

La hoja de ruta propuesta organiza estas líneas en tres horizontes. En el corto plazo, se priorizan mejoras en datos, reportes y uso de la información existente. En el mediano plazo, se avanza hacia una analítica más estructurada y pilotos de clasificación asistida. En el largo plazo, se habilita la integración de soluciones más sofisticadas, incluyendo modelos avanzados y capacidades predictivas.

El informe enfatiza que la inteligencia artificial no debe ser entendida como una solución aislada, sino como un habilitador cuyo valor depende de la calidad del dato, de la existencia de criterios claros y de la validación continua por parte de las entidades. Su principal aporte en el corto plazo es ampliar la capacidad de análisis, no sustituir la toma de decisiones.

Finalmente, se destaca que la implementación de esta agenda requiere condiciones habilitantes claras en términos de gobernanza, capacidades y articulación institucional. La transformación propuesta es, ante todo, organizacional y metodológica, y depende del involucramiento activo de las entidades usuarias del sistema.

En síntesis, el sistema ya cuenta con los elementos necesarios para evolucionar. El desafío no es construir nuevas soluciones desde cero, sino ordenar, fortalecer y escalar lo que ya existe, transformando la información de reclamos en un instrumento efectivo para la mejora continua de los servicios públicos.

1. Introducción

1.1. Objetivo del informe

Este informe tiene como objetivo presentar recomendaciones técnicas y metodológicas para fortalecer el uso estratégico de la información contenida en la Plataforma Digital del Libro de Reclamaciones del Estado, con énfasis en su capacidad para apoyar la mejora continua de los servicios públicos.

La asistencia técnica fue desarrollada en el marco del proyecto “De los datos a la acción: cómo gestionar la información de las reclamaciones ciudadanas para mejorar los servicios”, impulsado por la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú.

Esta asistencia se enmarca en un proceso de cooperación técnica internacional, con el objetivo de intercambiar experiencias, metodologías y buenas prácticas en el uso de datos para la mejora de servicios públicos. En este contexto, el informe incorpora aprendizajes derivados de experiencias del Gobierno de Brasil, particularmente en el uso de plataformas digitales, analítica de datos y gestión de interacciones con la ciudadanía.

El desarrollo de esta asistencia técnica fue conducido por Gabriel Gontijo, especialista en diseño e implementación de soluciones de datos y analítica aplicada en la Secretaría de Gobierno Digital de Brasil.

El propósito central de esta asistencia es contribuir a que la información generada por los reclamos deje de ser utilizada exclusivamente como insumo operativo para la atención y respuesta de casos individuales, y pase también a constituirse en un instrumento analítico para la identificación de problemas sistémicos, la priorización de intervenciones y la mejora estructural de servicios.

Este desafío se vuelve particularmente relevante considerando la escala y complejidad del sistema actual. Desde la implementación del marco normativo en 2020, el Estado peruano ha consolidado un volumen significativo de información, superando los 450 mil reclamos registrados en los últimos cinco años, provenientes de distintos canales (presencial, web, teléfono, correo electrónico y redes sociales) y de entidades de todos los niveles de gobierno.

En términos de tipología, los reclamos se concentran principalmente en:

- tiempo de atención (más de 160 mil casos),
- resultado del servicio (más de 140 mil casos),
- y procedimientos (más de 100 mil casos),

lo que refleja que los principales problemas percibidos por la ciudadanía no están necesariamente asociados a la inexistencia de servicios, sino a su funcionamiento, calidad y capacidad de respuesta.

Asimismo, se ha observado una mejora significativa en indicadores operativos, como la reducción del tiempo promedio de respuesta —que actualmente se sitúa en torno a los 13 días, frente a escenarios previos en los que muchos reclamos no eran respondidos dentro de los plazos establecidos. Sin embargo, esta mejora en tiempos no necesariamente se ha traducido en una mejora equivalente en la calidad y en la capacidad de resolución de las respuestas, lo que se evidencia en los niveles de satisfacción reportados por los ciudadanos.

El presente documento recoge los principales hallazgos del diagnóstico realizado, sistematiza las necesidades expresadas por las entidades usuarias de la plataforma y propone una ruta de trabajo realista para avanzar desde una gestión predominantemente manual y reactiva hacia un modelo más estructurado, analítico y progresivamente asistido por tecnologías de datos e inteligencia artificial (IA).

1.2. Alcance y límites de las recomendaciones

Las recomendaciones contenidas en este informe se orientan al fortalecimiento metodológico, analítico e institucional del ecosistema de gestión de reclamos. Incluyen mejoras en el modelo de datos, en la estructura de reportes, en el uso analítico de la información y en la identificación de casos de uso de analítica avanzada e IA.

No constituyen, sin embargo, una especificación tecnológica cerrada ni un proyecto de desarrollo de software. Tampoco prescriben herramientas propietarias concretas. Se trata, más bien, de lineamientos técnicos para orientar decisiones futuras, priorizar acciones viables y organizar una implementación progresiva compatible con la capacidad institucional de la PCM y de las entidades participantes.

En este sentido, el documento distingue entre acciones que pueden implementarse en el corto plazo con los datos y recursos ya disponibles, y aquellas que requieren procesos más robustos de desarrollo, integración o fortalecimiento de capacidades.

1.3. Enfoque metodológico de la asistencia técnica

Para la elaboración de este informe se desarrolló una asistencia técnica intensiva basada en una metodología mixta, combinando análisis documental, reuniones técnicas, sesiones de validación y un taller con entidades usuarias de la plataforma.

Se revisaron documentos normativos, presentaciones institucionales, estructuras de reporte, dashboards (tableros de control) existentes y materiales de apoyo vinculados al funcionamiento del Libro de Reclamaciones. También se realizaron conversaciones de trabajo con el equipo de la Subsecretaría de Calidad de Servicios y con responsables operativos y analíticos del proceso.

Asimismo, se llevó a cabo un taller con entidades públicas usuarias del sistema. Este taller permitió recoger evidencia concreta sobre cómo se utiliza hoy la información, cuáles son las principales limitaciones del modelo actual y qué oportunidades de mejora son percibidas como más relevantes por las propias entidades.

La asistencia técnica tuvo un enfoque deliberadamente estratégico y metodológico. No se orientó al desarrollo de una herramienta específica durante la misión, sino a la estructuración del problema, la identificación de prioridades y la construcción de recomendaciones accionables.

Asimismo, el análisis se apoyó en información operativa del sistema, incluyendo distribución de reclamos por canal (con predominancia del canal presencial, seguido por web y teléfono), así como indicadores de satisfacción ciudadana, en los cuales se observa una alta polarización entre evaluaciones “muy malas” y “excelentes”, lo que sugiere variabilidad significativa en la calidad de la atención y respuesta.

2. Marco institucional y estratégico

2.1. Rol de la PCM y de la Subsecretaría de Calidad de Servicios

La Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública y de la Subsecretaría de Calidad de Servicios, cumple un rol central en la modernización de la gestión pública peruana, particularmente en lo relativo a la mejora de la calidad de los servicios y de la atención a la ciudadanía.

La gestión de reclamos dejó de ser entendida únicamente como una obligación administrativa o como un mecanismo reactivo de atención al ciudadano, para consolidarse como una fuente estratégica de información sobre fallas de servicio, fricciones en procesos, brechas de acceso y oportunidades de mejora.

La existencia de una plataforma digital única, con cobertura nacional y alcance sobre entidades de distintos niveles de gobierno, constituye un activo relevante del Estado peruano. Esta plataforma no solo registra reclamos y permite dar seguimiento a su atención, sino que también genera información valiosa sobre la experiencia ciudadana.

2.2. La gestión de reclamos como instrumento de mejora continua

La gestión de reclamos tiene potencial para cumplir al menos tres funciones complementarias. En primer lugar, permite canalizar la insatisfacción ciudadana y garantizar una respuesta institucional. En segundo lugar, contribuye a la supervisión y trazabilidad de la atención. En tercer lugar, y este es el foco del presente informe, puede convertirse en una herramienta para la mejora continua de los servicios públicos.

Para que esta tercera función se materialice, es necesario que la información sea tratada de manera más sistemática y analítica. Esto implica pasar de una lógica centrada en el caso individual hacia una lógica que también permita identificar recurrencias, causas comunes, servicios críticos y oportunidades de intervención institucional.

2.3. Rol de la Plataforma Digital del Libro de Reclamaciones

La Plataforma Digital del Libro de Reclamaciones (LdR) constituye hoy el repositorio central de información sobre reclamos ciudadanos en el Estado peruano. Su existencia representa un avance importante respecto del esquema previo a 2020, cuando la gestión era predominantemente física, descentralizada y poco trazable.

La plataforma ha permitido consolidar información a escala nacional, estructurar procesos mínimos de registro y atención, y dotar a la PCM de una base para monitorear el comportamiento agregado de los reclamos. Sin embargo, el valor estratégico de esta infraestructura aún no se encuentra plenamente desarrollado, en la medida en que persisten limitaciones para analizar de manera eficiente el contenido sustantivo de los reclamos y para traducir esa información en decisiones de mejora.

2.4. Principios orientadores para el uso estratégico de la información

El uso de la información de reclamos como instrumento de mejora debe guiarse por algunos principios básicos:

1. En primer lugar, un principio de **centralidad en el ciudadano**: la información debe servir para comprender mejor la experiencia de las personas y reducir fricciones en el acceso a servicios.
2. En segundo lugar, un principio de **accionabilidad**: el análisis solo agrega valor si conduce a decisiones concretas.
3. En tercer lugar, un principio de **proporcionalidad tecnológica**: no toda mejora requiere IA o grandes desarrollos; en muchos casos, el mayor valor proviene de organizar mejor el dato existente.
4. Finalmente, un principio de **gobernanza**: el uso analítico de la información requiere responsables claros, validación continua y capacidad institucional.

3. Situación actual de la gestión de reclamos

3.1. Avances logrados en digitalización y trazabilidad

El sistema actual representa un avance claro respecto del pasado. Antes de 2020, la gestión de reclamos se realizaba mayoritariamente en formatos físicos, con baja trazabilidad, escasa estandarización y limitada capacidad de supervisión centralizada. La implementación de la Plataforma Digital del Libro de Reclamaciones permitió sistematizar este proceso a nivel nacional, consolidando información proveniente de múltiples entidades y canales en un único repositorio.

Este cambio ha permitido no solo mejorar los tiempos de respuesta, sino también generar visibilidad sobre el volumen y características de los reclamos. Actualmente, el sistema captura información de distintos canales de atención, incluyendo más de 250 mil reclamos registrados en atención presencial, además de volúmenes relevantes en canales digitales como web, teléfono y correo electrónico.

Sin embargo, el aumento en la capacidad de registro y respuesta también ha generado un incremento significativo en el volumen de reclamos, en parte asociado a una mayor confianza en el sistema por parte de la ciudadanía. Este fenómeno introduce un desafío analítico adicional: distinguir entre aumentos derivados de mejoras en el acceso al canal y aquellos asociados a deterioros reales en la calidad del servicio.

3.2. Funcionamiento general del proceso

A nivel general, el proceso implica el registro del reclamo por parte del ciudadano, su asignación a responsables dentro de la entidad, la elaboración de una respuesta y el cierre del caso. En la práctica, sin embargo, las entidades realizan múltiples pasos intermedios no siempre visibles en la base consolidada: revisión de contenido, verificación de competencia, recalificación, derivación a unidad orgánica, seguimiento, consolidación y respuesta final.

Las conversaciones realizadas durante la asistencia técnica muestran que, en la mayoría de los casos, estos pasos son gestionados con fuerte componente manual, utilizando hojas de cálculo y criterios propios de cada entidad.

3.3. Uso actual de reportes, dashboard y Anexo 5

Existen reportes y un dashboard en funcionamiento. Sin embargo, las entidades reportan que estos instrumentos aún no contienen el nivel de detalle necesario para el análisis operativo y de mejora. Entre las principales limitaciones señaladas aparecen la falta de visibilidad sobre la respuesta efectivamente enviada al ciudadano, la ausencia de ciertas fechas intermedias del proceso y la dificultad de analizar la información a nivel de sede, proceso o servicio específico.

El Anexo 5 constituye hoy un insumo relevante, pero insuficiente para una lectura más sofisticada del fenómeno. Las entidades manifestaron necesidad de incorporar variables que permitan una mejor comprensión del flujo, del tipo de trámite involucrado y del contenido de las respuestas.

3.4. Nivel de madurez analítica actual

La madurez analítica actual es todavía baja o intermedia. Existen prácticas valiosas, como informes periódicos, uso de herramientas como Power BI y aplicación de metodologías básicas de priorización (por ejemplo, análisis tipo Pareto). Sin embargo, el uso sigue siendo predominantemente manual, fragmentado y poco escalable.

Un indicador claro de esta limitación es la dificultad para responder preguntas clave a partir de la información disponible, como la identificación del servicio específico más reclamado dentro de cada entidad, o la determinación de causas raíz de los problemas. Asimismo, la ausencia de modelos analíticos más avanzados limita la capacidad de interpretar fenómenos complejos, como la relación entre volumen de reclamos, tiempos de respuesta y niveles de satisfacción ciudadana.

La principal consecuencia de este nivel de madurez es que el sistema funciona razonablemente como mecanismo de registro y atención, pero aún no opera plenamente como herramienta de inteligencia para la mejora de servicios.

4. Hallazgos clave de la asistencia técnica

4.1. Hallazgos operativos

Diversas entidades reportan procesos de análisis manual intensivo, con lectura individual de reclamos y cargas operativas elevadas. En algunos casos, equipos de múltiples personas revisan decenas o centenas de reclamos diariamente, mientras que en otros el análisis se concentra en uno o pocos responsables, apoyados en hojas de cálculo u otros sistemas internos.

Este escenario muestra una fuerte dependencia de recursos humanos individuales, baja automatización y poca capacidad de escalar el análisis sin aumentar el esfuerzo operativo.

4.2. Hallazgos analíticos

El segundo hallazgo central es que el campo de texto abierto del reclamo representa simultáneamente el mayor valor y el principal cuello de botella del sistema. Es allí donde se encuentra la riqueza del dato —la descripción de la experiencia, del problema y del contexto—, pero también donde se concentran las mayores dificultades de procesamiento.

A esta complejidad se suma el hecho de que el modelo de captura depende, en parte, de la información estructurada proporcionada por el propio ciudadano, quien debe identificar la entidad responsable y clasificar el reclamo según categorías predefinidas. En la práctica, estas variables presentan inconsistencias relevantes, ya que el ciudadano no siempre cuenta con el conocimiento institucional necesario para identificar correctamente el órgano competente, puede enfrentar limitaciones de letramiento digital o incluso realizar el reclamo en un idioma o dialecto distinto. Esto es particularmente relevante considerando que una proporción significativa de los reclamos es presentada por ciudadanos que hablan otras lenguas o son extranjeros.

Como resultado, tanto la clasificación temática como la asignación institucional pueden contener errores, lo que incrementa la carga de reclasificación por parte de las entidades y dificulta el análisis agregado de la información.

Las entidades expresaron dificultades para identificar con precisión el motivo real del reclamo, el servicio afectado, la etapa del proceso en la que se originó el problema y la causa que lo explica. En ausencia de mecanismos de análisis automatizado o asistido, esta interpretación depende casi por completo de la lectura humana.

4.3. Hallazgos sobre datos y reportes

Las brechas de datos identificadas son sustantivas. Entre los elementos cuya ausencia limita el análisis destacan:

- la respuesta final efectivamente enviada al ciudadano;
- la fecha de asignación o derivación interna del reclamo;
- mayor detalle sobre el trámite o servicio involucrado;
- mejor trazabilidad del estado del reclamo;
- posibilidad de identificar si quien reclama es el ciudadano o un representante legal;
- mejor capacidad de filtrar por unidad orgánica, sede o responsable.

Estas brechas afectan no solo el análisis centralizado, sino también la capacidad de las entidades para monitorear la calidad de sus propias respuestas y tiempos internos.

4.4. Hallazgos del taller con entidades

El taller confirmó varias hipótesis del diagnóstico inicial. En primer lugar, que el análisis sigue siendo mayoritariamente manual. En segundo lugar, que existe una necesidad transversal de estructurar mejor el dato. En tercer lugar, que las entidades valoran la plataforma y reconocen su utilidad, pero consideran que aún no les entrega la información necesaria para orientar mejoras con mayor precisión.

También emergió con fuerza la necesidad de diferenciar mejor entre reclamo, queja, consulta y sugerencia, así como la importancia de controlar la calidad de las respuestas. Por ejemplo, se identificaron casos de respuestas en blanco o inconsistentes que actualmente no pueden ser monitoreados adecuadamente desde los reportes exportados.

4.5. Principales preguntas que hoy el sistema aún no responde bien

A partir del análisis realizado, es posible sintetizar un conjunto de preguntas que el sistema aún no logra responder de manera robusta:

- ¿Cuáles son las principales causas raíz?
- ¿Qué parte del proceso está fallando?
- ¿Cuál es el servicio más reclamado dentro de cada entidad?
- ¿Qué factores explican la percepción de que el problema no fue resuelto?
- ¿Dónde hay problemas estructurales vs. problemas puntuales?
- ¿Cómo distinguir entre un aumento de reclamos por mayor confianza en el canal y un aumento por deterioro real del servicio?
- ¿Qué tipos de reclamos deberían activar intervenciones inmediatas o diferenciadas?

Estas preguntas representan precisamente el espacio donde una mejor analítica puede agregar mayor valor público.

5. Oportunidades de mejora y líneas de transformación

A partir del diagnóstico realizado y de la validación con las entidades participantes, es posible identificar un conjunto de oportunidades de mejora que no se limitan a resolver problemas puntuales del sistema actual, sino que apuntan a fortalecer su capacidad como instrumento de gestión y mejora de servicios. Estas oportunidades pueden organizarse en cuatro líneas principales: fortalecimiento institucional y del uso de la información, mejora del dato y del modelo de información, fortalecimiento del uso analítico, e incorporación progresiva de capacidades de analítica avanzada e IA.

Estas líneas deben entenderse como una secuencia lógica. Sin capacidades institucionales adecuadas y sin un uso más efectivo de la información disponible, los avances en datos o tecnología difícilmente se traducirán en mejoras concretas.

5.1. Oportunidades de fortalecimiento institucional y del uso de la información

La primera oportunidad identificada es de carácter institucional y operativo. Las entidades participantes mostraron que, aun con limitaciones en el sistema, existe un uso activo de la información, principalmente a través de lecturas manuales, hojas de cálculo y reportes periódicos. Sin embargo, este uso es intensivo en esfuerzo humano, poco estandarizado y con capacidad limitada de escalar.

En este contexto, una oportunidad inmediata consiste en fortalecer la capacidad de las entidades para utilizar mejor la información ya disponible, antes de introducir nuevas capas de complejidad tecnológica.

Un punto crítico señalado de manera transversal es la necesidad de contar con herramientas más flexibles. Los dashboards y reportes existentes son valorados, pero no siempre permiten a las entidades responder sus propias preguntas operativas. En particular, se identifican limitaciones en la posibilidad de:

- filtrar la información por sede, unidad orgánica o responsable;
- analizar reclamos por tipo de servicio o proceso;
- acceder a mayor nivel de detalle sobre el estado y evolución del reclamo;
- adaptar las visualizaciones a necesidades específicas de cada entidad.

En este sentido, una línea de mejora concreta es avanzar hacia un modelo más flexible de explotación de la información, en el que las entidades puedan construir sus propias vistas, segmentaciones y cruces, sin depender exclusivamente de reportes estandarizados. Esto no implica necesariamente nuevas herramientas, sino un mejor aprovechamiento y configuración de las existentes, acompañado de lineamientos comunes.

Asimismo, se identificó la necesidad de fortalecer capacidades en:

- interpretación de la información;
- uso de dashboards y reportes;
- criterios de clasificación y análisis;
- calidad de la respuesta al ciudadano.

En conjunto, esta línea apunta a reducir la dependencia de procesos manuales, mejorar la consistencia entre entidades y aumentar la capacidad de convertir datos en decisiones operativas.

5.2. Oportunidades inmediatas de mejora del dato

La segunda línea de oportunidad se relaciona con la mejora del dato y del modelo de información, condición necesaria para cualquier avance analítico posterior.

Como se evidenció en el diagnóstico, existen dos fuentes principales de limitación. Por un lado, vacíos en el modelo de datos, que impiden reconstruir con precisión el proceso completo del reclamo. Por otro, inconsistencias en la información estructurada ingresada por el ciudadano, particularmente en la identificación de la entidad y en la clasificación temática.

En relación con el modelo de datos, las entidades señalaron la necesidad de incorporar variables que hoy no están suficientemente disponibles en los reportes consolidados, entre ellas:

- la respuesta final al ciudadano;
- fechas intermedias del flujo interno;
- identificación del trámite o servicio afectado;
- unidad orgánica responsable;
- mayor detalle sobre estados del reclamo.

Estas mejoras permitirían no solo un mejor análisis, sino también un mayor control interno por parte de las propias entidades.

En relación con la captura de información, se observa que el modelo actual depende en exceso de la clasificación realizada por el ciudadano. Esta dependencia introduce errores relevantes, ya que el ciudadano no siempre identifica correctamente la entidad competente ni el tipo de reclamo. Esto genera ruido desde el origen y aumenta la carga de interpretación posterior.

Por ello, una oportunidad concreta consiste en revisar el formulario de captura, especialmente en lo relativo a:

- simplificación o rediseño de categorías;
- reducción de ambigüedad;
- evaluación de mecanismos de clasificación asistida o validación posterior.

En conjunto, estas mejoras no requieren desarrollos complejos, pero sí una revisión deliberada del modelo de información para hacerlo más útil desde el punto de vista analítico y de gestión.

5.3. Oportunidades de fortalecimiento del uso analítico

Una vez mejorada la estructura del dato y fortalecidas las capacidades de uso, surge una tercera línea de oportunidad vinculada al análisis propiamente dicho.

Actualmente, el principal mecanismo de análisis sigue siendo la lectura manual de reclamos, complementada por reportes agregados. Esto limita la capacidad de identificar patrones de manera sistemática y de responder preguntas más complejas sobre el funcionamiento de los servicios.

En este contexto, el fortalecimiento del uso analítico no implica necesariamente introducir modelos sofisticados, sino mejorar la forma en que se organiza y se explota la información disponible.

Entre las oportunidades más relevantes se encuentran:

- estructurar el análisis en torno a dimensiones clave (servicio, proceso, etapa, causa);
- mejorar la capacidad de segmentación (por territorio, sede, canal o tipo de usuario);
- incorporar criterios explícitos de priorización (volumen, recurrencia, criticidad, tiempo);
- realizar cruces entre variables ya disponibles, que hoy no están siendo plenamente utilizados.

El objetivo de esta línea es pasar de una lectura predominantemente descriptiva a una lectura más explicativa y orientada a la toma de decisiones. Esto permite, por ejemplo, identificar no solo dónde hay más reclamos, sino dónde hay problemas más persistentes o más críticos.

5.4. Oportunidades de analítica avanzada e IA

La incorporación de analítica avanzada e IA representa una oportunidad relevante para escalar el análisis de reclamos, especialmente considerando el volumen creciente de información en texto abierto. Sin embargo, a partir de la evidencia revisada y de las experiencias internacionales, es fundamental entender que estas capacidades no sustituyen los procesos actuales, sino que los complementan y amplifican.

Actualmente, el principal cuello de botella del sistema es la dependencia de la lectura manual para interpretar el contenido de los reclamos. Este problema es común en el sector público: grandes volúmenes de información no estructurada dificultan la identificación de patrones y la generación de aprendizajes sistemáticos. En este contexto, las técnicas de procesamiento de lenguaje natural (NLP) permiten transformar texto libre en información estructurada, habilitando análisis a escala.

a) Casos de uso prioritarios y viables

A partir de la literatura y de casos aplicados en gobierno (referencias al final), los usos más relevantes — y realistas en el corto plazo— incluyen:

- **Clasificación asistida de reclamos**

Modelos de lenguaje pueden sugerir categorías para reclamos a partir del texto, reduciendo el esfuerzo manual. Sin embargo, la evidencia muestra que su precisión es variable (aproximadamente entre 58% y 95%, dependiendo del modelo y del contexto), por lo que deben ser utilizados como apoyo y no como reemplazo del análisis humano.

- **Identificación de temas recurrentes (topic modeling / clustering)**

Permite descubrir patrones o problemas frecuentes sin necesidad de categorías predefinidas, identificando temas “latentes” en los reclamos.

- **Agrupamiento semántico de reclamos similares**
Técnicas avanzadas permiten agrupar reclamos que describen el mismo problema con diferentes palabras, superando las limitaciones de enfoques basados en palabras clave.
- **Priorización y detección de “hot spots”**
A partir de volumen, recurrencia y severidad, es posible identificar áreas críticas de servicio que requieren intervención prioritaria.
- **Resumen automático y apoyo a la lectura**
Generación de resúmenes de reclamos o agrupaciones para facilitar la interpretación por parte de los equipos.

b) Limitaciones y condiciones para su implementación

A pesar de su potencial, la implementación de IA en este contexto presenta limitaciones importantes que deben ser explícitamente consideradas:

- **Dependencia de la calidad del dato**

Si las categorías, el modelo de datos o el formulario de captura son inconsistentes, los modelos replicarán esos problemas.
- **Precisión imperfecta**

Incluso los modelos más avanzados no alcanzan niveles de precisión suficientes para operar sin supervisión humana.
- **Necesidad de contexto y adaptación**

Los modelos requieren adaptación al dominio específico, lo que implica esfuerzo adicional de configuración y validación.
- **Riesgo de sesgos**

Los modelos pueden reproducir sesgos presentes en los datos de entrenamiento, lo que puede generar clasificaciones injustas o distorsionadas si no se controlan adecuadamente.
- **Interpretabilidad limitada**

En muchos casos, no es evidente por qué un modelo clasificó un reclamo de determinada manera, lo que puede dificultar su uso en contextos de gestión pública.

Por estas razones, la IA debe implementarse como sistema de apoyo, no como sistema autónomo de decisión.

c) Recomendaciones para una adopción responsable

Para maximizar el valor de estas herramientas y minimizar riesgos, se recomienda un enfoque progresivo, con énfasis en gobernanza y validación:

1. **Implementación en modo “human-in-the-loop”**

Los modelos deben sugerir clasificaciones o insights, pero la validación final debe permanecer en manos de los equipos.

2. **Uso inicial en tareas de bajo riesgo:** Priorizar casos como agrupamiento, priorización o apoyo a la lectura antes de automatizar decisiones críticas.

3. **Definición clara de taxonomías y criterios:** Antes de aplicar IA, es clave contar con categorías y reglas mínimamente estandarizadas.

4. **Evaluación continua de desempeño:** Medir precisión, consistencia y utilidad práctica de los modelos de forma periódica.

5. **Integración con herramientas existentes (dashboards):** Los resultados de los modelos deben integrarse en los sistemas de visualización y gestión ya utilizados por las entidades.

6. **Gobernanza de datos y transparencia:** Establecer reglas claras sobre uso de datos, trazabilidad de decisiones y control de sesgos.

d) Enfoque de implementación progresiva

Dado el nivel de madurez actual, se sugiere un enfoque en tres etapas:

Plazo	Etapas
Corto	Uso de IA para apoyo a clasificación, agrupamiento y resumen, sin cambios estructurales en los procesos.
Mediano	Integración de modelos en dashboards y flujos de análisis, con mayor automatización en la priorización.
Largo	Desarrollo de capacidades predictivas y gestión proactiva de reclamos, anticipando problemas antes de que escalen.

Síntesis

La IA ofrece una oportunidad clara para escalar el análisis de reclamos y mejorar la capacidad de gestión del sistema. Sin embargo, su valor depende directamente del nivel de preparación institucional, de la calidad de los datos y de la capacidad de integrar estas herramientas en los procesos existentes.

En este sentido, el principal beneficio en el corto plazo no es la automatización total, sino la ampliación de la capacidad analítica del Estado, permitiendo transformar grandes volúmenes de texto en información accionable de manera más rápida, consistente y sistemática.

5.5. Síntesis de las oportunidades identificadas

Las oportunidades identificadas muestran que la evolución del sistema no depende de una única intervención, sino de una combinación articulada de mejoras en el uso de la información, en la calidad del dato, en la forma de análisis y en las capacidades institucionales.

En este sentido, las líneas de transformación definidas no deben entenderse como iniciativas independientes, sino como un proceso progresivo y acumulativo, en el cual cada dimensión habilita la siguiente.

Línea de transformación	Foco principal	Condición habilitante
Fortalecimiento institucional y del uso de la información	Mejor uso, adaptación y flexibilidad de herramientas (dashboards, segmentación, explotación de datos)	Desarrollo de capacidades y mayor autonomía de las entidades
Mejora del dato y del modelo de captura	Información más completa, estructurada y confiable, reduciendo errores desde el origen	Revisión del formulario de captura y del modelo de datos
Uso analítico estructurado	Mejor interpretación, segmentación y priorización de los reclamos	Estandarización de dimensiones de análisis y criterios comunes
Analítica avanzada e IA	Escalabilidad del análisis de texto y detección de patrones	Calidad de datos, taxonomías definidas y supervisión humana

En conjunto, estas líneas delimitan un camino de transformación progresivo, en el cual los mayores beneficios iniciales provienen de mejorar el uso y la comprensión de la información ya disponible, así como de fortalecer la calidad del dato en su origen. A partir de esta base, es posible avanzar hacia formas más estructuradas de análisis y, posteriormente, incorporar capacidades de analítica avanzada que amplifiquen —y no sustituyan— el trabajo de las entidades.

Este enfoque permite no solo mejorar la eficiencia del sistema, sino también aumentar su capacidad para generar aprendizajes, identificar problemas estructurales y contribuir de manera más directa a la mejora continua de los servicios públicos.

La priorización de las recomendaciones propuestas se basa en cinco criterios principales: valor público esperado, viabilidad técnica, viabilidad institucional, rapidez de implementación y capacidad de generar aprendizajes escalables. Estos criterios orientan la secuencia de la hoja de ruta y justifican la decisión de

priorizar, en una primera fase, mejoras en el uso de la información y en la calidad del dato antes de avanzar hacia desarrollos analíticos más complejos.

6. Hoja de ruta de implementación

La implementación de las mejoras propuestas debe organizarse de manera progresiva, realista y acumulativa. La evidencia recogida durante la asistencia técnica muestra que el sistema ya cuenta con una base institucional y operativa relevante, pero todavía enfrenta limitaciones importantes en calidad del dato, flexibilidad de uso, capacidad analítica y aprovechamiento estratégico de la información. Por ello, no resulta recomendable iniciar por desarrollos tecnológicos complejos sin haber consolidado previamente condiciones mínimas de datos, criterios y capacidades.

La hoja de ruta propuesta parte de una lógica secuencial: primero mejorar el uso de la información existente y la calidad del dato en su origen; luego fortalecer las capacidades de análisis, segmentación y priorización; y, solo después, avanzar hacia aplicaciones más robustas de analítica avanzada e IA. Este enfoque permite reducir riesgos, facilitar la adopción institucional y generar resultados visibles en plazos razonables.

6.1. Principios para la secuencia de implementación

La secuencia de implementación debe guiarse por cuatro principios. El primero es el de progresividad, según el cual las mejoras deben construirse por capas, evitando depender desde el inicio de soluciones complejas. El segundo es el de utilidad inmediata, priorizando acciones que mejoren la operación y el análisis con los recursos ya disponibles. El tercero es el de validación institucional, de modo que cualquier cambio relevante en el modelo de datos, en la lectura analítica o en el uso de IA sea probado y ajustado con participación activa de las entidades. El cuarto es el de proporcionalidad tecnológica, que implica utilizar la tecnología adecuada para cada problema, sin asumir que toda oportunidad de mejora requiere IA.

6.2. Fase de corto plazo

En el corto plazo, la prioridad debe centrarse en mejorar la capacidad de uso y comprensión de la información ya disponible. Esto incluye, en primer lugar, ajustes en el modelo de datos y en la estructura de reportes, incorporando variables hoy ausentes o insuficientemente visibles, como la respuesta final al ciudadano, hitos intermedios del proceso, identificación de servicio o trámite afectado, unidad responsable y mayor detalle del estado del reclamo.

En segundo lugar, deben fortalecerse los dashboards y reportes existentes para hacerlos más útiles para las entidades. Esto supone ampliar filtros, segmentaciones y niveles de detalle, permitiendo análisis por sede, unidad orgánica, responsable, canal, tipo de servicio o territorio. La meta en esta fase no es crear nuevas herramientas, sino hacer que las ya existentes sean más flexibles y adaptables a distintas necesidades institucionales.

En tercer lugar, esta fase debe incluir la introducción de criterios básicos de priorización, utilizando variables como volumen, recurrencia, criticidad y vencimiento. Cuando sea factible, también conviene comenzar cruces con bases administrativas ya existentes en el Estado, a fin de enriquecer la lectura de los reclamos sin depender todavía de modelos más sofisticados.

Esta fase también debe contemplar acciones iniciales de fortalecimiento de capacidades, tanto en uso de dashboards como en criterios de análisis e interpretación.

En términos de implementación, esta etapa podría desarrollarse en un horizonte aproximado de 4 a 8 semanas, siempre que exista dedicación mínima de un equipo pequeño. Como referencia general, esta fase requeriría:

- un perfil funcional o analista de negocio con conocimiento del proceso;
- un analista de datos o de reporting;
- apoyo puntual de un perfil técnico con capacidad de ajustar reportes, exportaciones o dashboards;
- y validación por parte de representantes de las entidades usuarias.

El objetivo de esta primera fase es generar mejoras visibles y de bajo riesgo, reduciendo dependencia de procesos manuales y aumentando la utilidad operativa del sistema.

6.3. Fase de mediano plazo

Una vez fortalecida la base de datos, los reportes y las capacidades de uso, el mediano plazo debe concentrarse en consolidar una capa más estructurada de análisis. En esta etapa, el foco ya no está únicamente en mejorar visualizaciones o variables, sino en organizar mejor la lectura del fenómeno.

Esto implica, en primer lugar, estandarizar dimensiones de análisis que permitan leer los reclamos de forma más comparable y útil: servicio afectado, proceso, etapa, tipo de problema, causa aparente, criticidad y resultado de la respuesta. También es el momento de revisar con mayor profundidad el formulario de captura, especialmente en los campos que hoy dependen de la clasificación del ciudadano y que generan errores frecuentes de entidad o de tema.

En paralelo, esta fase puede habilitar pilotos de clasificación asistida, agrupamiento de reclamos y detección de patrones. En esta etapa, la analítica avanzada debe entrar como apoyo a problemas bien

definidos, especialmente aquellos relacionados con el procesamiento del texto abierto. La implementación debe mantenerse bajo lógica de prueba y aprendizaje, con validación humana continua y criterios explícitos para evaluar utilidad, precisión y adopción.

El mediano plazo es también el momento adecuado para comenzar a construir una base etiquetada de reclamos que permita, más adelante, avanzar hacia soluciones más robustas de IA.

En términos de tiempo, esta fase puede estimarse de manera general entre 2 y 4 meses, dependiendo del nivel de estructuración previa del dato y de la disponibilidad de equipo. Como referencia, esta etapa requeriría:

- un analista funcional con conocimiento del proceso;
- un analista de datos con mayor dedicación;
- un ingeniero de datos o perfil técnico equivalente para estructuración, integración y preparación de datasets;
- apoyo metodológico para definición de taxonomías y criterios;
- y participación de especialistas de las entidades para validación de clasificaciones y resultados.

El objetivo de esta etapa es traducir las oportunidades identificadas en capacidades analíticas más consistentes, sin perder control institucional sobre el proceso.

6.4. Fase de largo plazo

En el largo plazo, y solo sobre una base ya consolidada, se recomienda avanzar hacia desarrollos más sofisticados. Esto incluye la integración más profunda entre sistemas, la incorporación de analítica avanzada en flujos operativos y la expansión progresiva del uso de IA a componentes más complejos del proceso.

Entre las posibilidades de esta fase se encuentran modelos de clasificación más robustos, mecanismos de detección temprana de problemas, enriquecimiento dinámico del dato, soluciones de tipo CRM o CDP para lectura integrada de interacciones, y automatizaciones más sensibles para priorización y monitoreo. Sin embargo, estas iniciativas no deben ser concebidas como el punto de partida, sino como una etapa posterior que depende de la calidad del dato, de la estandarización de criterios y de la madurez institucional alcanzada en las fases previas.

Como referencia, esta etapa podría requerir un horizonte de por lo menos 12 meses, dependiendo del alcance que se defina. En términos generales, aquí ya sería recomendable contar con:

- liderazgo funcional claro desde PCM;
- un pequeño equipo técnico más estable;
- perfiles de datos y analítica;

- apoyo especializado en IA o NLP, ya sea interno o externo;
- y un esquema de gobernanza suficientemente maduro para sostener iteraciones, monitoreo y ajustes.

La lógica general de la hoja de ruta es, por tanto, clara: primero ordenar el dato y fortalecer el uso; luego estructurar mejor el análisis y pilotar capacidades asistidas; y solo después escalar tecnologías más complejas.

6.5. Consideraciones finales sobre la implementación

La hoja de ruta no debe entenderse como una secuencia rígida, sino como una orientación para ordenar prioridades y evitar que la solución tecnológica avance más rápido que la preparación institucional. En este sentido, los mayores beneficios iniciales no provendrán de automatizaciones complejas, sino de mejoras en la calidad del dato, en la flexibilidad de uso y en la capacidad de las entidades para explotar mejor la información ya disponible.

Del mismo modo, las estimaciones de tiempo y perfiles aquí presentadas deben ser entendidas como referencias generales para apoyar la toma de decisiones, y no como un dimensionamiento definitivo de proyecto. Su función es ayudar a diferenciar lo que puede implementarse con ajustes relativamente rápidos de aquello que requiere una preparación más profunda y sostenida.

Horizonte	Foco principal	Tiempo estimado	Perfiles sugeridos
Corto plazo	Mejoras en datos, reportes, dashboards y criterios básicos de priorización	4–8 semanas	Analista funcional, analista de datos, apoyo técnico en reporting
Mediano plazo	Estandarización analítica, pilotos de clasificación asistida y análisis de patrones	2–4 meses	Analista funcional, analista de datos, ingeniero de datos, validadores sectoriales

Largo plazo	Integración de sistemas, escalamiento de IA y capacidades más robustas de monitoreo	12+ meses	Liderazgo funcional, equipo técnico estable, especialistas en datos/IA, gobernanza consolidada
-------------	---	-----------	--

7. Gobernanza, capacidades y condiciones habilitantes

La implementación efectiva de la hoja de ruta propuesta no depende únicamente de decisiones técnicas o metodológicas, sino de la existencia de condiciones institucionales, capacidades adecuadas y un modelo de gobernanza claro. La evidencia recogida durante la asistencia técnica muestra que muchas de las limitaciones actuales no son exclusivamente tecnológicas, sino que están asociadas a la forma en que se organizan los roles, se gestionan los datos y se utilizan los resultados del análisis.

En este contexto, este apartado identifica los elementos clave que deben ser considerados como condiciones habilitantes para la sostenibilidad de las mejoras propuestas.

7.1. Gobernanza del dato y del modelo analítico

Uno de los principales desafíos identificados es la ausencia de una gobernanza explícita sobre el dato y sobre los criterios de análisis. Actualmente, las entidades aplican interpretaciones propias, utilizan estructuras auxiliares y corrigen inconsistencias de manera descentralizada, lo que genera heterogeneidad en la calidad y en la comparabilidad de la información.

Para avanzar hacia un modelo más robusto, es necesario establecer definiciones claras respecto a:

- quién administra y actualiza el modelo de datos;
- quién define y mantiene las taxonomías de clasificación;
- quién valida y corrige inconsistencias en la información;
- quién define criterios analíticos comunes;
- y cómo se gestionan cambios en el tiempo (versionamiento, ajustes, mejoras).

La PCM, a través de la Subsecretaría de Calidad de Servicios, debe ejercer un rol rector en esta gobernanza, definiendo lineamientos generales, asegurando consistencia metodológica y facilitando espacios de coordinación. Sin embargo, la participación activa de las entidades es indispensable, especialmente en la validación de criterios, en la interpretación de resultados y en la retroalimentación continua del sistema.

Un modelo efectivo de gobernanza no implica centralizar todas las decisiones, sino establecer reglas claras de coordinación entre un nivel rector y un nivel operativo distribuido.

7.2. Capacidades institucionales y perfiles requeridos

El fortalecimiento del sistema requiere el desarrollo de capacidades en distintos niveles. A partir del diagnóstico realizado, es posible identificar al menos cuatro tipos de capacidades necesarias.

En primer lugar, capacidades analíticas, vinculadas a la interpretación de datos, uso de dashboards, segmentación, priorización y lectura de patrones. Estas capacidades no requieren necesariamente formación avanzada en ciencia de datos, pero sí criterios claros y entrenamiento práctico.

En segundo lugar, capacidades de gestión del dato, relacionadas con la estructuración, limpieza, integración y mantenimiento de la información. Este componente se vuelve especialmente relevante en las fases de mediano y largo plazo.

En tercer lugar, capacidades funcionales o de negocio, es decir, conocimiento profundo de los procesos, servicios y lógica operativa de las entidades. Estas capacidades son esenciales para interpretar correctamente los reclamos y validar cualquier modelo analítico o asistido.

En cuarto lugar, capacidades técnicas especializadas, que incluyen perfiles de ingeniería de datos y, en etapas más avanzadas, conocimiento en procesamiento de lenguaje natural o modelos de IA.

No obstante, es importante señalar que no todas las entidades cuentan —ni necesitan contar— con equipos especializados en cada una de estas dimensiones. La heterogeneidad institucional observada implica que muchas entidades, especialmente aquellas con menor escala o recursos, operan con equipos reducidos, donde una misma persona cumple múltiples funciones.

En este contexto, es recomendable adoptar un enfoque flexible basado en tres principios:

- Acumulación de roles: en etapas iniciales, una misma persona puede combinar capacidades analíticas y funcionales, e incluso asumir tareas básicas de gestión de datos, siempre que cuente con lineamientos claros y herramientas adecuadas.
- Soporte centralizado o compartido: capacidades más especializadas —particularmente en ingeniería de datos o analítica avanzada— pueden ser provistas de manera centralizada (por PCM) o mediante esquemas de soporte transversal, evitando exigir que cada entidad desarrolle estos perfiles de forma autónoma.
- Progresividad en el desarrollo de capacidades: no es necesario alcanzar desde el inicio un nivel alto de sofisticación. Las entidades pueden avanzar gradualmente, comenzando por fortalecer el uso de dashboards y criterios básicos de análisis, y posteriormente incorporar capacidades más complejas según necesidad y madurez.

En la práctica, esto implica que el modelo no debe ser entendido como un estándar rígido de dotación de equipos, sino como un mapa de capacidades del sistema, en el cual distintas funciones pueden estar distribuidas entre niveles centrales y entidades, y donde ciertos perfiles pueden ser acumulativos en función del tamaño y complejidad institucional.

De este modo, el objetivo no es que todas las entidades repliquen una misma estructura, sino que el sistema en su conjunto garantice la disponibilidad de estas capacidades, permitiendo que cada entidad acceda a ellas de forma proporcional a sus necesidades y posibilidades.

7.3. Datos y condiciones mínimas para analítica avanzada

La posibilidad de avanzar hacia analítica más sofisticada depende directamente de la calidad y estructura del dato. Sin una base mínimamente consistente, los modelos analíticos tienden a amplificar errores existentes en lugar de corregirlos.

Entre las condiciones mínimas necesarias se incluyen:

- existencia de variables clave estructuradas (servicio, proceso, etapa, estado, respuesta);
- mejora en la calidad de la clasificación inicial;
- disponibilidad de histórico consistente;
- y trazabilidad del flujo del reclamo.

Para casos de uso vinculados a clasificación asistida o modelos de lenguaje, se requiere además la construcción de una base inicial de reclamos etiquetados por personas expertas. Como referencia general, una base de entre 500 y 1.000 casos correctamente clasificados puede ser suficiente para iniciar pruebas controladas, especialmente en contextos donde los tipos de reclamos son relativamente acotados y presentan patrones recurrentes.

No obstante, este volumen debe ser entendido como un punto de partida y no como un umbral definitivo. En la práctica, el tamaño necesario de la base dependerá de factores como la diversidad de servicios, la heterogeneidad de los reclamos, la complejidad del lenguaje utilizado por los ciudadanos y el nivel de precisión requerido para cada caso de uso. En escenarios más complejos o con alta variabilidad, será necesario ampliar progresivamente esta base.

Asimismo, la construcción de datasets etiquetados no debe ser concebida como un esfuerzo puntual, sino como un proceso continuo. La validación humana permanente es una condición esencial tanto para mejorar la calidad del dato como para ajustar y recalibrar los modelos a lo largo del tiempo. Esto permite no solo aumentar la precisión, sino también asegurar que los resultados sean interpretables y útiles en contextos de gestión pública.

Finalmente, es importante contar con criterios claros de evaluación de desempeño, que permitan medir no solo la precisión técnica de los modelos, sino también su utilidad práctica para las entidades, su impacto en la reducción de carga operativa y su capacidad para mejorar la toma de decisiones.

7.4. Articulación institucional y adopción

Uno de los principales riesgos identificados no es la viabilidad técnica de las soluciones, sino su adopción efectiva por parte de las entidades. La experiencia recogida muestra que las herramientas solo generan valor cuando responden a necesidades operativas concretas y cuando son percibidas como útiles por quienes las utilizan.

Por ello, es fundamental asegurar mecanismos de articulación institucional que incluyan:

- participación de las entidades en la definición de mejoras;
- validación de cambios en dashboards, reportes y modelos;
- espacios de intercambio de buenas prácticas;
- y acompañamiento en el uso de nuevas capacidades.

La adopción no debe ser entendida como una fase posterior a la implementación, sino como un componente integrado desde el diseño.

7.5. Riesgos y factores críticos de éxito

La implementación de esta agenda implica enfrentar ciertos riesgos que deben ser gestionados de manera explícita.

El primer riesgo es el riesgo tecnológico, que se manifiesta cuando se priorizan soluciones complejas sin contar con datos o procesos suficientemente consolidados. Esto puede generar sobrecostos, baja adopción y resultados limitados.

El segundo es el riesgo operativo e institucional, asociado a la heterogeneidad de capacidades entre entidades y a la dependencia de esfuerzos individuales no sostenibles en el tiempo.

El tercero es el riesgo de adopción, que ocurre cuando las soluciones no logran integrarse en la práctica cotidiana de los equipos o no responden a sus necesidades reales.

Frente a estos riesgos, los principales factores críticos de éxito son:

- avanzar de manera progresiva y priorizada;
- generar resultados visibles en el corto plazo;
- involucrar a las entidades en todo el proceso;

- mantener supervisión humana en el uso de analítica avanzada;
- y asegurar coherencia entre modelo de datos, análisis y uso operativo.

7.6. Síntesis

La hoja de ruta definida en el apartado anterior solo podrá materializarse si se consolidan condiciones habilitantes en gobernanza, capacidades y calidad del dato. En este sentido, la transformación propuesta no es únicamente tecnológica, sino organizacional y metodológica.

El fortalecimiento del sistema requiere, por tanto, no solo mejores herramientas, sino también mejores reglas, mejores capacidades y una mayor articulación entre los actores involucrados.

8. Conclusiones

El análisis realizado a lo largo de esta asistencia técnica permite concluir que el Estado peruano cuenta hoy con una base sólida para transformar la gestión de reclamos en un instrumento efectivo de mejora de los servicios públicos. La existencia de una plataforma digital unificada, el volumen significativo de información acumulada y el uso activo por parte de las entidades constituyen activos relevantes que no están plenamente aprovechados desde una perspectiva analítica.

El principal desafío identificado no es la falta de datos, sino la dificultad para estructurarlos, interpretarlos y utilizarlos de manera sistemática para la toma de decisiones. Actualmente, el sistema cumple adecuadamente su función operativa de registro y respuesta, pero aún presenta limitaciones importantes para consolidarse como una herramienta de inteligencia que permita identificar causas raíz, priorizar intervenciones y mejorar de forma continua la calidad de los servicios.

En este contexto, el informe propone un cambio de enfoque: pasar de una gestión centrada en el caso individual hacia un modelo que, sin perder la atención al ciudadano, permita también leer patrones, detectar problemas estructurales y orientar decisiones de política pública y gestión.

Las oportunidades de mejora identificadas no dependen de una única solución tecnológica, sino de una transformación articulada en cuatro dimensiones: mejora del dato, fortalecimiento del uso de la información, estructuración del análisis y adopción progresiva de capacidades de analítica avanzada e inteligencia artificial. Estas dimensiones deben ser abordadas de manera secuencial y acumulativa, evitando introducir complejidad antes de consolidar las condiciones básicas.

La hoja de ruta propuesta refleja esta lógica, priorizando en el corto plazo mejoras en el uso de la información existente y en la calidad del dato, avanzando en el mediano plazo hacia una analítica más estructurada y pilotos de capacidades asistidas, y reservando para el largo plazo el desarrollo de

soluciones más complejas e integradas. Este enfoque permite reducir riesgos, facilitar la adopción institucional y generar resultados visibles en plazos razonables.

Asimismo, el informe enfatiza que la incorporación de inteligencia artificial debe entenderse como un habilitador analítico y no como un sustituto de la decisión humana. Su valor radica en ampliar la capacidad de procesamiento de información, especialmente en el análisis de texto abierto, pero su efectividad depende directamente de la calidad del dato, de la existencia de criterios claros y de la validación continua por parte de las entidades.

Finalmente, la implementación de esta agenda requiere condiciones habilitantes claras en términos de gobernanza, capacidades y articulación institucional. La transformación propuesta es, ante todo, organizacional y metodológica. Requiere reglas claras, responsabilidades definidas, capacidades distribuidas de manera eficiente y un involucramiento activo de las entidades usuarias del sistema.

En síntesis, el potencial del sistema ya existe. El desafío no es construir desde cero, sino ordenar, fortalecer y escalar lo que ya está en funcionamiento. Avanzar en esta dirección permitirá no solo mejorar la eficiencia de la gestión de reclamos, sino también convertir esta información en una fuente sistemática de aprendizaje institucional y en un insumo clave para la mejora continua de los servicios públicos en el país.

9. Anexos

9.1. Recursos y referencias para implementación

Con el objetivo de apoyar la implementación de las recomendaciones propuestas, se ponen a disposición una serie de referencias técnicas, ejemplos aplicados y materiales que pueden servir como guía para el desarrollo progresivo de capacidades analíticas y de uso de inteligencia artificial en el análisis de reclamos.

a) Referencias sobre uso de IA y analítica en el sector público

- [AI Playbook for the UK Government](#): guía práctica para la adopción responsable de inteligencia artificial en gobierno, con énfasis en gobernanza, validación y gestión de riesgos.
- [Natural Language Processing in Government Data \(Deloitte Insights\)](#): ejemplos aplicados de uso de procesamiento de lenguaje natural para análisis de datos no estructurados en el sector público.
- [Classifying Complaints Using Large Language Models](#): evidencia empírica sobre el uso de modelos de lenguaje para clasificación de reclamos, incluyendo niveles de precisión y limitaciones.
- [Proactive Complaint Management in Public Sector](#): enfoques para el uso estratégico de la información de reclamos en la mejora de servicios.

Estas referencias permiten contextualizar las recomendaciones del informe, especialmente en lo relativo a la adopción progresiva de analítica avanzada e inteligencia artificial, así como sus limitaciones y condiciones de éxito.

b) Ejemplos de implementación y herramientas existentes

- [Dashboard de seguimiento de envíos de la Secretaría de Gobierno Digital de Brasil \(SGD\)](#): ejemplo de uso de segmentación, monitoreo de envíos y análisis operativo orientado a la toma de decisiones.
- [Dashboard del sistema Fala.BR \(Brasil\)](#): referencia de herramienta con alto nivel de detalle, múltiples filtros y capacidad de análisis por dimensiones (tipo de solicitud, entidad, tiempo de respuesta, perfil del usuario, entre otros).
- [Plataforma Fala.BR](#): sistema integrado de gestión de solicitudes ciudadanas que permite trazabilidad completa, monitoreo y análisis estructurado de interacciones
- [Biblioteca con orientaciones, manuales y publicaciones de Fala.BR](#).
- Entrenamiento con detalles sobre Fala.BR (subtítulos en español): [parte 1](#), [parte 2](#).

Estos ejemplos ilustran cómo herramientas relativamente simples, cuando están bien estructuradas y acompañadas de criterios claros de uso, pueden generar alto valor para la gestión.

9.2. Metodología y herramientas utilizadas

La asistencia técnica se desarrolló mediante revisión documental, sesiones técnicas, análisis de materiales compartidos, reuniones de validación y un taller con entidades usuarias del sistema.

Se consideraron insumos normativos, reportes existentes, dashboards en uso y evidencia cualitativa recogida durante las sesiones de trabajo, con el objetivo de construir un diagnóstico integral y recomendaciones aplicables.

9.3. Glosario de términos

PCM: Presidencia del Consejo de Ministros
SGP: Secretaría de Gestión Pública
SSCS: Subsecretaría de Calidad de Servicios
IA: Inteligencia Artificial
NLP / PLN: Procesamiento de Lenguaje Natural
LdR: Libro de Reclamaciones

9.3.

Formulario

Fala.BR

Damos as boas-vindas ao Fala.BR

Aqui você pode fazer um pedido de acesso à informação, fazer denúncias, elogios, reclamações, solicitações ou enviar sugestões.



Ouvidoria

Ajude a aprimorar os serviços públicos por meio de reclamações, elogios ou sugestões, ou ainda, registre uma denúncia.



Acesso à informação - LAI

Faça um pedido de acesso à informação



Ouvidoria Interna

Canal destinado a servidores e trabalhadores das instituições federais para registro de manifestações.

[Consulte seu protocolo](#)

[Perguntas frequentes](#)

O que você quer fazer?

Ajude a aprimorar os serviços públicos por meio de reclamações, elogios ou sugestões, ou ainda, registre uma denúncia.



[← Voltar](#)



Reclamação

Manifeste sua insatisfação com o serviço público



Elogio

Expresse se você está satisfeito com um atendimento público



Solicitação

Solicite a adoção de providências por parte de uma Ouvidoria



Sugestão

Envie uma ideia ou proposta de melhoria para os serviços públicos



Denúncia

Comunique uma irregularidade, um ato ilícito ou uma violação de direitos na administração pública



Simplifique

Sugira alguma ideia para desburocratizar o serviço público

Para continuar, escolha uma identificação

Seus dados pessoais estarão protegidos, nos termos da Lei 13.460/2017



Escolha um tipo de login:

Login Pessoa Física

Registre e acompanhe suas manifestações e pedidos de acesso à informação com a sua **Conta Gov.br**

Pessoa Física

Entrar com gov.br

Login Pessoa Jurídica

Para acessar o Fala.BR como Pessoa Jurídica, vincule o CNPJ da empresa à sua Conta Gov.br. [Saiba mais](#)

Pessoa Jurídica

Entrar com gov.br

API (Exclusivo para Órgãos e Entidades)

Exclusivo para órgãos e entidades que utilizam integração automática com a plataforma Fala.BR.

Para acessar, insira usuário e senha cadastrados.

API (Órgãos e Entidades)



Faça sua reclamação

Escolha essa opção para demonstrar a sua insatisfação com um serviço público. Você pode fazer críticas, relatar ineficiências. Também se aplica aos casos de omissão na prestação de um serviço público.

Destinatário

Filtre por esfera (federal, estadual ou municipal)

Órgãos estaduais e municipais **não tem obrigação de utilizar o FalaBR**. Caso não encontre o estado ou município desejado, procure nos sites dos respectivos entes.

Esfera

Seleccione

Órgão para o qual você quer enviar sua manifestação

Comece a digitar o nome ou a sigla do órgão para selecioná-lo na lista que será exibida

Seleccione

Obrigatório.

Descrição

Descrição

Sobre qual assunto você quer falar?

Seleccione

Fale aqui

Registre seu relato. É importante que seja claro e objetivo, mas completo com informações que facilitarão a análise. Indique o órgão e o agente responsável, o tema, o serviço relacionado, a data, o local, as condutas praticadas, e tudo mais que possa ajudar a entender o caso. Você também poderá adicionar documentos, vídeos, fotos e imagens.

Descreva o conteúdo de sua manifestação. Seja claro e objetivo. Informações pessoais, inclusive identificação, não devem ser inseridas a não ser que sejam essenciais para a caracterização da manifestação.

Limite máximo de **8000** caracteres

Obrigatório.

Envio de arquivos

Seleccione o arquivo

São aceitos documentos de texto (.pdf, .doc, .docx, .txt), imagens (jpeg, jpg, png, bmp), planilhas (.xls, .xlsx) e multimídia (mp3, mp4)

Descrição

Sobre qual assunto você quer falar?

- Abastecimento e armazenagem
- Acesso à terra
- Ações Afirmativas
- Acordo Rio Doce
- Aeronáutica
- Agricultura Familiar
- Água
- Apoio ao empreendedorismo, empresas, ME, EPP e MEI

Local do fato

Estado	Município	Local
<input type="text" value="Selecione"/>	<input type="text" value="Selecione"/>	<input type="text" value="Exemplo: Posto de Saúde Nº03"/>

Quais são os envolvidos no fato?

Nome do Envolvido	CPF	Órgão/Empresa	Função do Envolvido
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="Selecione"/>

← Voltar

Avançar →



Revisão

Resumo da sua manifestação

Tipo de Manifestação: Reclamação

Órgão Destinatário: MMA – Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima

Assunto: Clima

Modo de Resposta: Pelo sistema (com avisos por email)

Canal de Entrada: Internet

Fale aqui:

O clima está terrível

← Voltar

Concluir →