



TESIS

**INCIDENCIA DE LA APLICACIÓN DE LA SIMPLIFICACIÓN
ADMINISTRATIVA EN LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO EN EL
CENTRO DE MEJOR ATENCIÓN AL CIUDADANO – CASO: MAC LIMA
NORTE - 2018**

Para optar el Grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Autora:

Ana Lucia Cueva Paredes

Asesor:

William Muñoz Marticorena

LIMA, 2019

Agradecimientos

A Dios, por ser quien guía mis pasos y bendice mi vida.

A mi asesor William Muñoz Marticorena, por su dedicación, experiencia e infinito apoyo en la investigación. Sobre todo, por inspirarme a seguir desarrollándome profesionalmente.

A la Universidad Católica Sedes Sapientiae, por la formación profesional y la organización de la Maestría en Administración Pública.

Dedicatoria

A toda mi familia, por confiar en mí. En especial, a mi madre Amelia Paredes por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, a mi padre Julio Cueva por alentarme a nunca rendirme y a mis hermanos Christian, Enrique y Paul por su compañía e inspirarme a ser mejor cada día.

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar la incidencia de la simplificación administrativa en la creación de valor público en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) de Lima Norte (Lima, Perú) durante el 2018; luego de diagnosticar la situación actual del centro MAC, mediante el uso de los marcos conceptuales del Valor Público, así como de sus herramientas la Cadena de Valor Público y el Triángulo Estratégico. Se evaluaron las dimensiones de *satisfacción* y *desarrollo organizacional* con el propósito de validar la pertinencia de la simplificación administrativa en cuanto a creadora de valor público. Para tal fin, además de la revisión de la normativa vigente y de estudios previos, se realizó una encuesta representativa y entrevistas a expertos. Los principales hallazgos sugieren un mayor aprovechamiento del canal de atención virtual, la implementación de ventanillas multipropósitos, monitoreo y evaluación de la gestión y capacitación del personal.

Palabras clave: valor público, simplificación administrativa, satisfacción del usuario, cadena de valor público, triángulo estratégico, servicios públicos, administración pública, gobierno electrónico.

Abstract

The main objective of this research is to determine the incidence of administrative simplification in the creation of public value in the Center for Better Citizen Attention (MAC) of Lima Norte (Lima, Peru) during 2018; after diagnosing the current situation of the MAC center, through the use of the conceptual frameworks of Public Value, as well as its tools, the Public Value Chain and the Strategic Triangle. The dimensions of *satisfaction* and *organizational development* were evaluated in order to validate the relevance of administrative simplification as a creator of public value. For this purpose, in addition to the revision of current regulations and previous studies, a representative survey and expert interviews were conducted. The main findings suggest a greater use of the virtual attention channel, the implementation of multipurpose windows, monitoring and evaluation of management and staff training.

Key words: public value, administrative simplification, user satisfaction, public value chain, strategic triangle, public services, public administration, electronic government.

Índice temático

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Formulación del problema	6
1.2.1. Problema general.....	6
1.2.2. Problemas específicos	6
1.3. Justificación del tema de la investigación	7
1.4. Objetivos de la investigación	7
1.4.1. Objetivo general.....	7
1.4.2. Objetivos específicos.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes del estudio	9
2.1.1. Internacionales.....	9
2.1.2. Nacionales	13
2.2. Bases teóricas	17
2.2.1.- El Valor Público	18
2.2.1.1.- El valor público y la Nueva Gestión Pública (NGP)	20
2.2.1.2. Institucionalidad y costos de transacción	23
2.2.1.3.- El valor público en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.....	25

2.2.2.- Simplificación administrativa, componente del tercer pilar de la Política de Modernización de la Gestión Pública	29
2.3. Definición de términos básicos	32
2.4. Hipótesis de Investigación	33
2.4.1. Hipótesis general.....	33
2.4.2. Hipótesis específicas	33
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	34
3.1. Enfoque de la investigación	35
3.2. Alcance de la investigación	35
3.3. Diseño de la investigación	35
3.4. Descripción del ámbito de la investigación	36
3.5. Variables	36
3.5.1. Definición conceptual de las variables	36
3.5.2. Definición operacional de la(s) variables(s).....	37
3.6. Delimitaciones.....	38
3.6.1. Temática	38
3.6.2. Temporal.....	38
3.6.3. Espacial	38
3.6.4. Limitaciones	38
3.7. Población y muestra.....	39
3.8. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	39
3.9. Validez y confidencialidad del instrumento	40

3.10. Plan de recolección y procesamiento de datos	40
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	41
4.1. Contexto, inicio y diagnóstico del centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) de Lima Norte	42
4.1.1. Contexto de la zona de Lima Norte.....	42
4.1.2. El inicio de la estrategia MAC	55
4.1.2.1 ¿Cómo nace la estrategia MAC?.....	55
4.1.2.2. ¿Cómo se diseñó la estrategia MAC?.....	59
4.1.3. Diagnóstico del MAC de Lima Norte.....	73
4.1.3.1. Comparación del Proyecto inicial del MAC de Lima Norte con los resultados de los servicios que brinda actualmente.....	73
4.1.3.2. Aspectos legales del centro MAC	75
4.1.3.3. Aspectos operativos del centro MAC.....	78
4.1.3.4. Aspectos organizacionales: procesos, procedimientos y personal de centro MAC	89
4.2. El Plan Nacional de Simplificación Administrativa (PNSA) y la creación de valor público	103
4.2.1. Cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Plan Nacional de Simplificación Administrativa (PNSA) y Evaluación Organizacional.....	110
4.2.1.1. Cumplimiento del tercer objetivo del PNSA	111
4.2.1.2. Evaluación Organizacional del MAC.....	113
4.2.1.3. Sostenibilidad del centro MAC	131

4.2.2. Percepción de la población frente al servicio del MAC	134
4.2.2.1. Percepción sobre la confianza en la democracia y en la economía del país ..	135
4.2.2.2. Quejas más recurrentes en redes sociales	137
4.2.2.3. Encuesta representativa a usuarios del MAC Lima Norte 2018	139
4.3. Factores que Optimizarían el Servicio en el MAC de Lima Norte	176
4.3.1. De la estrategia MAC.....	178
4.3.2. Del alineamiento entre el tercer objetivo del Plan Nacional de Simplificación Administrativa (PNSA) y el MAC Lima Norte	180
4.3.3. Atributos diferenciadores del MAC Lima Norte para la creación de valor público	181
4.3.4. Aspectos que ayudarían a mejorar la calidad del servicio en el centro MAC Lima Norte.....	183
4.3.5. Aspectos que ayudarían a reducir el tiempo o costo del servicio otorgado en el MAC Lima Norte	185
4.3.6. Principales limitaciones para el desarrollo de la estrategia MAC	186
4.3.7. Sobre la priorización de los servicios de mayor demanda	188
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	190
DISCUSIÓN	190
CONCLUSIONES	206
RECOMENDACIONES.....	213
REFERENCIAS.....	215
ANEXOS	222

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Operacionalización de las variables</i>	37
Tabla 2. <i>Plan de recolección y procesamiento de datos</i>	40
Tabla 3. <i>Población de Lima Norte 2018</i>	43
Tabla 4. <i>Evolución de indicadores relevantes 2006 - 2018 en Lima Norte</i>	45
Tabla 5. <i>Distribución de agencias bancarias y oficinas de instituciones estatales en Lima Norte</i>	48
Tabla 6. <i>Promedio mensual del volumen de operaciones en el Banco de la Nación 2001 - 2012</i>	49
Tabla 7. <i>Cantidad de pasaportes electrónicos tramitados entre el 2016 - 2018</i>	51
Tabla 8. <i>Perfil del internauta de Lima Norte 2018</i>	52
Tabla 9. <i>Características de los ciudadanos mayores de edad de Lima Norte 2018</i>	53
Tabla 10. <i>Instituciones relevantes de Lima Norte</i>	54
Tabla 11. <i>Demanda de trámites por institución y distrito 2009</i>	63
Tabla 12. <i>Demanda específica por distrito 2009</i>	63
Tabla 13. <i>Demanda de trámites por tipo y distrito 2009</i>	64
Tabla 14. <i>Nivel de satisfacción 2009</i>	64
Tabla 15. <i>Demanda empresarial por institución y distrito 2009</i>	66
Tabla 16. <i>Demanda empresarial específica por distrito 2009</i>	67
Tabla 17. <i>Demanda empresarial de trámites por tipo y distrito 2009</i>	67
Tabla 18. <i>Nivel de satisfacción por distrito de la demanda empresarial 2009</i>	68
Tabla 19. <i>Experiencias de Mejor Atención al Ciudadano</i>	71

Tabla 20. <i>Comparativo de entidades que conforman el MAC de Lima Norte en 2010 y 2018</i>	79
Tabla 21. <i>Comparativo de los servicios de trámites y orientación entre el 2010 y 2018</i>	81
Tabla 22. <i>Detalle de servicio de trámites que se realizan en el MAC de Lima Norte 2018</i>	83
Tabla 23. <i>Detalle de servicios de orientación que se realizan en el MAC de Lima Norte 2018</i>	84
Tabla 24. <i>Comparativo de entidades públicas en el MAC por demanda de servicios públicos 2017 - 2012</i>	85
Tabla 25. <i>Comparativo por tipo de servicios ofrecidos en el MAC 2017 - 2012</i>	86
Tabla 26. <i>Procesos del centro MAC</i>	93
Tabla 27. <i>Dotación de personal por Tipos de centros MAC</i>	96
Tabla 28. <i>Tercer objetivo estratégico del Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013 - 2016</i>	112
Tabla 29. <i>Estándares y sub elementos para una atención de calidad a la ciudadanía</i>	114
Tabla 30. <i>Estándar para la estrategia y organización</i>	117
Tabla 31. <i>Estándar para el conocimiento de la ciudadanía - usuario de la entidad pública</i>	118
Tabla 32. <i>Estándar para la accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía</i>	120
Tabla 33. <i>Estándar de infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención</i>	121
Tabla 34. <i>Estándar para el proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa</i>	123
Tabla 35. <i>Estándar para el personal de atención a la ciudadanía</i>	124
Tabla 36. <i>Estándar para la transparencia y acceso a la información</i>	126
Tabla 37. <i>Estándar para la medición de la gestión</i>	127
Tabla 38. <i>Estándar para los reclamos y sugerencias</i>	129

Tabla 39. <i>Criterios para la calificación de los resultados de la evaluación de los estándares de calidad de servicio</i>	130
Tabla 40. <i>Resumen de la puntuación de los estándares de calidad de servicio</i>	130
Tabla 41. <i>Percepción sobre la democracia y economía: Perú y LATAM - LATINOBARÓMETRO</i>	137
Tabla 42. <i>Principales quejas de los usuarios del MAC en redes sociales</i>	139
Tabla 43. <i>Trámites que se ofrecen en el centro MAC Lima Norte que se pueden pagar mediante Págalo.pe</i>	151
Tabla 44. <i>Motivos de respuestas No y Tal vez ante consulta sobre uso del canal virtual</i> .175	
Tabla 45. <i>Relación de especialistas consultados y reseña</i>	177
Tabla 46. <i>Servicios Públicos - Modalidad de atención presencial Bogotá - Sao Paulo - Lima</i>	205

Índice de figuras

<i>Figura 1. Grupos de edades en Lima Norte 2018.</i>	43
<i>Figura 2. Atributos negativos en los bancos: Largas colas de espera 2017</i>	50
<i>Figura 3. Línea de tiempo previa a la implementación de la Estrategia MAC.</i>	58
<i>Figura 4. Centros MAC actuales 2018.</i>	58
<i>Figura 5. Evolución del número de atenciones telefónicas anuales 2011 - 2018.</i>	87
<i>Figura 6. Evolución del número de atenciones virtuales anuales 2011 - 2018</i>	88
<i>Figura 7. Evolución de atenciones anuales en la plataforma presencial del MAC Lima Norte 2010 - 2017</i>	89
<i>Figura 8. Organigrama de los centros MAC</i>	95
<i>Figura 9. Cadena de Valor Público.</i>	106

<i>Figura 10.</i> El Triángulo Estratégico.....	108
<i>Figura 11.</i> Matriz Política Pública - Entidades Públicas - Servicios Públicos	109
<i>Figura 12.</i> Simulación flujo de gasto de implementación y cuatro años de operación MAC.	133
<i>Figura 13.</i> Costos por transacción bancaria.....	133
<i>Figura 14.</i> Resultados de la prueba Alpha de Cronbach.....	141
<i>Figura 15.</i> Sexo del usuario del MAC Lima Norte, 2018.....	142
<i>Figura 16.</i> Rango de edad del usuario del MAC Lima Norte, 2018.....	143
<i>Figura 17.</i> Nivel de estudios de los usuarios del MAC Lima Norte, 2018.....	143
<i>Figura 18.</i> Estado civil del usuario del MAC Lima Norte, 2018.....	144
<i>Figura 19.</i> Distrito donde reside el usuario del MAC Lima Norte, 2018.....	144
<i>Figura 20.</i> Trámite realizado en el centro MAC Lima Norte, 2018.....	147
<i>Figura 21.</i> Tiempo que demoró realiza el trámite en el MAC Lima Norte, 2018.....	148
<i>Figura 22.</i> Número de veces que el usuario tuvo que ir al centro MAC Lima Norte, 2018.	148
<i>Figura 23.</i> Formularios necesario para realizar el trámite en el MAC Lima Norte, 2018.	149
<i>Figura 24.</i> Facilidad para llenar los formularios del MAC Lima Norte, 2018.....	149
<i>Figura 25.</i> Cómo se llenaron los formularios cuando el usuario no tuvo facilidad para hacerlo en el MAC Lima Norte, 2018.....	150
<i>Figura 26.</i> Medio utilizado para realizar el pago por el trámite del MAC Lima Norte, 2018.	152
<i>Figura 27.</i> Opinión de los usuarios sobre los requisitos para el trámite en el MAC Lima Norte, 2018.....	152
<i>Figura 28.</i> Usuarios que contaron o no con información completa antes de realizar el trámite en el MAC Lima Norte, 2018.....	154

<i>Figura 29.</i> Medio que utilizó el usuario para obtener información sobre los trámites del centro MAC Lima Norte, 2018.....	155
<i>Figura 30.</i> Usuario que hicieron o no cola para entrar al centro MAC Lima Norte, 2018.	155
<i>Figura 31.</i> Usuarios a los que la señalización en el centro MAC Lima Norte les ayudó o no a orientarse, 2018.....	156
<i>Figura 32.</i> Usuarios que recibieron ayuda del personal para orientarse en el centro MAC Lima Norte, 2018.....	156
<i>Figura 33.</i> Percepción de los usuarios respecto al estado del centro MAC Lima Norte (distribución, mantenimiento, iluminación, ventilación, orden, entre otros), 2018.....	157
<i>Figura 34.</i> Usuarios que percibieron si se respetaba o no la atención preferencial en el centro MAC Lima Norte, 2018.	157
<i>Figura 35.</i> Usuarios que percibieron si existían o no facilidades para personas con discapacidad en el centro MAC Lima Norte, 2018.	158
<i>Figura 36.</i> Usuarios que pudieron o no identificar con facilidad al personal del centro MAC Lima Norte, 2018.....	158
<i>Figura 37.</i> Usuarios que consideran que el trato del personal fue adecuado o no en el centro MAC Lima Norte, 2018.	159
<i>Figura 38.</i> Usuarios que consideran que el número de ventanillas era o no suficiente en el centro MAC Lima Norte, 2018.....	159
<i>Figura 39.</i> Usuarios que consideran que el número de sillas era o no suficiente el centro MAC Lima Norte, 2018.	160
<i>Figura 40.</i> Usuarios que han presentado o no quejas en el centro MAC Lima Norte, 2018.	160

<i>Figura 41.</i> Usuarios que han identificado o no los medios para presentar quejas en el centro MAC Lima Norte, 2018.	161
<i>Figura 42.</i> Calificación que le dan los usuarios a la señalización dentro del centro MAC Lima Norte, 2018.	164
<i>Figura 43.</i> Calificación que le dan los usuarios a la orientación que recibieron en el centro MAC Lima Norte, 2018.	164
<i>Figura 44.</i> Calificación que le dan los usuarios a la atención telefónica (Aló MAC 1800) del centro MAC, 2018.	165
<i>Figura 45.</i> Calificación que le dan los usuarios a la atención del chat en la web del centro MAC, 2018.	165
<i>Figura 46.</i> Calificación que le dan los usuarios a la programación de citas en el centro MAC Lima Norte, 2018.	166
<i>Figura 47.</i> Calificación que le dan los usuarios al tiempo de espera en las colas para entrar al centro MAC Lima Norte, 2018.	166
<i>Figura 48.</i> Calificación que le dan los usuarios al horario de atención del centro MAC Lima Norte, 2018.	167
<i>Figura 49.</i> Calificación que le dan los usuarios a la calidad de servicio de manera global en el centro MAC Lima Norte, 2018.	167
<i>Figura 50.</i> Calificación que le dan los usuarios a la seguridad en el centro MAC Lima Norte, 2018.	168
<i>Figura 51.</i> Calificación que le dan los usuarios al trato que recibieron en el centro MAC Lima Norte, 2018.	168
<i>Figura 52.</i> Calificación que le dan los usuarios al ambiente en el centro MAC Lima Norte, 2018.	169

<i>Figura 53.</i> Calificación que le dan los usuarios a la modalidad de pago de los trámites del centro MAC Lima Norte, 2018.....	169
<i>Figura 54.</i> Aspectos positivos que identifican los usuarios en el servicio brindado en el centro MAC Lima Norte, 2018.....	170
<i>Figura 55.</i> Aspectos negativos que identifican los usuarios en el servicio brindado en el centro MAC Lima Norte, 2018.....	171
<i>Figura 56.</i> Cómo consideran los usuarios el costo de los trámites del centro MAC Lima Norte, 2018.	171
<i>Figura 57.</i> Requisitos que se podrían obviar según los usuarios del centro MAC Lima Norte, 2018.....	172
<i>Figura 58.</i> Entidades que a los usuarios les gustaría sean parte del centro MAC Lima Norte, 2018.....	174
<i>Figura 59.</i> Porcentaje de usuarios que considera que realizar los trámites por Internet mejoraría los servicios en el centro MAC Lima Norte, 2018.....	175
<i>Figura 60.</i> Acciones que los usuarios estarían dispuestos a realizar por internet, 2018. ..	176
<i>Figura 61.</i> Cadena de Valor Público del MAC.	198
<i>Figura 62.</i> Triángulo Estratégico del MAC.	204
<i>Figura 63.</i> Extracto del Plan Operativo Institucional de la PCM 2018 - Actividades MAC.	204
<i>Figura 64.</i> Totens Poupatempo en São Paulo.	205

Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia del estudio	222
Anexo 2. Encuestas aplicadas a usuarios del centro MAC Lima Norte 2018.....	223
Anexo 3. Guía de observación en el centro MAC Lima Norte 2018.....	225
Anexo 4. Cuestionario aplicado a funcionarios expertos en Modernización Pública y Simplificación Administrativa.....	226
Anexo 5. Imagen del centro MAC Lima Norte 2018	227

INTRODUCCIÓN

Entender la forma en que la estrategia de simplificación administrativa, implícita en el modelo de Mejor Atención al Ciudadano (MAC), crea valor público para el ciudadano y la sociedad es el desafío de este trabajo de investigación. Así, provistos de los marcos conceptuales del valor público y de dos de sus instrumentos, la Cadena de Valor Público y el Triángulo Estratégico, se evaluará desde el análisis de las dimensiones de Satisfacción y Desarrollo Organizacional al Centro MAC Lima Norte.

Entender esta problemática lleva a indagar a través de bancos de información públicos y bibliografía específica el diagnóstico de la zona de influencia del MAC. Luego, como refiere Oliver Williamson (2009), evaluar una política implica revisar la pertinencia y flexibilidad del marco normativo, entender los incentivos, metas, programas y proyectos que se diseñan e implementan y, finalmente evaluar el diseño organizacional y asimilación tecnológica de la entidad o entidades.

Para tal fin, se utilizarán criterios recomendados por la Agencia de Evaluación y Calidad de España (AEVAL). Esta sugiere, por un lado, evaluar el desarrollo organizacional de la entidad mediante el cumplimiento de determinados estándares del *Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades públicas*, elaborado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros y la Cooperación Alemana (GIZ). Asimismo, recomienda realizar una encuesta representativa a usuarios del MAC para entender sus motivaciones y percepciones.

La estructura de este documento comprende cuatro capítulos, y la sección de conclusiones y recomendaciones. En los capítulos I, II y III se desarrollan el problema de investigación, el marco teórico y la metodología (respectivamente). A continuación, en el Capítulo IV se presenta el cuerpo de la investigación; este capítulo comprende subcapítulos asignados a lo siguiente: (a) contexto e inicio del MAC, (b) evaluación del Plan Nacional de

Simplificación Administrativa y la creación de valor público, (c) evaluación de los factores que optimizarían el servicio en el MAC de Lima Norte y (d) evaluación de la Creación de Valor Público mediante la simplificación administrativa en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) Lima Norte. Finalmente, se presentarán las principales conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo pretende establecer la problemática de la investigación para determinar el problema general y los problemas específicos, los que a su vez permitirán inferir tanto el objetivo general como los objetivos específicos. De igual manera, estos objetivos serán desarrollados en este estudio. Adicionalmente, se justificará la importancia y relevancia de esta investigación.

1.1. Planteamiento del problema

El valor público es la utilidad, beneficio o valor que crea el Estado a través de políticas, servicios, regulaciones, entre otras acciones, a favor de los ciudadanos y el bien común. Este valor es un intangible que se evidencia, entre otras formas, a través de las transacciones que llevan a cabo los usuarios de los servicios públicos, quienes perciben el valor cuando sienten que son garantizados sus derechos, satisfechas sus demandas y reciben atención de calidad. Asimismo, se manifiesta mediante su impacto en el conjunto de la sociedad, mejorando la calidad de vida y la confianza en sus instituciones, y a través del incremento de la legitimidad de los directivos públicos en la implementación de sus políticas.

Ahora bien, tratando de contextualizar la situación de la demanda por servicios públicos, afirmaremos que, a partir del 2008, en base a una categorización del Banco Mundial, el Perú pasó a formar parte del grupo de países con ingresos medio altos. Este cambio se sustenta en el hecho de que, durante el período 2000 - 2014, el Perú reportó un crecimiento del producto bruto interno (PBI), promedio anual, de 5.3%, una cifra significativamente alta en la coyuntura mundial. Como consecuencia de lo anterior, un gran número de personas habría migrado desde la pobreza hacia pertenecer a una nueva clase

media en el Perú¹. Así, este grupo habría mejorado, por un lado, su nivel de consumo y, por otro lado, su nivel de formalización. Se genera, por consiguiente, una mayor demanda por servicios públicos, así como una mayor exigencia en cuanto a la calidad de los mismos.

En tal sentido, con el propósito de responder adecuadamente a la creciente demanda por servicios públicos de calidad y continuar con los esfuerzos por mejorar el desempeño del Estado, el Gobierno peruano inició el diseño de determinadas políticas públicas orientadas hacia dichos fines. Así, luego de la aprobación de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley 27658, 2002), seguidamente, se promulgó el Decreto Supremo 027-2007-PCM, que definió las políticas nacionales de obligatorio cumplimiento por desarrollarse; entre ellas, la Política Nacional de Simplificación Administrativa (2010). Dicha norma estableció, entre sus principales medidas: (a) un Plan Nacional y (b) el desarrollo de accesos multicanal para la atención al público. En línea con lo anterior, se diseñó una estrategia que comprendía la creación de plataformas presenciales, las que habrían de reunir a entidades del Estado en la lógica de brindar servicios públicos en un solo lugar y en menos tiempo. De esta manera, nace, en el 2010, el primer centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) del país, ubicado en el concurrido centro comercial Plaza Norte de Independencia (Lima Norte).

Si bien los efectos, de la puesta en marcha del MAC Lima Norte, han sido positivos, y el número de atenciones y trámites crece significativamente cada año (1'228,535 atenciones durante el 2017), persisten ciertas dificultades. Entre ellas, destacan las siguientes: (a) se observan aún extensas colas para ingresar al centro de atención, pues la demanda de servicios es alta; (b) el personal no se da a vasto para atender a los ciudadanos

¹ Durante el período 2000-2014 la clase media en el Perú pasó de representar el 15.3% de la población a representar algo más del 35.7% de la misma.

en ciertos horarios; (c) existe un limitado uso de la tecnología y de la plataforma de interoperabilidad; (d) el sistema de citas no reduce, en gran medida, el tiempo de espera para realizar trámites específicos con mayor demanda y (e), existen usuarios con problemas para orientarse al llegar al centro. No obstante, todos estos aspectos podrían y deben ser mejorados.

Luego, considerando que el MAC Lima Norte ha sido el primero en ser implementado y que ha servido de referencia para la implementación, a nivel nacional, del resto de centros MAC, es pertinente cuestionar si este centro está cumpliendo con los objetivos para los que fue diseñado. La razón es que, por un lado, en el corto-mediano plazo, es posible que se generen restricciones y dificultades para asegurar la calidad de los servicios brindados, en circunstancias en que la demanda, por los mismos, se incrementa significativamente cada año. Por otro lado, para el largo plazo, la tendencia a nivel mundial nos orientaría hacia la digitalización y virtualización de los servicios públicos (*e-government*). Prueba de lo anterior se aprecia en los usos y buenas prácticas de determinados países líderes como Nueva Zelanda y Singapur, primeros en el ranking del reporte Doing Business (sobre facilitación del clima de negocios), quienes utilizan intensivamente sus plataformas virtuales para tramitar los servicios públicos; en el mismo orden de ideas, a nivel de Latinoamérica, países como Chile, México y Colombia, consolidan su liderazgo y creación de valor público, mediante la utilización de tecnología, plataformas virtuales y aprovechamiento de la interoperabilidad entre entidades. De esta forma, con el uso combinado de estos elementos, estos países han incrementado sus respectivas competitividades.

En consecuencia, se advierte que, si el Perú no opta por esta senda, en el tiempo, se verá rezagado en cuanto a su competitividad e integración comercial, ralentizando con ello, la posibilidad de crear valor público para sus usuarios de servicios públicos y para la sociedad en general.

Es importante considerar que, para el caso de Perú, a pesar de la evidente necesidad de intensificar el uso de tecnología para mejorar los servicios; las realidades, en las regiones del país, son muy distintas a la de Lima Metropolitana, por lo que, es todavía necesario, continuar con la implementación de más centros de atención al ciudadano en los distintos departamentos del Perú. Además, es conveniente repensar como transformar el MAC, desde un centro que reúna entidades (un centro presencial), a un centro virtual que integre y explote la interoperabilidad entre las entidades del Estado. Se intensifica, de esta manera, el uso de ventanillas únicas virtuales y de sistemas de apoyo para acercar el Estado al ciudadano.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué incidencia ha tenido la aplicación de la simplificación administrativa en la creación de valor público en el centro de Mejor Atención al Ciudadano - MAC Lima Norte en el 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿En qué situación se encuentra la plataforma de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) de Lima Norte en 2018, en cuanto a creación de valor público?

- ¿En qué medida se ha cumplido el tercer objetivo del Plan Nacional de Simplificación Administrativa en el MAC de Lima Norte para la creación de valor público?

- ¿Qué factores podrían optimizar y asegurar la calidad del servicio, tiempo y costos en el MAC de Lima Norte en circunstancias que la demanda de los servicios se incrementa significativamente cada año?

1.3. Justificación del tema de la investigación

Es conveniente llevar a cabo esta investigación porque busca brindar aportes en materia de simplificación administrativa y modernización del Estado. Ambos son aspectos cruciales por los motivos que siguen: (a) la mejora de la administración pública y (b) la creación de valor público para la sociedad.

Este trabajo podrá ser de utilidad para las autoridades responsables del proceso de modernización del Estado, tanto para la toma de decisiones como para identificar los factores críticos para el escalamiento de la plataforma MAC a nivel nacional. Igualmente, servirá como un aporte teórico-práctico para docentes, estudiantes y tesis interesados en los temas relacionados con el valor público y a la simplificación administrativa.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar qué incidencia ha tenido la aplicación de la simplificación administrativa en la creación de valor público en el centro de Mejor Atención al Ciudadano - MAC Lima Norte en el 2018.

1.4.2. Objetivos específicos

- Describir en qué situación se encuentra la plataforma de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) de Lima Norte en 2018, en cuanto a la creación de valor público.

- Identificar en qué medida se ha cumplido el tercer objetivo del Plan Nacional de Simplificación Administrativa en el MAC de Lima Norte para la creación de valor público.

- Conocer qué factores podrían optimizar y asegurar la calidad del servicio, tiempo y costos en el MAC de Lima Norte en circunstancias que la demanda de los servicios se incrementa significativamente cada año.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este capítulo presentará las distintas contribuciones conceptuales de autores, reconocidos internacional y localmente, con relación a las temáticas de simplificación administrativa y valor público. Destacando, en particular, los aportes de Mark H. Moore, un experto de la Escuela de Gobierno de la Universidad de Harvard, por su reconocidas publicaciones sobre el valor público.

2.1. Antecedentes del estudio

En las siguientes líneas se mostrarán algunas investigaciones, documentos de trabajo y artículos vinculados al tema de estudio. Se han considerado documentos tanto nacionales como internacionales, de gran rigurosidad y calidad, producidos por expertos, académicos y funcionarios del Estado (nacionales e internacionales), quienes con profundidad y detalle han desarrollado los temas relacionados a la simplificación administrativa y a la creación de valor público. Un número representativo de ellos participaron en el XX Congreso Internacional sobre la Administración Pública y Reforma del Estado, evento que fue organizado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y que es un foro especializado en Administración Pública.

2.1.1. Internacionales

El experto Manuel Flores Romero (2015) elaboró el artículo titulado “Reducción de trámites ¿por qué es tan complicada la simplificación administrativa? Orientación de políticas futuras para la reducción de cargas administrativas”. El autor destacó que varios de los países que buscan reducir cargas administrativas para los ciudadanos, no utilizan metodologías cuantitativas adecuadas para la medición de las mismas. Asimismo, mencionó que, dado que la simplificación administrativa es un concepto general, comprende un gran

número de herramientas y distintos enfoques. Por tanto, se vuelve complejo identificar un modelo de país donde se apliquen coordinadamente la mayoría de los enfoques sobre la simplificación administrativa. Señaló el profesional que el objetivo debiera ser recoger las mejores prácticas de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en materia de reducción de trámites administrativos. Flores concluyó que las buenas prácticas de política por ser estudiadas y replicadas son las que siguen: (a) ampliar los enfoques de simplificación administrativa; (b) cuantificar las cargas administrativas mediante técnicas cualitativas y cuantitativas; (c) integrar la simplificación con el gobierno electrónico; (d) involucrar a los gobiernos subnacionales; (e) comunicación con los actores claves del proceso y (f) evaluar la rentabilidad de los programas.

Igualmente, se revisó el documento de trabajo de Jorge López-Bachiller Fernández (2015), titulado “Contribución del gobierno abierto a la mejora del valor público en los gobiernos locales de Guatemala”. En este trabajo, el autor señaló que, pese a los esfuerzos por afianzar en Guatemala las políticas de gobierno abierto y gobierno electrónico, estas no han generado resultados sustantivos. Esto sería consecuencia, señaló López, por un lado, de la pobre repercusión de las iniciativas del gobierno central en los gobiernos locales, o, por otro lado, de las acciones descoordinadas entre ministerios, secretarías y otras entidades. En adición a lo anterior, señaló que la débil institucionalidad del país y los hechos de corrupción acontecidos en las esferas del gobierno representan algunas de las condiciones que limitan el avance en la implementación de estas políticas y dificultan la materialización del valor público. También, manifestó el experto, que Guatemala es un país que cuenta con 17 millones de habitantes, de los cuales el 39.8% corresponde a población indígena de 20 grupos étnicos, factor que abona en la desigualdad, exclusión y heterogeneidad de los actores. Sus conclusiones son las que siguen: (a) los avances en materia de gobierno electrónico y abierto en Guatemala son limitados; (b) el concepto de gobierno abierto se encuentra en proceso de

construcción y divulgación, pero aún no es de dominio público, por lo que sería necesario el fomento de actividades de difusión, particularmente, al nivel de gobiernos locales y (c) transformar la política de gobierno abierto en una política de Estado y no solo de gobierno.

Otro artículo observado fue el elaborado por Juan Rodríguez Arana (2015), titulado “Modelo de gestión pública centrada en el ciudadano: la propuesta del Programa Nacional del Servicio al Ciudadano en Colombia”. En él, Rodríguez describió cómo el Gobierno Colombiano decidió iniciar el diseño e implementación de una Política Nacional de Eficiencia Administrativa para mejorar la calidad en la prestación de servicios a los ciudadanos. Para este fin, Colombia adoptó el Modelo de Gestión Pública Eficiente al Servicio del Ciudadano, el cual se enfoca tanto en la eficiencia al interior de las organizaciones (ventanilla hacia adentro), como en la gestión del servicio al ciudadano (ventanilla hacia afuera). En el propósito de medir el desempeño y calidad del servicio, el experto manifestó que se aplicaron encuestas en nueve ciudades del país, que permitieron conocer la percepción de la ciudadanía respecto a los servicios públicos. Los resultados correspondientes a los años 2013 y 2014 son algo desalentadores, en tanto los indicadores de satisfacción se redujeron de 63% a 59%; en contraste con los resultados de encuestas aplicadas a servidores públicos que indicaban que el 93% de ellos consideraban que atendían bien a los ciudadanos. Esto evidenciaba, según el profesional, una gran diferencia entre las percepciones de los usuarios y los servidores públicos. En respuesta a lo anterior, Juan Rodríguez propuso la integración de servicios en un solo espacio físico y/o una solución tecnológica para mejorar la atención al ciudadano, reducir los tiempos y costos de los servicios, y brindar calidad en la atención.

Seguidamente, se examinó el trabajo de investigación de Catalina Esparza Ruiz (2013), quien elaboró la tesis de maestría titulada *La Simplificación Administrativa como paso previo a la implantación de la Administración Electrónica: cuantificación de la*

reducción de cargas burocráticas para la ciudadanía en la comunidad Autónoma de la Región de Murcia. En esta, Esparza señaló que, actualmente, el uso intensivo de las tecnologías de la información se ha convertido en una tendencia global y, consistentemente con ello, la administración pública no debería quedarse al margen de esta tendencia; por el contrario, debería, mediante el desarrollo de plataformas informáticas, brindar a la ciudadanía y a las empresas, soluciones y servicios que incorporen las ventajas de la aplicación de estas nuevas tecnologías. Así, añadió la autora, se cumpliría con la misión de disponer de un Estado moderno, que está al servicio de la población. Muy distante de lo que significa un Estado ineficiente, lento y burocratizado.

Por consiguiente, el objetivo identificado de esta investigación es analizar, en primer lugar, el proceso de simplificación de los procedimientos administrativos de la administración pública, para que, en base a ello, seguidamente se efectúe la implantación de la administración electrónica. Catalina Esparza concluyó lo siguiente: (a) utilizando inicialmente una metodología de análisis de la situación actual o diagnóstico, (b) luego de un proceso de racionalización y simplificación y (c) de un análisis cuantitativo para reducir las cargas burocráticas. Se arribaría a una real y efectiva reducción de las cargas administrativas. Finalmente, manifestó la experta que implantar una administración electrónica requiere previamente de un adecuado rediseño funcional y de una simplificación de los procesos.

De igual modo, se revisó el documento de trabajo realizado por Alberto Savoldelli, Gianluca Misuraca y Cristiano Codagne (2013), titulado “Measuring the Public value of e-Government: The eGEP2.0 model”. Estos especialistas expusieron que, después de más de dos décadas de esfuerzos e inversiones en *e-government* o gobierno electrónico, no se dispone de evidencia del impacto de dichas iniciativas. Por ello, existe la necesidad de contar

con un modelo para la medición del valor público que permita calcular el valor derivado del uso de las tecnologías de la información (TIC) en el sector público, específicamente del Plan de Telemática e Informática (PiTER) de la región de Emilia Romagna en Italia. Señalaron los autores que el objetivo planteado era identificar la relación entre la creación de valor público y la disponibilidad de una estructura de gobierno electrónico. Para tal fin, consideraron necesario implantar un modelo de evaluación del impacto de las iniciativas soportadas por el gobierno electrónico, que, permita optimizar el proceso de formulación de las políticas públicas. Así, sugirieron estos expertos, el uso del modelo eGEP2.0, versión mejorada del eGEP (eGovernment Economics Project), el cual enfoca su análisis en tres niveles: (a) los elementos claves de política de la Agenda Digital Europea, (b) los procesos de consulta a todos los actores clave de la región (proceso transparente y participativo) y (c) el nivel de los indicadores de medición del impacto. Finalmente, validaron la conveniencia del uso del modelo eGEP2.0 en tanto este permite apoyar la planificación y la evaluación de políticas de gobierno electrónico.

2.1.2. Nacionales

En cuanto a experiencias nacionales, se identificó la tesis de maestría desarrollada por María Suárez Ognio y Enrique Chumacero Guzmán (2017), titulada *La articulación de los Sistemas de Administración del Estado (SAE) y la creación de valor público*. En esta investigación, los autores evidenciaron la existencia de un problema de desarticulación entre los principales SAE, los que actúan más como sistemas de control, generando bloqueos y barreras, en lugar de ser sistemas de apoyo a la gestión que orienten a los directivos públicos hacia la creación de valor público. Concretamente, se aprecia lo anterior en los SAE vinculados con los sistemas de planeamiento, inversiones, presupuesto, contrataciones y control; donde se obstaculizan y dificultan las iniciativas orientadas a crear valor público a través de la exigencia de requisitos, certificaciones exageradas, pagos indebidos y la falta de

proactividad. Adicionalmente, Suarez y Chumacero, identificaron, una desarticulación de los SAE mencionados con las políticas públicas.

Esta circunstancia, refirieron los especialistas, dificulta la creación de valor público, en tanto la función pública se orienta al simple cumplimiento de actividades sin evaluar los impactos de estas sobre los ciudadanos y la sociedad. De esta manera, se produce un descredito de la función pública, se reduce la confianza y se promueve una cultura de tolerancia con la corrupción por la falta de transparencia y rendición de cuentas. Los autores plantearon como un objetivo de su trabajo, desarrollar un modelo conceptual que facilite la articulación de los SAE. Para ello, utilizaron una metodología de observación de los hechos relevantes ocurridos en los sistemas de administración y de sus principales efectos, la misma que complementaron con una validación de sus hallazgos con expertos. Esta fue una investigación exploratoria no experimental, donde los profesionales analizaron la gestión de los SAE desde fuera y propusieron utilizar la Unidad de Cumplimiento (experiencia británica: *delivery unit*) en la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Esta comprende entre sus tareas, realizar el seguimiento y la evaluación de avances, monitoreo y reporte a los ministros y sus principales programas y proyectos, así como el desarrollo de capacidades en gestión (cierre de brechas); de esta forma, consideraron, que mejoraría la articulación entre los SAE y las políticas públicas y, por ende, la creación de valor público.

Otra autora peruana consultada fue Carolina Cisneros Mora (2015), quien redactó el documento de trabajo titulado “Pasando de un modelo administrado/usuario a un modelo de plataforma única de trámites con mecanismos de simplificación y control para la eliminación de barreras burocráticas buscando destrabar las inversiones y promover mayor competitividad del país”. Cisneros destacó que, si bien es cierto que las entidades del Estado realizan esfuerzos para simplificar los trámites más demandados por la población, los emprendimientos privados continúan enfrentándose con las barreras burocráticas que

impone el Estado; de manera específica, con una excesiva tramitología que afecta la competitividad nacional. Prueba de ello, señaló, es el hecho de que, a pesar de la existencia de normas que simplifican los trámites, muchas entidades no aprueban, actualizan y difunden su Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), omisiones que limitan la mejora en la atención a los usuarios de los servicios públicos. Añadió la autora que el objetivo de su investigación es dar a conocer la necesidad de implementar una plataforma única de trámites con mecanismos de simplificación y control. Para ello, la funcionaria experta hizo un recuento de los avances en simplificación administrativa hasta la fecha y, propuso que lo más útil sería darle mayor relevancia a la estrategia diseñada por la Secretaría de Gestión Pública-PCM, el Sistema Único de Trámites (SUT). Ello permitiría de manera integrada las acciones siguientes: (a) la simplificación, estandarización y costeo de procedimientos, (b) la elaboración y aprobación del TUPA y (c) disponer de un registro con la información de los trámites y servicios en un solo canal.

Otra contribución nacional importante ha sido el artículo elaborado por María Contreras Sosa (2015), titulado “Estrategia de mejor atención al ciudadano (MAC): caso de éxito en el Perú”. En este trabajo, Contreras manifestó que dicha estrategia fue creada para responder a la problemática de los servicios públicos (lentitud y burocratización) y a la falta de confianza en la gestión pública en el Perú. Dio a conocer los resultados y logros de este centro, que reúne a un conjunto de entidades públicas en una misma plataforma para brindarle al ciudadano, celeridad, confianza y comodidad. La especialista expuso que con ello se ha logrado, para la ciudadanía, mejoras significativas en términos de simplificación administrativa y de articulación interinstitucional. Apoyó su argumentación en una recopilación de datos referidos a los aspectos que siguen: (a) número de atenciones realizadas, (b) número de servicios ofertados, (c) número de empresas constituidas y (d) canales de atención de los cuatro centros que existían en ese entonces (Lima Norte, Callao,

Ventanilla y Piura). Señaló, además, que el beneficio económico social para el ciudadano, en base al proyecto de inversión pública del MAC Piura, es de S/ 29'383,200.00. Finalmente, concluyó indicando las próximas acciones necesarias por ejecutar, entre ellas las siguientes: (a) la implementación de un MAC en Lima Este y Lima Sur, (b) responder a la demanda de nueve regiones interesadas en implementar el MAC, (c) difundir una guía de implementación del centro a través de obras por impuestos y (d) la certificación del modelo centro MAC para estandarizar el uso de esta buena práctica.

Luego, un documento de valor sustancial encontrado fue la tesis de maestría realizada por Alexandra Ames Brachowicz (2014), titulada *El servicio de atención al ciudadano en las audiencias vecinales de la Municipalidad de Miraflores para la generación de valor público*. Este documento señaló que pese a las reformas de modernización del Estado que colocan al ciudadano en primer lugar, aún no se observa una implementación adecuada de las políticas de mejora de los servicios al ciudadano y que, de esta forma, se brinde calidad y se satisfaga sus necesidades. Por el contrario, los vecinos no son escuchados y no tienen acceso a sus autoridades. Como un caso de éxito, la autora cita a la Municipalidad de Miraflores, que cuenta con audiencias vecinales transparentes. El objetivo de este trabajo fue identificar los factores que hicieron posible que estas audiencias, generen valor público y argumentar la necesidad de una política de atención al ciudadano. Se utilizó una metodología mixta, valiéndose de entrevistas a los principales actores y datos estadísticos de la Municipalidad. Luego del análisis, se llegó a la conclusión que entre los factores clave para lograr la generación de valor público se encuentran los que siguen: (a) la transparencia, (b) la coordinación intergerencial, (c) el liderazgo, (d) la cultura organizacional y (e) la comunicación permanente con los vecinos.

En la misma línea, se logró revisar la tesis de maestría elaborada por Tracy Prieto Barragán (2013), titulada *Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de*

Mejor Atención al Ciudadano a nivel nacional. En este trabajo, la tesista analizó la situación de los centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC), entendiéndolos como una política de Estado. Se identificó que, si bien estos eran exitosos en cuanto a acogida del público y satisfacción ciudadana, solo existían dos centros, uno en Lima Norte y otro en el Callao. Destacó, además, que existen limitaciones respecto a las plataformas telefónica y virtual. El objetivo de este trabajo fue determinar las condiciones que deben darse para que la política MAC se implemente a nivel nacional y cumpla los objetivos para los que fue creada. Para ello, se recopilaron trabajos y consultorías previas respecto al tema y se realizaron entrevistas a especialistas. Se concluyó que los elementos necesarios para escalar el MAC a nivel nacional son los siguientes: (a) el compromiso y liderazgo de las autoridades, (b) el financiamiento, (c) una adecuada articulación y uso de las TIC, (d) mecanismos de seguimiento y reajuste de la política, (e) capacitar a los colaboradores, (f) un componente legal que la respalde y (g) estar posicionado en el ideario de la comunidad.

2.2. Bases teóricas

Intentando responder a la problemática planteada en esta investigación, que señala como detonante de la expansión de la demanda por servicios públicos de calidad al crecimiento de la clase media en el país; determinadas entidades del Gobierno, acompañadas por la cooperación internacional, diseñaron políticas públicas que respondieran a estas exigencias. Se utilizaron, entre otras acciones, proyectos de simplificación administrativa, con el objetivo de brindar a los usuarios una mejor atención y en la intención de crear valor público. Los resultados a la fecha demostraron que dichas acciones no han respondido del todo a las necesidades y demandas de los ciudadanos. En tanto, aún existen brechas y

espacios de mejora en relación con la calidad del servicio que reciben los usuarios de los servicios públicos.

Considerando el contexto anterior, y a efectos de facilitar el análisis, se han determinado las siguientes variables de estudio: (a) el valor público y (b) la simplificación administrativa, las cuales tienen como marco de referencia los aspectos que siguen: (a) la política de modernización de la gestión pública, (b) la corriente de la Nueva Gestión Pública y (c) la Nueva Economía Institucional, de las cuales se precisarán también aspectos teóricos que resalten la importancia de las instituciones para la creación de valor público. El objetivo es explicar la pertinencia e importancia del Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC).

A continuación, en este subcapítulo se dan a conocer los aspectos teóricos y conceptuales relacionados con las variables valor público y simplificación administrativa. Esta revisión se considera un paso previo y necesario para definir criterios que permitirán realizar el análisis correlacional de esta investigación. En el caso del concepto de *valor público*, se abordarán las teorías que relacionan esta dimensión, en primera instancia, con la satisfacción del usuario y la mejora de la gestión institucional, para luego reflexionar sobre sus impactos en la expansión de la ciudadanía (social, civil y económica). Mientras, en el caso de la simplificación administrativa, se plantearán los enfoques que el Estado peruano, a través de sus políticas y planes, han definido y operacionalizado. Asimismo, se tomarán en cuenta experiencias y estudios institucionales desarrollados por especialistas en esta temática.

2.2.1.- El Valor Público

El concepto de *valor público* puede llegar a ser muy abstracto y ambiguo, si no es detallado con precisión. En tal sentido, una serie de académicos han propuesto definiciones con cierto nivel de profundidad y desde distintos enfoques o perspectivas. Así, una primera aproximación conceptual, según (Moreno, 2009), especialista de CEPAL, precisa que el

valor público, por un lado, comprende al conjunto de normativas y regulaciones que establece el Estado y, por otro lado, está relacionado con el alcanzar la satisfacción de los usuarios cuando estos realizan una transacción de manera individual, al hacer uso de los servicios públicos.

La noción de valor público fue introducida por el académico Mark H. Moore (1995), quien relacionó intrínsecamente el valor público con la satisfacción del usuario, pues consideraba que el valor se encontraba en los deseos y percepciones de los ciudadanos². Por tanto, el estimaba que, las acciones de crear, organizar y gestionar una institución, cuya misión era la satisfacción de las necesidades y deseos de la ciudadanía, se corresponden con la persecución de la creación de valor público. Moore exhortó a los servidores públicos a realizar sus actividades con la mayor eficacia, eficiencia y liderazgo, pensando en las necesidades reales de los ciudadanos para lograr generar el máximo valor público. Este autor señala tres características críticas para la creación de valor público: (a) una reflexión sustantiva de lo que es valioso y eficaz; (b) un diagnóstico de las expectativas políticas, considerando que las relaciones técnico-políticas son relevantes; (c) un análisis detallado de lo que presenta una viabilidad operativa. Moore (2013) aportó dos instrumentos valiosos que ayudan a la conceptualización y gestión del valor público. El primero es la Cadena de Valor Público, que describe el proceso mediante el cual el gobierno actúa, utilizando el dinero y la autoridad del Estado, para producir efectos a través de transacciones con individuos. El segundo es el triángulo estratégico, un marco analítico que está diseñado para ayudar a los líderes del sector público a desarrollar propuestas de valor sólidas. Enfocó, además, su atención en tres temas que deben ser resueltos individualmente y luego ser alineados: (a) ¿cuál es el valor público que creo que puedo producir?, (b) ¿qué legitimidad y apoyo puedo

² Del conjunto de ciudadanos no de un ciudadano.

aprovechar? y (c) ¿qué capacidad operativa puedo desplegar para producir el resultado deseado?

Para Kelly y Muers (2002), el valor público es la utilidad resultante que crea el Estado mediante la entrega y gestión de los servicios públicos, las leyes, las regulaciones y las demás acciones que realiza a través de las entidades públicas. Asimismo, subrayaron que, en una sociedad democrática, quienes definen la creación de valor público son las personas, ciudadanos, contribuyentes y sus representantes electos (gobernanza democrática) en un proceso de valoración de los resultados obtenidos, el servicio brindado y la confianza alcanzada.

Por otro lado, una definición bastante sintética del valor público es la establecida por Blaug, Horner y Lekhi (2006), quienes manifestaron que “valor público es aquello que el público valora” (p. 23). Aludiendo la necesidad de que las administraciones públicas deben aprender de los ciudadanos, de sus opiniones, intereses, experiencias y conocimiento colectivo. También, Constable, Passmore y Coats (2008), observaron de manera más general al valor público y establecieron que “es un enfoque integral que sirve para pensar en la gestión pública y en la mejora continua de los servicios públicos” (p.9).

En el mismo sentido de Moore, Enrique Conejero (2014) estableció que “el valor público debe ir más allá de un enfoque de impactos monetarios y debe incluir beneficios sociales percibidos por los ciudadanos” (p.35). Esta es otra definición que coloca a la satisfacción del usuario en primer lugar, considerando dimensiones económicas, sociales y políticas.

2.2.1.1.- El valor público y la Nueva Gestión Pública (NGP)

En las últimas décadas, se han diseñado e implementado reformas y corrientes teóricas en materia económica y política que han influenciado en la estructura del Estado y en la administración pública. Entre estas últimas corrientes, destaca la denominada la Nueva

Gestión Pública (NGP), tendencia que surge en 1970 y que ha sido adoptada por diversos países a nivel mundial. Esta tiene por principio proporcionar al sector público herramientas y criterios del ámbito empresarial. Es decir, transferir buenas prácticas corporativas que logren eficiencia, eficacia y competitividad en el aparato público.

Según la OCDE (1997), la corriente de la Nueva Gestión Pública se caracteriza principalmente por siete aspectos. A continuación, se explica cada uno de estos.

- **Desregulación:** Implica la reducción de la normatividad y de las reglas en el sector público. Asimismo, flexibiliza la aplicación de la normativa existente, de tal manera que posibilita el planeamiento estratégico, como también una orientación hacia los resultados, buscando obtener: eficiencia, eficacia y calidad en el servicio.
- **Descentralización de los poderes en la gestión:** Considera la creación de nuevas entidades, agencias, entre otras, que sean más pequeñas; pero también, más flexibles en la aplicación de sus normas y entrega de servicios. Estos organismos descentralizados, además de ser creados, deben desarrollar funciones, objetivos y responsabilidades que faciliten el seguimiento de sus procesos y la medición de sus resultados. Demandarán de autoridad, recursos y capacidades.
- **Énfasis en las responsabilidades de los gestores y en la motivación para la mejora:** Para exigir responsabilidad por la gestión pública en todos los niveles y sectores de gobierno, primero, es necesario conocer la situación de la entidad (diagnóstico). Luego, en función a las brechas identificadas, se podrán definir ciertos objetivos (que resuelvan determinados problemas) y, seguidamente, diseñar procesos de gestión pertinentes para alcanzar dichos objetivos. Esta línea de acción sirve tanto para definir y exigir responsabilidades a los gestores

públicos, como para diseñar y aplicar incentivos que aporten a la mejora de la gestión pública.

- **Reforzamiento de las capacidades estratégicas de la Sede Principal (Centro), así como la reorganización e implantación de la gestión pública (gestión y reformas):** Se destaca que la NGP, a diferencia de las escuelas de administración pública tradicionales, promueve el desarrollo de capacidades estratégicas en los gestores públicos, con ello, posteriormente, favorecerá la innovación y la mejora continua en la administración pública, De esta manera, coadyuva en la adaptación a los cambios exógenos.
- **Gestión más orientada hacia el cliente:** Los cambios sociodemográficos, producto de la evolución económica y social, generan el incremento de la demanda por servicios públicos. Los ciudadanos exigen que el sector público atienda sus necesidades, considere sus pedidos y sugerencias en relación con la calidad y entrega de servicios públicos.
- **La introducción de la competencia y de los mecanismos de mercado:** La introducción de los mecanismos de mercado en la gestión pública inyecta criterios de competencia en el desempeño de las instituciones públicas y genera efectos positivos para los ciudadanos mediante la reducción de costos y la obtención de mejores resultados.
- **Utilización de métodos de evaluación y técnicas de gestión aplicadas en el ámbito empresarial:** Refiere a la utilización de modernos métodos de evaluación, en particular, de aquellos asistidos por sistemas de información y de técnicas de gestión como el planeamiento estratégico, el diseño organizacional, las finanzas corporativas, el *supply chain*, entre otros mecanismos disciplinares inferidos de las prácticas empresariales.

En el mismo sentido, Mark H. Moore (1995) advirtió que, en el caso del sector corporativo, este gozaba de una mayor fiabilidad respecto al valor de su producción en comparación con el sector público. En tanto, su margen de utilidad le brindaba una medida directa del éxito empresarial. Más importante aún, mediante la medición de la rentabilidad, la corporación privada mide lo que ocurrió en el pasado y con esta información podría proyectar el futuro con cierta precisión. En cambio, no es así en el sector público, donde la causalidad comprende no solamente dimensiones económicas, sino también, sociales y políticas.

A su vez, Vincent Ostrom (1973), manifestó que, en términos organizacionales, la NGP sugería establecer un control sobre las organizaciones públicas, con una participación directa de la ciudadanía. Añadió que, no siendo precisamente los gerentes o funcionarios públicos quienes debieran determinar lo pertinente o no para la sociedad, sería esta misma la que decidiera lo conveniente dado el conocimiento de sus necesidades.

2.2.1.2. Institucionalidad y costos de transacción

Existen muchas formas por las cuales el Estado puede generar valor público, una de ellas está relacionada con la corriente de pensamiento denominada la Nueva Economía Institucional (NEI). Esta brinda relevancia a la creación de una institucionalidad eficiente y eficaz que mejore, entre varios aspectos, la calidad y el desempeño de las transacciones efectuadas en una organización pública. Ahora, según lo expuesto anteriormente sobre el enfoque de la NGP y las preferencias de la NEI, cobra pertinencia la aplicación de las buenas prácticas de gestión de las organizaciones privadas en las organizaciones públicas, Con ello, mejoraría significativamente la calidad de las transacciones que cotidianamente realizan los usuarios de servicios públicos.

Luego, en sintonía con lo anterior, Oliver Williamson (2000), estableció la relevancia de las instituciones públicas y la necesidad de que estas entidades sean analizadas. Williamson sugirió que la calidad de las instituciones condiciona el desempeño de la economía y sus impactos sobre los ciudadanos, las empresas y el diseño de las políticas públicas.

En el mismo sentido, Douglas North (1991) mencionó que históricamente las instituciones han sido creadas por seres humanos, en la finalidad de mantener el orden, reducir la incertidumbre y optimizar los costos de transacción. Estos costos suponen la base de análisis de la NEI. Al respecto, los costos de transacción fueron definidos por Ronald Coase (1937) como aquellos en los que incurren las empresas cuando utilizan productos y servicios externos y no utilizan sus propios recursos internos. Por citar algunos ejemplos, se tienen, entre otros, los que siguen: (a) los costos de búsqueda de proveedores, (b) los costos de contratación o negociación y (c) los costos de coordinación. Todos estos costos son necesarios para que una empresa realice sus actividades económicas y obtenga resultados favorables. Una circunstancia deseable sería aquella donde estos costos se realicen entre departamentos o negocios de una misma corporación; en este caso se reducirían los costos de transacción. Mediante este planteamiento, Coase respondió a su cuestionamiento inicial sobre la justificación de la existencia de las empresas. Según el economista, la razón de ser de una empresa se basa en el hecho que es menos costoso manejarse bajo una misma estructura organizativa empresarial que bajo un sistema de mercado, en el que hay que negociar con varios actores, lo que resulta más oneroso.

Posteriormente, el enfoque de Coase fue desarrollado por Williamson (1989) quien, consideraba a las disciplinas del derecho, la economía y la organización como las adecuadas y complementarias para implementar de manera efectiva una política pública, estudiar una organización económica y, con ello, minimizar los costos de transacción. Para Williamson,

los costos de transacción comprenden los aspectos siguientes: (a) los costos de diseño, (b) los costos de información, (c) los costos de negociación, (d) los costos de vigilancia y ejecución, y (e) los costos de los derechos de propiedad.

Luego, en alusión a las instituciones públicas, Williamson (1999) consideró que los costos de transacción en ese sector son percibidos como ineficientes. En tanto, la mayoría de sus componentes son susceptibles de ser optimizados, es decir, reducidos. Dado que existen oportunidades para obtener ganancias de eficiencia a través de la reducción de los costos de transacción, esta debiera ser un objetivo de política de gobierno.

2.2.1.3.- El valor público en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

En consonancia con lo anterior, y sustentado por los principios de la NGP y la NEI³, a continuación, se presenta la propuesta institucional elaborada por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), a través de la Secretaría de Gestión Pública (SGP). Su propósito es atender la necesidad de una modernización de la gestión pública.

Asimismo, la corriente de la NGP ha servido como marco de referencia al proceso de modernización de la gestión pública en el Perú. Esta se logró materializar mediante la formulación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), cuya elaboración fue coordinada por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y que fue aprobada con el Decreto Supremo N° 004-2013-

³ Como se ha comentado, la NGP y la NEI persiguen que el Estado sea más eficiente mediante la adopción de buenas prácticas transferidas del sector privado, el fortalecimiento del marco institucional, la incorporación de soluciones tecnológicas y el rediseño de procesos.

PCM, y donde se establece la visión, principios y lineamientos del proceso de modernización de la gestión pública.

Adicionalmente, la PNMGP (2013) estaría vinculada directamente con la creación de valor público. Este documento, detalla en su visión que el país desea convertirse en “un Estado moderno al servicio de las personas”. Señala, además, que una gestión pública moderna, implica una gestión orientada hacia los resultados y al servicio del ciudadano. En ese propósito, en primer lugar, prioriza el conocimiento de las necesidades de la población y, luego, rediseña y organiza los procesos y las actividades de las entidades públicas. Estos procesos comprenden un conjunto de acciones que transforman insumos y recursos públicos en productos (bienes y servicios públicos) a través de la cadena de valor público (CVP). Este concepto, fue estudiado por Mark Moore (1995), quien definió a la CVP como el conjunto de actividades que llevan a cabo las entidades públicas combinando el uso de recursos y una secuencia de procesos con la finalidad de obtener resultados que debieran ser percibidos como valiosos por la sociedad.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2013) se compone de cinco pilares y tres ejes transversales:

- **Primer pilar: “Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos”**

A fin de lograr una actuación coherente y articulada por parte del Estado, es necesario que se definan objetivos claros según las prioridades del país. En tal sentido, se deben promulgar políticas públicas que permitan alcanzar los objetivos planteados. Al respecto, Joan Subirats (1992) afirmó que “toda política pública es algo más que una decisión. Normalmente implica una serie de decisiones. Decidir que existe un problema. Decidir qué se debe intentar resolver. Decidir la mejor manera de proceder. Decidir legislar sobre el tema, entre otros.” (p. 41). Subirats aludía al hecho que toda política pública implica

la toma de una serie de decisiones más o menos relacionadas. Luego, la PNMGP señaló que las entidades públicas deben reflejar en sus planes, los principios y lineamientos establecidos en la política.

- **Segundo pilar: “Presupuesto por Resultados”**

Con este pilar, se pretende mantener la disciplina fiscal, mejorar la distribución de los recursos y la calidad del gasto público. Asimismo, se tiene como objetivo el aseguramiento del logro de las operaciones en las entidades públicas con la progresiva adopción del Programa Presupuestal con Enfoque a Resultados.

- **Tercer pilar: “Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional”**

Tiene por propósito promover que las entidades públicas adopten paulatinamente la gestión por procesos, y de esta manera, mejorar los procedimientos de producción y que las instituciones públicas brinden servicios de mayor eficiencia y eficacia. Asimismo, pretende las acciones siguientes: (a) fortalecer los esfuerzos en materia de simplificación administrativa, (b) eliminar los obstáculos innecesarios e (c) incentivar la organización institucional adecuada para obtener los resultados esperados.

- **Cuarto pilar: “Servicio Civil Meritocrático”**

Este pilar persigue orientar la promoción del personal en el servicio civil, en base a principios de mérito e igualdad de oportunidades. Con ello, se pretende lograr la profesionalización de la gestión pública, atrayendo a personal calificado para puestos clave en cada entidad pública.

- **Quinto pilar: “Sistemas de Información, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento”**

Se resalta la importancia de contar con sistemas de información que recojan, organicen y analicen datos. Luego, que estos datos se conviertan en información útil para la toma de decisiones. Adicionalmente, estos sistemas deben permitir gestionar indicadores que faciliten el seguimiento y logro de resultados. Se asigna relevancia, asimismo, a la disponibilidad de funciones de seguimiento que permitan verificar que las actividades programadas se estén desarrollando según lo previsto. Igualmente, se considera adecuado incluir un proceso de evaluación que compare el estado inicial y actual de la gestión y mida los niveles de desempeño. Finalmente, este pilar, hace énfasis en la gestión del conocimiento, la que debe permitir identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido para la gestión en las entidades.

- **Primer eje transversal: “Gobierno Abierto”**

Se espera un gobierno transparente, que rinde cuentas y ofrece canales de participación ciudadana.

- **Segundo eje transversal: “Gobierno Electrónico”**

Implica el uso intensivo de las Tecnologías de la Información (TIC) en las instituciones públicas, orientándose a lograr la eficacia y eficiencia en la gestión pública, incrementar la transparencia y participación ciudadana.

- **Tercer eje transversal: “Articulación Interinstitucional”**

Compromete la acción conjunta y la colaboración entre las entidades públicas en los tres niveles de gobierno. Esto es posible a través de mecanismos de colaboración, coordinación y cooperación.

Esta investigación, para cumplir con sus objetivos, se centra en uno de los componentes del tercer pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2013). Dicho componente está referido a la *simplificación administrativa*.

2.2.2.- Simplificación administrativa, componente del tercer pilar de la Política de Modernización de la Gestión Pública

Conforme lo consigna la Secretaría de Gestión Pública en su portal, la simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, debido a que su presencia generaría el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública. Así, desde la promulgación de la Ley de Simplificación Administrativa (Ley 25035, 1989)⁴ que aportó los principios generales siguientes: (a) presunción de veracidad, (b) eliminación de exigencias y formalidades, (c) la desconcentración de los procesos decisorios y (d) la participación de los ciudadanos en el control de la prestación. Hasta la promulgación de la Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley 27444, 2001) que detalla en su principio de simplicidad: “Los trámites establecidos por la autoridad administrativa deberán ser sencillos, debiendo eliminarse toda complejidad innecesaria; es decir, los requisitos exigidos deberán ser racionales y proporcionales a los fines que se persigue cumplir” (1.13). Se evidencia un esfuerzo del Estado por mejorar el servicio al ciudadano y a las empresas de forma tal que se genere un mayor bienestar, empleo e ingresos.

Según Martín-Retortillo (1998), simplificar es hacer más sencilla, fácil y menos complicada una tarea, y también significa, reducir una expresión a su forma

⁴ Actualmente derogada por la Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley 27444, 2001)

más breve y sencilla. Esto, aplicado a la Administración Pública, supone hacerla menos complicada y reducirla. El autor hace hincapié en que “la simplificación administrativa viene requerida, ciertamente, para liberar al ciudadano de las pesadas ataduras que muchas veces suponen sus mantenidas y obligadas relaciones con la Administración” (p. 8).

Así también, el INDECOPI emitió los “Lineamientos de la Comisión de Acceso al Mercado sobre Simplificación Administrativa”, aprobados por Resolución N° 0274-2007/CAMINDECOPI. Estos indican que la simplificación administrativa es la eliminación de las exigencias y formalidades innecesarias en los trámites que realizan los administrados ante las distintas entidades administrativas del Estado.

También, la Simplificación Administrativa forma parte del tercer pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada mediante decreto supremo N° 004-2013-PCM. Este pilar hace referencia a la “Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional”. Recalca, a su vez, que “es importante continuar los esfuerzos relacionados a la simplificación administrativa ya que ésta contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la administración pública.”

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2016), “la simplificación administrativa es un conjunto de principios y acciones encaminados a identificar, analizar, clasificar y realizar propuestas que mejoren permanentemente los procedimientos administrativos, tanto en la reducción de cargas, como en la agilización de los trámites internos” (p. 169).

El Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016, aprobado con Resolución Ministerial 048-2013-PCM, establece como objetivo estratégico general:

“Mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la administración pública”. De este objetivo general, se desprenden sus cuatro objetivos estratégicos dirigidos a:

- **Promover la implementación de los procesos de simplificación administrativa orientada a generar resultados e impactos positivos para todos los ciudadanos.**

Objetivo que se quiere lograr mediante el desarrollo e implementación de metodologías y mecanismos de simplificación administrativa.

- **Promover la incorporación progresiva de las tecnologías de la información y de la comunicación como una estrategia para brindar servicios y trámites de calidad a los ciudadanos y empresas.**

Busca promover el uso de herramientas informáticas estandarizadas, realizar procedimientos en línea y lograr el intercambio de información entre entidades públicas.

- **Desarrollar un Modelo de Atención al Ciudadano y promover su implementación.**

Este objetivo está enfocado en mejorar el nivel de atención a la Ciudadanía mediante la implementación de un Modelo de Atención al Ciudadano como parte del proceso de modernización del Estado.

- **Fortalecimiento del proceso de simplificación administrativa.**

Objetivo que se piensa alcanzar promoviendo el fortalecimiento de las distintas instancias y grupos de actores relacionados al proceso de simplificación administrativa.

Esta investigación se centrará en evaluar el cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Plan Nacional de Simplificación Administrativa.

2.3. Definición de términos básicos

Buenas prácticas: Experiencia o intervención que se ha implementado con resultados positivos en el manejo de una organización, que es eficaz, útil y que puede ser replicable en un contexto concreto. (Ciudadanos al Día, 2011).

Burocracia: Conjunto articulado de reglas y pautas de funcionamiento que tienen por finalidad asegurar la continuidad, coherencia y relevancia de las políticas públicas y prevenir la discrecionalidad del ejercicio del poder público. (Zuñanic, Iacoviello, & Rodríguez, 2016).

Eficacia: Grado en que se alcanzan los objetivos propuestos. (INDES BID, 2000).

Eficiencia: El grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. Es decir, utilización de menos recursos para lograr un mismo objetivo, o el logro de más objetivos con los mismos o menos recursos. (INDES BID, 2000).

Entidad Pública: Organismo con personería jurídica comprendido en los niveles de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local, incluidos sus respectivos Organismos Públicos Descentralizados y empresas, creados o por crearse. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

Gestión por procesos: Secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena. (PCM, 2013).

Gestión Pública: Conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. (IDEA Internacional, 2008).

Interoperabilidad: Habilidad de los sistemas TIC, y de los procesos de negocios que ellas soportan, de intercambiar datos y posibilitar compartir información y conocimiento. (PCM, 2019).

Institucionalidad: Conjunto de normas que regulan el comportamiento de los actores, las organizaciones, la calidad de las mismas, los modelos de organización y gestión, los arreglos institucionales. (CEPAL, 2010).

Satisfacción: Nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas. (Thompson, 2006).

Usuario de servicio público: Ciudadano de determinado territorio o país que utiliza un servicio público para satisfacer sus necesidades.

2.4. Hipótesis de Investigación

2.4.1. Hipótesis general

La aplicación del componente de la simplificación administrativa en el centro MAC de Lima Norte ha incidido en la creación de valor público, reduciendo las cargas administrativas de los ciudadanos. No obstante, falta realizar mayores esfuerzos de simplificación de acuerdo con el tercer objetivo estratégico del Plan Nacional de Simplificación Administrativa, que permitan responder a la creciente demanda de servicios públicos de calidad en el centro.

2.4.2. Hipótesis específicas

- El centro MAC de Lima Norte, trabaja en su objetivo de ampliar y optimizar los servicios del Estado a través de su plataforma presencial, virtual y telefónica,

reuniendo diferentes entidades públicas en un solo lugar para dar un servicio de calidad al ciudadano. Sin embargo, este no se asegura en su totalidad porque el número de atenciones crece significativamente cada año, superando ampliamente la meta anual y generando incomodidades.

- Las estrategias para el logro del tercer objetivo del Plan Nacional de Simplificación Administrativa vienen implementándose de manera paulatina en el centro MAC de Lima Norte. Sin embargo, estas no se han cumplido en su totalidad, pues existen varios espacios de mejora en el centro que generarían mayor valor público.
- Los factores que optimizarían la calidad del servicio, tiempo y costos en el centro MAC de Lima Norte serían el uso intensivo de las tecnologías de la información y el proveer al personal del centro las competencias adecuadas para su interacción con la ciudadanía.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

Este capítulo describirá la metodología por ser utilizada en la investigación, especificando aspectos de enfoque, alcance, diseño y ámbito. También, se definirán y operacionalizarán las variables por revisar. Adicionalmente, se determinará la delimitación temática, temporal y espacial de la investigación. Finalmente, se calculará la muestra representativa a la que se le aplicarán los instrumentos para la recolección de datos.

3.1. Enfoque de la investigación

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, es decir, es un estudio cuantitativo y cualitativo; porque, por un lado, recoge y analiza datos directamente de la población usuaria del centro MAC en la finalidad de identificar su nivel de satisfacción (valor público) con respecto a los servicios prestados. Por otro lado, se evalúa la reducción de cargas administrativas (simplificación administrativa), mediante la observación, indagación de documentos institucionales del centro MAC y las consultas a especialistas en la temática.

3.2. Alcance de la investigación

El alcance del estudio comprende elementos de tipo explicativo–correlacional-descriptivo: Esto se debe a que busca explicar: (a) cómo el desarrollo de los componentes de la simplificación administrativa influye en la creación de valor público en el centro MAC Lima Norte, (b) cómo correlacionan dichas variables y (c) el estudio realiza una descripción de la situación de la entidad.

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es transversal, en tanto se recogerán (a) datos del 2018 para así conocer el nivel de satisfacción de los usuarios del centro MAC Lima Norte y (b) datos de la implementación del componente de simplificación administrativa a la fecha. Con ello, se pretende poder describir el comportamiento de las variables y determinar sus incidencias.

3.4. Descripción del ámbito de la investigación

La investigación se realiza en el centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC), ubicado en el primer nivel del centro comercial Plaza Norte de Independencia en Lima Norte.

3.5. Variables

3.5.1. Definición conceptual de las variables

- **Valor Público:** Relacionado intrínsecamente con la satisfacción del usuario, dado que el valor público se identifica en los deseos y percepciones de los ciudadanos. Así, como señaló Moore (1995), las acciones de crear, organizar y gestionar una institución que satisfaga las necesidades y deseos de la ciudadanía responden a la creación de valor público; más aún en un Gobierno que se precia de estar orientado hacia el ciudadano. Asimismo, tal como señalan Kelly & Muers (2002), el valor público es la utilidad que crea el Estado mediante los servicios, leyes, regulaciones y demás acciones que lleva a cabo mediante las entidades públicas.

- **Simplificación Administrativa:** Conforme lo consigna la Secretaría de Gestión Pública (SGP) en su portal, la simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, debido a que su presencia generaría el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública. Asimismo, se le define como la eliminación de las exigencias y formalidades innecesarias en los trámites que realizan los administrados ante las distintas entidades administrativas del Estado (INDECOPI).

3.5.2. Definición operacional de la(s) variables(s)

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variab les	Subvariables	Indicadores	Fuente de datos	Instrumento para el recojo de datos
Valor Público	Satisfacción del usuario	Tiempo de espera en minutos	Datos primarios obtenidos de los usuarios del centro MAC de Lima Norte y datos secundarios para el último ítem	Encuestas
		Número de reclamos Trato del personal Orientación en el centro Accesibilidad de información Valoración del centro Infraestructura Número de entidades en el centro		
Simplificación Administrativa (SA)	Modelo de Atención al Ciudadano	Cumplimiento del Manual para la atención al Ciudadano	Datos primarios y secundarios para cada indicador, ya que se utilizarán documentos de la entidad y se harán preguntas a funcionarios especialistas.	Encuestas, documento de Gestión del centro y entrevistas a funcionarios expertos
	Centros MAC	Satisfacción de los usuarios respecto al servicio Número de centros MAC implementados y funcionando		
	Atenciones telefónicas	Número de atenciones realizadas por el canal telefónico		

3.6. Delimitaciones

3.6.1. Temática

El área temática de la investigación aborda las políticas públicas y la gerencia estratégica de las organizaciones públicas, encaminadas a la creación de valor público.

3.6.2. Temporal

El tiempo en el que se desarrollará el estudio será durante el 2018 debido a que es una investigación transversal. Los datos estadísticos de años anteriores servirán para describir la evolución del centro MAC desde su inauguración, pero la investigación se centra en el año 2018.

3.6.3. Espacial

Actualmente, se cuenta con seis centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) y un MAC Express a nivel nacional. Sin embargo, esta investigación se desarrollará en el centro MAC de Lima Norte por ser el de mayor antigüedad y el de mayor número de atenciones.

3.6.4. Limitaciones

Se podría decir que una limitación sería que, al ser una tesis individual, el trabajo que supone la toma de encuestas puede resultar más arduo. No obstante, es una limitación subsanable con buena organización.

3.7. Población y muestra

Se tomarán encuestas a los usuarios del centro MAC de Lima Norte a fin de conocer el grado de satisfacción con el servicio. Con base en la última estadística del boletín del MAC, se conoce que, durante el último año 2017, se realizaron 1'228,535 atenciones, Este dato se tomará para calcular la muestra para poblaciones infinitas por ser el más cercano al número de usuarios.

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

n = tamaño de muestra

z = nivel de confianza estandarizado

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

Entonces:

$$n = \frac{1.96^2 * (0.5)(0.5)}{0.05^2}$$

$$n = 384$$

3.8. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Las técnicas a utilizar serán las estadísticas. El principal instrumento para la recolección de datos será una encuesta por aplicar a los usuarios del centro MAC de Lima Norte. Asimismo, el diseño del cuestionario a utilizar tiene por objetivo la identificación del grado de satisfacción, entre otras, con relación a las dimensiones que siguen: (a) los servicios recibidos, (b) el tiempo de espera, (c) los reclamos realizados, (d) el trato del personal, (e) la

infraestructura. Adicionalmente, se utilizará la técnica de la observación dentro del centro MAC Lima Norte, con el instrumento denominado Guía de Observación, que indica valorar determinadas, entre otros aspectos, las siguientes dimensiones: (a) la distribución del centro, (b) el tamaño de las colas de espera y (c) la atención del personal.

3.9. Validez y confidencialidad del instrumento

Todos los instrumentos están enfocados y dirigidos a conocer y evaluar las variables de valor público y simplificación administrativa.

3.10. Plan de recolección y procesamiento de datos

Tabla 2

Plan de recolección y procesamiento de datos

Actividades	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre
Revisión de bases teóricas				
Elaboración de instrumento de recojo de datos				
Recojo de datos				
Organización de datos				
Tabulación y análisis de datos				

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo de la investigación se dividirá en tres subcapítulos principales. En el primer subcapítulo, se contextualiza la situación actual del centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) Lima Norte, describiendo su zona de influencia, su información sociodemográfica y sus características socioeconómicas. Seguidamente, se detallará la situación actual del centro MAC, mediante el contraste de sus avances respecto a los principales indicadores identificados en el proyecto inicial del MAC.

En el segundo subcapítulo, se revisará el objetivo estratégico N. 3 del Plan Nacional de Simplificación Administrativa (PNSA) 2013 - 2016, el cual hace referencia a la necesidad de promover la implementación de los centros MAC para la atención a la ciudadanía. Luego, con cierto detalle, se analizarán sus estrategias, acciones y resultados esperados, los que serán comparados con los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios del MAC Lima Norte y realizada durante el 2018. Esto último se llevó a cabo con la finalidad de verificar, desde la percepción de los usuarios, en qué medida se ha creado valor público. Igualmente, se mostrarán datos derivados de la revisión de información secundaria que, evidencien o no, el cumplimiento del tercer objetivo estratégico del PNSA.

Por último, en el tercer subcapítulo, se pretende dar a conocer los factores clave que podrían optimizar y asegurar la calidad del servicio en el MAC de Lima Norte. Esta identificación se realizará en base a la sistematización de las respuestas a un cuestionario *ad-hoc* sobre la temática alcanzada a un grupo de expertos en gestión pública (en particular en simplificación administrativa y mejora de procesos).

4.1. Contexto, inicio y diagnóstico del centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) de Lima Norte

4.1.1. Contexto de la zona de Lima Norte

Como se mencionó, el primer MAC implementado en el Perú fue el de Lima Norte. Seguidamente, a fin de comprender el contexto económico y social de esta parte de Lima Metropolitana, se han identificado datos relevantes, recopilados, tanto del estudio *Perfiles zonales 2018* de Ipsos⁵, como de otras fuentes secundarias y portales institucionales. Asimismo, se han tratado de establecer los grupos de interés más destacados (asociaciones, gremios empresariales, entidades públicas, universidades, municipios, entre otras) del entorno.

Ahora bien, en cuanto a los aspectos socioeconómicos y sociodemográficos, Lima Norte representa el 25.6 % de la población de Lima Metropolitana con 2'656,585 habitantes (ver Tabla 3), por lo que constituye la zona con mayor población de la capital. Lima Norte comprende ocho distritos, de los cuales destacan como los de mayor densidad poblacional los distritos de San Martín de Porres, Comas, Los Olivos, Puente Piedra, Carabaylo e Independencia. Este último es el distrito que alberga al centro MAC Lima Norte, localizado en el concurrido centro comercial Plaza Norte.

Además, como se observa en la Figura N 1, el 54 % de la población de Lima Norte se encuentra en el rango de edades de 21 a 59 años. Se trata de un rango donde las personas se encuentran en la plenitud de sus capacidades laborales y de generación de ingresos. Por tanto, viajan, estudian, cambian de trabajos, abren negocios y, consecuentemente, han de demandar

⁵ Documento que proporciona información demográfica, socioeconómica, empresarial, entre otras.

servicios públicos para agenciarse los documentos, licencias y otras constancias que les permitan operar, emprender o desarrollarse profesionalmente en el marco de la formalidad.

Tabla 3

Población de Lima Norte 2018

Distrito	Habitantes	Pob. Respecto a:		Hogares	Viviendas ocupadas	Manz. de vivienda	Densidad hog./mz. Vivienda
		Lima Norte	Lima Metropolitana				
Ancón	42,044	1.6%	0.4%	10,369	14,947	1,079	9.6
Carabaylo	318,398	12.0%	3.1%	60,615	62,858	3,780	16.0
Comas	543,894	20.5%	5.2%	134,576	119,838	3,964	33.9
Independencia	223,840	8.4%	2.2%	58,359	52,610	1,971	29.6
Los Olivos	388,614	14.6%	3.7%	95,350	93,879	1,971	48.4
Puente Piedra	382,513	14.4%	3.7%	67,133	68,610	3,625	18.5
San Martín de Porres	736,633	27.7%	7.1%	170,740	159,612	4,263	40.1
Santa Rosa	20,649	0.8%	0.2%	3,714	5,224	389	9.5
Lima Norte	2,656,585	100.0%	25.6%	600,856	577,578	21,042	28.6

Nota. Adaptado de *Perfiles zonales 2018*, por Ipsos Perú, 2018, p. 14. Lima, Perú: Ipsos Perú.

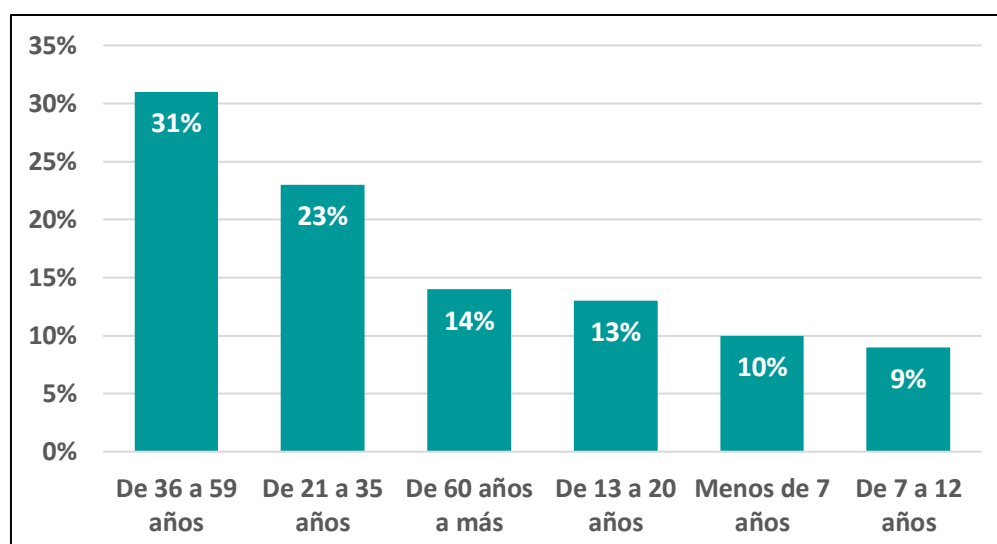


Figura 1. Grupos de edades en Lima Norte 2018.

Adaptado de *Perfiles zonales 2018*, por Ipsos Perú, 2018, p. 10. Lima, Perú: Ipsos Perú.

Luego, continuando con la descripción del entorno, la Tabla 4 presenta información comparativa de los años 2006 y 2018 con el propósito de mostrar la evolución en el tiempo de determinadas variables de importancia para esta investigación. Así, se aprecia que, en el período en referencia, la población de Lima Norte se incrementó en 790,591 habitantes (a una tasa de 3 % anual). De igual forma, la población electoral aumentó en 658,906 electores (a un ritmo de 4 % anual). Es obvio que este crecimiento de la densidad poblacional, en particular, aquel del grupo de adultos mayores (21 a 59 años), que comprende una significativa clase media, presione por servicios públicos de calidad.

Precisamente, en cuanto a niveles socioeconómicos, se aprecia que, en Lima Norte, la clase media, representada predominantemente por el nivel socioeconómico (NSE) C, creció tres puntos porcentuales durante el periodo. Asimismo, el NSE D, creció dos puntos porcentuales y, el NSE E, el más bajo, cayó cuatro puntos porcentuales. De lo anterior, se desprende que en el periodo en referencia hubo una emergencia de los segmentos medios en Lima Norte.

En relación con el tejido económico, se observa que el número de empresas, con un ingreso anual superior al millón de dólares, pasó de 169 a 444. Una variación en cantidades absolutas de 275 empresas y una tasa de crecimiento anual promedio de 8 %. No obstante, es de destacar que según el documento *Perú: estructura empresarial* (INEI, 2017), al 2016, existían en Lima Norte 206,740 empresas; de las que 198,671 (96.1 %) eran microempresas, 7,414 (3.6%) eran pequeñas empresas, 610 (0.3%) eran grandes o medianas empresas y 45 eran empresas de la administración pública. Asimismo, como cita el boletín del INEI

Demografía empresarial (III trimestre 2018), el número de alta⁶ promedio mensual en Lima Metropolitana fue de 9,767 empresas (una proyección anual de 117,204). En Lima Norte, el número de alta fue de 1,976 empresas (una proyección anual de 23,712). De esta cifra, los distritos de más alta son los que siguen: (a) San Martín de Porres (30 %); (b) Los Olivos (20 %); (c) Comas (18 %); (d) Puente Piedra (13 %) y (e) Carabayllo (10 %). Además, las actividades económicas de más alta en Lima Metropolitana fueron las siguientes: (a) comercio al por menor (24 %); (b) comercio al por mayor (14 %); (c) transporte y almacenamiento (10 %); (d) servicios prestados a empresas (10 %) y (e) industrias manufactureras (8 %).

Tabla 4

Evolución de indicadores relevantes 2006 - 2018 en Lima Norte

Detalle	Información Lima Norte	
	2006	2018
Población	1,865,994	2,656,585
Población electoral	1,209,084	1,867,990
Nivel socioeconómico B	5%	5%
Nivel socioeconómico C	37%	40%
Nivel socioeconómico D	37%	39%
Nivel socioeconómico E	21%	17%
Empresas con ingreso anual > 1 millón de dólares (dime)	169	444
Instituciones públicas	8	66
Agencias banca comercial	66	136
Cajeros electrónicos	101	1091
Ingreso promedio mensual del hogar	S/. 973.00	S/. 4,355.00
Tiempo de demora traslado al trabajo (min.)	72	99

Nota. Adaptado de *Perfiles zonales 2018*, por Ipsos Perú, 2018, p. 11, Lima, Perú: Ipsos Perú-Portal ONPE, y *Perfiles zonales 2006*, por Ipsos, 2006, p. 10, Lima, Perú: Ipsos Perú- Portal ONPE.

⁶ Comprende a las empresas que se crean o se reactivan; asimismo, a las que empiezan a realizar una actividad económica.

Es evidente que ante estas nuevas circunstancias —a saber las que siguen: (a) la expansión poblacional, (b) la mejora de ingresos y (c) el desarrollo de nuevas empresas—, tanto el número de transacciones bancarias como la demanda por constancias, licencias y otros trámites en entidades públicas se incrementarían significativamente. Así, el número de agencias bancarias se incrementó en 70 (una tasa promedio anual de 6 %), en el periodo 2006-2018. En igual sentido, el número de cajeros electrónicos se incrementó en 990 (una tasa promedio anual de 22 %). Incluso, las instituciones públicas se incrementaron en 58 (una tasa promedio anual de 19 %).

Por otro lado, se entiende que los ciudadanos necesitan desplazarse al interior del espacio urbano para capitalizar las oportunidades de empleo, servicios sociales y ocio que brinda la ciudad. Sin embargo, la movilidad urbana es difícil o cara. Los habitantes sufren con la congestión vehicular, la inseguridad vial y la contaminación del medioambiente. Más aún, como señala el *Estudio de tráfico y tendencias de movilidad urbana en los limeños-2017* de la empresa Marketwin (2017), el transporte le genera lo siguiente: (a) al 55 % de ciudadanos encuestados, mucho estrés; (b) a 37 % le quita mucha calidad de vida y (c) a 21 % le deprime mucho. Las mujeres son las que sienten más los efectos negativos del tráfico: al 79 % de las mujeres le genera bastante o mucho estrés en comparación del 72% de los hombres. Ahora como muestra la Tabla 4, el tiempo de desplazamiento al trabajo se ha incrementado en promedio en 27 minutos (a una tasa promedio anual de 3 %), aumentando el malestar y pérdida de tiempo que esta situación implica.

A continuación, con la ayuda de la Tabla 5, se desea contrastar los distintos niveles de densidad y cobertura tanto de las agencias de la banca comercial (privada) como de las oficinas de las instituciones públicas localizadas en los distritos de Lima Norte. De esta forma, considerando una población total de 2'656,585 habitantes, una agencia bancaria serviría a un promedio de 19,534 usuarios y un cajero electrónico de la banca comercial a

2,435. Por el contrario, una agencia del Banco de la Nación (sector público) atendería en promedio a 166,037 usuarios y uno de sus cajeros, a 75,902. Luego, en cuanto a las comisarías, cada una de ellas custodiaría a 106,263 ciudadanos. Análogamente, cada oficina de la ONPE brindaría servicios a 332,073 votantes. También, una oficina de RENIEC prestaría atención a 265,659 ciudadanos. Incluso, su plataforma virtual multiservicios, dado que solo existe una en todo Lima Norte, atendería a los más de dos millones de habitantes de la zona. En cuanto a oficinas del Poder Judicial, no se identificó a ninguna en este territorio. Finalmente, cada Centro de Servicios al Contribuyente de SUNAT serviría a 885,528 usuarios.

Aun cuando se observa que entidades públicas como SUNAT, RENIEC y el Poder Judicial deberían incrementar el número de sus oficinas en Lima Norte. Se entiende que la dinámica de la banca comercial es relativamente distinta a la de estas instituciones. De manera puntual, en lo referente a las inversiones en locales y cajeros, estas obedecen a estrategias comerciales y planes de marketing que se financian con los márgenes financieros y operativos derivados de las nuevas captaciones, colocaciones y servicios bancarios generados. Sin embargo, estos márgenes se van reduciendo por la competencia, la que, con el uso de la tecnología, ha desarrollado canales alternativos como los que siguen: (a) la atención por el portal web de la entidad, (b) mediante *apps* y (c) a través de la banca móvil. Adicionalmente, emerge la banca en línea (sin agencias), la que al operar con costos menores se vuelve un competidor agresivo e innovador.

Entonces, tal como recomiendan las corrientes de la Nueva Economía Institucional (NEI) y la Nueva Gestión Pública (NGP), el sector público debería seleccionar determinadas prácticas corporativas (privadas) que le ayuden a mejorar los aspectos que siguen: (a) su nivel de desempeño, (b) la calidad de su servicio y (c) la generación de valor público. En ese sentido, el sector público debería servirse de las experiencias privadas en las acciones

siguientes: (a) la digitalización de procesos; (b) la interoperabilidad; (c) el desarrollo de multicanales, omnicanales; (d) el uso intensivo de ATM (cajeros electrónicos), (e) el entorno de Internet y (f) la plataforma móvil.

En línea con lo anterior, la Tabla 6 presenta la evolución de las transacciones en oficinas del Banco de la Nación en el periodo 2001-2012. Se advierte que el volumen de operaciones creció a una tasa promedio anual de 9.9% mientras el número de agencias lo hizo a un ritmo de 4.7 %.

Tabla 5

Distribución de agencias bancarias y oficinas de instituciones estatales en Lima Norte

DETALLE	Ancón	Carabaylo	Comas	Independencia	Los Olivos	Puente Piedra	San Martín de Porres	Santa Rosa	Total	Cobertura
Agencias Banca Comercial	1	5	29	30	37	13	21	-	136	19534
Cajeros Banca Comercial	1	51	181	288	286	66	215	3	1091	2435
Agencias Banco de la Nación	-	1	3	7	2	1	2	-	16	166037
Cajeros Banco de la Nación	1	2	8	10	6	2	6	-	35	75902
Comisarias	1	3	6	5	3	3	3	1	25	106263
Oficinas ONPE	-	1	2	1	1	1	2	-	8	332073
Oficinas RENIEC	-	-	3	3	-	2	2	-	10	265659
RENIEC - Plataformas Virtuales Multiservicios	-	-	-	1	-	-	-	-	1	2656585
Oficinas Poder Judicial (Antecedentes Penales)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oficinas SUNAT (Centros de Servicios al Contribuyente)	-	-	-	1	1	1	-	-	3	885528

Nota. Adaptado de reportes estadísticos de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), Censo de Comisarias INEI, portales web de ONPE, RENIEC, Poder Judicial y SUNAT.

Tabla 6

Promedio mensual del volumen de operaciones en el Banco de la Nación 2001 - 2012

Año	Volumen de operaciones en oficinas	Nº Oficinas
2001	3497840	335
2002	3911459	337
2003	4511402	356
2004	5052926	362
2005	5767704	386
2006	6901574	394
2007	7591049	407
2008	8509281	415
2009	8867244	438
2010	9560339	513
2011	9712152	536
2012	9843635	558

Nota. Adaptado de *Memorias anuales 2009-2012*, por Banco de la Nación. Lima, Perú.

Sin embargo, tal como lo evidencia la Figura 2, el Banco de la Nación es considerado por un 32 % de usuarios del sistema financiero como un banco de largas colas de espera; circunstancia explicada, entre otros factores, por la necesidad de los ciudadanos de pagar distintas tasas por servicios públicos en esta entidad estatal. Esta percepción se mantiene pese a la implementación de cajeros Multired y la ampliación de la red de cajeros corresponsales por parte de la entidad. En tanto, se siguen observando largas colas en sus exteriores.



Figura 2. Atributos negativos en los bancos: Largas colas de espera 2017.

Adaptado de “Imagen y posicionamiento del sistema bancario. Banca personal 2017,” por Ipsos Perú, 2017, p. 24. Lima, Perú.

Aunque las entidades del sector público han realizado esfuerzos por incrementar su cobertura de servicios en Lima Norte, estos no serían suficientes para eliminar las largas colas, mejorar la satisfacción de los usuarios y la calidad de la atención. Además, como se mencionó anteriormente, producto de los nuevos estilos de vida de la emergente clase media de la zona, se ha incrementado la demanda por servicios públicos: Así, en los últimos años, la demanda por pasaportes se ha más que duplicado (ver Tabla 7). Ahora, para realizar ciertos estudios en el exterior, tramitar una visa, un permiso especial o para algún trabajo específico se requiere tramitar distintos certificados, como son los que siguen: (a) los certificados de antecedentes policiales, (b) certificados de antecedentes penales y (c) certificados de antecedentes judiciales. Entonces, dado, por un lado, el gran volumen de jóvenes y adultos que se encuentran tramitando un empleo, un viaje, estudios o un permiso especial y, por otro lado, un número insuficiente de oficinas para tramitar estos certificados (comisarias, ONPE,

Poder Judicial), no estarían calzando los volúmenes de oferta y demanda por estos servicios. En consecuencia, se producen brechas, cuellos de botellas e insatisfacción.

Tabla 7

Cantidad de pasaportes electrónicos tramitados entre el 2016 - 2018

2016	2017	2018
240,000 pasaportes	590,000 pasaportes	573,740 pasaportes

Nota. Adaptado de *Migraciones superó en abril último el millón de pasaportes electrónicos emitidos*, por Oficina de Imagen y Comunicación Estratégica Migraciones, 2018. Recuperado de <https://www.migraciones.gob.pe/index.php/migraciones-supero-en-abril-ultimo-el-millon-de-pasaportes-electronicos-emitidos/>

Por lo anterior, resulta de suma utilidad aprovechar, tal como recomiendan las corrientes de NEI y NGP, las tecnologías de información y ampliar los canales de atención al público; así como lo plantean los principales bancos en sus planes estratégicos. Hoy, las operaciones, cada vez, requieren menos de las infraestructuras físicas y más del soporte tecnológico. Por otro lado, los jóvenes son reacios a desplazarse, en particular, por el terrible congestionamiento vehicular de Lima y porque están habituándose a realizar transacciones *online* a través de un *Smartphone*. Prueba de lo anterior se aprecia en la Tabla 8, donde se exponen los datos que siguen: (a) los internautas de Lima Norte en un 50 % se conectan a Internet todos los días, (b) 62 % tiene Internet en su hogar, (c) 63 % se conecta a Internet mediante un *Smartphone*, (d) 43 % mediante una *PC*, (e) 82 % pertenece a una red social y (f) 13 % realiza compras *online*. Asimismo, una persona usuaria de un celular (celunauta) y, en relación con ello, se tiene la siguiente información: (a) usa este equipo un promedio de 6 horas al día, (b) 85 % de ellos posee un *Smartphone*, (c) 72 % participa en redes sociales, (d) 46 % nunca apaga el equipo, (e) 54 % usa su equipo mientras come, (f) 72 % lo usa mientras mira TV y (g) 60 % mientras camina.

Adicionalmente, la Tabla 9 presenta ciertas características de los ciudadanos mayores de Lima Norte. Se destaca la preponderancia del nivel socioeconómico C de sus miembros, el significativo porcentaje de trabajadores dependientes, su nivel de bancarización y sus aspiraciones por poner un negocio y viajar.

Tabla 8

Perfil del internauta de Lima Norte 2018

Perfil del internauta de 8 a 70 años	Lima Norte	Lima Este	Lima Centro	Lima Moderna	Lima Sur	Callao	
Se conecta a internet todos los días	50%	44%	71%	56%	59%	55%	
Tienen internet en el hogar	62%	51%	73%	88%	61%	64%	
Dispositivos de conexión	smartphone	63%	57%	76%	76%	66%	74%
	PC	43%	33%	42%	51%	31%	41%
Conexión respecto al año pasado	Mayor	38%	27%	50%	31%	33%	42%
	Igual	48%	44%	38%	55%	55%	40%
	Menor	14%	29%	12%	14%	12%	18%
Pertenecen a una red social	82%	79%	97%	91%	87%	87%	
Compra online	13%	13%	19%	26%	6%	8%	

Nota. Adaptado de *Perfiles zonales 2018*, por Ipsos Perú, p. 26, Lima, Perú: Ipsos Perú

Tabla 9

Características de los ciudadanos mayores de edad de Lima Norte 2018

GRUPO	Proporción Hombres/ Mujeres	Nivel Socioeconómico (NSE)	Porcentaje de parejas que tienen hijos	Trabajando		Ingreso promedio mensual	Bancarización (cliente de alguna entidad financiera)	Aspiraciones a futuro		
				Dependiente	Independiente			Casa propia (42%)	Negocio (40%)	Viajar (27%)
21 a 35 años	50/50	C (53%)	53% (2 en promedio)	82%	18%	S/. 1,276.00	47%	Casa propia (42%)	Negocio (40%)	Viajar (27%)
36 a 59 años	56/44	C (52%)	79% (3 en promedio)	53%	28%	ND	38%	Negocio (47%)	Más tiempo familiar (38%)	Viajar (30%)
60 años a más	49/51	C (62%)	96% (4 en promedio)	47% trabajando y 12% jubilado		S/. 845.00	ND	Viajar (41%)	Más tiempo familiar (35%)	Negocio (33%)

Nota. Adaptado de *Perfiles zonales 2018*, por Ipsos Perú, 2018, p. 23-25. Lima, Perú: Ipsos Perú.

Seguidamente, en la Tabla 10, se detallan algunas de las principales instituciones económicas, políticas y sociales de Lima Norte. Como será evidente, los principales actores económicos son las empresas, gremios empresariales, instituciones de apoyo, gerentes y trabajadores. Con respecto a los actores políticos, destacan los movimientos políticos, alcaldes y funcionarios públicos, y, de manera especial, la mancomunidad de Lima Norte, un espacio destacado para el ejercicio democrático de los consensos y de la promoción del desarrollo. En cuanto a los actores sociales, son importantes las universidades, proveedoras de capital humano, investigación y extensión, las organizaciones de asistencia social, las entidades de salud, las ONG y las organizaciones de la sociedad civil.

Tal como subraya Mark Moore (1995, 2013), un rol determinante para la creación de valor público es el definido por los actores económicos, políticos y sociales. Estos, democráticamente, convencidos de la utilidad e impacto para la sociedad de ciertas políticas públicas, las dotan de autoridad y legitimidad. Con ello, incrementan la confianza en los directivos públicos a cargo de la ejecución de las políticas públicas y facilitan las innovaciones y cambios para mejorar sus productos e impactos.

Tabla 10

Instituciones relevantes de Lima Norte

Entidad	Número
Movimientos políticos	20
Parques industriales	2
Gremio metalmecánico	2
Gremio confeccionista	3
Universidades	10
Alcaldes	8
Club de madres	141
Comité Programa Vaso de Leche	4567
Comedores populares	1023
Club del adulto mayor	47
Organización municipal de atención a personas discapacitadas	8

Nota. Adaptado de *Provincia de Lima – Compendio Estadístico 2017*, por INEI, 2017, p. 215-216. Lima, Perú: INEI

Entonces, como se acaba de citar, un activo institucional de gran valor en el territorio es el conformado por la Mancomunidad Municipal de Lima Norte, entidad constituida el 16 de diciembre del 2010, en el marco de la Ley 29029 (2007). Esta organización la conforman siete municipalidades de Lima Norte (Ancón, Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y Santa Rosa) y una de Canta (Huauros), teniendo como propósito, fomentar el progreso de sus comunidades distritales de manera conjunta, elaborando y desarrollando proyectos que, por su magnitud, superen el ámbito jurisdiccional y las posibilidades individuales de cada gobierno local. En otras palabras, la misión y motivación de la mancomunidad sería la creación de valor público para sus vecinos. Se advierte, entonces, que, la existencia de esta asociación de municipalidades se vuelve una oportunidad valiosa para que sus miembros coordinen y sumen esfuerzos para el desarrollo aprovechando este marco institucional. Luego, dado que las municipalidades son prestadoras de servicios

públicos, la mancomunidad es el espacio para desarrollar los aspectos que siguen: (a) centros de servicios compartidos, (b) capacidades estratégicas y operativas, y (c) oficinas de proyectos. Todo lo anterior se realiza con la finalidad de mejorar, entre otros, la calidad de la atención hacia los usuarios y fomentar el incremento del valor público entregado a la comunidad de Lima Norte.

4.1.2. El inicio de la estrategia MAC

Conforme lo señala la Secretaría de Gestión Pública en su documento *Estrategia de mejor atención al ciudadano* (2015), en el Marco de la Política de Modernización del Estado, el objetivo principal de toda entidad de la administración pública será brindar un mejor servicio al Ciudadano y utilizar eficientemente los recursos estatales, teniendo como prioridad el interés y bienestar de los ciudadanos. En esa línea, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) desarrolla la propuesta de crear una plataforma MAC (Mejor Atención al Ciudadano), la cual es anunciada en marzo del 2007, bajo el auspicio de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM. Esta propuesta está dirigida a concretizar las políticas de simplificación administrativa y la articulación interinstitucional.

4.1.2.1 ¿Cómo nace la estrategia MAC?

Los antecedentes del MAC datan del 2002 (ver Figura 3), año en que el Estado peruano inició su proceso de modernización en todas sus instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, mediante la promulgación de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley 27658, 2002). Esta señala que su finalidad fundamental es la de lograr mayores niveles de eficiencia en el aparato estatal y, con ello, brindar una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos

públicos. Esta ley subraya que su principal objetivo es lograr un Estado con las características que siguen: (a) al servicio de la ciudadanía, (b) con canales efectivos de participación ciudadana, (c) descentralizado y desconcentrado, (d) transparente en su gestión, (e) con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados y (f) fiscalmente equilibrado.

Luego, en el año 2003, se aprobó mediante Decreto Supremo N° 125-2003-EF el endeudamiento del Estado con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por 28 millones de dólares americanos, que servirían para financiar parcialmente el Programa de Modernización y Descentralización del Estado (PMDE). Como un componente de este programa, se ubicaba el subprograma denominado Modernización del Estado, el mismo que comprendía la estrategia MAC.

Sin embargo, no se lograron avances significativos en la modernización del Estado hasta el 2006, año en que se aprobó el Decreto Supremo N° 048-2006-PCM, que creó la Comisión Presidencial de Reforma del Poder Ejecutivo, con el encargo de proponer medidas que doten de eficiencia al Poder Ejecutivo. Una de estas medidas estaba relacionada con la simplificación administrativa, específicamente, con la simplificación de trámites. En el propósito de eliminar o reducir procedimientos, tiempos y costos innecesarios. Esta comisión ayudaría a impulsar la estrategia MAC en el Perú.

Como se mencionó anteriormente, el proceso de modernización del Estado fue liderado por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), a través de la Secretaría de Gestión Pública (SGP), la misma que tomó la iniciativa de promoción y creación del Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) en marzo del 2007. La PCM, apoyada por el BID, coordinó la realización de talleres y asistencias técnicas, para las entidades públicas, con la finalidad de mejorar la atención al ciudadano.

Ese mismo año, el 2007, se aprobaron las Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento (Decreto Supremo N° 027-2007 PCM), entre las que destacaba, la Política Nacional de Simplificación Administrativa, la que reforzaba la importancia de la estrategia MAC. No obstante, luego de la promulgación de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE, Ley 29158), mediante DS N° 032-2018-PCM, se derogó el DS N° 027-2007 PCM por considerarse que no armonizaba con la LOPE ni con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021).

Sin embargo, por medio de la Resolución Ministerial N° 048-2013, se definió el Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016. Este documento establece los objetivos estratégicos, necesarios de alcanzar, para lograr la simplificación administrativa en las diferentes entidades del Estado. Además, esta norma derogó el anterior Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2010-2014 que había sido aprobado mediante la Resolución Ministerial N° 228-2010-PCM.

En cuanto a la creación del MAC, el 2008, la PCM dispone su implementación. Para tal fin, el 2009 se contrata a una experta internacional brasileña, Liliani Souza, para desarrollar el diseño. El 2010, se realiza la selección del distrito y del centro comercial para la instalación del MAC, siendo seleccionados el distrito de Independencia y el Centro Comercial Plaza Norte. Seguidamente, se habilitaría el local con equipos y mobiliario adecuado, se desarrollarían las herramientas de gestión y, en el último trimestre del 2010, se inauguraría el centro como un piloto.

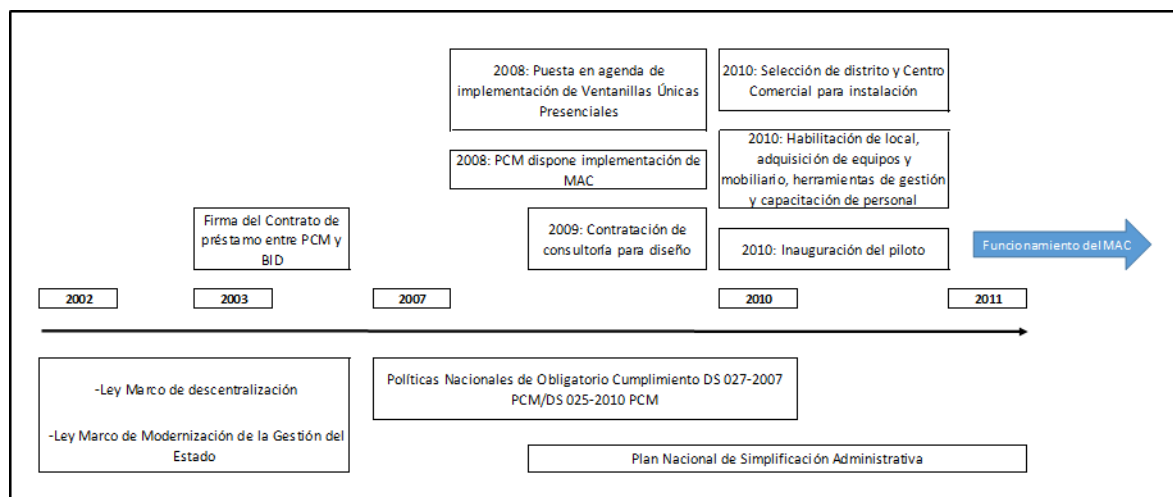


Figura 3. Línea de tiempo previa a la implementación de la Estrategia MAC.

Tomado de documento *Estrategia de mejor atención al ciudadano* (MAC), Secretaría de Gestión Pública – Presidencia del Consejo de Ministros, 2015.

Tal como se puede apreciar en la Figura 4, a finales del 2018, existían seis centros MAC. Estos son los que siguen: (a) Lima Norte (2010), (b) Callao (2012), (c) Ventanilla (2014), (d) Piura (2014), (e) Lima Este (2017) y (f) Arequipa (2018).



Figura 4. Centros MAC actuales 2018.

Recuperado de *Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano*, por Subsecretaría de Calidad de Atención al Ciudadano. Perú.

4.1.2.2. ¿Cómo se diseñó la estrategia MAC?

Como se ha mencionado, el proceso de modernización de la Administración Pública requiere de la adopción de estrategias orientadas al perfeccionamiento de la prestación de los servicios públicos. En tal sentido, estas estrategias deberían contemplar la ejecución de acciones y la utilización de recursos de manera eficiente, teniendo como norte la garantía de un Estado democrático y descentralizado que preste especial atención a brindar una gestión comprometida con el ciudadano.

Las dimensiones que orientan este tipo de reformas son retadoras, en tanto demandan de rapidez y eficacia en la consecución de sus efectos y de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal. Para lograr lo anterior, el punto de partida es la definición de modelos que permitan mejorar y hacer más equitativa la atención a los ciudadanos. Sin embargo, dada la complejidad de los procesos de implementación de estos cambios, así como del alto nivel de innovación requerido para reformar el modelo tradicional de atención. Se vuelve evidente, para realizar una adecuada ejecución de la estrategia, la necesidad de disponer de una sólida voluntad política y de un liderazgo al más alto nivel. Este, además, debe involucrar la participación de las autoridades máximas del gobierno, como también, la colaboración sistémica y permanente de los dirigentes de las instituciones públicas implicadas en la implantación, operación y continuo acompañamiento de las mejoras a ser implementadas (autoridad y legitimidad).

Así, los gestores públicos deberán asumir la responsabilidad de encarar la ruptura con las prácticas tradicionales que impiden o limitan el buen uso de los recursos y la adecuada prestación de la atención. Asimismo, deberán promover la modernización del engranaje administrativo, en el propósito de lograr un Estado al servicio de la ciudadanía,

transparente en sus relaciones con el ciudadano. Todo ello se llevaría a cabo a partir del establecimiento de canales efectivos de participación que faciliten los trámites y consultas para la realización de los servicios.

Es de mencionar, asimismo, que la estrategia inicial MAC estaba orientada únicamente a la creación de plataformas integradas que brinden los servicios más demandados por la ciudadanía. Sin embargo, de acuerdo con lo señalado por el informe N° 006-2009-PCM-SGP, a finales del 2008, el Presidente del Consejo de Ministros impulsó un cambio en la estrategia inicial MAC, como consecuencia del bajo desempeño que obtenía el país en el índice Doing Business⁷. De esta forma, el nuevo modelo comprendería dos soluciones, una para la atención a los ciudadanos (MAC) y otra para la atención a las empresas MYPE (MACMYPE).

En línea con lo anterior, se creó una metodología específica que hizo posible el acopio de información sobre el contexto general de los servicios públicos prestados a los ciudadanos en el Perú. El objetivo era concebir el modelo de gestión y operación de las plataformas que siguen: (a) Mejor Atención al Ciudadano (MAC) y (b) Mejor Atención al Ciudadano de la Micro y Pequeña Empresa (MACMYPE). Para ello, por un lado, se requería la identificación de la demanda potencial por los principales servicios públicos y, por otro lado, identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas en sistemas integrados de servicios tanto de las instituciones públicas nacionales como de países cercanos, concretamente de Brasil y Colombia.

La metodología adoptada incluyó, además, reuniones con el grupo de trabajo del Programa de Modernización y Descentralización del Estado (PMDE), representantes de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y de las instituciones prestadoras de servicios

⁷ Mide la calidad del clima de negocios en distintos países.

en el ámbito del gobierno nacional, observación *in situ* de los procedimientos adoptados y de las instalaciones físicas, estudios de documentos, informaciones conceptuales, legislación vigente, entre otros aspectos. Igualmente, se dispuso de la amplia experiencia en implantación, operación, mantenimiento y gestión de Unidades de Atención Integrada de la consultora Liliani Souza.

Uno de los instrumentos de mayor utilidad en la configuración del modelo organizacional y operativo del MAC fue el estudio de demanda encargado a la consultora Data Digital. Dicho documento seminal permitió seleccionar los tipos de trámites, las instituciones a ser convocadas y los procesos a ser diseñados. En seguida, se pasará a comentar algunos de los alcances más destacados de este informe.

Con el propósito de determinar la demanda por servicios públicos por parte de ciudadanos y empresarios MYPE, que, a su vez, permita poder integrar en una sola plataforma (ambiente de atención) aquellos más requeridos por estos, se realizó un estudio de demanda en un grupo de distritos populosos, emergentes y representativos de Lima Metropolitana. Estos fueron los siguientes: (a) San Juan de Lurigancho, (b) San Martín de Porres, (c) Comas y (d) Puente Piedra. Estos se seleccionaron en función de su mayor población y densidad empresarial MYPE. El estudio de demanda fue elaborado por la empresa Data Digital por encargo de la PCM. La investigación, entregada en junio del 2009, comprende un análisis sobre la demanda ciudadana y otro análisis sobre la demanda empresarial.

Sobre la demanda ciudadana por servicios públicos:

- Como muestra la Tabla 11, las instituciones con mayor demanda por sus servicios públicos fueron: RENIEC (28%), las municipalidades (19%), los bancos comerciales (11%) y la SUNAT (10%). El distrito con más concentración de demanda en estas

instituciones fue Puente Piedra. Otras instituciones con demanda moderada fueron Banco de la Nación, Sedapal y SUNARP (cada una con 5 %), y Migraciones (4 %). En este grupo destacó la demanda del distrito de San Juan de Lurigancho por los servicios de SUNARP (8%).

- Asimismo, en cuanto al tipo de transacción que efectuaban con mayor frecuencia (ver Tabla 12), un significativo 86 % de los que respondieron manifestaron que acudían a las instituciones para realizar trámites, En el caso del distrito de San Juan de Lurigancho este porcentaje fue de 88 %. Con respecto al porcentaje de ciudadanos que acudían a las instituciones para realizar consultas este fue de 9 %. Los ciudadanos de Puente Piedra fueron quienes más acudieron por esta modalidad (10 %). Un 5 % de los ciudadanos manifestaron que acudieron a las instituciones para presentar reclamos; Comas fue el distrito con el mayor porcentaje (6 %).
- En lo que respecta al tipo de trámite más demandado por los ciudadanos, estos fueron los que siguen: (a) emisión de duplicado de DNI (31 %), (b) pago de arbitrios y autovalúo (10 %) y (c) pago de la SUNAT (10 %). Ahora, en relación con el trámite de emisión de duplicado de DNI, este fue muy representativo en el distrito de Puente Piedra (34 %); además, el pago de arbitrios y autovalúo era relativamente más importante en Comas (12 %). Otros trámites con un nivel medio de demanda fueron los siguientes: (a) partida de nacimiento (7 %), (b) trámite de RUC y clave SOL (7 %), (c) certificado domiciliario (5 %), (d) certificado de antecedentes policiales (4 %) y (e) licencia de funcionamiento (4 %).
- El estudio de Data Digital se efectuó durante el 2009; por tanto, la información con respecto al nivel de satisfacción con los servicios públicos recibidos (ver Tabla 14) corresponde a ese año. En síntesis, 46 % de los encuestados declaró que su

satisfacción con los servicios recibidos fue alta o muy alta. Luego, un 42 % calificó como regular su nivel de satisfacción y 11 %, como malo o pésimo.

Tabla 11

Demanda de trámites por institución y distrito 2009

Institución Pública	Puente Piedra	Comas	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Total
Reniec	30%	27%	25%	29%	28%
Municipalidad	20%	18%	20%	18%	19%
Bancos	12%	11%	11%	11%	11%
Sunat	11%	10%	9%	10%	10%
Banco de la Nación	5%	4%	4%	5%	5%
Sedapal	5%	4%	4%	5%	5%
Otro	4%	5%	7%	3%	5%
Sunarp	2%	6%	8%	4%	5%
Migraciones	2%	4%	5%	3%	4%
Colegios	1%	2%	3%	4%	3%
Essalud	2%	2%	1%	2%	1%
Ministerio Público	2%	2%	1%	2%	1%
Onpe	1%	1%	0.4%	1%	1%
Cofopri	1%	1%	0.4%	1%	1%
Inc	1%	1%	0.4%	1%	1%
Poder Ejecutivo	1%	1%	0.4%	1%	1%
Poder Judicial	1%	1%	0.4%	1%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Adaptado de *Estudio de demanda para el diseño de la estrategia Mejor Atención al Ciudadano (MAC)*, por Data Digital, 2009, p. 13. Lima, Perú: PCM

Tabla 12

Demanda específica por distrito 2009

Tipo de trámite que realiza	Puente Piedra	Comas	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Total
Trámite	86%	85%	88%	86%	86%
Consulta	10%	9%	8%	9%	9%
Reclamo	4%	6%	4%	5%	5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Adaptado de *Estudio de demanda para el diseño de la estrategia Mejor Atención al Ciudadano (MAC)*, por Data Digital, 2009, p. 14. Lima, Perú: PCM

Tabla 13

Demanda de trámites por tipo y distrito 2009

Trámite para Ciudadanos	Puente Piedra	Comas	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Total
Emisión de duplicado de DNI	34%	31%	31%	29%	31%
Otro	11%	8%	8%	14%	10%
Pago de arbitrios y autovalúo	11%	12%	6%	10%	10%
Pagos de la SUNAT	10%	10%	10%	9%	10%
Partida de nacimiento	8%	6%	8%	7%	7%
Trámite de RUC - Clave SOL	5%	8%	8%	5%	7%
Certificado domiciliario	5%	4%	5%	6%	5%
Certificado de antecedentes policiales	5%	3%	7%	3%	4%
Licencia de Funcionamiento	4%	6%	2%	4%	4%
Inscripción en CONSUCODE	3%	3%	3%	5%	3%
Certificado de antecedentes penales	1%	4%	4%	1%	2%
Expedición de pasaporte	1%	2%	3%	3%	2%
Emisión o duplicado de licencia de conducir	2%	1%	3%	2%	2%
Rectificación y actualización de datos de DNI	1%	1%	1%	2%	1%
Validación de Títulos Universitarios	0%	0.4%	2%	0.4%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Adaptado de *Estudio de demanda para el diseño de la estrategia Mejor Atención al Ciudadano (MAC)*, por Data Digital, 2009, p. 15. Lima, Perú: PCM

Tabla 14

Nivel de satisfacción 2009

Nivel de Satisfacción	Puente Piedra	Comas	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Total
Regular	43%	43%	41%	43%	42%
Alto	33%	32%	32%	32%	32%
Muy alto	14%	14%	15%	14%	14%
Malo	8%	8%	8%	8%	8%
Pésimo	3%	3%	3%	3%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Adaptado de *Estudio de demanda para el diseño de la estrategia Mejor Atención al Ciudadano (MAC)*, por Data Digital, 2009, p. 16. Lima, Perú: PCM

Sobre la demanda empresarial (MYPE) por servicios públicos

- Con respecto a la demanda por servicios públicos de las empresas MYPE, tal como se observa en la Tabla 15, las instituciones públicas a las que más acudieron las empresas MYPE fueron: (a) las municipalidades (23%), (b) SUNAT (18%), (c) los bancos comerciales (18%) y (d) el Banco de la Nación (14%). Los distritos con más afluencia hacia sus municipalidades fueron San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres (ambos con 24% del total de respuestas) y el distrito con mayor concurrencia a SUNAT fue Puente Piedra (20%). Otras instituciones con un nivel medio de visitas fueron Sedapal (6 %) y SUNARP (5 %).
- En cuanto al tipo de transacción realizada, 83 % de las MYPE entrevistadas manifestaron que acudieron a las entidades para efectuar trámites (ver Tabla 16), 11 % asistieron para realizar consultas y 6 % para presentar reclamos. Luego, en el distrito de Puente Piedra, las MYPE acudieron a realizar trámites en un 85 % de los casos. En San Juan de Lurigancho, 17 % de las transacciones correspondieron a consultas de las MYPE a las entidades públicas y 7 % de las transacciones en San Martín de Porres fueron reclamos.
- En relación con el tipo de trámite más demandado por las empresas MYPE, como se aprecia en la Tabla 17, los trámites más requeridos fueron los que siguen: (a) pago de tributos en el Banco de la Nación (19 %), (b) pago de impuestos prediales (13 %) y emisión/inscripción del RUC (13 %). Destacan el trámite de tributos en el Banco de la Nación en el distrito de Puente Piedra (21 %) y el trámite de emisión /inscripción del RUC en San Juan de Lurigancho (15 %). Otros trámites con un nivel medio de demanda fueron los siguientes: (a) la inscripción en CONSUCODE (actual

OSCE), en el 9 % de los casos; (b) la inscripción del registro de trabajo (9 %) y (c) la licencia de funcionamiento (8 %).

- En lo que corresponde al nivel de satisfacción con la atención de las entidades públicas, percibido por las MYPE (ver Tabla 18). 49 % de las empresas consultadas manifestó que el servicio era regular; 40 %, que el servicio era alto o muy alto y 11%, que el servicio era malo o pésimo.

Tabla 15

Demanda empresarial por institución y distrito 2009

Institución Pública	Puente Piedra	Comas	San Juan de Lurigancho	San Martín de	Total
Municipalidad	21%	22%	24%	24%	23%
Sunat	20%	17%	17%	17%	18%
Bancos	19%	19%	19%	14%	18%
Banco de la Nación	13%	13%	15%	16%	14%
Otro	7%	9%	4%	7%	7%
Sedapal	5%	6%	7%	6%	6%
Sunarp	4%	5%	6%	7%	5%
Essalud	2%	2%	2%	2%	2%
Ministerio Público	2%	2%	2%	2%	2%
Cofopri	2%	2%	1%	2%	2%
Inc	1%	1%	1%	1%	1%
Poder Ejecutivo (Ministerios)	2%	1%	0%	0%	1%
Poder Judicial	1%	1%	0%	0%	1%
Reniec	1%	1%	0%	1%	1%
Onpe	0%	0%	1%	0%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Adaptado de *Estudio de demanda para el diseño de la estrategia Mejor Atención al Ciudadano (MAC)*, por Data Digital, 2009, p. 55. Lima, Perú: PCM

Tabla 16

Demanda empresarial específica por distrito 2009

Tipo de trámite que realiza	Puente Piedra	Comas	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Total
Trámite	85%	84%	79%	84%	83%
Consulta	9%	10%	17%	9%	11%
Reclamo	6%	6%	4%	7%	6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Adaptado de *Estudio de demanda para el diseño de la estrategia Mejor Atención al Ciudadano (MAC)*, por Data Digital, 2009, p. 56. Lima, Perú: PCM.

Tabla 17

Demanda empresarial de trámites por tipo y distrito 2009

Trámite para Ciudadanos	Puente Piedra	Comas	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Total
Pago de tributos en el Banco de la Nación	21%	19%	20%	16%	19%
Pago de impuestos prediales	13%	14%	13%	13%	13%
SUNAT (RUC), emisión, inscripción	11%	12%	15%	13%	13%
Otro	13%	15%	7%	15%	13%
Inscripción Consucode	8%	9%	11%	10%	9%
Inscripción de contratos de trabajo	10%	7%	9%	10%	9%
Licencia de Funcionamiento	9%	9%	6%	10%	8%
Inscripción de Registros Públicos	4%	6%	6%	2%	4%
Estatuto de Constitución de empresa	4%	2%	4%	4%	4%
Permiso de construcción	2%	3%	4%	2%	3%
Carta Poder Notarial	2%	2%	3%	3%	3%
Trámites relacionados a ESSALUD	3%	2%	3%	1%	2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Adaptado de *Estudio de demanda para el diseño de la estrategia Mejor Atención al Ciudadano (MAC)*, por Data Digital, 2009, p. 57. Lima, Perú: PCM.

Tabla 18

Nivel de satisfacción por distrito de la demanda empresarial 2009

Nivel de Satisfacción	Puente Piedra	Comas	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	Total
Regular	51%	47%	51%	48%	49%
Alto	31%	31%	25%	30%	30%
Muy alto	7%	11%	12%	11%	10%
Malo	8%	9%	9%	8%	8%
Pésimo	3%	3%	3%	2%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Adaptado de *Estudio de demanda para el diseño de la estrategia Mejor Atención al Ciudadano (MAC)*, por Data Digital, 2009, p. 59. Lima, Perú: PCM.

Luego, en adición al estudio de demanda y con la finalidad de recolectar, sistematizar y analizar información correspondiente a “Experiencias de Integración y Acercamiento de los Servicios de Atención al Ciudadano”, en julio del 2009, la Secretaría de Gestión Pública (PCM) contrató a la consultora Giovanna Orcotoma en la intención de identificar iniciativas exitosas implementadas o que venían implementándose en diversas instituciones orientadas a lograr una mejor atención al ciudadano. Esta exploración comprendería diversas modalidades como las siguientes: (a) centros de servicios fijos, (b) centros de servicios itinerantes, (c) medios semipresenciales y (d) medios electrónicos.

Así, el alcance de este trabajo comprendía, por un lado, la identificación de entidades que hayan implementado o estén implementando iniciativas de integración o acercamiento de los servicios de atención al ciudadano y, por otro lado, la identificación de las modalidades o mecanismos mediante los cuales se brindaban estas soluciones (carpas, unidades móviles, ventanillas únicas, servicios *on-line*, entre otros).

A continuación, se presentará una relación de entidades con buenas prácticas de atención al ciudadano (ver Tabla 19). Esta información, alineada con la información de

demanda, así como con la consulta a especialistas y la realización de talleres participativos, ayudaría a definir las instituciones con cuales habría de iniciarse coordinaciones a efectos de organizar los mecanismos y aspectos procedimentales que faciliten la implementación de la plataforma MAC.

- PROMPERÚ: Su experiencia EXPORTA FÁCIL ha mejorado los procesos de exportación MYPE, reduciendo tanto los tiempos como el costo de la transacción; asimismo, para facilitar la atención y asistencia a turistas implementó oficinas descentralizadas.
- Banco de la Nación: Desarrollar la conectividad y facilitar el servicio en sus transacciones financieras a zonas remotas del país mediante la implementación del Servicio Multired (solución electrónica y de cajeros).
- RENIEC: Mediante la automatización de los Registros Civiles y la emisión de las partidas de nacimiento, matrimonio y defunción desde cualquier oficina a nivel nacional, lo que generaría ahorro de tiempo, costo y requisitos demás.
- COFIDE: Apoyo al desarrollo empresarial mediante el Programa rural PRODER que fomentaba las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICAS), desarrollo de una cartera de cursos por dictarse en horario flexible en distintas sedes y la implementación de un voluntariado que gratuitamente asesoraba a instituciones encargadas de promover el desarrollo regional.
- SUNARP: Gracias a su ALERTA REGISTRAL permite advertir intentos de fraude, además, mediante el desarrollo del servicio “Reserva de nombre de persona jurídica en línea” ha simplificado este trámite.
- SAT: PIT@ZO es un aplicativo gratuito que brinda servicio preventivo e informativo. Mediante correo electrónico o mensaje de texto recibe información

sobre el registro de una nueva multa de tránsito o la existencia de una orden de captura.

- MINCETUR: Su solución estrella es la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), permite agilizar y simplificar los trámites de registro y autorizaciones para la importación, tránsito y exportación de mercancías restringidas.
- PRODUCE: “Mi Empresa” es una plataforma integral de servicios municipales y de desarrollo empresarial.
- OSINERGMIN: Eficiencia en atención a inversionistas, mejora integral de la atención al ciudadano.
- FONAFE: Por su aplicativo “Solución de Intercambio Electrónico de Documentos” (SIED) permite el uso de firmas digitales.

Tabla 19

Experiencias de Mejor Atención al Ciudadano

Entidad	Experiencia en mejora a la atención al ciudadano
PROMPERU	EXPORTA FÁCIL ha mejorado procesos orientados a facilitar y reducir los costos de exportación de las MYPE Implementación de oficinas descentralizadas para la atención y asistencia de turistas y excursionistas
BANCO DE LA NACIÓN	Implementación del servicio Multired del Banco de la Nación en las localidades más alejadas del país
RENEC	Automatización de los requisitos civiles y emisión de partidas de nacimiento, matrimonio y defunción desde cualquier oficina a nivel nacional
COFIDE	Programa inclusivo de desarrollo empresarial rural - PRODER que fomenta las Uniones de Crédito y Ahorro - UNICAS y la generación de valor en las actividades económicas. Piloto en Cajamarca y Lambayeque Ofrecimiento de una cartera de cursos en horarios flexibles en distintas sedes Gestores voluntarios que brindan servicios gratuitos a instituciones encargadas de promover el desarrollo regional y a instituciones de la sociedad civil
SUNARP	ALERTA REGISTRAL que informa en tiempo real sobre las transacciones de los predios alertando de posibles fraudes Simplificación de trámites en beneficio de los ciudadanos a través del servicio "Reserva de nombre de persona jurídica en línea"
SAT	PIT@ZO, servicio preventivo e informativo que permite registrar las placas de vehículos y avisar automáticamente cuando de genera una papeleta
MINCETUR	VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior) para agilizar y simplificar los trámites de registro y autorizaciones para la importación, tránsito y exportación de mercancías restringidas
PRODUCE	Mi Empresa o CreceMype, programas de apoyo a las empresas
OSINERGMIN	Mejora integral de atención al ciudadano
FONAFE	SIED (Solución de Intercambio Electrónico de Documentos) usando firmas digitales

Nota. Adaptado de *Experiencias de Integración y Acercamiento de los Servicios de Atención al Ciudadano*, por Giovanna Orcotoma, 2009. Lima, Perú: PCM.

En lo que respecta a referentes y experiencia internacional, se identificó que el modelo de atención integrado al ciudadano surgió en Brasil en 1995, generando un cambio radical en la prestación de servicios públicos al romper el paradigma de la administración pública ineficaz y burocrática. El concepto de *shopping* de servicios públicos fue creado con la implantación del Servicio de Atención al Ciudadano (SAC) en Salvador-Bahía, mediante la reunión en un mismo espacio de las instituciones prestadoras de servicios públicos y

privados, teniendo como premisa básica al ciudadano como foco de las acciones del Estado y la prestación de atención con calidad, eficiencia y capacidad de resolución.

Este concepto facilitó la vida del ciudadano que pasó a disponer de servicios en horario ampliado, en locales de ubicación estratégica, con gran tráfico de personas y de acceso rápido. Además, la calidad de la atención mejoró, tratándose a todos con respeto, dignidad y equidad, asistidos de nuevas tecnologías y modelos de agilidad y eficiencia. Aspectos adicionales lo constituyeron las acciones siguientes: (a) la fácil identificación de los funcionarios, (b) la correcta visibilidad de las unidades de atención y (c) la claridad de los procedimientos para la atención de los servicios.

El modelo brasileño ha sido replicado ampliamente en Brasil, y fue reconocido por la Organización de Naciones Unidas (ONU) y por el Banco Mundial como referente para países en desarrollo. En el mismo sentido, esta iniciativa cuenta con la aprobación de los ciudadanos, lo que fortalece el modelo y hace posible su mejora continua (sostenibilidad), atendiendo nuevas necesidades de la sociedad y promoviendo el desarrollo de nuevas actitudes y comportamientos del funcionario público.

Del mismo modo, en Colombia, un modelo similar, denominado Super-CADE, derivado de un proyecto de la Alcaldía de Bogotá, se concreta el 2004. Este obtiene un singular éxito y reconocimiento como uno de los más eficientes medios de ofrecer servicios públicos en la populosa capital del país.

Durante el 2007, una misión de especialistas peruanos viajó a Bogotá para conocer la experiencia de su política de servicios de atención al ciudadano (CADE, SuperCADE y RapiCADE). Luego de revisar estas experiencias internacionales, se concluyó que los modelos adoptados por otros países, con gran éxito, ofrecían soluciones que podían ser aprovechadas en Perú. Para ello, se requería de una adecuada articulación de las principales

instituciones que permita ofertar una solución de alcance nacional con mejores niveles de atención y de forma más eficiente, en otras palabras, mejores servicios a menos costos.

A continuación, con el liderazgo de la PCM, responsable del proceso de modernización y descentralización del Estado, sustentado en los principios y la base legal definida en la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley 27658, 2002), así como en el contexto del Programa de Modernización y Descentralización del Estado (PMDE), específicamente en el Subprograma de Modernización vinculado al PMDE /PCM, se busca definir una estructura organizativa eficiente y funcional del gobierno nacional, dentro del que se considere el componente organizacional del Poder Ejecutivo. Asimismo, se considera su readecuación para responder de forma eficiente a la política de reforma y modernización del Estado, teniendo en cuenta los nuevos modelos MAC y MACMYPE.

4.1.3. Diagnóstico del MAC de Lima Norte

4.1.3.1. Comparación del Proyecto inicial del MAC de Lima Norte con los resultados de los servicios que brinda actualmente

Conforme a lo especificado en los documentos *Estrategia de mejor atención al ciudadano* (SGP, 2015) y a los boletines anuales estrategia MAC 2012 y 2017. Los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) se crearon por iniciativa de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), a través de la Secretaría de Gestión Pública (SGP), desde una estrategia de atención integrada en la que el Estado, a través de un conjunto de entidades, ofrecería diversos servicios públicos en un local en el que se encuentren entidades del Gobierno (nacional, regional y local).

Así, la Estrategia MAC comprende tres canales. En primer lugar, están las plataformas presenciales, de las que, en la actualidad, existen seis centros MAC y un MAC

Express presenciales. Estos son MAC Lima Norte (Independencia); MAC Callao (Bellavista); MAC Ventanilla; MAC Piura; MAC Lima Este (El Agustino); MAC Arequipa y el MAC Express en Santa Anita. En segundo lugar, se tiene una plataforma telefónica, que consiste en marcar el 1800 (ALO MAC) y el ciudadano, por vía telefónica, accede a la información sobre los trámites y servicios más demandados del Estado a nivel nacional y a separar citas cuando el trámite lo requiere. ALO MAC atiende en horario extendido, las 24 horas del día, los siete días de la semana y también en idioma quechua. Por último, está la plataforma virtual, que consiste en que, desde el portal web (www.mac.pe) el ciudadano puede acceder a la información del Estado; así como gestionar sus citas para la obtención de documentos en determinadas entidades de la plataforma presencial. En este entorno, el ciudadano también tiene a su disposición un buzón para informar sobre las entidades que persisten en solicitar los requisitos que han sido eliminados (D.L. N° 1246, 2016) o que no debieran ser solicitados. Asimismo, los Centros MAC atienden al ciudadano a través del correo electrónico, chat y las redes sociales (Facebook y Twitter).

Si bien el MAC presencial Lima Norte es el objeto de esta investigación, dada la articulación y complementariedad que mantiene con el canal telefónico y la plataforma virtual, seguidamente revisaremos el desempeño en los tres canales. Es de destacar que la madurez organizacional del MAC Lima Norte será consecuencia, conforme lo señalan las corrientes de la Nueva Gestión Pública (NGP) y la Nueva Economía Institucional (NEI), de un proceso sostenido de ajuste al marco normativo, al diseño organizacional y operativo y a su sostenibilidad y escalabilidad. En ese sentido, y transcurrido varios años desde su creación, se considera pertinente revisar la evolución de los aspectos normativos, operativos y organizacionales a efectos de entender que tan sostenible y escalable es esta propuesta.

4.1.3.2. Aspectos legales del centro MAC

La normativa relacionada a la estrategia Mejor Atención al Ciudadano (MAC) se ha ido ajustando a lo largo del tiempo en la finalidad de facilitar el cumplimiento de sus objetivos e impactos deseados. A continuación, se describirán los principales cambios:

- a. Durante el 2009, mediante Resolución Ministerial N° 465-2009-PCM, se crea el Grupo de Trabajo Multisectorial (GTM) encargado de viabilizar la implementación del proyecto Mejor Atención al Ciudadano, Micro y Pequeño Empresario-MACMYPE, ejecutado por la SGP de la PCM, amparado en el marco del Programa de Modernización y Descentralización del Estado. También, se definen a sus integrantes, se establecen sus objetivos, sus funciones y se le asigna una vigencia hasta el 31 de diciembre del 2010.
- b. A continuación, se promulgó la Resolución Ministerial N° 192-2011-PCM, que establecía una nueva conformación del GTM y ampliaba el plazo para el ejercicio de sus funciones hasta el 31 de diciembre del 2011.
- c. Seguidamente, a través de la Resolución ministerial N° 353-2011-PCM, se modificó, una vez más, el plazo para el ejercicio de las funciones del GTM hasta el 31 de diciembre del 2012.
- d. Luego, con el Decreto Supremo N° 091-2011-PCM, se definió, entre otros aspectos, lo siguiente:
 - Se define que la finalidad de la estrategia *Mejor Atención al Ciudadano* es ampliar y optimizar los servicios del Estado para una mejor atención de los ciudadanos, mediante accesos multicanal (plataforma presencial, telefónica y virtual).
 - Crea la plataforma presencial Centro Mejor Atención al Ciudadano, en adelante Centro MAC, que congrega un conjunto de entidades públicas y privadas para ofrecer procedimientos y servicios al ciudadano, ahorrando tiempos y costos.

- Establece que la incorporación de entidades públicas y privadas al Centro MAC se realizará mediante convenios de Cooperación Interinstitucional con la PCM.
 - Crea el portal Mejor Atención al Ciudadano (www.mac.pe), como plataforma virtual, a través del cual el Estado brinda información sobre los procedimientos, servicios y entidades del Estado y permite realizar en línea procedimientos administrativos y servicios brindados en exclusividad.
 - La PCM estará a cargo del Centro MAC y el Portal MAC a través de la SGP, la misma que emitirá los lineamientos y directivas necesarias para la gestión del servicio y administración del centro.
 - Afirma que las entidades que brinden los procedimientos y servicios en el Centro MAC asumirán la parte proporcional del costo del funcionamiento del centro y de la prestación de sus servicios conforme se indique en los respectivos convenios interinstitucionales.
- e. Adicionalmente, mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM-SGP, se aprobó el Manual del Centro de Mejor Atención al Ciudadano. Este estaba compuesto por los documentos siguientes: (a) Manual de Organización y Funcionamiento, (b) Manual de Gestión del Talento Humano, (c) Manual de Soporte y (d) Manual de Calidad. Este último será de cumplimiento obligatorio en todos los MAC a nivel nacional.
- f. Del mismo modo, se promulgó el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que incorpora como principio orientador de la política de modernización, la orientación al ciudadano, y demanda flexibilidad por parte del Estado para adaptarse a la diversidad de preferencias y demandas de los ciudadanos.

- g. Asimismo, mediante Decreto Supremo N° 006-2017-JUS, se aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley 27444, 2001), que define normas comunes para las actuaciones de la función administrativa del Estado y regula todos los procedimientos administrativos desarrollados en las entidades de la administración pública.
- h. En mayo del 2018, se derogaron los decretos supremos N° 091-2011-PCM y N° 027-2010-PCM. Estos fueron reemplazados por el Decreto Supremo N° 055-2018-PCM, que aprueba las disposiciones de la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano - MAC, y sus canales de atención. Dicho DS:
- Define tres componentes principales: (a) el canal presencial, (b) el canal telefónico y (c) el canal digital.
 - Se reemplaza la base de dominio www.mac.pe por www.gob.pe, la Plataforma Digital Única de Orientación al Ciudadano denominada GOB.PE.
 - Se especifican roles tanto para la Secretaría de Gestión Pública como para la Secretaría de Gobierno Digital en la implementación, operación y mantenimiento de los canales de atención.
 - En cuanto a la participación de las entidades en los canales de atención, se define como *entidad aliada* a aquella entidad del gobierno regional, municipal o privada con la que PCM establece una alianza para la implementación u operación y mantenimiento, o ambas, de los canales de atención, a través de la suscripción de convenios bilaterales. Una *entidad asociada* es aquella entidad de la administración pública o privada que presta servicios al ciudadano a través de canales de atención.
 - Con respecto al financiamiento de la implementación u operación y mantenimiento de los canales de atención, incluidos los estudios respectivos, estos se ejecutan con

cargo a los recursos presupuestales de la Presidencia del Consejo de Ministros o Entidad Aliada, según corresponda.

- i. Se promulga, con fecha 17 de septiembre del 2018, el Decreto Legislativo N° 1447 que modifica el Decreto Legislativo 1211, que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de ventanillas únicas e intercambio de información entre entidades.
- j. Mediante RSGP N°004-2019-PCM-SGP, se aprueban los Lineamientos de Modernización de la Gestión Pública.
- k. La Presidencia del Consejo de Ministros mediante la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°005-2019-PCM-SGP, aprueba el *Manual de Funcionamiento de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano-MAC*, y deroga la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM-SGP, que aprobó el anterior Manual del Centro de Mejor Atención al Ciudadano.
- l. El 27 de febrero del 2019 se aprueba la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público aprobada Mediante RSGP N° 006-2019-PCM-SGP.

4.1.3.3. Aspectos operativos del centro MAC

Luego de revisar la evolución de los aspectos normativos que contextualizan la gestión del MAC. Seguidamente, con el propósito de dimensionar los cambios operativos en el centro, se analizarán comparativamente dos momentos: el inicio del MAC en el 2010 y la situación al 2018.

Tal como se observa en la Tabla 20, el MAC de Lima Norte, inaugurado en noviembre del 2010, inició sus actividades con el concurso de 18 entidades públicas. Al 2018, este número se elevó a 22 (un incremento de 22 %). Esto fue consecuencia del retiro de tres instituciones (Corporación Financiera de Desarrollo COFIDE, Municipalidad de

Independencia y Municipalidad de San Martín de Porres) y, en contraste, el ingreso de siete nuevas entidades (Instituto Nacional Penitenciario INPE, Servicio de Administración Tributaria SAT, Jurado Nacional de Elecciones JNE, Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria SUNEDU, Superintendencia de Banca y Seguros SBS, Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería OSINERGMIN y Superintendencia Nacional de Migraciones MIGRACIONES).

Tabla 20

Comparativo de entidades que conforman el MAC de Lima Norte en 2010 y 2018

Entidades del Estado	
2010	2018
Banco de la Nación (BN)	Banco de la Nación (BN)
Ministerio del Interior (MININTER)	Ministerio del Interior (MININTER)
Poder Judicial (PJ)	Poder Judicial (PJ)
Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)	Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)
Sistema Integral de Salud (SIS)	Seguro Integral de Salud (SIS)
Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Ministerio de la Producción (PRODUCE)
Colegio de Notarios de Lima (CNL)	Colegio de Notarios de Lima (CNL)
Seguro Social de Salud del Perú (ESSALUD)	Seguro Social de Salud del Perú (ESSALUD)
Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la propiedad Intelectual (INDECOPI)	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)
Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE)	Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE)
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)
Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC)	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC)
Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP)	Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP)
Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT)	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT)
Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE)	Instituto Nacional Penitenciario (INPE)
Municipalidad de Independencia	Servicio de Administración Tributaria (SAT)
Municipalidad de San Martín de Porres	Jurado Nacional de Elecciones (JNE)
-	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU)
-	Superintendencia de Banca y seguros del Perú (SBS)
-	Organismo Supervisor de la inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN)
-	Superintendencia Nacional de Migraciones (MIGRACIONES)

Nota. Adaptado de *Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano 2015 y Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano 2018* por Secretaría de Gestión Pública (SGP), 2015, p. 5-6. Lima, Perú: PCM

Los servicios ofrecidos en el MAC Lima Norte son de dos tipos: (a) trámites y (b) orientaciones. Es decir, una entidad puede brindar trámites (conducentes a una certificación, autorización, licencia, documentos y otros) y orientaciones que consisten en facilitar información sobre trámites y otros servicios públicos, fundamentalmente relacionados con el costo, tiempo y requisitos de los mismos. Como muestra la Tabla 21, al 2010, el MAC atendía 89 servicios públicos; al 2018, este número aumentó a 103 (incremento de 16 %). En cuanto a los tipos de servicios, al 2010 se atendieron 45 tipos de trámites; sin embargo, al 2018, se efectuaron 57 tipos de trámites (incremento de 27 %). Con respecto a las orientaciones, durante el 2010 se realizaron 44 tipos de orientaciones, pero, al 2018 se atendían 46 tipos de orientaciones (5 % más).

Tabla 21

Comparativo de los servicios de trámites y orientación entre el 2010 y 2018

Entidad	2010		2018	
	Trámite	Orientación	Trámite	Orientación
Banco de la Nación (BN)	5	0	6	0
Ministerio del Interior (MININTER)	3	2	1	0
Poder Judicial (PJ)	1	0	1	0
Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)	1	1	2	2
Sistema Integral de Salud (SIS)	2	2	6	1
Ministerio de la Producción (PRODUCE)	3	5	1	5
Colegio de Notarios de Lima (CNL)	2	1	2	1
Seguro Social de Salud del Perú (ESSALUD)	3	1	5	1
Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la propiedad Intelectual (INDECOPI)	4	3	3	3
Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE)	1	3	1	3
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)	0	3	2	7
Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)	1	6	1	6
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC)	10	1	15	1
Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP)	1	2	1	2
Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT)	1	3	1	3
Instituto Nacional Penitenciario (INPE)	-	-	1	0
Servicio de Administración Tributaria (SAT)	-	-	0	2
Jurado Nacional de Elecciones (JNE)	-	-	2	4
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU)	-	-	2	1
Superintendencia de Banca y seguros del Perú (SBS)	-	-	2	1
Organismo Supervisor de la inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN)	-	-	1	2
Superintendencia Nacional de Migraciones (MIGRACIONES)	-	-	1	1
Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE)	2	4	-	-
Municipalidad de Independencia	3	3	-	-
Municipalidad de San Martín de Porres	2	4	-	-
TOTAL	45	44	57	46

Nota. Adaptado de *Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano 2015* y *Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano 2018* por Secretaría de Gestión Pública (SGP), 2015, p. 9-10. Lima, Perú: PCM.

En relación con el detalle de trámites y orientaciones que se brindan como servicios públicos en el MAC Lima Norte, estos se muestran en las Tabla 22 y la Tabla 23. Se observa, además, que las entidades que ofertan más tipos de trámites son las que siguen: RENIEC (15), SIS (6), Banco de la Nación (6) y ESSALUD (5). Asimismo, las instituciones que

ofrecían más tipos de orientaciones son las que siguen: MTPE (7), OSCE (6), PRODUCE (5) y JNE (4).

Tabla 22

Detalle de servicio de trámites que se realizan en el MAC de Lima Norte 2018

Entidad	Trámites	
Banco de la Nación	Apertura de cuenta corriente MYPE	Devolución de capital social
	Depósito de capital social	Pago de tasas
	Depósito de cuenta corriente MYPE	Transferencia de capital social
Colegio de Notarios de	Entrega de testimonio	Toma de firmas
ESSALUD	Acreditaciones	Inscripción seguro regular
	Actualización y modificación de datos del asegurado	Seguro SCTR (Seguro complementario trabajo riesgo)
	Inscripción al seguro potestativo	-
INDECOPI	Búsquedas figurativas	Registro de marca y signos distintivos
	Búsquedas fonéticas	-
INPE	Certificado de antecedentes judiciales	-
PRODUCE	Elaboración de minuta o acto constitutivo	-
JNE	Acceso a la información pública	Justificación y/o dispensas electorales
RREE	Apostillado y legalización de documentos	-
MININTER	Certificado de antecedentes policiales	-
Migraciones	Emisión de pasaporte electrónico	-
MTC	Record del conductor	Entrega de licencia de conducir
MTPE	Inscripción y emisión de carné de registro nacional de trabajadores de construcción civil	Registro en la bolsa de trabajo
OSCE	Inscripción y/o renovación del registro nacional de proveedores de bienes y servicios	-
OSINERGMIN	Orientación al ciudadano que presenta problemas sector eléctrico e hidrocarburos y gas natural residencial (Calidda)	-
Poder Judicial	Certificado de antecedentes penales	-
RENIEC	Canje de LE a DNI	Inscripción de DNI
	Certificado de inscripción de identidad	Rectificación de datos con emisión de DNI
	Constancia negativa de inscripción	Rectificación de datos con emisión de DNI - Discapacitados
	Copia literal de acta de matrimonio	Rectificación de datos con emisión de DNI - Rectificación a No discapacitado
	Copia literal de partida de defunción	Rectificación de datos con emisión de DNI - Interdicción
	Copia literal de partida de nacimiento	Rectificación de datos sin emisión de DNI
	Certificado de nombres iguales - Homonimia	Renovación de DNI
SBS	Acceso a la información de central de riesgo	Constancia de afiliación al sistema privado de pensiones
SIS	Actualización de datos	Afiliación al SIS independiente
	Afiliación al SIS emprendedor	Atención de quejas y reclamos
	Afiliación al SIS gratuito	Levantamiento de anulación al SIS
SUNARP	Búsqueda y reserva de nombre de persona jurídica	-
SUNAT	Obtención, modificación y actualización de RUC (clave sol)	-
SUNEDU	Constancia de verificación de firmas	Emisión de constancia de inscripción de grados y títulos

Nota. Adaptado de *Boletín anual 2017 estrategia MAC*, por Secretaría de Gestión Pública (SGP), 2017, p. 2-5. Lima, Perú: SGP. Recuperado de http://www.mac.pe/descargas/Boletin_Anual_2017.pdf

Tabla 23

Detalle de servicios de orientación que se realizan en el MAC de Lima Norte 2018

Entidad	Orientación	
Colegio de Notarios de	Orientación en servicios notariales	-
ESSALUD	Inscripción seguro regular	-
INDECOPI	Atención de reclamos de consumo	Registro de marca y signos distintivos
	Orientación en otros servicios	-
PRODUCE	Información de charlas	Orientación en constitución de asociaciones
	Orientación en ampliación de poderes	Orientación en modificación de estatutos
	Orientación en apertura de negocios	-
JNE	Acceso a la información pública	Orientación en materia electoral
	Justificación y/o dispensas electorales	Prescripción de multas electorales
RREE	Apostillado y legalización de documentos	Orientación en servicios consulares
	Orientación del trámite de registro civil del exterior	-
Migraciones	Emisión de pasaporte electrónico	-
MTC	Línea de conducir	Record de conductor
MTPE	Orientación de liquidación de beneficios sociales	Orientación en materia laboral al trabajador
	Orientación en contratos de trabajo	Orientación en registro de planillas de pago
	Orientación en el registro nacional de trabajadores de construcción civil	Orientación en registro nacional de la micro y pequeña empresa
	Orientación en materia laboral al empleador	-
OSCE	Compras estatales	Inscripción y/o renovación del registro nacional de proveedores de bienes y servicios
	Constancia de capacidad de libre contratación	Orientación del registro nacional de proveedores de bienes y servicios
	Constancia de no estar inhabilitado	Orientación del registro nacional de proveedores, consultores y ejecutores de obras
OSINERGMIN	Denuncias por problemas en el sector eléctrico e hidrocarburos	Consulta de expedientes de trámites de hidrocarburos y apelaciones del eléctrico y gas natural
RENIEC	Orientación servicios RENIEC	-
SAT	Impresión de requisitos	Consulta de deudas y otros
SBS	Orientación de consultas	-
SIS	Orientación en los servicios del SIS	-
SUNARP	Orientación en alerta registral	Orientación en el registro de personas jurídicas
SUNAT	Entrega de formularios SUNAT	Orientación tributaria
	Información de charlas SUNAT	-
SUNEDU	Orientación en los servicios de Sunedu	-

Nota. Adaptado de *Boletín anual 2017 estrategia MAC*, por Secretaría de Gestión Pública (SGP), 2017, p. 2-5. Lima, Perú: SGP. Recuperado de http://www.mac.pe/descargas/Boletin_Anuual_2017.pdf

En seguida, la Tabla 24 permite apreciar que las entidades con un mayor número de transacciones han sido Banco de la Nación, Ministerio del Interior, Poder Judicial y RENIEC, conjuntamente explicaban el 2012 el 75 % de los servicios entregados; al 2017, representaban el 61 %. El Banco de la Nación (25 %) y el Ministerio del Interior (16 %) son las entidades con mayor demanda por sus servicios. Recientemente, una entidad que ha incrementado significativamente su entrega de servicios ha sido Migraciones (10 % del total).

Tabla 24

Comparativo de entidades públicas en el MAC por demanda de servicios públicos 2017 - 2012

Entidad	2012	%	2017	%	VAR. 2017/2012
Banco de la Nación	228,506	26%	309,919	25%	36%
Ministerio del Interior	212,549	24%	201,263	16%	-5%
Poder Judicial	116,597	13%	143,445	12%	23%
RENIEC	105,349	12%	95,875	8%	-9%
Ministerio de Relaciones Exteriores	78,509	9%	80,770	7%	3%
SAT - Lima	37,250	4%	7,228	1%	-81%
SUNAT	24,516	3%	50,263	4%	105%
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	17,126	2%	42,060	3%	146%
Ministerio de la Producción	15,179	2%	20,847	2%	37%
Sistema Integral de Salud	12,380	1%	33,560	3%	171%
SUNARP	6,598	1%	15,882	1%	141%
INDECOPI	3,868	0%	5,281	0%	37%
Colegio de Notarios de Lima	3,289	0%	3,608	0%	10%
ESSALUD	2,840	0%	18,542	2%	553%
COFIDE	2,232	0%	533	0%	-76%
OSCE	1,962	0%	4,145	0%	111%
Mun. San Martín de Porres	1,563	0%	0	0%	-100%
Ministerio de Trabajo	1,083	0%	4,344	0%	301%
Mun. Independencia	663	0%	0	0%	-100%
SERPOST	52	0%	0	0%	-100%
Migraciones		0%	117,958	10%	
INPE		0%	56,358	5%	
SUNEDU		0%	5,040	0%	
SBS		0%	4,738	0%	
OSINERGMIN		0%	394	0%	
TOTAL	872,111	100%	1,228,535	100%	41%

Nota. Adaptado de *Boletín anual 2017 estrategia MAC* y *Centro MAC boletín anual 2012*, por Secretaría de Gestión Pública (SGP), p. 2-5. Lima, Perú: SGP. Recuperado de http://www.mac.pe/descargas/Boletin_Anuual_2017.pdf

Con relación a los tipos de servicios con mayor demanda, estos han sido los que siguen: (a) pago de tasas (BN), (b) certificados de antecedentes policiales (MININTER), (c) certificado de antecedentes penales (Poder Judicial) y (d) emisión de pasaporte (MIGRACIONES). Estos, al 2012, representaban el 59 % de las transacciones del MAC y, al 2017, alcanzaban el 55 %.

Tabla 25

Comparativo por tipo de servicios ofrecidos en el MAC 2017 - 2012

Servicio	2012	%	2017	%	VAR. 2017/2012
Pago de Tasas (BN)	223,436	26%	285,532	23%	28%
Certificado de Antecedentes Policiales (MININTER)	139,884	16%	200,453	16%	43%
Certificado de Antecedentes Penales (PODER JUDICIAL)	115,687	13%	136,379	11%	18%
Emisión de Pasaporte (MIGRACIONES)	36,005	4%	58,197	5%	62%
Apostillado y Legalización de Documentos orientación (RREE)	29,586	3%	31,662	3%	7%
Emisión de Copias Literales RENIEC (RENIEC)	28,288	3%	22,928	2%	-19%
Entrega DNI (RENIEC)	27,903	3%	30,649	2%	10%
Apostillado y Legalización de Documentos trámite (RREE)	26,587	3%	23,996	2%	-10%
Duplicado DNI (RENIEC)	20,996	2%		0%	-100%
Renovación DNI (RENIEC)	15,594	2%	19,192	2%	23%
Record de Conductor (MTC)	15,151	2%		0%	-100%
Obtención, modificación y actualización de RUC (SUNAT)	14,588	2%	42,759	3%	193%
Apertura de Negocios (CNL)	11,748	1%		0%	-100%
Orientación Tributaria (SUNAT)	7,990	1%		0%	-100%
Afiliación al SIS trámite (SIS)	6,395	1%	31,157	3%	387%
Entrega de Pasaporte (MIGRACIONES)		0%	58,812	5%	
Certificado de Antecedentes Judiciales (INPE)		0%	56,358	5%	
Duplicado de Licencia de Conducir (MTC)		0%	37,822	3%	
Entrega de Apostillados y Legalizaciones (RREE)		0%	21,624	2%	
TOTAL	872,111	100%	1,228,535	100%	41%

Nota. Adaptado de *Boletín anual 2017 estrategia MAC* y *Centro MAC boletín anual 2012*, por Secretaría de Gestión Pública (SGP), p. 2-5. Lima, Perú: SGP. Recuperado de http://www.mac.pe/descargas/Boletin_Anuar_2017.pdf

Otro canal de atención a los ciudadanos lo constituye la plataforma telefónica denominada “Aló MAC”. Esta consiste en una línea telefónica (1800) que permite a los ciudadanos un acceso gratuito a consultas para obtener información y orientación respecto a

los servicios ofrecidos en el centro. Además, ofrece la posibilidad de separar citas para determinados servicios que requieren de haber coordinado una cita previa.

Desde agosto del 2017, se estableció un nuevo horario de atención. Este ampliaba la cobertura de atención telefónica a 24 horas todos los días (24x7) y a nivel nacional. Adicionalmente, se implementó un servicio bilingüe (castellano y quechua).

Podemos observar en la Figura 5 que el número de llamadas por consultas se ha incrementado significativamente a lo largo del tiempo. Así, destaca el año 2017, año en que se extiende el horario de atención, como el de mayor número de atenciones telefónicas. Dada la tendencia del primer trimestre del 2018, se estima que al cierre de la contabilización de este año se alcance una nueva cifra *record*.

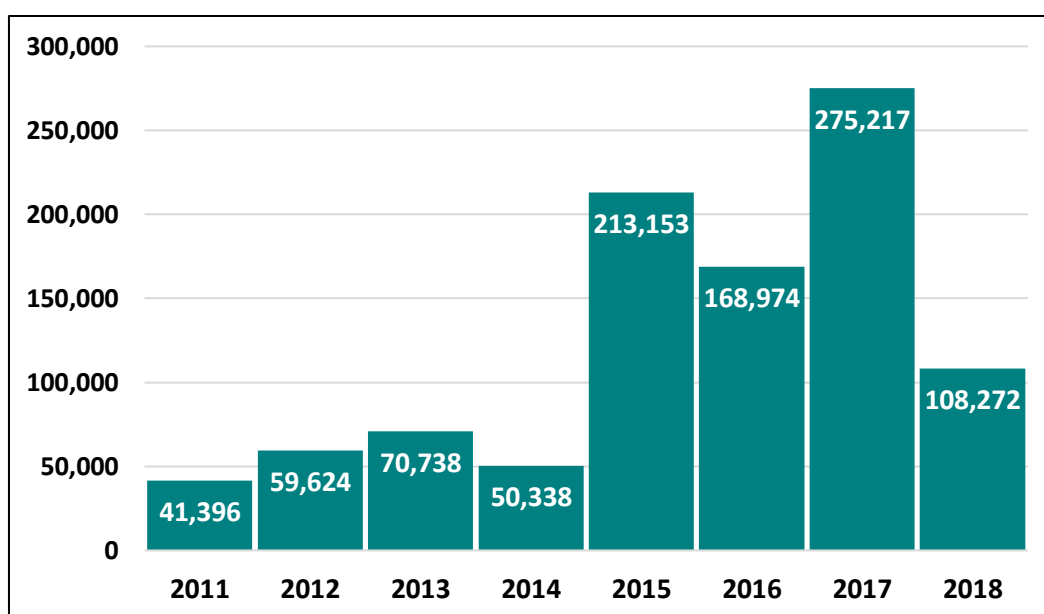


Figura 5. Evolución del número de atenciones telefónicas anuales 2011 - 2018.

Adaptado de Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) 2018, por Secretaría de Gestión Pública, p. 8. Lima, Perú: SGP. Recuperado de http://www.mac.pe/descargas/Presentacion_Coordinacion_MAC_PCM.pdf

En cuanto a la plataforma virtual, se accede a esta mediante la dirección de página www.mac.pe o www.gob.pe para informarse en relación con trámites o servicios públicos.

Asimismo, el ciudadano puede enviar sus consultas y dudas a la plataforma a través de un correo electrónico o redes sociales como Facebook y Twitter. Como se observa en la Figura 6, el crecimiento de los accesos al canal virtual ha sido exponencial y la tendencia en el primer cuatrimestre del 2018 hace prever que el total de consultas durante este último año será superior al del 2017. Luego, en la Estrategia MAC, tanto el canal telefónico como el virtual se consideran plataformas de apoyo al canal presencial.

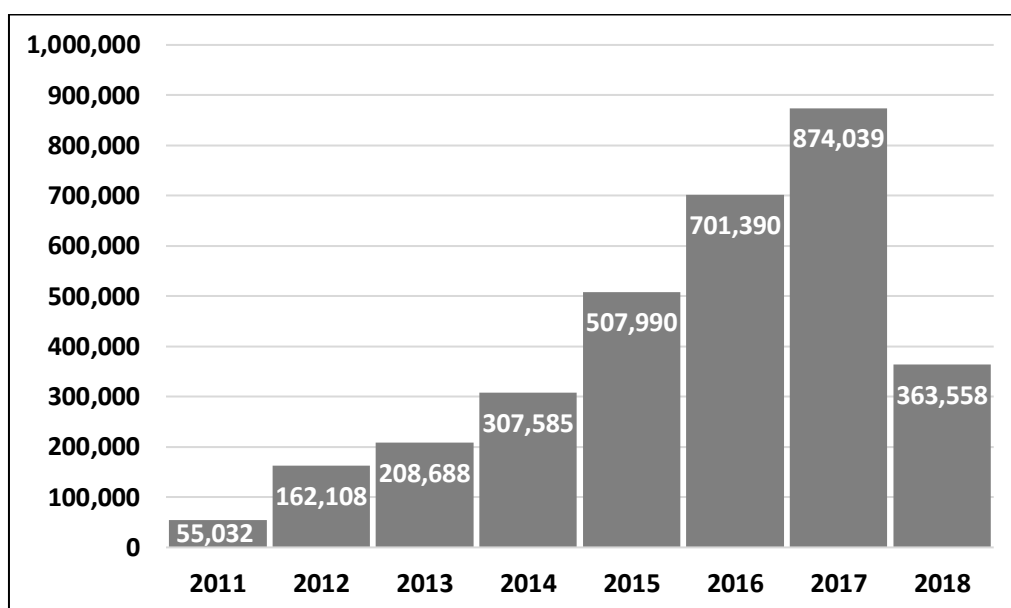


Figura 6. Evolución del número de atenciones virtuales anuales 2011 - 2018.

Adaptado de Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) 2018, por Secretaría de Gestión Pública, p. 10. Lima, Perú: SGP. Recuperado de http://www.mac.pe/descargas/Presentacion_Coordinacion_MAC_PCM.pdf

Ahora bien, el centro MAC Lima Norte, inaugurado el 29 de noviembre del 2010, desde el 2014, atiende una demanda por servicios superior al millón de transacciones. Además, tiene tendencia a estabilizarse alrededor del 1'200,000 atenciones. Este sería uno de los principales logros del centro (ver Figura 7).

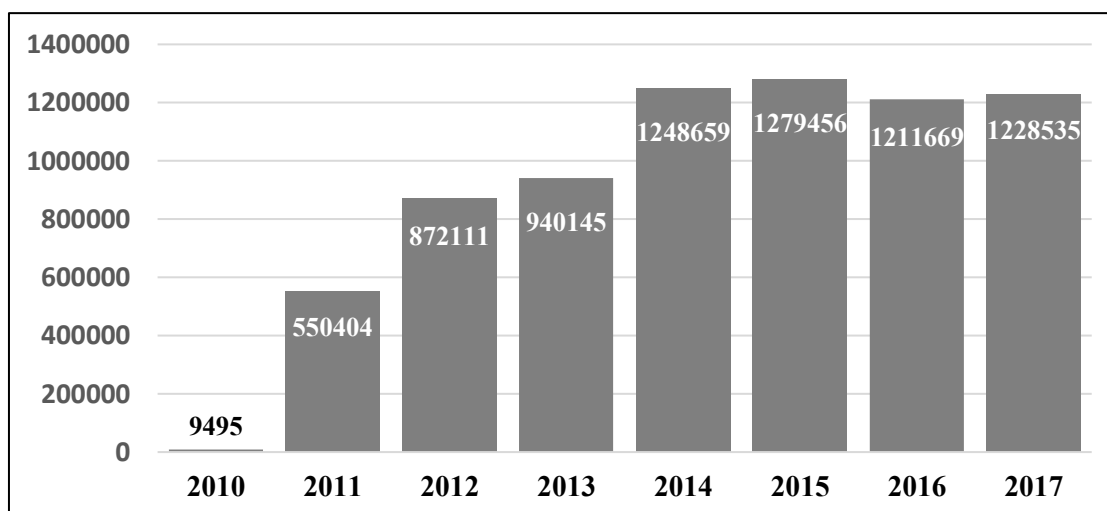


Figura 7. Evolución de atenciones anuales en la plataforma presencial del MAC Lima Norte 2010 - 2017.

Adaptado de *Boletín anual 2016 centro MAC* y *Boletín anual 2017 estrategia MAC*, por Secretaría de Gestión Pública. Lima, Perú: SGP. Recuperado de http://www.mac.pe/descargas/Boletin_2016_Centro_MAC.pdf y http://www.mac.pe/descargas/Boletin_Anual_2017.pdf

4.1.3.4. Aspectos organizacionales: procesos, procedimientos y personal de centro MAC

Como se ha expuesto en capítulos anteriores, el proceso de modernización de la Administración Pública requiere de la adopción de estrategias orientadas al perfeccionamiento de la prestación de los servicios públicos. Particularmente, la estrategia MAC se orienta hacia la creación de plataformas integradas que brinden los servicios más demandados tanto por los ciudadanos y las MYPE. Para tal fin, el Estado ha desarrollado, y actualizado, la normativa necesaria que acompañe la adecuada implementación de esta estrategia.

Sin embargo, tal como argumentaba el profesor de Harvard Alfred Chandler (1962), al referirse a los conceptos de estrategia y estructura, la estrategia consiste en la definición de objetivos y metas de largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos

alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para el logro de dichos objetivos. En cambio, la estructura es la organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas. Así, esta organización ha de implicar la existencia de un orden jerárquico, de cierta distribución y asignación de trabajo, de líneas de autoridad y comunicación, y de datos e información que fluyan a través de las distintas unidades organizacionales.

Ahora, para evaluar la calidad del servicio desde una perspectiva organizacional, se requiere analizar el sistema de gestión a partir de un marco de referencia. En concreto, una manera de evaluar el alineamiento de la organización del MAC con su estrategia consistiría en verificar la racionalidad y cumplimiento de su *Manual de funcionamiento*.

En tal sentido, el 28 de febrero del 2019, se publicó el *Manual de funcionamiento del centro de Mejor Atención al Ciudadano* (MAC). Este documento reemplazaría al manual anterior que data del 2012, y tendría como objetivo establecer un modelo de funcionamiento, así como sus procesos y procedimientos básicos que aseguren la calidad de los servicios y la atención que requiere la ciudadanía (Secretaría de Gestión Pública, 2019). Este manual por ser de reciente lanzamiento se encuentra en pleno proceso de adecuación por parte de los MAC. Por tanto, a continuación, nos limitaremos a describir sus principales componentes como son el modelo de funcionamiento, la descripción de procesos y procedimientos y la descripción de perfiles de puesto.

a) Modelo de Funcionamiento del centro MAC

Conforme lo especifica el manual, el Modelo de funcionamiento del Centro MAC se rige por los lineamientos y directrices de la SGP-PCM y su estructura obedece al propósito

de promover la mejora constante de los servicios brindados y el fortalecimiento y desarrollo permanente del equipo que lo integra. Siendo así, los principales ejes de este modelo lo constituyen: (a) sus procesos, (b) la estructura orgánica que lo soporta, (c) el Protocolo de Atención, (d) la Ruta de Atención de Manejo de Conflictos, (e) el Código de Conducta e Imagen Institucional y (f) indicadores de Procesos.

Procesos del centro MAC. El modelo operativo del MAC se sostiene en cuatro procesos. Estos hacen posible la dinámica del ciclo de mejora continua. Dichos procesos comprenden ciertas actividades, que, a su vez, incluyen determinados procedimientos.

Como se aprecia en la Tabla 26, uno de los procesos clave es la Gestión y Control del Centro MAC. Este comprende actividades que aseguran la calidad de los procesos y la correcta ejecución de ciertos procedimientos. Estos son los que siguen: (a) planificación de la gestión del centro, (b) monitoreo y control de operación, (c) gestión de incidencias y (d) gestión de resultados.

De igual modo, otro proceso clave es el de Gestión de la Operación del Centro MAC. Este incluye actividades que garanticen un servicio eficiente que satisfaga tanto necesidades como expectativas del ciudadano. Para ello, han de ejecutarse apropiadamente los siguientes procedimientos: (a) orientación al ciudadano, (b) prestación del servicio, (c) gestión de sugerencias y felicitación, y (d) gestión de reclamos y felicitaciones.

Otro proceso clave es la Gestión y Evaluación de la Prestación de Servicios. Este abarca un conjunto de actividades críticas vinculadas con el personal asignado a los centros MAC que aseguren una adecuada prestación de los servicios. Para tal fin, será menester cumplir con los siguientes procedimientos: (a) incorporación de personal, (b) capacitación y entrenamiento, (c) programación y control de turnos, (d) evaluación de la prestación de servicio y (e) cese de personal.

El último proceso clave es la Gestión de Recursos e Infraestructura. Tal proceso ha de incluir actividades que garanticen la continuidad y disponibilidad de los recursos físicos, tecnológicos, infraestructura y/o servicios. Así, se deberá cumplir, a la vez, con los siguientes procedimientos: (a) Adquisición de recursos y/o servicios, (b) mantenimiento del centro y (c) control de activos.

Al comparar la estructura de las versiones 2019 y 2012 del manual del Centro MAC, se observa que la nueva versión se estructura en torno a los cuatro procesos antes descritos. En cambio, la versión 2012, consideraba el detalle de cuatro manuales: (a) *Manual de organización y funciones*, (b) *Manual de gestión del talento humano*, (c) *Manual de soporte* y (d) *Manual de calidad*. Asimismo, se aprecia que la nueva versión incide en procedimientos relacionados con la planificación, el monitoreo y la evaluación, así como la orientación hacia los resultados y el enfoque hacia la satisfacción del ciudadano. Considera, además, la necesidad de una mayor orientación hacia la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos.

Tabla 26

Procesos del centro MAC

Procesos	Actividades que:	Procedimientos
Gestión y control del centro MAC	Aseguren la calidad de los procesos	Planificación de la Gestión del centro Monitoreo y control de la operación Gestión de incidencias Gestión de resultados
Gestión de la Operación del centro MAC	Garanticen un servicio eficiente que satisfaga las necesidades y expectativas del	Orientación al ciudadano Prestación del servicio Gestión de sugerencias y felicitación Gestión de reclamos y felicitaciones
Gestión y Evaluación de la Prestación de los servicios	Están vinculadas con el personal asignado a los centros MAC que aseguren una adecuada prestación de los servicios	Incorporación de personal Capacitación y entrenamiento Programación y control de turnos Evaluación de la prestación del servicio Cese de personal
Gestión de Recursos e Infraestructura	Garanticen la continuidad y disponibilidad de los recursos físicos,	Adquisición de recursos y/o servicios Mantenimiento del centro Control de activos

Nota. Adaptado de *Manual de Funcionamiento centro MAC*, por Secretaría de Gestión Pública, 2019, pp. 4-12. Lima, Perú: PCM. Recuperado de http://www.mac.pe/descargas/Manual_MAC_y_RSGP005.pdf

Organización del centro MAC. Como se expresa en el manual, el modelo de funcionamiento de los MAC se sostiene en los perfiles de puestos diseñados a partir de los procesos clave señalados anteriormente y de su interacción entre estos. Los puestos de trabajo en el Centro MAC se organizan conforme se observa en la Figura 8, es decir, en cuatro niveles. De ellos, el nivel más alto corresponde al Coordinador, cuyo objetivo del puesto es planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades operativas y recursos asignados al centro MAC, velando por su óptimo funcionamiento (Secretaría de Gestión Pública, 2019).

En el segundo nivel, se ubican el Supervisor y el Especialista TIC. El Supervisor tiene como objetivo supervisar las actividades relativas a la atención al ciudadano, la gestión

del personal y la administración de los servicios complementarios e instalaciones que garanticen el correcto funcionamiento del Centro MAC (Secretaría de Gestión Pública, 2019). En el mismo sentido, el Especialista TIC es responsable de asegurar el correcto funcionamiento de la infraestructura tecnológica y la gestión de la información del Centro MAC.

Luego, en el tercer nivel y dependientes del supervisor, se ubican el Asesor de Servicio y el Orientador. El Asesor de Servicio debe orientar y asesorar al ciudadano sobre los servicios y procedimientos requeridos; asimismo, debe brindar el servicio solicitado, cumpliendo con los estándares, reglamentos y procedimientos para la calidad de la atención del Centro MAC y conforme a lo establecido en los procedimientos de su entidad. En igual sentido, el Orientador tiene por tarea ofrecer orientación al ciudadano sobre el servicio solicitado, atender el flujo correcto de los turnos de atención y las demás actividades de apoyo (Secretaría de Gestión Pública, 2019).

En el cuarto nivel, se ubican los puestos de Servicios Tercerizados, como limpieza y vigilancia. Típicamente corresponden a personal contratado a empresas particulares de servicios. Por otro lado, al comparar las versiones 2019 y 2012 del manual del Centro MAC, se constata que la versión más reciente ha racionalizado el número de puestos. Anteriormente, existían nueve categorías de puestos, actualmente existen solo cinco categorías. Habiéndose eliminado los puestos siguientes: (a) responsable TIC, (b) especialista de calidad, (c) especialista de procesos y (d) anfitrión del Centro MAC.

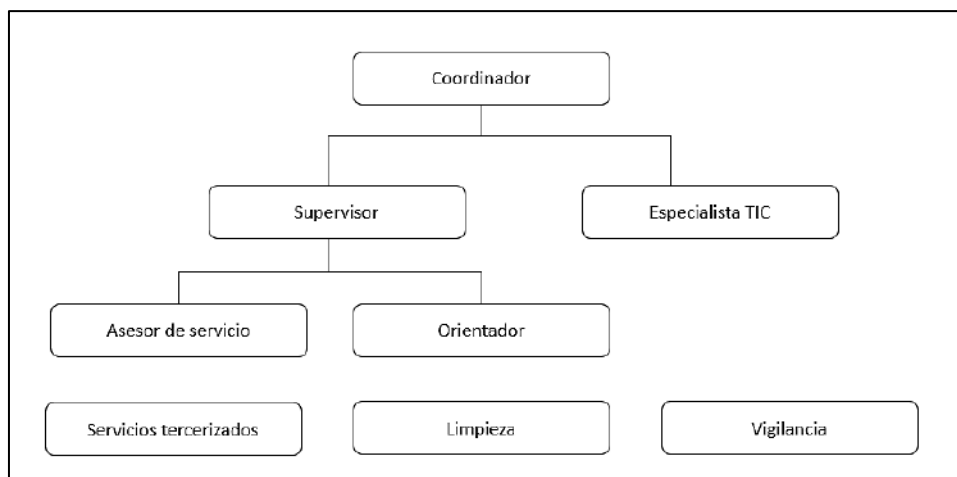


Figura 8. Organigrama de los centros MAC.

Adaptado de *Manual de Funcionamiento centro MAC*, por Secretaría de Gestión Pública, 2019, p. 5. Lima, Perú: PCM. Recuperado de http://www.mac.pe/descargas/Manual_MAC_y_RSGP005.pdf

Una contribución del nuevo *Manual de funcionamiento* es la tipología para la clasificación de los centros MAC. La misma que se ha diseñado en función del número de atenciones brindadas, dicho de otro modo, de la afluencia diaria de ciudadanos que asisten al centro MAC. Así, se clasifican como tipo A, a los centros con un número de atenciones diarias menor a 700. De tipo B, aquellos con más de 700 atenciones y menos de 2,000. Por último, están las de tipo C, aquellas con más de 2,000 atenciones diarias.

Entonces, como se detalla en la Tabla 27, esta tipología habría de definir el número máximo o el rango permitido de colaboradores para cada uno de los puestos. Se advierte que en función a la carga operativa se incrementa el número de supervisores, especialistas orientadores y asesores. Con respecto al MAC Lima Norte, este correspondería al tipo C, dado que, por ejemplo, durante el 2017 procesó 1'228,535 atenciones, aproximadamente 3,413 atenciones diarias (muy superior al umbral de 2,000 atenciones). Esta nueva asignación de personal abonaría en la solución de los problemas por cuellos de botella que se generan en horas de atención pico; por ejemplo, entre 10:00 a. m. y 1:00 p. m., así como

de 3:00 p. m. y 6:00 p. m. Durante estos rangos horarios, el personal del centro no se abastece para atender a los usuarios, sea en los servicios de orientación como en los de trámites. Al extremo que ciertas funciones de orientación terminan siendo ejecutadas por el personal de seguridad o de limpieza.

Tabla 27

Dotación de personal por tipos de centros MAC

Perfiles	Tipos de centro MAC		
	A	B	C
Coordinador	1	1	1
Supervisor	1	1	2
Especialista TIC	1	2	2
Orientador	1	2	3-7
Asesor	19	37	58-130
Total	23	43	66-142

Nota. Adaptado de *Manual de Funcionamiento centro MAC*, por Secretaría de Gestión Pública, 2019, p. 5. Lima, Perú: PCM. Recuperado de http://www.mac.pe/descargas/Manual_MAC_y_RS GP005.pdf

Por otro lado, el manual señala el cumplimiento de ciertas condiciones mínimas de funcionamiento en el centro MAC. Estas son las que siguen: (a) una adecuada zonificación, (b) brindar atención permanente, (c) informar permanentemente, (d) obligación de apertura del centro MAC con mínimo un vigilante presente y solo cuando haya condiciones seguras, (e) compromiso y crecimiento del personal y (f) comunicación permanente entre entidades.

Protocolo de atención. En cuanto al Protocolo de Atención, señala el manual de los Centros MAC que estos son espacios compartidos donde convergen servicios integrados del Estado y del privado. Aquí la característica principal de los MAC es brindar atención de

calidad a los ciudadanos sin discriminar a ningún usuario. En tal sentido, el equipo humano, de manera conjunta, debe procurar un trato cordial, respetuoso, diligente y orientado al ciudadano.

Para ello, el coordinador, así como los supervisores del Centro MAC, deben promover entre los asesores de servicio, orientadores e incluso en el personal tercerizado de limpieza y seguridad, la vocación por una correcta atención al ciudadano. Siendo así, desde la inducción, se debe inculcar el sentido de pertenencia y de compromiso con la entidad, resaltando la importancia de su labor y el rol fundamental que desempeñan, cada uno al interior de la entidad. Asimismo, es necesario que el personal tenga claramente definidas sus funciones y conozca a profundidad el proceso a seguir en cada uno de los trámites u orientaciones que atienden.

El Protocolo de Atención del Centro MAC se desagrega en varios componentes. Estos son los que siguen: (a) protocolo establecido para el saludo, (b) protocolo establecido durante el servicio y (c) protocolo establecido para la despedida. El protocolo establecido para el saludo dispone que el servidor debe mantener un contacto visual en todo momento, así como mantener un rostro amable. Considerando que algunos usuarios son personas nerviosas y hay que tranquilizarlos, se debe tolerar al que tiene prisa y calmar al que viene a quejarse. Adicionalmente, alcanza una serie de pasos a seguir al momento de recibir y saludar al usuario.

Por otro lado, el protocolo establecido durante el servicio determina que el servidor debe realizar determinadas acciones. Estas son las que siguen: (a) promover un diálogo amigable que invite al ciudadano a sentirse cómodo, (b) propiciar y generar un entorno para que la persona se exprese y se sienta a gusto, (c) mantener contacto visual siempre que corresponda, (d) ser puntual en sus respuestas, evitando ser cortante, (e) evitar contestar con preguntas, (f) comunicarse con un lenguaje claro y simple, (g) ordenar la información y el

material a ofrecer, (h) buscar que el ciudadano comprenda la información brindada, (i) realizar las pausas adecuadas, dando chance para que el ciudadano intervenga, (j) si en la atención suena el teléfono, pedir disculpas y atender la llamada, no atender llamadas personales, (k) si no se tiene una solución inmediata, se deriva o se busca apoyo y (l) se consulta al ciudadano si desea realizar otro servicio a fin de atenderlo o derivarlo al asesor de servicios pertinente.

Con respecto al protocolo establecido para la despedida, también se dan indicaciones precisas. Este señala lo siguiente: (a) al terminar la gestión, despedir al ciudadano con una sonrisa cálida; (b) cuidar la entonación, la expresión y mirar a los ojos; (c) en caso la visita no logró su propósito, debe verificar que hizo todo lo posible para concretar la atención; (d) identificarlo con su nombre al despedirse y (e), al momento de la despedida, de contar con material promocional, se le hace entrega del mismo.

Ruta de atención de manejo de conflictos. Con relación a la atención durante un conflicto, el equipo del MAC, conformado por el coordinador, los supervisores, orientadores, especialistas y asesores de servicios de las entidades participantes, debe mostrarse siempre amable y cordial, con buena disposición, sereno y conciliador; incluso, en las circunstancias difíciles, de presión o confrontación. Debe activar la empatía, la paciencia y la tolerancia en su relación con los demás, transmitiendo una actitud de confianza y seguridad en el propósito de buscar una solución. De acuerdo con el flujo, al momento de materializarse un conflicto, se interviene a fin de tranquilizar la situación y atender al ciudadano; luego, se evalúa la necesidad de solicitar al asesor o al personal MAC que se retire de la zona de conflicto, a fin de mitigar esta circunstancia. Seguidamente, se atiende el requerimiento del ciudadano; a continuación, el asesor o personal del MAC, retorna a su estación de trabajo una vez se ha retirado el ciudadano. Luego, el supervisor registra el

evento en el sistema de incidencias y, finalmente, el coordinador brinda retroalimentación (*feedback*) al asesor o personal del MAC para prevenir situaciones similares.

Código de conducta e imagen institucional. Como corresponde, los servidores públicos o privados que brindan atención en los centros MAC, están obligados a cumplir el código de conducta e imagen institucional estandarizado para todos los centros; esto, con el propósito de ofrecer una atención de calidad que tenga al centro de su accionar al ciudadano. Para ello, deberán cumplir con los siguientes lineamientos: (a) mantener siempre un trato respetuoso y cordial con los compañeros de trabajo; (b) llevar el uniforme limpio en todo momento, debidamente arreglado y planchado; (c) la comunicación entre asesores debe realizarse acercándose o por la vía telefónica, sin gritar y en un tono de voz moderado; (d) ceder el paso, en modo especial a las mujeres embarazadas, personas con niños, adultos mayores y personas con discapacidad, (e) no está permitido el uso de celular u otro equipo audiovisual en el módulo de atención, y (f) se debe mantener el módulo de atención limpio y ordenado.

Indicadores de procesos. Una vez implementados los procesos del Centro MAC es crítico medir el desempeño de los mismos permanentemente como parte de la mejora continua. Los indicadores de sus procesos permitirán establecer oportunidades de mejora y definir nuevos retos a perseguir por los equipos de trabajo.

En esa línea, el manual detalla que los resultados alcanzados por el MAC permiten evaluar su modelo de funcionamiento. En tal sentido, se han establecido indicadores de procesos que facilitarán la toma de decisiones oportunas en el Centro MAC. Enseguida, se mostrará la relación entre cada uno de estos procesos, sus objetivos e indicadores correspondientes.

En el caso del proceso de Gestión y Control del Centro MAC, cuyo objetivo es asegurar la calidad de los procesos del centro, se han establecido tres indicadores de proceso.

Estos son los siguientes: (a) nivel de ejecución del plan de acción del Centro MAC, (b) cumplimiento de condiciones mínimas de funcionamiento y (c) efectividad de las acciones implementadas sobre incidencias.

En cuanto al proceso de Gestión de la Operación del Centro MAC, su objetivo es garantizar un servicio eficiente que satisfaga las necesidades y expectativas ciudadanas. Para medir tal fin, se definieron los siguientes indicadores de proceso: (a) Nivel de satisfacción con la información brindada al ciudadano, (b) tasa de atención de citas, (c) ratio de atención por número de tickets emitidos, (d) *tickets* de atención por hora, (e) tiempo promedio de espera del ciudadano por trámite, (f) tasa de tickets en abandono, (g) tasa de reactivación de tickets, (h) atenciones totales diarias y acumuladas, (i) felicitaciones registradas, (j) tasa de reclamos, (k) porcentaje de reclamos atendidos oportunamente, (l) eficiencia en el servicio y (ll) ranking de atenciones diarias por entidad.

Con respecto al proceso de Gestión y Evaluación de la Prestación de Servicios, que tiene por objetivo fortalecer la prestación de servicios, se determinaron cuatro indicadores. Estos son los que siguen: (a) porcentaje de inducción al personal en la estrategia MAC, (b) cumplimiento de los programas de capacitación/entrenamiento del personal, (c) nivel de calificación del personal y (d) control de asistencia.

Finalmente, con relación al proceso de Gestión de Recursos e Infraestructura, cuyo objetivo es garantizar la continuidad y disponibilidad de recursos físicos, recursos tecnológicos, infraestructura y/o servicios necesarios para el adecuado funcionamiento del MAC. Se definió el siguiente indicador (21) Cumplimiento del programa de mantenimiento.

Descripción de perfiles de puesto. Como se mencionó anteriormente, el nuevo manual considera cinco perfiles. Estos son los que siguen: (a) Coordinador del Centro MAC,

(b) supervisor del Centro MAC, (c) especialista TIC, (d) asesor de servicio y (e) orientador del centro MAC. A continuación, se describirá en mayor detalle cada uno de estos perfiles.

El Coordinador del centro MAC, de acuerdo con el manual de funcionamiento, tiene por objetivo planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades operativas y recursos asignados al Centro MAC, velando por su óptimo funcionamiento. Entre sus principales funciones destacan las siguientes: (a) cumplir con los lineamientos, directrices, normativas y regulaciones establecidas por la SGP-PCM; (b) planificar la gestión del MAC, realizando el diagnóstico situacional y el análisis de los resultados de la operación mediante indicadores; (c) asegurar el cumplimiento de los procesos y el registro oportuno y adecuado de la información; (d) coordinar con los responsables de las entidades administradoras o participantes, el cumplimiento del plazo de entrega de documentos y la solución de incidencias; (e) realizar el control del personal contratado y del cumplimiento de las reglas por parte de los servidores; (f) promover y coordinar la preparación constante del personal; (g) proponer servicios complementarios o que mejoren la atención en plataformas, y (h) proponer a la SGP o entidad participante, la implementación de procedimientos que optimicen la atención, entre otras funciones.

El Supervisor del centro MAC, conforme al manual de funcionamiento, debe supervisar las actividades relativas a la atención al ciudadano, la gestión del personal y la administración de los servicios complementarios e instalaciones para garantizar el correcto funcionamiento del MAC. Destacan entre sus funciones las siguientes: (a) supervisar las actividades relacionadas a la atención al ciudadano; (b) verificar la correcta ejecución de los servicios; (c) supervisar la correcta implementación de los módulos de atención, asegurando la disponibilidad de formatos y materiales informativos para los usuarios; (d) proponer indicadores, metodologías de seguimiento y evaluación de la calidad en la atención; (e) asegurar el registro de la información pertinente sobre incidencias, sugerencias, reclamos y

otros; (f) supervisar los horarios y turnos de atención de los servidores del centro MAC; (g) fomentar y colaborar en la organización e implementación de las acciones de capacitación o actualización de los servidores del MAC; (h) realizar reuniones continuas con los asesores de servicios para comunicar incidencias, dar recomendaciones, analizar alternativas de mejora y proponer soluciones, y (i) velar que la página web del MAC cuente con información actualizada de sus actividades, entre otras funciones.

El Especialista TIC tiene por propósito asegurar el correcto funcionamiento de la infraestructura tecnológica y la gestión de la información del centro MAC. Para ello, tiene como principales funciones las siguientes: (a) supervisar y realizar la actualización de las versiones de *software* y de los aplicativos utilizados en el MAC; (b) realizar y mantener actualizado el registro de control de activos del MAC; (c) proponer los requerimientos de compras de *hardware* y *software*; (d) realizar el seguimiento y evaluación de los sistemas de información del MAC; (e) programar, realizar y supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones informáticas, y (f) coordinar con los responsables TIC de las entidades administradoras o participantes, las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de *software* y equipos de cada entidad, entre otras funciones.

El Asesor de Servicio tiene por finalidad orientar y asesorar al ciudadano sobre los servicios y procedimientos requeridos, además de brindar el servicio solicitado, cumpliendo con los estándares, reglamentos y procedimientos para la calidad de la atención en el centro MAC y de acuerdo con lo establecido en los procedimientos de la Entidad. Entre sus principales funciones indicamos las siguientes: (a) orientar al ciudadano en los servicios que solicita, brindando información sobre normas, procesos, requisitos y costos; (b) asesorar al ciudadano en los procedimientos de los servicios; (c) solicitar y explicar al ciudadano sobre los documentos y/o información necesarios; (d) orientar, apoyar y revisar el adecuado llenado de formatos; (e) registrar datos del usuario; (f) administrar el orden y archivo de

documentos; (g) llevar registros y brindar las estadísticas para la gestión de indicadores; (h) llevar el control de los formatos, materiales informativos y de trabajo; (i) buscar los mecanismos adecuados para la solución de casos complejos, y (j) brindar atención preferente a los ciudadanos, entre otras funciones.

El Orientador del Centro MAC tiene por objetivo ofrecer orientación al ciudadano sobre el servicio solicitado; atender el flujo correcto de los turnos de atención y las demás actividades de apoyo. Entre sus principales funciones se pueden mencionar las siguientes: (a) brindar atención al ciudadano, cumpliendo el protocolo de atención establecido; (b) brindar orientación en la identificación del servicio que requiera el ciudadano, indicarle el módulo de atención respectivo y anticiparle el tiempo aproximado de espera; (c) distribuir el respectivo turno de atención, mediante acción manual o sistema informático; (d) observar la condición del ciudadano para la atención preferente; (e) orientar colas y las llamadas de turno; (f) proporcionar folletos, formatos y formularios, y (g) las demás que su supervisor inmediato le asigne.

4.2. El Plan Nacional de Simplificación Administrativa (PNSA) y la creación de valor público

Este trabajo de investigación tiene como problema general la indagación por la incidencia de la aplicación de la simplificación administrativa en la creación de valor público en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) de Lima Norte durante el 2018. En tal sentido, el propósito de este subcapítulo es abordar, desde la conceptualización del valor público, una evaluación del Centro MAC. Para ello, se abundará en el modelo conceptual a fin de describir las herramientas: (a) cadena de valor público y (b) triángulo estratégico. Las mismas que serán desplegadas en la evaluación de los servicios públicos ofrecidos. Luego, se presentarán como evidencias, los resultados de distintos tipos de análisis que han de

diagnosticar, evaluar la implementación e identificar los factores críticos del MAC Lima Norte.

Así, en primer lugar, se retomará el concepto de valor público. Moore (2017) consideró que este es una guía normativa y práctica para directivos públicos, que podrá ser usada para medir y orientar el desempeño del gobierno. Este concepto, de forma específica, busca responder a la pregunta siguiente: más allá de los costos y beneficios económicos, ¿qué valor agrega una política pública determinada? Se afirma que, además de los resultados monetarios, el valor público debe considerar los beneficios sociales percibidos por los ciudadanos.

Del mismo modo, Moore (1995) afirmó que, en una democracia, las instituciones y los procesos representativos crean el escenario adecuado para que los ciudadanos se asocien y decidan colectivamente lo que desean obtener juntos. Entonces, no basta que los directivos públicos obtengan resultados importantes, sino que deben ser capaces de acreditar que estos fueron óptimos; es decir, deben ser la mejor alternativa, comparados con los resultados del mercado. Luego, a fin de operacionalizar el concepto de valor público, se realizan evaluaciones a programas y servicios públicos; así como un análisis costo-efectividad que pretenden no solo identificar las preferencias individuales, sino comprender los propósitos establecidos colectivamente.

Ahora bien, Conejero (2014), respecto a la propuesta de Moore, comenta que esta enfatiza tres aspectos de la actuación de las entidades públicas. Estos son los que siguen: (a) la prestación de servicios públicos, (b) los impactos reales sociales, y (c) el mantenimiento de la confianza y la legitimidad de la organización. Además, tales aspectos serán comentados más adelante como elementos constitutivos del Triángulo Estratégico.

Un instrumento que facilita el análisis respecto al valor público es la denominada Cadena de Valor Público, esta herramienta, de acuerdo con Hernández (2015), es muy

potente para entender y analizar políticas. No es un método, en tanto no define pasos y técnicas a seguir. Más bien, este modelo propone orientar el análisis hacia la selección de aspectos relevantes de las políticas que no pueden ser pasados por alto y los relaciona entre sí para lograr una comprensión integral. Así, establece algunas referencias a considerar que se pasaran a comentar. Como se observa en la Figura 9, las Salidas (bienes y/o servicios públicos) ocupan un lugar central en el modelo. Es el eslabón de la cadena que vincula al sector público con la sociedad. Se puede decir que no se conoce adecuadamente una política si no se puede identificar con nitidez su producción o el perfil de producción que la caracteriza (naturaleza de los principales servicios públicos, la producción y los usuarios a los que se dirigen).

Asimismo, añade Hernández que tomando como referencia las Salidas (volumen de servicios brindados), el análisis puede trasladarse en distintas direcciones. Así, desplazándose hacia la izquierda el analista podrá identificar la red institucional de generación de servicios públicos (si se refiere a una entidad) o interinstitucional (si se refiere a un grupo de entidades); este último sería el caso del MAC. Luego, la red de generación de servicios públicos que la política moviliza puede ser examinada desde distintas perspectivas. Por un lado, mediante la perspectiva **presupuestaria**, la que se mostrará como un conjunto de relaciones insumo-producto o insumo-servicio que se condicionan mutuamente para obtener el servicio público final que se entrega a los usuarios. Otra es la de **la programación o planificación operativa** del producto o servicio público, desde esta perspectiva la red se presenta como un flujo de acciones que se coordinan entre sí en plazos establecidos para el logro del producto o servicio. Adicionalmente, podrá observarse desde el ángulo de la **organización**; en este caso la red se muestra como un flujo de decisiones autorizadas que determinan los nudos de responsabilidad para las acciones y recursos.

En cuanto al desplazamiento hacia la derecha, el analista se internará en el espacio de las hipótesis de política que vinculan los servicios públicos (y las regulaciones) con la situación que se busca transformar. En esta zona es relevante identificar los principales rasgos o variables que determinan la situación, los actores que inciden sobre ellas y las posiciones que estos asumen. De esta forma, se conocerá y comprenderá lo que una política produce, así como lo que se logra o se quiere lograr. Luego, toda política opera con determinados supuestos causales que dan sentido a su intervención. Por otro lado, la permanencia de las relaciones entre su perfil de producción de servicios públicos (y regulación) y la cadena de resultados e impactos esperados es una tarea fundamental del analista.

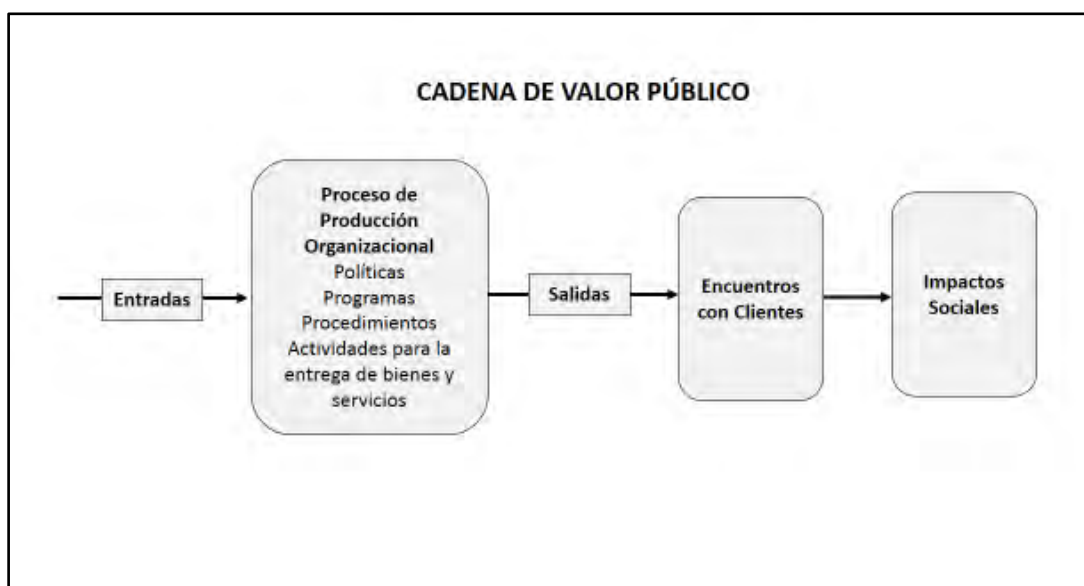


Figura 9. Cadena de Valor Público.

Adaptado de “El modelo de la cadena de valor público para el análisis de políticas,” por D. Hernández, 2015. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/282102250_El_Modelo_de_la_Cadena_de_Valor_Publico_para_el_analisis_de_politicas

Con respecto al Triángulo Estratégico, Moore (2017) lo define como un marco analítico, diseñado para ayudar a los líderes del sector público a desarrollar sólidas

propuestas de valor. El mismo trata de responder a tres preguntas básicas: (a) ¿cuál es el valor público que creo puedo producir?, (b) ¿qué legitimidad y apoyo puedo aprovechar? y (c) ¿qué capacidad operativa puedo desplegar para producir los resultados deseados?

De acuerdo con el experto, el desafío analítico y práctico consiste en garantizar que los tres círculos que conforman el triángulo (ver Figura 10) estén alineados y se refuercen mutuamente. Así, creamos valor público cuando los objetivos que buscamos pueden ser apoyados por el marco normativo y la evidencia empírica; cuando los objetivos atraen apoyo financiero, legal y social de aquellos en posición de autorizar y apoyar la acción planificada y, cuando se sabe cómo desplegar los recursos disponibles para obtener los resultados deseados. Es decir, cuando se tiene claro lo que se está tratando de lograr, se dispone del soporte para ello (legitimidad/entorno autorizador) y es factible de implementar (se poseen los recursos y capacidades necesarios).

Añadió Moore que el Triángulo Estratégico permite a los directivos públicos responder a los cambios rápidos en el entorno. Comentó que la herramienta puede ser utilizada para analizar entidades públicas específicas, como también, para analizar sus determinantes cuando una política afecta en simultáneo a varias entidades públicas.

En cuanto al significado del Triángulo Estratégico para la política, señaló el consultor que tanto los líderes del gobierno como sus asesores debieran hacerse las siguientes preguntas: ¿qué estamos tratando de lograr con esta política/propuesta/plan?, ¿logrará el apoyo necesario para su adecuada implementación? y ¿puede ser operacionalizada, implementada confiablemente? De esta forma, el trabajo del analista de políticas públicas consistirá en investigar las condiciones sociales, identificar los problemas y las necesidades de cambio, así como las acciones que probablemente cambiarán estas circunstancias. Todo ello se dará sin descuidar las fuentes de legitimidad y apoyo para ejecutar esas acciones o aclarando lo que es factible.

En síntesis, toda estrategia o política dirigida a crear valor público debería cumplir con las siguientes condiciones: (a) claridad sobre cómo definir y medir el resultado socialmente valioso que se desea producir, (b) autoridad y legitimidad política suficiente para disponer del apoyo de los principales grupos de interés y (c) ser administrativa y operativamente capaz de realizar las acciones necesarias para la creación de valor público.

Por otro lado, es importante considerar dos aspectos relevantes. En primer lugar, que el valor público, como resultado socialmente valioso, debe ser medible. En segundo lugar, que el proceso de autorización implica conocer las expectativas, las necesidades y los grados de satisfacción de la ciudadanía y los usuarios de los servicios públicos.

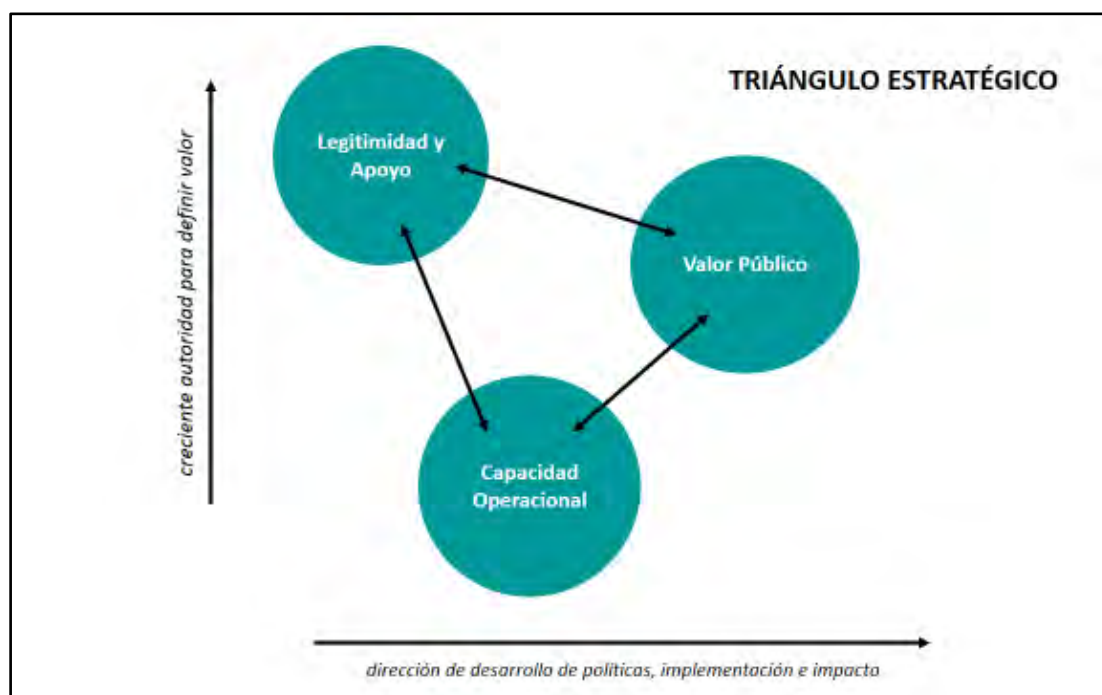


Figura 10. El Triángulo Estratégico.

Adaptado de *Understanding Public Value*, por M. Moore, p. 5-6, 2017. Recuperado de https://dpmc.govt.nz/sites/default/files/2017-06/pp_convesation_tracker_-_mark_moore_on_public_value_5_may_2017.pdf

A fin de facilitar la comprensión de nuestro análisis se ha elaborado la Figura 11, la misma que pretende mostrar la relación entre la Política de Modernización de la Gestión Pública (PMGP) con el Plan Nacional de Simplificación Administrativa a través de su tercer objetivo estratégico⁸. De esta forma, se asume que en el mediano-largo plazo la PNMGP logrará *resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país*, en otras palabras, evaluar el potencial de generación de valor público de la política. Para tal fin, mediante el centro MAC, el gobierno aglomera entidades públicas que brindan servicios públicos. Estos, en el corto-mediano plazo, generarán resultados e impactos en los ciudadanos y en la sociedad. En ese propósito, el centro MAC debe convertirse en una plataforma para la mejora continua y la adecuación de tecnologías que simplifiquen los procesos, reduzcan los costos y mejoren la calidad de la atención. Por ende, contribuirán a la creación de valor público.

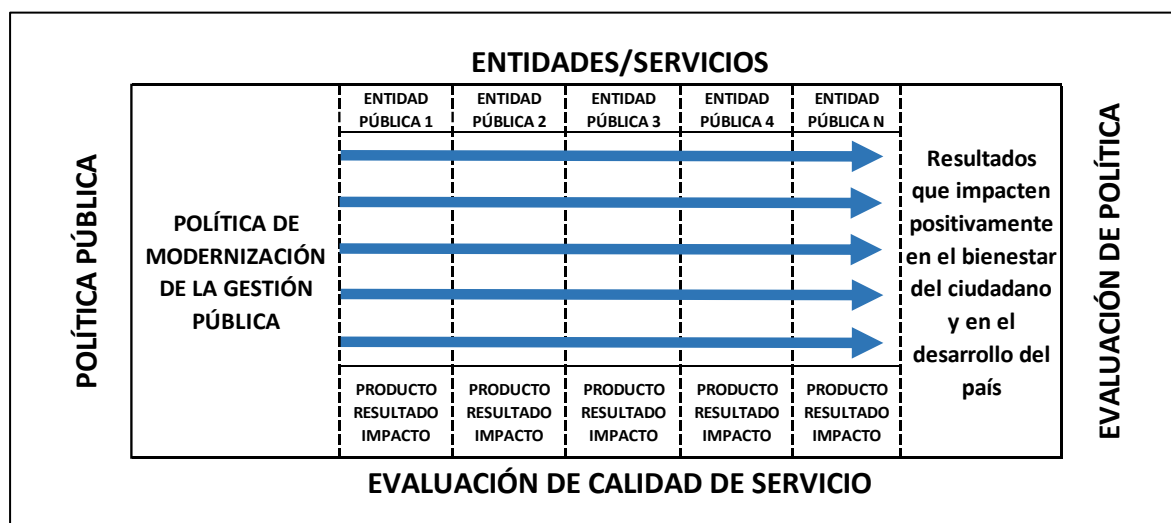


Figura 11. Matriz Política Pública - Entidades Públicas - Servicios Públicos

⁸ Desarrollar un Modelo de Atención al Ciudadano y promover su implementación.

Con relación a la evaluación del centro MAC, en cuanto a su generación de valor público, se considera que, en primer lugar, han de identificarse las dimensiones de valor por ser medidas. En tal sentido, asistidos por la Guía para la Evaluación de la Calidad de Servicios Públicos de la Agencia de Evaluación y Calidad de España AEVAL (2009), así como, considerando las limitaciones de acceso a información, se eligieron las dimensiones de Satisfacción (Meso-calidad⁹) y Madurez de la Organización (Micro-calidad¹⁰).

En cuanto a la evaluación del valor público, por un lado, se considera que, siendo este una percepción del ciudadano y de la sociedad en su conjunto, se requiere incorporar las valoraciones de los usuarios. Por otro lado, como refiere la guía de AEVAL (2009), los servicios públicos se ofrecen a los ciudadanos a través de organizaciones y estos los perciben en el contexto de su entorno organizacional. Asimismo, son gestionados y entregados por un sistema administrativo que moviliza recursos a lo largo de procesos en el que participan distintas personas integrantes de la organización. Estas líneas precedentes justificarían la selección de las dimensiones de satisfacción y grado de madurez organizacional.

4.2.1. Cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Plan Nacional de Simplificación Administrativa (PNSA) y Evaluación Organizacional

⁹ Hace referencia a las relaciones entre los que brindan los servicios públicos y quienes los reciben o utilizan. La evaluación explora sobre el grado de satisfacción de los ciudadanos con el fin último de contribuir a la mejora de los servicios.

¹⁰ Alude a las relaciones internas de la organización. La evaluación constituye un diagnóstico de la gestión (estructuras, personas, procesos, prestaciones) con el fin de mejorar el funcionamiento del servicio.

A continuación, se desarrollará la evaluación del cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Plan Nacional de Simplificación Administrativa, así como de las dimensiones identificadas, mediante una evaluación organizacional del MAC y una evaluación de la satisfacción de los usuarios.

4.2.1.1. Cumplimiento del tercer objetivo del PNSA

El tercer objetivo estratégico del PNSA está dirigido a “Desarrollar un modelo de Atención al Ciudadano y promover su implementación”. Con esto, se persigue la mejora en el nivel de atención a la ciudadanía, lograr la satisfacción del usuario y ampliar la cobertura de centros MAC en los canales presencial y telefónico. Es de destacar que tanto las acciones como las estrategias del tercer objetivo del PNSA son de obligatorio cumplimiento para todas las entidades públicas y, en particular, para la Secretaría de Gestión Pública de la PCM.

En cuanto a los resultados esperados del Objetivo Estratégico 3 del PNSA, conforme se observa en la Tabla 28, para la Acción 1, relacionada con el diseño e implementación del MAC, al 2016, se esperaba alcanzar un nivel de satisfacción mínimo del 50 % en los usuarios. Al 2018, como producto de una encuesta representativa, que en detalle se comentará más adelante, el nivel de satisfacción con el MAC *bueno* y *muy bueno* acumulaba el 69% de las respuestas. Sin embargo, 32% de las personas encuestadas manifestaron que su satisfacción fue *regular*, *mala* o *muy mala*. En líneas generales, se podría afirmar que se cumplió con la acción 1.

Mientras que, en lo referido a la acción 2, que especificaba la implementación de Centros de Atención MAC, al 2016, se preveía contar con diez MAC implementados y funcionando. No obstante, al 2018, solamente se habían logrado implementar seis MAC y un formato nuevo MAC Express. De estos, cinco fueron implementados en Lima

Metropolitana y dos en provincias (Piura y Arequipa). En este caso, no se cumplió con la acción 2.

Finalmente, en lo que respecta a la acción 3, referida a la ampliación de la cobertura del canal telefónico en el MAC, al 2016 se esperaba realizar un promedio de 420,000 atenciones anuales por el canal telefónico. En cambio, al 2016, solo se alcanzaron 168,974 llamadas atendidas (Aló MAC 1800) y, al 2017, se atendieron 275,217 llamadas (Aló MAC 1800). Por consiguiente, no se cumplió con la acción 3.

Tabla 28

Tercer objetivo estratégico del Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013 - 2016

Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013 - 2016				
Objetivo Estratégico 3	Desarrollar un Modelo de Atención al Ciudadano y promover su implementación			
Estrategia	Mejorar el nivel de atención a la ciudadanía mediante la implementación de un Modelo de Atención al Ciudadano (como parte integrante de la Modernización de la Gestión Pública)			
	Acción 1	Acción 2	Acción 3	
Acciones	Diseño e Implementación del Modelo de Atención al Ciudadano	Implementación de Centros de Atención MAC	Ampliación de la cobertura del centro de atención telefónica MAC	
Resultados Esperados al 2016	50% de los ciudadanos están satisfechos respecto al nivel de atención a la ciudadanía mediante la implementación del Modelo de Atención al Ciudadano	10 MAC implementados y funcionando	420,000 atenciones anuales vía telefónica realizadas	
Resultados Obtenidos al 2018	Calificación que le dan los usuarios a la calidad de servicio en el centro MAC	Bueno (53%) Regular (28%) Muy bueno (16%) Malo (2%) Muy malo (2%)	MAC Lima Norte MAC Callao MAC Lima Este MAC Ventanilla MAC Piura MAC Arequipa MAC Express Santa Anita	2016: 168,974 llamadas atendidas (Aló MAC 1800) 2017: 275,217 llamadas atendidas (Aló MAC 1800)

Nota. Adaptado de *Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016*, por Secretaría de Gestión Pública, 2013, pp. 18-19. Lima, Perú: PCM. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/Plan_Nacional_de_Simplificacion_Administrativa_2013_2016.pdf

4.2.1.2. Evaluación Organizacional del MAC

En línea con lo que recomienda la guía AEVAL (2009), para evaluar la calidad de los servicios públicos desde la perspectiva organizacional, será necesario analizar el sistema de gestión a partir del marco de referencia en calidad que sea aplicable en la entidad. De esta forma, en el caso concreto del MAC, el instrumento de referencia será el *Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración Pública* (SGP-PCM-GIZ, 2015). Este manual presenta estándares para la evaluación organizacional.

El *Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública* (2015) tuvo por objetivo dotar a las entidades públicas de una herramienta práctica para evaluar la calidad del servicio que ofertan al ciudadano, y con esta información, poder hacer mejoras al mismo. Para ello, se vuelve necesario definir estándares que puedan aplicarse a las entidades públicas. Los estándares son dimensiones de la gestión de la entidad pública, de definición previa, que determinan los aspectos básicos de los procesos de atención ciudadana que forman parte de los servicios que brindan las instituciones.

Además, el manual define nueve estándares sobre la base de un modelo de satisfacción ciudadana, los mismos que abordan los principales componentes y características de un servicio de calidad. Cada estándar se divide, a su vez, en subelementos que detallan aspectos clave para asegurar la calidad en la atención a los ciudadanos (SGP-PCM-GIZ, 2015). La Tabla 29 presenta los nueve estándares y 34 subelementos que se evalúan para medir la calidad en la atención a la ciudadanía.

Ahora, la ponderación para medir el desempeño se realiza al nivel de los subelementos. Estos pueden ser clasificados en tres categorías: (a) básico, se asigna cuando las entidades públicas están en proceso o han alcanzado un nivel de desarrollo mínimo para brindar un buen servicio de atención al ciudadano; (b) intermedio, se asigna cuando la

entidad pública ha desarrollado algún proceso de mejoramiento de la atención al ciudadano, y (c) avanzado, se asigna cuando las entidades públicas han desarrollado algún proceso de mejoramiento de la atención a la ciudadanía, que resulta no solo innovador, sino que también hace un uso intensivo de la tecnología de información y comunicación (SGP-PCM-GIZ, 2015).

Tabla 29

Estándares y subelementos para una atención de calidad a la ciudadanía

Estándar	Subelementos
1. Estrategia y organización	1.1. Planeamiento estratégico y operativo 1.2. Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía 1.3. Estrategia de comunicación con la ciudadanía 1.4. Incentivos y reconocimiento al logro de resultados 1.5. Gestión de la calidad 1.6. Gestión de la Seguridad y Salud 1.7. Articulación intrainstitucional e interinstitucional
2. Conocimiento de la ciudadanía - usuario	2.1. Identificación de las necesidades y expectativas para segmentar a la ciudadanía - usuario 2.2. Mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios públicos
3. Accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía	3.1. Canal presencial 3.2. Canal telefónico 3.3. Canal virtual 3.4. Canal móvil o itinerante
4. Infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención	4.1. Condiciones del espacio físico para la atención a la ciudadanía 4.2. Señalización y mapa de riesgos 4.3. Equipamiento para la atención a la ciudadanía
5. Proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa	5.1. Orientación a la ciudadanía 5.2. Pagos vinculados a los trámites y servicios 5.3. Protocolos de atención de trámites, bienes y servicios públicos 5.4. Trato preferente, equitativo y con pertinencia cultural 5.5. Simplificación administrativa
6. Personal de atención a la ciudadanía	6.1. Perfil del puesto 6.2. Inducción y capacitación del personal
7. Transparencia y acceso a la información	7.1. Transparencia de la información pública 7.2. Acceso a la información 7.3. Información sobre procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad 7.4. Información sobre los servicios no exclusivos 7.5. Designación de funcionarios responsables
8. Medición de la gestión	8.1. Seguimiento, monitoreo y evaluación de la atención a la ciudadanía 8.2. Medición de la satisfacción de la ciudadanía 8.3. Uso de los reportes de medición de la gestión relacionado con la atención a la ciudadanía
9. Reclamos y sugerencias	9.1. Mecanismos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias 9.2. Uso de reclamos y sugerencias para la mejora continua 9.3. Responsable de la gestión de la información sobre reclamos sugerencias

Nota. Adaptado de *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*, por SGP-GIZ-PCM, 2015, p. 93-99. Lima, Perú: PCM. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>

Entonces, para efectos de la evaluación, se considerarán los instrumentos, procesos y procedimientos de la entidad. En cuanto a los planes estratégicos y operativos, se considerarán los correspondientes a la Presidencia del Consejo de Ministros, por ser el ente superior que dirige el MAC de Lima Norte. Luego, la metodología señala que se deberá calificar cada subelemento de acuerdo con una escala definida de cero a tres, donde 0 es un nivel incipiente, 1 es un nivel básico, 2 es un nivel intermedio y 3 es un nivel avanzado en la aplicación de acciones o estrategias. Además, estos subelementos deben ser constatados mediante diferentes medios de verificación como los planes estratégicos, planes operativos, normativas, manuales, entre otros. A continuación, presentaremos los resultados de la evaluación organizacional.

Estándar para la estrategia y organización. Este primer estándar (ver Tabla 30) está conformado por siete subelementos; cada uno de ellos alineado con las estrategias y la gestión organizacional del Centro MAC en la finalidad de hacer posible la mejora de la atención a la ciudadanía. Destacaron como los de mejor desempeño los subelementos: *1.2. Responsable de la Mejora de la atención al ciudadano* y *1.7. Articulación intrainstitucional e interinstitucional*. El primero resaltó por la evidencia de la existencia de normatividad y la reciente promulgación del manual de funcionamiento MAC, y el segundo, por la existencia de convenios institucionales y las especificaciones comprendidas en el manual de funcionamiento. En cuanto a los aspectos de Seguridad y Salud, se constató la existencia de manuales y protocolos, así como referencias en el Plan Operativo Institucional (POI) de PCM.

Con respecto a la Gestión de Calidad, se identificaron documentos y manuales; el más reciente, la Norma Técnica de Calidad para Entidades Públicas, promulgada el 2019. Sin embargo, no se identificó una certificación que valide estos instrumentos. Con relación a los incentivos y reconocimientos, tanto el 2011 como el 2018, el MAC obtuvo el premio

“Buenas Prácticas de Gestión Pública”. Sobre la Estrategia de Comunicación con la Ciudadanía, se identificaron productos comunicacionales y referencias en documentos y manuales; sin embargo, no se percibió un enfoque intercultural marcado en los mismos, con la salvedad de la incorporación, en el canal telefónico, de la atención en idioma quechua.

Adicionalmente, en lo que se refiere al Planeamiento Estratégico y operativo, en los instrumentos de PCM se identificaron referencias a las estrategias para mejorar la atención al público mediante las plataformas MAC. En cuanto al presupuesto, si bien aparece en el POI de PCM, se le asigna una prioridad baja. En síntesis, el desempeño del estándar para la estrategia y organización alcanzó un puntaje acumulado de 15.48. Asimismo, logró un puntaje ponderado de 2.21, es decir, el correspondiente a un nivel intermedio.

Tabla 30

Estándar para la estrategia y organización

Estándar/Subelemento	Calificación				Puntaje final	Medio de verificación
	0	1	2	3		
1. ESTÁNDAR PARA LA ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN						
1.1 Planeamiento estratégico y operativo			2			* Plan Estratégico Institucional
			2			* Plan Operativo Institucional
			2		1.75	* Presupuesto Institucional aprobado
		1				* Incorporación del enfoque intercultural y de género en los planes de la entidad
1.2 Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía				3		* Norma de designación
			2		2.5	* Documento de gestión que asigna función a un órgano/funcionario (ROF/MPP)
1.3 Estrategia de comunicación con la ciudadanía			2			* Plan de Comunicación aprobado
			2			* Plan Operativo Institucional
			2		1.75	* Productos comunicacionales elaborados
		1				* Incorporación del enfoque intercultural en la estrategia, planes y productos de comunicación
1.4 Incentivos y reconocimiento al logro de resultados			2			* Documento de reconocimiento individual o colectivo
				3	2.33	* Documento de reconocimiento nacional y/o internacional
			2			* Directiva institucional de reconocimiento
1.5 Gestión de la Calidad			2			* Plan Operativo Institucional
				3		* Documento descriptivo de la iniciativa orientada a la mejora de la calidad de la atención a la ciudadanía (política, directiva, resolución, ordenanza, etc.)
			2		2.4	* Documento de diseño del Sistema de Gestión de la Calidad
				3		* Norma institucional que aprueba el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad
			2			* Certificación de calidad del proceso de atención a la ciudadanía
1.6 Gestión de la Seguridad y Salud				3		* Documentación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo aprobada
			2		2.25	* Registro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
			2			* Plan Operativo Institucional
			2			* Norma institucional que aprueba el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud
1.7 Articulación intrainstitucional e interinstitucional				3		* Documento descriptivo de la iniciativa de articulación intrainstitucional o interinstitucional
			2		2.5	* Norma institucional que aprueba la iniciativa de articulación intrainstitucional o interinstitucional
Puntaje total					15.48	2.21

Nota. Adaptado de *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*, por SGP-GIZ-PCM, 2015, p. 93-94. Lima, Perú: PCM. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>

Estándar para el conocimiento de la ciudadanía-usuario de la entidad pública. Un segundo estándar está relacionado con la calidad de la relación entre el ciudadano y la entidad pública. Comprende dos subelementos (ver Tabla 31). El primero se centra en la identificación de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como la definición de parámetros para su segmentación. Con respecto a este subelemento, se utilizó una encuesta que el Centro MAC toma a sus usuarios. No obstante, el puntaje ha sido intermedio en tanto la información colectada es muy general y no detalla los aspectos negativos o positivos al interior de los servicios públicos recibidos (trámite, infraestructura, información, atención).

Con respecto al segundo subelemento, que evalúa los mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios públicos, no se encontró evidencia relevante. En síntesis, el desempeño del estándar para el conocimiento de la ciudadanía alcanzó un puntaje acumulado de 2.75. Asimismo, obtuvo un puntaje ponderado de 1.38, es decir, el correspondiente a un nivel básico.

Tabla 31

Estándar para el conocimiento de la ciudadanía-usuario de la entidad pública

Estándar/Subelemento	Calificación				Puntaje final	Medio de verificación
	0	1	2	3		
2. ESTÁNDAR PARA EL CONOCIMIENTO DE LA CIUDADANÍA –USUARIO DE LA ENTIDAD						
2.1 Identificación de las necesidades y expectativas, para segmentar a la ciudadanía-usuario			2			* Instrumentos utilizados para recoger necesidades y expectativas de la ciudadanía-usuario
			2		1.75	* Parámetros/criterios aprobados para la segmentación de la ciudadanía
			2			* Documento de los tipos de público objetivo identificado
		1				* Identificar grupos étnico-culturales de la localidad o jurisdicción y sus necesidades
2.2 Mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios públicos		1			1	* Documento descriptivo y norma institucional de los mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios públicos
		1				* Documento descriptivo de las mejoras concretas implementadas en los servicios públicos
Puntaje total					2.75	1.38

Nota. Adaptado de *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*, por SGP-GIZ-PCM, 2015, p. 94. Lima, Perú: PCM. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>

Estándar para la accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía. El siguiente estándar, compuesto por cuatro subelementos, examina los medios o canales que ofrece la entidad para atender a sus usuarios. En ese sentido, el Centro MAC brinda atención mediante los canales: presencial, telefónico y virtual. Igualmente, los tres canales facilitan información y orientación sobre los servicios públicos ofrecidos. Incluso, el canal telefónico atiende en quechua. Sin embargo, el MAC, no proporciona atención por medio del canal móvil o itinerante. Además, los canales telefónico y virtual no permiten realizar los trámites, básicamente informan u orientan.

Un simple *benchmarking* respecto al uso de los canales de atención por parte de la banca comercial revelaría que esta aprovecha todos sus canales para realizar transacciones o trámites, logrando así una reducción significativa de costos y una mayor satisfacción por parte de sus clientes. Un usuario de la banca comercial acude extraordinariamente a la agencia para realizar operaciones de relativa complejidad. Además, más adelante, cuando se generalice el uso de la firma digital, estas visitas se reducirán aún más.

En síntesis, el desempeño del estándar para la accesibilidad y canales de atención al ciudadano alcanzó un puntaje acumulado de 7.87. También, logró un puntaje ponderado de 1.97, es decir, el correspondiente a un nivel intermedio (ver Tabla 32).

Tabla 32

Estándar para la accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía

Estándar/Subelemento	Calificación				Puntaje final	Medio de verificación
	0	1	2	3		
3. ESTÁNDAR PARA LA ACCESIBILIDAD Y CANALES DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA						
3.1 Canal presencial				3		* Material fotográfico o de video del canal presencial
				3	2.67	* Documento(s) o norma(s) institucional(es) que precisa(n) las sedes de atención al ciudadano, horario de atención, ventanillas para realización de diferentes trámites, acceso a información, recepción de quejas y reclamos atención bilingüe (si corresponde).
				2		* Plan Operativo Institucional
3.2 Canal telefónico				3		* Material fotográfico o de video del canal telefónico
				3	2.67	* Documento(s) o norma(s) institucional(es) que precisa(n) el número telefónico o central telefónica, línea dedicada o call center, así como el horario de atención al público atención bilingüe (si corresponde).
				2		* Plan operativo institucional
3.3 Canal virtual				3		* Portal institucional actualizado
				3		* Portal habilitado para solicitar información, presentar quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, entre otros
				3	2.2	* Correo(s) electrónico(s) institucionales para recepción de consultas y entrega de información relacionada a trámite y/o bienes y servicios públicos
			1			* Plataforma virtual de trámites en línea habilitada para realizar trámites y pagar los derechos del mismo
			1			* Plan Operativo Institucional
3.4 Canal móvil o itinerant	0					* Material fotográfico o de video de atención de trámites o entrega de bienes y servicios públicos fuera de la entidad
	0				0.33	* Documento o material descriptivo de campañas de promoción o ferias itinerantes con atención bilingüe (si corresponde).
			1			* Plan Operativo Institucional
Puntaje total					7.87	1.97

Nota. Adaptado de *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*, por SGP-GIZ-PCM, 2015, p. 94-95. Lima, Perú: PCM. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>

Estándar de infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención. De igual modo, el estándar que explora las condiciones en las que se brinda la atención a la ciudadanía, está conformado por tres subelementos, los que evalúan las condiciones físicas y de facilitación en la entrega de servicios. Así, para calificar cada uno de estos aspectos, se

ha recurrido, por un lado, al manual de funcionamiento del centro MAC, donde se identifica la definición y programación del mantenimiento de infraestructura y equipo. Por otro lado, se ha constatado la documentación respecto a defensa civil, informes de auditoría interna, entre otros. Asimismo, se verificó el proyecto y se comprobó físicamente en el mismo Centro MAC la disponibilidad de la infraestructura, mobiliario y equipo.

En síntesis, el desempeño del estándar para la infraestructura, mobiliario y equipamiento alcanzó un puntaje acumulado de 6.33. Además, logró un puntaje ponderado de 2.11, es decir, el correspondiente a un nivel intermedio (ver Tabla 33).

Tabla 33

Estándar de infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención

Estándar/Subelemento	Calificación			Puntaje final	Medio de verificación	
	0	1	2			3
4. ESTÁNDAR DE INFRAESTRUCTURA, MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO PARA LA ATENCIÓN						
4.1 Condiciones del espacio físico para la atención a la ciudadanía			2		* Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo del espacio físico para la atención a la ciudadanía y las condiciones en las que se encuentra (mesa de partes, infraestructura que permite el acceso a personas discapacitadas, plataforma de atención con ventanillas para público segmentado, etc.)	
				3	2.3	* Certificado de inspección de Defensa Civil
			2			* Instrumento de diagnóstico sobre adaptaciones que requiere la infraestructura de los espacios de atención ciudadana y servicios públicos
			2			* Plan de mantenimiento de instalaciones.
			2			* Procedimiento para mantenimiento de instalaciones aprobado
			3		* Informe de auditoría interna	
4.2 Señalización y mapa de riesgos			2		2	* Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de señalización (rótulos/gráficos/ paneles), mapas de ubicación, mapas de riesgos, planos o carteles
			2			* Evidencia de la aplicación de medidas de control de los principales riesgos identificados y acciones correctivas
4.3 Equipamiento para la atención de la ciudadanía			2			* Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de equipamiento disponible para la atención, y provisión de bienes y servicios
			2		2	* Inventario de equipamiento (PCs, fotocopiadoras, escáner, equipos de telefonía y comunicación, equipos para atención de los servicios, equipos de asignación de turnos en el área de atención o sistema de colas, televisores, equipos multimedia)
			2			* Plan de mantenimiento de equipamiento
			2			* Procedimiento para mantenimiento de equipamiento
Puntaje total				6.3	2.11	

Nota. Adaptado de *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*, por SGP-GIZ-PCM, 2015, p. 95-96. Lima, Perú: PCM. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>

Estándar para el proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa. Respecto al estándar que verifica tanto el trato directo con el ciudadano como también el proceso de eliminación de procedimientos innecesarios mediante la simplificación administrativa. Este comprende cinco subelementos, unos vinculados con la orientación y facilitación de la atención, y otros con la simplificación administrativa.

Por tanto, para realizar la calificación, se han realizado una serie de verificaciones. Primero, se revisó el protocolo de atención al usuario (comprendido dentro del manual de funcionamiento), así como otros documentos de gestión y material informativo vinculado a la atención de servicios públicos ofertados por el MAC. Con relación a los pagos vinculados con los trámites, se identificó la página web www.págalo.pe, una plataforma digital del Banco de la Nación, que permite realizar una serie de pagos por trámites y servicios públicos en línea (21 trámites realizados en el MAC pueden ser pagados a través de la plataforma [págalo.pe](http://www.págalo.pe)). Sin embargo, la propia plataforma www.mac.pe no permite realizar pagos en línea, menos aún realizar pagos mediante el canal telefónico. También, el TUPA de la entidad no consigna los medios y lugares de pago por los distintos servicios ofertados en el MAC.

En síntesis, el desempeño del estándar para la atención a la ciudadanía y simplificación administrativa alcanzó un puntaje acumulado de 11.29. De igual modo, logró un puntaje ponderado de 2.26, es decir, el correspondiente a un nivel intermedio (ver Tabla 34).

Tabla 34

Estándar para el proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa

Estándar/Subelemento	Calificación				Puntaje final	Medio de verificación
	0	1	2	3		
5. ESTÁNDAR PARA EL PROCESO DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA Y SIMPLIFICACIÓN						
5.1 Orientación a la ciudadanía			2			* Norma asignando personal a orientación a la ciudadanía
				3	2.33	* Documento de gestión que asigna función a un funcionario o servidor y precisa requisitos (MPP)
			2			* Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de implementación de orientación a la ciudadanía
5.2 Pagos vinculados a los trámites y servicios			2			* Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de “caja”
				3		* Evidencia de posibilidad de pago en entidades bancarias
			2		1.8	* Portal institucional permite hacer pagos en línea
		1				* Evidencia de mecanismo de servicio de pago mediante telefonía fija o celular
		1				* TUPA indicando medios y lugares de pago
5.3 Protocolos de atención de trámites, bienes y servicios públicos			2			* Norma institucional que aprueba Protocolos y métodos para atención de la ciudadanía
				3	2.33	* Documento de Gestión que asigna función a un funcionario o servidor y precisa requisitos (MPP)
			2			* Evidencia de que personal de atención maneja lengua(s) que se hablan en la localidad
5.4 Trato preferente, equitativo y con pertinencia cultural				3		* Documento de gestión que asigna función a un funcionario o servidor y precisa requisitos (MPP)
			2		2.33	* Evidencia de que personal de atención maneja lengua(s) que se hablan en la localidad
			2			* Directiva institucional de trato preferente y equitativo
5.5 Simplificación administrativa			2			* TUPA actualizado y aprobado conforme a metodologías aprobadas por SGP
				3	2.5	* Normas que aprueban procedimientos simplificados
Puntaje total					11.29	2.26

Nota. Adaptado de *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*, por SGP-GIZ-PCM, 2015, p. 96-97. Lima, Perú: PCM. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>

Estándar para el personal de atención a la ciudadanía. A continuación, se revisará el estándar para el personal de atención al ciudadano. Este incluye dos subelementos, uno orientado al perfil del puesto y otro hacia la inducción y capacitación del personal. Con

respecto al primero, a la fecha de conclusión de esta investigación, la PCM no había aprobado el *Manual de perfiles de puestos* (MPP). En cuanto a los procesos de convocatoria y selección de personal, estos se ajustaban a lo establecido en el manual respectivo. En relación con el segundo subelemento, no se ubicó evidencia que permita afirmar que el plan de desarrollo de personas comprenda cabalmente el enfoque intercultural.

En síntesis, el desempeño del estándar para el personal de atención a la ciudadanía alcanzó un puntaje acumulado de 3.34. Asimismo, logró un puntaje ponderado de 1.67, es decir, el correspondiente a un nivel intermedio bajo (ver Tabla 35).

Tabla 35

Estándar para el personal de atención a la ciudadanía

Estándar/Subelemento	Calificación				Puntaje final	Medio de verificación
	0	1	2	3		
6. ESTÁNDAR PARA EL PERSONAL DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA						
6.1 Perfil del puesto		1			1.67	* Norma institucional que aprueba MPP aprobado
			2			* Procesos de convocatoria de la entidad
			2			* Personal seleccionado se ajusta al perfil aprobado
6.2 Inducción y capacitación del personal			2		1.67	* Plan Operativo Institucional
		1				* Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP (quinquenal y anual) incorporando temáticas sobre el enfoque intercultural
			2			* Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de actividades de inducción y capacitación
Puntaje total					3.34	1.67

Nota. Adaptado de *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*, por SGP-GIZ-PCM, 2015, p. 97. Lima, Perú: PCM. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>

Estándar para la transparencia y acceso a la información. Asimismo, el estándar que analiza la transparencia y acceso a la información abarca cinco subelementos que evalúan si la entidad cumple con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley 27806, 2002). Además, pretende determinar las direcciones electrónicas, en el portal

de la entidad, que, permitan acceder a la información bajo el enfoque de datos abiertos. Igualmente, hace posible el acceso a las direcciones electrónicas de las entidades a fin de acceder a sus formatos y presentar las solicitudes. Con respecto a estos medios de verificación, el MAC cumplía con mantener en su portal los link de las entidades y la información necesaria para tramitar o pedir orientación sobre los trámites. No se pudo identificar evidencia de la publicación física o virtual de la información relacionada con los servicios no exclusivos.

En síntesis, el desempeño del estándar para la transparencia y acceso a la información alcanzó un puntaje acumulado de 10.00. Asimismo, logró un puntaje ponderado de 2.00, es decir, el correspondiente a un nivel intermedio. En la Tabla 36, se presenta información al respecto.

Tabla 36

Estándar para la transparencia y acceso a la información

Estándar/Subelemento	Calificación				Puntaje final	Medio de verificación
	0	1	2	3		
7. ESTÁNDAR PARA LA TRANSPARENCIA Y EL ACCESO A LA INFORMACIÓN						
7.1 Transparencia de la información pública				3		* Dirección electrónica del portal de Internet de la entidad donde está publicada la información o copia de la publicación en el(los) diario(s) de mayor circulación de la localidad, u otros medios de publicación de acuerdo a la infraestructura de la localidad
				3	2.67	* Dirección electrónica (link) del Portal de Transparencia Estándar donde está publicada la información
			2			* Dirección electrónica (link) del portal de Internet de la entidad donde está publicada la información bajo el enfoque de datos abiertos
7.2 Acceso a la Información				3		* Dirección electrónica (link) del portal de Internet de la entidad donde se ubica el formato
			2		2.33	* Dirección electrónica (link) del portal de Internet de la entidad donde se ejecuta el mecanismo virtual de presentación de la solicitud
			2			* Directiva vigente que aprueba el procedimiento de atención
7.3 Información sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad			2		2	* Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de TUPA, formularios y/o información sobre sustento legal y técnico disponible en lugares visibles, así como su traducción a lenguas de la localidad
			2			* Portal institucional con información actualizada y formularios sobre procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad
7.4 Información sobre los servicios no exclusivos		1			1	* Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de TUSNE en lugares visibles, así como su traducción a lenguas de la localidad
		1				* Portal institucional con información actualizada sobre servicios no exclusivos
7.5 Designación de funcionarios responsables			2		2	* Normas de designación de responsables y equipo de mejora continua
			2			* Documento de gestión que asigna función a un funcionario o servidor y precisa requisitos (MPP)
Puntaje total					10	2

Nota. Adaptado de *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*, por SGP-GIZ-PCM, 2015, p. 97-98. Lima, Perú: PCM. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>

Estándar para la medición de la gestión. Con respecto al estándar que trata la medición de la gestión, que comprende tres subelementos orientados a lo siguiente: (a) el

seguimiento, monitoreo y evaluación de la atención a la ciudadanía; (b) la medición de la satisfacción ciudadana respecto al servicio recibido y (c) el uso de reportes de medición de la gestión de la atención al ciudadano. La medición comprendía verificar la existencia de instrumentos de planeamiento y de gestión como el Plan Estratégico Institucional (PEI), y el Plan Operativo Institucional (POI) de la PCM; adicionalmente, libros, documentos, informes, reportes de medición y encuestas. Con relación a los planes y herramientas anteriormente mencionados, no solo se evaluó la existencia de los mismos sino el tiempo que vienen siendo utilizados en la entidad.

En síntesis, el desempeño del estándar para la medición de la gestión alcanzó un puntaje acumulado de 6.20. Asimismo, logró un puntaje ponderado de 2.07, es decir, el correspondiente a un nivel intermedio. En la Tabla 37, se presenta lo antes expuesto.

Tabla 37

Estándar para la medición de la gestión

Estándar/Subelemento	Calificación				Puntaje final	Medio de verificación
	0	1	2	3		
8. ESTÁNDAR PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN						
8.1 Seguimiento, monitoreo y evaluación de la atención a la ciudadanía				3		* Plan Estratégico Institucional que precisa indicadores
			2			* Plan Operativo Institucional que precisa indicadores
			2		2.2	* Libros o archivos con registros
			2			* Documento descriptivo del aplicativo informático
		2				* Informes de evaluación de resultados e impacto
8.2 Medición de la satisfacción de la ciudadanía			2			* Plan Estratégico Institucional que precisa indicador de satisfacción de la ciudadanía
				3	2	* Encuestas y estudios de satisfacción ciudadana
		1				* Incorporación de la variable de autoidentificación étnica en encuestas y estudios
8.3 Uso de los reportes de medición de la gestión relacionados a la atención a la ciudadanía			2			* Reportes de medición de la gestión
			2		2	* Documentos o evidencia de presentaciones ante máxima autoridad administrativa y ante la ciudadanía
Puntaje total					6.2	2.07

Nota. Adaptado de *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*, por SGP-GIZ-PCM, 2015, p. 98-99. Lima, Perú: PCM. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>

Estándar para los reclamos y sugerencias. Finalmente, el estándar que comprueba los reclamos y sugerencias contiene tres subelementos que están relacionados tanto con la recepción, tratamiento y solución de reclamos, como con el aprovechamiento de las sugerencias que alcanzan los usuarios. De igual manera, revisan la gestión del responsable de la información respecto a los reclamos y sugerencias. Para cumplir con la evaluación se analizaron los canales de atención presencial, telefónica y virtual a fin de comprobar si existen los medios para presentar las quejas y sugerencias. Al menos por el canal virtual no se identificó un enlace para tramitar las quejas y sugerencias. Sí existían enlaces para contactarse con la entidad o realizar una consulta. En el mismo sentido.

En síntesis, el desempeño del estándar para los reclamos y sugerencias alcanzó un puntaje acumulado de 5.07. Asimismo, logró un puntaje ponderado de 1.69, es decir, el correspondiente a un nivel intermedio. En la Tabla 38, se presentan los detalles.

Tabla 38

Estándar para los reclamos y sugerencias

Estándar/Subelemento	Calificación				Puntaje final	Medio de verificación
	0	1	2	3		
9. ESTÁNDAR PARA LOS RECLAMOS Y SUGERENCIAS						
9.1 Mecanismos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias		1				* Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de mecanismos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias (buzón, libro de reclamaciones físico y virtual)
		1			1.4	* Portal institucional habilitado para recepción de reclamos y sugerencias
			2			* Registro de reclamos y sugerencias
			2			* Reporte de seguimiento de atención de reclamos y sugerencias
		1				* Norma institucional que aprueba mecanismo de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias
9.2 Uso de reclamos y sugerencias para la mejora continua			2			* Documento de sistematización de reclamos y sugerencias
			2			* Indicador(es) establecido(s) sobre reclamos y sugerencias
			2		2	* Registro o reporte de los reclamos y sugerencias recibidos
			2			* Proyecto institucional para mejorar la atención a la ciudadanía
			2			* Plan operativo institucional con actividades de mejora continua
9.3 Responsable de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias			2			* Norma de designación
			2		1.67	* Documento de gestión que asigna función a un órgano/funcionario (ROF/ MPP)
		1				* Norma institucional que aprueba mecanismo de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias
Puntaje total					5.07	1.69

Nota. Adaptado de *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*, por SGP-GIZ-PCM, 2015, p. 99. Lima, Perú: PCM. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>

Ahora bien, utilizando los criterios de calificación de los estándares de calidad de servicio (ver Tabla 39) se ha elaborado la Tabla 40 que resume los puntajes acumulados, puntajes ponderados y niveles obtenidos por cada uno de los nueve estándares de calidad de servicios. Con esta información se ha obtenido una puntuación total acumulada de 68.33 y una ponderación total de 2.01. Así, se puede afirmar que el MAC presenta un nivel intermedio de calidad de servicio.

Tabla 39

Criterios para la calificación de los resultados de la evaluación de los estándares de calidad de servicio

Nivel	Puntaje	La entidad pública:
Incipiente	0 - 24 puntos	No alcanza el nivel básico en todos los subelementos que componen los distintos estándares. Las acciones relacionadas a mejorar la atención a la ciudadanía no responden a un enfoque sistémico, sino a acciones aisladas.
Básico	25 - 48 puntos	Ha implementado acciones esporádicas para mejorar la atención a la ciudadanía, encontrándose en un punto en el que la mayoría de los sub elementos se logran a nivel básico y algunos alcanzan el nivel medio. Dependiendo de sus capacidades y características institucionales, la entidad podrá migrar a un estado intermedio en el que consolide y avance con relación a algunos subelementos.
Intermedio	49 - 72 puntos	Ha implementado acciones periódicas para incorporar la mejora a la atención a la ciudadanía dentro de las estrategias institucionales. Gran parte de los subelementos evaluados que componen los estándares se logran a un nivel medio y algunos se encuentran en un nivel avanzado, siendo excepcional la situación de aquellos que se mantienen en el nivel básico.
Avanzado	73 - 102 puntos	Ha implementado acciones permanentes como parte de un proyecto de mejora de la atención a la ciudadanía con un máximo aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y con un enfoque de servicios orientado a la ciudadanía.

Nota. Adaptado de *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*, por SGP-GIZ-PCM, 2015, p. 100. Lima, Perú: PCM. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>

Tabla 40

Resumen de la puntuación de los estándares de calidad de servicio

Estándar	Puntuación	Ponderación	Nivel
1	15.48	2.21	Intermedio
2	2.75	1.38	Bajo
3	7.87	1.97	Intermedio
4	6.33	2.11	Intermedio
5	11.29	2.26	Intermedio
6	3.34	1.67	Intermedio bajo
7	10.00	2.00	Intermedio
8	6.20	2.07	Intermedio
9	5.07	1.69	Intermedio bajo
Promedio total	68.33	2.01	Intermedio

Nota. Adaptado de *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*, por SGP-GIZ-PCM, 2015, p. 91-92. Lima, Perú: PCM. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>

4.2.1.3. Sostenibilidad del centro MAC

En el documento *Estrategia de mejor atención al ciudadano* preparado por la SGP (2015) se detalla que la inversión (CAPEX) correspondiente a la implementación del MAC Lima Norte ascendió a S/ 4'000,000¹¹. Asimismo, señala el documento que la inversión en el MAC Ventanilla fue de 3'500,000¹² y la inversión en el MAC Piura fue de S/ 3'000,000¹³. Con esta información, vamos a asumir que la implementación de un MAC oscilaría alrededor de US\$ 1'300,000. Es evidente que implementar una solución como el MAC resulta ser una inversión importante. No disponemos de datos exactos sobre los costos operativos (OPEX). Sin embargo, basados en información del proyecto inicial, se ha estimado gruesamente: (a) gastos de arrendamiento, (b) gastos generales, (c) gastos de seguridad, (d) gastos de personal MAC, (e) gastos de personal de las entidades asociadas y (f) las depreciaciones; obteniendo así, una cantidad de US\$ 1'460,000.

A continuación, mediante la Figura 12, se presenta una simulación de los flujos de inversión para sostener la implementación y operación por cuatro años de un MAC. Los supuestos son los siguientes: (a) CAPEX= US\$ 1'300.000, (b) OPEX= US\$ 1'460,000 y (c) una tasa de descuento del 8 %. Como resultado se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de US\$ 5'681,209, una cifra muy significativa, se asume el signo negativo en tanto solamente se está considerando la inversión y gasto.

¹¹ Aproximadamente, US\$ 1'415,428.17 dólares americanos asumiendo un tipo de cambio de 2.826 correspondiente al año 2010.

¹² Aproximadamente, US\$ 1'294,857.57 dólares americanos asumiendo un tipo de cambio de 2.703 correspondiente al año 2013.

¹³ Aproximadamente, US\$ 1'338,499.47 dólares americanos asumiendo un tipo de cambio de 2.839 correspondiente al año 2014.

Ahora, asumiendo un OPEX de US\$ 1'460,000 y considerando un total de transacciones anuales del orden del 1'228,535¹⁴, el costo por cada transacción ascendería a US\$ 1.19. Si este costo lo comparamos con los costos de las transacciones de la banca americana (ver Figura 13), se observará que, a través del uso intensivo de la tecnología, de la banca *online* y de la banca móvil, se generan reducciones de costos impresionantes, más operaciones bancarias y mayor satisfacción y fidelización en los clientes.

Durante el 2018, el gobierno del presidente Vizcarra anunció tener proyectado al 2021 contar con 24 Centros MAC a nivel nacional. Esta decisión implicaría, asumiendo el CAPEX de referencia, en tanto que tendrían que implementarse 18 MAC adicionales (actualmente existen seis), un CAPEX agregado de US\$ 23'000,000. Asimismo, suponiendo que estos MAC tendrían un formato parecido al del MAC de Lima Norte, el OPEX para sostener 24 MAC ascendería a US\$ 35'040,000 anuales.

Por otro lado, en el MAC Lima Norte, del total de sus transacciones, el 55 % son explicadas por los conceptos que siguen: (a) el pago de tasas en el Banco de la Nación (23 %), (b) el certificado de Antecedentes Policiales MININTER (16 %), (c) el certificado de Antecedentes Penales PODER JUDICIAL (11 %) y (d) el certificado de Antecedente Judiciales (INPE) (5 %). De estas cuatro entidades, tres vienen desarrollando soluciones virtuales para sus trámites, las que en el corto plazo deberían interoperar. La entidad más rezagada es el MININTER; sin embargo, dada la similitud del diseño funcional que necesitaría con las soluciones del Poder Judicial y el INPE, con mayor coordinación y un

¹⁴ Total de transacciones del MAC Lima Norte correspondientes al 2017 (*Boletín Anual 2017 MAC*).

presupuesto asignado se desarrollaría un proyecto de transferencia tecnológica que resolvería el problema del MININTER.

CAPEX:	US\$ 1,300,000
OPEX:	US\$ 1,460,000
TASA DE DESCUENTO	8%

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPEX (A)	-\$1,300,000				
OPEX (B)		-\$1,460,000	-\$1,460,000	-\$1,460,000	-\$1,460,000
(A) + (B)	-\$1,300,000	-\$1,460,000	-\$1,460,000	-\$1,460,000	-\$1,460,000

VAN: -\$5,681.209

Figura 12. Simulación flujo de gasto de implementación y cuatro años de operación MAC.

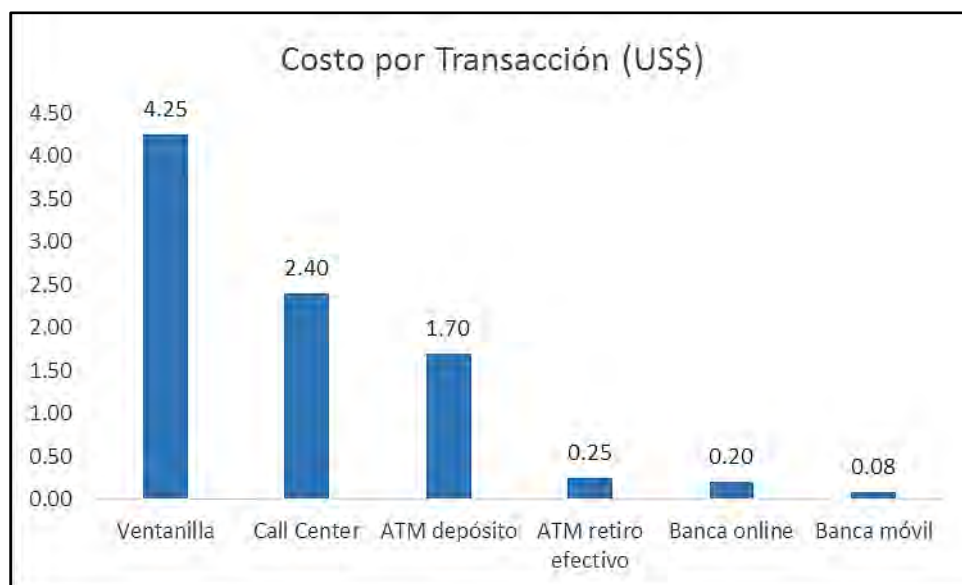


Figura 13. Costos por transacción bancaria.
Adaptado de Diebold Inc. Analyst day presentation, 2010.

Además, RENIEC, que explica aproximadamente el 7 % de las transacciones del MAC Lima Norte, ha implementado soluciones tecnológicas como las plataformas virtuales multiservicios (PVM). Lamentablemente, se dispone de pocas ATM. Por ejemplo, en Lima Norte solo hay una. Igualmente, RENIEC viene implementando el pago en línea para aprovechar su plataforma virtual.

En síntesis, se puede apreciar que las instituciones que sustentan el volumen de transacciones en el MAC se encuentran desarrollando y mejorando sus soluciones tecnológicas de apoyo a sus transacciones. Es muy probable que en el mediano plazo estas soluciones se puedan integrar en una plataforma interoperable. Es en esa perspectiva que se justifica el formato de MAC Express, a la fecha se ha inaugurado el primero en Santa Anita, estos formatos se proyectan ubicarse en los locales de las municipalidades para atender aquellos trámites de mayor demanda soportándose fundamentalmente en las innovaciones tecnológicas para reducir costos, mejorar su desempeño y entregar mayor calidad de servicios a los ciudadanos.

4.2.2. Percepción de la población frente al servicio del MAC

Siguiendo el esquema propuesto para la evaluación tanto del valor público generado por el MAC Lima Norte como de la calidad de sus servicios. A continuación, se analizará la dimensión de satisfacción. La misma que hace referencia a las relaciones entre los que brindan los servicios públicos y quienes los reciben o utilizan. Esta evaluación explora sobre el grado de satisfacción de los ciudadanos, respecto a los servicios recibidos en el MAC Lima Norte, con el fin último de contribuir a la mejora de los servicios.

A fin de poder analizar, en cuanto a la dimensión de satisfacción, la creación de valor público en el Centro MAC se revisará, en primer lugar, la percepción de confianza en la

democracia y sus instituciones por parte de los ciudadanos peruanos. Esta comprobación se realizará acudiendo al Informe 2018 de Latinobarómetro. En segundo lugar, se verificarán las quejas más recurrentes respecto a la calidad de los servicios ofrecidos por el MAC, para cumplir con este propósito, se accederá a la información que los usuarios han publicado en las redes sociales. Por último, se realizó una encuesta representativa con la finalidad de identificar aquellos factores que determinan la percepción de satisfacción en los usuarios.

4.2.2.1. Percepción sobre la confianza en la democracia y en la economía del país

Como se observa en la Tabla 41, en líneas generales, el peruano en comparación con el promedio latinoamericano (LATAM), desconfía más de sus instituciones, valora menos su democracia y el desempeño de su economía. Así, por ejemplo, mientras el 16 % de los latinoamericanos está muy satisfecho con la dinámica económica de su país, en contraste, en Perú solamente el 9% lo está. Luego, cuando se pregunta si la democracia pasa por grandes problemas, el promedio de latinoamericanos, en un 45%, estaba muy de acuerdo con esta afirmación. Pero, en el caso peruano, un 51% lo estaba. Seguidamente, en relación con la pregunta si se encontraba muy satisfecho con la democracia de su país, 24 % de los latinoamericanos lo estaban, por el contrario, solamente 11 % de los peruanos lo estaban.

Con respecto a la pregunta si se considera que el país es gobernado por unos cuantos grupos poderosos que buscan el beneficio propio, 79 % de los latinoamericanos manifestaron estar muy de acuerdo. No obstante, en Perú, esta percepción era compartida por el 85 % de los ciudadanos.

En cuanto a las respuestas de las preguntas relacionadas con el hecho de que el país se gobierna con equidad y justicia distributiva, 17 % y 16 % (respectivamente) de los

latinoamericanos estuvieron muy de acuerdo. En Perú estuvieron de acuerdo en ambas preguntas el 12 %, respectivamente.

Con relación a la pregunta sobre si se confía en la mayoría de las personas, 14 % de los latinoamericanos manifestaron estar muy de acuerdo, en Perú solamente el 11% lo estaba. En el mismo sentido, la confianza en instituciones tutelares como la Iglesia, la Policía, el Poder Judicial, el Congreso y los partidos políticos es menor en el Perú que en Latinoamérica. La diferencia más marcada corresponde a la confianza en el Congreso (13 puntos porcentuales).

Igualmente, en lo que refiere a la confianza en el gobierno, 22 % de los latinoamericanos manifestaron tener algo o mucha confianza. En el caso peruano, solamente el 13 % (una diferencia de ocho puntos porcentuales).

Con relación a la percepción sobre la corrupción, esta fue mayor en los peruanos (72 %) con respecto a los latinoamericanos (65 %). Del mismo modo, los peruanos están menos motivados para denunciar la corrupción.

Finalmente, en lo que respecta a la satisfacción con la vida, los latinoamericanos en un 73 % manifestaron estar muy satisfechos. En el caso de los peruanos, estos lo hicieron en un 64% (nueve puntos porcentuales menos).

Tabla 41

Percepción sobre la democracia y economía: Perú y LATAM - LATINOBARÓMETRO

LatinoBarómetro		
Sobre la democracia y la economía	% Perú	% Latam
Muy satisfecho con la economía de mi país	9%	16%
La democracia de mi país es una democracia con grandes problemas	51%	45%
Muy satisfecho con la democracia de mi país	11%	24%
El país es gobernado por unos cuantos grupos poderosos en su beneficio	85%	79%
El país se gobierna para el bien de todos	12%	17%
La distribución del ingreso es muy justa	12%	16%
Diría usted que puede confiar en la mayoría de las personas	11%	14%
Confianza en la Iglesia	60%	63%
Confianza en la Policía	32%	35%
Confianza en el Poder Judicial	16%	24%
Confianza en el Congreso	8%	21%
Confianza en los Partidos Políticos	7%	13%
Confianza en el Gobierno	13%	22%
La corrupción aumentó mucho	72%	65%
Si no denuncio un acto de corrupción me vuelvo cómplice	67%	73%
El presidente y sus funcionarios están involucrados en actos de corrupción	53%	50%
Satisfacción con la vida	64%	73%

Nota. Adaptado de *Informe 2018*, por Corporación LATINOBARÓMETRO, 2018, pp. 34-55, Santiago, Chile: CAF. Recuperado de file:///C:/Users/Ana%20Lucia/Downloads/INFORME_2018_LATINOBAROMETRO.pdf

4.2.2.2. Quejas más recurrentes en redes sociales

Gestionar las quejas de los usuarios brinda muchas oportunidades para realizar mejoras a los servicios y ganar el reconocimiento y respeto. Para ello, es necesario mantener un registro detallado de los reclamos de los clientes del MAC. Por el contrario, no capturar y analizar esta información resulta ser un verdadero desperdicio.

Una queja evidencia un error en la gestión o en la interpretación de lo deseado por el usuario. En ambos casos, la queja es una señal de alerta que permite iniciar el proceso de ajuste y corrección. Visto desde la perspectiva del valor público, una queja revela un espacio o una brecha de oportunidad que permitirá, a los directivos públicos, tomar medidas conducentes a la optimización del proceso de creación de valor público.

Por otro lado, la gestión adecuada de las quejas incrementará la probabilidad de que un usuario del MAC recomiende a terceros allegados el servicio. En ese sentido, es importante considerar que por cada cliente que se queja existen 24 que no lo hacen, pero que sienten la misma frustración.

Ahora bien, todo lo anterior, viene a justificar la revisión de las quejas que los usuarios alcanzan mediante las redes sociales (fundamentalmente *Facebook* en la *Fan page* del MAC) a los responsables de la gestión del Centro. Así, la Tabla 42 muestra las principales quejas de los usuarios expresadas a través de redes sociales.

Entre las principales quejas destacan la mala atención del personal, la falta de profesionalismo y la falta de comunicación cuando se suspende temporalmente el servicio. Esto nos debería llevar a revisar si existen y se cumplen las funciones de monitoreo y evaluación del personal. Asimismo, para evitar que la falta de capacidades afecte el servicio, se debe evaluar que los servidores cumplan con los perfiles y que existan planes de capacitación, reconocimiento e incentivos. De esta forma, se promoverá la motivación, empatía y proactividad en los colaboradores.

Otro grupo de quejas refieren a trámites muy burocráticos, innecesarios, redundantes, lentos, poco fiables, faltos de eficiencia y mal balanceados. Estas quejas sugieren la revisión de los procesos de cada trámite, del balance de la carga operativa de cada servidor, de la pertinencia del sistema de colas y su fiabilidad. Sin embargo, el poder brindar a los usuarios ventanillas multiservicios, depende de la velocidad con que cada entidad termine de

virtualizar sus trámites y estos puedan integrarse. Basta con observar como administran sus ventanillas de atención los bancos comerciales o empresas como MOVISTAR, para darse cuenta de la funcionalidad y eficiencia que se obtiene al poder balancear la carga operativa mediante ventanillas multiservicios.

Algo similar ocurre con el canal telefónico, las quejas señalan redundancia y falta de disponibilidad de atención. Esto obedecería a la falta de cumplimiento con el protocolo de atención, la necesidad de revisar la secuencia especificada en el protocolo y, en esta circunstancia, ayudaría a mejorar el desempeño y que las llamadas sean valoradas por los usuarios.

Tabla 42

Principales quejas de los usuarios del MAC en redes sociales

Aspectos que critican los usuarios del MAC en redes sociales
Mala atención del personal
Falta de profesionalismo
Falta de comunicación cuando se suspende temporalmente un servicio
Muy burocrático
Pedir un nuevo ticket por cada trámite y volver a hacer otra cola
Demora en la atención
El sistema no funciona en ciertas horas
Falta de eficiencia
El personal se distrae con sus móviles y conversando entre asesores
La atención telefónica es muy burocrática (necesidad de repetir los datos personales demasiadas veces)
El personal que orienta en la entrada del centro no manejan información completa
No hay operadores disponibles por el canal telefónico

Nota. Adaptado de las quejas presentadas por usuarios MAC en redes sociales (Facebook). Recuperado de https://www.facebook.com/pg/MAC.PCM/reviews/?referrer=page_recommendations_see_all

4.2.2.3. Encuesta representativa a usuarios del MAC Lima Norte 2018

Siguiendo a Moore (1995), quien señaló que el valor público estaría intrínsecamente relacionado con la satisfacción del usuario, a continuación, se comentarán los resultados de una encuesta representativa tomada a usuarios del MAC Lima Norte. A efectos de lograr

representatividad en los hallazgos, se recogieron las percepciones y opiniones de 384 usuarios del MAC Lima Norte (tamaño óptimo con un nivel de confianza del 95 %). La encuesta comprendía 47 preguntas organizadas en cinco bloques, que fueron los siguientes: (a) sobre caracterización de los encuestados, (b) sobre la percepción de los usuarios respecto al trámite y su procedimiento, (c) sobre la percepción de los usuarios respecto a la calidad del servicio, (d) sobre la percepción de los usuarios respecto al MAC Lima Norte y (e) sobre aspectos que los usuarios consideran deberían ser mejorados en el MAC.

A fin de verificar la consistencia interna de la encuesta, se realizó la prueba Alpha de Cronbach (ver Figura 14). Esta valora la fiabilidad del diseño de la encuesta. Asume que los *ítems* (evaluados en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. El criterio por utilizar consiste en que cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

En cuanto a la encuesta, para el conjunto de 47 variables recogidas para el estudio del MAC, se cuenta con fiabilidad de los datos recogidos; toda vez que la medida del Alpha de Cronbach es 0.8627. Esto muestra que los resultados y conclusiones que se obtengan del análisis serán confiables. Seguidamente, se detallarán los resultados de las encuesta.

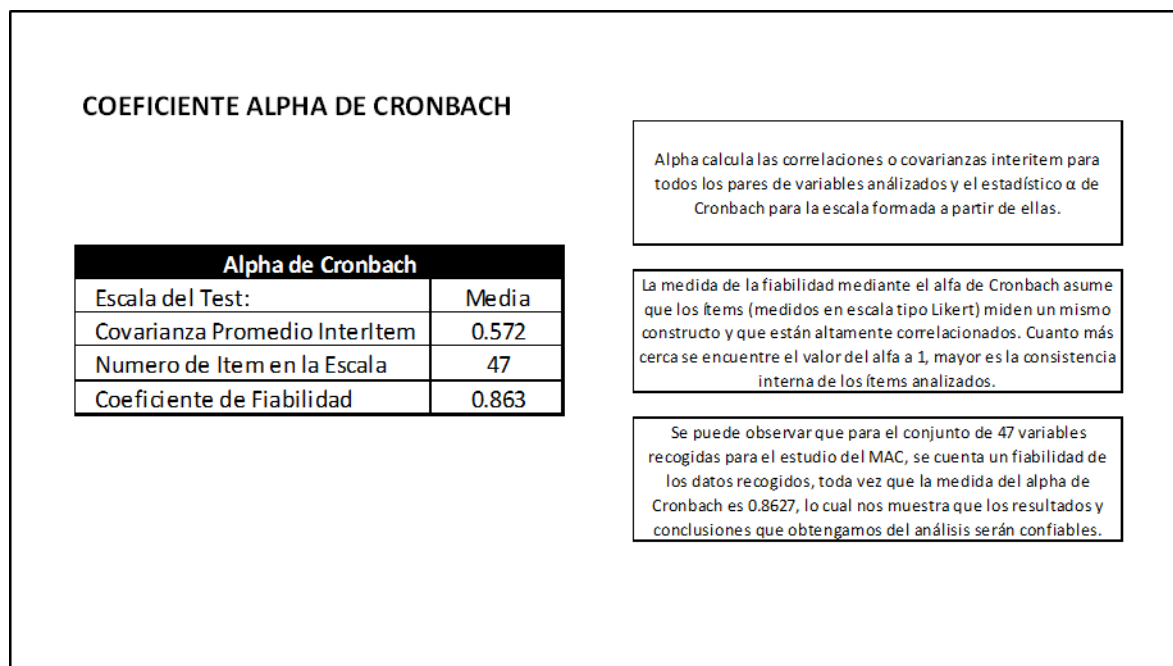


Figura 14. Resultados de la prueba Alpha de Cronbach.

Caracterización de los encuestados. Este primer bloque de preguntas tiene por propósito caracterizar el perfil del usuario del MAC de Lima Norte, para tal fin se analizará la información sociodemográfica proporcionada por los encuestados. A continuación, se comentarán sus repuestas:

- Con respecto al sexo de los usuarios, 60 % fueron mujeres y 40 % varones (ver Figura 15)
- Por grupo de edades, los principales usuarios del MAC son los adultos jóvenes (18 a 35 años) que representan el 66 % de los encuestados. En particular, el rango de edades entre 26 y 35 años representaba el 38 % de los encuestados. Esto tendría sentido en tanto son los adultos jóvenes aquellos que tramitan más certificados de antecedentes y acuden con mayor frecuencia a las ventanillas de RENIEC, SUNAT, Migraciones y SUNEDU (ver Figura 16).

- En lo referente al nivel educativo de los encuestados, 57 % declararon poseer educación superior completa, 36 % manifestaron detentar educación superior incompleta y 7 % declararon tener educación secundaria completa. En resumen, un alto componente de encuestados con educación superior (ver Figura 17).
- Con relación al estado civil de los encuestados, 61 % declararon ser solteros, 23 % casados, 12 % convivientes y 3 % divorciados (ver Figura 18).
- En cuanto al distrito de residencia, 64 % de los encuestados vivían en distritos cercanos al MAC de Lima Norte (Los Olivos, San Martín de Porres, Comas e Independencia); solamente 14 % manifestaron residir en distritos más distantes al Centro (Carabaylo, Puente Piedra, Ancón y Santa Rosa). De lo anterior, se infiere que la principal zona de influencia del MAC Lima Norte comprende a los distritos más cercanos. Un usuario de la zona cercana tomaría en promedio 60 minutos para desplazarse de ida y vuelta hacia el MAC; en el caso de los distritos distantes este tiempo en promedio llegaría a los 90 minutos (ver Figura 19).

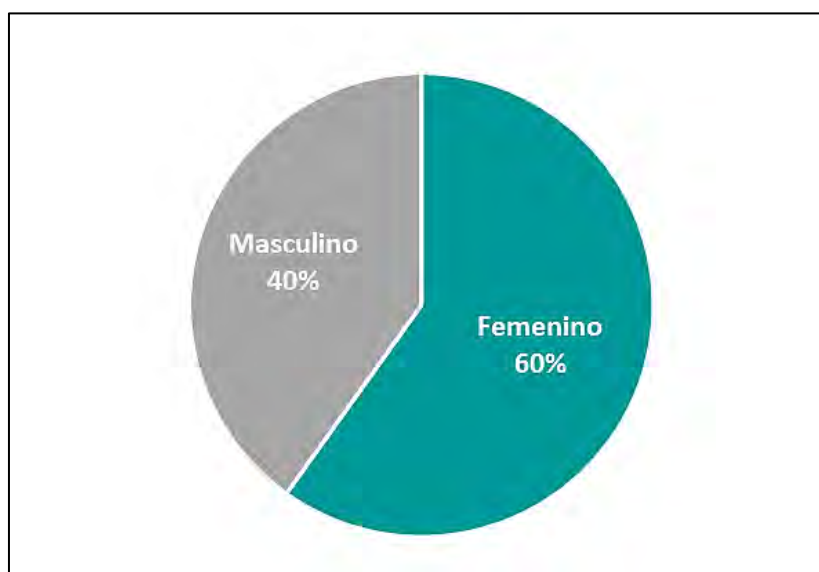


Figura 15. Sexo del usuario del MAC Lima Norte, 2018.

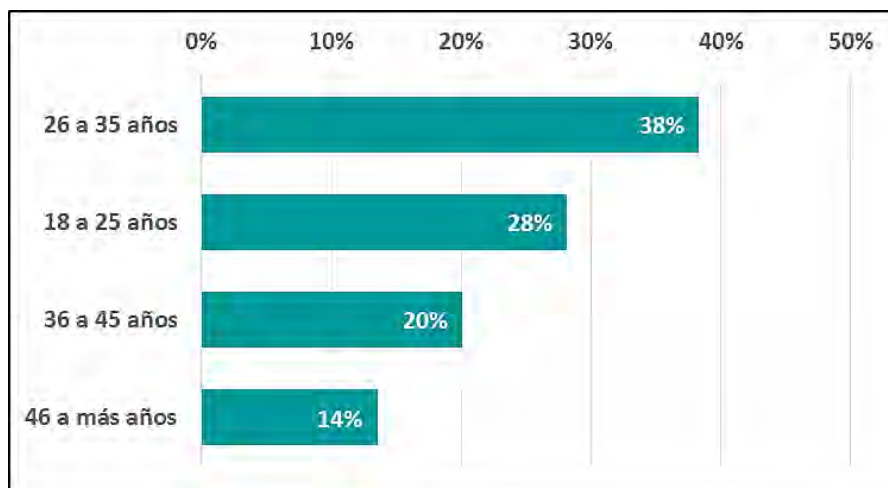


Figura 16. Rango de edad del usuario del MAC Lima Norte, 2018.

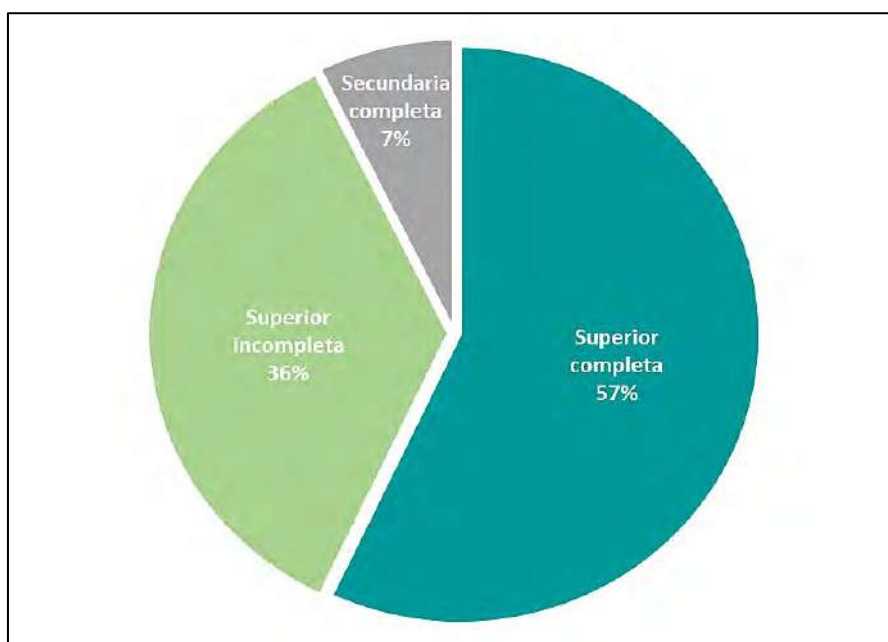


Figura 17. Nivel de estudios de los usuarios del MAC Lima Norte, 2018.

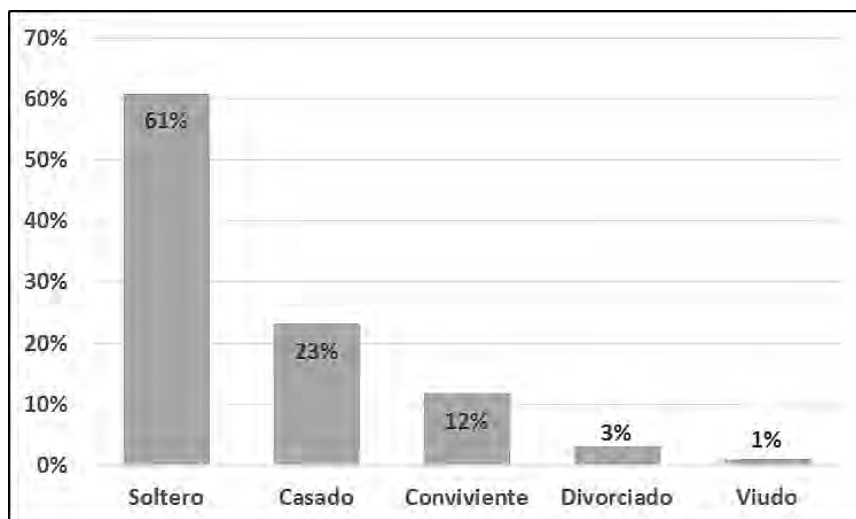


Figura 18. Estado civil del usuario del MAC Lima Norte, 2018.

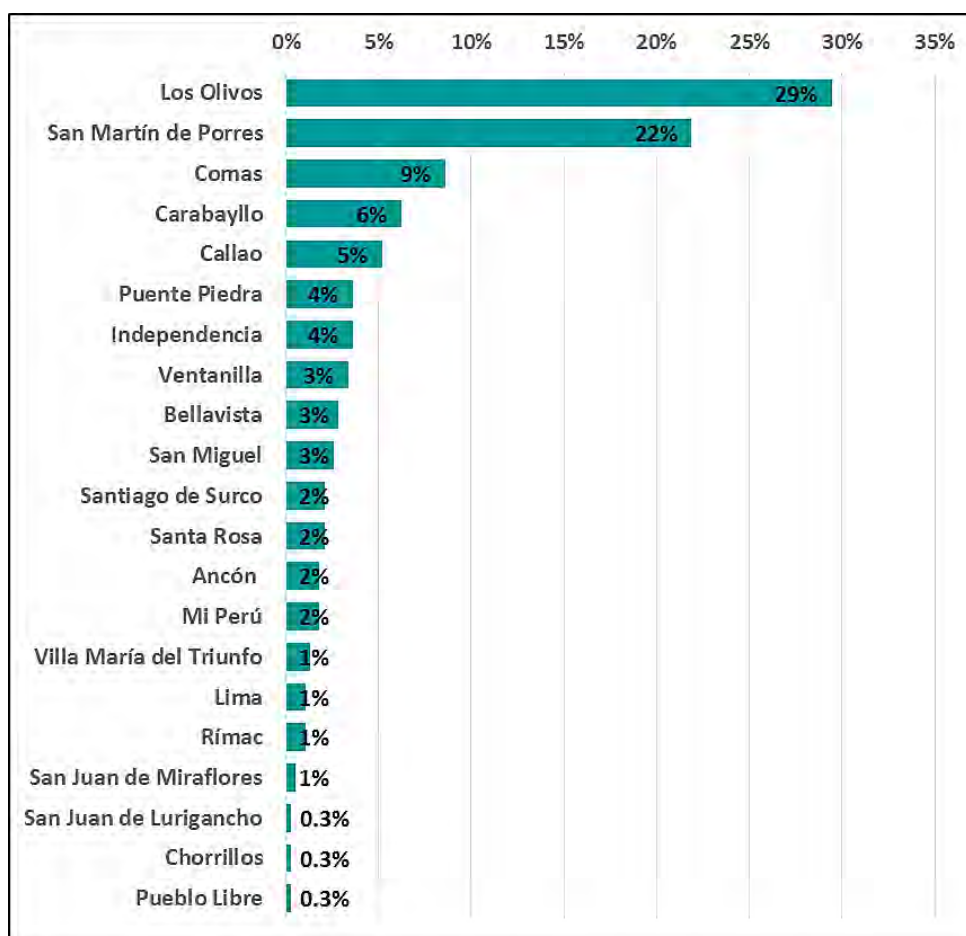


Figura 19. Distrito donde reside el usuario del MAC Lima Norte, 2018.

Percepción de los usuarios respecto al trámite y su procedimiento. En esta sección, se requiere a los encuestados con preguntas referidas a los trámites y a sus procedimientos. En seguida, la síntesis de las respuestas:

- Los trámites más demandados fueron los siguientes: (a) emisión de pasaporte electrónico MIGRACIONES (18 %), (b) certificado de antecedentes policiales MININTER (13 %), (c) obtención de RUC/Clave Sol SUNAT (11 %), (d) constancia de verificación de firmas SUNEDU (11 %), (e) certificado de antecedentes penales PODER JUDICIAL (9 %), (f) renovación de DNI RENIEC (8 %) y (g) duplicado de DNI RENIEC (6 %) lo que se aprecia en la Figura 20.
- Con respecto al tiempo que le tomó realizar el trámite, 88 % declaró que le tomó más de una hora; 53% manifestó que el trámite le tomó entre una y tres horas y 15 % expresó que el trámite le tomó más de cinco horas (ver Figura 21).
- En cuanto al número de veces que tuvo que acudir al MAC, 85 % declaró que solo fue una vez; 14% manifestó que fue dos veces (ver Figura 22).
- Sobre la disponibilidad de formularios necesarios para el trámite, 77 % de los encuestados expresó que estos estuvieron disponibles en el Centro y eran gratuitos; 14 % declaró que estaban disponibles en internet (www.mac.pe) y eran gratuitos; 8 % manifestó que estaban disponibles, pero no eran gratuitos (ver Figura 23).
- Para el 90 % de los encuestados los formularios eran fáciles de llenar, un 10 % consideró que no eran fáciles de llenar (ver Figura 24).
- Al requerirse al encuestado sobre cómo completó el llenado del formulario cuando este era complicado, 73 % declaró que recibió ayuda de personal del Centro, 18 % manifestó que lo tuvo que llenar solo y 10 % expresó que existían modelos disponibles (ver Figura 25)

- De un total de 57 trámites que se brindan en el MAC Lima Norte, 25 eran gratuitos (44 %), 32 eran pagados y de ellos 21 se pueden pagar mediante la plataforma págalo.pe del Banco de la Nación (37 %), lo que se aprecia en la Tabla 43.
- Igualmente, respecto al medio utilizado para pagar el trámite, las respuestas fueron las siguientes: (a) en el Banco de la Nación (61 %), (b) en efectivo (14 %), (c) en otros bancos (10 %) y 9 % manifestó que el trámite que efectuó era gratuito (ver figura 26).
- Al ser requerido sobre lo adecuado de los requisitos solicitados para efectuar el trámite, 85 % manifestó que fueron pertinentes y 14% declaró que eran a veces adecuados (ver Figura 27).

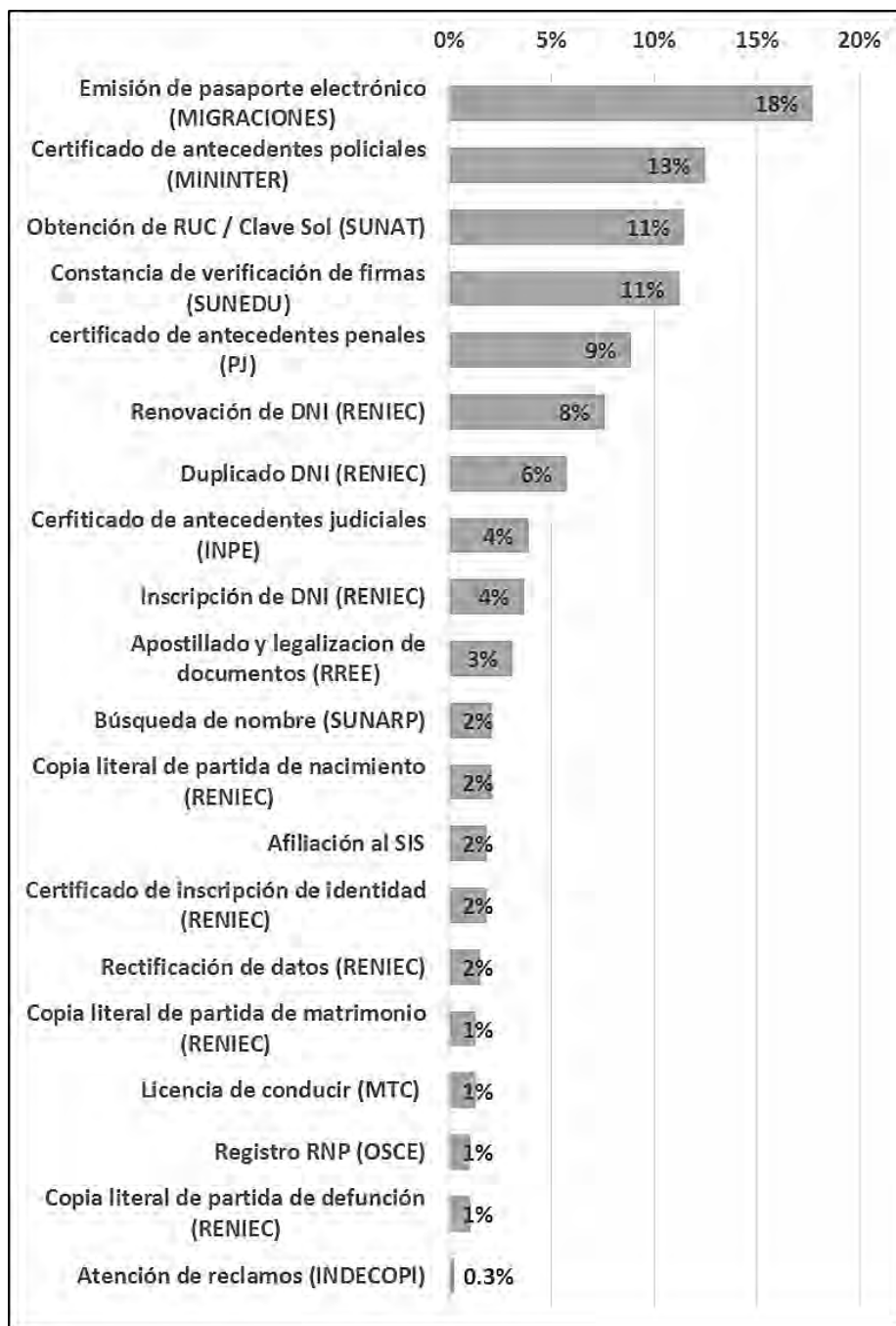


Figura 20. Trámite realizado en el centro MAC Lima Norte, 2018.

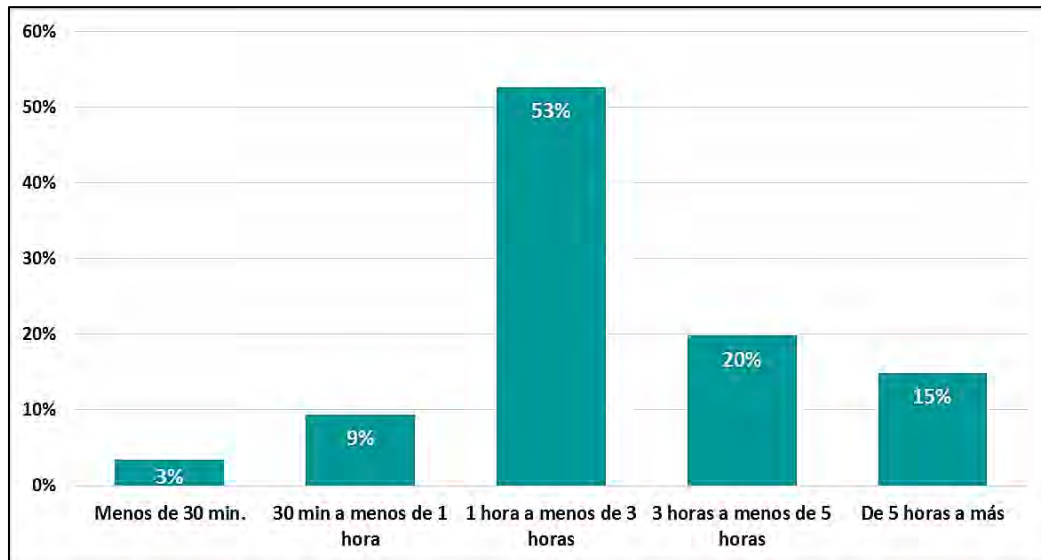


Figura 21. Tiempo que demoró realiza el trámite en el MAC Lima Norte, 2018.

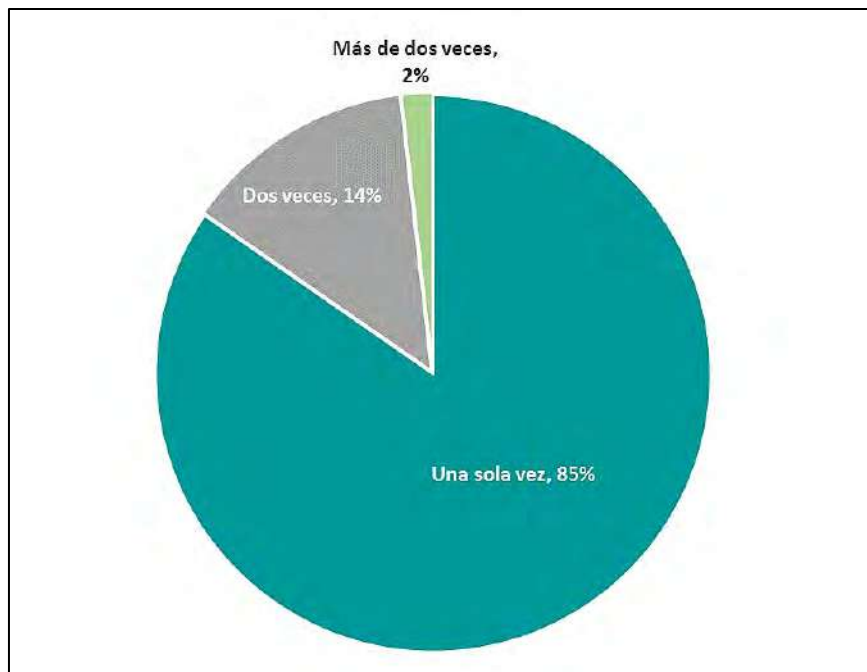


Figura 22. Número de veces que el usuario tuvo que ir al centro MAC Lima Norte, 2018.

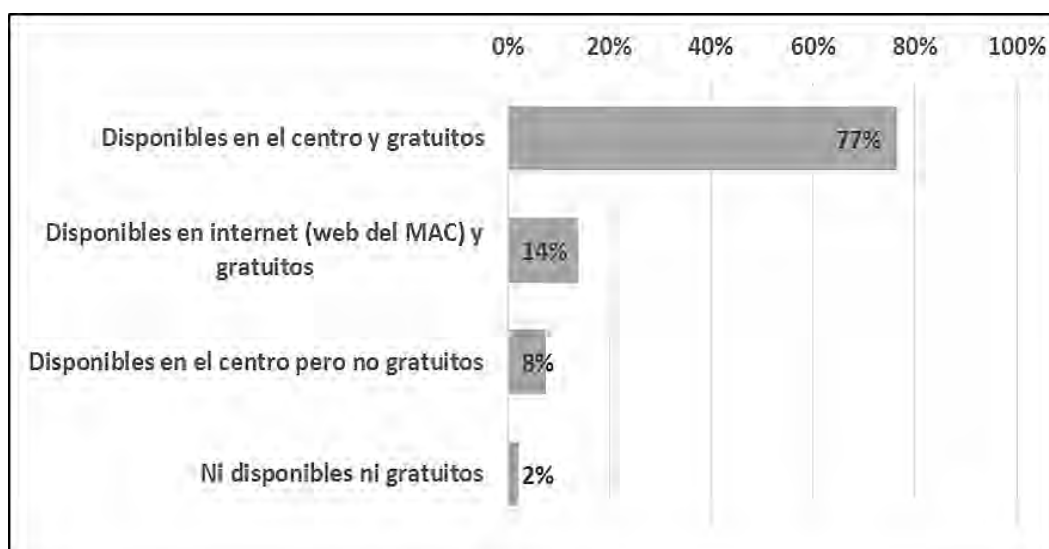


Figura 23. Formularios necesario para realizar el trámite en el MAC Lima Norte, 2018.

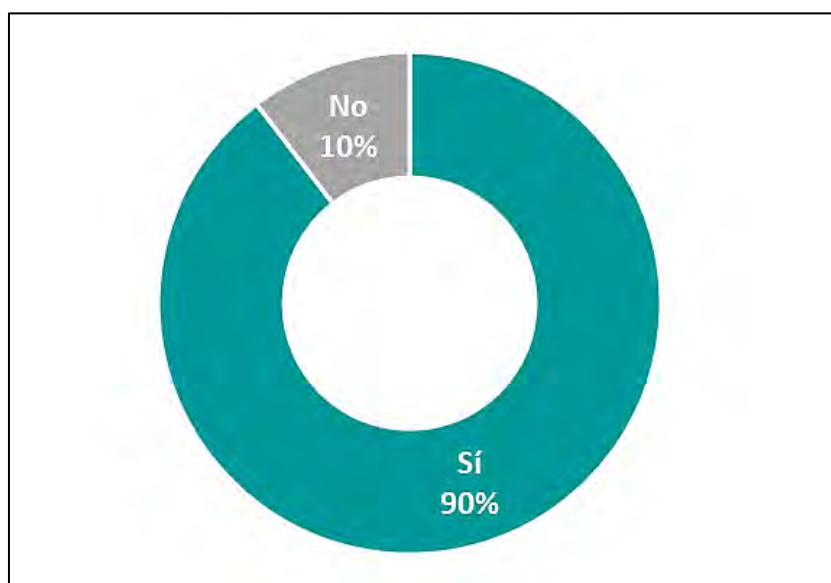


Figura 24. Facilidad para llenar los formularios del MAC Lima Norte, 2018.

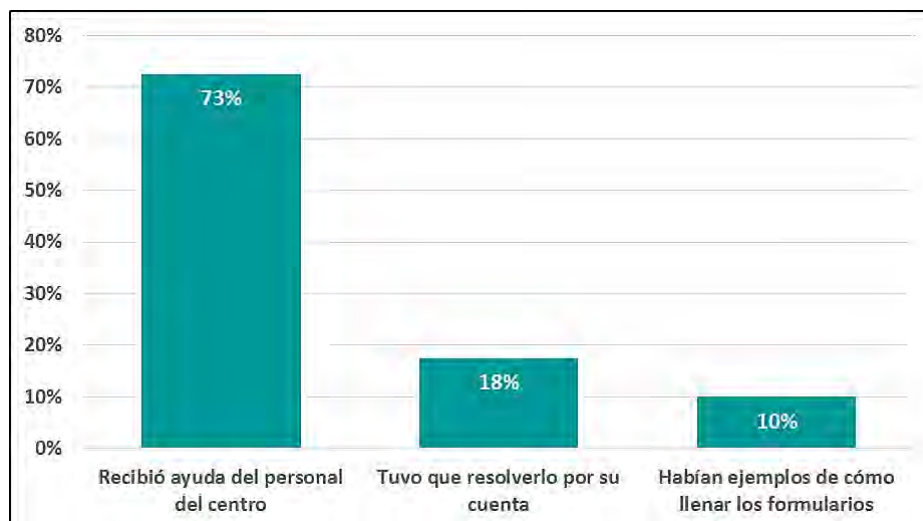


Figura 25. Cómo se llenaron los formularios cuando el usuario no tuvo facilidad para hacerlo en el MAC Lima Norte, 2018.

Tabla 43

Trámites que se ofrecen en el centro MAC Lima Norte que se pueden pagar mediante Págalo.pe

Entidad del MAC Lima Norte	Trámites	Se puede pagar en la plataforma Págalo.pe
Banco de la Nación	Apertura de cuenta corriente MYPE	NO
	Depósito de capital social	Gratuito
	Depósito de cuenta corriente MYPE	Gratuito
	Devolución de capital social	Gratuito
	Pago de tasas	NO
Colegio de Notarios de Lima	Transferencia de capital social	Gratuito
	Entrega de testimonio	Gratuito
ESSALUD	Toma de firmas	Gratuito
	Acreditaciones	Gratuito
	Actualización y modificación de datos del asegurado	Gratuito
	Inscripción al seguro potestativo	NO
INDECOPI	Inscripción seguro regular	Gratuito
	Seguro SCTR (Seguro complementario trabajo riesgo)	NO
	Búsquedas figurativas	SÍ
INPE	Búsquedas fonéticas	SÍ
	Registro de marca y signos distintivos	SÍ
PRODUCE	Certificado de antecedentes judiciales	SÍ
JNE	Elaboración de minuta o acto constitutivo	Gratuito
	Acceso a la información pública	NO
RREE	Justificación y/o dispensas electorales	NO
MININTER	Apostillado y legalización de documentos	NO
Migraciones	Certificado de antecedentes policiales	NO
MTC	Emisión de pasaporte electrónico	SÍ
	Record del conductor	Gratuito
MTPE	Entrega de licencia de conducir	Gratuito
	Inscripción y emisión de carné de registro nacional de trabajadores de construcción civil	Gratuito
OSCE	Registro en la bolsa de trabajo	Gratuito
	Inscripción y/o renovación del registro nacional de proveedores de bienes y servicios	SÍ
OSINERGMIN	Orientación al ciudadano que presenta problemas sector eléctrico e hidrocarburos y gas natural residencial (Calidda)	Gratuito
Poder Judicial	Certificado de antecedentes penales	SÍ
RENIEC	Canje de LE a DNI	Gratuito
	Certificado de inscripción de identidad	SÍ
	Constancia negativa de inscripción	SÍ
	Copia literal de acta de matrimonio	SÍ
	Copia literal de partida de defunción	SÍ
	Copia literal de partida de nacimiento	SÍ
	Certificado de nombres iguales - Homonimia	SÍ
	Duplicado de DNI	SÍ
	Inscripción de DNI	SÍ
	Rectificación de datos con emisión de DNI	SÍ
	Rectificación de datos con emisión de DNI - Discapitados	Gratuito
	Rectificación de datos con emisión de DNI - Rectificación a No discapacitado	SÍ
	Rectificación de datos con emisión de DNI - Interdicción	SÍ
	Rectificación de datos sin emisión de DNI	SÍ
Renovación de DNI	SÍ	
SBS	Acceso a la información de central de riesgo	Gratuito
	Constancia de afiliación al sistema privado de pensiones	Gratuito
SIS	Actualización de datos	Gratuito
	Afiliación al SIS emprendedor	Gratuito
	Afiliación al SIS gratuito	Gratuito
	Afiliación al SIS independiente	SÍ
	Atención de quejas y reclamos	Gratuito
SUNARP	Levantamiento de anulación al SIS	Gratuito
	Búsqueda y reserva de nombre de persona jurídica	NO
SUNAT	Obtención, modificación y actualización de RUC (clave sol)	Gratuito
SUNEDU	Constancia de verificación de firmas	NO
	Emisión de constancia de inscripción de grados y títulos	NO

Nota. Adaptado de boletines y portal www.mac.pe. Recuperado de <http://www.mac.pe/mac-lima-norte-2/>

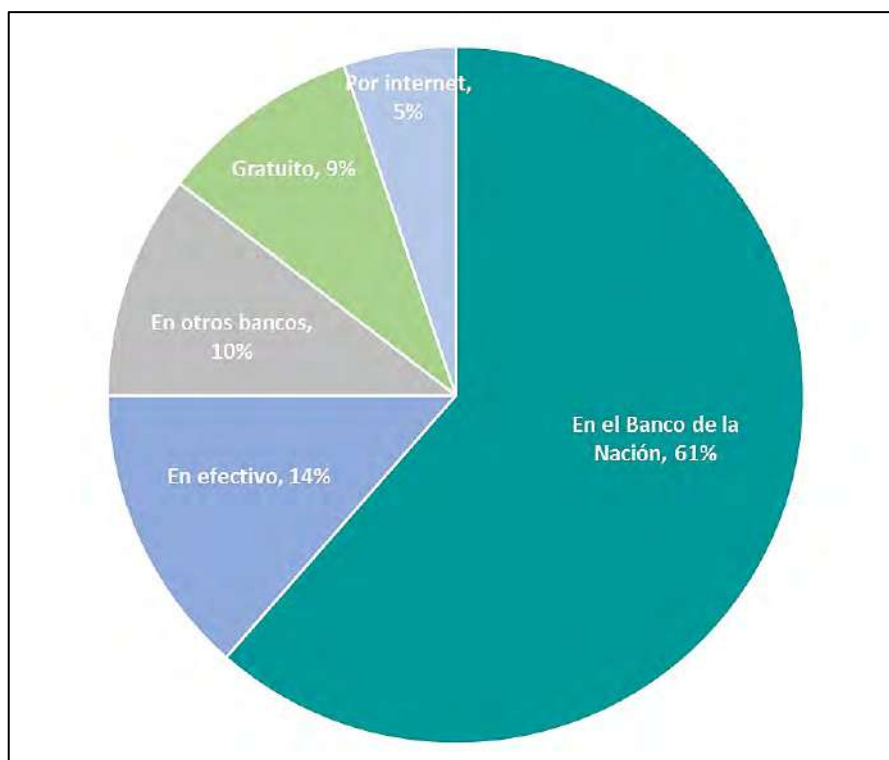


Figura 26. Medio utilizado para realizar el pago por el trámite del MAC Lima Norte, 2018.

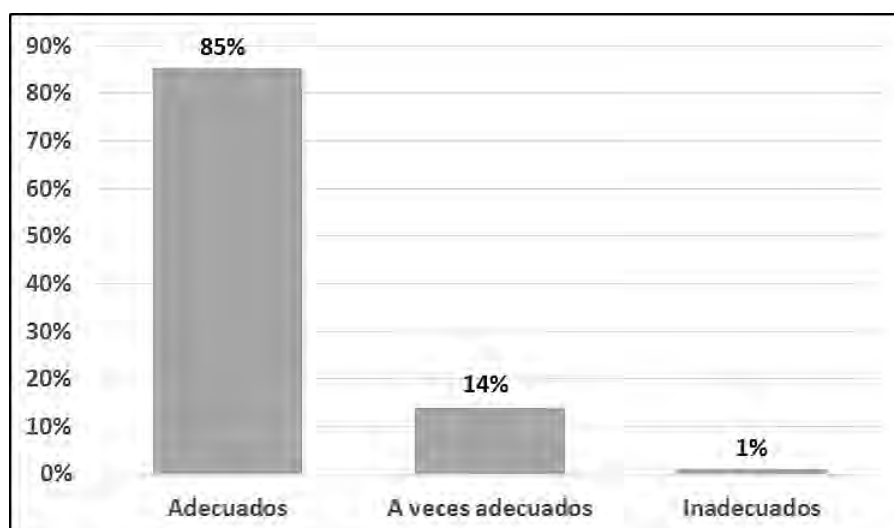


Figura 27. Opinión de los usuarios sobre los requisitos para el trámite en el MAC Lima Norte, 2018.

Percepción de los usuarios respecto a la calidad del servicio. En este bloque de preguntas, se le requiere a los encuestados respecto a elementos que constituyen la calidad del servicio, seguidamente el resumen de las respuestas:

- Ante la pregunta si dispusieron o no de información suficiente para efectuar el trámite, 69 % respondió que sí y 31 % respondió que no (ver Figura 28).
- Al ser requeridos los encuestados por el medio por el cual se informaron de los trámites del MAC, 35 % manifestó que se informó en el mismo Centro MAC, 33 % declaró que visitó la página web del MAC y 28 % expresó que utilizó el canal telefónico (ver Figura 29).
- Luego, al preguntársele por si hicieron cola, 81 % manifestó que sí y 9 % declaró que no (ver Figura 30).
- Con relación a la señalización en el Centro MAC, 52 % de los encuestados declaró que le fue de ayuda, 48 % manifestó que no (ver figura 31).
- Al recibir ayuda del personal del MAC, 48 % declaró que fue ayudado por el personal de vigilancia, 41 % dijo que fue apoyado por el personal de orientación, 6 % fue auxiliado por el personal de limpieza y 4% por el personal de ventanilla (ver Figura 32).
- Con relación al estado del Centro MAC (distribución, mantenimiento, iluminación, ventilación, orden, entre otros), 55 % de los encuestados declaró que era buena, 30 % que era mejorable y 14 % manifestó que era excelente (ver Figura 33).
- Cuando se les consultó si se cumplía con la atención preferente, 94 % manifestó que sí y 6 % que no (ver Figura 34).
- Además, al preguntarse al encuestado, si existían o no facilidades para personas con discapacidad en el Centro MAC, 57 % declaró que no y 43 % que sí (ver Figura 35).

- En cuanto a la facilidad para identificar al personal del MAC, 84 % manifestó que fue fácil y 16 % declaró que no fue fácil (ver Figura 36).
- Sobre el trato del personal, 93 % declaró que fue adecuado y 7 % manifestó que no fue adecuado (ver Figura 37).
- Al ser preguntados si consideran que el número de ventanillas era el suficiente, 52 % expresó que sí y 48% declaró que no (ver Figura 38).
- Cuando los encuestados fueron consultados si el número de sillas de espera para la atención era suficiente, 53 % manifestó que sí y 47% declaró que no (ver Figura 39).
- Con respecto a si han presentado o no quejas en el MAC, 96 % manifestó que no y un 4 % declaró que sí (ver Figura 40).
- Con respecto a la pregunta sobre si han identificado o no medios para presentar quejas en el centro MAC, 67 % manifestó que no identificó y 33 % manifestó que sí (ver Figura 41).

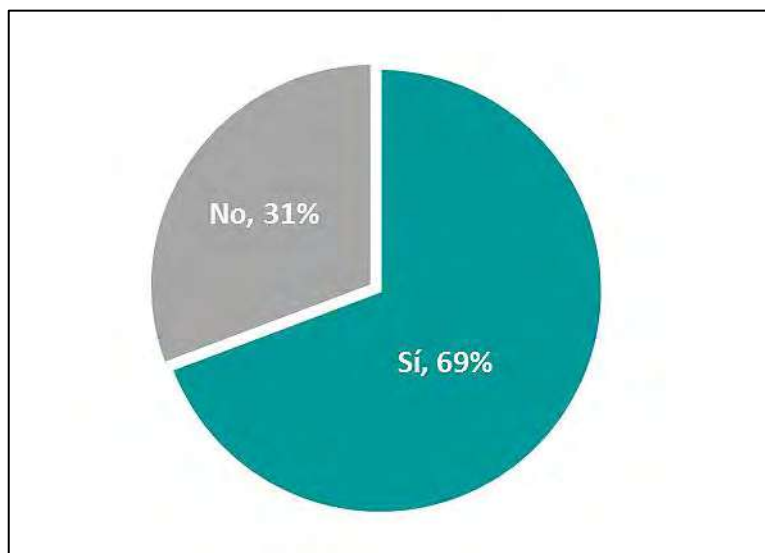


Figura 28. Usuarios que contaron o no con información completa antes de realizar el trámite en el MAC Lima Norte, 2018.

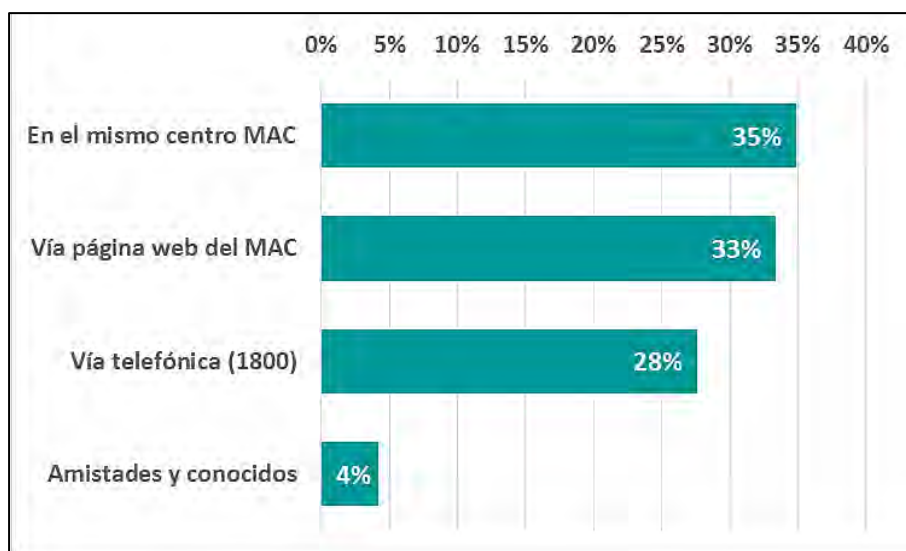


Figura 29. Medio que utilizó el usuario para obtener información sobre los trámites del centro MAC Lima Norte, 2018.

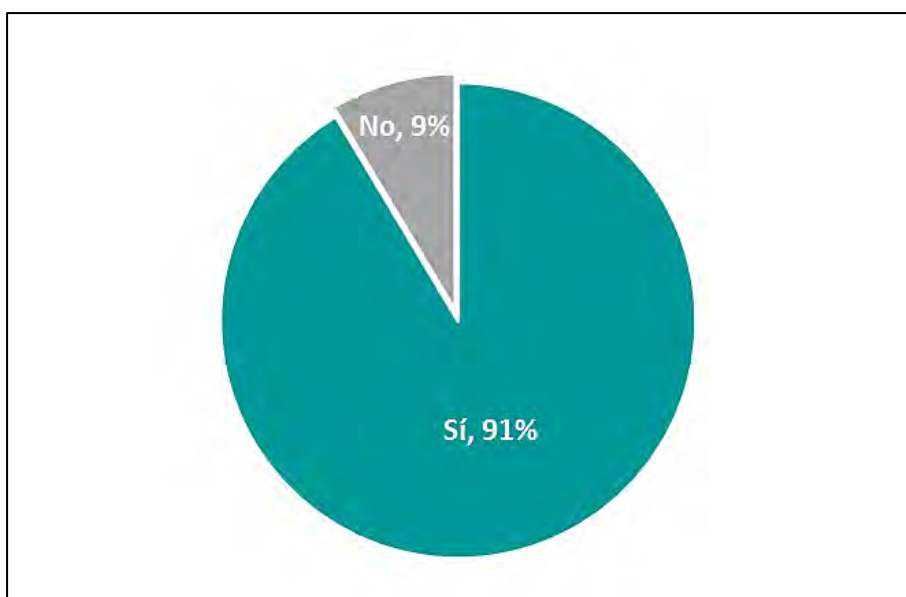


Figura 30. Usuario que hicieron o no cola para entrar al centro MAC Lima Norte, 2018.

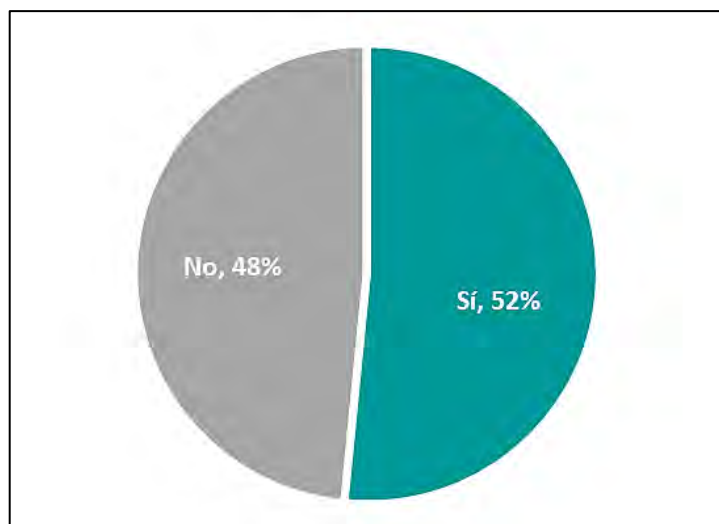


Figura 31. Usuarios a los que la señalización en el centro MAC Lima Norte les ayudó o no a orientarse, 2018.

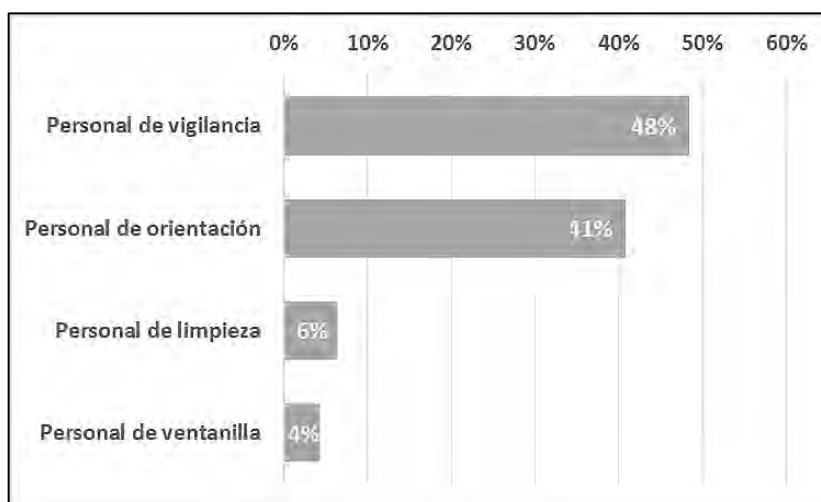


Figura 32. Usuarios que recibieron ayuda del personal para orientarse en el centro MAC Lima Norte, 2018.

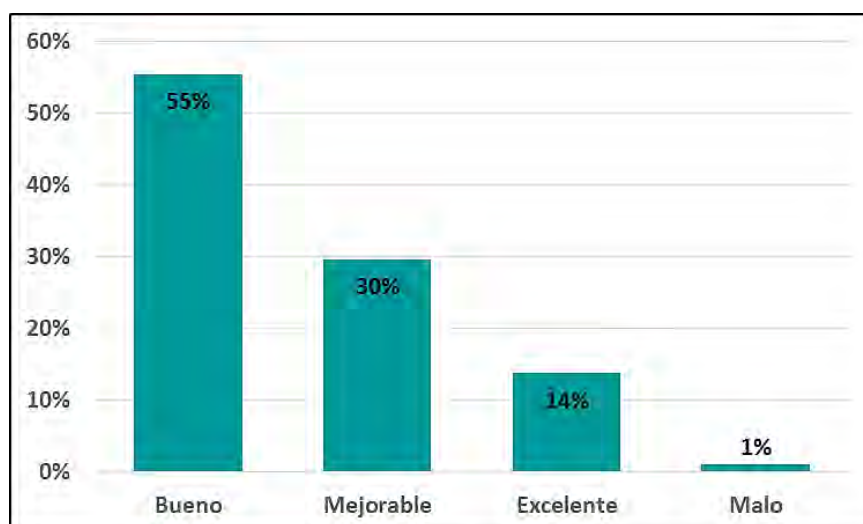


Figura 33. Percepción de los usuarios respecto al estado del centro MAC Lima Norte (distribución, mantenimiento, iluminación, ventilación, orden, entre otros), 2018.

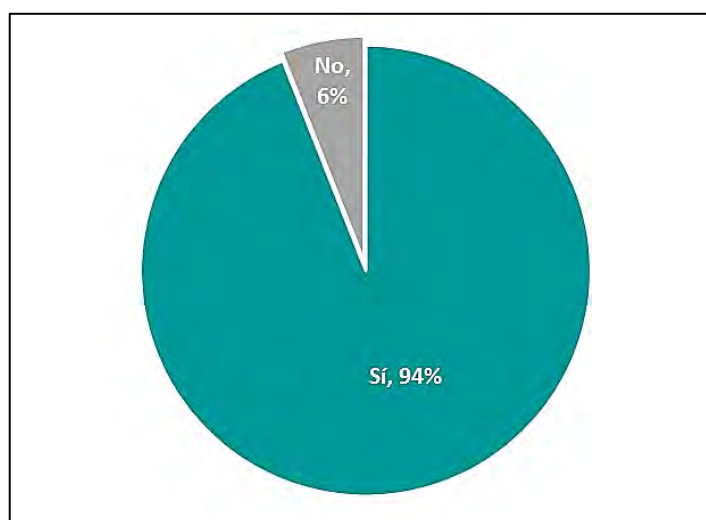


Figura 34. Usuarios que percibieron si se respetaba o no la atención preferencial en el centro MAC Lima Norte, 2018.

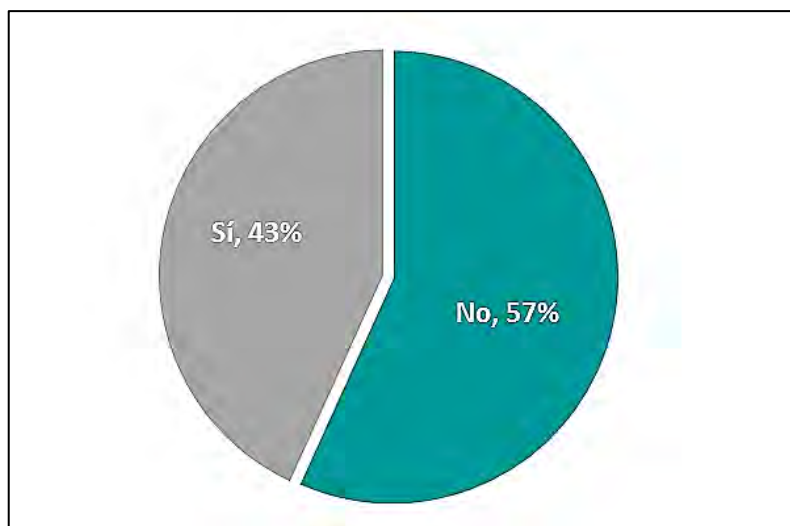


Figura 35. Usuarios que percibieron si existían o no facilidades para personas con discapacidad en el centro MAC Lima Norte, 2018.

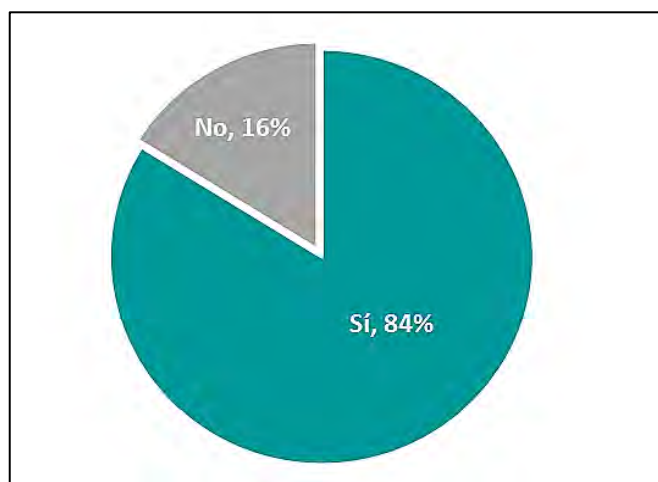


Figura 36. Usuarios que pudieron o no identificar con facilidad al personal del centro MAC Lima Norte, 2018.

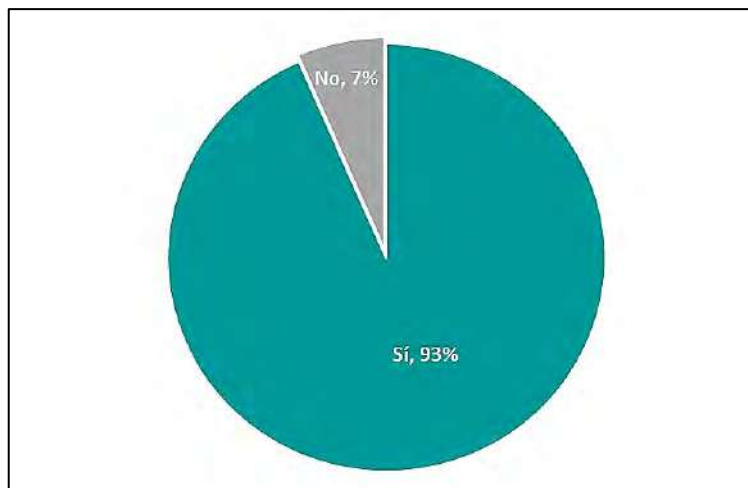


Figura 37. Usuarios que consideran que el trato del personal fue adecuado o no en el centro MAC Lima Norte, 2018.

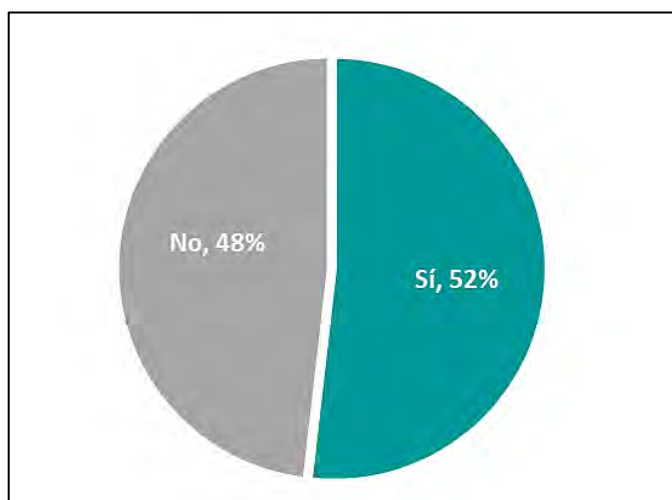


Figura 38. Usuarios que consideran que el número de ventanillas era o no suficiente en el centro MAC Lima Norte, 2018.

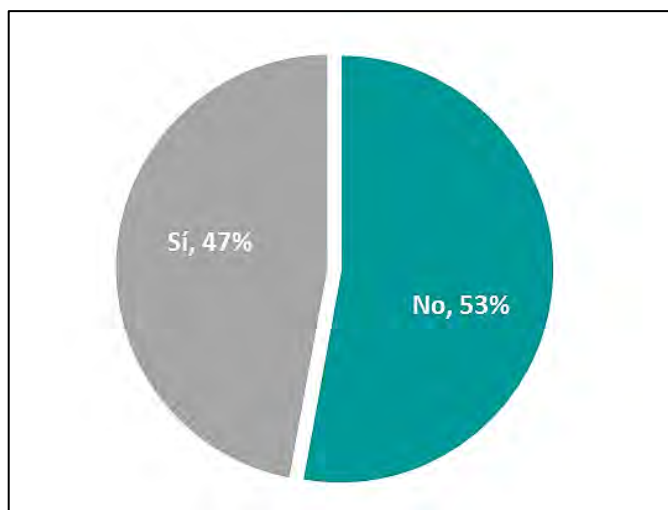


Figura 39. Usuarios que consideran que el número de sillas era o no suficiente el centro MAC Lima Norte, 2018.

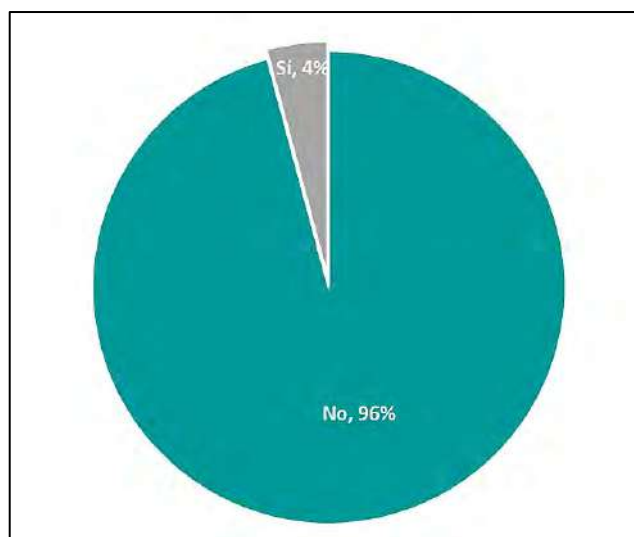


Figura 40. Usuarios que han presentado o no quejas en el centro MAC Lima Norte, 2018.

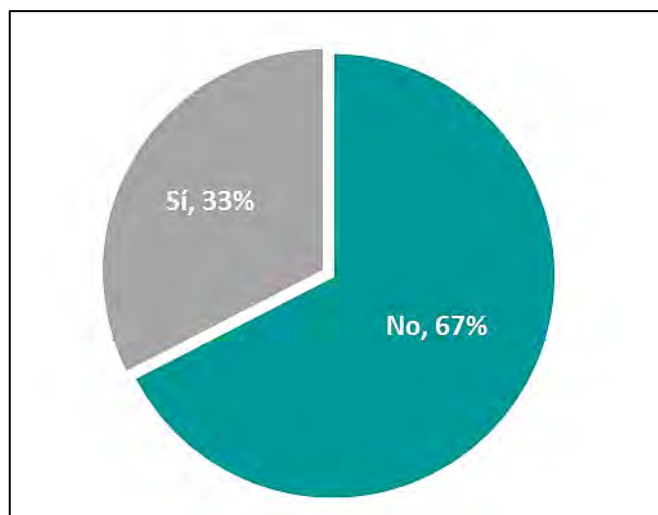


Figura 41. Usuarios que han identificado o no los medios para presentar quejas en el centro MAC Lima Norte, 2018.

Percepción de los usuarios respecto del centro. Este bloque de preguntas se orienta hacia la indagación respecto a la percepción de los usuarios con relación a la facilitación del servicio. Asimismo, se les pide reconocer los aspectos positivos y negativos del centro MAC. A continuación, se presenta el resumen de las respuestas:

- Un factor sustantivo para facilitar el flujo del ciudadano en el MAC y, que éste no pierda tiempo, es la señalización. El 44 % de los ciudadanos consideró como regular la señalización en el MAC, lo que evidencia un espacio de oportunidad de mejora sobre este punto. Igualmente, 40 % calificó la señalización como buena y 10 % como muy buena (ver Figura 42).
- Al preguntarse al encuestado sobre la orientación recibida en el MAC, 46 % manifestó que fue buena, 31 % regular y 21 % muy bueno (ver Figura 43).
- Con respecto a la valoración del canal telefónico, 40 % de los encuestados declaró que era bueno, 24 % declaró no haber utilizado el servicio, 21 % manifestó que era regular y 7 % que era muy bueno. Este canal, conjuntamente con el presencial,

deberían ceder espacios al canal *online* y al desarrollo del canal móvil (ver Figura 44).

- En cuanto a la atención recibida por los encuestados mediante el chat del canal virtual del Centro MAC, el 34 % expresó que fue regular, 27 % declaró no haber utilizado este canal, 26 % lo valoró como bueno y 7 % como muy bueno (ver Figura 45).
- Con relación a la programación de citas, 41 % manifestó que es bueno, 24 % declaró que es regular, 14 % dijo no haber utilizado esta opción y 11% lo consideró malo (ver Figura 46).
- Un aspecto crítico en el MAC es la gestión de las colas, de ahí que 65 % de los encuestados valore este aspecto como regular, malo o muy malo; solo 27 % consideró buena la gestión y 5 % muy buena (ver Figura 47).
- Al consultarle a los encuestados por el horario de atención en el Centro MAC, 47 % manifestó que es bueno, 27 % lo consideró regular, 19 % como muy bueno y 7 % como malo (ver Figura 48).
- Ante la pregunta sobre la calidad del servicio de manera integral en el Centro MAC, 53 % de los ciudadanos manifestó que era buena, 28 % declaró que era regular, 16 % expresó que era muy buena y 2 % que era mala (ver Figura 49).
- Cuando se consultó a los encuestados por la seguridad en el MAC, 47 % consideró que era buena, 31 % declaró que era regular y 19 % dijo que era muy buena (ver Figura 50).
- Respecto al trato recibido por el personal del MAC, 52 % valoró el trato como bueno, 29 % como regular, 16 % como muy bueno y solo 2 % como malo (ver Figura 51).
- Con relación al ambiente del Centro MAC, 46 % de los encuestados expresó que era bueno, 31 % que era regular, 20 % que era muy bueno y 2 % que era malo (ver Figura 52).

- Luego, al ser consultado sobre la modalidad de pago de los trámites, 43 % manifestó que era bueno, 31 % declaró que era regular, 14 % expresó que era muy bueno y 4 % dijo que era malo (ver Figura 53).
- Asimismo, se preguntó a los encuestados que señalen los aspectos positivos que reconoce en el MAC, 34 % consideró como positivo la variedad de trámites en un solo lugar y la centralización de las distintas entidades, 14 % señaló la rapidez, 10 % hizo referencia a la buena atención, 10 % aludió a la buena ubicación y cercanía, 10 % manifestó el ahorro de tiempo, 5 % la amabilidad, 5 % el ambiente y la comodidad y 4% los horarios de atención (ver Figura 54).
- Respecto a los aspectos negativos, 33 % de los encuestados señaló a las colas para el ingreso al MAC, 8 % la aglomeración de gente, 7 % la calidad de la señalización, 5 % el tiempo de espera para la atención, 4 % el trato del personal, 4 % la falta de información, 3 % la falta de ventanillas y 3 % el poco espacio para ofrecer el servicio (ver Figura 55).
- Ahora, al ser consultados respecto al costo del trámite, 74 % manifestó que era adecuado, 24 % manifestó que era alto y 2 % que era bajo (ver Figura 56).
- Cuando se consultó a los encuestados respecto a los requisitos que deberían ser eliminados, 50 % declaró que ninguno, 41 % expresó que no sabía, 3 % manifestó que las citas, 3 % las fotocopias de documentos y 1 % pedir el DNI (ver Figura 57).

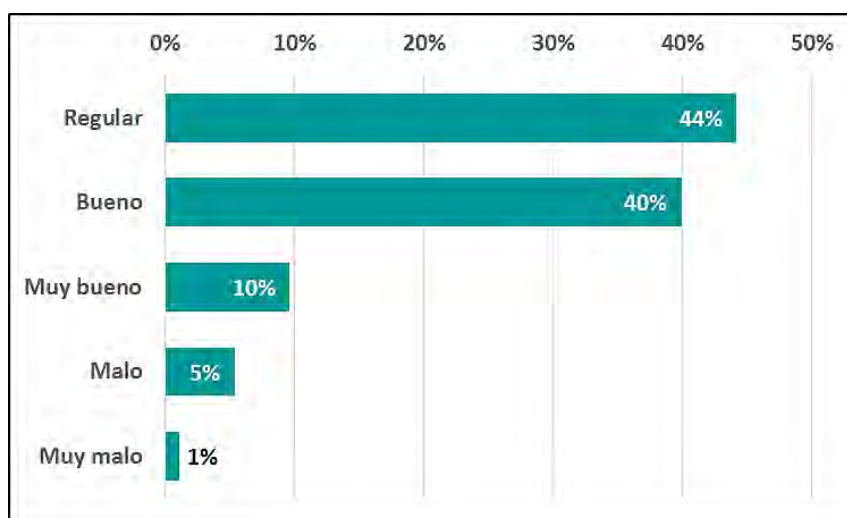


Figura 42. Calificación que le dan los usuarios a la señalización dentro del centro MAC Lima Norte, 2018.

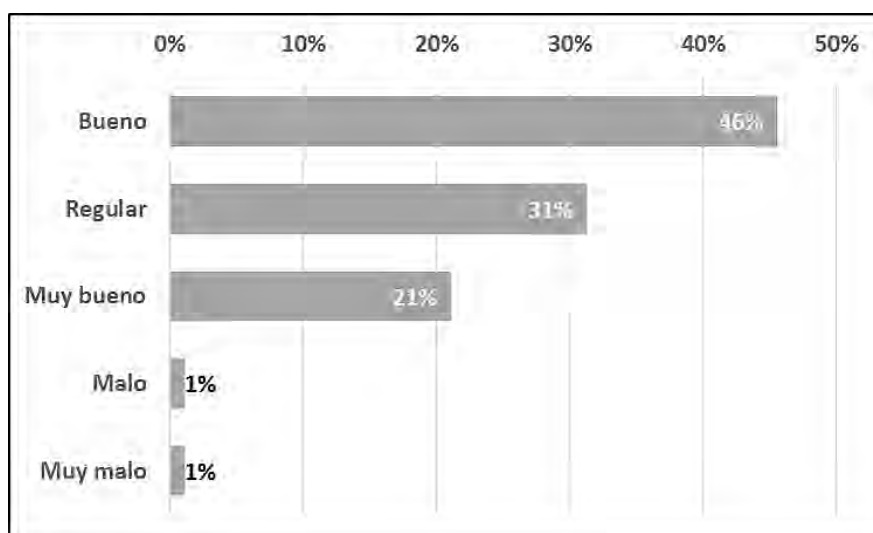


Figura 43. Calificación que le dan los usuarios a la orientación que recibieron en el centro MAC Lima Norte, 2018.

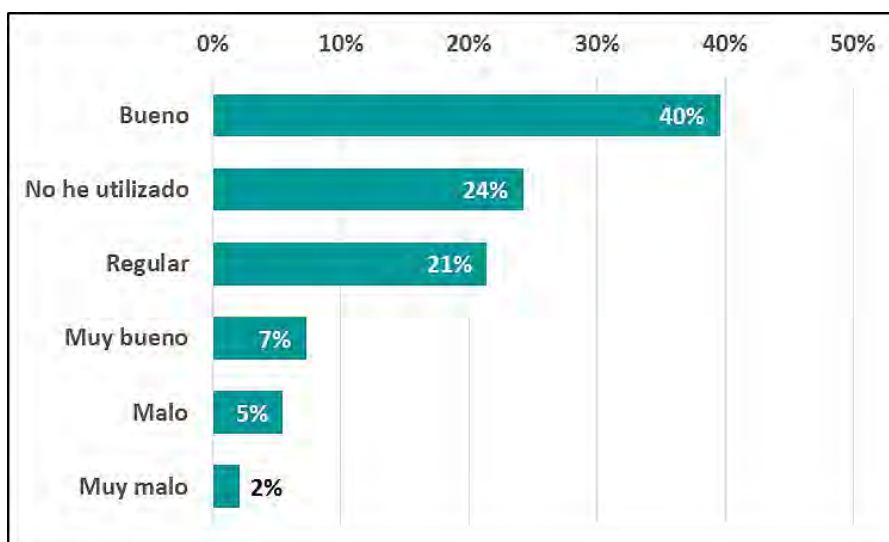


Figura 44. Calificación que le dan los usuarios a la atención telefónica (Aló MAC 1800) del centro MAC, 2018.

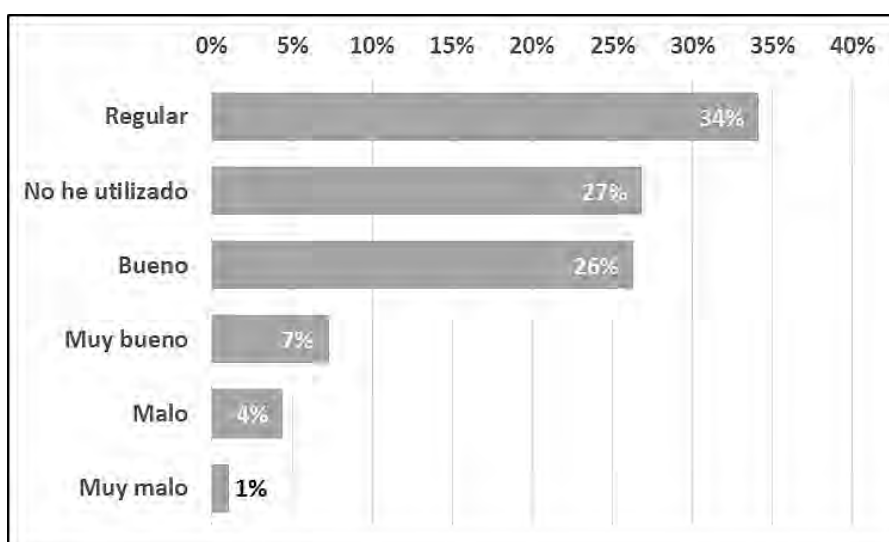


Figura 45. Calificación que le dan los usuarios a la atención del chat en la web del centro MAC, 2018.

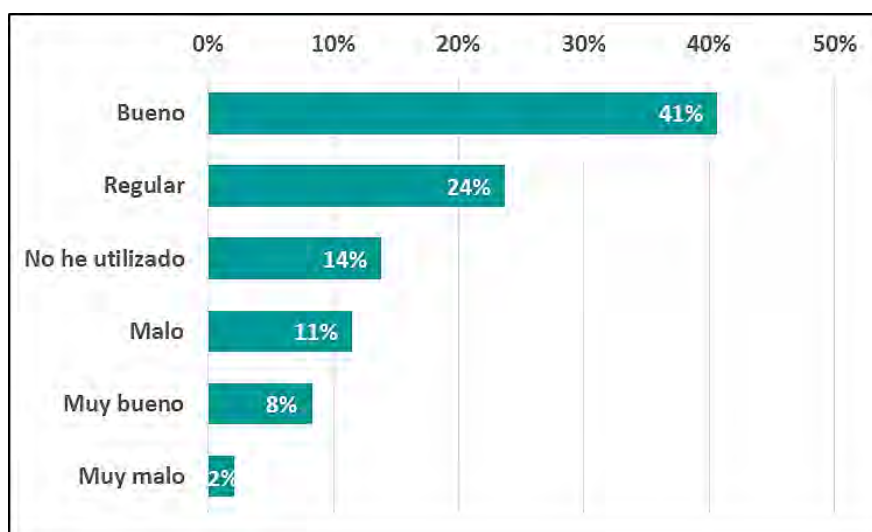


Figura 46. Calificación que le dan los usuarios a la programación de citas en el centro MAC Lima Norte, 2018.

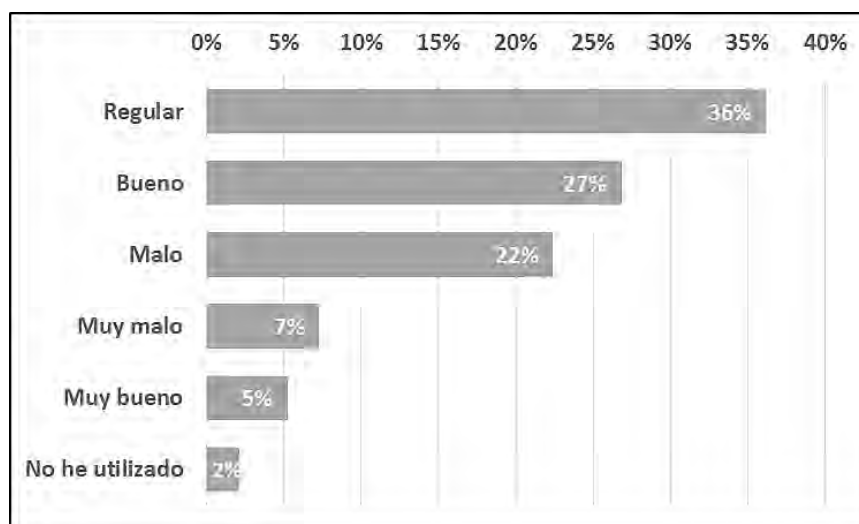


Figura 47. Calificación que le dan los usuarios al tiempo de espera en las colas para entrar al centro MAC Lima Norte, 2018.

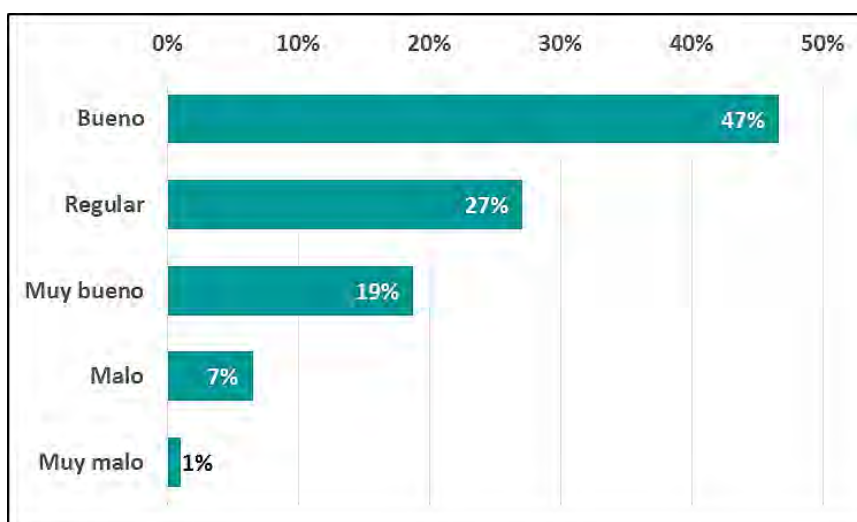


Figura 48. Calificación que le dan los usuarios al horario de atención del centro MAC Lima Norte, 2018.

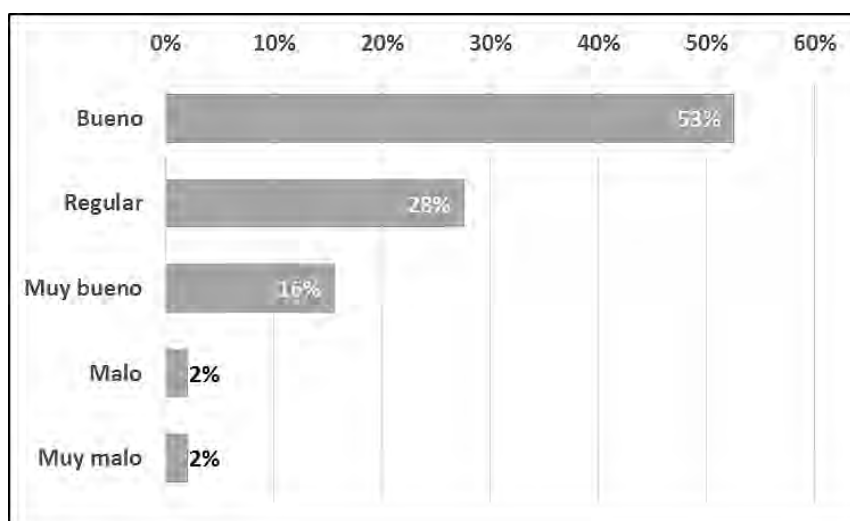


Figura 49. Calificación que le dan los usuarios a la calidad de servicio de manera global en el centro MAC Lima Norte, 2018.

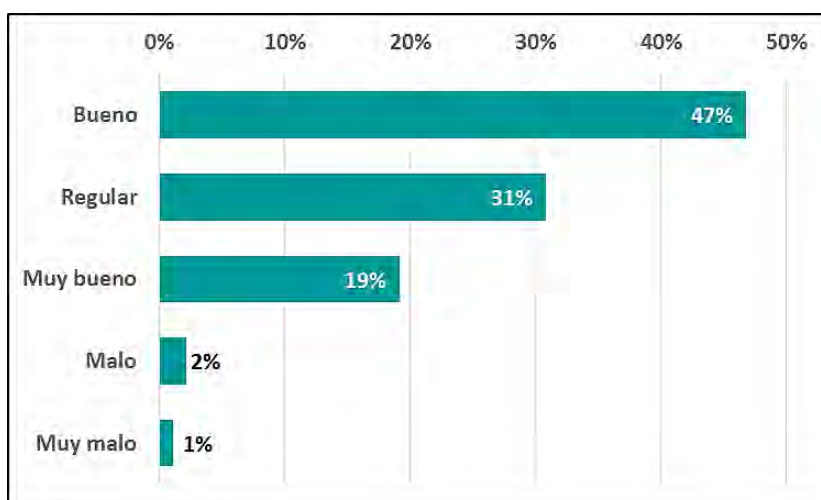


Figura 50. Calificación que le dan los usuarios a la seguridad en el centro MAC Lima Norte, 2018.

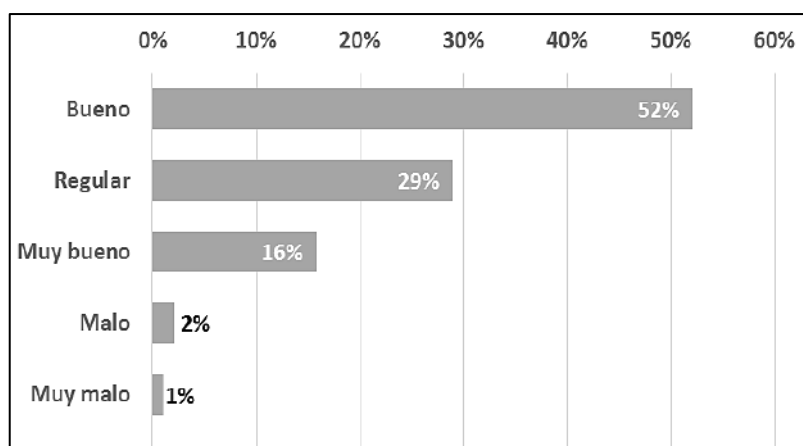


Figura 51. Calificación que le dan los usuarios al trato que recibieron en el centro MAC Lima Norte, 2018.

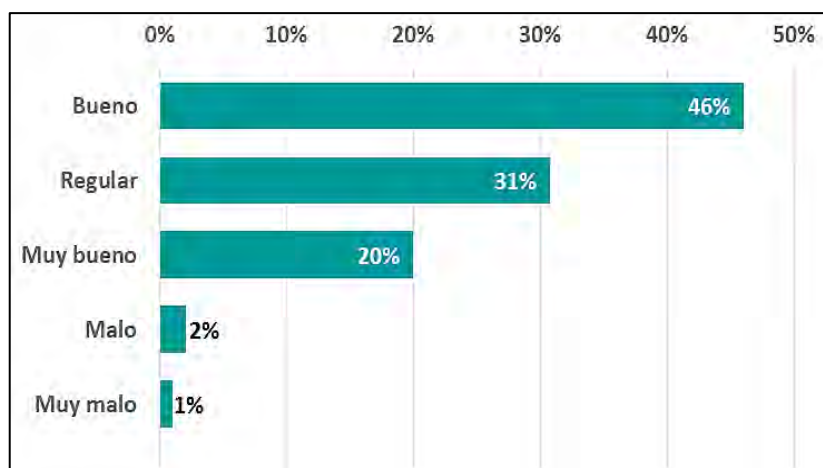


Figura 52. Calificación que le dan los usuarios al ambiente en el centro MAC Lima Norte, 2018.

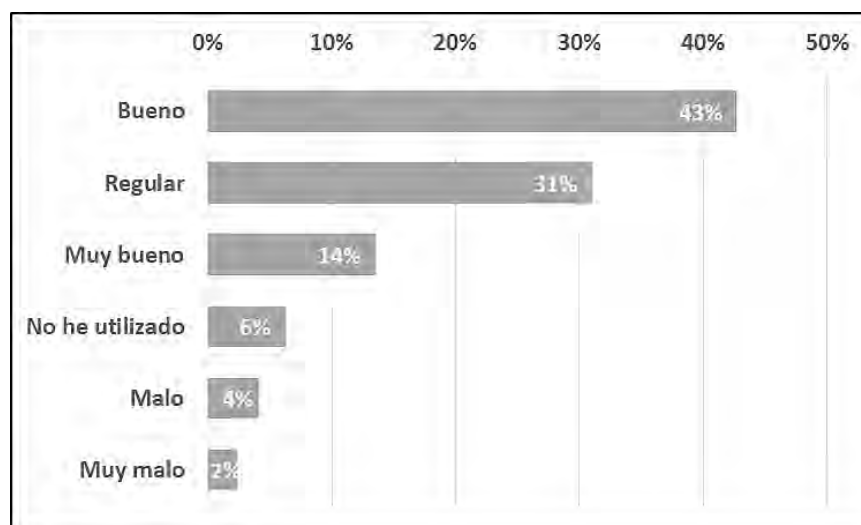


Figura 53. Calificación que le dan los usuarios a la modalidad de pago de los trámites del centro MAC Lima Norte, 2018.

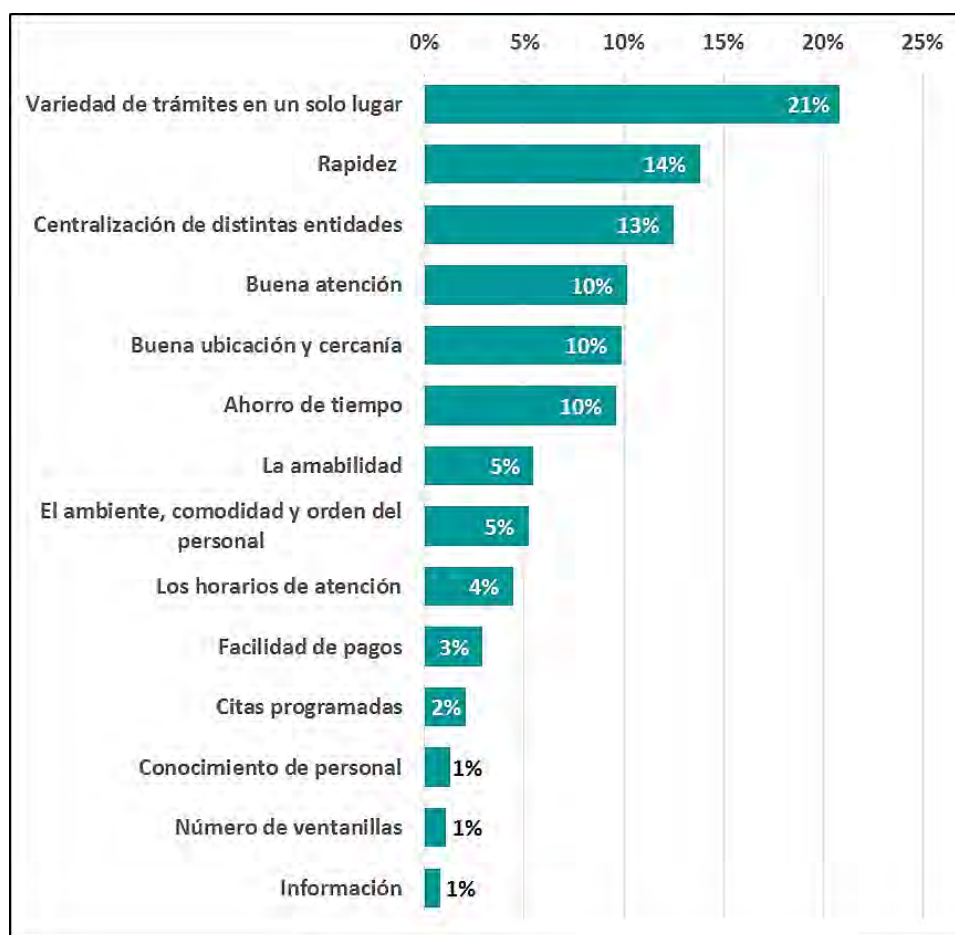


Figura 54. Aspectos positivos que identifican los usuarios en el servicio brindado en el centro MAC Lima Norte, 2018.

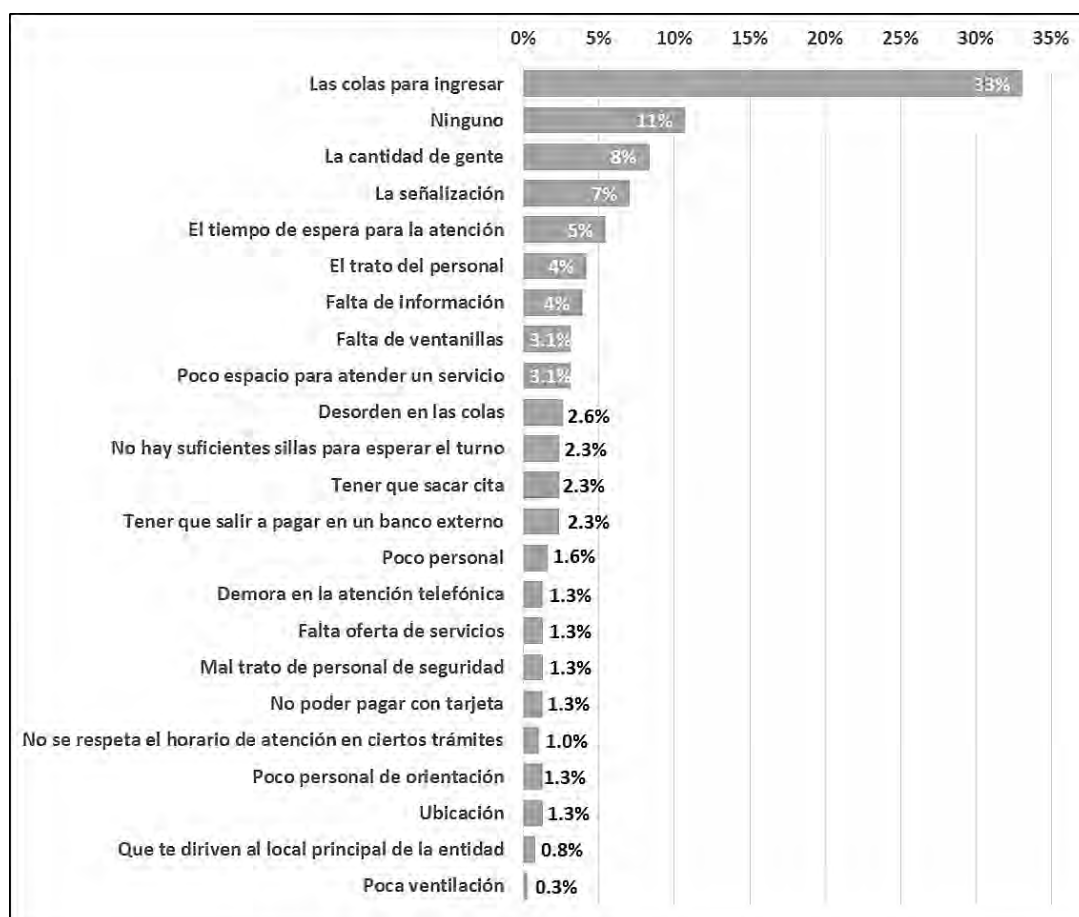


Figura 55. Aspectos negativos que identifican los usuarios en el servicio brindado en el centro MAC Lima Norte, 2018.

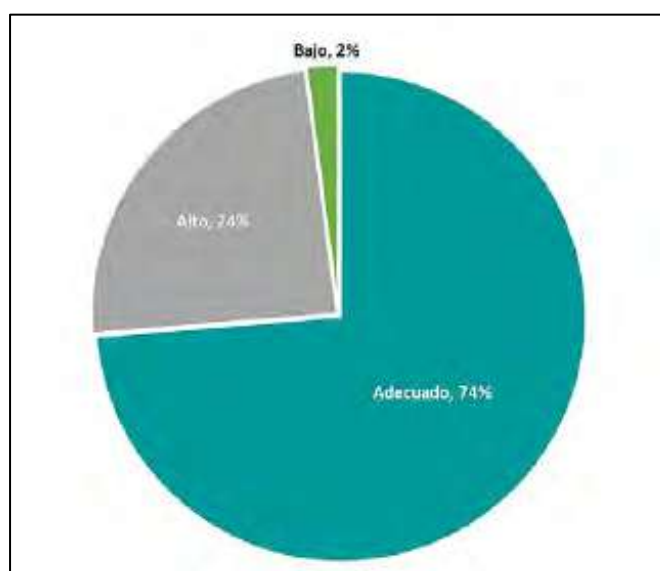


Figura 56. Cómo consideran los usuarios el costo de los trámites del centro MAC Lima Norte, 2018.

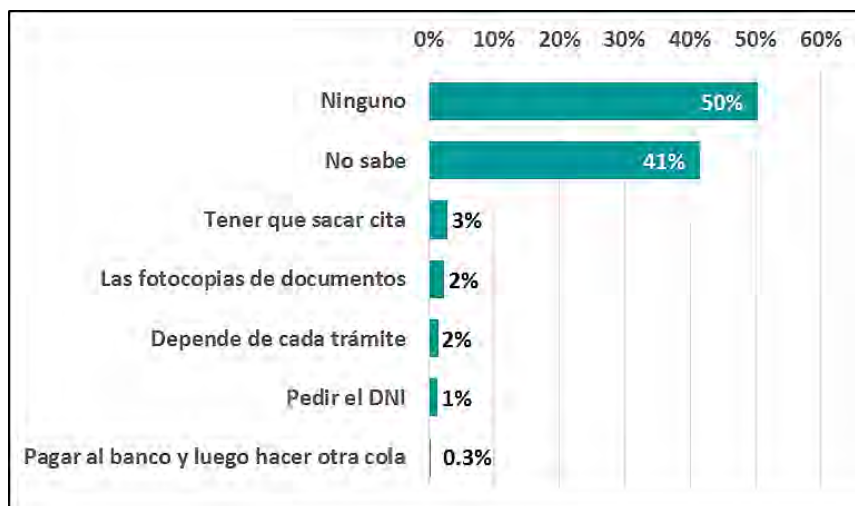


Figura 57. Requisitos que se podrían obviar según los usuarios del centro MAC Lima Norte, 2018.

Aspectos que los usuarios consideran deberían mejorar en el centro MAC. Este bloque de preguntas apunta a identificar aquellos espacios de mejora sugeridos por los ciudadanos. A continuación, se detallarán las respuestas:

- Al preguntarse a los encuestados sobre las entidades que sugieren deberían incorporarse al MAC, 38 % manifestó que ninguna, 11 % manifestó que más agencias de la banca comercial a fin de facilitar los pagos, 8 % las comisarías y la policía nacional, 8 % las municipalidades, 6 % brindar más trámites de RENIEC, 5 % declaró que deberían incluirse módulo para Enel, Sedapal y Cálidda, 5 % más trámites de SUNEDU, 4 % más trámites de SUNARP y 3 % más trámites de SUNAT (ver figura 58).
- Luego, cuando se preguntó a los usuarios si realizar los trámites por internet (canal virtual) mejoraría la atención del MAC, 90 % manifestó que sí, 9 % declaró que tal vez y 1 % que no (ver Figura 59).

- Seguidamente, se preguntó a los encuestados que respondieron tal vez respecto al uso del canal virtual, sobre los motivos de su respuesta. Ellos señalaron lo siguiente: (a) solo algunos servicios se pueden automatizar, (b) el pago por Internet no es seguro, (c) tiene que haber un buen sistema que no se sature, (d) se reduciría el tiempo de espera, (e) reduciría los desplazamientos, (f) la atención no sería personalizada, (g) tendría que ser fácil de usar, (h) pueden surgir problemas al momento de realizar el trámite (fiabilidad), (i) algunas personas no se acostumbran, (j) si brindan seguridad sí y (k) se evitarían las colas. Luego, los encuestados que respondieron negativamente, argumentaron lo siguiente: (a) algunas personas no se acostumbran, (b) puede ser complicados y (c) los trámites deben ser personales (ver Tabla 44).
- Finalmente, se le consultó a los encuestados sobre qué acciones estaría dispuesto a realizar por internet, 76 % declaró efectuar los trámites, 69 % realizar los pagos del trámite, 61 % acceder a los formularios, 59% buscar información y 1 % sacar citas (ver Figura 60).

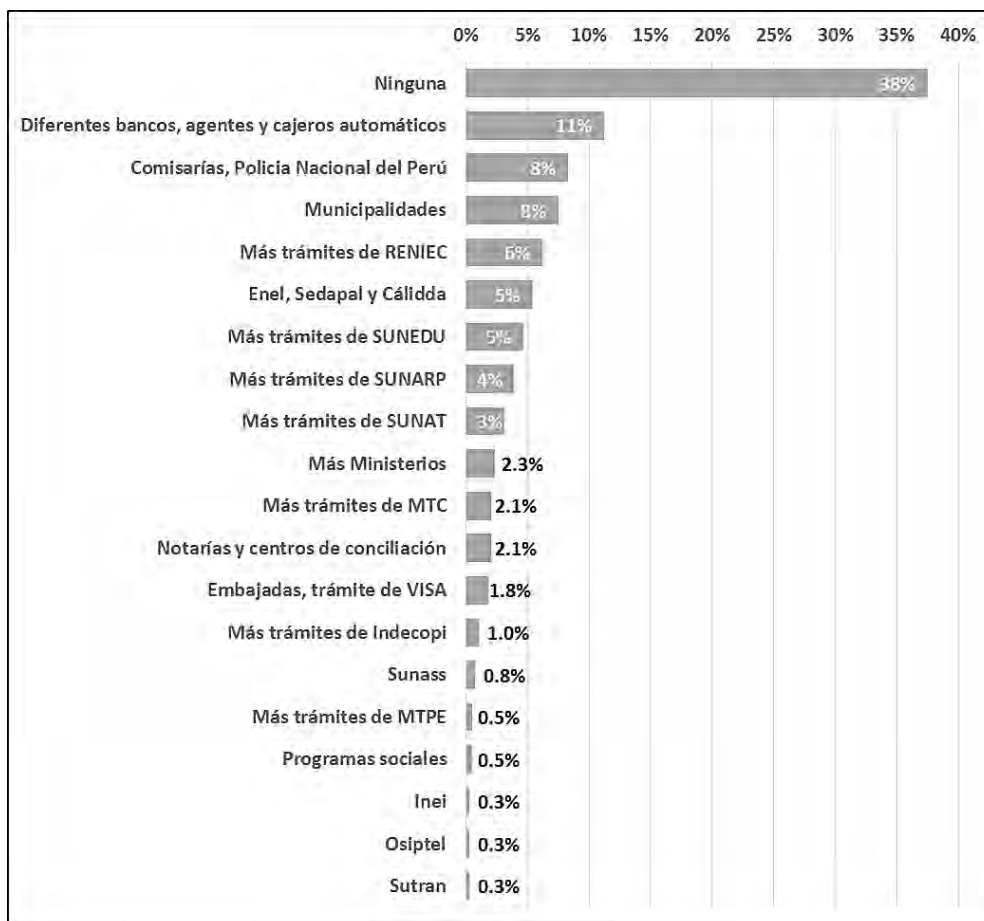


Figura 58. Entidades que a los usuarios les gustaría sean parte del centro MAC Lima Norte, 2018.

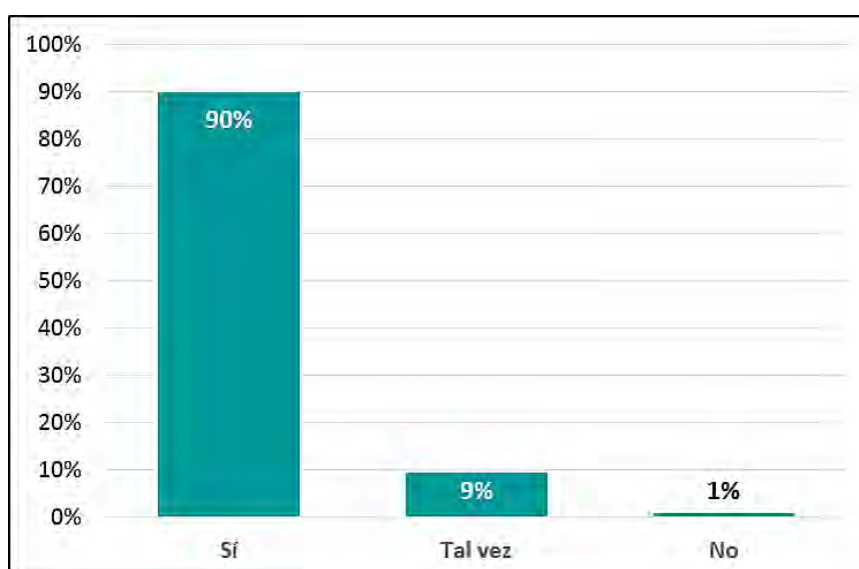


Figura 59. Porcentaje de usuarios que considera que realizar los trámites por Internet mejoraría los servicios en el centro MAC Lima Norte, 2018.

Tabla 44

Motivos de respuestas No y Tal vez ante consulta sobre uso del canal virtual

No	Tal vez
Algunas personas no se acostumbran	Solo algunos servicios se pueden automatizar, otros no
Puede ser complicado	El pago por internet no es muy seguro
Los trámites deben ser en persona	Tiene que haber un buen sistema informático que no se sature
	Se podría reducir los tiempos de espera
	Por la inseguridad de los pagos por internet
	Menos tiempo
	Si se asegura que no se cuelga el sistema
	Podría reducir desplazamientos
	La atención ya no sería tan personalizada
	Se sobrecarga la red
	Tiene que ser fácil de usar
	Pueden surgir problemas al momento de hacer los trámites
	Sería más rápido
	Algunas personas no se acostumbran
	Si brindan seguridad sí
	Se evitarían las colas

Nota. Adaptado de la encuesta a usuarios del MAC Lima Norte.

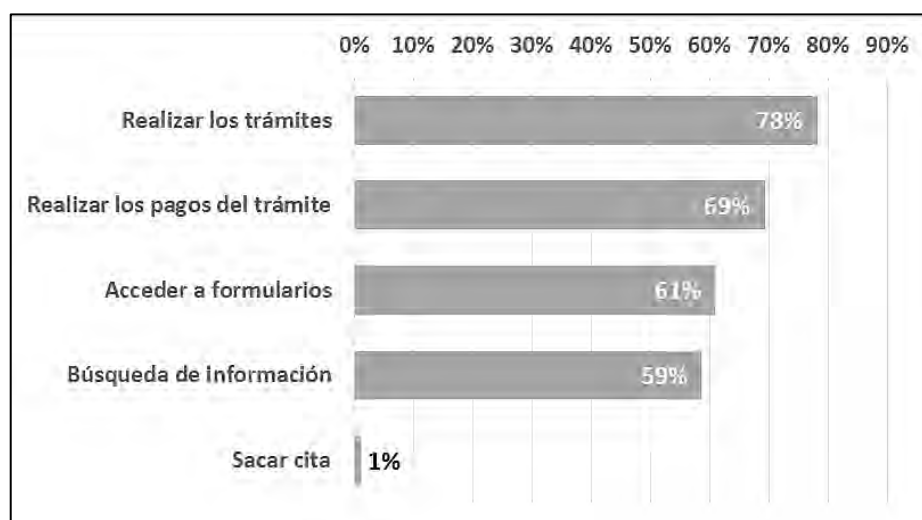


Figura 60. Acciones que los usuarios estarían dispuestos a realizar por internet, 2018.

4.3. Factores que Optimizarían el Servicio en el MAC de Lima Norte

Este subcapítulo tiene como objetivo identificar cuáles serían los factores clave que optimizarían la calidad del servicio, el tiempo y los costos del MAC Lima Norte. Para tal fin, se acudió a un grupo de expertos en modernización del Estado y simplificación administrativa a quienes se les alcanzó un cuestionario con preguntas específicas sobre esta problemática.

La Tabla 45 muestra los nombres de los especialistas y una apretada reseña de su experiencia. Todos han participado en proyectos de modernización del Estado y en procesos de simplificación administrativa. Destaca en el grupo, la participación de Liliani Souza quien fuera la artífice, en cuanto al diseño del proyecto y la asesoría técnica, de la implementación del MAC Lima Norte.

Las preguntas a los expertos se dirigieron hacia las siguientes temáticas: (a) la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC), (b) el alineamiento entre el tercer objetivo del Plan Nacional de Simplificación Administrativa y la estrategia MAC, (c) los atributos diferenciadores del MAC Lima Norte para crear valor público, (d) los aspectos que mejorarían la calidad del servicio en los Centros MAC, (e) los aspectos que reducirían los tiempos o costos del servicio, (f) las limitaciones para el desarrollo de la estrategia MAC y (g) dado el crecimiento de la demanda por servicios públicos, sugeriría un enfoque en los servicios de mayor demanda. Seguidamente, se desarrolla cada uno de estos aspectos.

Tabla 45

Relación de especialistas consultados y reseña

Especialista	Reseña
Carlos del Castillo	PhD Strategic Management, Magister en Administración y máster en Gestión de Entidades No Lucrativas. Se desempeña como asesor y consultor en proyectos de desarrollo, clima de negocios, competitividad territorial y desarrollo económico local. También, se ha desempeñado como consultor para la Unión Europea, el IFC-Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y para entidades de cooperación y consultoras internacionales. Actualmente es profesor contratado de la Universidad ESAN y director-gerente de Agroconegocios Universalis, consultora especializada en el desarrollo y la promoción de proyectos productivos sostenibles.
Juan José Martínez	Magister en Derecho Corporativo. Tiene más de 20 años de experiencia profesional en la asesoría de entidades de los Sectores Público, Privado y de la Cooperación Internacional. Especialista en Gestión Pública, Sistemas Administrativos del Estado y Regulación de Servicios Públicos. Consultor para diversas organizaciones. Asimismo, ha sido asesor de la Presidencia del Consejo de Ministros. También, ha trabajado en el diseño de la nueva Ley del Servicio Civil, la reforma de la Ley del Procedimiento Administrativo General, la eliminación de barreras estatales a la inversión, la mejora de la gestión de la organización del Sector Educación, modernización de entidades estatales, entre otros.
Liliani Souza	Especialista en Administración Pública y Desarrollo de la Gestión. Fue Directora de Desarrollo de Proyectos de la Superintendencia de Servicios al Ciudadano - SAC, de 1995 hasta 2006. Consultora internacional de proyectos de atención al ciudadano, simplificación de trámites y modernización de la gestión pública y privada. Actualmente es Directora Ejecutiva de la GPública Consultoría en Gestión, trabajando en el desarrollo e implementación de diversos proyectos de modernización de servicios públicos y atención al ciudadano en Brasil y otros países de América Latina (Perú y Colombia) y África (Mozambique y Angola), así como proyectos de Simplificación Administrativa en Brasil y República Dominicana.
Luis Malpartida	Magister en Ciencias de Ingeniería con especialización en Gestión. Con más de 20 años de experiencia liderando equipos para la implementación de proyectos innovadores orientados al desarrollo de negocios, la mejora de la productividad y a elevar el nivel de vida de la población. Es un especialista enfocado en el planeamiento estratégico y la responsabilidad social como pilares para alcanzar los objetivos organizacionales y generar valor para los stakeholders. Se ha desempeñado como asesor en materia de Simplificación Administrativa en la Presidencia del Consejo de Ministros. Es consultor independiente en temas de planeamiento estratégico, mejora de procesos e innovación.
Oscar Ramos	Licenciado en Administración con post grado en Gestión Estratégica Empresarial. Especialista en Gestión Pública y Experto en Gestión por Procesos. Tiene experiencia en la elaboración, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos de inversión pública y privada con enfoque de desarrollo social. Asimismo, tiene experiencia en la administración de proyectos y gestión Público-Privado y Gestión Pública. Además, posee experiencia en investigación Económica, Pobreza y Desarrollo Urbano y aplicación en la Gestión Pública. Es especialista en temas de modernización del Estado y Simplificación Administrativa.
William Muñoz Marticorena	MBA con especialización en Finanzas y Comercio Internacional y Magister en Administración de Negocios. Tiene especialización en Gerencia de Proyectos, Gobernabilidad y Gerencia Política, Competitividad, Simplificación administrativa, Regulación, Relaciones público-privadas y Defensa Nacional. Es experto en Logística y distribución física, rediseño de operaciones para mejoramiento de la gestión, reducción de costos operativos, competitividad territorial y planeamiento estratégico. Se ha desempeñado como Coordinador País del Proyecto Vinculaentorno de la Comisión Europea, consultor en simplificación administrativa, reformas de trámites empresariales y Modernización Municipal. Consultor del IFC BANCO MUNDIAL, CONFIEP, MINEDU, entre otros.

Nota. Adaptado de *files* personales y pauta de entrevistas.

4.3.1. De la estrategia MAC

A continuación, una síntesis de las principales contribuciones de los especialistas:

- La creación de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) permitió que se pueda contar con una plataforma presencial a través de la cual una gran cantidad de entidades públicas y privadas ofrezcan procedimientos y servicios. Se propone, entonces, dos enfoques de mejora: el primero, consiste en trabajar las economías de escala, pues una plataforma física integrada por diversas entidades permite ahorrar tiempo y costo (tanto para los ciudadanos que encuentran varias entidades en un solo punto y así evitan desplazamientos, como para las entidades mismas, que ahorran en personal y en servicios asociados con el mantenimiento de instalaciones); el segundo enfoque, sugiere una estrategia “multientidad”, que tiene sus antecedentes en las denominadas “ventanillas únicas”, desarrolladas como esfuerzos aislados de algunas entidades afines para simplificar sus procesos. Obviamente, no todos los servicios y trámites requieren formalmente la presencia física de los ciudadanos, en ese sentido una estrategia multicanal era necesaria. Por ello, se destaca el rol complementario de los canales telefónico y virtual, que cumplen fundamentalmente fines orientadores que todo proceso tiene, evitando traslados innecesarios.
- Me parece una estrategia que es inicialmente adecuada, porque busca acercarse al ciudadano; con servicios recurrentes o de alto impacto. A la fecha, me parece que se ha puesto más énfasis en los centros presenciales (MAC) frente a los telefónicos o virtuales. Sin embargo, dado su costo, habría que evaluar si es sostenible desde el punto de vista presupuestario la implementación masiva de los MAC. Por esta consideración, habría que evaluar si dicha estrategia puede desarrollarse a una escala mayor.

- La estrategia MAC fue una importante iniciativa del Gobierno de Perú, en el ámbito de la modernización del Estado, para brindar a los ciudadanos servicios públicos de forma simple y con fácil acceso, a través de la implementación y fortalecimiento de la cultura ciudadana, donde las entidades públicas deben existir para servir a los ciudadanos. Fue una importante iniciativa en el marco del Programa de Modernización y Descentralización del Estado (PMDE). La difusión e implementación del MAC en otros locales de Lima y provincias es la evidencia de su éxito.
- No se aprecia una estrategia clara, es un *multimarket* donde han ido incorporándose y retirándose servicios en función a los intereses de las entidades y no en base a su propia estrategia.
- Es acertada en cuanto permite acercar el Estado al ciudadano, brindándole una plataforma única de atención para diversos trámites y procedimientos administrativos. Sin embargo, se requiere que se añada a la estrategia la necesidad de disponer de mayor infraestructura de servicios que, incluso consideren los servicios y trámites municipales. Asimismo, implementar el MAC Itinerante que en algún momento se planteó
- Es una estrategia interesante que, sin embargo, ha perdido dinámica; tanto por la falta de objetivos estratégicos verdaderamente desafiantes, como por los limitados presupuestos asignados para sus proyectos de integración de servicios mediante la interoperabilidad.

En resumen, la mayoría de los expertos consideran importante la estrategia MAC, sobre todo en cuanto a reducción de tiempo y costos. Sugieren que esta estrategia, revela una oportunidad para las entidades de trabajar conjuntamente en la mejora de procesos y la posibilidad de asociarse en proyectos que integren sus plataformas virtuales mediante la

interoperabilidad. Se identifica, igualmente, una restricción presupuestaria que limitaría el escalamiento del formato, así como, el desarrollo de mejoras tecnológicas. Se recomienda un impulso y que se oferten trámites mediante el canal virtual. Luego, que se incorporen trámites municipales.

4.3.2. Del alineamiento entre el tercer objetivo del Plan Nacional de Simplificación Administrativa (PNSA) y el MAC Lima Norte

Seguidamente una síntesis de las principales contribuciones de los especialistas:

- Considero que se está en camino hacia ese alineamiento. Lo cierto es que la estrategia MAC es un mecanismo que permite grandes avances en cuanto a la simplificación administrativa. No obstante, falta aún realizar mejoras de fondo al interior de los mismos procesos. El PNSA no considera todavía la integración de las diversas plataformas informáticas que en años anteriores las entidades estatales han desarrollado por cuenta propia. Por citar, información de SUNAT y SUNARP que no puede vincularse todavía con las plataformas del sistema financiero y otros sectores de la actividad privada.
- Sí. De hecho, parece que el OE3 fue establecido pensando en la estrategia MAC. Sin embargo, da la impresión de que se ha enfocado en los MAC presenciales. Existe mucho espacio para desarrollar los servicios telefónicos y virtuales.
- Pienso que la implementación del MAC ha fortalecido el PNSA en la medida que, las entidades públicas, han tenido que simplificar sus trámites para brindar servicios con más rapidez, con menos burocracia. Para ello, fue necesario invertir esfuerzos para simplificar trámites y modernizar la oferta de los servicios.
- Después de más de siete años de existencia, es momento de volver a sistematizar la experiencia para ajustar el modelo y promover un nuevo modelo de atención que cumpla mejor con el tercer objetivo estratégico del PNSA.

- Sí, en parte. La implementación se está dando a niveles de procedimientos administrativos de entidades del gobierno a un nivel más macro (RENIEC, MININTER, SUNARP, MTC, entre otros). Insisto, es necesario implementar más MAC distritales, como el de Ventanilla, que incorpora los procedimientos antes señalados y los distritales.
- Me parece que sí, en cuanto a visión y diseño; parcialmente, en cuanto cumplimiento de metas. No obstante, con relación a la necesidad de un escalamiento a nivel nacional de este formato, no se evidencian acciones y faltan presupuestos, sea para incrementar las plataformas presenciales, sea para acelerar el desarrollo de ventanillas multiservicios que aprovechen la interoperabilidad y las pasarelas de pago.

En suma, los principales aportes de los expertos coinciden en subrayar que queda pendiente una mayor integración de las entidades y que vinculen sus plataformas mediante la interoperabilidad. Refieren que se enfatiza el canal presencial del MAC y no se aprovechan el canal telefónico y sobre todo el virtual. Se recomienda, además, volver a revisar el modelo y sistematizarlo adaptándolo a los nuevos escenarios y tecnologías. Un mayor desarrollo demanda de la incorporación de trámites municipales y disponer de presupuestos suficientes.

4.3.3. Atributos diferenciadores del MAC Lima Norte para la creación de valor público

En adelante, se presenta una síntesis de las principales contribuciones de los especialistas:

- Como señalé previamente: ahorro en tiempo básicamente. Los desplazamientos (sobre todo en ciudades donde el caos vehicular y el colapso del transporte público

son evidentes) consumen gran parte del día. El poder encontrar diversas entidades en un solo punto genera desplazamiento nulo. De otro lado, las entidades que participan en los centros tienen la oportunidad de ser “comparadas” por los ciudadanos en cuanto a la simplicidad del trámite a seguir y a la cantidad de requisitos exigidos. Esa convergencia “multientidad” obliga a estas entidades a mostrar “su mejor rostro”.

- Como elementos diferenciadores, mencionaría los siguientes: (a) Cercanía con el ciudadano (en los centros comerciales, de rápido acceso o acceso masivo), (b) la inclusión de diversos trámites (los más utilizados).
- Los modelos deben evolucionar con el tiempo para sostener la innovación del inicio y, además, las necesidades cambian y se hace necesario estar atento a las innovaciones tecnológicas, a la modernización y simplificación de trámites de forma continua. Después de ocho años desde su implementación, el MAC está consolidado como Programa de Gobierno y cada vez más su difusión alcanza a más poblaciones de otras plazas. El centro MAC ha cambiado del local inicial donde fue implementado en el 2010, en el centro comercial Lima Norte, hacia otra área, con más comodidad, acceso y nuevas entidades. La Secretaría de Gestión Pública (SGP) continúa monitoreando su funcionamiento y buscando implementar las mejoras necesarias a partir de las encuestas de satisfacción junto a los usuarios y la articulación institucional junto a las entidades.
- El principal valor es tiempo: menores tiempos de cola, de espera al resultado, de trámite, de traslado para hacer distintos trámites (cuando los ofrece el MAC). Como resultado de lo anterior, también hay ahorros de costo.
- Ahorro de tiempo al reducir el número de traslados, el *benchmarking* entre las entidades, dado que estas son observadas por los usuarios y así sienten la presión por

innovar y mejorar sus procesos. La flexibilidad para poder realzar innovaciones organizacionales y asimilar nuevas tecnologías.

En síntesis, los expertos consideraron como los principales elementos diferenciadores al ahorro del tiempo al eliminarse los traslados entre entidades; asimismo, a la proximidad entre entidades que les permitiría complementar servicios y competir por mejorar sus procesos y ofertar un mejor servicio. La flexibilidad en el diseño del MAC que permite se adecue a los nuevos desafíos, a innovar y asimilar tecnología.

4.3.4. Aspectos que ayudarían a mejorar la calidad del servicio en el centro MAC Lima Norte

En seguida una síntesis de las principales contribuciones de los especialistas:

- La evidencia de muchos años en procesos de simplificación administrativa nos señala que gran parte de la experiencia del ciudadano es ingrata debido a la “primera impresión” que tienen durante el servicio o trámite. Y eso sucede en muchos casos por la falta de información inicial. La etapa de orientación inicial es clave y debe mostrarle al ciudadano todo el panorama que implica llevar a cabo el proceso. Información parcial o incompleta es una queja permanente. Por tanto, de nada sirve contar con una plataforma que integre diversos servicios y trámites de distintas entidades si es que el ciudadano que está a punto de solicitar un servicio o de iniciar un trámite no cuenta con toda la información necesaria. Las entidades que están a punto de brindar un servicio o desarrollar un trámite con los ciudadanos deben asegurarse al inicio que la información es completa.
- Dada la penetración del uso de servicio de Internet, vincularía el servicio virtual con el presencial. Ejemplo de ello es poder hacer parte del trámite vía internet (iniciar el

trámite, mandar el pago) y la segunda parte presencial, en el MAC. Sobre este punto, recomiendo que se revise la estrategia VUCE de MINCETUR.

- Creo que los aspectos clave son los que siguen: (a) el monitoreo de la calidad a través de indicadores que puedan ser obtenidos por sistema electrónico; (b) la capacitación continua de los funcionarios; (c) el incentivo a las entidades para que transformen sus procesos de atención volviéndolos más digitales y menos presenciales, y (d) la finalización del trámite en una sola visita para que el ciudadano no tenga que volver al Centro MAC por los documentos solicitados.
- Se debe incorporar componentes virtuales o en línea al servicio. La posibilidad de imprimir algunos certificados o constancias en casa o en cabina pública, esto descongestionaría el MAC, pues las personas que solicitan antecedentes o constancias solo tendrían que hacer el pago (en línea o en el banco), y luego descargar el documento. Tal es el caso, por ejemplo, de los antecedentes policiales o penales, que se pueden descargar. También, es anacrónico tener que hacer el pago en el Banco de la Nación (BN) del MAC, se podría incorporar la opción de pagos con tarjeta en POS multiservicios y eso descargaría al BN y permitiría ampliar el servicio.
- Mayor infraestructura de servicios, implementación de MAC por capitales de departamento y en Municipios tipo “A”.
- Los trámites y demás servicios deben ser evaluados por el usuario, tal como se realiza en INDECOPI o en la banca comercial. Se deben generar los incentivos necesarios para que las entidades integren sus plataformas tecnológicas y se pueda brindar atención al público mediante ventanillas multiservicios; entregar trámites por el canal virtual y *totens* similares a los Poupatempo de São Paulo.

Sintetizando los aportes de los especialistas, ellos sugieren cuidar la calidad de la orientación; específicamente que brinde información completa y verificar que el usuario

antes de ingresar disponga de toda la información necesaria. Asimismo, indicaron que se debe vincular el servicio virtual con el presencial, considerando el inicio y pago virtual y el recojo presencial. Además, proponen relevar aspectos clave como los que siguen: (a) el monitoreo y evaluación con indicadores, (b) capacitación permanente, (c) incentivos para la transformación digital de las entidades y (d) trámite completo en una visita al MAC. También, señalaron que los trámites sean evaluados por los usuarios.

4.3.5. Aspectos que ayudarían a reducir el tiempo o costo del servicio otorgado en el MAC Lima Norte

Inmediatamente, se presentará una síntesis de las principales contribuciones de los especialistas:

- Hay experiencias interesantes que a nivel individual han aplicado algunas entidades. Desde mi experiencia, siempre es posible seguir reduciendo el tiempo y el costo de los servicios, pero requiere de mucha imaginación y dosis importantes de innovación. El uso de la tecnología de los *Smartphone* y el acceso cada vez mayor a las redes de comunicación abren un abanico amplio de posibilidades. El sector privado ha desarrollado avances muy importantes que se deben observar y analizar a fin de evaluar su replicabilidad en el sector público.
- El uso de Internet. También, se podría desarrollar algún aplicativo (APP) para trámites. Sugiero conversar con los especialistas de entidades bancarias, dado que utilizan masivamente el Internet.
- La principal restricción es de presupuesto, dado que la SGP tiene presupuesto reducido para el mantenimiento de los centros MAC que están directamente bajo su gestión. Además, es necesario fortalecer otros canales de atención, en particular, el virtual. No obstante, ello demanda de presupuestos significativos para la modernización de los servicios a través del uso de tecnologías innovadoras.

- Expedientes Digitales, uso de las TIC.
- Servicios a través de *Smartphone* (servicios móviles) y presupuesto para su desarrollo; aparentemente existiría una falta de voluntad política, en tanto no se evidencia la asignación de una partida de magnitud para realizar estos saltos tecnológicos.

Concretamente, los expertos recomiendan, mirar las buenas prácticas del sector privado en cuanto al uso de tecnologías. De igual manera, sugirieron migrar los servicios hacia los *Smartphone* y desarrollar aplicativos (APP). Adicionalmente, indicaron considerar las restricciones presupuestarias y la necesidad de disponer de mayores. Por último, recomiendan desarrollar expedientes digitales.

4.3.6. Principales limitaciones para el desarrollo de la estrategia MAC

Ahora, enseguida se presentará una síntesis de las principales contribuciones de los especialistas:

- Como señalé previamente, la estrategia MAC en esencia es positiva e implica grandes mejoras. Pero debe verse al interior de los procesos mismos a nivel de entidades públicas (principalmente), pues muchos de estos trámites siguen siendo engorrosos y en algunos casos, todavía presentan incoherencias y redundancias. Muchas entidades públicas iniciaron años atrás políticas de mejora de procesos. Particularmente, participé en la mejora y simplificación de procesos a nivel de RENIEC y del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Y se dieron avances, pero, todavía parciales.
- Si bien es una estrategia y esfuerzo importante, la principal limitación es su número. En todo el país, no existe más de media docena de MAC. Por eso, habría que evaluar

si es presupuestalmente viable y escalable (crear un mayor número de instalaciones). Me parece recordar que este modelo lo tomamos de Brasil, por recomendación del BID. Por eso, señalamos que deberían evaluarse la mezcla o interacción con servicios virtuales. También, debería evaluarse disponer de formatos más pequeños, pero multiservicios. En Costa Rica, he tenido la oportunidad de ver este modelo. En ese país, muchas agencias del Banco de Costa Rica (el equivalente a nuestro Banco de la Nación) tienen un módulo donde se pueden hacer muchos trámites (como emisión de certificados, pasaporte, renovación de breveté, entre otros). Podría evaluarse ese modelo.

- Primero habría que ver si hay claridad respecto a cómo será el despliegue del modelo y quién lo financia: Gobierno Central o autoridad subnacional (Regional o municipal, según el caso) o sector privado (o cada entidad pagara un “alquiler”). Luego sistematizar el modelo y elaborar los manuales de operación y procedimiento. Es necesario pasar al segundo nivel de reformas e integrar los procesos de la trastienda y rediseñar los procedimientos clave. Lograr atender siete días a la semana incluyendo feriados.
- Existen varias limitaciones, pero entre las principales podemos encontrar la dificultad de entender el concepto de la simplificación administrativa y su implementación a todo nivel del Estado. Pensemos aun en que el expediente físico es válido y no dar paso al uso de nuevas tecnologías. Falta mayor implementación de la Gestión por Procesos en las entidades del Estado.
- Reitero que la principal es presupuestaria, tal vez porque no se dimensionan los impactos en la sociedad que generaría la simplificación de trámites. Por otro lado, los procesos en muchos casos siguen siendo complejos y se debe continuar con la mejora. Se debería vincular la estrategia de simplificación con las estrategias a favor

de la productividad y la formalización, así mejorarían conjuntamente los impactos obtenidos.

Finalmente, los especialistas proponen, continuar con las mejoras continuas, siempre hay espacio para mejorar costos y tiempos; considerar la viabilidad presupuestaria del escalamiento del formato presencial; observar la experiencia de Costa Rica que a través de su banco nacional atiende trámites como entrega de certificados, pasaporte, breveté, entre otros. También, sugieren pasar a un segundo nivel de reformas, integrar los procesos de *back office* y rediseñar los procedimientos clave. De igual forma, indican superar la restricción presupuestaria, dimensionar los reales impactos del MAC e integrar este modelo con otras estrategias como de mejora de la productividad y formalización.

4.3.7. Sobre la priorización de los servicios de mayor demanda

A continuación, se presentará una síntesis de las principales contribuciones de los especialistas:

- El dicho “quien mucho abarca poco aprieta” tiene todavía vigencia, y es que se sustenta en principios básicos de gestión estratégica: la priorización es clave en situaciones de escasez de recursos. Somos un país donde todavía hay serias deficiencias en atención de necesidades primarias. Resultaría óptimo el poder analizar cuáles son los servicios de mayor demanda y orientar la mejora hacia los mismos. Eso nos llevaría a una mejor distribución de recursos, a la vez que elevaría los indicadores de atención al ciudadano. No se trata de descuidar la atención de segmentos minoritarios, sino de establecer acciones para mejorar los resultados integrales.

- Dado que existen restricciones presupuestales, se tiene que ajustar la oferta, sea en el número de trámites o sea en la ubicación de los centros. Como he señalado antes, valdría la pena evaluar la existencia de centros más pequeños (ver caso de Costa Rica).
- Sí, estoy a favor de priorizar los servicios más demandados por los ciudadanos en función de los altos costos de mantenimiento de una plataforma como MAC y sugiero que los otros servicios deben ser brindados por los medios digitales de atención. Sin embargo, es necesario definir las políticas de simplificación de trámites para la oferta digital de servicios a fin de garantizar que el ciudadano tenga acceso, por cualquier medio, a los servicios que demande.
- Esa fue la intención inicial. Pero en la idea de progresivamente ampliar la gama de servicios.
- Sería un grave error desatender aquellos servicios con menor demanda sin plantear alternativas para su atención. Es necesario proponer mecanismos de atención alternativos (trámites *online*, por ejemplo, para atender los procedimientos menos demandados).
- Desearía visualizar al modelo MAC como un centro de innovación en servicios públicos, donde puedan converger entidades públicas a efectos de integrar sus plataformas para brindar servicios en ventanillas únicas. Si bien, los trámites más demandados deben tener prioridad en cuanto a desarrollos innovativos y tecnológicos, no se debería descuidar la generación de soluciones asistidas por tecnología para el resto de los trámites.

Sintetizando, dadas las limitaciones de recursos, los especialistas sugieren que es mejor racionalizar. Dadas las restricciones presupuestarias, habría que ajustar la oferta y recordar el caso de Costa Rica, intensiva en servicios virtuales; definir las políticas de

simplificación de trámites para la oferta digital; no desatender los servicios de menor demanda sino desarrollar trámites virtuales. El MAC como un laboratorio de innovación en servicios públicos.

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

DISCUSIÓN

Evaluación de la Creación de Valor Público mediante la simplificación administrativa en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) Lima Norte

En páginas anteriores, se hizo referencia a la relación entre la Política de Modernización de la Gestión Pública (PMGP) con el Plan Nacional de Simplificación Administrativa (PNSA), específicamente, con su tercer objetivo estratégico¹⁵. Luego, considerando el alineamiento entre el objetivo general de la PMGP: alcanzar *resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país*, y el tercer objetivo del PNSA *desarrollar un modelo de atención al ciudadano y promover su implementación*. Se puede afirmar que, en ambos casos, existe una orientación o direccionamiento hacia la generación y evaluación del valor público. Concretamente, el PNSA, mediante la estrategia del centro MAC, propone que, mediante la aglomeración de entidades públicas que brindan servicios públicos, se pueda crear resultados e impactos deseados en los ciudadanos y en la sociedad. En ese sentido, el centro MAC debe convertirse en una plataforma para la mejora continua y la adecuación de tecnologías que simplifiquen

¹⁵ Desarrollar un Modelo de Atención al Ciudadano y promover su implementación.

los procesos, reduzcan los costos y mejoren la calidad de la atención. Contribuyendo así, a la creación de valor público.

La noción de valor público fue introducida por el académico Moore (1995), quien relacionó intrínsecamente el valor público con la satisfacción del usuario, pues consideraba que el valor se encontraba en los deseos y percepciones de los ciudadanos¹⁶. Por tanto, el estimaba que las acciones de crear, organizar y gestionar una institución, cuya misión era la satisfacción de las necesidades y deseos de la ciudadanía, se corresponden con la persecución de la creación de valor público. De esta manera, el desarrollo del modelo MAC, mediante la integración de entidades, en la búsqueda de optimizar sus procesos de producción de servicios públicos, creará valor público a través de los aspectos que siguen: (a) la reducción de tiempo y costos, (b) eliminando requisitos innecesarios, (c) utilizando intensivamente las tecnologías, (d) incrementando el número de servicios públicos brindados por el canal virtual, (e) propiciando la confianza de la ciudadanía y del nivel superior autorizador, (f) adecuando la normatividad a efectos que esta facilite la mejora e innovación del Centro MAC, (g) obteniendo presupuestos que permitan el escalamiento y el salto tecnológico del modelo MAC, entre otras acciones.

Moore exhortó a los servidores públicos a realizar sus actividades con la mayor eficacia, eficiencia y liderazgo, pensando en las necesidades reales de los ciudadanos para lograr el máximo valor público. Señaló, además, que existen tres características críticas para la creación de valor público: (a) una reflexión sustantiva de lo que es valioso y eficaz; (b) un diagnóstico de las expectativas políticas, considerando que las relaciones técnico-políticas son relevantes; (c) un análisis detallado de lo que presenta una viabilidad operativa. Moore

¹⁶ Del conjunto de ciudadanos no de un ciudadano.

(2013) aportó dos instrumentos valiosos que ayudan a la conceptualización y gestión del valor público. El primero es la Cadena de Valor Público, instrumento que describe el proceso mediante el cual el gobierno actúa, utilizando el dinero y la autoridad del Estado, para producir efectos a través de transacciones con individuos. El segundo es el triángulo estratégico, un marco analítico que está diseñado para ayudar a los líderes del sector público a desarrollar propuestas de valor sólidas. Enfocó, igualmente, su atención en tres temas que deben ser resueltos individualmente y luego ser alineados: (a) ¿cuál es el valor público que creo que puedo producir?, (b) ¿qué legitimidad y apoyo puedo aprovechar? y (c) ¿qué capacidad operativa puedo desplegar para producir el resultado deseado?

Este trabajo de investigación tiene como problema general la indagación por la incidencia de la aplicación de la simplificación administrativa en la creación de valor público en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) de Lima Norte durante el 2018. En tal sentido, apoyados en el marco conceptual del valor público, se han realizado acciones que permitan afirmar o rechazar la hipótesis de trabajo, tales como: (a) un diagnóstico integral del MAC, (b) una evaluación del proceso de implementación y del diseño organizacional del MAC y (c) la identificación de sus factores críticos. Todas estas actividades se ejecutaron en la búsqueda de evidencia confiable que fundamente las conclusiones.

Volviendo a Moore (2017), este considera al valor público como una guía normativa y práctica para los directivos públicos, que podrá ser usada para medir y orientar el desempeño del gobierno. Este concepto, de forma específica, busca responder a la pregunta: Más allá de los costos y beneficios económicos ¿Qué valor agrega una política pública determinada? Afirma que, además de los resultados monetarios, el valor público debe considerar los beneficios sociales percibidos por los ciudadanos

A continuación, utilizando las herramientas Cadena de Valor Público y Triángulo Estratégico, se tratará de describir el proceso de creación de valor público en el MAC Lima Norte.

Cadena de Valor Público

Con relación a la Cadena de Valor Público, se debe anotar que es un instrumento que facilita el análisis respecto al valor público. Hernández (2015) la considera una herramienta muy potente para entender y analizar políticas públicas. Afirma el especialista que no es un método, en tanto no define pasos y técnicas a seguir. Más bien, este modelo propone orientar el análisis hacia la selección de aspectos relevantes de las políticas que no pueden ser pasados por alto y deben ser relacionados entre sí para lograr una comprensión integral. De esta forma, establece algunas referencias a considerar, las cuales, se pasarán a comentar. En cuanto a las Salidas (bienes y/o servicios públicos), ocupan un lugar central en el modelo (ver figura 61). Son el eslabón de la cadena que vincula al sector público con la sociedad. Se asume que no se conoce adecuadamente una política si no se puede identificar con nitidez su producción o el perfil de producción que la caracteriza (naturaleza de los principales servicios públicos, características de su producción y los usuarios a los que se dirigen).

Además, añade Hernández, que, tomando como referencia las Salidas (volumen de servicios brindados), el análisis puede trasladarse en distintas direcciones. Así, desplazándose hacia la izquierda, el analista podrá identificar la red institucional de generación de servicios públicos (si se refiere a una entidad) o interinstitucional (si se refiere a un grupo de entidades), este último sería el caso del MAC. Luego, la red de generación de servicios públicos que la política moviliza puede ser examinada desde distintas perspectivas. Por un lado, mediante la perspectiva **presupuestaria**, la que se mostrará como un conjunto de relaciones insumo-producto o insumo-servicio que se condicionan mutuamente para

obtener el servicio público final que se entrega a los usuarios. Otra perspectiva a considerar es la de la **programación o planificación operativa** del producto o servicio público. Desde la cual, la red institucional se presenta como un flujo de acciones que, se coordinan entre sí, en plazos establecidos, para el logro del producto o servicio. Asimismo, podrá examinarse, desde el plano de la **organización**, en este caso la red se muestra como un flujo de decisiones autorizadas que determinan los nudos de responsabilidad para las acciones y recursos.

En cuanto al desplazamiento hacia la derecha, el analista se internará en el espacio de las hipótesis de política que vinculan los servicios públicos (y las regulaciones) con la situación que se busca transformar. En esta zona es relevante identificar los principales rasgos o variables que determinan la situación, los actores que inciden sobre ellas y las posiciones que estos asumen. De esta forma, se conocerá y comprenderá lo que una política produce, así como lo que se logra o se quiere lograr. Luego, toda política opera con determinados supuestos causales que dan sentido a su intervención. Por otro lado, la permanencia de las relaciones entre el perfil de producción de servicios públicos (y su regulación) y la cadena de resultados e impactos esperados es una tarea fundamental del analista.

Ahora, con esta estructura conceptual se comentará la Figura 61, la misma que representa la Cadena de Valor Público (CVP) del MAC. De acuerdo con Hernández (2015), el punto de partida de la CVP son las salidas. En este caso, conformadas por la oferta de servicios públicos entregados por el MAC (aproximadamente más de 1.2 millones de transacciones anuales), la oferta en detalle está constituida por 57 tipos de trámites y 46 tipos de orientaciones, del total de trámites 25 (44 %) son gratuitos, 32 (56 %) demandan un pago previo y, 21 de ellos, se pueden cancelar virtualmente mediante la plataforma www.págalo.pe del Banco de la Nación.

Existe, además, una alta concentración en la demanda por servicios, de tal forma que, cuatro entidades (Banco de la Nación, Ministerio del Interior, Poder Judicial y RENIEC) concentran el 61 % de las transacciones del MAC. Asimismo, tres tipos de servicios (Pago de tasas en el Banco de la Nación, Certificado de Antecedentes policiales y Certificado de Antecedentes penales) explican el 50 % del total.

Los desafíos para la entidad en cuanto a las salidas consisten en los que siguen: (a) mantener la fiabilidad en la entrega de servicios (homogeneidad), (b) buscar que el trámite se culmine en una sola visita y (c) desarrollar nuevos servicios, principalmente a través del canal virtual.

Luego, desplazándonos a la izquierda, se identifica la red de entidades que en una plataforma integrada brindan servicios públicos en el MAC. Desde la perspectiva presupuestaria, se da una relación insumo-servicio que originalmente obedecía a un planeamiento de la capacidad de atención de 2,000 transacciones diarias. Sin embargo, al 2017, el promedio diario superaba las 3,000 atenciones. No obstante, con cargo a la meta inicial, el planeamiento de los recursos y la ejecución presupuestaria fueron adecuados. Queda pendiente disponer de recursos necesarios para dimensionar el MAC Lima Norte a sus nuevos volúmenes de demanda y, muy concretamente, a financiar proyectos de integración de plataformas y a la implementación tanto de ventanillas multiservicios como de trámites virtuales.

Respecto a la perspectiva de la planificación y programación operativa, una primera observación tiene que hacerse a la calidad de las coordinaciones con las entidades asociadas. Si bien la aglomeración elimina traslados entre una entidad y otra. El nivel de sinergia es limitado, en tanto que, operativamente, cada entidad se gestiona de manera independiente. Es evidente, asimismo, que la falta de interoperabilidad limita la posibilidad de dar saltos disruptivos en cuanto a reducción del tiempo y simplicidad del servicio (ventanillas

multiservicios). Recientemente, se ha formulado un manual de funcionamiento con enfoque de procesos para el MAC. Este instrumento, con un enfoque de procesos, podría propiciar la mejora continua y la simplificación administrativa. En el mismo sentido, la norma técnica de calidad de servicios para entidades públicas orientará el monitoreo del desempeño y el ajuste de los procedimientos y procesos.

Asimismo, respecto a la perspectiva organizacional, la promulgación del nuevo manual de funcionamiento para el MAC, ha venido a corregir ciertos puntos débiles de la organización MAC, por citar algunos: (a) el nuevo manual define cinco perfiles de puestos, los que son mucho más funcionales que los nueve anteriores; (b) la asignación del número de personal en base a la tipologías del MAC, esta sería una propuesta eficiente dado que define el número de servidores de acuerdo a la carga operativa diaria; (c) el uso de un enfoque por procesos, propicia la revisión y la mejora continua, (d) la búsqueda de mayor eficacia mediante la actualización del sistema de gestión de colas; (e) la definición y cumplimiento de protocolos de atención y (f) la promulgación de nueva normativa que dinamice los convenios con entidades y facilite la interoperabilidad. Aunado a lo anterior, el lanzamiento del formato MAC Express se proyecta como una respuesta más a la medida para zonas de influencia de menor densidad poblacional; aprovechando los locales municipales, privilegiando los trámites más demandados y aprovechando los desarrollos tecnológicos.

En cuanto al desplazamiento hacia la derecha, se trata de verificar que, tanto la política pública como la adaptación regulatoria (ajustes al marco normativo) han incidido en la problemática que se pretende transformar. En este caso, mejorar la calidad de los servicios públicos a través de *desarrollar e implementar un modelo de atención al ciudadano*, y con ello lograr *impactar positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país*.

El encuentro con los clientes (usuarios del MAC) es un momento de verdad donde los servidores deberían brindar el mejor desempeño y disponibilidad a fin de facilitar la

consecución del trámite solicitado. Diversos medios de verificación, como reportes de quejas en redes sociales, estudios previos sobre la calidad de servicio en el MAC y la propia encuesta realizada en el marco de esta investigación, revelan entre otros aspectos: (a) limitaciones en la gestión de los servicios, (b) problemas de capacitación, (c) problemas de balance de carga operativa, (d) falta de integración de servicios, (e) redundancias, (f) fallas en el protocolo y (g) secuencias complejas en los trámites. Todo lo anterior genera insatisfacción o destrucción de valor público. Por el contrario, una buena gestión del MAC debería, a través de la entrega de servicios públicos de calidad, crear bienestar para los ciudadanos y la sociedad. Así, un adulto joven podrá emplearse en una empresa formal si dispone, en condiciones adecuadas, de los certificados de antecedentes o de la visación en SUNEDU de sus grados y títulos. Asimismo, podrán viajar por placer, por estudios o por trabajo con sus pasaportes. Las personas mayores y las madres de familia podrán cuidar su salud, registrándose o actualizando su registro en el SIS. La creación de nuevas empresas, y con ello, de nuevos puestos de trabajo y mayor consumo será facilitado por el servicio simplificado de constitución de empresas. Esta es la lógica de la Cadena de Valor Público que integra la dimensión de la oferta del servicio público con los resultados e impactos que los ciudadanos buscan acudiendo a una entidad para gestionar un trámite.

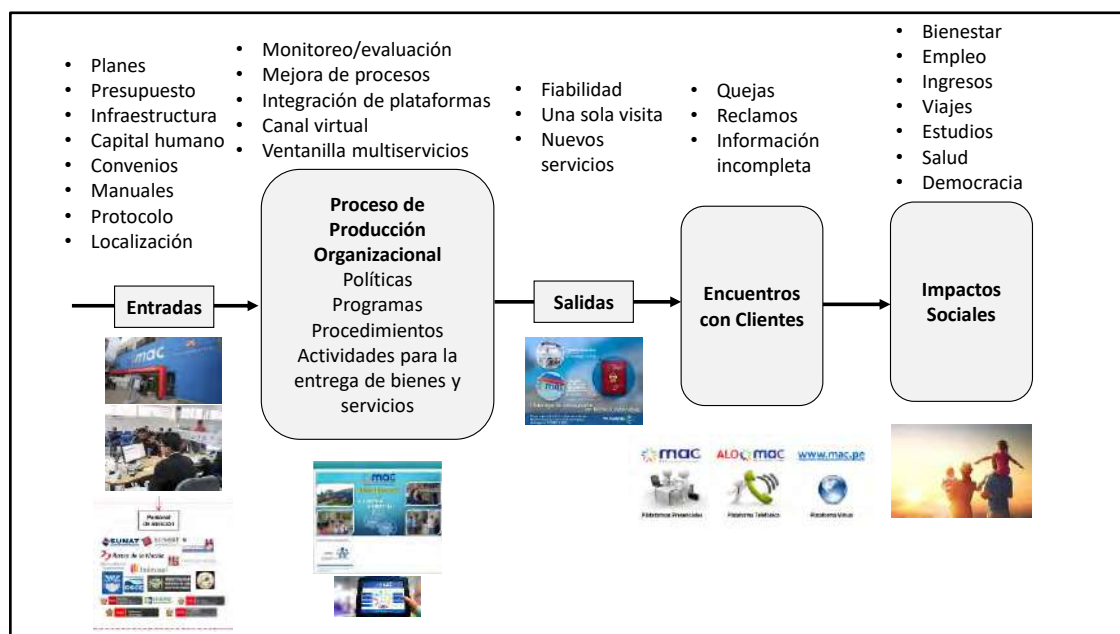


Figura 61. Cadena de Valor Público del MAC.

Triángulo Estratégico

Conejero (2014), respecto a la propuesta de Moore, manifestó que esta enfatiza tres aspectos de la actuación de las entidades públicas: (a) la prestación de servicios públicos; (b) los impactos sociales reales; y (c) el mantenimiento de la confianza y la legitimidad de la organización. Estos se convierten en los vértices (elementos constitutivos) del Triángulo Estratégico.

Con respecto al Triángulo Estratégico, Moore (2017) lo definió como un marco analítico, diseñado para ayudar a los líderes del sector público a desarrollar sólidas propuestas de valor. Así, trata de responder a tres preguntas básicas: (a) ¿Cuál es el valor público que creo puedo producir?, (b) ¿qué legitimidad y apoyo puedo aprovechar? y (c) ¿Qué capacidad operativa puedo desplegar para producir los resultados deseados?

Subrayó el autor, que, el desafío analítico y práctico, consiste en garantizar que los tres círculos que conforman el triángulo estratégico (ver Figura 62) estén alineados y se

refuercen mutuamente. Se concluye, de esta manera, que se crea valor público cuando los objetivos que buscamos pueden ser apoyados por el marco normativo y la evidencia empírica; cuando los objetivos atraen apoyo financiero, legal y social de aquellos en posición de autorizar y apoyar la acción planificada y, cuando, se sabe cómo desplegar los recursos disponibles para obtener los resultados deseados. En otras palabras, cuando se tiene claro lo que se está tratando de lograr, se dispone del soporte para ello (legitimidad/entorno autorizador) y es factible de implementar (se poseen los recursos y capacidades necesarios).

Añadió Moore, que el Triángulo Estratégico permite a los directivos públicos responder a los cambios rápidos en el entorno. Comentó, igualmente, que la herramienta puede ser utilizada para analizar entidades públicas específicas, como también, para analizar sus determinantes cuando una política afecta en simultáneo a varias entidades públicas.

En cuanto al significado del Triángulo Estratégico para la política, señaló el consultor que tanto los líderes del gobierno, como sus asesores, debieran hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué estamos tratando de lograr con esta política/propuesta/plan?, ¿logrará el apoyo necesario para su adecuada implementación? y ¿puede ser operacionalizada, implementada confiablemente? De esta forma, el trabajo del analista de políticas públicas consistirá en investigar las condiciones sociales, identificar los problemas y las necesidades de cambio, así como las acciones que probablemente cambiarán estas circunstancias. Todo ello se dará sin descuidar las fuentes de legitimidad y apoyo para ejecutar esas acciones o aclarando lo que es factible.

Por otro lado, es importante considerar dos aspectos relevantes. En primer lugar, que el valor público, como resultado socialmente valioso, debe ser medible. En segundo lugar, que el proceso de autorización implica conocer las expectativas, las necesidades y los grados de satisfacción de la ciudadanía y los usuarios de los servicios públicos.

A continuación, se analizará el triángulo estratégico del MAC, iniciando esta evaluación desde el vértice correspondiente a la Legitimidad y Apoyo, Para ello, debe considerarse que, se maximizará el valor público cuando los responsables de implementar la Política o el Plan disponen de la buena disposición del nivel superior autorizador y de la sociedad. Ahora, en cuanto al MAC, el nivel superior en la Secretaría de Gestión Pública de la PCM si brindaría legitimidad a la estrategia, prueba de ello sería el redimensionamiento organizacional interno de esta entidad y el desarrollo de nueva normativa. Sin embargo, respecto al nivel superior en la propia Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), esta no la legitimaría. Prueba de lo anterior, se aprecia en la Figura 63, que muestra el Plan Operativo Institucional (POI) 2018 de PCM, donde se le asigna una prioridad muy baja al presupuesto para el MAC.

En cuanto a la legitimidad y apoyo por parte de la sociedad, del reporte Latinobarómetro 2018, se desprende la siguiente información: solo 9 % de los peruanos se encuentran satisfechos con la economía de su país (en LATAM el 16 %); en cuanto a satisfacción con la democracia de su país, solo 11 % de los peruanos declararon estar muy satisfechos (en LATAM el 24 %). Luego, en cuanto al nivel de confianza en las instituciones tutelares de la democracia, los peruanos resultan ser más desconfiados que el promedio latinoamericano. Así, solo 13 % de los peruanos confían en el gobierno (22 % en LATAM); 7 % confía en los partidos políticos (13 % en LATAM) y 8 % confía en el congreso (21 % en LATAM). Resumiendo, el ciudadano peruano es mucho más desconfiado y cree menos en la democracia que el promedio latinoamericano.

Con respecto a los grupos de interés, en particular, los de Lima Norte, un actor clave es la Mancomunidad Municipal de Lima Norte¹⁷, 20 movimientos políticos, 10

¹⁷ Comprende siete municipalidades de Lima Norte y una de Canta.

universidades, 8 alcaldes, 2 parques industriales, 2 gremios metalmecánicos, 3 gremios de confeccionistas, 4,567 Comité Programa Vaso de Leche, 1,023 comedores populares, entre otras entidades, con las que el centro MAC debería activar relaciones y coordinar las mejoras a los trámites que estos demandan, un vínculo adecuado con estas organizaciones, que además son representativas de la sociedad, permitiría realizar incidencias con el nivel superior a fin de mejorar la legitimidad y apoyo.

Otro vértice del triángulo estratégico está definido por la capacidad operacional. Sobre este aspecto, es importante destacar que, conforme se aprecia en la Tabla 45, comparativamente en São Paulo existen 104 establecimientos para tramitar servicios públicos de forma presencial, luego considerando, para esta ciudad, una población de 12'200,000 habitantes, se tendría como resultado un establecimiento por cada 117,308 habitantes. Del mismo modo, en Bogotá, existen 79 establecimiento que brindan atención presencial de servicios públicos, esta ciudad tiene una población de 8'180,000 habitantes, por tanto, cada establecimiento atendería en promedio a 103,544 ciudadanos. En cuanto a Lima, existen 5 establecimientos que ofrecen atención presencial, asumiendo una población de 9'480,000 personas, se obtendría que cada establecimiento en promedio atendería a 1'896,000 ciudadanos. Imaginando que existiera la voluntad política de homologarnos con São Paulo, se necesitaría implementar 11 MAC adicionales en Lima.

Con relación al canal virtual, es necesario mirar las tendencias en el sector de la banca comercial y el *retail* en Estados Unidos y países desarrollados, donde los formatos presenciales se vuelven lentos a la hora de reducir costos. Por el contrario, la banca *online* y la banca móvil, dada la solidez de la banda ancha de estos países y la migración que se está dando hacia el comercio sin efectivo, se encuentran en una rápida expansión. Producto de estos cambios, las empresas de estos sectores vienen incrementando la satisfacción de sus clientes con el servicio y obteniendo significativas reducciones de costos, por citar, una

transacción en ventanilla puede llegar a costas US\$ 4.00 mientras que una transacción en *Smartphone* US\$ 0.08, 50 veces menos.

Los consumidores ahora exigen simplicidad y conveniencia, así como fuertes canales digitales y que les enseñen a usarlos. Igualmente, los canales móviles se han convertido en el nuevo formato que usan los consumidores ocupados. Por otro lado, los bancos que esperan que las personas viajen a la sucursal o esperen en cola a un agente telefónico para realizar transacciones de rutina, simplemente están haciendo perder el tiempo a estas personas. Luego, no hay que obviar que las generaciones jóvenes, ciudadanos digitales, prefieren estos canales para realizar sus transacciones.

Algo similar ocurre con las ventanillas multiservicios, la fiabilidad y, la eficacia y eficiencia. Mediante la interoperabilidad y el uso intensivo de tecnologías de telecomunicaciones. Se simplifican los servicios, se generan ahorros de costos y de tiempo, se concluyen más transacciones y con ello se genera una ganancia de eficacia y eficiencia.

Las normas recientemente emitidas apuntan a mejorar la calidad de los servicios públicos mediante la observación y ajuste de sus procesos. Del mismo modo, a través del nuevo manual de funcionamiento del MAC, pretenden mejorar su diseño organizacional, alineando la estructura con la estrategia. Estas acciones han sido positivas; es importante que los directivos públicos apliquen estas normativas con efectividad. Solo por citar un caso, no es muy racional entregar certificados de antecedentes con una vigencia de tres meses, cuando cerca del 40 % de los jóvenes invierten más de cuatro meses en conseguir un empleo, esta circunstancia los obliga a tramitar un juego adicional de certificados, incurriendo en mayores costos y pérdida de tiempo.

El valor público se optimiza manteniendo en equilibrio (balanceados) los vértices del triángulo estratégico. Así, tanto el incremento de la satisfacción como la sostenibilidad del

modelo MAC dependen de una migración intensiva de trámites hacia el canal virtual y de aprovechar las bondades de la interoperabilidad.

Con respecto a la gestión organizacional, mucho va a depender de la calidad de los procesos de selección, inducción, capacitación, desarrollo y motivación del personal del MAC, asimismo, de un monitoreo constante y una mejora continua.

Es evidente que escalar el modelo MAC en las actuales condiciones sería sumamente oneroso, por ello, se requiere invertir mucho más en los trámites virtuales, por ejemplo, en replicar la estrategia de *totens* Poupatempo de São Paulo (ver Figura 64) que es un puesto de autoservicio en el cual se pueden obtener certificados de antecedentes, licencias de conducir, partidas, copias literales, entre otros documentos. Además, se puede realizar el pago con tarjeta en los mismos *totens*.

En resumen, el uso del triángulo estratégico nos permite apreciar brechas u oportunidades de mejora de forma que en la interacción de estos tres vértices se optimice la generación de valor público. La experiencia del MAC Lima Norte ha sido exitosa, la tasa de crecimiento de las transacciones lo demuestra, el nivel de satisfacción superior al 69 % es aceptable. No obstante, de la utilización de este instrumento, emergen muchas posibilidades de mejora y rutas que permitirán el sostenimiento de la estrategia MAC.

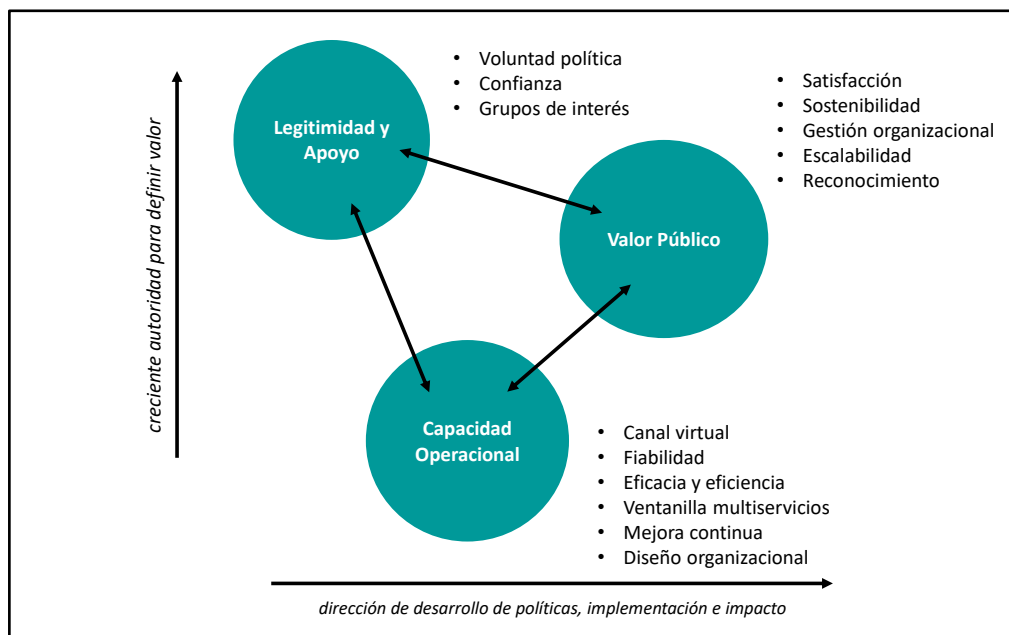


Figura 62. Triángulo Estratégico del MAC.

26/12/2018 Anexo B-3 : POI EN EJECUCION Consolidado con programacion Fisica

COD.	Actividad Operativa	Ubigeo	U.M.	Meta Financiera Anual S/.	PROGRAMACION												Meta Fisica Anual	Prioridad
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
18A0110532479	FORTEALECIMIENTO DE LA INSTITUCIONALIDAD DEL FORO DEL ACUERDO NACIONAL	150101 : SAN DIAGO	133 : SEZION	718,256.00	0	2	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	8	1 : Muy Alta
Centro de Costo: 02.06 - SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN SOCIAL																		
18A0110630699	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DEL PODER EJECUTIVO	150101 : LIMA	014 : CAMPAÑA	27,237,134.00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	10	1 : Muy alta
Centro de Costo: 02.07.01 - SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA																		
18A0111102638	ACCIONES VINCULADAS A LA ESTRATEGIA DE MEJOR ATENCIÓN AL CIUDADANO (MAC) A NIVEL NACIONAL.	150101 : LIMA	006 : ATENCION	6,430,083.01	11,403	11,403	11,403	11,403	11,403	11,403	11,403	11,403	11,403	10,090	10,090	10,093	132,902	5 : Muy baja
Centro de Costo: 02.07.01 - SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA																		
18A0110524495	REGULAMENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO DE GOBERNANZA PÚBLICA A CARGO DE LA SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA	150101 : LIMA	060 : INFORME	18,183.00	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	3	1 : muy alta

Figura 63. Extracto del Plan Operativo Institucional de la PCM 2018 - Actividades MAC.

Tabla 46

Servicios Públicos - Modalidad de atención presencial Bogotá - São Paulo – Lima

Modalidad de atención presencial	Bogotá	Sao Paulo	Lima
SuperCADE	9		
CADE	17		
RapiCADE	31		
SuperCADE Móvil	22		
Poupatempo Fijo		72	
Poupatempo Totens		30	
Poupatempo Móvil		2	
MAC Presencial			4
MAC Express			1
Total	79	104	5
Población ciudad	8,180,000	12,200,000	9,480,000
Número de ciudadanos atendido por punto	103,544	117,308	1,896,000

Nota. Adaptado de portales web.



Figura 64. Totens Poupatempo en São Paulo.

CONCLUSIONES

1. El centro MAC Lima Norte, como institución orientada a la satisfacción del usuario, evidencia un direccionamiento hacia la búsqueda de creación de valor público. Desde sus inicios, mediante una estrategia multiplataforma y de localización en un centro comercial de alto tráfico (ubicado en la zona más poblada de Lima Metropolitana) ha buscado cubrir la gran demanda por servicios públicos de calidad y, lo ha hecho, en concordancia con los lineamientos estratégicos del ente rector de la simplificación administrativa, la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la PCM: acercar el Estado al ciudadano y modernizar la Gestión Pública. Esta estrategia que surge luego de revisar una serie de diagnósticos locales y las buenas prácticas internacionales (como la brasileña y colombiana), contempló, para su lanzamiento, el desarrollo de estudios técnicos y el uso de diseños sofisticados. Estos, periódicamente, han sido revisados y ajustados en el propósito de mejorar el desempeño y calidad de la atención. El MAC Lima Norte tiene más de ocho años de funcionamiento y ha servido de referente para la implementación de tres réplicas en Lima (Callao, Ventanilla y Lima Este) y dos en provincias (Piura y Arequipa).
2. Los premios Nobel Elinor Ostrom, Douglas North y Oliver Williamson, mediante la corriente de la Economía del Costo de Transacción, sugieren que, para la apropiada implementación de una política, esta debe de contar con lo siguiente: (a) un adecuado marco normativo, que se ajustará a las circunstancias, (b) un plan de incentivos, programas y proyectos bien diseñados y flexibles y (c) una ejecución impecable realizada por gestores efectivos en organizaciones innovadoras. Con respecto a la estrategia MAC, se puede afirmar que, en cuanto al desarrollo de un marco normativo adecuado y su actualización continua, este efectivamente se ha dado. Prueba de lo anterior vienen a ser las recientes normas promulgadas. Por ejemplo, algunas son las

que siguen: (a) Manual de Funcionamiento del Centro MAC (2019), (b) Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de los Servicios del Sector Público (2019), (c) Principios de Actuación para la Modernización de la Gestión Pública (2019) y (d) Norma Técnica “Implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas” (2018). Sin embargo, los incentivos y la disponibilidad de presupuesto suficiente, son aspectos frágiles de esta estrategia. Asimismo, en cuanto a los perfiles de los gestores y el diseño organizacional del MAC, estos han sido replanteados recientemente y, habrá que esperar, en el corto plazo, una mejora en el desempeño de los funcionarios y que la organización logre su grado de madurez.

3. Como se describía en el punto anterior, la estrategia MAC, con un buen diseño inicial y normas claras y flexibles está instalando en la cultura del ciudadano, la posibilidad de creer que en el sector público se puede recibir un servicio de calidad, rápido y simple. Así, las decisiones que se fueron tomando en el MAC Lima Norte, como la de cambiar de local hacia uno más amplio y cómodo (2013), permitieron el incremento de las transacciones en más de 30 %. Luego, evidencias adicionales, como el interés de otras entidades públicas por integrarse a esta plataforma, así como la demanda de provincias por disponer de este formato, validan un nivel de incidencia del modelo MAC.
4. El concepto de valor público no solo considera la satisfacción de un ciudadano, sino también, los beneficios sociales y políticos percibidos por la sociedad. El instrumento Cadena de Valor Público (CVP) no es un método; propone, más bien, orientar el análisis hacia la selección de aspectos relevantes de las políticas y relacionarlas entre sí para lograr una comprensión integral de las implicancias de una política. La CVP del MAC revela que, en cuanto a sus servicios ofrecidos estos superan el millón doscientos mil, el portafolio de servicios lo constituyen 57 tipos de trámites y 46

tipos de orientaciones. En cuanto a los trámites, 25 de ellos (44 %) son gratuitos y 21 (38 %) permiten realizar pagos mediante la plataforma www.págalo.pe. Luego, existe una alta concentración en la demanda por servicios (Pago de tasas en BN, Certificado de Antecedentes policiales y Certificado de Antecedentes penales), tres trámites explican el 50 % de las transacciones.

5. Seguidamente, respecto a la perspectiva presupuestaria, estaría pendiente disponer de recursos necesarios para redimensionar el MAC y financiar proyectos de integración de plataformas, implementación de ventanillas multiservicios y el desarrollo de trámites virtuales. Respecto a la perspectiva de programación operativa, se entiende que la aglomeración de entidades elimina costos de desplazamiento, sin embargo, operativamente cada entidad se gestiona de forma autónoma, limitando la posibilidad de crear sinergias e implementar ventanillas multiservicios. En relación con la perspectiva organizacional, el desarrollo de un manual de funcionamiento viene a corregir ciertas limitaciones previas, entre otras, como las que siguen: (a) existían nueve perfiles de servidores poco funcionales, (b) no existían criterios para definir los estándares de servidores, (c) no existía un real enfoque por procesos, y (d) la necesidad de revisar el sistema de colas, el cumplimiento de los protocolos de atención y la necesidad de una normativa que dinamice las coordinaciones y convenios con entidades asociadas.
6. En lo referente a la relación con los usuarios y los impactos generados por la política, de los reportes de quejas y encuestas tomadas, se concluye lo siguiente: (a) limitaciones en la gestión de los servicios, (b) problemas de capacitación, (c) problemas de balance de carga operativa, (d) falta de integración de servicios, (e) redundancias, (f) fallas en el cumplimiento del protocolo y (g) secuencias complejas en los trámites. Todo lo anterior genera insatisfacción y destrucción de valor. Es de

destacar que el impacto del modelo MAC no consiste en entregar servicios públicos, sino contribuir a que los ciudadanos y la sociedad en su conjunto mejoren su bienestar y calidad de vida. Así, más ciudadanos con certificados penales obtendrán empleos formales y decentes; además, con sus pasaportes, jóvenes y familias, viajarán por placer, para estudiar o trabajar; igualmente, más personas accederán a los servicios de salud mediante el registro en el SIS y, más ciudadanos ejercerán sus derechos acreditados en documentos de identidad.

7. Otro instrumento utilizado en el análisis de esta investigación ha sido el Triángulo Estratégico, el cual no es un método, sino un marco analítico diseñado para ayudar a los líderes del sector público a desarrollar sólidas propuestas de valor. Esta herramienta define tres dimensiones: (a) legitimidad y apoyo, (b) capacidad operacional y (c) valor público. El desafío analítico y práctico consiste en garantizar que los tres determinantes mencionados estén alineados y se refuercen mutuamente.
8. Sobre la estrategia MAC, en cuanto a legitimidad y apoyo, del reporte Latinobarómetro 2018 se desprende que el peruano confía menos en sus instituciones tutelares y cree menos en la democracia que sus pares latinoamericanos. Respecto a la voluntad política, se observa que la PCM, en el POI 2018, asigna prioridad muy baja a las partidas para el MAC, esto ilustra sobre el nivel de prioridad de la estrategia MAC para el nivel superior. Igualmente, existen en Lima Norte grupos de interés como la mancomunidad municipal, gremios empresariales, parques industriales, universidades, asociaciones con las cuales el MAC debería coordinar y revisar sus procedimientos a efectos de mejorar la confianza y hacer incidencia en búsqueda de mayores presupuestos.
9. Con respecto a la capacidad operacional, comparativamente con Sao Paulo y Bogotá, Lima presenta un número limitado de establecimientos de atención al ciudadano. Así,

mientras un establecimiento en la ciudad brasileña atiende a 117,308 ciudadanos en promedio y un establecimiento de la capital colombiana atiende a 103,544 ciudadanos en promedio, en Lima un establecimiento atiende a 1'896,000 ciudadanos. Homologarnos con São Paulo implicaría implementar 11 MAC adicionales. Ahora, dadas las limitaciones presupuestarias, el canal virtual se vuelve la alternativa más viable, basta notar que en la banca americana una transacción en ventanilla tiene un costo de US\$ 4.00 y una atención por *smartphone* cuesta US\$ 0.08, para comprender lo atractivo de migrar hacia los servicios *online* y móviles.

10. En lo referente al valor público, tanto el incremento de la satisfacción de los usuarios como la sostenibilidad y escalamiento del modelo MAC dependen de propiciar una migración intensiva de los trámites hacia el canal virtual y de aprovechar las bondades de la interoperabilidad. Igualmente, contribuirá a esta finalidad, mejorar los procesos y capacitar al personal del centro.
11. El MAC Lima Norte y el componente de la simplificación administrativa de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, se vinculan mediante el Plan Nacional de Simplificación Administrativa, específicamente, en el tercer objetivo estratégico del plan, el cual busca desarrollar un modelo de atención al ciudadano y promover su implementación. Este objetivo comprende tres acciones específicas: (a) en cuanto al diseño e implementación del Modelo de Atención al Ciudadano, el resultado esperado era obtener un 50 % de satisfacción por parte de los ciudadanos respecto a la atención en el MAC, al 2018, 69 % de los usuarios del MAC valoraban positivamente la atención, entonces se cumplió con esta acción; (b) con respecto a la implementación de centros MAC, el resultado esperado al 2016 era haber implementado 10 MAC; al 2018, existían seis MAC y un MAC Express, por tanto no se cumplió con esta acción y (c) sobre la ampliación de la cobertura del

centro de atención telefónica MAC, el resultado esperado al 2016 era lograr 420,000 atenciones anuales; al 2017, solo se realizaron 275,217, por tanto, no se cumplió con la acción.

12. En base a la guía de evaluación de calidad de los servicios públicos de AEVAL, que considera las dimensiones de Satisfacción (Meso-calidad) y Madurez de la Organización (Micro-calidad), se realizó una evaluación organizacional mediante la verificación del cumplimiento de los nueve estándares del *Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades públicas* y una evaluación de la percepción de los usuarios del centro MAC Lima Norte mediante la aplicación de encuestas. Resultó, respecto a la primera, que el centro MAC Lima Norte posee un nivel intermedio de calidad del servicio, donde los estándares que necesitan trabajarse en mayor profundidad son los que siguen: (a) el estándar para el conocimiento de la ciudadanía – usuario de la entidad pública, (b) el estándar para el personal de atención a la ciudadanía y (c) el estándar para los reclamos y sugerencias.
13. En cambio, para la evaluación de la percepción de los usuarios respecto a la calidad del servicio, se ejecutó una encuesta representativa, siendo sus principales resultados los siguientes: (a) los usuarios del MAC son fundamentalmente adultos jóvenes de 18 a 35 años (66 %) que tramitan certificados, pasaportes y validan grados y títulos; (b) el 64 % de los usuarios provienen de distritos cercanos al local del Centro MAC; (c) en cuanto al tiempo de atención, 88 % manifestó que el trámite le tomó más de una hora; (d) con respecto al lugar de pago, 61 % manifestó que lo realizó en el Banco de la Nación; (e) en relación con si dispusieron de información suficiente, 31% declaró que no; (f) 48% de los encuestados manifestó haber recibido ayuda del vigilante; (g) respecto al número de ventanillas, 48% de encuestados dijeron que no

- eran suficientes; (h) 69% de los encuestados manifestaron que el servicio era bueno o muy bueno.
14. El gobierno del presidente Vizcarra tiene proyectado contar, al 2021, con 24 Centros MAC a nivel nacional. Esto implicaría, la implementación de 18 MAC adicionales (actualmente existen seis), lo que implicaría un CAPEX agregado de US\$ 23'000,000. Asimismo, suponiendo que estos MAC tendrían un formato parecido al del MAC Lima Norte, el OPEX para sostener 24 MAC ascendería a US\$ 35'040,000 anuales. Se concluye que los costos para alcanzar este objetivo serían bastante elevados.
 15. Las instituciones que explican el mayor número de atenciones en el centro MAC Lima Norte, son el Banco de la Nación, RENIEC, MININTER, RREE, PODER JUDICIAL e INPE. La mayoría está desarrollando o mejorando sus soluciones tecnológicas de apoyo. Entonces, es muy probable que en el mediano plazo estas soluciones se puedan integrar en una plataforma interoperable. Lo anterior explicaría la pertinencia de avanzar en el escalamiento del formato MAC Express; a la fecha se cuenta con solo uno en Santa Anita, en tanto, proyectan ubicarse en los locales de las municipalidades para atender aquellos trámites de mayor demanda, asistiéndose fundamentalmente en innovaciones tecnológicas para reducir costos y entregar mayor calidad de servicios a los ciudadanos.
 16. Los expertos consultados sobre los factores clave para el desarrollo del MAC subrayaron los que siguen: (a) el ahorro de tiempo generado por la aglomeración de las entidades y la eliminación de desplazamientos, (b) la proximidad entre las entidades que permitiría que complementen servicios, (c) la flexibilidad del modelo MAC, y (d) recomendaron desarrollar el canal virtual y la interoperabilidad.

RECOMENDACIONES

Derivadas del análisis de la cadena de valor público

- Respecto a la forma de pago, se recomienda que el 100 % de trámites puedan ser pagados mediante la plataforma www.págalo.pe y/o a través de la banca comercial (suscripción de convenios).
- Priorizar el desarrollo de una ventanilla multiservicios que mediante interoperabilidad permita la atención integrada de los servicios de mayor demanda.
- Buscar que el trámite se concluya en una sola visita.
- Atender, en lo posible, el 100 % de los trámites por el canal virtual.
- Integrar la estrategia MAC en programas de mayor alcance, como el Plan Nacional de Competitividad, de desarrollo productivo, formalización, fomento del empleo, fomento de la inversión, entre otros, a efectos de lograr mayor poder negociador y capacidad de incidencia para obtener fondos que financien el desarrollo tecnológico del MAC y el escalamiento del modelo.
- Tratar el balance de carga operativa, el sistema de gestión de colas y los ajustes a los procesos implementando un área de organización y métodos o acudiendo a consultoría experta.

Derivadas del análisis del triángulo estratégico

- Activar relaciones de valor con los grupos de interés de Lima Norte, a fin de trabajar con ellos, por un lado, la mejora de procesos; por otro lado, realizar incidencia ante el nivel superior autorizador por un mayor presupuesto e incrementar la confianza de los ciudadanos.
- Desarrollar el canal virtual mediante *smartphone*.

- Revisar los procedimientos de los trámites adecuándolos a las condiciones reales.
- Mejorar los procesos de selección, inducción, capacitación, desarrollo y motivación del personal, así como ejecutar un monitoreo constante y tender hacia la mejora continua.
- Replicar la estrategia de los *totens* Poupatempo, incidiendo en los trámites más demandados.

REFERENCIAS

- AEVAL, A. d. (2009). *Guía para la evaluación de la calidad de servicios públicos*. Madrid, España: Ministerio de la Presidencia de España.
- Ames, A. (2014). El servicio de atención al ciudadano en las audiencias vecinales de la Municipalidad de Miraflores para la generación de valor público. Lima, Perú.
- Blaug, Horner, & Lekhi. (2006). *Heritage, democracy and public value*. Swindon, England.
- CEPAL. (2010). *Institucionalidad Social en América Latina*.
- Chandler, A. (1962). *Strategy & Structure*. Washington DC, USA: Beardbooks.
- Cisneros, C. (2015). Pasando de un modelo de administrado/usuario a un modelo de plataforma única de trámites con mecanismos de simplificación y control para la eliminación de barreras burocráticas buscando desrabar las inversiones y promover mayor competitividad del país. Lima, Perú.
- Ciudadanos al Día. (14 de julio de 2011). Buenas prácticas en Gestión Pública. Lima, Perú.
- Coase, R. (1937). The Nature of The Firm. *Economica*.
- Conejero, E. (2014). Valor público: Una aproximación conceptual. *3Ciencias*, 35. Elche: España
- Congreso de la República. (1989). *Ley de Simplificación Administrativa* (Ley N° 25035), Lima, Perú.
- Congreso de la República. (2001). *Ley del Procedimiento Administrativo General* (Ley N° 27444), Lima, Perú. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20795/225805/07.+Ley+del+Procedimiento+Administrativo+General+-+Ley+27444.pdf/725a60ce-7f01-4542-9e1f-82ac40dd5810>

- Congreso de la República. (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado* (Ley N° 27658), Lima, Perú. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/cetsar/ley-modernizacion.pdf>
- Congreso de la República. (2002). *Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública* (Ley N° 27806), Lima, Perú. Recuperado de <http://sistemas06.minedu.gob.pe/sisolai/docs/ley-27806.pdf>
- Congreso de la República. (2007). *Ley de la Mancomunidad Municipal* (Ley N° 29029), Lima, Perú. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29029.pdf>
- Congreso de la República. (2007). *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo* (Ley N° 29158), Lima, Perú. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8983/29158.pdf>
- Constable, Passmore, & Coats. (2008). *Public Value and Local Accountability*. London, United Kingdom: The Work Foundation.
- Contreras, M. (2015). *Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano: caso de éxito en el Perú*. Lima, Perú.
- Económico, O. p. (2016). *El ABC de la mejora regulatoria para las entidades federativas y los municipios: Guía práctica para funcionarios, empresarios y ciudadanos*. México: OCDE México.
- Esparza, C. (2013). *La Simplificación Administrativa como paso previo a la implantación de la Administración Electrónica: cuantificación de la reducción de cargas burocráticas para la ciudadanía en la comunidad Autónoma de la Región de Murcia*. Murcia, España.

- Flores, M. (2015). Reducción de trámites ¿por qué es tan complicada la simplificación administrativa? Orientación de políticas futuras para la reducción de cargas administrativas. México.
- Hernandez, D. (2015). El Modelo de la Cadena de Valor Público para el análisis de políticas. *Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública. Revista Institucional*, 1-18.
- IDEA Internacional. (2008). *Gestión Pública*.
- INDES BID. (2000). *Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*.
- Kelly, G., & Muers, S. (2002). *Creating Public Value - An analytical framework for public service reform. Strategy Unit*. London: Cabinet Office.
- Lopez-Bachiller, J. (2015). Contribución del gobierno abierto a la mejora del valor público en los gobiernos locales de Guatemala. España.
- Martín-Retortillo, S. (1998). De la simplificación de la Administración Pública. *Revista de Administración Pública*.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (18 de enero de 2019). *MEF*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902/Entidad>
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2017). *Understanding Public Value*. Wellington: The Policy Project.
- Moreno, M. (2009). *Valor Público: Un enfoque integral para la gestión de políticas*. Santa Cruz: ILPES-CEPAL.
- North, D. (1991). Institutions . *The Journal of Economics Perspectives*, 97-112.
- Oficina de Imagen y Comunicación Estratégica. (3 de mayo de 2018). MIGRACIONES superó en abril último el millón de Pasaportes Electrónicos emitidos. Breña, Lima, Perú.

- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (1997). *La transformación de la gestión pública. Las reformas en los países de la OCDE*. Madrid: MAP.
- Ostrom, V. (1973). *The Intellectual Crisis in American Public Administration*. Tuscaloosa: Alabama University Press.
- PCM. (2013). *Política Nacional de Modernización de la gestión Pública 2021*. Lima.
- PCM. (18 de enero de 2019). Interoperabilidad. Lima, Perú.
- PCM. (2007). *Decreto Supremo que Aprueba las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento* (DS N° 027-2007 PCM), Lima, Perú. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/opp/2008/DS-027-2007-PCM.pdf>
- PCM. (2009). *Resolución Ministerial que crea el Grupo de Trabajo Multisectorial (GTM)* (RM N° 465-2009-PCM), Lima, Perú. Recuperado de http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol_ministeriales/2009/RM-465-2009-PCM.pdf
- PCM. (2011). *Resolución Ministerial que establece una nueva conformación del GTM y amplía el plazo para el ejercicio de sus funciones* (RM N° 192-2011-PCM), Lima, Perú. Recuperado de http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol_ministeriales/2011/RM-192-2011-PCM.pdf
- PCM. (2011). *Resolución ministerial que modifica el plazo para el ejercicio de las funciones del GTM* (RM N° 353-2011-PCM), Lima, Perú. Recuperado de http://www.gacetajuridica.com.pe/servicios/normaspdf_2011/Diciembre/08-12-2011.pdf
- PCM. (2011). *Decreto Supremo que crea el centro de Mejor Atención al Ciudadano* (DS N° 091-2011-PCM), Lima, Perú.

- PCM. (2018). *Decreto Supremo que deroga el DS N° 027-2007 que aprobaba las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento* (DS N° 032-2018 PCM), Lima, Perú. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/9CE90D34C46DBDFE052582590070299A/\\$FILE/1629592-2.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/9CE90D34C46DBDFE052582590070299A/$FILE/1629592-2.pdf)
- PCM. (2018). *Decreto Legislativo que modifica el Decreto Legislativo N° 1211 (DL N° 1447)*, Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-el-decreto-legislativo-n-1-decreto-legislativo-n-1447-1692078-22/>
- PCM. (2019) *Resolución de Secretaría de Gestión Pública que aprueba los Lineamientos de Modernización de la Gestión Pública* (RSGP N°004-2019-PCM-SGP), Lima, Perú. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/297226/RSGP004_y_Lineamientos_001-2019.pdf
- PCM. (2019). *Resolución de Secretaría de Gestión Pública que aprueba el Manual de Funcionamiento de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano y deroga a la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM-SGP* (RSGP N°005-2019-PCM-SGP), Lima, Perú. Recuperado de http://www.mac.pe/descargas/Manual_MAC_y_RSGP005.pdf
- PCM. (2019). *Resolución de Secretaría de Gestión Pública que aprueba la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público* (RSGP N° 006-2019-PCM-SGP), Lima, Perú. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/03/RSGP-N%C2%B0-006-2019-PCM-SGP.pdf>
- Prieto, T. (2013). *Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de Mejor Atención al Ciudadano a nivel nacional*. Lima.

- Rodriguez, J. (2015). Modelo de gestión pública centrada en el ciudadano: la propuesta del Programa Nacional del Servicio al Ciudadano en Colombia. Colombia.
- Savoldelli, A., Misuraca, G., & Codagne, C. (2013). Measuring the Public value of e-Government: The eGEP2.0 model. *Electronic Journal of e-Government*, 373-388.
- Secretaría de Gestión Pública - Presidencia del Consejo de Ministros. (2015). Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano. Lima.
- Secretaría de Gestión Pública. (abril de 2018). *www.mac.pe*.
- Secretaría de Gestión Pública, P. (2019). *Manual de Funcionamiento, Centro de Mejor Atención al Ciudadano*. Lima: El Peruano.
- SGP. (2012). *Resolución de Secretaría de Gestión Pública que aprueba el Manual del Centro de Mejor Atención al Ciudadano (RSGP N° 004-2012-PCM-SGP)*, Lima, Perú.
- SGP-PCM-GIZ. (2015). *Manual para Mejorar la Atención a la ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*. Lima, Perú.
- Suarez, M., & Chumacero, E. (2017). La articulación de los SAE y la creación de valor público. Universidad del Pacífico.
- Subirats, J. (1992). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: MAP.
- Thompson, I. (2006). Satisfacción del cliente.
- Williamson, O. (1989). *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*. Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, O. (1999). Public and Private Bureaucracies: A Transaction cost Economics Perspective . *The Journal of Law, Economics and Organization*, 306-342.
- Williamson, O. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock , Looking Ahead. *Journal of Economics Literature*, 595-613.

Zuñanic, L., Iacoviello, M., & Rodríguez, A. (10 de febrero de 2016). *La burocracia en América Latina*. Obtenido de ResearchGate: file:///C:/Users/admin/Downloads/La_burocracia_en_America_Latina.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia del estudio

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	Metodología
PREGUNTA GENERAL ¿Qué incidencia ha tenido la aplicación de la simplificación administrativa en la creación de valor público en el centro MAC Lima Norte en el 2018?	OBJETIVO GENERAL Determinar qué incidencia ha tenido la aplicación de la simplificación administrativa en la creación de valor público en el centro de MAC Lima Norte en el 2018.	HIPÓTESIS GENERAL La aplicación del componente de la simplificación administrativa en el centro MAC Lima Norte, ha incidido en la creación de valor público, reduciendo las cargas administrativas de los ciudadanos. No obstante, falta realizar mayores esfuerzos de simplificación de acuerdo con el tercer objetivo estratégico del Plan Nacional de Simplificación Administrativa, que permitan responder a la creciente demanda de servicios públicos de calidad en el centro.	VARIABLE DEPENDIENTE Valor Público (satisfacción de los usuarios del centro MAC) Indicadores: o Tiempo de espera o Número de reclamos o Trato del personal o Orientación en el centro o Accesibilidad de información o Valoración del centro o Infraestructura	ENFOQUE: Mixto ALCANCE: Explicativo-correlacional-descriptivo DISEÑO: Transversal ÁMBITO: MAC de Lima Norte DELIMITACIÓN TEMÁTICA: Políticas Públicas y Gerencia estrategia de las organizaciones
PREGUNTAS ESPECÍFICAS o ¿En qué situación se encuentra la plataforma MAC de Lima Norte en 2018, en cuanto a la creación de valor público? o ¿En qué medida se ha cumplido el tercer objetivo estratégico del Plan Nacional de Simplificación Administrativa en el MAC de Lima Norte para la creación de valor público? o ¿Qué factores podrían optimizar y asegurar la calidad del servicio, tiempo y costos en el MAC de Lima Norte en circunstancias que la demanda de los servicios se incrementa significativamente cada año?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS o Describir en qué situación se encuentra la plataforma MAC Lima Norte en 2018, en cuanto a la creación de valor público. o Identificar en qué medida se ha cumplido el tercer objetivo del Plan Nacional de Simplificación Administrativa en el MAC Lima Norte para la creación de valor público. o Conocer qué factores podrían optimizar y asegurar la calidad del servicio, tiempo y costos en el MAC Lima Norte en circunstancias que la demanda de los servicios se incrementa significativamente cada año.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS o El centro MAC Lima Norte, trabaja en su objetivo de ampliar y optimizar los servicios del Estado a través de su plataforma presencial, virtual y telefónica, reuniendo diferentes entidades públicas en un solo lugar para dar un servicio de calidad al ciudadano. Sin embargo, este no se asegura en su totalidad porque el número de atenciones crece significativamente cada año, superando ampliamente la meta anual y generando incomodidades. o Las estrategias para el logro del tercer objetivo del Plan Nacional de Simplificación Administrativa vienen implementándose de manera paulatina en el MAC Lima Norte. Sin embargo, estas no se han cumplido en su totalidad, pues existen varios espacios de mejora en el centro que generarían mayor valor público. o Los factores que optimizarían la calidad del servicio, tiempo y costos en el MAC Lima Norte serían el uso intensivo de las tecnologías de la información y el proveer al personal del centro, las competencias adecuadas para su interacción con la ciudadanía.	VARIABLE INDEPENDIENTE Simplificación Administrativa (SA) Indicadores: o Cumplimiento del Manual para Mejorar la Atención al Ciudadano en las Entidades o Satisfacción de los usuarios respecto al servicio o Número de centros MAC	TEMPORAL: Durante el 2018 ESPACIAL: MAC de Lima Norte POBLACIÓN: Infinita MUESTRA: n=384 TÉCNICAS: Encuestas y observación INSTRUMENTOS: Cuestionarios, guías de observación, boletines del MAC, documentos de gestión del centro.

Anexo 2. Encuestas aplicadas a usuarios del centro MAC Lima Norte 2018

ENCUESTA A USUARIOS DEL CENTRO MAC DE LIMA NORTE 2018			
La siguiente encuesta tiene el objetivo de conocer el grado de satisfacción de los usuarios del centro MAC de Lima Norte a fin de reconocer espacios de mejora en el centro que aporten mayor valor público a la sociedad.			
1. Datos de encuestado			
1.1. Sexo	1.3. Nivel de estudios	1.4. Estado civil	1.5. Distrito donde reside
Femenino <input type="checkbox"/>	Primaria incompleta <input type="checkbox"/>	Soltero <input type="checkbox"/>	_____
Masculino <input type="checkbox"/>	Primaria completa <input type="checkbox"/>	Conviviente <input type="checkbox"/>	
1.2. Rango de edad	Secundaria incompleta <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>	
18 -25 <input type="checkbox"/>	Secundaria completa <input type="checkbox"/>	Viudo <input type="checkbox"/>	
26 - 35 <input type="checkbox"/>	Superior incompleta <input type="checkbox"/>	Divorciado <input type="checkbox"/>	
36 - 45 <input type="checkbox"/>	Superior completa <input type="checkbox"/>		
46 a más <input type="checkbox"/>			
2. Del trámite			
2.1. ¿Qué trámite realizó? _____		2.7. ¿Cómo realizó el pago de su trámite?	
2.2. ¿Cuánto tiempo demoró realizar su trámite? <input type="text"/> Horas o días		<input type="checkbox"/> En efectivo	
2.3. ¿Cuántas veces tuvo que regresar al centro? <input type="text"/> veces		<input type="checkbox"/> En el Banco de la Nación	
2.4. En caso haya tenido que llenar formularios estos fueron:		<input type="checkbox"/> En otros bancos	
<input type="checkbox"/> Disponibles en el centro y gratuitos		<input type="checkbox"/> Por internet	
<input type="checkbox"/> Disponibles en internet (web MAC) y gratuitos		2.8. Considera que los requisitos que le solicitaron para el trámites son:	
<input type="checkbox"/> Disponibles pero no gratuitos		<input type="checkbox"/> Adecuados	
<input type="checkbox"/> No disponibles ni gratuitos		<input type="checkbox"/> A veces adecuados	
2.5. ¿Le fue fácil llenar los formularios?		<input type="checkbox"/> Inadecuados	
<input type="checkbox"/> Sí			
<input type="checkbox"/> No			
2.6. Si su respuesta anterior fue No, ¿cómo llenó los formularios?			
<input type="checkbox"/> Recibió ayuda del personal del centro			
<input type="checkbox"/> Habían ejemplos de como llenar los formularios			
<input type="checkbox"/> Tuvo que resolverlo por su cuenta			
3. De la calidad del servicio			
3.1. Antes de iniciar el trámite ¿contó con información completa?		3.8. ¿Se percató si existían facilidades para personas con discapacidad?	
<input type="checkbox"/> Sí		<input type="checkbox"/> Sí	
<input type="checkbox"/> No		<input type="checkbox"/> No	
3.2. ¿Cómo se informó?		3.9. ¿Pudo identificar con facilidad al personal del centro?	
<input type="checkbox"/> Vía telefónica (1800)		<input type="checkbox"/> Sí	
<input type="checkbox"/> Vía web del MAC		<input type="checkbox"/> No	
<input type="checkbox"/> En el mismo centro MAC		3.10. ¿El trato que le brindó el personal fue adecuado?	
<input type="checkbox"/> Otros: _____		<input type="checkbox"/> Sí	
3.3. ¿Tuvo que hacer cola para entrar al centro?		<input type="checkbox"/> No	
<input type="checkbox"/> Sí		3.11. ¿El número de ventanillas de atención era suficiente?	
<input type="checkbox"/> No		<input type="checkbox"/> Sí	
3.4. La señalización dentro del centro le ayudó a orientarse adecuadamente?		<input type="checkbox"/> No	
<input type="checkbox"/> Sí		3.12. ¿La cantidad de sillas para esperar turno era suficiente?	
<input type="checkbox"/> No		<input type="checkbox"/> Sí	
3.5. Si su respuesta fue No, ¿quién lo orientó?		<input type="checkbox"/> No	
<input type="checkbox"/> Personal de orientación		3.13. ¿Ha presentado alguna queja o sugerencia al centro?	
<input type="checkbox"/> Personal de ventanilla		<input type="checkbox"/> Sí	
<input type="checkbox"/> Personal de vigilancia		<input type="checkbox"/> No	
<input type="checkbox"/> Personal de limpieza		3.14. Independientemente de su respuesta anterior, ¿Identificó con facilidad los medios para presentar quejas o sugerencias?	
3.6. El estado del centro MAC (distribución, mantenimiento, iluminación, ventilación, orden, entre otros) le pareció:		<input type="checkbox"/> Sí	
<input type="checkbox"/> Excelente		<input type="checkbox"/> No	
<input type="checkbox"/> Bueno			
<input type="checkbox"/> Mejorable			
<input type="checkbox"/> Malo			
3.7. ¿Se respetaba la atención preferencial en el centro MAC?			
<input type="checkbox"/> Sí			
<input type="checkbox"/> No			

4. De la percepción sobre el centro

4.1. Por favor, indique su percepción en relación a los siguientes aspectos

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	No he utilizado
La señalización de las instalaciones del centro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La orientación que recibió en el centro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad de la atención telefónica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad de la atención del chat via pagina web del centro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La programación de citas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tiempo de espera en las colas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El horario de atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad de servicio de manera global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La seguridad en el centro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El trato del personal del centro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El ambiente del centro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La modalidad de pago de tasas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2. ¿Qué aspectos positivos identifica en el servicio brindado por el MAC de Lima Norte?

4.3. ¿Qué aspectos negativos identifica en el servicio brindado por el MAC de Lima Norte?

4.4. El costo de los trámites le parece:

Adecuado

Alto

Bajo

4.5. ¿Considera que algún requisito para el trámite que realizó se podría obviar? ¿Cuál?

5. Mejoras en el centro

5.1. ¿Qué entidad le gustaría que se una al centro MAC?

5.2. Considera que realizar los trámites por internet mejoraría los servicios?

Si

No

Tal vez

5.3. Si su respuesta anterior fue No o Tal vez, especifique por qué

5.4. ¿Qué acciones estaría dispuesto a realizar via internet?

Búsqueda de información

Acceder a formularios

Realizar los trámites

Realizar los pagos del trámite

MUCHAS GRACIAS POR SU GENTIL APORTE.

Anexo 3. Guía de observación en el centro MAC Lima Norte 2018

GUÍA DE OBSERVACIÓN EN EL MAC LIMA NORTE 2018						
Aspecto	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	Observación
Ubicación		x				Se encuentra en la planta baja del centro comercial Plaza Norte. No es posible visualizar el centro desde el frontis del centro comercial, esta a la vuelta, a la mano izquierda de la entrada a Plaza Norte.
Accesibilidad al centro			x			Existe solo una puerta de entrada al centro MAC, la cual es de tamaño regular.
Información al exterior del local		x				Existen banners donde se indican los servicios que se ofrecen en el centro MAC. Además hay carteles que indican que ciertos trámites requieren cita previa por el canal telefónico o virtual.
Tamaño			x			Es un local amplio, sin embargo, en ciertas horas no es suficiente el espacio asignado para las sillas para esperar el turno, generando una aglomeración de personas al exterior del local.
Iluminación		x				-
Ventilación		x				-
Estado de conservación		x				El mobiliario e infraestructura se encuentran en buenas condiciones.
Cantidad de personal en ventanillas			x			El número de personal en ventanillas depende de los servicios. Hay algunos como la RENIEC que manejan varias ventanillas y otros como RREE que solo maneja una ventanilla.
Cantidad de personal de vigilancia			x			Se encontraban dos personas de vigilancia en el centro MAC Lima Norte.
Cantidad de personal de orientación				x		Habían dos personas que orientaban, una en el exterior del local y otra dentro del centro. Sin embargo, no se daban abasto en ciertas horas punta cuando se aglomeran los usuarios.
Identificación del personal		x				El personal utilizaba uniformes y fotochet de identificación
Tamaño de las colas				x		Las colas eran extensas en varios momentos dentro del rango de las 10:00 am a 01:00 pm y de 03:00 a 06:00 pm
Señalización			x			El MAC está dividido por secciones A, B, C. Lo que generaba un poco de confusión en los usuarios era ubicar las ventanillas correspondientes para el trámite.

Anexo 4. Cuestionario aplicado a funcionarios expertos en Modernización Pública y Simplificación Administrativa

**ENTREVISTA A ESPECIALISTAS EN MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y
SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA**

Estimado especialista:

En el marco de un trabajo de investigación en relación a la capacidad de generación de valor público por parte del Centro de Mejor Atención al Ciudadano de Lima Norte, molestamos su valioso tiempo a efectos de, pedirle su colaboración respondiendo a las siguientes preguntas:

1. En cuanto a la oferta de servicios públicos: ¿Cómo definiría la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC)?
2. En relación al alineamiento deseado entre el Plan Nacional de Simplificación Administrativa (Objetivo Estratégico 3: Desarrollar un modelo de atención al ciudadano y promover su implementación) y la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) en curso ¿Considera que se da este alineamiento?
3. Respecto al valor creado para los ciudadanos por el Centro de Mejor al Ciudadano (MAC) ¿Cuáles serían las características o atributos diferenciadores del mismo?
4. ¿Qué aspectos considera ayudarían a mejorar la calidad del servicio en los centros MAC?
5. ¿Qué aspectos considera ayudarían a reducir el tiempo o los costos del servicio?
6. ¿Cuáles considera las principales limitaciones para el desarrollo de la estrategia MAC?
7. En circunstancias en que la demanda de servicios se incrementa significativamente cada año ¿Estaría de acuerdo en que el Centro MAC se enfoque o priorice la atención en los servicios de mayor demanda?

Anexo 5. Imagen del centro MAC Lima Norte 2018

