

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



**FACTORES QUE COADYUVAN EN LA IMPLEMENTACIÓN  
DE LA ESTRATEGIA DE MEJOR ATENCIÓN AL CIUDADANO  
EN EL DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO DURANTE EL  
PERIODO 2010-2019**

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gerencia Social  
con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo que  
presenta:

*Jorge Arturo Pizarro Loaiza*

Asesor:

*Carlos Torres Hidalgo*

Lima, 2022

## Informe de Similitud


Yo, **Torres Hidalgo, Carlos**, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulado "FACTORES QUE COADYUVAN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MEJOR ATENCIÓN AL CIUDADANO EN EL DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO DURANTE EL PERIODO 2010 - 2019

", del autor Pizarro Loaiza, Jorge Arturo, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 06/08/2021.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

San Miguel, 15 de diciembre del 2022

Apellidos y nombres del asesor: Torres Hidalgo, Carlos	
DNI: 10471642	Firma 
ORCID: 0000-0002-5202-9767	



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis aborda la implementación del proyecto de inversión pública “Construcción del Centro de Atención al Vecino de Ventanilla, Distrito de Ventanilla, Callao” por parte de la Municipalidad Distrital de Ventanilla en el contexto de la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano y en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública. El objetivo del trabajo fue identificar y analizar los factores de éxito en la implementación de la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) por parte de la Municipalidad Distrital de Ventanilla, a partir del análisis de los procedimientos requeridos, el análisis de su implementación y la evaluación de los resultados del servicio al ciudadano, ello con la finalidad de proponer estrategias de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos.

Esta investigación es un estudio de caso en la cual se examina el proceso completo de la implementación de una política pública, desde su diseño, pasando por su ejecución y operación. El horizonte de análisis de la investigación comprende el ciclo del proyecto y está definido por tres etapas. La primera etapa está referida al diseño del proyecto, cuyo análisis se realizó a partir de la revisión documentaria relacionada a la preinversión. Esta fase comprende la elaboración y aprobación del estudio de preinversión del proyecto. La segunda etapa está referida a la ejecución o implementación propiamente del proyecto. En esta etapa se elaboró el expediente técnico del proyecto. Además, se ejecutaron las obras de infraestructura y demás componentes del proyecto ejecutándose el presupuesto destinado al mismo. La primera y segunda etapa cubren el periodo entre los años 2010 al 2013. La etapa de implementación también se analizó a partir de revisión documentaria. Finalmente, se analiza la fase de operaciones o de funcionamiento que va desde el año 2014 hasta la actualidad. Se analiza la entrega de servicios públicos a la población beneficiaria, así como la satisfacción de los usuarios con el mismo. Esta última fase se analizó a partir de la aplicación de una encuesta y mediante observación directa.

La investigación permitió encontrar aspectos de la gestión que resultaron en aciertos y los cuales pueden ser considerados para la aplicación en otros proyectos similares. Algunos aspectos resaltantes que contribuyeron de manera positiva fueron la incorporación de parte de la municipalidad de un enfoque basado en la atención al ciudadano y el establecimiento de alianzas con actores clave para brindar servicios públicos. También se encontró dificultades en la gestión que se superó en mayor o menor medida, pero que sirven de lección para la mejora y para la aplicación práctica de estrategias más eficaces. En la actualidad, el servicio goza de gran acogida de parte de la población, que en su gran mayoría está satisfecha con el mismo.

## Índice

<i>RESUMEN EJECUTIVO</i> .....	3
<i>Índice</i> .....	4
<i>Índice de cuadros</i> .....	7
<i>Índice de tablas</i> .....	7
<i>Índice de gráficos</i> .....	7
<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	9
<b>1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>13</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.2. Objetivos.....	16
1.2.1. Objetivo general.....	16
1.2.2. Objetivos específicos.....	16
1.3. Justificación.....	16
1.4. Ámbito de la investigación.....	17
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>18</b>
2.1. Marco contextual social y normativo.....	18
2.1.1. Diagnóstico social.....	18
2.1.2. Contexto normativo.....	22
2.1.2.1. Resumen de compendio normativo.....	22
a) <i>Normatividad relativa a la Estrategia MAC</i> .....	22
b) <i>Normativa relativa a la inversión pública</i> .....	24
2.1.2.2. Normativa aplicada en el proyecto.....	24
a) <i>Requerimientos de la fase de preinversión</i> .....	24
b) <i>Requerimientos de la fase de inversión</i> .....	27
c) <i>Requerimientos de la fase de postinversión</i> .....	30
2.1.3. Síntesis de investigaciones relacionadas a la investigación.....	31
2.2. Marco teórico.....	34
2.2.1. Enfoques.....	34
2.2.2. Conceptos principales.....	40
<b>3. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>41</b>
3.1. Estrategia metodológica.....	41
3.2. Diseño muestral.....	41
3.2.1. Muestreo de revisión documental.....	42
3.2.2. Muestreo de observación directa.....	42
3.2.2.1. Muestreo de encuesta.....	42
3.3. Variables e indicadores.....	44

3.3.1.	Análisis de los procedimientos requeridos durante la fase de diseño del proyecto	44
3.3.2.	Implementación de procedimientos requeridos durante la fase de ejecución del proyecto	44
3.3.3.	Resultados del proyecto durante su operación	44
3.4.	Unidades de análisis	45
3.5.	Fuentes de información	45
3.6.	Instrumentos de investigación	45
3.7.	Procedimientos de información	46
3.7.1.	Procedimiento de levantamiento de datos	46
3.7.2.	Procedimiento de procesamiento de datos	48
3.7.3.	Procedimiento de análisis de información (indicadores y triangulación)	49
<b>4.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS</b>	<b>51</b>
4.1.	Requerimientos durante la fase de diseño del proyecto de acuerdo a la normativa establecida	51
4.1.1.	Procedimientos requeridos durante la fase de diseño del proyecto	52
4.1.1.1.	Formulación del proyecto	52
4.1.1.2.	Evaluación del proyecto	55
4.1.1.3.	Costos de inversión	56
4.1.1.4.	Programación	57
4.2.	Implementación del proyecto del Centro MAC por parte de la Municipalidad de Ventanilla	58
4.2.1.	Implementación de procedimientos requeridos durante la fase de ejecución del proyecto	58
4.2.1.1.	Desviación de costos	59
4.2.1.2.	Desviación del plazo	63
4.2.1.3.	Calidad de diseño	64
4.3.	Resultados del servicio de mejor atención al ciudadano	67
4.3.1.	Resultados del proyecto durante su operación	67
4.3.1.1.	Desempeño del servicio MAC	67
4.3.1.2.	Satisfacción de los usuarios del MAC Ventanilla	71
4.3.1.3.	Impacto en el bienestar del usuario	72
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>
5.1.	Conclusiones	81
5.2.	Recomendaciones	84
<b>6.</b>	<b>PROPUESTA APLICATIVA</b>	<b>88</b>
6.1.	Título de la propuesta	88
6.2.	Descripción de la propuesta	88
6.3.	Desarrollo de los componentes de la propuesta correctiva	89
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>93</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>101</b>
	Anexo 1: Esquema de objetivos, variables e instrumentos de investigación	102

Anexo 2: Guía de revisión documental.....	104
Anexo 3: Guía de observación directa.....	106
a) Checklist para el canal presencial.....	106
b) Checklist para el canal telefónico.....	107
c) Checklist para el canal virtual.....	108
Anexo 4: Cuestionario de la encuesta a usuarios del MAC VENTANILLA .....	109
Anexo 5. Diccionario de variables de la encuesta .....	111
Anexo 6: Formato SNIP 03 del proyecto.....	114
Anexo 7: Informe de consistencia del estudio o expediente técnico detallado del PIP viable (F15).....	119
Anexo 8: Reportes de ejecución del sistema de seguimiento de inversiones del proyecto .....	120
Sección: Banco de Inversiones.....	120
Sección: Ejecución financiera .....	121
Sección: INFObras.....	122
Anexo 9: Fichas de registro de variaciones en la fase de inversión del proyecto (Formatos SNIP 16) .....	123
01 Reporte del 28/02/2012.....	123
02 Reporte del 06/08/2013.....	124
03 Reporte del 21/08/2013.....	125
04 Reporte del 21/10/2013.....	127
05 Reporte del 25/02/2014.....	128
Anexo 10: Sustentación de modificaciones de presupuesto en documentación MDV.....	129
Informe N° 659 – 2013/MDV-PCV-GG-AEO .....	129
Memorando 439-2013/MDV-PCV-GG .....	136
Anexo 11: Reportes de ejecución presupuestaria de la Consulta Amigable del MEF.....	138
Reporte de gasto del año 2012 del proyecto del MAC Ventanilla (desglose trimestral).....	138
Reporte de gasto del año 2013 del proyecto del MAC Ventanilla (desglose trimestral).....	139
Reporte de gasto del año 2012 del proyecto del MAC Ventanilla (desglose mensual).....	140
Reporte de gasto del año 2013 del proyecto del MAC Ventanilla (desglose mensual).....	141
Anexo 12: Coordenadas WGS84 de las zonas analizadas .....	142
a) Coordenadas de las zonas donde reside la población encuestada .....	142
b) Coordenadas de ubicación de los Centros MAC en Lima Metropolitana.....	143
c) Coordenadas de centros de atención de otras entidades en el distrito de Ventanilla.....	143
Anexo 13: Tiempos de desplazamiento desde la vivienda del usuario hacia distintos puntos de atención .....	144
a) Tiempos de desplazamiento en minutos entre vivienda del usuario y los centros MAC opcionales en minutos y elección del MAC conveniente .....	144
b) Tiempos de desplazamiento entre vivienda del usuario y centros de atención de otras entidades en Ventanilla en minutos.....	146
Anexo 14: Ahorro de tiempo por acceder al MAC Ventanilla respecto a no disponer de esta opción .....	149
Ahorro de tiempo por emplear el MAC de las personas encuestadas, ordenado por caso.....	149
Anexo 15: Registro fotográfico .....	157

## Índice de cuadros

Cuadro 2.1. Instrumentos normativos de la estrategia MAC.....	23
Cuadro 2.2. Instrumentos normativos del Sistema Nacional de Inversión Pública .....	24
Cuadro 2.3. Preguntas clave de evaluación .....	27
Cuadro 2.4. Clasificación de las posibles modificaciones de un proyecto .....	28
Cuadro 2.5. Montos permitidos de variación de costos para modificaciones no sustanciales .....	29
Cuadro 3.1. Puntos de origen y de llegada para atención de servicios.....	49
Cuadro 4.1. Variaciones en el diseño correspondientes a la primera modificación.....	66
Cuadro 4.2. Variaciones en el diseño correspondientes a la segunda modificación .....	66
Cuadro 4.3. Escenarios para usuarios de servicios MAC.....	73

## Índice de tablas

Tabla 2.1. Distrito de Ventanilla: Matrícula en el sistema educativo por etapa y nivel educativo 2011-2018 .....	19
Tabla 2.2. Población identificada con DNI por grupo de edad, sexo y estado de vigencia del DNI en el distrito de Ventanilla al 31 de diciembre del 2018 .....	20
Tabla 2.3. Rangos de ingresos monetarios distrito de Ventanilla 2018.....	21
Tabla 2.4. Acceso a tecnologías de información distrito de Ventanilla 2018 .....	21
Tabla 4.1. Costos de inversión del proyecto.....	56
Tabla 4.2. Variaciones del costo durante la ejecución .....	60
Tabla 4.3. Modificación de los indicadores de rentabilidad con respecto al PIP viable.....	61
Tabla 4.4. Incremento de los costos laborales 2012 .....	62
Tabla 4.5. Atenciones por entidad 2014-2017.....	69
Tabla 4.6. Ahorro promedio de tiempo en minutos.....	74
Tabla 4.7. Tiempo de desplazamiento entre la vivienda y el local de atención de una institución cuando no existe el MAC Ventanilla.....	76
Tabla 4.8. Tiempo de desplazamiento entre la vivienda y el MAC Ventanilla cuando este existe .....	76
Tabla 4.9. Tiempo de desplazamiento entre la vivienda y el lugar más cercano para atenderse cuando existe el MAC .....	77
Tabla 4.10. Ahorro de tiempo por individuo promedio en minutos .....	78
Tabla 4.11. Costo promedio de transporte desde la vivienda hasta el MAC Ventanilla ..	79
Tabla 6.1. Programación de componentes de propuesta.....	92

## Índice de gráficos

Gráfico 2.1. Requerimientos de la fase de preinversión .....	26
Gráfico 2.2. Requerimientos de la fase de inversión .....	30
Gráfico 4.1. Diagrama de Gantt del proyecto .....	58
Gráfico 4.2. Desviación de costos del proyecto .....	60
Gráfico 4.3. desviación de inicio y plazo del proyecto.....	64
Gráfico 4.4. Evolución de atenciones históricas (2014-2018) y proyección de atenciones (2019-2020).....	68
Gráfico 4.5. Trámites con mayor demanda.....	70
Gráfico 4.6. Satisfacción con el servicio de las instituciones del MAC .....	71

Gráfico 4.7. Satisfacción con los servicios de pagos a través del Banco de la Nación en el MAC .....	72
Gráfico 6.1. Organización para la propuesta aplicativa.....	91



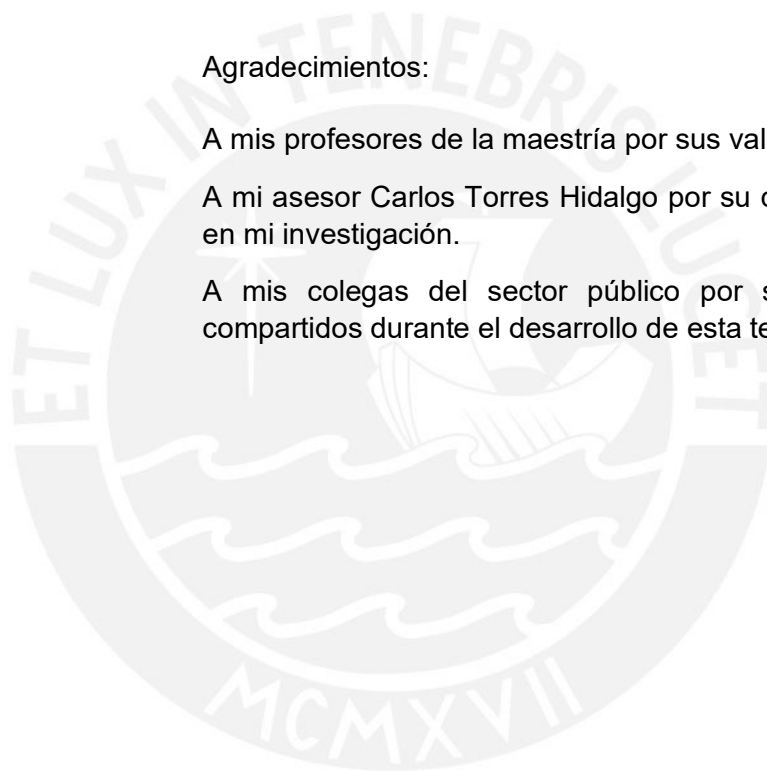


Agradecimientos:

A mis profesores de la maestría por sus valiosas enseñanzas.

A mi asesor Carlos Torres Hidalgo por su dedicación y apoyo en mi investigación.

A mis colegas del sector público por sus conocimientos compartidos durante el desarrollo de esta tesis.





Este trabajo está dedicado a toda mi familia. En especial a mis padres Hilda y Arturo por su apoyo incondicional y por confiar en mí.

## INTRODUCCIÓN

Las personas necesitan acceder a los servicios públicos que les brinda el Estado de una manera ágil, económica y eficaz a fin de alcanzar los medios y condiciones necesarias para su desarrollo. No obstante, se da que no todas las personas poseen el mismo nivel de acceso a los servicios ya sea porque no están disponibles o bien porque se presentan restricciones que dificultan su acceso. El enfoque de la nueva gestión pública propone la orientación de los servicios públicos al ciudadano como sujeto de derecho, ya que este contribuye con el pago de sus impuestos y está en la condición de exigir servicios de calidad.

En el marco del proceso de modernización de la gestión del Estado iniciado en nuestro país a comienzos de la década pasada, se han venido implementando una serie de políticas destinadas a reducir la tramitología burocrática e ineficiente a la que se enfrenta el ciudadano promedio para recibir la atención pública. De las múltiples iniciativas desplegadas por el gobierno, las cuales buscan promover la simplificación administrativa en diversas instancias públicas que brindan atención al ciudadano, destaca la estrategia MAC (Mejor Atención al Ciudadano), la cual consiste en el “Desarrollo de accesos multicanal para acercar el Estado al Ciudadano a través de la implementación de plataformas integrales multicanales de atención que permiten optimizar el tiempo y los costos que los ciudadanos destinan a su interacción con las Entidades Públicas” (PCM 2015a: 2-3).

La estrategia MAC, al posicionarse como una estrategia multisectorial liderada por la Presidencia del Consejo de Ministros, busca contribuir en el cierre de la brecha de acceso a servicios públicos, enfocado principalmente en la tramitación de los mismos. En esta misión, juegan un papel importante los actores encargados de la implementación de la estrategia, entre ellos el más importante es quizás la entidad que acogerá al MAC y lo administrará, siendo por lo general un gobierno regional o una municipalidad según sea el caso<sup>1</sup>.

Dado que la implementación del modelo MAC a nivel nacional es de data reciente, interesa analizar los mecanismos que siguen las instituciones de los gobiernos locales para poner en marcha dicho modelo. Un rasgo importante de dicha implementación es la necesidad de que tanto la formulación como la ejecución se acoja de manera obligatoria al sistema de inversiones públicas nacional, ya sea el SNIP o en la actualidad

---

<sup>1</sup> Aunque también se presentan casos donde el centro MAC es administrado por la propia PCM.

el Invierte.pe. Esto último, a razón de que la construcción, remodelación o mejoramiento de locales y centros de atención para ofrecer los servicios MAC, así como otros componentes intangibles del modelo, requieren de la inversión de recursos públicos en su mayoría y su buen uso debe estar garantizado por el Estado. En otras palabras, el modelo MAC define las normas y requerimientos que deben cumplirse para brindar una atención de calidad al ciudadano, mientras que el sistema de inversión pública regula las acciones que llevan a cabo las entidades implementadoras de la estrategia MAC a fin de salvaguardar el buen uso de los recursos públicos para tal fin.

Por otra parte, además de conocer el proceso de implementación seguido por los actores, interesa conocer las características del servicio final recibido por el ciudadano, evaluar si este cumple con los estándares propuestos y si está beneficiando realmente a las personas. Al respecto, en el caso del modelo MAC, este deberá reducir los costos de transacción para el ciudadano que requiere acceder a servicios públicos. En términos menos formales, esto está referido al tiempo que ahorran las personas al acceder a un servicio ágil y directo, que resuelva su necesidad de manera eficiente y eficaz. Asimismo, también se refiere a que los servicios públicos se reciben a un menor costo económico, el cual no se relaciona necesariamente con las tasas o tarifas establecidos en los TUPA, sino con los menores costos de transporte ya sea por la cercanía y/o por la integración física de múltiples plataformas interinstitucionales de atención ciudadana.

Para la presente tesis, la investigación se ha realizado en el contexto del Centro MAC del Distrito de Ventanilla (Callao). El MAC Ventanilla es un caso especial entre los centros MAC ya que su implementación estuvo a cargo de la Municipalidad Distrital de Ventanilla (MDV), a diferencia de otros centros MAC donde se cuenta con la participación privada y bajo el mecanismo de financiación de obras por impuestos. Las diversas fases de la inversión pública que permitieron la ejecución del ciclo del proyecto, así como el funcionamiento del centro MAC Ventanilla estuvieron a cargo de la MDV.

El MAC Ventanilla lleva funcionando de manera ininterrumpida desde el año 2014 brindando servicios de atención y orientación a los usuarios del distrito de Ventanilla y distritos aledaños. De esta manera, constituye un modelo a tomar como referencia en el proceso de implementación de la estrategia MAC a nivel nacional.

Esta tesis está dividida en cuatro capítulos, cuyos contenidos se resumen a continuación.

En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema, la definición de objetivos, la justificación y el ámbito de la investigación. El problema a investigar tiene que ver con el acceso de la población a servicios de trámites públicos en condiciones

adecuadas y de calidad. Al respecto, se busca identificar los factores de éxito en la implementación de este tipo de servicios por parte de una municipalidad distrital. Por otra parte, la tesis propone un objetivo general y tres objetivos específicos. El objetivo general busca identificar los factores de éxito de un proyecto para a partir de ello establecer estrategias de gestión que permitan mejorar la provisión de servicios públicos. Los objetivos específicos se centran en el análisis y evaluación de los procedimientos, la implementación y los resultados del mencionado proyecto, a fin de profundizar en el mismo. La investigación se justifica en la medida de que la población de escasos recursos es la que resulta más afectada cuando no puede realizar sus trámites básicos. Asimismo, en muchos casos, las municipalidades constituyen el primer eslabón entre el ciudadano y el Estado. Además, cabe resaltar la necesidad del abordaje de estos procesos desde la mirada de la Gerencia Social. El ámbito de la investigación se centra en el proyecto de inversión pública “Construcción del Centro de Atención al Vecino de Ventanilla, Distrito de Ventanilla, Callao” cuya área de influencia es el distrito de Ventanilla en la Provincia Constitucional del Callao. Se abordan las tres etapas del ciclo del proyecto, las cuales son preinversión, inversión y postinversión, correspondientes con la formulación, ejecución y operaciones respectivamente. El periodo de estudio es desde el año 2010 hasta el 2019.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco contextual y el marco teórico de la tesis. La revisión del marco contextual ha sido dividida en tres secciones, un diagnóstico social, un contexto normativo y la revisión de investigaciones relacionadas al tema. En el diagnóstico social del distrito se revisan los aspectos básicos de población, pobreza, educación, acceso a servicios básicos, identificación, empleo, ingreso y acceso a tecnologías de información y comunicación. La revisión del contexto normativo aborda dos marcos normativos, el de la Estrategia MAC y el de inversión pública. Se hace énfasis en la revisión de la normativa de los procesos de inversión pública y su aplicación durante las fases del ciclo del proyecto: preinversión, inversión y postinversión. En la tercera sección se hace la revisión de algunas investigaciones relacionadas al tema. Por otra parte, el marco teórico de la tesis ha sido dividido en dos partes, los enfoques y los conceptos principales. Al respecto, se ha abordado la revisión de cuatro enfoques teóricos principales en los que subyace la presente investigación. Los enfoques revisados son el de la nueva gestión pública, el de la modernización del Estado, el de la simplificación administrativa y el de la acción racional, estratégica y sistémica en la gestión de programas y proyectos. Al final de este capítulo se hace la revisión y definición de algunos conceptos importantes que se relacionan con la investigación.

En el tercer capítulo se presenta el diseño metodológico de la tesis. En esta parte se desarrolla la conceptualización de la investigación desde un enfoque metodológico y operativo. La forma de la investigación es un estudio de caso abordado desde una metodología mixta cuantitativa y cualitativa. El análisis cualitativo analiza información documentaria mientras el análisis cuantitativo se enfoca principalmente en información de la encuesta realizada. La encuesta realizada fue sobre la población usuaria de los servicios brindados por el proyecto, trabajándose sobre una muestra significativa. En este capítulo se detallan aspectos más formales del trabajo de sistematización, procesamiento y análisis de los datos obtenidos.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados y hallazgos de la investigación. En la primera parte se presenta los procedimientos requeridos para el diseño del proyecto y cómo fueron implementados por la entidad durante la preinversión. Se hace énfasis en los procesos de formulación del estudio de preinversión y en su evaluación. Respecto al estudio formulado se analiza aquellos elementos que son determinantes para la ejecución del mismo y estos son los costos y la programación. En la segunda sección de este capítulo se revisa el proceso de ejecución del proyecto, lo que en el ciclo del proyecto corresponde a la fase de inversión. Durante esta etapa se presentan los aspectos que inciden en una implementación eficaz de un proyecto. Para el análisis de la ejecución se utiliza indicadores de costos, plazos y calidad. El criterio de evaluación consiste en analizar la desviación que ha tenido el proyecto con respecto a lo planteado en el diseño, usando para ello los indicadores establecidos. En la parte final de este capítulo se analiza la fase de postinversión o de funcionamiento. Los elementos que se evalúa son el desempeño del servicio, la satisfacción de los usuarios y el impacto en su bienestar. El análisis del desempeño comprende una mirada a la evolución de los niveles de atención desde el año 2014 hasta la actualidad y la importancia de determinados servicios e instituciones. La satisfacción es medida para los servicios en general y en particular para los servicios de pago. Se plantean cinco niveles de satisfacción: excelente, muy bueno, bueno, regular y malo. Por su parte, el impacto en el bienestar es cuantificado desde los efectos que tiene el servicio en el ahorro de tiempo y ahorro de costos monetarios de transporte.

## 1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

Cuando un servicio público no es de fácil acceso o si este no se brinda en buenas condiciones, es la población de escasos recursos la que padece en mayor medida las dificultades que ello ocasiona. Esta población debe hacer mayores esfuerzos para acceder a un servicio. Los obstáculos son mayores, ya sea porque tiene que realizar pagos costosos, porque sacrifican tiempo laborable valioso que necesitan para trabajar y subsistir o porque son más susceptibles de resultar atrapados en las redes de la burocracia y la corrupción.

Existen factores determinantes de las características de los servicios públicos que pueden hacer la vida más sencilla a las personas, contribuyendo a sus posibilidades de desarrollo. Factores como la localización, la infraestructura física de los canales de atención, el trato personalizado o el uso de tecnologías, inciden en la calidad de un servicio público.

El acceso a servicios públicos elementales, tales como la identificación, la inscripción al seguro de salud, el pago de servicios básicos como el agua, es una condición mínima para el ejercicio de la ciudadanía. Documentos como los certificados de antecedentes policiales, antecedentes penales, antecedentes judiciales son requeridos con frecuencia por los empleadores. La tramitación ágil de esta documentación puede hacer menos dificultosa la posibilidad de acceder a un empleo para muchas personas. Además, en un mercado laboral con arraigada informalidad, donde muchas personas se ven obligadas a buscar oportunidades de superación por su propia cuenta, la tramitación del RUC, el registro de personas jurídicas y la constitución de empresas es a la vez una obligación y una necesidad.

De acuerdo a la investigación realizada por Yamada y Montero, "Corrupción e inequidad en los servicios públicos en el Perú", se encontró que al menos un 26% de la población nacional tuvo que realizar alguna vez trámites en instituciones como la Policía, el Gobierno Municipal, Ministerios, Sistema Judicial, Centros de Estudios Estatales, Servicios Básicos, Hospitales, centros de salud, Essalud, Aduanas y Migración. Un 1% de la población tuvo alguna vez que pagar una coima para realizar su trámite. Además, tuvo que regresar al centro de atención hasta 5.3 veces para concluir un trámite. Las personas, solamente pudieron concluir un trámite de manera satisfactoria en el 93% de los casos (2011: 30).

De acuerdo al Artículo 4° de la Ley Marco de Modernización del Estado, el proceso de modernización de la gestión del Estado, tiene como objetivo alcanzar un Estado “Al servicio de la ciudadanía, con canales efectivos de participación ciudadana, descentralizado y desconcentrado, transparente en su gestión, con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados” (CONGRESO DE LA REPÚBLICA 2002: 216537-216540). Por otra parte, la Política de Simplificación Administrativa tiene como finalidad que las entidades públicas del Estado apliquen la simplificación administrativa en los trámites y servicios que brindan, a partir de “un marco normativo y modelos de gestión modernos basados en criterios de simplicidad, calidad, mejoramiento continuo, análisis costo beneficio y participación ciudadana” (PCM 2010a: 4). Esta tarea implica la necesidad de que las instituciones de los distintos niveles de gobierno, implementen mecanismos que permitan hacer realidad estos lineamientos de política en relación a los trámites públicos básicos que más demanda la población.

Para alcanzar los fines de las políticas de modernización del Estado y de simplificación administrativa relacionada a los servicios de trámites públicos, se ha creado la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC), bajo la rectoría de la Presidencia del Consejo de Ministros. Esta Estrategia tiene como objetivo general “Mejorar la calidad de los servicios que brinda el Estado, como también mejorar el acceso de los ciudadanos a dichos servicios” (PCM 2015a: 3).

La provisión de un servicio público, en este caso el servicio de tramites públicos de entidades prioritarias del Estado, comprende una unidad de producción, la cual requiere de infraestructura física, protocolos de atención, sistemas de información, personal capacitado, acuerdos institucionales, entre otros factores. Por lo general, estos elementos casi nunca se encuentran en condiciones óptimas como para brindar atención al ciudadano en las entidades del Estado, por lo tanto, tienen que ser implementados. Según la legislación peruana, para implementar un servicio especializado en condiciones adecuadas de manera óptima y utilizando presupuesto público, es necesario aplicar los procesos de inversión pública.

En el Perú, hasta el año 2018 estuvo vigente el Sistema Nacional de Inversión Pública, también conocido como el SNIP por sus siglas. La finalidad del SNIP tiene que ver con la optimización de los recursos públicos bajo criterios de economía, eficacia y eficiencia. Este sistema, al igual que el vigente Invierte.pe, establecía los lineamientos y procesos que deben seguir las inversiones públicas durante lo que se denomina el ciclo del proyecto. La implementación de la Estrategia MAC comprende un conjunto de servicios que para funcionar requieren contar con un centro de atención al público que cumpla



ciertos estándares. En vista de que este tipo de proyectos se ejecutan total o parcialmente con recursos públicos es necesario que se cumpla con los procedimientos regulares de las obras públicas, en este caso del SNIP.

La presente investigación consiste en un estudio de caso donde un gobierno local, que es la Municipalidad Distrital de Ventanilla (MDV), implementa un centro MAC bajo los estándares de la Estrategia MAC y las exigencias del Sistema Nacional de Inversión Pública-SNIP durante el periodo 2010 al 2019. Entre el año 2010 y 2013 tuvo efecto las fases de preinversión e inversión del ciclo del proyecto de acuerdo al marco del SNIP. Del 2014 en adelante entro en operaciones el Centro MAC Ventanilla brindando las facilidades de acceso y calidad de servicio que comprenden los procesos de simplificación administrativa en beneficio del ciudadano.

Existen elementos clave que definen en gran medida la eficacia de la gestión estatal para satisfacer las exigencias de los ciudadanos. Uno de ellos son los plazos en los que se entregan las obras. Las personas esperan que sus demandas sean resueltas en el menor tiempo posible por sus autoridades. Otro tiene que ver con el costo que tienen las inversiones. Es importante para la población saber que el dinero invertido por su municipalidad ha sido administrado de manera eficiente y transparente. Además, se espera que los proyectos ejecutados permitan ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos. Esto último definirá en gran medida el nivel de éxito que se consigue con la gestión y tiene que ver con la satisfacción de los usuarios al hacer uso de los servicios.

La importancia de esta investigación radica en el mapeo de los procesos necesarios a lo largo del ciclo del proyecto, y el análisis de cómo la institución ha ido avanzando y superando cada etapa hasta hacer que aquello que se establece como política se torna una realidad. Como se verá, existen factores tanto endógenos como exógenos a la gestión que influyen en los resultados obtenidos. En este contexto, la pregunta general que desarrolla la presente investigación es la siguiente:

- ¿Cuáles son los factores de éxito en la implementación de la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) por parte de la Municipalidad Distrital de Ventanilla?

Sobre la base de la pregunta central, se formuló las preguntas específicas que permiten estructurar el análisis:

- ¿Cómo se implementó los procesos necesarios para el diseño del proyecto?
- ¿Cómo fue el proceso de implementación del proyecto por parte de la Municipalidad Distrital de Ventanilla?

- ¿Cuáles son los resultados del servicio de Mejor Atención al Ciudadano sobre la población?

Los hallazgos encontrados en la presente tesis permiten identificar estrategias de gestión útiles para replicar en proyectos similares en el resto del país. De esta forma es posible contribuir a una mejora en la entrega de servicios de trámites públicos de calidad para la población.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo general

Identificar y analizar los factores de éxito en la implementación de la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) por parte de la Municipalidad Distrital de Ventanilla, a partir del análisis de los procedimientos requeridos, el análisis de su implementación y la evaluación de los resultados del servicio al ciudadano, ello con la finalidad de proponer estrategias de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar los procedimientos requeridos durante la fase de diseño del proyecto de acuerdo a la normativa establecida.
- Analizar el proceso de implementación del proyecto del Centro MAC por parte de la Municipalidad de Ventanilla.
- Evaluar los resultados del servicio de atención al ciudadano.
- Formular una propuesta de estrategias de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos.

## 1.3. Justificación

Durante mucho tiempo, la dificultad para acceder a servicios públicos elementales viene siendo uno de los muchos rostros de la exclusión social. El ciudadano común que busca abrir un negocio, iniciar una construcción, buscar empleo, registrar una asociación, se topa con la complejidad del aparato burocrático público que le exige una serie de requisitos que no siempre resulta sencillo cumplir, siendo muchos de estos, a veces, solo motivo para hacerle realizar más pagos que no se justifican realmente. Esta situación se agrava más en contextos de pobreza, dado que las personas muchas veces

tienen que sacrificar valiosa parte de su tiempo y sus ingresos para resolver sus trámites, dejando a un lado sus actividades laborales que les permiten llevar un sustento económico a sus familias.

En la mayor parte del país, los gobiernos locales constituyen el primer eslabón entre el ciudadano y los servicios que brinda el Estado, ya sea mediante el cobro de tributos como mediante el otorgamiento de licencias de todo tipo. Existen localidades aisladas donde no se cuenta con todos los servicios públicos de los diferentes sectores estatales, pero sí está presente la municipalidad. Por otra parte, el ciudadano común identifica a las municipalidades como entidades encargadas de hacer obras y que son responsables de los proyectos que mejorarán la calidad de vida en su comunidad. En tal sentido, desde esta óptica, se puede considerar al municipio como un importante ente articulador entre el ciudadano y la presencia del Estado y que cumple un rol protagónico en todo el país.

Bajo este contexto, se puede considerar que para la aplicación descentralizada del modelo MAC a nivel nacional es necesaria la participación de las municipalidades como actores estratégicos clave por su proximidad al ciudadano. De esta forma, se hace importante analizar los procesos a llevarse a cabo, en el caso de una municipalidad para sacar adelante un proyecto MAC, tanto en su implementación como su operación.

#### 1.4. Ámbito de la investigación

La presente investigación se realiza en el ámbito del Distrito de Ventanilla en la Provincia Constitucional del Callao del Departamento de Lima. El periodo de estudio comprende los años desde el 2010 al 2019. La investigación se aborda desde una perspectiva basada en el análisis de procesos y en el análisis normativo en relación al objetivo de la tesis. Bajo esta perspectiva se revisará el ciclo de proyecto del centro de atención MAC Ventanilla que comprende tres fases, correspondientes al diseño, ejecución y funcionamiento de un servicio público. Los procesos revisados fueron ejecutados por la Municipalidad Distrital de Ventanilla a través de sus órganos administrativos: la Unidad Formuladora, la Oficina de Programación de Inversiones y la Unidad ejecutora.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

En esta sección se presenta el marco conceptual de la tesis, el cual está dividido en dos partes. La primera parte aborda el contexto social y normativo donde se desarrolla la investigación. Por un lado, comprende la revisión de las características sociales de la población del distrito de Ventanilla. Por otra parte, incluye la revisión de la normatividad relacionada a los procesos del ciclo del proyecto, así como del servicio público en sí. La segunda parte de esta sección repasa algunos postulados básicos sobre los enfoques teóricos que, desde la gerencia social, se relacionan con el objetivo de estudio.

### **2.1. Marco contextual social y normativo**

Los elementos que se desarrollan en la presente tesis se soportan o sostienen en sistemas. Uno de estos sistemas es el social o socioeconómico, que viene influenciado por los aspectos de territorialidad, espacio temporal, localización, economía, que influyen sobre un determinado grupo social. El otro es un sistema normativo, el cual se fundamenta en la regulación que establece las reglas que permiten el accionar de las instituciones públicas y el desarrollo del proyecto.

#### **2.1.1. Diagnóstico social**

A continuación, se presenta una caracterización de la población beneficiaria del proyecto analizado dentro del ámbito de estudio. Los aspectos sociales y demográficos revisados permiten una mejor comprensión de la realidad social donde se enmarca el proyecto y el objeto de estudio.

#### ***Población***

La investigación se realiza en el distrito de Ventanilla, perteneciente a la Provincia Constitucional del Callao. De acuerdo al Censo Nacional del 2017, Ventanilla cuenta con una población de 315,600 habitantes (INEI 2018).

#### ***Condiciones de vida y pobreza***

Según el enfoque de la línea de pobreza (LP), se clasifica como pobre a aquella persona cuando el gasto por habitante de su hogar es inferior al monto mínimo necesario para satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias. Según cifras del INEI, el distrito de Ventanilla alcanza los mayores índices de pobreza monetaria de la Provincia Constitucional del Callao durante el periodo 2012-2013<sup>2</sup>, donde la tasa de pobreza fluctúa entre 28.5% y 32.9%. Es decir, incluso por encima de la media nacional que en el mismo periodo varía entre 21.9% y 23.6%. Solamente el distrito de Mi Perú alcanza

---

<sup>2</sup> Si bien el periodo tiene cierta antigüedad, son las cifras oficiales más recientes con las que se cuenta.

niveles similares de pobreza monetaria en un rango de 23.5% y 29.5%. Los distritos de Callao y Carmen de la Legua fluctúan entre 10.4% y 19.8% mientras que La Perla, La Punta y Bellavista se sitúan en un rango de 0% y 3.8%, es decir, serían los menos pobres (INEI 2016: 48, Cuadro N°2.1A)

Así como el enfoque de la línea de pobreza se centra en las carencias monetarias de los hogares, existe el enfoque de las necesidades básicas insatisfechas (NBI). Este enfoque toma en cuenta una serie de indicadores que miden la cobertura de necesidades básicas estructurales, tales como vivienda, educación, infraestructura, etc. Estos aspectos pueden modificarse poco ante cambios de la coyuntura económica. Bajo la mirada de este enfoque, también se presenta heterogeneidad en los resultados de pobreza en la Provincia Constitucional del Callao. Para el periodo 2012-2013, los distritos donde existen menos NBI son (en este orden) la Punta, La Perla, Bellavista y Callao. Por el contrario, las tasas más altas de necesidades básicas insatisfechas se encuentran en los distritos de Ventanilla y Mi Perú (INEI 2016: 48-50).

### **Aspectos educativos**

Durante la etapa de la educación básica regular, predomina la matrícula en el nivel primario, seguido por el secundario. En una proporción menor se encuentra la matrícula en inicial, sin embargo, hay un incremento año a año de la misma. En el caso de la educación superior no universitaria, predomina la matrícula en la educación superior tecnológica, la cual ha tenido una tendencia creciente durante el periodo 2011-2018 (INEI 2017: 61-62, Cuadro 5.1; INEI 2019a: 61-62, Cuadro 5.1).

Tabla 2.1. Distrito de Ventanilla: Matrícula en el sistema educativo por etapa y nivel educativo 2011-2018

Nivel matrícula	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Básica Regular</b>	<b>82,538</b>	<b>82,312</b>	<b>89,691</b>	<b>78,215</b>	<b>81,308</b>	<b>82,735</b>	<b>84,382</b>	<b>85,737</b>
Inicial	17,875	17,752	20,889	19,287	20,008	20,129	20,294	20,664
Primaria	37,982	38,921	41,372	35,877	37,304	38,242	38,228	39,021
Secundaria	26,681	25,639	27,430	23,051	23,996	24,364	25,860	26,052
<b>Superior No Universitaria</b>	<b>450</b>	<b>381</b>	<b>401</b>	<b>372</b>	<b>379</b>	<b>435</b>	<b>456</b>	<b>454</b>
Pedagógica	89	-	38	-	-	-	-	-
Tecnológica	361	381	363	372	379	435	456	454

Fuente: Provincia Constitucional del Callao: Compendio Estadístico 2017 (INEI 2017) y Compendio Estadístico 2019 (INEI 2019a)

### **Tenencia de documento de identidad**

La tenencia del documento de identidad (DNI) es una condición básica para poder ejercer la ciudadanía. La identificación es necesaria para cualquier persona, incluso para los menores de edad. En la siguiente tabla se presenta la población identificada con DNI para el año 2018. Como se puede apreciar en la siguiente tabla, prácticamente la totalidad de la población contaría con documento de identidad. Sin embargo, alrededor del 20% y del 10% de la población mayor y menor de edad respectivamente, contaría con DNI caducado.

Tabla 2.2. Población identificada con DNI por grupo de edad, sexo y estado de vigencia del DNI en el distrito de Ventanilla al 31 de diciembre del 2018

TOTAL	Total	Hombre			Mujer		
		Total	Caducado	Vigente	Total	Caducado	Vigente
Menores de edad (de 0 a 17 años)	117,134	59,693	11,495	48,198	57,441	11,241	46,200
Mayores de edad (de 18 a más años)	223,099	112,754	6,973	105,781	110,345	5,847	104,498
TOTAL	340,233	172,447	18,468	153,979	167,786	17,088	150,698

Fuente: Información estadística (RENIEC 2019)

### **Empleo e ingreso**

Las condiciones de pobreza monetaria y condiciones básicas insatisfechas en el distrito de Ventanilla se relacionan con el escaso ingreso percibido por la población empleada. Según datos de la Encuesta Nacional de Hogar 2018, para una muestra de 203 personas, la media de dicho ingreso se encuentra en los S/. 869, es decir por debajo del salario básico nacional<sup>3</sup>.

Según información obtenida de las bases de datos de la ENAHO, para el año 2018, para la pregunta “la semana pasada, tuvo usted algún trabajo”<sup>4</sup> sólo el 61% de personas en edad de trabajar<sup>5</sup> contestó que sí. Por otra parte, para la pregunta “En la ocupación principal ¿cuál fue la ganancia neta en el mes anterior?”, cerca del 80% de los ingresos en el distrito se encuentran por debajo de los S/. 1,300 (INEI 2019b). Los rangos de ingreso se presentan en la siguiente tabla.

<sup>3</sup> Variable p530a de la ENAHO

<sup>4</sup> Variable p501 de la ENAHO.

<sup>5</sup> Variable p208a de la ENAHO.

Tabla 2.3. Rangos de ingresos monetarios distrito de Ventanilla 2018

Rangos de ingresos (S/.)	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Entre 0 y 322	71	71	35%	35%
Entre 322 y 643	34	105	17%	52%
Entre 643 y 965	34	139	17%	68%
Entre 965 y 1286	24	163	12%	80%
Entre 1286 y 1608	12	175	6%	86%
Entre 1608 y 1930	8	183	4%	90%
Entre 1930 y 2251	5	188	2%	93%
Entre 2251 y 10291	15	203	7%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>		<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta Nacional de Hogar 2018. Elaboración propia en base a la variable p530a de la ENAHO 2018 (INEI 2019b)

### **Acceso de los hogares a las tecnologías de información y comunicaciones**

Las familias necesitan contar con medios tecnológicos que les permitan comunicarse para estar en contacto, así como medios que les permita mantenerse informados. La satisfacción de estas necesidades es primordial en el proceso del ejercicio de la ciudadanía. En la actualidad, ningún modelo de desarrollo se puede concebir sin la utilización de medios tecnológicos y digitales. En la siguiente tabla se presentan los resultados de la ENAHO para el año 2018 en cuanto al acceso a tecnologías de información y comunicación en el distrito de Ventanilla.

Tabla 2.4. Acceso a tecnologías de información distrito de Ventanilla 2018

Medio utilizado	Frecuencia			Porcentaje		
	No	Sí	Total	No	Sí	Total
Teléfono fijo	277	67	344	81%	19%	100%
Teléfono celular	10	334	344	3%	97%	100%
Conexión a tv por cable o satelital	202	142	344	59%	41%	100%
Conexión a internet	204	140	344	59%	41%	100%

Fuente: Encuesta Nacional de Hogar 2018. Elaboración propia en base a las variables p1141, p1142, p1143, p1144, p1145 de la ENAHO 2018 (INEI 2019b)

Como es posible apreciar de la tabla anterior, al menos el 97% de personas contaría con al menos un medio de comunicación. En este caso, el celular sería el medio de comunicación más difundido. El acceso a internet fijo sólo está al alcance del 41% de las familias. Es posible que la brecha de acceso a internet fijo esté siendo cubierta por los paquetes de datos de los operadores de celular. El acceso a televisión por cable

está en la misma proporción que el acceso a internet. Usualmente estos dos servicios forman parte de un mismo paquete brindado por los operadores. El teléfono fijo sería el medio de menor uso.

De la revisión de la información socioeconómica es posible deducir que se trata de una población que cuenta con una regular a buena cobertura de servicios básicos. Sin embargo, aún los ingresos son bajos con respecto a la media nacional.

## 2.1.2. Contexto normativo

Es importante tener en cuenta al menos dos contextos normativos, el primero tiene que ver con la normatividad de la Mejor Atención al Ciudadano, mientras que el segundo tiene que ver con la normatividad relacionada con la inversión pública en nuestro país. A continuación, se presenta el compendio normativo de ambos sistemas administrativos. Posteriormente, se presenta la aplicación de esta normativa al caso aplicado de la presente tesis durante sus diferentes fases.

### 2.1.2.1. Resumen de compendio normativo

#### **a) Normatividad relativa a la Estrategia MAC**

En cuanto al primer caso, el MAC desde sus inicios tuvo como apoyo normativo dos instrumentos de política importantes, el primero es la Ley Marco de la Gestión del Estado (2002) y el segundo la Política de Simplificación administrativa (2010). A partir de estos instrumentos y sus planes, posteriormente se creó el MAC como Centro y Portal de Mejor Atención al Ciudadano mediante Decreto Supremo 091-2011. Para entonces ya se encontraba en funcionamiento el centro MAC Lima Norte<sup>6</sup>. Posteriormente, se elaboraron documentos importantes como la primera versión del Manual del Centro MAC (2012) y la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (2015). Ya para entonces estaban en operación tres centros MAC en Lima Metropolitana (Lima Norte, Callao y Ventanilla) y un MAC descentralizado (Piura). Posteriormente se diseñaron otros instrumentos que precisaban mejor varios aspectos tanto de la interoperabilidad de las entidades que brindan servicios a través del MAC como de los canales de atención al público. En el año 2019 se aprueba la versión definitiva del Manual de Atención MAC.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los principales instrumentos normativos en que se sustenta la estrategia MAC:

---

<sup>6</sup> El cual había iniciado operaciones desde el año 2010.



**Cuadro 2.1. Instrumentos normativos de la estrategia MAC**

N°	Instrumento normativo	Año	Relevancia
01	Constitución Política del Perú	1993	Lineamientos generales de política nacional a través de los cuales el Estado ha promovido las diversas iniciativas MAC a nivel nacional. La Estrategia MAC se desprende de estos instrumentos de planificación de alto nivel.
02	Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado	2002	
03	Política Nacional de Simplificación Administrativa (DS N° 025-2010-PCM)	2010	
04	Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2010-2014	2010	
05	Decreto Supremo N° 091-2011-PCM, Creación del Centro y Portal de Mejor Atención al Ciudadano	2011	Plasma por primera vez la creación formal del MAC entendido como una solución tanto física como digital al servicio del ciudadano.
06	Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM-SGP, Aprobación del Manual del Centro de Mejor Atención al Ciudadano – Centro MAC	2012	Si bien el MAC ya operaba desde el año 2010 en Lima Norte sus procesos de atención no estaban estandarizados. Este es el primer manual de atención para la operación de los futuros MAC.
07	Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016	2013	Actualización del PNSA 2010-2014.
08	Documento: Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC)	2015	Establece de manera técnica y formal la estrategia MAC y sus objetivos.
09	Decreto legislativo N° 1211, Decreto Legislativo que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de ventanillas únicas e intercambio de información entre unidades públicas	2015	Instrumento de fortalecimiento de la política a través del cual se establece canales de intercambio y flujo de información entre diversas entidades públicas. Ello con la finalidad de mejorar los servicios públicos integrados como el MAC.
10	Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM, Aprobación del manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública	2015	Es un manual de orientación para todas las instituciones del Estado que utilizan múltiples canales de atención ciudadana. Incluye estándares de calidad, mejoras en los procesos de atención, así como en aspectos de gestión y organización.
11	Decreto Legislativo N° 1447, Decreto Legislativo que modifica el Decreto Legislativo N° 1211, que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de ventanillas únicas e intercambio de información entre entidades públicas	2018	Instrumentos de fortalecimiento de la política para reforzar los procesos de intercambio de información entre instituciones, así como aspectos relativos a los MAC como su financiamiento y organización, entre otros.
12	Decreto Supremo N° 055-2018, Decreto Supremo que aprueba disposiciones de la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano – MAC - y sus canales de atención	2018	
13	Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP, Aprobación de Manual de Funcionamiento de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano -MAC	2019	Es la última versión actualizada del Manual MAC, después de la versión del 2012.

Fuente: Elaboración propia en base a la recopilación y revisión de la documentación listada (CR 2002; CR 2015; PCM 2010a; PCM 2010b; PCM 2011; PCM 2012; PCM 2013; PCM 2015a; PCM 2015b; PCM 2018a; PCM 2018b; PCM 2019)

Como se puede apreciar del cuadro anterior, la lista normativa de la Estrategia MAC es muy prolija y se encuentra en permanente cambio y actualización. Sin embargo, muchos de estos instrumentos están diseñados para la simplificación administrativa de los diversos sistemas y subsistemas administrativos que soportan el MAC. A su vez, estos

instrumentos definen las características del servicio de atención. Dado el objetivo de la presente tesis, el instrumento que cobrará más importancia es la “Estrategia del Mejor Atención al Ciudadano (MAC)” del 2015. Este documento establece los atributos principales del servicio una vez que entra en funcionamiento a partir de la implementación del proyecto, tal como se verá en el capítulo IV.

**b) Normativa relativa a la inversión pública**

En cuanto a la normativa relativa a la inversión pública, para el objeto de estudio de la presente tesis que es el MAC Ventanilla, durante su periodo de implementación estuvo vigente el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), el cual fue un sistema administrativo del Estado peruano y que en la actualidad ha sido sustituido por el Invierte.pe. A continuación, se presenta los principales instrumentos normativos relacionados con el citado sistema:

Cuadro 2.2. Instrumentos normativos del Sistema Nacional de Inversión Pública

N°	Instrumento normativo	Año	Relevancia
01	Ley N° 27293	2000	Ley que crea e Sistema Nacional de Inversión Pública
02	Decreto Supremo N° 102-2007-EF (Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública)	2007	Establece las disposiciones generales, órganos conformantes, procedimientos, procesos y disposiciones complementarias del SNIP.
03	Directiva N° 001-2011-EF/68.01 y Resolución Directoral N° 003-2011-EF/68.01(Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública)	2011	Establece la estructura del SNIP y las funciones de sus órganos, los procesos de las fases de preinversión, inversión y postinversión. Además, detalla los procesos del registro en el banco de proyectos entre otras normas y disposiciones.

Fuente: Elaboración propia en base al documento *Compendio de normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública* (MEF 2015)

Como se verá en el capítulo IV, tanto el Reglamento como la Directiva del SNIP constituyen los instrumentos más importantes del Sistema de Inversión Pública que guían los procesos y acciones durante las etapas de diseño e implementación del proyecto del MAC Ventanilla.

2.1.2.2. Normativa aplicada en el proyecto

**a) Requerimientos de la fase de preinversión**

La fase de preinversión aborda el planeamiento y diseño del proyecto. Esta fase, cuando se formuló el proyecto del MAC Ventanilla, estuvo regida por los procesos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), el cual tuvo vigencia hasta septiembre del 2018, siendo luego sustituido por el sistema Invierte.pe. El requisito básico de esta fase es la formulación de un estudio de preinversión y su declaración de viabilidad en el marco del SNIP, con lo cual se da la fase por concluida.

La necesidad de que el proyecto cumpla con las exigencias de la normativa de inversión pública es importante al menos por dos razones.

La primera radica en que se utilizarán fondos públicos para su construcción, así como su operación y mantenimiento. Es importante que el dinero público tenga un buen uso y produzca el mayor retorno social. En ese sentido, se exige la elaboración de un estudio de preinversión a nivel de perfil<sup>7</sup>, el cual sustente la necesidad del proyecto desde un enfoque de demanda. Además, dicho perfil deberá presentar el costo de la alternativa técnica propuesta, así como los indicadores de rentabilidad social y económica del proyecto.

La segunda razón es que permite que desde un inicio se incorporen los requisitos técnicos exigidos por el sector para asegurar la calidad tanto de las obras físicas como del servicio a ofrecer al ciudadano. A razón de ello, durante la evaluación del proyecto por parte de la OPI se exige que los estudios cuenten con la opinión técnica del sector competente, en este caso la PCM. En tal sentido, el sector se encarga de solicitar, cuando existan, las especificaciones necesarias para los componentes del servicio a fin de cumplir con los estándares de calidad del mismo.

De acuerdo a lo establecido en los Artículos 7 y 8 del Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública<sup>8</sup> (MEF 2015: 24-26), así como en los Artículos 8 y 9 de la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública<sup>9</sup> (MEF 2015: 37-40), hay dos áreas u oficinas que juegan un papel importante durante esta fase: La Unidad Formuladora (UF) y la Oficina de Programación de Inversiones (OPI) A continuación, conforme al Artículo 15 de la Directiva General del SNIP, se presenta el diagrama de procesos que intervienen desde la formulación del proyecto hasta la declaración de viabilidad del mismo.

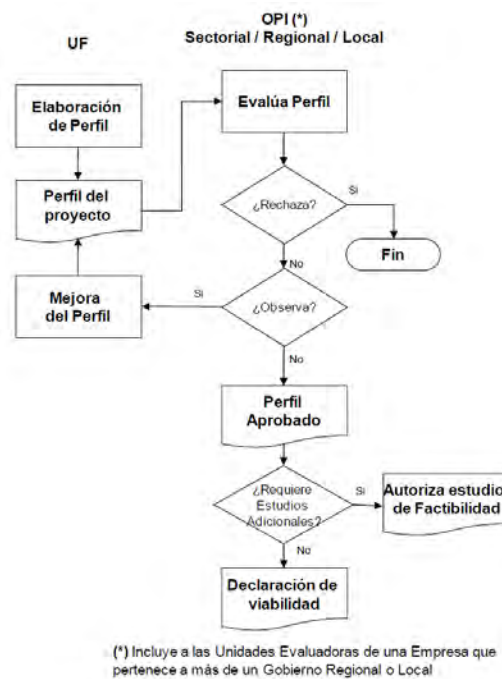
---

<sup>7</sup> Puede requerirse estudios de preinversión a distintos niveles según la complejidad del proyecto. Para el caso del proyecto del MAC Ventanilla correspondía un estudio a nivel de perfil.

<sup>8</sup> Decreto Supremo N° 102-2007-EF

<sup>9</sup> Directiva N° 001-2011-EF/68.01

Gráfico 2.1. Requerimientos de la fase de preinversión



Fuente: Directiva General del SNIP (MEF 2015: 44)

Como se puede apreciar, el proceso se resume en la formulación de un estudio por parte de la UF, su revisión y evaluación por parte de OPI (con las consecuentes observaciones y levantamiento de las mismas si se diera el caso) y finalmente con la aprobación o Declaración de Viabilidad del proyecto de inversión pública.

Con respecto a la formulación del perfil, se exige que este cumpla con una serie de contenidos mínimos que hacen referencia tanto a la estructura del documento como a la información que se espera encontrar en él. Sobre ello, el estudio debe basarse en información primaria, la cual debe ser complementada con información secundaria<sup>10</sup> (MEF 2015: 120). La rigurosidad tanto del análisis, como de los trabajos de campo contribuirán con la calidad de los resultados y hallazgos del estudio de preinversión.

Con respecto a la evaluación y viabilidad del perfil, esta está a cargo de la persona designada por OPI para realizar la evaluación, a quien se le llama el evaluador. En este punto es importante conocer los aspectos que toma en cuenta el evaluador de OPI para realizar la evaluación de un proyecto y dar la viabilidad al mismo.

El evaluador realiza una revisión juiciosa del estudio, guiándose a partir del análisis de un conjunto de elementos. Por un lado, cuenta con evidencias que son objetivas, tales

<sup>10</sup> Anexo SNIP 05: Contenido Mínimo General del estudio de preinversión a nivel de perfil de un proyecto de inversión pública.

como el origen y calidad de la información utilizada, así como los supuestos y parámetros asumidos. Por otro lado, debe comprobar la consistencia del estudio tanto con los lineamientos exigidos en la normativa<sup>11</sup>, como con la necesidad planteada en los términos de referencia y las necesidades de la institución. La experiencia del evaluador, tanto en cuanto a evaluación, como en aspectos temáticos, contribuirá con la calidad y agilidad que requiere la evaluación. La evaluación deberá permitir dar respuesta a cuatro preguntas clave que se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.3. Preguntas clave de evaluación<sup>12</sup>

1	¿Existe realmente un problema de la población relacionado con el acceso a los bienes y servicios que provee el Estado y el proyecto lo resuelve?
2	¿La solución prevista es la más eficiente en términos de costos, tiempos y uso de recursos?
3	¿El bienestar social que el proyecto generará supera los costos sociales en los que se incurrirá en la inversión, operación y mantenimiento?
4	¿Se proveerá los bienes y servicios ininterrumpidamente durante el horizonte de vida del PIP y con la misma calidad?

Fuente: Anexo SNIP 16 (MEF 2015: 215)

#### **b) Requerimientos de la fase de inversión**

La fase de inversión corresponde a la ejecución física de los componentes del proyecto que se declaró viable en la fase previa. Comprende la elaboración del Estudio Definitivo, Expediente Técnico u otro documento equivalente, y la ejecución del PIP. Esta fase, al igual que la de preinversión, también se rige bajo los parámetros del Sistema Nacional de Inversión Pública. Para establecer los requerimientos de esta fase fue necesaria la revisión del Capítulo IV de la Directiva General del SNIP, la cual corresponde a la fase de inversión. Este capítulo comprende seis artículos que detallan los procesos a seguir (MEF 2015: 54-58).

Durante la inversión, el órgano que está a cargo es principalmente la Unidad Ejecutora de inversiones (UE), la cual determina si ejecutará el proyecto mediante administración directa o bajo alguna modalidad de contrato con un proveedor tercero. La OPI, que participó durante la fase de preinversión, también participa durante esta fase, aunque su participación es más limitada.

El objetivo de la UE es que se ejecute el proyecto y este se pueda entregar al operador. Para lograrlo la entidad ejecutora realiza las siguientes acciones<sup>13</sup>:

<sup>11</sup> Para un estudio de preinversión a nivel de perfil, se tomará en cuenta los contenidos mínimos descritos en el Anexo SNIP 05.

<sup>12</sup> Anexo SNIP 16: Contenidos Mínimos de los Informes Técnicos de Evaluación de proyectos de Inversión Pública.

<sup>13</sup> Se presenta una síntesis dividida en seis etapas del Capítulo IV de la Directiva General del SNIP.

- Primero, la entidad se encarga de elaborar el expediente técnico o estudio definitivo, el cual consiste en desarrollar a nivel de detalle la alternativa técnica sustentada en el estudio de preinversión.
- Segundo, una vez aprobado el estudio definitivo este es remitido a la OPI para que verifique si guarda consistencia con el perfil con que se declaró viable. Una vez que se sustenta la consistencia se procede con el llenado del Formato SNIP 15 y se autoriza el inicio de la obra.
- Tercero, la obra (el proyecto) se ejecuta de acuerdo a los plazos estipulados en los estudios. Al mismo tiempo, la Unidad Ejecutora es la responsable de supervisar permanentemente el avance de la ejecución verificando que se cumpla con los parámetros y plazos establecidos.
- Cuarto, la OPI es la oficina encargada del seguimiento y monitoreo de la ejecución de la obra, a la vez que va registrando los avances físicos y financieros en el aplicativo de seguimiento de inversiones del MEF.
- Quinto, durante la ejecución, pueden surgir modificaciones no sustanciales que implique un incremento en el monto de inversión con el cual fue declarado viable el proyecto. De acuerdo al Artículo 27 de la Directiva General del SNIP se define como modificaciones no sustanciales y sustanciales las siguientes:

Cuadro 2.4. Clasificación de las posibles modificaciones de un proyecto

Modificaciones no sustanciales	Modificaciones sustanciales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El aumento en las metas asociadas a la capacidad de producción del servicio.</li> <li>• El aumento en los metrados.</li> <li>• El cambio en la tecnología de producción.</li> <li>• El cambio de la alternativa de solución por otra prevista en el estudio de preinversión mediante el que se otorgó la viabilidad.</li> <li>• El cambio de la localización geográfica dentro del ámbito de influencia del PIP.</li> <li>• El resultado del proceso de selección y el plazo de ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio de la alternativa de solución por otra no prevista en el estudio de preinversión mediante el que se otorgó la viabilidad.</li> <li>• El cambio del ámbito de influencia del PIP<sup>14</sup>.</li> <li>• El cambio en el objetivo del PIP.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Directiva General del SNIP (MEF 2015: 56-57)

<sup>14</sup> Zona geográfica afectada por el problema central sobre el cual interviene un proyecto de inversión pública.

Cuando las modificaciones son no sustanciales puede haber incrementos en el monto de inversión del proyecto de acuerdo a los siguientes rangos:

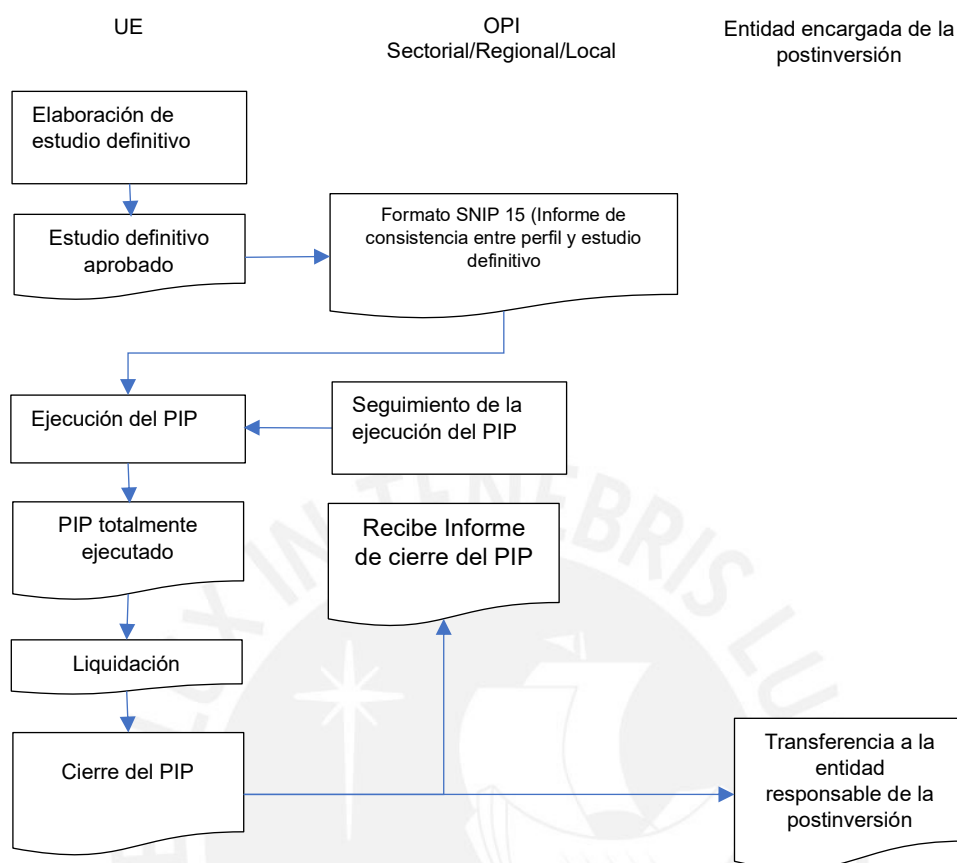
Cuadro 2.5. Montos permitidos de variación de costos para modificaciones no sustanciales

Monto de inversión con el cual fue declarado viable el PIP	Monto de incremento máximo de la modificación
Menor o igual a S/. 3 millones	La modificación no deberá incrementarlo en más de 40% respecto de lo declarado viable.
Mayor a S/. 3 millones y menor igual a S/. 6 millones	La modificación no deberá incrementarlo en más de 30% respecto de lo declarado viable.
Mayor a S/. 6 millones	La modificación no deberá incrementarlo en más de 20% respecto de lo declarado viable.

Fuente: Adaptado de Directiva General del SNIP (MEF 2015: 57)

- Sexto, una vez que el proyecto se ha ejecutado totalmente, se procede con su entrega a la entidad que se hará cargo de hacer uso de las instalaciones o espacios. Finalmente se elabora el informe de cierre y se entregado a la oficina que declaró la viabilidad del proyecto. A continuación, tomando como base el Capítulo IV de la Directiva General del SNIP, se presenta un diagrama de procesos que intervienen desde la elaboración del estudio definitivo hasta completar la ejecución del proyecto.

Gráfico 2.2. Requerimientos de la fase de inversión



Fuente: Adaptado de Directiva General del SNIP (MEF 2015: 54-58)

### c) **Requerimientos de la fase de postinversión**

Esta fase se caracteriza por ser cuando se ofrecen los servicios del proyecto a los beneficiarios. El requerimiento básico es contar con los servicios del Centro MAC brindando la atención a los ciudadanos a través de sus tres canales de atención: Presencial, telefónico y digital. Al respecto, es importante tener en cuenta lo que señala el Artículo 1 del Decreto Supremo 055-2018-PCM, el cual aprueba disposiciones de la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano -MAC y sus canales de atención:

“La finalidad de la estrategia denominada Mejor Atención al Ciudadano (MAC) es ampliar y optimizar los servicios del Estado para una mejor atención al ciudadano a través de accesos multicanal, basados en tres canales de atención” (PCM 2018a: 8)

- En cuanto a la atención a través del canal presencial se señala lo siguiente:

Centro de atención en que el Estado, a través de un conjunto de entidades públicas, realiza actividades de orientación, tramitación de procedimientos, y servicios en una misma plataforma física integrada de atención al ciudadano. Son plataformas presenciales los Centros de Mejor Atención al Ciudadano – Centros MAC en todas las



modalidades aprobadas por la Presidencia del Consejo de Ministros- PCM a través de la Secretaría de Gestión Pública (PCM 2018a: 8)

- En cuanto al canal telefónico se indica lo siguiente:

ALO MAC, es un servicio integrado de atención a la ciudadanía que tiene como objetivo brindar a los ciudadanos la información sobre requisitos, plazos de atención y costos de los procedimientos y servicios prestados en exclusividad contenidos en los textos únicos de procedimientos administrativos (TUPA) y otros servicios prestados por las entidades de la administración pública que serán definidos por la Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Secretaría de Gestión Pública (PCM 2018a: 8)

- En cuanto al canal digital se señala lo siguiente:

Plataforma Digital Única de Orientación al Ciudadano, denominada GOB.PE, que está alojada en la base de dominio: [www.gob.pe](http://www.gob.pe), la cual proporciona una experiencia sencilla, consistente e intuitiva sobre información de trámites y servicios, información institucional, servicios públicos digitales, información institucional, servicios públicos digitales, entre otros que brinda el Estado. (PCM 2018a: 8)

En síntesis, lo que se requiere es que los tres canales a través de los cuales se brinda la atención al ciudadano bajo la Estrategia MAC se encuentren disponibles al ciudadano.

### 2.1.3. Síntesis de investigaciones relacionadas a la investigación.

Sobre este punto es de relevancia la investigación llevada a cabo por Yamada y Montero (2011), la cual permite tener una idea de la problemática social relacionada con la ineficiencia de los servicios de trámites públicos en nuestro país. Por otra parte, en cuanto a la Estrategia MAC en sí, las investigaciones son aún escasas, principalmente debido a que es una política de aplicación casi reciente. Se han realizado algunas publicaciones interesantes en torno a la política, la operación y la calidad de atención del modelo MAC, de parte de autoras como Prieto (2013), Regalado (2017), López (2017) y Cueto (2019). A continuación, se presenta un resumen de estos trabajos:

Yamada y Montero analizan las relaciones de corrupción e inequidad en los servicios públicos en el Perú. En este trabajo se demuestra cómo los pobres tienen una baja probabilidad para acceder a servicios públicos. Además, están más expuestos a la exigencia de coimas para por parte de algunos funcionarios públicos (especialmente en la policía y el poder judicial). También se encuentra que las personas pobres tienen menor probabilidad de culminar sus trámites con éxito en comparación a las personas con mayores ingresos. Resalta el hecho de que los pobres al invertir más de su tiempo

en la realización de trámites pierden una mayor proporción de sus ingresos en comparación a personas de clases medias o acomodadas quienes en su mayoría poseen empleos más formales y que inclusive están en la capacidad de delegar la realización de un trámite para no interrumpir su trabajo (Yamada y Montero 2011).

Una investigación pionera en cuanto al modelo MAC es la denominada “Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de Mejor Atención al Ciudadano a nivel nacional” de Tracy Prieto. La autora establece un conjunto de aspectos que son necesarios asegurar o reforzar para que se pueda dar el escalamiento de la Estrategia MAC a nivel nacional. Los principales elementos son los siguientes: Compromiso de las principales autoridades, asignación de recursos presupuestarios, mayor uso y difusión de tecnología adecuada, así como incentivos y capacitación del personal (Prieto 2013).

Por su parte, en un artículo publicado por López y Vega para la revista InnovaG de la PUCP, se realiza una serie de precisiones para la mejora de la implementación de la Estrategia MAC en el país. Los aspectos identificados por las autoras son corroborados en investigaciones posteriores. Las recomendaciones clave dadas por las autoras se resumen en la siguiente cita:

Queda pendiente aún desarrollar factores técnicos y políticos esenciales, como la segmentación por canales de atención y la participación ciudadana, la integración y colaboración intra e intergubernamental para crear más centros presenciales en el país, la interoperatividad y aplicación de TIC, el fortalecimiento de la capacidad de la organización, la cultura de mejora continua y todo ello, apoyado por el liderazgo y el buen manejo político para asegurar que el impulso de la reforma continúe. (López y Vega 2017: 13-20)

Regalado realizó la investigación: “Calidad del servicio en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano de Lima Norte, 2016”. Esta investigación se centró en describir el nivel de calidad del servicio percibido por los usuarios del MAC Lima Norte, en particular para uno de sus servicios, el cual es el ofrecido por el Ministerio de Relaciones Exteriores. El análisis realizado se basa en un conjunto de dimensiones las cuales son fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles (infraestructura, equipamiento, etc.). La investigación se basó en la aplicación de un cuestionario de 22 preguntas a una muestra de 75 usuarios del servicio mencionado. Este estudio, basado en la inferencia estadística puedo concluir que en todas las dimensiones analizadas los usuarios manifestaron un elevado nivel de expectativas satisfechas a través del servicio. En términos globales, el 77.6% manifestó estar satisfecho con el servicio recibido, mientras que sólo un 22.4% manifestó insatisfacción con el servicio. El estudio concluye

que la atención del servicio de relaciones exteriores del MAC Lima Norte sí brinda un servicio de calidad (Regalado 2016).

Con fecha más reciente, Cueva realizó la investigación denominada “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”. El objetivo de este trabajo es “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”. Las concepciones de valor público citadas por la autora pueden resumirse como la interacción entre el Estado y los usuarios a través de la entrega de un servicio público y como este acto al realizarse de manera eficiente y eficaz crea satisfacción y beneficio para toda la comunidad. Sobre la base de esta idea se proponen marcos conceptuales para analizar tanto la satisfacción de los usuarios como el desarrollo organizacional del MAC. Los instrumentos utilizados para la investigación fueron la revisión normativa, una encuesta y entrevistas a expertos. Entre los hallazgos más importantes de la investigación se encuentran la consistencia entre la generación de valor público y diversos aspectos clave. Tales aspectos son: el diseño de la política y Estrategia MAC, la implementación adecuada de dicha política, la asertividad en la toma de decisiones basados en el modelo MAC, la satisfacción de los usuarios, así como la presencia de beneficios sociales y políticos. Aspectos donde la generación de valor público es aún precaria son aquellos tales como: la limitación presupuestaria para implementar proyectos necesarios, la limitada integración entre servicios al interior del MAC, la ausencia de ventanillas multiservicios, la limitada cobertura de centros MAC en Lima a comparación de sus pares en Sao Paulo y Bogotá, la limitada cobertura MAC a nivel nacional y la incipiente migración de los trámites hacia el canal virtual (Cueva 2019).

Como se puede observar, a partir de los trabajos revisados, existe una problemática social en nuestro país, la cual se caracteriza por la carencia de canales de atención eficientes y transparentes. Esta problemática afecta en mayor medida a los más pobres. Si bien la Estrategia MAC se perfila como una solución a muchos de estos problemas, su influencia es aún débil. Según los hallazgos de estas investigaciones, los actuales servicios que se brindan, sí ofrecen una atención de calidad al usuario, generando valor público. Es modelo es dinámico y se plantean mejoras, siendo el futuro la migración total al canal virtual. Sin embargo, para conseguir esto último, así como el escalamiento a nivel nacional, aún hay un camino largo por recorrer. Como lo señalan las autoras consultadas, brindar cobertura de un servicio como el MAC a nivel nacional aún es un

desafío que pasa por mejorar los aspectos organizacionales, directivos, tecnológicos, de recursos humanos y financieros.

## 2.2. Marco teórico

El diseño y la aplicación de una política pública obedece a enfoques promovidos desde el Estado, los cuales, deben responder a su vez, tanto a modelos desarrollados en la academia como a la buena praxis mundial. Por una parte, el modelo de servicio público que se impulsa mediante el modelo MAC y la normativa que lo sustenta devienen de al menos tres enfoques teóricos importantes que adopta la gerencia social en los tiempos actuales. El primero de ellos es el enfoque de la nueva gestión pública, el segundo es el enfoque de la modernización del Estado y el tercero el de la simplificación administrativo. Por otra parte, dado que la implementación de la política analizada involucra un conjunto de acciones por parte de una entidad del Estado, la aplicación de la gerencia social se pone en marcha desde lo que se denomina el enfoque de la acción racional, estratégica y sistémica en la gestión de programas y proyectos. Sobre este último, en concreto, la presente investigación tiene como objeto de estudio un proyecto público, es decir que provee de beneficio y acceso selectivo-colectivo. Además, la implementación de este tipo de proyectos, cuyo objetivo es brindar acceso a servicios públicos a la población de menores recursos, promueven el ejercicio de la ciudadanía y el desarrollo social y territorial. Al respecto, también es importante la incorporación de los enfoques de derechos, ciudadanía, gobernanza y desarrollo territorial.

### 2.2.1. Enfoques

#### ***Enfoque de la nueva gestión pública***

Este enfoque apunta de manera principal a la forma en que se ejerce la gestión en el sector público. Se habla de una “nueva gestión” porque a diferencia de la “antigua gestión” busca incorporar los métodos y estrategias más recientes que se utilizan en el sector privado. Los métodos de la gestión pública tradicional no han cumplido con satisfacer la entrega de bienes públicos a los ciudadanos con eficiencia y eficacia. Para la nueva gestión pública, el ciudadano es un cliente y es el objetivo mismo de la gestión pública. Este enfoque busca la separación de competencias entre los financiadores y los prestadores de servicios. Además, busca la efectividad, eficiencia y calidad en el cumplimiento de las tareas. Promueve la separación de la dirección estratégica de la dirección operativa. La meta de la nueva gestión pública consiste en modificar la gestión pública para que se vuelva más como una empresa. Este modelo ha venido funcionando con éxito en países de Europa, Nueva Zelanda y Estados Unidos y viene cobrando importancia en América Latina. Es a su vez, un mecanismo que interesa a la

administración gubernamental, a los políticos, gobiernos y parlamentos. Al permitir una estimación más exacta de los presupuestos, contribuye a que los costos públicos reflejen mejor la calidad de los servicios (Schröder 2002).

### ***Modernización del Estado***

Este enfoque busca la modernización del Estado. Parte del principio de que en el mundo existen estados que son más modernos y desarrollados que otros. Entonces, el objetivo de la modernización sería buscar que el Estado pueda ofrecer servicios públicos a sus ciudadanos con estándares similares a los estados modernos. No solo abarca el concepto de la modernización de las estructuras públicas sino un proceso de ingreso integral a la modernidad. La noción de modernidad es cambiante, lo que hoy es moderno en el futuro ya no lo será. El concepto de modernidad varía de generación en generación. A lo largo de la historia se han dado diversos periodos donde había una idea clara de qué se consideraba como modernidad. La denominación del concepto de modernidad del Estado ha evolucionado en el tiempo “siglo del progreso”, “crecimiento económico”, “desarrollo”, “crisis del desarrollo”. Consiste en la permanente búsqueda de nuevos paradigmas que sean mejores que el anterior. Saboya define la modernización del Estado como “el proceso de inserción de un Estado dentro de los valores, la cultura y la dinámica de la modernidad” (Saboya 2006).

### ***Simplificación administrativa***

Este enfoque parte conceptualmente de la noción económica de los costos de transacción. Dicho concepto, junto con el de los derechos de propiedad para el funcionamiento del mercado, fue desarrollado por primera vez por Ronald H. Coase. A razón de ello, Coase recibió el premio nobel de economía en el año 1991. De acuerdo a Coase, los diferentes procesos que se siguen para producir un bien o servicio final tienen un precio que se negocia por separado y se establece en el mercado. Si se valorizara cada uno de estos procesos, el costo total del bien final sería tan elevado que no permitiría obtener beneficios. Coase identifica hasta tres grupos de costos de transacción: los costos de búsqueda, los costos de contratación y los costos de coordinación. Por este motivo, surge la necesidad de establecer empresas que internalicen todos estos costos. En suma, dichas empresas u organizaciones son capaces de reducir los costos de transacción (Roldán 2019). Bajo esta noción, los problemas de ineficiencia de la administración pública se explican en gran medida por el encarecimiento del acceso a los servicios públicos para el ciudadano común. Es decir, las personas hacen frente de manera individual a estos costos de transacción. Por ejemplo, se pueden traducir en la dificultad para acceder a la información, en los costos

de aprendizaje relacionados con la tramitología, la existencia de procesos redundantes, la excesiva burocracia, los pagos injustificados, la presencia de coimas, etc. Además, según Douglas North, la forma de organización que las sociedades diseñan para reducir los costos de transacción en los procesos de intercambio y su interacción con el Estado, tiene que ver con la manera en que se establecen los derechos de propiedad en una sociedad (Prado 1998).

En términos más prácticos, desde la mirada de los actores gubernamentales, la simplificación administrativa puede ser concebida como el conjunto de acciones mediante las cuales se simplifica los procesos de la administración pública para hacerlos más ágiles y eficientes procurando el menor costo posible al usuario. La Secretaría de Gestión Pública de la PCM lo define de la siguiente manera:

La simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que generan el inadecuado funcionamiento de la administración pública. La Simplificación Administrativa, entonces, representa una de las principales acciones que debe ser implementada por las entidades públicas para orientar y optimizar la prestación de los servicios que brinda el Estado, lo cual se logra con el uso adecuado del marco normativo y las herramientas (guías metodológicas y sistemas informáticos) de simplificación y determinación de costos; así como, la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público (PCM 2019)

### ***Acción racional, estratégica y sistémica en la gestión de programas y proyectos***

Siguiendo a Bobadilla (2014), este enfoque hace hincapié en la necesidad de comprender la gestión de los programas y proyectos desde una perspectiva que incorpora tres conceptos importantes articulados entre sí. El primero de ellos es el de la acción racional. Acerca de ello, es importante analizar las acciones puestas en marcha por un conjunto de individuos organizados que buscan resolver racionalmente una problemática o alcanzar un objetivo de interés común. En este proceso activo existe una interacción entre los actores para realizar esfuerzos, asumir costos y administrar recursos bajo criterios basados en la racionalidad y en concordancia con las metas consensuadas. Por ejemplo, si el objetivo que se pretende lograr con las acciones no va a la par de los recursos disponibles para dicho fin no se está actuando de manera racional, ya que no se podrá concluir con el proyecto. En muchos casos las ideas que permitirían resolver un problema están allí, pero no se ponen en marcha mientras que no surjan aquellos protagonistas con iniciativas plausibles que pasen del pensamiento a la acción. En este sentido, será importante en todo momento la participación de las organizaciones públicas y sociales, porque la responsabilidad de resolver una problemática es de todos y no solamente de un actor. El segundo concepto que cobra

importancia es el de la visión estratégica. Esto implica que las acciones racionales se llevan a cabo mirando hacia adelante, dentro del mediano y largo plazo y con sentido de prospectiva. Ello por dos razones, porque los entornos son cambiantes y porque toda acción debe ser sostenible en el tiempo. Las acciones cortoplacistas serán limitadas en su alcance y no resolverán realmente los problemas. El tercer concepto importante es el de la visión sistémica de la gestión de un proyecto o programa. Esto último quiere decir no perder de vista que toda organización forma parte de un contexto macrosocial, el cual comparte con otras organizaciones con las cuales interactúan en los escenarios culturales, económicos y políticos. De la misma forma, la propia organización posee un conjunto de subsistemas en su interior. Al respecto, la organización son las personas que la conforman, en los diversos planos, sociocultural, técnico, estructural y administrativo (Bobadilla 2014: 43-50).

### ***Enfoque de derechos***

El reconocimiento de los derechos como un aspecto fundamental del ser humano es un imperativo social que ha evolucionado a través de la historia. Claramente, nos movemos hacia un mundo donde lo que se busca es que cada vez más, las personas tengan pleno ejercicio de sus derechos. Este enfoque posee aspectos inherentes que conciben, el reconocimiento del individuo, la revisión de como incorpora el marco jurídico a la persona y considera las diferencias sociales, económicas y las relaciones de poder. Además, plantea a la persona como sujeto integral (bio, psico y social), reconociendo la especificidad en una democracia participativa real y con una institucionalidad centrada en el sujeto. “La satisfacción de necesidades materiales y subjetivas, sin excepción alguna, constituye una obligación jurídica y social” (Solís 2003). El acceso a bienes y servicios que permitan a las personas su desarrollo integral, requiere no solamente un cambio en la forma como se diseñan las políticas, sino de medidas que reparen las inequidades presentes en la composición social, cuya existencia hace que no sea posible el pleno ejercicio de derechos. “El cumplimiento de una serie de derechos [...] de hecho, implicaría una redefinición profunda de los criterios y de los enfoques predominantes de la redistribución de la riqueza social” (Güendel 2000).

### ***Enfoque de ciudadanía***

La noción de ciudadanía ha ido cambiando históricamente, según el tipo de sociedad. El enfoque desarrollado en el siglo XX se amolda más a la situación actual. Al respecto, se concibe la ciudadanía como la realización plena de derechos por parte del individuo. Ejercer ciudadanía es como poseer un estatus o condición que nos permite acceder a ciertos recursos materiales o intangibles. El acceso a dichos recursos hace posible el

ejercicio de nuestros derechos y deberes fundamentales (Giraldo-Zuluaga 2015). A partir de esta idea, es posible deducir que el ejercicio de la ciudadanía estaría condicionado al acceso o privación de tales recursos. Esto último, se impone como una restricción para el ejercicio pleno de la ciudadanía, lo cual conduce en la actualidad a un debate que cuestiona la idea común que se tiene de ciudadanía.

Existe el consenso de entender la ciudadanía como el ejercicio de derechos que facultan al ciudadano para su participación en todos los aspectos de la vida en comunidad. Esta participación hace que las personas desarrollemos relaciones de todo tipo con la sociedad (vínculos de responsabilidad). También, implica el desarrollo de una relación entre el individuo y el Estado, que consiste en derechos y obligaciones. Así, se conforma una relación como un todo entre ciudadano, comunidad y Estado. No obstante, los vínculos que sostienen esta relación, tienden a debilitarse por presiones políticas, falta de justicia, crisis de pertenencia y por la propia globalización. “La forma de aplicar los derechos fundamentales en alguna o en gran parte de las sociedades, dejaron por fuera una serie de elementos [...] que tienen que ver precisamente con los aspectos civiles, sociales o económicos” (Ortiz 2009). Hay un desencanto por el sistema político y por la forma en que este afecta el ejercicio de derechos de los ciudadanos. A su vez la creciente falta de identificación de las personas con el sistema y con su propia colectividad.

### ***Enfoque de gobernanza***

Este enfoque, posee diversas acepciones según el actor que utilice el término de gobernanza en sus objetivos y prácticas. Estamos ante un concepto que se encuentra en pleno desarrollo. Sin embargo, en este proceso de maduración del concepto, hay dos aspectos que sobresalen casi siempre. En primer lugar, la crisis del Estado tradicional, el cual es cuestionado en el cumplimiento de su finalidad de satisfacer el bien común. En segundo lugar, dicha crisis se presenta como oportunidad para la renovación de lo político. Sobre esto último, si bien existe una oportunidad, no queda claro cuál es la ruta a seguir. Al respecto, se propone la necesidad de diseñar nuevos mecanismos democráticos que promuevan una sociedad más incluyente (Launay 2005).

El enfoque de gobernanza constituye un modelo de la administración pública, el cual presenta escenarios y roles de mayor participación para todos los actores sociales en un contexto de mayor transparencia y rendición de cuentas. La noción de gobernanza se manifiesta durante el proceso de transición del Estado tradicional al Estado post-moderno. En este último, se habla de un Estado de menor tamaño, el cual gradualmente es absorbido por diversos actores que se relacionan con él. “hacia arriba (a nivel



supranacional), hacia fuera (por la privatización y la mecanización) o hacia abajo (por la creación de agencias y la descentralización, entre otros fenómenos)” (García 2015). Estos aspectos son propios de la noción de gobernabilidad, constituyendo un avance respecto al modelo de administración pública tradicional tanto como al de la nueva gestión pública. A continuación, una comparación de los tres modelos:

Cuadro N° 2.1. Tres modelos de administración pública

	Administración pública tradicional	Nueva gestión pública	Gobernanza
Relación ciudadano-Estado	Obediencia	Demanda de derechos	Empoderamiento
Rendición de cuentas de altos funcionarios	Políticos	Clientes	Ciudadanos y stakeholders
Principios rectores	Obediencia a las reglas	Eficiencia y resultados	Rendición de cuentas, transparencia y participación
Criterios de éxito	Rendimiento	Resultado	Proceso
Atributo clave	Imparcialidad	Profesionalismo	Gobernanza
Tipo de interacción	Coerción	Delegación	Colaboración
Naturaleza del Estado	Unitario	Desagregado	Plural y pluralista
Foco	Sistema político	Manejo intra organizacional	Gobernanza inter organizacional
Raíces teóricas	Ciencia política y política pública	Teoría de la elección racional pública y estudios de administración	Sociología organizacional y teoría de redes

Fuente: García 2015.

### ***Enfoque de desarrollo territorial***

El enfoque territorial incorpora la dinámica del territorio dentro de las políticas y planes del desarrollo. “Se presenta como una modalidad de planificación referida a un objeto de intervención denominado territorio y no necesariamente sobre una localidad o región” (Sandoval 2014). Este enfoque, parte de la premisa de que muchas de las inequidades presentes en la sociedad están basadas en aspectos relacionados con el territorio. Fenómenos como la desigualdad, pobreza y el rezago de territorios y poblaciones con respecto a otras, se explicarían por la manera cómo está conformada la dinámica económica y social del territorio. Desde una perspectiva estructural, persiste la dicotomía de centro y periferia. El centro concentra la riqueza y el poder, mientras que la periferia pierde poder y riqueza, las cuales son absorbidas por el centro. Asimismo, esta dualidad se replica a diferentes escalas. Es decir, a nivel global, a nivel nacional, a nivel regional o local. En resumen, existen territorios que se desarrollan gracias al retraso de otros. (Campana 2017) Por las razones expuestas se hace necesario el enfoque territorial. Se requiere una importante participación del Estado como ente articulador del desarrollo en los diversos niveles del territorio. Además, hace falta la participación de actores locales que promuevan la gobernanza con responsabilidad y fomentando la asociatividad. También, Se hace necesario un desarrollo diversificado, que promueva el

aprovechamiento de economías de escala y la innovación que potencie la competitividad local.

### 2.2.2. Conceptos principales

#### *Ciclo del proyecto*

- De acuerdo al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), comprende las fases de (i) Preinversión (Elaboración de estudios: Perfil, Pre-Factibilidad, Factibilidad), (ii) Inversión (Elaboración de Estudio Definitivo/Expediente Técnico + Ejecución) y (iii) Postinversión (Operación y Mantenimiento + Evaluación ExPost).
- De acuerdo al Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe), comprende (i) Programación Multianual de Inversiones, (ii) Formulación y Evaluación, (iii) Ejecución y (iv) Funcionamiento.

#### *Unidad Formuladora*

Cualquier dependencia de una entidad o empresa del Sector Público No Financiero responsable de los estudios de preinversión de PIP, que haya sido registrada como tal en el aplicativo informático.

#### *Unidad Ejecutora*

Las denominadas como tales en la normatividad presupuestal y que tienen a su cargo la ejecución del PIP, así como a las Empresas del Sector Público No Financiero que ejecutan PIP.

#### *Viabilidad*

Condición atribuida expresamente, por quien posee tal facultad, a un PIP que demuestra ser rentable, sostenible y compatible con las políticas sectoriales, regionales y locales, según sea el caso.

#### *Servicios integrados*

Son aquellos servicios de trámites públicos que realizan múltiples entidades en un mismo espacio físico.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se presenta los aspectos que conforman el diseño metodológico y su implementación para la presente tesis. Se abordan aspectos relevantes en cuanto a la identificación de variables, diseño de la muestra, definición de indicadores, fuentes de información, instrumentos de recolección de información, procesamiento, análisis y presentación de información, entre otros.

#### **3.1. Estrategia metodológica**

La forma de la investigación abordada corresponde a un estudio de caso, en particular la implementación de un centro MAC en el distrito de Ventanilla en la Provincia Constitucional del Callao. Para llevar a cabo esta investigación fue necesario adentrarse en los procesos de implementación de un proyecto mediante el cual se ejecuta una política enfocada en el ciudadano. Sobre la base de un conjunto de fuentes de información se buscó explorar los procedimientos y acciones llevadas a cabo por distintos actores, los aciertos, las dificultades y los resultados obtenidos. La unidad de análisis la constituye el proyecto del Centro MAC Ventanilla, durante sus diferentes fases o etapas.

Por la naturaleza de la forma de investigación elegida, la cual requiere poner énfasis más en el conocimiento explicativo, en cuanto a la evolución del objeto de estudio y los factores determinantes de su funcionamiento, ha sido necesario desarrollar una estrategia metodológica mixta, tanto cualitativa como cuantitativa. Teniendo en cuenta que las fuentes de información durante las fases de diseño y ejecución del proyecto analizado son mayormente de tipo documental, en el análisis de estas dos fases, se ha hecho énfasis en una estrategia cualitativa. Asimismo, el análisis de la tercera fase denominada funcionamiento o postinversión del proyecto, ha requerido la utilización de una estrategia cuantitativa, ya que se trata de estudiar el comportamiento de las atenciones y su incidencia en el beneficiario.

#### **3.2. Diseño muestral**

Se presenta el diseño muestral de la estrategia metodológica utilizada. Como se mencionó, se aplicó una estrategia mixta, empleando tres técnicas de investigación: la revisión documental, la observación y la encuesta.

### 3.2.1. Muestreo de revisión documental

El muestreo requirió un proceso de selección documental, priorizando aquellas fuentes que brindaran elementos informativos directamente relacionados con las etapas y procesos analizados del proyecto. Para la selección de la muestra se aplicó criterios de eficiencia y eficacia. Es suma, esto quiere decir que se procuró seleccionar la menor cantidad de documentación que brindara la mayor cantidad de información oficial, completa y veraz. En tal sentido, teniendo en cuenta que la mayoría de los procesos analizados se basan en la normativa de la inversión pública, fue preciso revisar esta normativa (Reglamento, Directivas, etc.). Además, la aprobación de los diversos procesos de inversión pública, en sus múltiples etapas, son registrados en los sistemas de información del Ministerio de Economía de Finanzas (Banco de proyectos, Sistema de Seguimiento de Inversiones y Consulta amigable). De esta manera, fue necesario acceder a los diversos reportes generados en dichos sistemas en relación al proyecto estudiado. Por otra parte, en el caso del servicio de atención MAC, este se materializa más en la fase de funcionamiento del proyecto, es decir cuando se brinda la atención al ciudadano. Por ese motivo, ha sido importante seleccionar la documentación relacionada a los atributos y procesos de atención al público (Estrategia y Manuales).

### 3.2.2. Muestreo de observación directa

La aplicación de esta técnica se basa en la idea de que muchos de los elementos del servicio público estudiado son de carácter público y por lo tanto visibles. En este sentido, se propuso la observación del servicio in situ como participante o usuario del mismo. La muestra observada se compuso de tres elementos fundamentales, uno fue el centro de atención presencial del MAC Ventanilla, el segundo el canal de atención telefónico (ALO MAC) y finalmente el canal virtual.

#### 3.2.2.1. Muestreo de encuesta

Para esta técnica cuantitativa, la fuente de información comprendió a los usuarios o beneficiarios finales del proyecto, se realizó un diseño muestral que se presenta a continuación.

- La muestra fue del tipo representativa, es decir una porción de los individuos, la cual es una representación de la población en un día cualquiera de atenciones. Se asume que las características reunidas por los individuos de la muestra seleccionada son similares a las de cualquier individuo de la población.
- La población objetivo son las personas que reciben atenciones en el centro MAC Ventanilla durante los días en que se realiza las encuestas. Pueden ser personas de cualquier sexo o edad, que requieren atención de una o más entidades.

- El método de muestreo es en dos etapas. En la primera etapa se selecciona de manera no probabilística el día de la semana (o del año) en el que se realizará la encuesta, lo cual depende de las condiciones del estudio. Una vez escogido el día, en una segunda etapa se hace un muestreo probabilístico y con un nivel de confianza de los resultados del 95%.
- Para la estimación del tamaño de la muestra se partió de los requerimientos de precisión necesarios para la investigación. Se exigió un nivel de confianza del 95%, un error muestral (e) del 8% y una probabilidad de ocurrencia en la muestra (p) del 50%. Se aplicó la siguiente fórmula de tamaño de muestra mínima para universos finitos.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{[(N - 1) \times e^2 + Z_{\alpha}^2 \times p \times q]}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

e: Error muestral =0.08

p: Proporción esperada en la muestra que cumple la condición de ser una unidad representativa = 0.5

q: (1-p)

Z $\alpha$ : 1.96, según condición estadística para un nivel de confianza del 95%.

El tamaño de la población de visitantes al MAC en un día cualquiera se calcula a partir de las estadísticas del MAC publicadas en los informes anuales. Al respecto se cuenta con datos anuales para los años 2014, 2015 y 2016<sup>15</sup> donde se señala 278,391 393,804 y 440,454 atenciones respectivamente. Utilizando los datos anuales del 2015 y 2016 se puede calcular una tasa de crecimiento interanual de 12%, lo cual permite estimar las atenciones del año 2019 que serían de 616,257=440,454\*(1+0.12)<sup>3</sup>. Por lo tanto, la población usuaria en un día del año 2019 sería de 1,712 personas.

Reemplazando estos valores en la ecuación de arriba, se obtiene el tamaño de la muestra:

---

<sup>15</sup> Para calcular el crecimiento interanual no se está considerando la información del año 2014 ya que el MAC fue inaugurado el 10 de febrero de dicho año. Por lo tanto, no es un dato anual.

$$n = \frac{1,712 \times 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{[(1,712 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)]} = 138$$

El tamaño de muestra mínimo a considerar en base a los parámetros establecidos fue de 138 encuestas el cual se puede redondear a 140. Además, considerando que a veces pueden existir encuestas incompletas se ha considerado un adicional de 20 encuestas, habiéndose realizado en total de 160 encuestas.

- La encuesta fue realizada entre los días 29 y 30 de abril del 2019 a través de selección aleatoria de las personas que se retiraban de hacer sus trámites en el centro MAC Ventanilla.

### 3.3. Variables e indicadores

A continuación, se describen las variables asociadas a cada pregunta de la investigación. Además, se especifica el indicador a través del cual se operacionalizó cada variable.

#### 3.3.1. Análisis de los procedimientos requeridos durante la fase de diseño del proyecto

Corresponde a las características de los procesos cuyo cumplimiento se exige de acuerdo a la normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública. Incluye la formulación del estudio de preinversión y su declaratoria de viabilidad en base a parámetros técnicos. Se operacionalizó a través de los indicadores: Formulación del proyecto, Evaluación del proyecto, Costos de inversión y Programación.

#### 3.3.2. Implementación de procedimientos requeridos durante la fase de ejecución del proyecto

Corresponde a las características de los procesos de gestión realizados por la entidad, de acuerdo a la normativa de inversiones. Comprende la ejecución de los componentes del proyecto de acuerdo al diseño. Asimismo, la comparación entre lo planteado en el estudio y su ejecución final resultante. Se operacionalizó a través de los indicadores: Desviación de costos, Desviación del plazo y Calidad del diseño.

#### 3.3.3. Resultados del proyecto durante su operación

Está referido a los resultados del centro MAC una vez que entra en operaciones. Incluye la evolución del nivel de atenciones, la percepción del usuario, así como los efectos en la situación socioeconómica de las personas. Se operacionalizó a través de los

indicadores: Desempeño del servicio MAC, Satisfacción de los usuarios del MAC e Impacto en el bienestar del usuario.

#### 3.4. Unidades de análisis

Hubo tres unidades de análisis: (i) la documentación, (ii) los canales de atención y (iii) la población usuaria. Las unidades de análisis documentales, estuvieron presentes en las tres variables analizadas. Al respecto, para la variable “Procedimientos requeridos durante la fase de diseño del proyecto”, fueron los documentos normativos de la inversión pública (Reglamento y Directiva General). Para la variable “Implementación de procedimientos requeridos durante la fase de ejecución del proyecto”, fueron los reportes de los sistemas de información del MEF relacionados al proyecto (BP, SSI y CA), además de la documentación interna de la MDV. Para la variable “Resultados del proyecto durante la operación” las unidades de análisis documentales fueron los Reportes Anuales, La Estrategia y los Manuales MAC. Por otra parte, los canales de atención (espacios físicos y virtuales) y la población usuaria, fueron unidades de análisis únicamente de la variable “Resultados del proyecto durante la operación”. Así, también se tuvo como unidades de análisis al propio centro de atención MAC de Ventanilla, al servicio telefónico de ALO MAC y a la página web del MAC. Finalmente, la población usuaria fue unidad de análisis a través de la encuesta.

#### 3.5. Fuentes de información

Se utilizó dos fuentes de información: primaria y secundaria. La información primaria es la que se recogió a través de la observación directa y de la encuesta en el MAC Ventanilla. La información secundaria, principalmente documental, se obtuvo de diferentes entidades entre ellas el Ministerio de Economía y Finanzas, la Presidencia del Consejo de Ministros, el MAC Ventanilla y la Municipalidad Distrital de Ventanilla.

#### 3.6. Instrumentos de investigación

**Guía documental:** Para aplicar la técnica de la revisión documental el instrumento de investigación fue la guía documental, la cual se presenta en el anexo N°2 de la tesis. Esta guía consiste en una lista detallada con la documentación de la investigación, la variable a la cual responde, así como los indicadores relacionados. Asimismo, incluye una serie de preguntas orientadoras que dirigen a cada paso la investigación.

**Guía de observación:** Para aplicar la técnica de la observación directa el instrumento de investigación utilizado fue la guía de observación, la cual se presenta en el anexo N°3 de la tesis. Esta guía se basa en tres formatos de checklist los cuales incluyen una serie de requisitos o estándares que debe cumplir el MAC Ventanilla en cada uno de sus canales. Los requisitos se basan en estándares para la accesibilidad y canales de atención descritos en el *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública* (PCM 2015b: 36-38, Tabla N°3). Cada formato corresponde a cada canal de atención (presencial, telefónico y virtual) y cada uno de ellos presenta tres niveles de atención (básico, medio y avanzado).

**Cuestionario de encuesta:** Para el levantamiento de información primaria a través de la técnica de la encuesta el instrumento de investigación utilizado fue el cuestionario, el cual se presenta en el anexo N°4 de la tesis. Este instrumento comprende un total de 20 preguntas. El primer grupo de preguntas son referidas a la información de la persona, para obtener datos tales como el sexo, la edad y lugar de procedencia. El segundo grupo de preguntas están relacionadas a su visita al MAC, se obtiene datos tales como su tiempo de llegada, medio de transporte utilizado, costo, tiempo dedicado a realizar la atención en el MAC, el tipo de trámite realizado y su opinión del servicio. Finalmente, se pregunta acerca de los servicios de pago del MAC, la situación laboral de la persona, su disponibilidad de tiempo y su conocimiento de otros MAC y los servicios que se brinda mediante los diversos canales.

### 3.7. Procedimientos de información

#### 3.7.1. Procedimiento de levantamiento de datos

Respecto a la técnica de la revisión documental, para el levantamiento de información se siguió un proceso de búsqueda de documentación en las páginas web de las instituciones identificadas, así como en los diversos sistemas de información de dichas entidades. A partir de ello, utilizando como apoyo la guía documental, se seleccionó y descargó la información necesaria y se procedió a construir una carpeta con la documentación digital encontrada.

Respecto a la técnica de la observación, se realizaron visitas como usuario al Centro MAC Ventanilla durante dos días seguidos. Además, se hizo uso del canal telefónico en una ocasión y se realizó múltiples consultas en la página web del MAC. Bajo los tres escenarios, se observó in situ, tomando nota de los diversos requisitos o estándares



esperados de los tres canales de acuerdo a la guía de observación. A partir de ello se procedió a marcar los checklist.

Respecto a la técnica de la encuesta, se aplicó de acuerdo a lo planificado, habiéndose realizado un total de 160 encuestas. Cabe señalar que lo planificado inicialmente fue de 105 encuestas. El diseño y aplicación de la encuesta a la población usuaria incluyó una serie de etapas que se describen a continuación:

- i) Cálculo del tamaño de la muestra, que incluyó la identificación del universo y muestra necesarios. Al respecto, se seleccionó una muestra correspondiente al universo de la población visitante en el MAC en un día cualquiera, la cual según información estadística del propio MAC Ventanilla es de alrededor de 1,221 personas<sup>16</sup> (MDV 2018:2). Para el tamaño previsto del universo se calculó una muestra necesaria de 89 encuestas a fin de obtener resultados con un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 10%. Este tamaño de muestra inicial se redondeó a 105 encuestas (20% adicional), debido a que siempre se presentan encuestas incompletas, errores o inconsistencias.
- ii) Diseño y validación del cuestionario de la encuesta, que incluyó la formulación de las preguntas a aplicarse, así como su validación mediante la prueba piloto en campo. Sobre ello, se diseñó una primera versión del cuestionario la cual fue validada en el campo aplicándose a 11 personas encuestadas. Se encontró algunas dificultades en el cuestionario inicial, las cuales hacían lenta o confusa la respuesta a ciertas preguntas. Fue necesario la modificación de las preguntas que ocasionaban dificultades para conseguir un cuestionario más fluido. Finalmente se realizaron las modificaciones pertinentes, sustentadas en un informe anterior.
- iii) Conformación de equipo encuestador y capacitación rápida, que comprendió la selección de las personas que apoyaron en la realización de la encuesta, así como la inducción necesaria para la aplicación del instrumento. Se contó con la colaboración de dos personas, quienes eran egresados universitarios con experiencia previa en la realización de encuestas.
- iv) Aplicación de la encuesta, que comprendió la ejecución de 160 encuestas en los exteriores del MAC Ventanilla durante los días lunes 29 y martes 30 del mes de abril del presente año. La técnica de selección del encuestado se realizó de manera aleatoria, a su salida del MAC y justo después de haber sido atendido. Básicamente, el encuestador abordaba a cada persona a su salida del MAC

---

<sup>16</sup> Se toma el dato de 445,670 atenciones en el MAC Ventanilla en el año 2017 y se divide entre los 365 días del año.

pidiéndole unos minutos de su tiempo para realizarle una encuesta relacionada con los servicios del MAC como parte de una investigación universitaria. Afortunadamente, la aplicación de la encuesta se pudo realizar con normalidad en un espacio público que era un parque ubicado justo a la salida del MAC. El día lunes se encuestó desde aproximadamente las 9:30 am hasta las 3:30 PM, mientras que el día martes se encuestó desde las 9:00 am hasta las 3:00 PM aproximadamente. Las encuestas fueron realizadas por dos encuestadores en simultáneo durante los dos días y bajo supervisión permanente. Las dificultades para la realización de la encuesta fueron menores, por un lado, el personal del propio MAC que salía de rato en rato pidiéndonos que hagamos la encuesta un poco alejados de la puerta de acceso/salida de público, ello para que el público no nos confundiera con el personal del propio MAC, lo que de hecho pasó algunas veces. Por otra parte, mucha gente por la premura del tiempo rechazaba la encuesta por encontrarse apurados. Otro factor que dificultaba la encuesta era el factor temporal dado que había radiación solar intensa todo el día en que se aplicó la encuesta lo cual ocasionaba un poco de fatiga, no obstante, se pudo superar.

- v) Tabulación de los datos de las encuestas, que comprendió el traspaso de los datos recogidos en cuestionarios de papel, hacia el formato digital de acuerdo a un diseño de diccionario de variables. Se realizó la digitación de encuestas en gabinete en el programa Excel.

### 3.7.2. Procedimiento de procesamiento de datos

La información obtenida mediante la revisión documental tuvo un proceso de lectura y extracción de datos relevantes a la tesis. Se procedió a elaborar resúmenes, fichas, notas y apuntes con los datos y enunciados relevantes al estudio.

La información obtenida mediante la observación se recopiló en notas cortas y apuntes, los cuales sirvieron para en gabinete llenar los formatos con los checklist. Cabe señalar que hubo algunos aspectos que no pudieron ser observados in situ, por lo cual se dejó vacíos los casilleros correspondientes. Finalmente se contabilizó los requisitos cumplidos en cada canal bajo los tres niveles. A partir de ello se asignó un puntaje en cada caso.

La información obtenida mediante la encuesta fue tabulada en una base de datos en formato de hoja de cálculo Excel. La tabulación de datos se realizó de acuerdo a un

diccionario de variables<sup>17</sup>, el cual se elaboró para este fin. El procesamiento de los datos también se realizó en una hoja de cálculo, para ello se utilizó la herramienta de tablas dinámicas.

### 3.7.3. Procedimiento de análisis de información (indicadores y triangulación)

Para las variables donde se utilizó la información documental, el procedimiento de análisis en algunos casos fue la búsqueda de las cifras o valores de interés lo cual fue posible realizar de manera directa (por ejemplo, con la información relacionada a costos o montos de inversión). Sin embargo, también hubo información donde fue necesario hacer una lectura profunda de la información encontrada a fin de identificar los valores buscados.

Para la variable donde se utilizó información resultado de la observación los resultados se plantearon a partir de los checklist y de la cuantificación de los requisitos cumplidos.

Para la variable donde se utilizó la información proveniente de la encuesta se utilizó principalmente las tablas de frecuencias y porcentajes para graficar el comportamiento de los indicadores de interés. En algunos casos y cuando es necesario también se calcula medidas de tendencia central como promedios y promedios ponderados.

Un caso aparte fue el análisis realizado de los tiempos de desplazamiento, el cual se detalla a continuación.

Paso 1.- Se realizó la ubicación de coordenadas para todos los puntos de interés en el sistema WGS84 de Google Maps<sup>18</sup>. Los puntos de interés ubicados fueron (45) sectores identificados en la encuesta donde reside la población usuaria, (04) Centros MAC de Lima Metropolitana, (05) entidades con locales de atención en el distrito de Ventanilla.

Paso 2.- Utilizando la plataforma web de Google Maps se registró las medidas de tiempo de desplazamiento en vehículo entre los puntos de residencia de las personas y diferentes opciones de atención<sup>19</sup>. Las mediciones realizadas se realizaron de acuerdo a lo siguiente:

Cuadro 3.1. Puntos de origen y de llegada para atención de servicios

Punto de origen	Punto de llegada
Zona de residencia de la persona	MAC Ventanilla
	MAC Lima Norte
	MAC Callao

<sup>17</sup> Ver anexo N°5

<sup>18</sup> Los puntos de interés y sus respectivas coordenadas se presentan en el anexo N°12.

<sup>19</sup> Los tiempos de desplazamiento en vehículo entre las viviendas de usuarios y los centros de atención se presentan en el anexo N°13.

encuestada (45 localizaciones)	MAC Lima Este
	RENIEC (Local Hospital Ventanilla)
	RENIEC (Local Mi Perú)
	SEDAPAL
	SUNAT
	Poder Judicial (Calle 2)

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la data que maneja Google Maps, pueden existir variaciones del tiempo de desplazamiento dependiendo de la hora en que se realiza la medición. Para evitar inconsistencias se estableció una hora fija para las mediciones que es las 8:30 am. Google Maps da dos medidas, el tiempo máximo y el mínimo. Se utilizó el promedio de las dos medidas. En el anexo N°13 se presentan los resultados de estas mediciones.

Paso 3.- Se ha identificado 04 casos posibles sobre los cuales tiene que decidir la persona hacia qué local de atención se dirige. El caso 0 es cuando sólo necesita hacer algún trámite municipal. El caso 1 es cuando visita (01) una sola institución con un centro de atención dentro del distrito de Ventanilla. El caso 2 es cuando la persona necesita visitar (01) una sola institución con su local fuera del distrito de Ventanilla. El caso 3 es cuando la persona visita más de una institución donde al menos un local se encuentra fuera del distrito de Ventanilla. Para cada uno de los casos se determina el tiempo que demora la persona en llegar desde su domicilio hasta el centro donde busca realizar una atención, en dos situaciones, cuando no existe el MAC Ventanilla y cuando sí existe el MAC Ventanilla. La información se organiza en una tabla, tal como se presenta en el anexo N°14.

Paso 4.- Se calcula la diferencia de los tiempos de desplazamiento en las situaciones Sin MAC-Con MAC y esta diferencia es el tiempo ahorrado por la persona. En el caso 0, no hay ahorro alguno. En los demás casos se esperaría que sí exista algún ahorro de tiempo. Los resultados de este análisis se presentan en el capítulo 4.

#### **4. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS**

En el presente capítulo se presentan los resultados y hallazgos encontrados durante el desarrollo de la investigación. En primer lugar, se analiza la incorporación de los requerimientos de la normativa en el diseño del proyecto del MAC Ventanilla. Los hallazgos a partir de la revisión documental permiten caracterizar la propuesta de la MDV durante la fase de preinversión a fin de lograr la viabilidad del proyecto. Esta etapa es crucial ya que, al definir técnicamente las características del proyecto, determina en gran medida el curso que seguirá su gestión durante la implementación. Es decir, las fases posteriores recogerán tanto los aciertos como los errores que existan en el diseño. En segundo lugar, se revisa el proceso de implementación del proyecto por parte de la MDV. Esta fase también es conocida como la fase de inversión del proyecto. Es importante ya que en ella es posible contrastar el planteamiento del diseño con lo que se plasma o realiza en la vida real. Durante la implementación existen elementos endógenos y exógenos que se analiza, los cuales repercuten sobre variables claves del proyecto como los costos, plazos y calidad. Finalmente, se evalúan los resultados del servicio de mejor atención al ciudadano, tanto desde la perspectiva de su desempeño como desde el impacto que tiene el MAC en el bienestar del usuario final. Este punto es esencial ya que en él se resume en gran medida el producto final que recibe el usuario. El acceso de la población a servicios en mejores condiciones tanto de cobertura como de calidad debería posicionar a cada beneficiario en una situación mejor que la inicial.

##### **4.1. Requerimientos durante la fase de diseño del proyecto de acuerdo a la normativa establecida**

De acuerdo a lo expuesto en la sección 2.1.2, el diseño del proyecto del MAC Ventanilla estuvo regido bajo las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). De esta manera, correspondió a la MDV cumplir con cada uno de los procedimientos y requisito técnicos que exige el citado sistema. En el marco del SNIP, el periodo en que se diseña el proyecto también se llama fase de preinversión. Esta fase se inicia con la formulación del estudio de preinversión y culmina con la declaratoria de viabilidad o aprobación del proyecto por parte de la oficina evaluadora. Los actores durante esta fase son la Unidad Formuladora (UF) que es la oficina encargada de formular el proyecto y la Oficina de Programación de Inversiones (OPI) que es el órgano que realiza la evaluación del proyecto. Cabe señalar que ambas oficinas forman parte del organigrama interno de la MDV.

En esta primera parte de la investigación, se identifica las acciones principales llevadas a cabo por la UF para la formulación del estudio de preinversión y de la OPI para emitir la viabilidad. Para la presente parte de la investigación, la fuente documental base utilizada fue la Ficha de Registro en el Banco de Proyectos<sup>20</sup> (MEF 2019). En este documento electrónico se presenta la información más relevante, tanto relacionada con los planteamientos técnicos del proyecto como con su gestión documentaria entre las oficinas a cargo.

#### 4.1.1. Procedimientos requeridos durante la fase de diseño del proyecto

De acuerdo al ciclo del proyecto en el marco del SNIP, la fase de diseño corresponde a la fase de preinversión, durante la cual “se realiza la evaluación ex ante del proyecto, destinada a determinar la pertinencia, rentabilidad social y sostenibilidad del PIP, criterios que sustentan la declaración de viabilidad” (MEF 2015: 41). Durante esta fase, la institución justifica si debe realizar o no una intervención específica. Los dos procesos a analizar son la formulación del estudio de preinversión y la evaluación del mismo. El resultado de la fase lo constituye el proyecto declarado viable.

Aquí, interesa analizar cuan eficaz ha sido la UF para formular y conseguir que la OPI apruebe el perfil. A continuación, se presenta un análisis a partir de la revisión de información documental de los aspectos que permitieron la formulación y la viabilidad del proyecto. Además, se identifica y describe los costos y plazos establecidos, variables relevantes del diseño a ser contrastadas con lo ejecutado en la siguiente fase.

##### 4.1.1.1. Formulación del proyecto

La formulación del proyecto estuvo a cargo de la Gerencia de Infraestructura de la MDV cumpliendo el rol de Unidad Formuladora (UF). Interesa conocer la participación de esta oficina en el cumplimiento de esta función.

La UF elabora los estudios de preinversión del PIP sobre la base de los Contenidos Mínimos para Estudios de Preinversión, teniendo en cuenta los términos de referencia o planes de trabajo aprobados, así como los contenidos, parámetros, metodologías y normas técnicas que se dispongan (MEF 2015: 41).

Para que el proyecto sea viable tiene que pasar los filtros de la evaluación que realiza la OPI, para ello debe estar debidamente sustentado. La sustentación debe dar respuesta a las cuatro preguntas clave de evaluación presentadas en la sección 2.1.2.2, las cuales podrían resumirse en definir la problemática y necesidad de intervenir,

---

<sup>20</sup> <https://ofi4.mef.gob.pe/bp/ConsultarPIP/frmConsultarPIP.asp?accion=consultar&txtCodigo=152663>

plantear la mejor solución, comprobar la rentabilidad social y garantizar la sostenibilidad. A continuación, se presenta cómo en base al estudio formulado<sup>21</sup>, la entidad ha dado respuesta a las cuatro preguntas en mención.

- La primera pregunta es ¿Existe realmente un problema de la población relacionado con el acceso a los bienes y servicios que provee el Estado y el proyecto lo resuelve? Al respecto, en el proyecto se ha definido la problemática como “Inadecuadas condiciones de las áreas de atención de la Municipalidad de Ventanilla”. Esta definición refiere a las áreas de atención propiamente de la Municipalidad donde se brindan servicios públicos. Los múltiples servicios municipales que brinda el Estado pueden incidir en la calidad de vida de las personas. A su vez, su desempeño puede ser un indicador del accionar del Estado y las autoridades para con la población. Sin embargo, el modelo MAC involucra, además de servicios propios de la municipalidad, servicios que les compete a varias instituciones. En este sentido, el planteamiento de la problemática, descrito en el proyecto, si bien no alude directamente a servicios de múltiples entidades, refleja ciertamente una necesidad que debe ser resuelta por el Estado a través de un proyecto.
- La segunda pregunta es ¿La solución prevista es la más eficiente en términos de costos, tiempos y uso de recursos? Sobre este punto, la solución se puede plantear en la forma de una o más alternativas técnicas de solución. Las alternativas, propuestas en base al conocimiento técnico de los profesionales, deben responder a las acciones que se propone realizar en el proyecto, así como a las reglas o parámetros que establece el sector para asegurar la calidad de los servicios públicos. Múltiples alternativas deben ser comparadas, diferenciándose unas de otras por el uso de diferentes tecnologías o materiales. En el proyecto del MAC Ventanilla se propusieron dos alternativas técnicas, la primera la “Construcción de la central de atención al vecino el cual tendrá un espacio de recreación con pisos de adoquín” y la segunda “Construcción de la central de atención al vecino el cual tendrá un espacio de recreación con dos pisos de laja”. La primera alternativa con un costo de S/. 5,198,831 mientras que la segunda con un costo de 6,157,421. Como se puede advertir, lo único que diferenciaría a ambas alternativas es el material de los pisos. En la primera opción se utiliza adoquín mientras que en la segunda se propone utilizar laja, con una diferencia de cerca de S/. 1 millón que favorece a la elección de la primera alternativa respecto a la segunda. En este sentido, es posible

---

<sup>21</sup> Como se mencionó previamente, la información del estudio formulado es la contenida en el Formato SNIP 03 del Banco de Proyectos del PIP 152663.

afirmar que para el proyecto la solución planteada es eficiente por lo menos en términos de costos.

- La tercera pregunta es ¿El bienestar social que el proyecto generará supera los costos sociales en los que se incurrirá en la inversión, operación y mantenimiento? Sobre este aspecto, el proyecto ha planteado el análisis costo beneficio como metodología de evaluación económica de la rentabilidad social. El costo de inversión se refiere al monto que costará la obra en sí, incluyendo sus componentes intangibles que podrían ser capacitaciones o gestión. La inversión es un gasto durante un periodo limitado. El costo de operación y mantenimiento está referido a los gastos que asume la institución a cargo del servicio para que este se haga efectivo durante el periodo de funcionamiento. Es decir, por varios años. El bienestar social del proyecto puede estar representado por los ahorros en costos de transacción incurridos por los usuarios, los cuales se valorizan en términos monetarios. En el proyecto del MAC Ventanilla, los indicadores de rentabilidad social son el VAN y la TIR con valores de 5,649,764 y 36% respectivamente. El valor positivo del VAN indica que el proyecto tiene un retorno social positivo, lo mismo para el valor de la TIR. Por lo tanto, es posible afirmar que el proyecto sí genera beneficios que son superiores a sus costos, es decir, sí es socialmente rentable.
- La cuarta pregunta es ¿Se proveerá los bienes y servicios ininterrumpidamente durante el horizonte de vida del PIP y con la misma calidad? Al respecto, el proyecto debe describir las medidas que se están adoptando para que no haya interrupción de los servicios y que estos mantengan el estándar de calidad y eficiencia. De acuerdo a la información consultada, habría dos aspectos que son relevantes para que el proyecto tenga sostenibilidad. El primero de ellos está señalado en la ficha del proyecto, donde se manifiesta explícitamente que “La Municipalidad de Ventanilla se hará cargo de todos los gastos que se requieran para el centro de atención”. Es decir, el proyecto contaría con disponibilidad de recursos para la fase de operación y mantenimiento. El otro aspecto importante para la sostenibilidad son los acuerdos institucionales, en este caso los que se resuelven tanto con la PCM, como ente rector de la estrategia MAC, como con las instituciones que brindarán servicios. Lo recomendable sería que estos acuerdos sean resueltos durante la fase de formulación. Sin embargo, el proyecto recién obtuvo los acuerdos durante la fase de ejecución.

Como se ha podido observar a partir de la revisión de los puntos considerados, la problemática relacionada al inadecuado acceso a los servicios públicos justifica la necesidad de intervenir a través de un proyecto. Al respecto, la formulación del



problema, es consistente con proveer una solución acorde al objetivo central de la Estrategia MAC, la cual es “Mejorar la calidad de los servicios que brinda el Estado, como también mejorar el acceso de los ciudadanos a dichos servicios” (MAC 2015:3). La solución a implementarse es la construcción de un centro de atención que brinde condiciones adecuadas a la ciudadanía. Esta solución, está acorde con dos de los objetivos específicos de la Estrategia MAC. Uno de estos objetivos es “Descentralizar los servicios de las entidades y concentrarlos geográficamente en una sola plataforma de atención de los trámites más demandados por la ciudadanía” (MAC 2015, 3). Mientras que el otro objetivo específico es “Modernizar la atención con la estructuración de espacios físicos adecuados para el flujo de procesos” (MAC 2015, 3). Además, los recursos públicos destinados a solventar el costo de esta intervención tienen un retorno social y económico que beneficia a la población. Finalmente, se cuenta tanto con los recursos financieros y con el acompañamiento técnico sectorial, de modo que los servicios del proyecto se deberán brindar sin interrupciones y con la misma calidad durante el horizonte de operaciones del proyecto.

#### **4.1.1.2. Evaluación del proyecto**

La evaluación del proyecto está a cargo de la Oficina de Programación de Inversiones (OPI) de la MDV. La evaluación “Debe considerar el análisis de los aspectos técnicos, metodológicos y parámetros utilizados en el estudio, adicionalmente se tomarán en cuenta los aspectos legales e institucionales relacionados a la formulación y ejecución del proyecto” (MEF 2015, 42) Como se sabe, el perfil o estudio de preinversión es el documento que contiene la información necesaria que sustenta tanto la necesidad de la intervención como la elección de una alternativa técnica a implementar.

Una vez que la OPI recibe el perfil, tiene un plazo no mayor de (30) días hábiles para la emisión del informe técnico a partir de la fecha de recepción del perfil. Para analizar el desempeño del proceso de formulación y evaluación del PIP se hará uso de una medida que es el tiempo que toma el proyecto en declararse viable.

De acuerdo al estudio “Efectividad de la Inversión Pública a nivel regional y local durante el periodo 2009 al 2014” realizado por la Contraloría General de la República durante el periodo 2009-2014, el número de días en promedio que toma la declaración de viabilidad de proyectos con montos de S/ 5 millones a < S/ 10 millones, en las municipalidades distritales del país, es de 132 días<sup>22</sup> (CGR 2015: 349, Anexo N°23). Esta cifra puede

---

<sup>22</sup> El estudio de la CGR establece ocho rangos o escalas de proyectos según monto e inversión. Los días promedio de viabilidad son de 21, 43, 72, 89, 111, 132, 390 y 429 para los rangos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8

considerarse un indicador de efectividad de la fase de preinversión de un proyecto. En el caso del proyecto del MAC Ventanilla las fechas de registro y declaratoria de viabilidad son el 12/05/2010 y 24/05/2010 respectivamente (MEF 2019). Es decir, la diferencia entre la fecha de viabilidad y la de registro sería de 12 días, lo cual se encuentra muy por debajo de la media nacional.

Si bien es importante la agilidad en la formulación y viabilidad de un PIP esto no garantiza la calidad de los estudios. Ocurre que proyectos declarados viables en muy corto tiempo, ya sea por una presión política o social, pueden presentar deficiencias en su diseño. Ciertamente, aquellos puntos flojos de un estudio, los cuales no fueron observados y subsanados en su momento, pueden manifestarse en las siguientes fases del ciclo del proyecto generando rediseños, retrasos y/o sobrecostos.

#### 4.1.1.3. Costos de inversión

Los costos de inversión del proyecto, de acuerdo al estudio de preinversión, ascienden a S/. 5,198,831, lo cual comprende S/.3,828,591 (74%) de costos directos y S/. 1,370,240 (26%) de costos indirectos. Los costos directos se asocian al objetivo central del proyecto y sus componentes. En el presente proyecto los costos directos están destinados al pago de expediente técnico, infraestructura, mobiliario y equipamiento. Por su parte, los costos indirectos, son aquellos que no se relacionan de manera práctica o directa con los componentes del proyecto. Se han identificado como costos indirectos los gastos generales, la utilidad, el IGV y la supervisión (MEF 2019; Gabilondo 2019: 15-16).

La estructura de costos del proyecto está planteada bajo un esquema de ejecución por contrato, es decir por parte de una empresa privada. Bajo este esquema, los gastos generales son asumidos por la empresa como parte de su propia línea de producción. Asimismo, corresponde el pago tributario de IGV por parte de la empresa y también la correspondiente utilidad que esta recibe. Más bien, el gasto de supervisión es asumido por la propia entidad dependiendo si cuenta con profesionales en planta para supervisar su cartera de proyectos o si necesita contratar un supervisor de manera exclusiva.

Tabla 4.1. Costos de inversión del proyecto

N°	Descripción	S/.
0	Expediente Técnico	106,046
1	Infraestructura	2,651,159
1.1	Obras Provisionales	11,066

respectivamente. El rango 1 representa proyectos con montos menores a S/. 100,000, el rango 6 montos entre S/. 5 millones y S/. 10 millones. El rango 8 es para monto igual o mayor a S/. 20 millones.

N°	Descripción	S/.
1.2	Trabajos preliminares	26,041
1.3	Oficinas	2,186,556
1.4	Escalera	17,145
1.5	Cisterna	38,906
1.6	Veredas	137,804
1.7	Jardines	3,773
1.8	Red de agua patio	2,693
1.9	Rampas	58,291
1.10	Patio central	69,417
1.11	Espejo de agua	10,118
1.12	Cerco metálico	25,643
1.13	Pileta ornamental	40,000
1.14	Postes ornamentales	23,706
2	Mobiliario	481,386
3	Equipamiento	590,000
	Gastos generales	363,193
	Utilidad	301,430
	IGV	586,321
	Supervisión	119,296
	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>5,198,831</b>

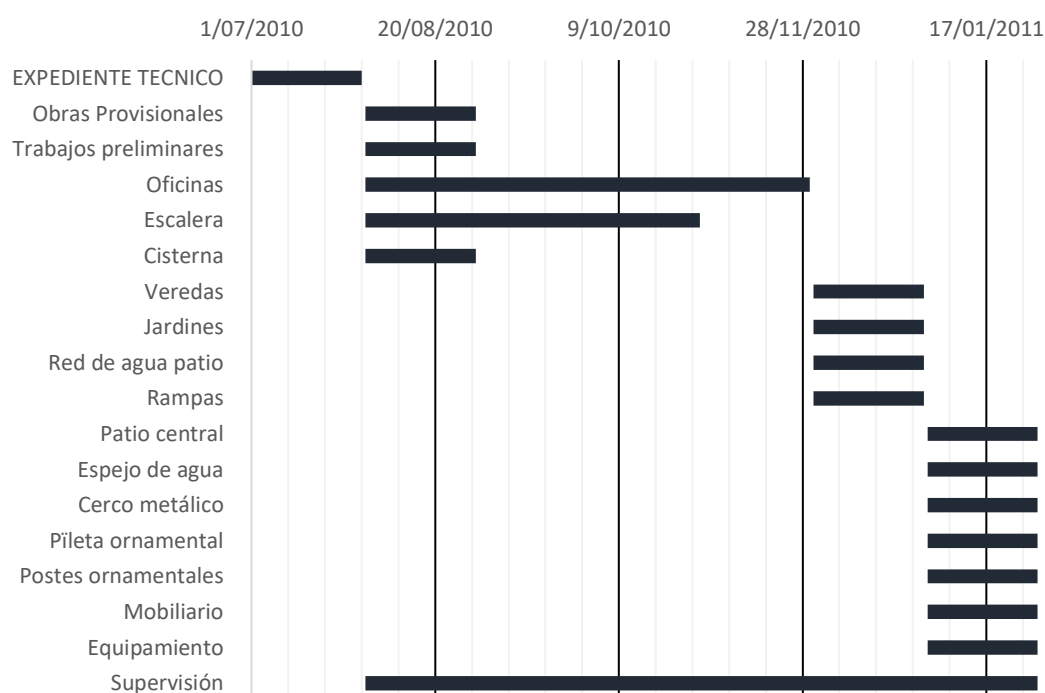
Fuente: Adaptado de Ficha de Registro - Banco de Proyectos (MEF 2019)

Si se excluye los impuestos de los costos indirectos, al constituir una cantidad a ser retribuida al Estado, la ratio (overhead) de los costos indirectos respecto al costo total del proyecto es de 0.15. El valor aceptable en este caso está en el rango de 0.1 a 0.2 (Gabilondo 2019: 16). Por lo tanto, el valor obtenido es una ratio razonable. Esto quiere decir que la mayor proporción del costo de inversión está yendo de manera directa a la obra en sí, es decir al servicio que recibirá el ciudadano.

#### 4.1.1.4. Programación

La ejecución del proyecto ha sido programada para iniciar en el mes de julio del año 2010 (mes siguiente a la declaratoria de la viabilidad) y concluirse en enero del año siguiente. Es decir, un periodo de ejecución programado para siete meses (MEF 2019).

Gráfico 4.1. Diagrama de Gantt del proyecto



Fuente: Adaptado de Ficha de Registro - Banco de Proyectos (MEF 2019)

Como se puede apreciar de diagrama de Gantt la primera actividad que está programada es la elaboración del expediente técnico o estudio definitivo. Esta primera actividad está programada para ser ejecutada en solamente un mes, lo cual es un plazo relativamente corto. Durante los meses posteriores, que es de agosto a noviembre, están programadas la construcción de los ambientes internos. El mes de diciembre comprende la construcción de elementos finales de la construcción, así como la instalación de mobiliario y equipamiento. Cabe notar que la ejecución del proyecto está siendo supervisada durante todo el proceso de ejecución de la obra.

## 4.2. Implementación del proyecto del Centro MAC por parte de la Municipalidad de Ventanilla

### 4.2.1. Implementación de procedimientos requeridos durante la fase de ejecución del proyecto

A la fase de ejecución, en el marco del SNIP se le denomina también fase de inversión ya que es cuando se ejecutan o gastan los recursos destinados al proyecto.

Comprende la elaboración del Estudio Definitivo, Expediente Técnico u otro documento equivalente, y la ejecución del PIP [...] culmina luego de que el PIP ha sido totalmente ejecutado, liquidado y de corresponder, transferido a la entidad responsable de su operación y mantenimiento. (MEF 2015, 54)

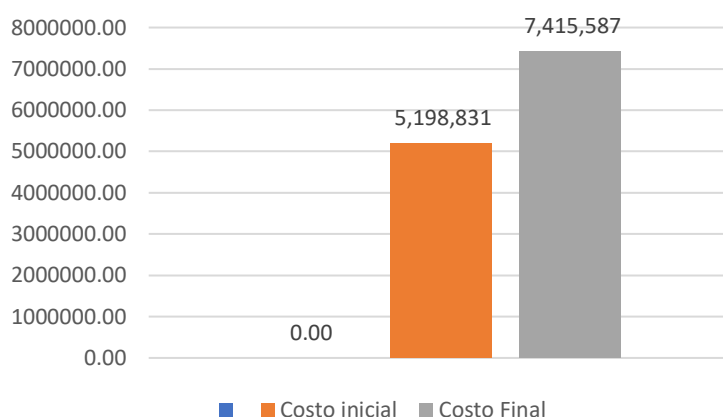
El análisis de esta fase permite contrastar el cumplimiento práctico de las especificaciones previstas en el diseño del proyecto. Es decir, permite conocer en qué medida la entidad ejecutora ha logrado cumplir con lo indicado en el estudio de preinversión declarado viable. Cabe señalar que, durante esta fase, en el proyecto del MAC Ventanilla, la Unidad Ejecutora de Inversiones (UEI) es la Sub Gerencia de Supervisión y Liquidación (UEIMDVVEL) y la Unidad Ejecutora Presupuestal es la Municipalidad Distrital de Ventanilla (MEF 2018).

Para analizar esta fase se toma en cuenta (03) indicadores. Dos indicadores de productividad y un indicador de calidad para proyectos de construcción. Los indicadores de productividad permiten medir cuanto se aleja el proyecto ejecutado con respecto a lo establecido originalmente. Por su parte, el indicador de calidad se enfoca en las modificaciones que se realizaron con respecto al diseño original (Villagarcía 2015: 4; Weshah y otros 2014, 932, Tabla 2).

#### **4.2.1.1. Desviación de costos**

Este indicador de productividad se usa con frecuencia para medir el desempeño de un proyecto y es definido como la variación porcentual entre el costo actual y el costo original. Para conocer las desviaciones de costos del proyecto, la documentación principal revisada es la que proviene de las cinco versiones del Formato SNIP 16, también conocido como "Registro de variaciones en la fase de inversión" (MEF 2015: 329). Además, se cuenta con la documentación institucional de la propia MDV donde se hace referencia a estos cambios en el presupuesto (MDV 2013a; MDV 2013b). Toda esta documentación se puede revisar en los anexos 9 y 10 de la tesis. Como se puede apreciar en el gráfico de barras, el costo original del proyecto asciende a S/. 5,198,831 mientras que el costo actual o costo ejecutado es de S/. 7,415,587. Esto implica una diferencia de S/. 2,216,756 y una desviación de costos del 43%.

Gráfico 4.2. Desviación de costos del proyecto



Fuente: Adaptado de las Fichas de registro de variaciones del proyecto durante la fase de inversión (MEF 2012a; MEF 2012b; MEF 2013a; MEF 2013b; MEF 2013c; MEF 2014)

A menudo los proyectos sufren variaciones en la etapa de ejecución con respecto a lo previsto en su diseño. Sin embargo, la variación de costos encontrado en este proyecto es bastante significativa como para ser pasada por alto. Como referencia se sabe que, en proyectos de inversión pública gestionados por municipalidades distritales durante el mismo periodo, la variación promedio experimentada es de apenas el 3% a nivel nacional (CGR 2015: 271). Es decir, casi catorce veces menos que el proyecto del MAC Ventanilla. Investigando los motivos de esta variación se encontró que se fue dando de manera progresiva durante la fase de ejecución. En la siguiente tabla se presenta las variaciones parciales que tuvo el proyecto.

Tabla 4.2. Variaciones del costo durante la ejecución

Año	Periodo	Costo (S./)	Variación (S./)	Variación (%)	Motivo
2010	Inicial	5,198,831.00	0	0	
2012	Primera modificación	6,364,323.32	1,165,492.32	22.42%	Ajustes del Expediente Técnico
2013	Segunda modificación	7,023,061.57	658,738.25	12.67%	Actualización de precios de la mano de obra
2013	Tercera modificación	7,325,876.92	302,815.35	5.82%	Cambios en el expediente técnico
2014	Final	7,415,587.82	89,710.90	1.73%	Incremento de remuneraciones de mano de obra
	TOTAL		2,216,756.82	42.64%	

Fuente: Adaptado de las Fichas de registro de variaciones del proyecto durante la fase de inversión (MEF 2012a; MEF 2012b; MEF 2013a; MEF 2013b; MEF 2013c; MEF 2014)

La primera variación fue debido a la elaboración del expediente técnico. Dicho estudio, fue elaborado casi dos años después de la declaratoria de viabilidad del perfil. Dado que el ET constituye un estudio más profundo de la alternativa técnica, hubo un reajuste tanto en metrados como en metas asociadas a la capacidad de producción del servicio (MEF 2012b). Como se verá más adelante, estos cambios se centran en las dimensiones y especificaciones técnicas del proyecto, más no en modificaciones en los costos unitarios. Sobre este punto, la normativa permite variaciones de costos durante la fase de inversión siempre que no haya modificaciones sustanciales en el objetivo del proyecto y este siga siendo socialmente rentable<sup>23</sup> (MEF 2015, 57). En el marco del SNIP, a las modificaciones que sí están permitidas se les llama modificaciones no sustanciales.

Se consideran modificaciones no sustanciales a: el aumento en las metas asociadas a la capacidad de producción del servicio; el aumento en los metrados; el cambio en la tecnología de producción; el cambio de la alternativa de solución por otra prevista en el estudio de preinversión mediante el que se otorgó la viabilidad; el cambio de la localización geográfica dentro del ámbito de influencia del PIP; el cambio de la modalidad de ejecución del PIP; el resultado del proceso de selección y el plazo de ejecución (MEF 2015, 56-57)

Además, según la normativa, para el caso de proyectos cuyo monto de inversión es mayor a S/.3 millones y menor o igual a S/.6 millones, la variación máxima permitida respecto a lo declarado viable es de 30% (MEF 2015, 57).

Al revisar de qué manera estos criterios normativos afectan al proyecto, es posible apreciar que la variación porcentual de la primera modificación es de 22.42% (menor al 30%). Es decir, se encuentra dentro del rango de lo permitido. Además, las modificaciones de los indicadores de rentabilidad social debido a cambios en el costo de inversión no alteran de manera sustancial la rentabilidad del proyecto, tal como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4.3. Modificación de los indicadores de rentabilidad con respecto al PIP viable

Concepto	Unidades/Indicadores	PIP Viable	PIP Modificado	Variación
	A precio de mercado	5,198,831	6,364,323	1,165,492

<sup>23</sup> En cuanto a las modificaciones sustanciales, estas deben ser entendidas como el cambio de la alternativa de solución por otra no prevista en el PIP, el cambio del ámbito de influencia o el cambio en el objetivo del PIP. Por otra parte, la rentabilidad social del proyecto se refiere a que los indicadores del VAN y la TIR sigan teniendo valores aceptables (Artículo 27.1 de la Directiva General del SNIP).

Monto de inversión	A precio social <sup>24</sup>	4,418,550	5,409,116	990,566
Costo beneficio (A precios sociales)	VAN (S/.)	5,649,764	5,113,739	-536,025
	TIR (%)	36.00%	28.30%	-7.70%

Fuente: Ficha de registro de variaciones en la fase de inversión del 28/02/2012 (MEF 2012b)

La segunda variación se debió a una actualización de precios de la mano de obra. Al existir un desfase de más de dos años entre la fecha de viabilidad y la ejecución de la obra, los precios han sido afectados por la inflación. Como se puede apreciar en la tabla anterior, esto produce un incremento del 12.67% con respecto al costo de la viabilidad. Ahora, si se suma los porcentajes de la primera y segunda variación, se tiene un total de 35.09%. Es decir, se superaría lo que está permitido de acuerdo a la normativa que es el 30% como tope. Sin embargo, para la segunda variación existió un tratamiento diferente. Cuando las modificaciones en el costo de la obra son el resultado del proceso de Negociación Colectiva en Construcción Civil<sup>25</sup>, no se considera como una modificación no sustancial. Esto debido a que no se está introduciendo cambios en el proyecto. Más bien, existe un elemento exógeno, en este caso la inflación, la cual afecta el poder adquisitivo de los trabajadores y por tanto se debe ajustar sus salarios de acuerdo al mercado para que mantengan su capacidad adquisitiva (MDV 2013a; MDV 2013b). Este ajuste se realiza a nivel nacional a través de un Convenio entre la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) y la Federación de Trabajadores de Construcción Civil (FTCCP). En la negociación del año 2012, se estableció que a partir del 1° de junio de dicho año, los trabajadores en construcción civil del ámbito nacional, recibirán un aumento general sobre su Jornal Básico Diario de acuerdo a la siguiente tabla (MTPE 2012):

Tabla 4.4. Incremento de los costos laborales 2012

Cargo	Aumento (S/.)
Operario	3.10
Oficial	2.10
Peón	1.90

<sup>24</sup> Parámetro de evaluación que refleja el costo de que significa para la sociedad el uso de un bien, servicio o factor productivo. Se obtiene de aplicar un factor de ajuste al precio de mercado.

<sup>25</sup> Es un procedimiento que realizan todos los años los actores del gremio de la construcción, donde participan la Cámara Peruana de la Construcción y la Federación de Trabajadores de Construcción Civil. Consiste en una negociación entre ambas partes a fin de incorporar incrementos salariales y mejoras en las condiciones de trabajo. El resultado de la negociación es el Acta Final de Negociación Colectiva, la cual se publica cada año en el Diario Oficial El Peruano. En el 2012 se publicó a través de la Resolución Ministerial N° 233-2012-TR.



Fuente: Acta final de negociación colectiva en construcción civil 2012-2013 (MTPE 2012)

La tercera variación obedece a cambios en el expediente técnico, es decir una modificación no sustancial. En este caso, el monto de variación es de S/. 302,815.35 y corresponde a una variación del 5.82% del monto viable. Si se sabe que la segunda variación no se contabiliza como modificación no sustancia, hasta aquí, la variación acumulada sería de 28.24%. Aún se mantiene menor al 30% permitido (MEF 2013b).

La cuarta variación corresponde, al igual que la segunda a una variación por actualización de costos. En este caso también por ajustes de remuneraciones en la mano de obra correspondiente a la Resolución 132-2013 que tiene vigencia de un año a partir del primero del junio del 2013 (MTPE 2013). Esta variación asciende a un 1.73% del monto viable. Al igual que la segunda variación por actualización de costos no se contabiliza como modificación no sustancial (MEF 2013c).

Como se ha podido observar, el proyecto ha sufrido hasta dos modificaciones no sustanciales. Las modificaciones han implicado tanto incrementos en las metas asociadas a la capacidad de producción del servicio como a incrementos de metrados. Estas modificaciones han resultado en un incremento del costo de inversión muy por encima de la media nacional para proyectos de gobiernos locales. La primera modificación no sustancial se debió a detalles técnicos no previstos o no analizados de modo suficiente en el estudio de preinversión. La segunda modificación no sustancial se ha debido a aspectos no resueltos inclusive en el ET. En el registro de estas modificaciones, la OPI manifiesta las recomendaciones y lecciones aprendidas. Con respecto a la primera modificación no sustancial indica “se recomienda realizar un estudio de preinversión más preciso para evitar situaciones similares” (MEF 2012b). Con respecto a la segunda modificación no sustancial, indica que “La elaboración del expediente técnico, se realiza con mayor precisión buscando corregir posibles errores en el estudio de perfil” (MEF 2013b). Lo que se puede apreciar aquí es que el estudio de preinversión no fue realizado con el detalle suficiente como para evitar estas altas variaciones del monto del proyecto.

#### **4.2.1.2. Desviación del plazo**

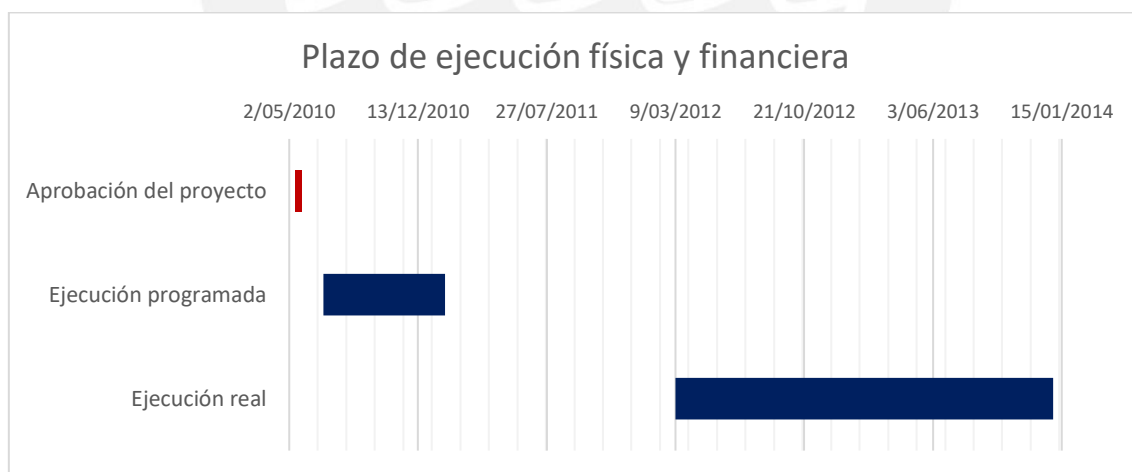
Este indicador permite medir las variaciones durante la ejecución del plazo. Como se sabe el tiempo tiene un costo ya sea porque la población no recibirá el proyecto o por las pérdidas económicas en las que pueda incurrir la institución debido a retrasos. Como

se puede observar en el diagrama de Gantt adjunto, existe retraso tanto al inicio de la obra como durante la misma.

De acuerdo al estudio de preinversión el inicio de la fase de inversión estaba programado para julio del 2010. Sin embargo, esta se inicia recién en marzo del 2012, es decir 20 meses después. También, se había estipulado un plazo de ejecución de 07 meses. Sin embargo, la obra tomó un periodo real de 22 meses, es decir casi dos años. Por lo tanto, la ratio de desviación del plazo es de 311%, es decir una alta desviación (MEF 2010; MEF 2019a)

Como es sabido, para ejecutar un proyecto es necesario contar con los recursos presupuestarios suficientes y de manera oportuna. Sin embargo, en muchos casos las instituciones asignan presupuesto para sus demandas más urgentes debiendo postergar las otras para después. Se ha podido constatar a partir de la revisión de la base de datos del MEF, más conocida como la Consulta Amigable, que el proyecto del MAC Ventanilla no contaba con recursos de inversión ni para el 2010 ni para el 2011. El proyecto recién cuenta con presupuesto a partir del año 2012. Los desembolsos de obra se realizaron durante los años 2012 y 2013 ejecutándose un monto acumulado total de S/. 7,365,370.53 (MEF 2019b).

Gráfico 4.3. desviación de inicio y plazo del proyecto



Fuente: Ficha de registro en el banco de proyectos, Sistema de Seguimiento de Inversiones -SSI, Consulta Amigable MEF de los años 2012 y 2013 (MEF 2010; MEF 2019a; MEF 2019b)

#### 4.2.1.3. Calidad de diseño

La perspectiva del indicador de calidad tiene que ver con la satisfacción del usuario o cliente final. El proyecto del MAC Ventanilla fue ejecutado bajo la modalidad de

administración directa. Es decir, no se contrató a una empresa, más bien fue la propia institución que se encargó de ejecutar la obra bajo gestión propia. Ciertamente el proyecto según a lo establecido en el perfil se iba a ejecutar por contrata. Sin embargo, posteriormente se tomó la decisión de que se ejecute por administración directa (MEF 2012b). En términos de la obra en sí, la MDV es tanto ejecutora como usuaria al mismo tiempo

Llegado a este punto, cabe reflexionar sobre los motivos y las implicancias de la ejecución por administración directa de las obras. Se sabe que en nuestro país alrededor del 30% del presupuesto público destinado a inversión pública se ejecuta bajo la modalidad de ejecución presupuestaria directa. Son los gobiernos locales los que más realizan este tipo de práctica<sup>26</sup>.

Se aluden diversas razones para optar por la gestión directa de las obras antes que contratar con una empresa privada para su realización. La principal sería los menores costos, ya que no existe la utilidad del empresario y los gastos generales son menores al poder internalizarse dentro de la propia institución (Sánchez 2018). Además, es muy frecuente el argumento de la “eficacia de la gestión” según el cual, la institución al movilizar sus propios recursos puede alcanzar mayores niveles de eficacia administrativa mediante el aprovisionamiento directo de bienes, servicios y obras. Esto último se justifica por un lado en la supuesta experiencia que posee la institución pública para ejecutar sus obras de manera satisfactoria y por otro lado en que al poder realizar las compras directamente en el mercado, y sin la intermediación del contratista, puede realizar un ahorro significativo en costos. No obstante, la gestión directa implica también que la propia institución asume la totalidad de los riesgos de la construcción. Algunos de estos riesgos son: riesgos de diseño, riesgos de construcción, riesgos operacionales, riesgos económicos, riesgos sociales, riesgos financieros, riesgos regulatorios, entre otros (Morón 2017).

En particular, respecto a los aspectos relacionados con la calidad de la obra, la modalidad de ejecución por administración directa plantea mayores dificultades para identificar problemas relacionados con la calidad. El motivo principal es que tanto la ejecución como la supervisión son realizadas por el personal de la propia institución. A diferencia de la modalidad por contrata donde son dos las instituciones que participan.

Esta situación plantearía dificultades para contar con una apreciación de la propia entidad respecto a la calidad de la obra física final en sí. Sin embargo, observando la

---

<sup>26</sup> <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/04/17/administracion-directa-decision-hacer-comprar-logistica-obras-publicas/>

información de la ejecución, sí es posible evaluar la calidad del diseño del proyecto. Es decir, tanto del estudio de preinversión como del Expediente técnico. Para ello, se hace uso de un indicador de calidad de diseño, el cual se plantea como el número de modificaciones del proyecto con relación al diseño original. En cuanto mayor sea el número de modificaciones, podemos esperar que el estudio de preinversión haya tenido un mayor número de deficiencias de diseño. De acuerdo a la información consultada, hubieron dos modificaciones del diseño (MEF 2012b; MEF 2013b).

La primera modificación estuvo referida a tres aspectos, la capacidad del servicio, variación de metrados y modalidad de ejecución. Por su parte, la segunda modificación solamente fue de metrados.

Cuadro 4.1. Variaciones en el diseño correspondientes a la primera modificación

Tipo de variación	PIP Viable	PIP Modificado
Aumento en metas asociadas a la capacidad de producción del servicio	Se considera un cerco metálico	Ya no se considera el cerco metálico
Aumento en metrados	1218 m2 de oficina	1948 m2 de oficina (+)
	99 m2 de escalera	128 m2 de escalera (+)
	2306 m2 de veredas	1129 m2 de veredas (-)
	1102 m2 de jardines	1150.8 m2 de jardines (+)
	80 m2 de rampas	75 m2 de rampas (-)
	961 m2 de patio central	1193 m2 de patio central (+)
Cambio de modalidad de ejecución	Ejecución por contrata	Ejecución por administración directa

Fuente: Ficha de Registro de variaciones en la fase de inversión del 28/02/2012-  
Formato SNIP 16 (MEF 2012b)

Cuadro 4.2. Variaciones en el diseño correspondientes a la segunda modificación

Tipo de variación	PIP Viable	PIP Modificado
Aumento en metrados	Construcción de salón de usos múltiples (SUM) de 176.57 m2	Construcción de salón de usos múltiples (SUM) de 302.34 m3

Fuente: Ficha de Registro de variaciones en la fase de inversión del 21/08/2013-  
Formato SNIP 16 (MEF 2013b)

La existencia de estas modificaciones demuestra las carencias que hubo en el estudio de preinversión. Como se advirtió en una sección anterior, la rápida viabilidad del proyecto no era garantía de una buena evaluación. Tal vez, si la evaluación hubiera

tomado un tiempo mayor hubiera sido posible detectar los posibles errores en el proyecto, evitando modificaciones posteriores.

#### **4.3. Resultados del servicio de mejor atención al ciudadano**

De Acuerdo con la documentación revisada en el marco normativo, el servicio de Mejor Atención al Ciudadano se entrega a través de los tres canales de atención. Dichos canales son, el presencial, el telefónico y el virtual, siendo el primero de ellos el más importante al ser por donde se realizan los trámites. Este momento, de acuerdo al Artículo 29.2 de la Directiva General del SNIP, corresponde a la fase de postinversión, la cual “comprende la operación y mantenimiento del PIP ejecutado, así como la evaluación ex post” (MEF 2015:58). Por otra parte, en este momento es cuando la población recibe los beneficios propios del proyecto obteniendo un mayor bienestar.

##### **4.3.1. Resultados del proyecto durante su operación**

En esta sección, se analiza el desempeño del MAC Ventanilla como unidad de producción de servicios públicos. Se encuentra una creciente demanda de los servicios desde los primeros años con énfasis en algunas de las instituciones. Por otra parte, se complementa el análisis con los resultados del levantamiento de información en campo relativa al impacto de la atención del MAC en la economía de las personas, tanto a través del ahorro de tiempo como de dinero.

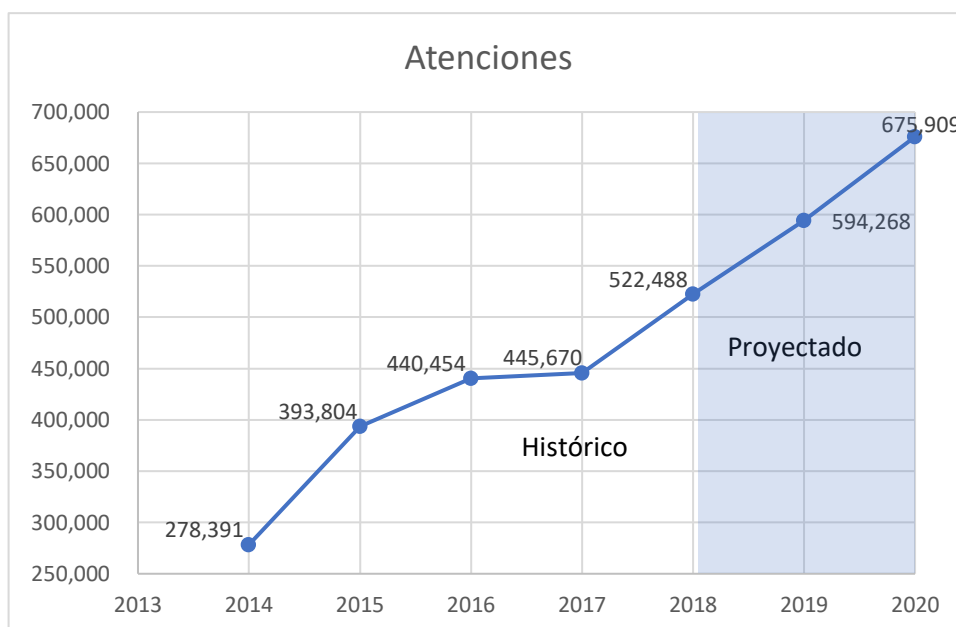
##### **4.3.1.1. Desempeño del servicio MAC**

###### **a) Cobertura de la demanda de atenciones y su proyección**

El MAC Ventanilla fue inaugurado el 10 de febrero del 2014 con un total de 11 instituciones centralizadas en el centro de atención presencial. Ese primer año se realizaron un total de 278,181 atenciones presenciales. Como se puede observar en el gráfico adjunto, entre los tres primeros años, 2014-2016, hay un incremento brusco de la demanda, la cual pareciera estabilizarse entre el 2016 y el 2017. Sin embargo, en el 2018 las atenciones se incrementan bruscamente casi en un 17% con respecto al año anterior. Se cuenta con información oficial de atenciones sólo hasta el año 2018, por lo que ha sido necesario hacer una estimación de las atenciones para los años 2019 y 2020. Para dicha estimación, se aplicó la tasa de crecimiento geométrica (TC) entre los

años históricos (2014 al 2018)<sup>27</sup>. Dicha tasa estimada resulta en 13.7%. La serie analizada, que incluye tanto los datos históricos como las proyecciones para los dos últimos años, señalan un incremento sostenido de la demanda de atenciones por parte de la población. Esto último es una indicación de que los usuarios han venido haciendo uso del MAC como un servicio imprescindible y vienen dándole cada vez un mayor uso.

Gráfico 4.4. Evolución de atenciones históricas (2014-2018) y proyección de atenciones (2019-2020)



Fuente: Adaptado de los Boletines Anuales del MAC Ventanilla de los años 2013, 2014 2015, 2016, 2017 y 2018 (MDV 2015; MDV 2016; MDV2017; MDV 2018; MDV 2019)

Se ha encontrado que algunas instituciones tienen un protagonismo relativamente mayor al resto por su mayor demanda de atenciones. Estas instituciones serían la RENIEC, la Municipalidad Distrital de Ventanilla, la SUNAT, el Ministerio del Interior y El Poder Judicial. Entre estas cinco instituciones se concentraría alrededor del 60% de la demanda anual. No se incluye en esta cifra al Banco de la Nación, ya que se le puede considerar como un servicio complementario de pago. Además, existen instituciones que son de incorporación reciente como SEDAPAL, IMPE y Migraciones, esto debido a la necesidad de la población de contar también con estos servicios. Por otra parte, servicios tales como Mi Empresa, Colegio de Notarios y Bolsa de Trabajo terminaron retirándose del MAC. Esto permite evidenciar la naturaleza dinámica de los servicios

<sup>27</sup> La fórmula de cálculo es la siguiente:  $TC = -1 + (A_{2018}/A_{2014})^{[1/(2018-2014)]}$ . Donde  $A_i$  es la cantidad de atenciones en el año  $i$ . Los datos del año 2014 se han prorrateado anualmente.

brindados por el MAC. También se puede encontrar que se incorporó un servicio financiero privado que es la Caja de Piura.

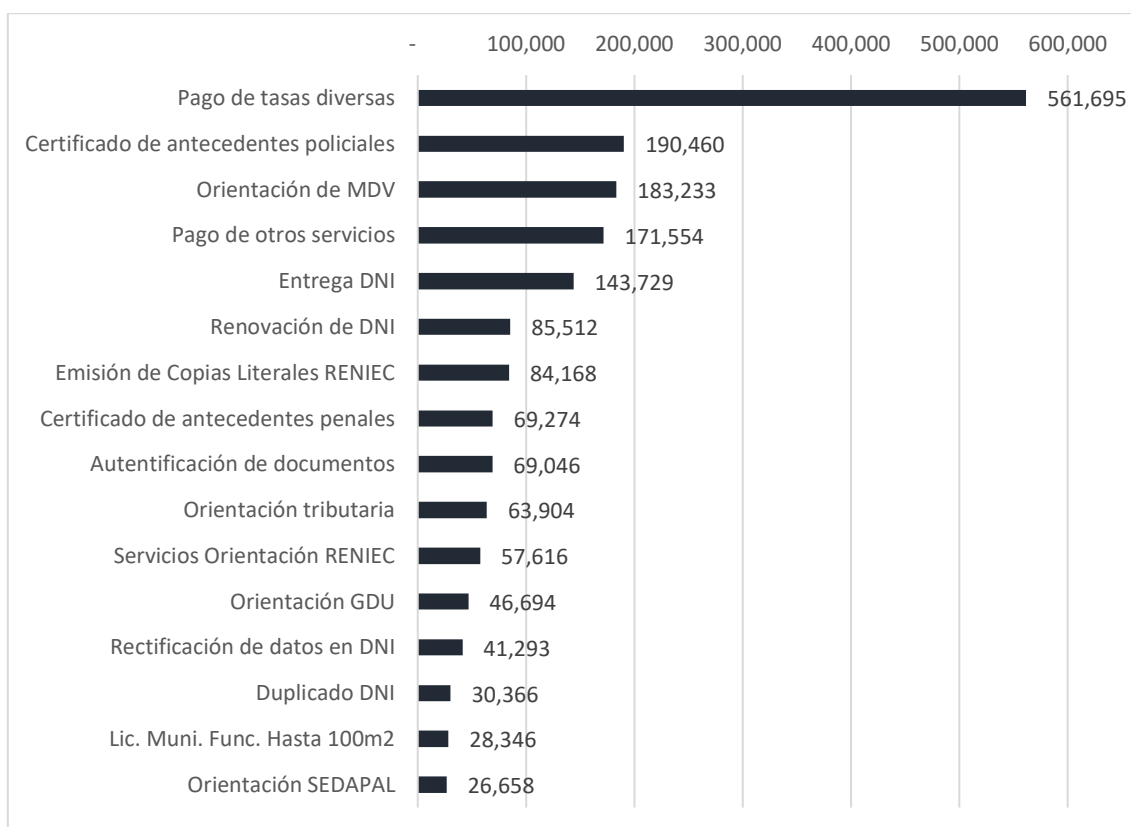
Tabla 4.5. Atenciones por entidad 2014-2017

Institución	2014	2015	2016	2017	2018
Banco de la Nación	112,394	171,009	153,946	146,030	166,666
RENIEC	61,812	73,090	91,947	112,215	116,927
Municipalidad Distrital de Ventanilla	44,733	70,725	118,405	105,436	94,403
SEDAPAL				1,716	26,194
SUNAT	15,189	17,757	16,831	20,008	33,257
Ministerio del Interior	24,977	39,687	42,060	41,555	42,243
Poder Judicial	7,645	12,416	14,453	15,478	19,220
Seguro Integral de Salud					
SUNARP	1,549	1,061	1,246	1,028	1,187
INPE				382	3,473
Superintendencia Nacional de Migraciones				181	11,949
MIDIS					3,040
CAJA PIURA				162	2,394
INDECOPI	1,080	1,174	1,566	1,479	1,489
Mi Empresa	2,108	2,354			
Bolsa de trabajo	6,672	4,531			
Colegio de Notarios	22				
MAC EXPRESS					48
<b>TOTAL</b>	<b>278,181</b>	<b>393,804</b>	<b>440,454</b>	<b>445,670</b>	<b>522,488</b>

Fuente: Adaptado de los Boletines Anuales del MAC Ventanilla de los años 2013, 2014 2015, 2016, 2017 y 2018 (MDV 2015; MDV 2016; MDV2017; MDV 2018; MDV 2019)

En cuanto a las operaciones que mayormente realiza la población se puede observar que estos serían los pagos de diversas tasas en el Banco de la Nación. Dichos pagos representarían alrededor del 30% del total de las atenciones realizadas. En cuanto a trámites realizados en instituciones del Estado el trámite de Certificado de Antecedentes Policiales representaría es el más demandado con un 10%. El servicio de orientación de la MDV también tiene un 10%. Los pagos de otros servicios (agua, luz, teléfono, etc) se ubican en cuarto lugar con un 9%. Tramites de la RENIEC tales como la Entrega/Renovación de DNI y Emisión de copias literarias RENIEC respectivamente suman un 16%. Otro trámite importante es el de Certificado de Antecedentes Penales con alrededor del 4%. Esta sería la situación de los trámites más demandados hasta el año 2018 (MDV 2019: 7). En el siguiente gráfico se presenta la lista completa, la cual cubre la cantidad de atenciones en el periodo 2014 al 2018.

Gráfico 4.5. Trámites con mayor demanda



Fuente: Boletín Anual MAC Ventanilla 2018 (MDV 2019)

#### b) Cumplimiento de estándares de atención

Se ha evaluado el estándar para la accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía del MAC Ventanilla siguiendo los criterios del *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública* (PCM 2015b: 36-38, Tabla N°3). En el anexo 3 se presenta la guía de observación donde se ha marcado los formatos de checklist. En la última fila de cada formato se presenta el puntaje obtenido por cada canal de atención bajo najo cada nivel de atención. El resultado resulta de dividir el número de criterios que sí son cumplidos entre el número total de criterios evaluados en el nivel. Hay algunos criterios que quedaron vacíos porque no se obtuvo información. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Para el canal de atención presencial las puntuaciones son de 1/2, 1/3 y 3/3 para los niveles básico, medio y avanzado respectivamente. El mayor puntaje corresponde al nivel avanzado. Esto quiere decir que existe un estándar alto en cuanto a la accesibilidad de los usuarios al canal presencial. Esto se refleja incrementalmente en la disponibilidad de la plataforma de atención ciudadana del MAC con ventanillas para la realización de diferentes trámites, acceso a información, recepción de quejas, reclamos, etc.



Asimismo, el otro elemento diferenciador con respecto a los niveles inferiores serían los amplios horarios de atención, los cuales son de lunes a domingo, con 12 horas de atención de lunes a viernes, 8 horas los sábados y 4 horas los domingos y feriados.

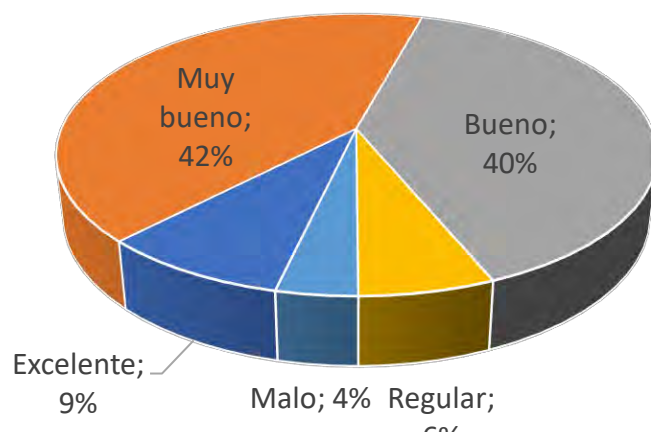
Para el canal de atención telefónico las puntuaciones son de 1/2, 3/4 y 4/4 para los niveles básico, medio y avanzado respectivamente. El mayor puntaje corresponde al nivel avanzado. El factor diferenciador con respecto al nivel medio es el horario de atención, el cual es de 24 horas durante los 7 días de la semana.

Para el canal de atención virtual las puntuaciones son de 2/2, 1/3 y 2/4 para los niveles básico, medio y avanzado respectivamente. El mayor puntaje corresponde al nivel básico. Esto quiere decir que este canal aún no ha madurado lo suficiente como para brindar un estándar superior de servicio. Una de las limitaciones es que no ofrece atención especializada por entidad o servicio a través de múltiples direcciones de correo electrónico, ya que solo cuenta con una única cuenta para todo tipo de información. Otra de las limitaciones de este canal de atención es que sólo es informativo, es decir, que no se pueden realizar trámites y/o pagos a través de una plataforma virtual.

#### 4.3.1.2. Satisfacción de los usuarios del MAC Ventanilla

En cuanto a la satisfacción de los usuarios con el servicio recibido, se ha encontrado que la mayor parte de ellos lo consideran bueno o muy bueno (82%). Sólo un 10% considera el servicio malo o regular. El 9% de los usuarios lo considera como excelente. Estos resultados son un indicador importante de que existe una alta valoración de la calidad de los servicios que se ofrece al público en el MAC.

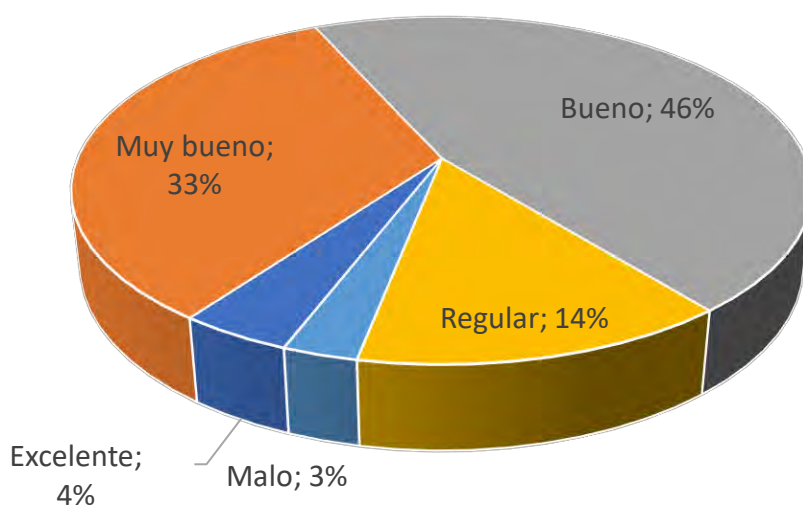
Gráfico 4.6. Satisfacción con el servicio de las instituciones del MAC



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta a usuarios del Centro MAC Ventanilla (2019)

El pago es un servicio complementario que se ofrece a través del módulo del Banco de la Nación del MAC. Cerca de la mitad de los usuarios que visitan el MAC terminan realizando algún pago. Como se puede observar en el siguiente gráfico, un 79% de los usuarios tiene una valoración de este servicio como bueno o muy bueno. Sin embargo, quienes consideran este servicio como malo o regular son un 14%. Solamente el 4% considera que el servicio es excelente. Si se compara con los resultados de satisfacción del MAC en general, el nivel de satisfacción sería ligeramente menor en el caso del servicio del BN. Esta situación, según a las consultas realizadas en la encuesta, se debería principalmente que a veces se va el sistema y los usuarios no pueden continuar con su trámite ocasionándoles molestia y pérdida de tiempo.

Gráfico 4.7. Satisfacción con los servicios de pagos a través del Banco de la Nación en el MAC



Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta a usuarios del Centro MAC Ventanilla (2019)

#### 4.3.1.3. Impacto en el bienestar del usuario

Esta es una de las principales razones por las que el Estado promueve la Estrategia MAC, de ahí que es importante evidenciar que dicho efecto realmente ocurre, así como poder medirlo. Como se ha podido revisar en el primer capítulo de esta investigación, la Estrategia MAC debe permitir “Optimizar el tiempo y los costos que los Ciudadanos destinan a su interacción con las Entidades Públicas” (PCM 2015a: 12). Por lo tanto, será necesario evaluar si este impacto de verdad ocurre. Para ello, es necesario comprobar la mejora en la calidad de vida de las personas, ya sea a través de una mejora en su economía y/o un mejor uso de su tiempo.

A partir del análisis de los actuales usuarios del Centro MAC Ventanilla, se puede deducir que el ahorro de tiempo (o no ahorro) va depender de distintos factores. Estos factores podrían ser, la ubicación de su residencia, el hecho de visitar una o más instituciones, la ubicación de centros de atención alternativos de la institución dentro o fuera de su distrito, entre otros. Además, durante los últimos años, se agregaría un factor más que es la cercanía de algún otro centro MAC distinto al MAC Ventanilla.

### **Escenarios posibles**

A partir de la revisión de posibilidades, se encontró que podrían presentarse para los usuarios del MAC Ventanilla hasta 04 casos:

Cuadro 4.3. Escenarios para usuarios de servicios MAC

	Caso	Sin MAC	Con MAC
00	Usuario que visita únicamente la MDV	Visita la MDV	Visita el MAC Ventanilla
01	Usuario que visita <b>una (01) sola institución</b> que cuenta con otro local en el distrito de Ventanilla.	Tendría que visitar el centro de atención dentro del distrito.	Puede ser indiferente entre visitar el MAC Ventanilla u otro centro de atención dentro del distrito.
02	Usuarios que visitan <b>(01) una única institución</b> cuyo centro de atención se encuentra fuera del distrito de Ventanilla.	Le sería más conveniente visitar algún otro Centro MAC	Le sería más conveniente visitar el MAC Ventanilla
03	Usuarios que visitan <b>más de una institución</b> donde al menos una se encuentra fuera del distrito de Ventanilla.	Le sería más conveniente visitar algún otro Centro MAC	Le sería más conveniente visitar el MAC Ventanilla
04	Usuario que visita <b>más de una institución</b> donde ambas cuentan con centro de atención en el distrito de Ventanilla.	Tendría que visitar los centros de atención ubicados en el distrito.	Le sería más conveniente visitar el MAC Ventanilla

Fuente: Elaboración propia

- Para el caso 0, el usuario únicamente visita la Municipalidad Distrital de Ventanilla para realizar trámites propios de esta institución. En este caso, con o sin la presencia del MAC la persona acudirá al mismo lugar. No existe un beneficio por menor desplazamiento. Los beneficios tienen que ver con calidad y menores colas. Según la encuesta, constituye un 24% de los casos.
- Para el caso 1, esto ocurre en cuatro instituciones, para las cuales se ha podido constatar que además del MAC existe algún otro centro de atención en el distrito de Ventanilla: RENIEC, SEDAPAL, SUNAT y Poder Judicial, entre las cuales suman un 54% de las atenciones totales. Esto quiere decir que, en estos casos, el MAC no aporta necesariamente un ahorro de tiempo para los usuarios ya que dependiendo de donde residen les puede convenir visitar o no el MAC.

- Para el caso 2, sí se ha encontrado que al menos el 17% de los usuarios del MAC requieren servicios de instituciones que no cuentan con otro centro de atención dentro del distrito. Para estos usuarios, la presencia del MAC sí representaría un ahorro significativo de tiempo dado que ya no tendrán que visitar otros centros MAC en otros distritos.
- Para el caso 3, se ha encontrado en la encuesta que apenas un 5% de los usuarios demanda servicios de más de una institución en una única visita. Estos usuarios también ahorran tiempo al contar con el centro MAC Ventanilla.
- Para el caso 4, en la encuesta no se han encontrado este tipo de incidencias. Es decir que, si la persona visita más de una institución, al menos una de ellas no tiene centro de atención en el distrito aparte del MAC. Es posible que sí se de la situación ya que, como se vio en el caso 1, existe más de una entidad con local de atención en Ventanilla. Sin embargo, deben ser situaciones que por su infrecuencia no resultaron reflejadas en la encuesta.

#### ***Ahorro de tiempo por escenario posible***

En términos prácticos, a través de la encuesta, solamente se ha encontrado las situaciones 0, 1, 2 y 3, y que entre ellas suman el 100% de los casos. El caso 0 se excluye del análisis de beneficios por ahorro de tiempo, dado que no habría cambios. También se excluye el caso 4 dado que no habría incidencias. Por lo tanto, el análisis de los beneficios por ahorro de tiempo solamente será referido a los casos 1, 2 y 3.

Tabla 4.6. Ahorro promedio de tiempo en minutos

CASO	MINUTOS
1	1.36
2	31.29
3	32.17

Fuente: Encuesta a usuarios del MAC Ventanilla (2019) y Google Maps

Este resultado indica que las personas que tienen la opción de elegir entre ir al MAC o acudir a otro local de la institución que requieren ubicada dentro del distrito, ahorrarán 1.36 minutos por elegir ir al MAC Ventanilla. Además, aquellas personas que tienen que viajar fuera del distrito para visitar una institución con la cual no cuentan en su distrito se ahorrarán hasta 31.29 minutos por acudir al MAC Ventanilla. Aquellas personas que visitan más de una institución donde al menos una de ellas está fuera del distrito ahorrarán hasta 32.17 minutos por acudir al MAC Ventanilla.

#### ***Ahorro de tiempo por individuo promedio***

Para conocer el ahorro de tiempo por individuo es necesario calcular el promedio ponderado de esta medida. Para ello se construyen tablas de frecuencia. Estas tablas además de facilitar el cálculo, permiten un mejor ordenamiento y visibilidad de la información. Se han seleccionado cinco intervalos de tiempo, cada uno con una amplitud de 18 minutos. El valor mínimo del tiempo es cero y el máximo 90. La marca de clase en cada tabla indica el valor medio de los límites de cada clase o intervalo (semisuma entre los valores mínimo y máximo de cada intervalo), se le representa por  $X_i$  (donde  $i=1, 2, 3, 4$  y  $5$ ). La frecuencia ( $f_i$ ) es la cantidad de veces que se repite o se registra un dato que cumple con la característica de la clase dentro de los resultados de la encuesta. La frecuencia acumulada ( $F_i$ ) es la suma de las frecuencias observadas hasta el intervalo  $i$ . El promedio ponderado del tiempo empleado, se determina como el cociente de la sumatoria de  $f_i \cdot X_i$  y  $F_5$  (o también la división de la sumatoria de  $f_i \cdot X_i$  entre la sumatoria de  $f_i$ ).

La estimación del tiempo empleado por la persona en acudir a la institución de su interés, en los tres escenarios analizados, se basa en el cruce de información de los resultados de la encuesta con datos de tiempo de desplazamiento según Google Maps. En la encuesta la persona revela su localización dentro del distrito, así como la institución o instituciones donde requiere ser atendido. La localización de los posibles centros de atención, fueron obtenidos a través de Google Maps (Ver anexo 12).

Primero se analiza la situación en el escenario sin MAC Ventanilla, luego en el escenario con uso exclusivo del MAC Ventanilla y finalmente la posibilidad de que la persona utilice el MAC Ventanilla u otro local de atención dentro del distrito según su conveniencia. Esta última opción es la más cercana a la realidad actual. El detalle se presenta a continuación.

### **Tiempo empleado sin MAC Ventanilla**

Dependiendo del servicio que requiera la persona, en el caso que no exista el MAC Ventanilla podría requerir atención en el local de la propia MDV, en algún centro de atención de la institución ubicado dentro del distrito de Ventanilla o bien fuera del mismo (en un MAC alternativo). Se ha comparado las tres posibilidades para cada persona encuestada según su ubicación y se ha seleccionado la distancia más corta y por ende el tiempo de desplazamiento más corto. Para mayor detalle, en el anexo 14, se presenta cual sería la opción más conveniente para cada persona encuestada, es decir adonde

acudiría, así como cuanto tiempo se demoraría en llegar en minutos<sup>28</sup>. A continuación, se presenta la construcción de la tabla de frecuencia para la situación sin MAC, así como el cálculo del valor promedio de minutos necesarios para que un usuario promedio se desplace entre su vivienda y el local de la institución pública más cercana donde necesita realizar algún trámite.

Tabla 4.7. Tiempo de desplazamiento entre la vivienda y el local de atención de una institución cuando no existe el MAC Ventanilla

Tiempo de desplazamiento (Minutos)	Marca de clase ( $X_i$ )	Frecuencia ( $f_i$ )	Frecuencia acumulada ( $F_i$ )	$f_i * X_i$
Entre 0 y 18	9	80	80	720
Entre 18 y 36	27	33	113	891
Entre 36 y 54	45	19	132	855
Entre 54 y 72	63	19	151	1197
Entre 72 y 90	81	1	152	81
<b>TOTAL</b>		<b>152</b>		<b>3744</b>
PROMEDIO= 3744/152 = 24.63 minutos				

Fuente: Encuesta a usuarios MAC Ventanilla (2019) y Google Maps

El promedio de tiempo de las personas entre su lugar de residencia y el centro de atención más cercano cuando no existe el MAC Ventanilla es de 24.63 minutos. Además, más de la mitad de las personas (52%) tardan en llegar no más de 18 minutos, mientras que el 75% de las personas llegan en no más de 36 minutos. Esto quiere decir que al menos la mitad de personas, invierten un tiempo relativamente corto en llegar a los distintos centros de atención posibles cuando no existe el MAC Ventanilla. Sin embargo, para la otra mitad ya no resulta tan cerca.

#### Tiempo empleado contando con el MAC Ventanilla como única opción

Este escenario plantea la situación donde el MAC Ventanilla existe como única opción para las personas. A continuación, se presenta la construcción de la tabla de frecuencias en este caso, así como el cálculo del valor promedio de minutos necesarios para que un usuario promedio se desplace entre su vivienda y el MAC Ventanilla a realizar sus trámites.

Tabla 4.8. Tiempo de desplazamiento entre la vivienda y el MAC Ventanilla cuando este existe

<sup>28</sup> De un total de 163 registros de encuestas, solamente en 152 de ellas fue posible determinar la zona dentro del distrito, así como su localización en coordenadas WGS84. En las encuestas restantes, la respuesta no tuvo la precisión suficiente por lo que no se las incluyó en este cálculo.

Tiempo de desplazamiento (Minutos)	Marca de clase (Xi)	Frecuencia (fi)	Frecuencia acumulada (Fi)	fi*Xi
Entre 0 y 18	9	85	85	765
Entre 18 y 36	27	59	144	1593
Entre 36 y 54	45	10	154	450
Entre 54 y 72	63	6	160	378
Entre 72 y 90	81	1	161	81
<b>TOTAL</b>		<b>161</b>		<b>3267</b>
PROMEDIO= 3267/161 = 20.29 minutos				

Fuente: Encuesta a usuarios del MAC Ventanilla (2019)

El promedio de tiempo de las personas entre su lugar de residencia y el MAC Ventanilla es de 20.29 minutos. Es decir, un tiempo promedio menor a la situación donde el MAC Ventanilla no existe. Además, el 52% de las personas llegan en no más de 18 minutos, lo cual es similar al caso anterior. Sin embargo, casi el 90% de los usuarios llegan al MAC Ventanilla en no más de 36 minutos. Esto último significa que al menos 15% de las personas llega más rápido con respecto a la situación sin MAC Ventanilla<sup>29</sup>. Se concluye que la presencia del MAC Ventanilla, sí mejora el tiempo de llegada por lo menos para un 15% de los usuarios.

#### **Tiempo empleado donde el usuario elige el MAC Ventanilla o algún centro de atención alternativo dentro del distrito**

Este último escenario es quizás el más realista, ya que la persona buscará optimizar su tiempo y escoger la opción más cercana que tenga a su disposición. A continuación, se presenta la construcción de la tabla de frecuencias para este caso, así como el cálculo del valor promedio de minutos necesarios para que un usuario promedio se desplace entre su vivienda y el local que más le convenga, el cual podría ser el MAC Ventanilla o algún centro de atención de alguna institución dentro del mismo distrito. Al respecto, se identificó a RENIEC, SEDAPAL, SUNAT y Poder Judicial que también cuentan con locales de atención además del MAC.

Tabla 4.9. Tiempo de desplazamiento entre la vivienda y el lugar más cercano para atenderse cuando existe el MAC

Tiempo de desplazamiento (Minutos)	Marca de clase (Xi)	Frecuencia (fi)	Frecuencia acumulada (Fi)	fi*Xi
Entre 0 y 18	9	100	100	900
Entre 18 y 36	27	42	142	1134

<sup>29</sup> El 15% se obtiene restando el 90% del caso con MAC Ventanilla con respecto al 75% de la situación sin MAC en el distrito.

Entre 36 y 54	45	6	148	270
Entre 54 y 72	63	3	151	189
Entre 72 y 90	81	1	152	81
<b>TOTAL</b>		<b>152</b>		<b>2574</b>
PROMEDIO= 2574/152 = 16.93 minutos				

Fuente: Encuesta a usuarios del MAC Ventanilla (2019) y Google Maps

El promedio de tiempo de las personas entre su lugar de residencia y el local más conveniente es de 16.93 minutos. Es decir, un tiempo menor que en los otros dos casos anteriores. Además, el 66% de las personas llegan en no más de 18 minutos, lo cual es bastante superior a ambos casos anteriores. Por otra parte, el 93% de los usuarios llega en menos de 36 minutos. Se concluye que al menos un 32% de los usuarios sí mejoran su tiempo de llegada al poder optar entre el MAC Ventanilla y otros locales alternativos dentro del propio distrito<sup>30</sup>.

### Cálculo del ahorro de tiempo

Para los dos escenarios planteados donde sí existe el MAC, se compara el tiempo promedio de desplazamiento con respecto a la situación donde el MAC no existe y se calcula el diferencial. Como se puede apreciar en la siguiente tabla, si la atención se realiza únicamente en el MAC existe un ahorro promedio para el usuario de 4.34 minutos. Si en la actualidad los usuarios acuden al MAC o también a un local alternativo de la institución siempre que les resulte más cercana que el MAC, el ahorro es de 7.70 minutos.

Tabla 4.10. Ahorro de tiempo por individuo promedio en minutos

Sin MAC	Duración	Ahorro
Local disponible	24.63	0.00
Con MAC	Duración	Ahorro
MAC Ventanilla	20.29	4.34
MAC Ventanilla o local más cercano	16.93	7.70

Fuente: Encuesta a usuarios del MAC Ventanilla (2019) y Google Maps

El usuario, al disponer tanto de los servicios del MAC como de los que adicionalmente ofrecen algunas entidades dentro del distrito, evidentemente mejora su situación. Como se demostró, si bien la sola presencia del MAC en el distrito ya produce un ahorro de tiempo, un hecho visible es que la mayor oferta de posibilidades de atención produce un

<sup>30</sup> El 32% se obtiene de la suma de 14% + 18%. El 14% es la diferencia de 66% menos 52%, es decir las personas que en los dos primeros casos demoraban más de 18 minutos y que ahora demoran menos de 18 minutos. El 18% es la diferencia de 93% menos 75%, es decir, una porción de las personas que cuando no existía MAC tardaban en llegar más de 36 minutos, y ahora demoran menos de 36 minutos.



ahorro aún mayor para el usuario. Sin embargo, esto último sólo es posible por la presencia del MAC en el distrito. Este centro de servicios integrados, no solo ofrece un abanico de trámites al usuario, además configura y desarrolla una sinergia con otros centros de atención en el distrito, haciendo que el beneficio al usuario sea más potente. Por lo tanto, el ahorro de tiempo máximo de 7.7 minutos es atribuible a la presencia del MAC Ventanilla.

### **Ahorro de costos de transporte**

Otro aspecto importante es la valoración monetaria del ahorro en tiempo. Al respecto, se calcula el costo promedio por minuto de transporte para los usuarios del MAC Ventanilla. Dado que aquí interesa calcular el costo más cercano a la realidad, dicha estimación se hace a partir de los resultados de la encuesta. De manera similar al cálculo de los tiempos, se ha construido una tabla de frecuencia con cinco intervalos, que esta vez representan escalas de costo en Soles, con valores encontrados en la encuesta. A continuación, se presenta la tabla de frecuencias.

Tabla 4.11. Costo promedio de transporte desde la vivienda hasta el MAC Ventanilla

Costo de desplazamiento vivienda MAC (S/.)	Marca de clase (Xi)	Frecuencia (fi)	Frecuencia acumulada (Fi)	fi*Xi
Entre 0 y 4	2	142	142	284
Entre 4 y 8	6	1	143	6
Entre 8 y 12	10	3	146	30
Entre 12 y 16	14	0	146	0
Entre 16 y 20	18	1	147	18
<b>TOTAL</b>		<b>147</b>		<b>338</b>
PROMEDIO = $338/147 = 2.30$ Soles				

Fuente: Encuesta a usuarios del MAC Ventanilla (2019)

El promedio del costo de desplazamiento según la encuesta es de S/. 2.30. Es interesante notar que el 96% de los usuarios no gastan más de S/. 4 en transportarse (representado en el intervalo más bajo de la tabla 4.11). Esto se explicaría por el hecho que el uso del transporte público es casi generalizado.

Para obtener el costo promedio por minuto de desplazamiento, se divide el costo promedio entre el tiempo de desplazamiento promedio. El tiempo de desplazamiento promedio que interesa es el más cercano a la realidad, que como ya se mencionó líneas arriba es el que se calculó en la tabla 4.9.

La división es  $2.30/16.93 = 0.1358$ . Es decir, los usuarios del MAC Ventanilla, por cada minuto de desplazamiento incurren en un costo de S/. 0.1358. Este monto se multiplica por el tiempo ahorrado en cada desplazamiento hacia el MAC Ventanilla, el cual es de 7.70 minutos. El resultado del paso anterior se multiplica por 2 ya que el ahorro es de ida y vuelta. El resultado final es de S/. 2.0921 de ahorro por cada visita. Anteriormente se estimó la cantidad de atenciones para el año 2019 en 594,268. Al multiplicar estas dos últimas cifras se obtiene un costo evitado total de S/. 1,243,268 anuales.



## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presenta la conclusiones y recomendaciones de la tesis.

### 5.1. Conclusiones

#### ***Conclusión general***

A partir de la investigación fue posible dar respuesta a las preguntas planteadas al inicio de la investigación. Por una parte, se revisó los aspectos técnicos y formales que dieron pie al diseño del proyecto hasta su aprobación. Al respecto, se resalta la importancia de un adecuado diseño técnico, así como el establecimiento de plazos realistas, ya que ello influye en las decisiones que se toman más adelante. Por otra parte, una escasa planificación y priorización del proyecto influye en la carencia de recursos para ejecutar un proyecto de manera oportuna. Las previsiones que pueda realizar la entidad en cuanto a la planificación presupuestaria son determinantes para un inicio oportuno de la obra. Las deficiencias que se haya presentado durante la fase de diseño siempre tienen un costo que se asume en las fases subsiguientes. Pueden presentarse dificultades durante la implementación de un proyecto con las características del MAC. No obstante, sus beneficios son innegables. La mejora en la calidad de atención de trámites públicos contribuye con el ejercicio de la ciudadanía, agilizando el acceso a múltiples servicios básicos de las personas ahorrando costos y tiempos.

#### ***Conclusiones específicas***

Con respecto al diseño del proyecto se ha podido encontrar que hubo bastante rapidez para lograr la aprobación del mismo. Sobre ello, es posible resaltar la efectividad de la MDV para realizar esta gestión. Sin embargo, esta celeridad en la revisión influyó en una menor calidad de los estudios de preinversión, generando posteriores retrasos y modificaciones.

- La decisión de la Municipalidad Distrital de Ventanilla fue acertada al plantear resolver un problema relacionado con el acceso a servicios públicos a partir de un proyecto de inversión pública que incorpore una política pública de simplificación administrativa, en este caso, la Estrategia MAC. Esta decisión planteaba la necesidad de elaborar un estudio de preinversión que sustente la viabilidad técnica y económica de intervenir.
- La revisión y declaratoria de viabilidad se dio en un tiempo muy corto. El proyecto justificó de manera suficiente aspectos como la rentabilidad social y la sostenibilidad. No obstante, el planteamiento técnico o alternativa de solución de ingeniería, no se

detalló de manera suficiente. Como consecuencia de ello se presentaron varios ajustes durante la elaboración del expediente técnico y su ejecución.

- El proyecto se aprobó con un costo de S/. 5,198,831 de los cuales el 74% corresponden a costos directos. El 26% restante se divide entre costos indirectos, impuestos y supervisión. Es importante notar que, inicialmente este proyecto fue propuesto para ser ejecutado por contrata. Sin embargo, posteriormente se cambió su modalidad de ejecución a administración directa. Esta es una modalidad bastante utilizada por las municipalidades del país ya que les permite gestionar directamente las compras y debería permitir generar ahorros. Sin embargo, también implica que la propia institución asume todos los riesgos del proyecto. Por ejemplo, riesgos económicos (fluctuaciones de precios), riesgos regulatorios (cambios en la normativa) y riesgos operacionales (variaciones del presupuesto oficial, variaciones del plazo, etc.), entre otros.
- El diseño del proyecto proponía un periodo de ejecución de (07) meses. De este plazo, el primer mes se dedicaría a la elaboración del expediente técnico. En los meses segundo, tercero y cuarto se programó la construcción de ambientes internos. Los dos últimos meses estaban destinados para la instalación del equipamiento y mobiliario.

Con respecto a la implementación del proyecto se encontró que no pudo ejecutarse ni de acuerdo a los costos, ni al plazo, ni al diseño propuestos originalmente en el estudio de preinversión. Por un lado, no se dispuso de recursos presupuestarios de manera oportuna. Al respecto, los gobiernos locales cuentan con recursos escasos y se prioriza la ejecución del gasto de acuerdo a las necesidades más urgentes, las cuales son cambiantes. Por otro lado, fue necesario realizar modificaciones a dichos estudios dado que contenían errores.

- Los costos del proyecto sufrieron un incremento total del 43% con respecto a lo planteado en el diseño. Esta variación estuvo explicada debido a tres factores. El primer factor fue la postergación de casi dos años para el inicio de la obra. Por este motivo los precios originales de la mano de obra terminaron siendo afectados por la inflación. El segundo factor se debió a modificaciones que se realizó sobre el planteamiento técnico del proyecto. Esto último debido a que los estudios de preinversión no se elaboraron con la suficiente precisión. No se invirtió suficientes recursos en la elaboración de un buen estudio durante la preinversión. El tercer factor está referido a la modalidad de ejecución elegida (administración directa), la cual no permite transferir los riesgos a un tercero mediante un contrato y hace que justamente estos sean asumidos por la propia institución.

- El plazo de ejecución del proyecto se vio afectado de sobremanera y no se cumplió aquello que se había propuesto en el diseño. Hubo un retraso en el inicio de la obra de un año y 8 meses. Asimismo, el proyecto que se diseñó con un plazo de ejecución de (07) meses terminó ejecutándose en (22) meses. El plazo de inicio estuvo condicionado a la disponibilidad de recursos en el presupuesto institucional. Dichos recursos recién estuvieron disponibles casi dos años después. El plazo de ejecución se dilató entre otras razones debido a las modificaciones y actualizaciones que hubo en el proyecto.
- El proyecto tuvo (01) modificación de diseño, (07) modificaciones en los metrados. Además, se modificó la modalidad de ejecución pasando de la contrata a la administración directa. Estos cambios registrados y sus repercusiones tanto en costos como en plazos, ponen en evidencia la baja calidad de los estudios de preinversión. En cuanto a ello, se pudo haber previsto la elaboración de estudios de mayor calidad y evitar estos cambios.

Con respecto a los resultados del servicio de Mejor Atención al Ciudadano se ha encontrado un servicio con creciente acogida por la parte de la población. Además, el servicio presenta un nivel elevado de satisfacción de parte de los usuarios. Se ha podido constatar que en promedio la población tiene un ahorro de tiempo por visita al MAC de aproximadamente 15.40 minutos (ida y vuelta), lo cual monetariamente equivale a S/. 2.09 por visita.

- En cuanto al desempeño del MAC Ventanilla, se ha encontrado una demanda de atenciones que ha ido en ascenso año tras año. En el primer año se registraron 278,181 atenciones y cuatro años después, en el 2018 esta cantidad se incrementó a 522,488 atenciones. Para el 2019 se estimó un total de 522,488 atenciones. Las instituciones que han brindado más atenciones han sido la RENIEC, La Municipalidad Distrital de Ventanilla, la SUNAT, el Ministerio del Interior y el Poder Judicial. Los servicios han ido evolucionando, retirándose algunos que durante los primeros años tuvieron poca demanda e incluyéndose otros nuevos.
- El proyecto brinda una atención de mejor calidad para la población del distrito de Ventanilla, la cual se ha manifestado en el alto nivel de aprobación recogido en la encuesta. La percepción en cuanto al MAC es positiva en un 90% de los casos. El servicio de pago brindado a través del Banco de la Nación tiene una percepción positiva en un 83% de los casos. Esta ligera menor valoración de los servicios de pago se debería a fallas en el sistema ocasionales, lo cual provoca malestar en los usuarios.

- La localización centralizada del MAC, con varias instituciones brindando atención dentro de sus instalaciones ha traído consigo que muchas personas ya no tengan que viajar a otros distritos para recibir atención. Esta mejora permite ahorrar, solamente en costos de transporte un total de S/. 1,243.268 anuales. Si se midiese las mejoras en tiempos de atención respecto a la situación previa al MAC los beneficios podrían ser aún mayores.

## 5.2. Recomendaciones

### ***Recomendación general***

La recomendación principal es que el Estado debería promover la implementación de estos centros MAC a nivel nacional en las provincias y distritos que posean una demanda que lo justifique. En los últimos años los MAC a nivel nacional han sido iniciativa de los centros comerciales o malls, dado que les permite atraer público hacia sus instalaciones. El caso del MAC Ventanilla es el único a nivel nacional donde un centro de este tipo es gestionado sin la participación de un centro comercial y se financia de igual forma con fondos públicos y sin la participación de un ente privado. Por sus características particulares o especiales, además de los MAC implementados bajo el mecanismo de obras por impuestos, el modelo del MAC Ventanilla (MAC Municipal), también debería ser promovido por el Estado, especialmente en aquellas provincias y distritos donde no existe mucho interés del sector privado para participar.

Además, de manera específica, en cuanto a los aspectos que tienen que ver con la gestión de las diversas fases enmarcadas en la categorización del ciclo del proyecto según las definiciones del SNIP y el actual Invierte.pe se tienen las siguientes recomendaciones:

### ***Recomendaciones específicas***

En cuanto a la fase de diseño, los gobiernos locales deben otorgar mayor importancia a la fase de elaboración del estudio de preinversión. Si bien muchas municipalidades no cuentan con recursos suficientes para formular proyectos, deben buscar opciones para poder financiarlos. Por ejemplo, podrían buscar financiamiento mediante convenios con instituciones cooperantes, aplicando los mecanismos de obras por impuestos o accediendo a fondos concursables.

- Muchas municipalidades consideran la formulación de un proyecto como un mero proceso administrativo, bajo la creencia de que, si contiene errores, se deberán

resolver en el expediente técnico. Usualmente, los estudios de preinversión son formulados bajo administración directa y por el propio personal de las municipalidades. Como resultado se tiene proyectos aprobados rápidamente por la misma institución, pero con un bajo estándar de calidad. En tal sentido, se recomienda que si la municipalidad va formular estudios por gestión directa vea la opción de tercerizar al menos los contenidos técnicos del proyecto, principalmente lo que se relaciona con las intervenciones temáticas. Por ejemplo, edificaciones, equipamiento e intangibles. Sin embargo, la mejor opción sería que se tercerice por completo el servicio de formulación a un consultor con experiencia. La contratación de un externo para la formulación permite que la municipalidad exija el cumplimiento de estándares altos de calidad en sus estudios de preinversión.

- Contar con estudios de preinversión de calidad, permite identificar concienzudamente los riesgos inherentes al proyecto, los cuales se podrían presentar en la etapa de ejecución. En tal sentido, esto le permite a la municipalidad evaluar si cuenta con la capacidad de respuesta para gestionar dichos riesgos. En caso pueda asumir riesgos, podría plantear la ejecución bajo administración directa. Por el contrario, si lo que se busca es minimizar los riesgos o trasladarlos a un tercero mediante un contrato, lo recomendable sería plantear desde el estudio de preinversión que la ejecución del proyecto sea por contrato con una empresa privada.
- Establecer plazos realistas tanto para la elaboración del expediente técnico como para la ejecución de obras. Respecto a lo primero, tratándose de que un expediente técnico podría terminar subsanando las deficiencias del estudio de preinversión, necesitará el tiempo suficiente para su desarrollo. Se recomienda que el propio estudio de preinversión ya contenga el desglose de los contenidos del expediente técnico, su presupuesto y su programación. De esta forma, es posible contar con un plazo y costo del ET más acorde a la realidad. Asimismo, para el caso de los plazos de obra, se recomienda que los establezca un especialista con experiencia en trabajos similares, de forma que se ajusten más a la realidad.

Con respecto a la implementación del proyecto, se busca los mejores resultados en cuanto a costos, cumplimiento de plazos y calidad en el diseño. En tal sentido, para poder cumplir de esta manera, algo básico es que las entidades cumplan con solicitar y prever de manera oportuna los recursos necesarios para el inicio de las obras. Además, es necesario contar con estudios de preinversión de calidad (Perfiles, Fichas Técnicas, u otros), esto para que no se presenten modificaciones posteriores las cuales podrían incidir en los resultados.

- Se recomienda que los estudios de preinversión presenten suficiente detalle en el establecimiento de recursos, metas y costos de los componentes del proyecto. De esta forma no debería presentarse una gran variación entre los costos de la preinversión y el expediente técnico. Además, será importante que la institución vaya gestionando los fondos necesarios para el inicio de las obras de manera oportuna. No se puede dar el lujo de postergar el inicio uno o dos años, dado que existen factores cambiantes que una vez que se retome el proyecto hay que revisar y actualizar nuevamente con los consecuentes costos que ello implica. También, es importante llegar a la fase de ejecución con un estudio de preinversión conteniendo un buen planteamiento técnico, sustentado con estudios, diseños, presupuestos y demás contenidos elaborados por un equipo profesional. Es recomendable que en el caso de proyectos con cierto nivel de especialización se contrate una empresa mediante contrato, a fin de transferir los riesgos inherentes de la construcción de una obra pública y no tengan que ser asumidos por la municipalidad.
- Como se mencionó previamente, cuando una obra es gerenciada bajo administración directa o autogestión, la municipalidad termina asumiendo todos los riesgos y también asume los impactos o efectos de los mismos. La existencia de un contrato con una empresa privada obliga a que esta cumpla con el plazo para evitar las penalidades contractuales. La empresa cuenta con la experiencia y las capacidades para lidiar con los cambios en la regulación, las variaciones en los precios, rediseños u otros imprevistos, dando respuesta rápida. Por el contrario, cuando se presenta alguno de los riesgos, la municipalidad paraliza la obra y deja pasar el tiempo hasta poder resolver cada problema, para los que muchas veces no está preparada. A la larga, termina resultándole más costosa la obra de lo que había previsto al inicio. Por lo tanto, se recomienda que las municipalidades tengan la capacidad de establecer contratos con empresas que les brinden servicios de calidad, a costos razonables y en plazos razonables.
- Como ya se mencionó, un estudio de preinversión de calidad no solo brindará un presupuesto más exacto y plazos más reales. Además, brinda diseños, planos, metrados y propuestas técnicas más precisas, ya que se basa en un trabajo profesional especializado. Esto último incidirá en que al momento de que se tenga que elaborar el expediente técnico y se ejecute la obra exista menos posibilidad de que se tenga volver a diseñar o a realizar cambios significativos en los componentes del proyecto. Por lo tanto, se incide otra vez en la recomendación de invertir recursos suficientes en la elaboración de estudios de preinversión de buena calidad.



Con respecto a los resultados durante la operación y mantenimiento, se recomienda tanto a la MDV como a otros centros o instituciones que implementen servicios MAC la inclusión de procesos de mejora continua. Como se ha mostrado, este tipo de proyectos brindan beneficios reales a la población los cuales inciden en brindar una atención de calidad, un ahorro en tiempo y en dinero. Sin embargo, siempre es posible mejorar los niveles de atención y en consecuencia la satisfacción del usuario.

- Las demandas de atención son dinámicas, en tal sentido puede cambiar las necesidades en cuanto a los servicios de las instituciones que acoge un MAC. Se recomienda la actualización periódica de las necesidades de los ciudadanos en cuanto a los servicios de las entidades. Si se empieza a generar una nueva demanda de trámites públicos de parte de una institución que aún no está en el MAC se la debe incluir. También, en el caso de aquellos servicios que tiendan a la virtualización y su demanda presencial se vea reducida considerablemente, deberá evaluarse si continua o no dentro del MAC.
- Ciertamente, el modelo no es perfecto y como todo sistema se encuentra en un proceso permanente de mejora. No obstante, los niveles de aprobación son elevados y pueden asegurar una replicación con éxito del modelo en otras ciudades del país. Hay aspectos que aún requieren ser mejorados como el pago a través del Banco de la Nación, en particular las fallas en el sistema. También existe la posibilidad de virtualización de los pagos mediante múltiples opciones que vienen apareciendo en el mercado, como la plataforma *pagalo.pe* que permite hacer pagos online por trámites públicos, sobre lo cual quizás es necesario mayor difusión a través del MAC.
- Un factor de éxito de los centros MAC es su ubicación. En ese sentido, toda iniciativa para implementar el modelo en otras zonas, tanto de Lima Metropolitana como del interior del país deberá basarse en estudios de la dinámica poblacional, transporte y localización. Se deberá priorizar ubicaciones que convoquen altos flujos de personas provenientes varios distritos o centros urbanos/rurales. Este tipo de estudios debería ser parte de los contenidos del estudio de preinversión.

## 6. PROPUESTA APLICATIVA

La siguiente propuesta aplicativa se plantea a partir de los hallazgos de la investigación, habiendo analizados los aciertos y dificultades del caso estudiado. Se esperaría que la aplicación de la siguiente propuesta permita mejorar la calidad de los servicios de trámites públicos a nivel nacional, en aquellos distritos que cuenten con las condiciones necesarias para su implementación.

### 6.1. Título de la propuesta

“Diseño y ejecución de Plan de inversiones para gobiernos locales para la ampliación y mejoramiento del servicio de trámites públicos bajo el esquema de la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano a nivel nacional”

### 6.2. Descripción de la propuesta

La propuesta se basa en el diseño de un plan nacional de inversiones para que los gobiernos locales del país, que cumplan con los criterios de demanda necesarios, puedan incorporar la estrategia MAC para la atención de trámites públicos. Dicho plan deberá servir como documento guía para que el sector, conjuntamente con las autoridades municipales implementen centros de atención MAC bajo el esquema de la inversión pública.

#### 6.2.1. Resultados esperados con indicadores de evidencia

- Al tercer año de la implementación del plan, el 50% de los ciudadanos a nivel nacional cuentan con acceso a servicios de trámites públicos de calidad.
- Al quinto año de la implementación del plan, el 85% de los ciudadanos a nivel nacional cuentan con acceso a servicios de trámites públicos de calidad.

#### 6.2.2. Objetivos

Objetivo general:

- Mejorar el acceso de la población nacional a servicios de trámites públicos de calidad bajo los estándares de la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano.

Objetivos específicos:

- Contar con centros de atención MAC para servicio de trámites municipales y de otras entidades públicas.
- Participación de los gobiernos locales como gestores activos para la incorporación de la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano en sus municipalidades.

### 6.2.3. Descripción de las acciones (componentes) correctivas

- Identificación a nivel nacional de municipalidades que cumplen con características para incorporar la Estrategia MAC.
- Diseño del plan de inversiones que incorpore los lineamientos del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de las Inversiones (Invierte.pe).
- Asistencia técnica a gobiernos locales para la implementación de la Estrategia MAC.
- Elaboración de estudios de preinversión para centros de atención MAC.
- Ejecución de las inversiones para dar cumplimiento al Plan de Inversiones.

### 6.3. Desarrollo de los componentes de la propuesta correctiva

#### ***Identificación a nivel nacional de municipalidades que cumplen con características para incorporar la Estrategia MAC.***

Dado que los centros MAC brindan servicios integrados y centralizados, el análisis territorial y la localización son importantes. La construcción de un centro de atención se justificará por el tamaño de la población, así como por la distribución de centros de atención de las entidades. Además, hay que tener en cuenta la posibilidad de que existan otros centros MAC con los que compita. También está la posibilidad de aquellos MAC donde la iniciativa sea de parte de un mall. Por este motivo solamente un grupo de municipalidades a nivel nacional deben cumplir con estos criterios.

#### ***Diseño del plan de inversiones que incorpore los lineamientos del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de las Inversiones (Invierte.pe)***

Una vez que se ha identificado aquellas municipalidades que tuvieran condiciones óptimas para gestionar iniciativas MAC a nivel nacional, se diseñará un plan de inversiones. Dicho plan incluirá aspectos básicos como el cálculo de brechas de

atención (cobertura y calidad), la demanda potencial, la programación de inversiones y los costos estimados de las inversiones. Deberá estar sustentado en un diagnóstico de la situación actual de los servicios de trámites públicos en las provincias o distritos que corresponda. Una vez que se cuente con el plan se iniciarán las gestiones necesarias con los gobiernos locales para que se incorpore en la programación multianual.

### ***Asistencia técnica a gobiernos locales para la implementación de la Estrategia MAC***

Se socializará el Plan entre los gobiernos locales seleccionados para que ellos lo puedan incorporar dentro de sus proyectos de interés. Además, se coordinará con sus oficinas a cargo para que incluyan la implementación MAC a través de los procesos del Presupuesto Participativo y de la Programación Multianual de Inversiones. Por otra parte, se brindará asistencia técnica especializada a las Unidades Formuladoras de los gobiernos locales en la elaboración y gestión de estudios de preinversión para centros MAC. También, se brindará el asesoramiento respectivo en todas las etapas del diseño de proyectos.

### ***Elaboración de estudios de preinversión para centros de atención MAC***

Los gobiernos locales se harán cargo de la formulación de los estudios de preinversión oportunamente y con el nivel de calidad suficiente, no solo para alcanzar su aprobación, sino también para evitar la presencia de modificaciones posteriores. Este proceso tendrá el apoyo y orientación permanente de la Presidencia del Consejo de Ministros como órgano rector de la Estrategia MAC. La participación de la PCM será tanto para orientar en los aspectos técnicos del modelo MAC, como para apoyar la gestión de acuerdos y compromisos con las instituciones participantes. Durante esta etapa, se gestionará y preverá los recursos presupuestarios destinados a la inversión, de modo que se ejecuten los proyectos oportunamente y sin retrasos.

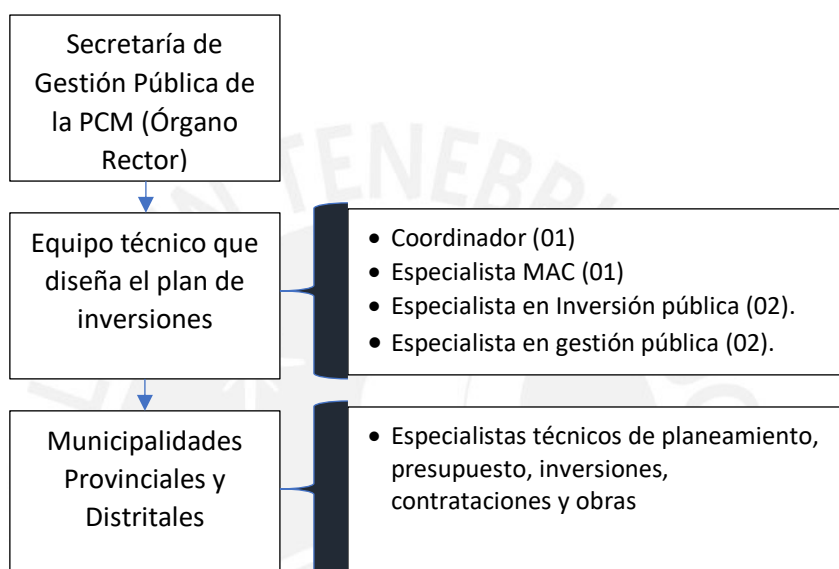
### ***Ejecución de las inversiones para dar cumplimiento al Plan de Inversiones.***

De haberse previsto las condiciones necesarias para la aprobación de los proyectos o modalidades de inversión correspondientes, así como los mecanismos de gestión y financiamiento, se iniciará la ejecución. Se espera que no existan modificaciones en el diseño técnico del proyecto. Asimismo, se espera que los proyectos se ejecuten de manera oportuna de modo que no se presenten costos afectados por la inflación.

#### 6.4. Organización

La implementación de la propuesta estará liderada funcionalmente por la Presidencia del Consejo de Ministros. Esta entidad conformará un equipo técnico con profesionales especialistas. El equipo técnico trabajará en estrecha coordinación con los gobiernos locales seleccionados. El equipo técnico podrá ser contratado como una consultoría de acuerdo a un plan de trabajo.

Gráfico 6.1. Organización para la propuesta aplicativa



#### 6.5. Recursos de implementación y operación

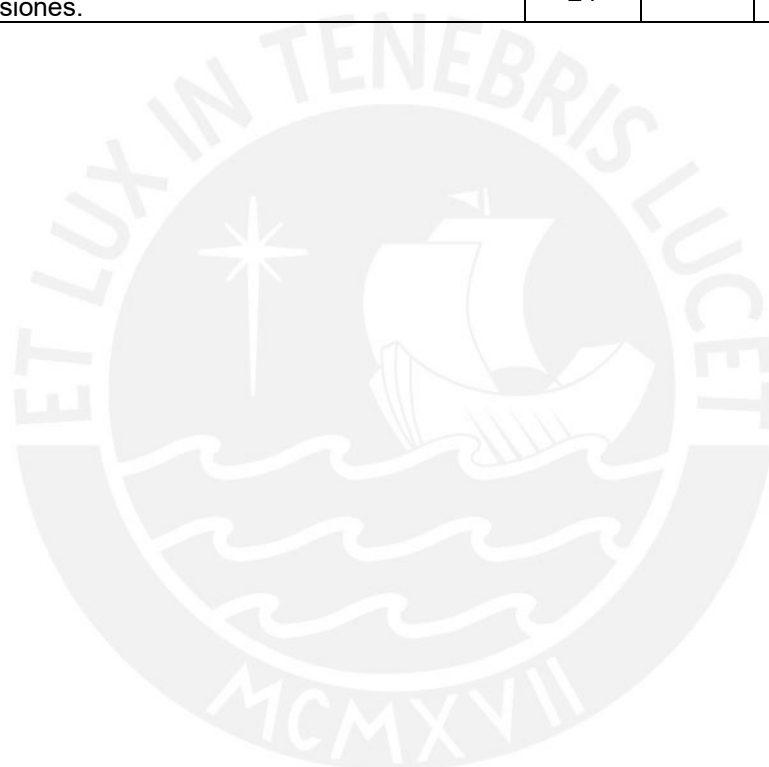
La implementación de la propuesta requiere únicamente del recurso humano. Por ello se ha determinado la necesidad de contar con un equipo profesional de 06 profesionales para conformar el equipo técnico. El perfil profesional de los especialistas corresponde a las especialidades de Gerencia Social, Gestión Pública, Gobierno, o afines. Su participación es por un periodo de 12 meses.

El periodo de implementación de la propuesta es de tres años. El primer año tiene que ver con los componentes del diseño, gestión con gobiernos locales y elaboración de estudios de preinversión. El segundo y tercer año está destinado para la ejecución de los proyectos o inversiones.

Se espera que los centros de atención MAC que se implementen entren en operaciones entre el segundo y tercer año. Es decir, una vez que se culmine con la ejecución de los proyectos por parte de las municipalidades. En la siguiente tabla se presenta la programación de los componentes.

Tabla 6.1. Programación de componentes de propuesta

Componentes	Plazo	Años		
	Meses	1	2	3
Elaboración de Plan de Trabajo de Consultoría	01	X		
•Identificación a nivel nacional de municipalidades que cumplen con características para incorporar la Estrategia MAC.	01	X		
•Diseño del plan de inversiones que incorpore los lineamientos del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de las Inversiones (Invierte.pe).	02	X		
•Asistencia técnica a gobiernos locales para la implementación de la Estrategia MAC.	02	X		
•Elaboración de estudios de preinversión para centros de atención MAC.	06	X	X	
•Ejecución de las inversiones para dar cumplimiento al Plan de Inversiones.	24		X	X



## BIBLIOGRAFÍA

BOBADILLA, Percy

2014 "Fundamentos de la Gerencia Social". Material del Curso de Fundamentos de la Gerencia Social. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

CAMPANA, Álvaro.

2017. Desigualdad, desarrollo territorial y descentralización en el Perú. Lima: Grupo Propuesta Ciudadana. Consulta: 20/12/2020.  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/414EEB8FBE2DE9150525824B00717BDD/\\$FILE/Desigualdad\\_desarrollo\\_territorial\\_y\\_descentralizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/414EEB8FBE2DE9150525824B00717BDD/$FILE/Desigualdad_desarrollo_territorial_y_descentralizaci%C3%B3n.pdf)

CONGRESO CONSTITUYENTE DEMOCRÁTICO (CCD)

1994 *Constitución Política del Perú*. Lima: 29/12/1993. Consulta: 15 de noviembre de 2019. <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA (CR)

2015 *Decreto Legislativo N° 1211*. Decreto Legislativo que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de ventanillas únicas e intercambio de información entre entidades públicas. Lima: 24/09/2015. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-aprueba-medidas-para-el-fortalecimie-decreto-legislativo-n-1211-1291565-1>

2002 *Ley N° 27658*. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Lima: 17/01/2002. Consulta: 15 de noviembre de 2019.

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (CGR)

2015 *Efectividad de la inversión pública a nivel regional y local durante el periodo 2009 al 2014*. Lima: Contraloría General de la República. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[https://www.academia.edu/35305510/Efectividad\\_de\\_la\\_inversi%C3%B3n\\_p%C3%BAblica\\_a\\_nivel\\_regional\\_y\\_local](https://www.academia.edu/35305510/Efectividad_de_la_inversi%C3%B3n_p%C3%BAblica_a_nivel_regional_y_local)

CUEVA, Ana Lucía

2018 *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*. Tesis de Maestría en Administración Pública. Lima: Universidad Católica Sedes Sapientiae, Escuela de Postgrado. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/591/Cueva\\_Ana\\_tesis\\_maestria\\_2019.pdf?sequence=5&isAllowed=y](http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/591/Cueva_Ana_tesis_maestria_2019.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

ECONOMIPEDIA.

*Costos de transacción*. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
<https://economipedia.com/definiciones/costos-de-transaccion.html>

GABILONDO, Rosa

2019 "Gerencia Financiera". Material del Curso de Gerencia Financiera. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

GARCÍA, Erick y SUÁREZ, Walter.

2015. *Gobernanza en la administración pública: Experiencia del administrador del fondo de inclusión social energético- FISE*. Lima: Fondo de Inclusión Social Energético. Consulta: 20/12/2020.  
[http://www.fise.gob.pe/pags/PublicacionesFISE/Gobernanza\\_Administracion\\_Publica.pdf](http://www.fise.gob.pe/pags/PublicacionesFISE/Gobernanza_Administracion_Publica.pdf)

GIRALDO-ZULUAGA, Gloria.

2015. *Ciudadanía: aprendizaje de una forma de vida*. Educación y Educadores. Cundinamarca, número 18, pp. 76-92. Consulta: 20/12/2020.  
<https://www.redalyc.org/pdf/834/83439194005.pdf>

GÜENDEL, Ludwing.

2000. *La política pública y la ciudadanía desde el enfoque de los derechos humanos: La búsqueda de una nueva utopía*. En Página Web de Asociación Civil: CIVILIS Derechos Humanos, pp. 169-218. Consulta: 20/12/2020.  
<https://www.civilisac.org/civilis/wp-content/uploads/derechos-humanos-y-polc3adticas-pc3bablicas-guendel-1.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI)

2019a *Compendio Estadístico Provincia Constitucional del Callao 2019*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1696/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1696/libro.pdf)

2019b *Encuesta Nacional de Hogar 2018 (ENAHOG)*. Consulta: 15 de noviembre de 2019. <http://inei.inei.gob.pe/microdatos/>

2018 *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Consulta: 15 de noviembre de 2019. <http://censo2017.inei.gob.pe/>

2017 *Provincia Constitucional del Callao: Compendio Estadístico 2017*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
<http://www.keneamazon.net/Documents/INEI/Callao.pdf>

2016 *Crecimiento económico, población, características sociales y seguridad ciudadana en la Provincia Constitucional del Callao*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1339/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1339/libro.pdf)



LAUNAY, Claire.

2005. La gobernanza: estado, ciudadanía y renovación de lo político. En *Controversia*, pp. 92-105. Consulta: 20/12/2020.  
<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Colombia/cinep/20100925104922/lagobernanzaControversia185.pdf>

López, Brenda y Vega, Catherine

2017 "Hacia servicios públicos centrados en el ciudadano: Desafíos pendientes de la Estrategia: "Mejor Atención al Ciudadano"-MAC". *InnovaG*. Lima, año 2, número 3, pp. 13-20. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/19743>

#### MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (MEF)

2019a *Sistema de Seguimiento de Inversiones: Proyecto "Construcción del Centro de Atención al Vecino de Ventanilla, Distrito de Ventanilla-Callao" con Código 152663*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
<https://ofi5.mef.gob.pe/ssi/>

2019b *Consulta Amigable MEF*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

2018 *Registros en la fase de ejecución (Formato 08-A)*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
<http://ofi5.mef.gob.pe/invierte/ejecucion/verFichaEjecucion/2114473>

2015 *Compendio de normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/normas/normasv/COMPENDIO/COMPENDIO\\_DE\\_NORMATIVIDAD\\_DEL-SNIP.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/COMPENDIO/COMPENDIO_DE_NORMATIVIDAD_DEL-SNIP.pdf)

2014 *Ficha de Registro de variaciones en la fase de inversión del 25/02/2014 (Formato SNIP 16)*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[ofi4.mef.gob.pe/applnv2Test/f16/ReporteF016.aspx?codigo=601657](http://ofi4.mef.gob.pe/applnv2Test/f16/ReporteF016.aspx?codigo=601657)

2013a *Ficha de Registro de variaciones en la fase de inversión del 06/08/2013 (Formato SNIP 16)*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[ofi4.mef.gob.pe/applnv2Test/f16/ReporteF016.aspx?codigo=556511](http://ofi4.mef.gob.pe/applnv2Test/f16/ReporteF016.aspx?codigo=556511)

2013b *Ficha de Registro de variaciones en la fase de inversión del 21/08/2013 (Formato SNIP 16)*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[ofi4.mef.gob.pe/applnv2Test/f16/ReporteF016.aspx?codigo=559213](http://ofi4.mef.gob.pe/applnv2Test/f16/ReporteF016.aspx?codigo=559213)

2013c *Ficha de Registro de variaciones en la fase de inversión del 21/10/2013 (Formato SNIP 16)*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[ofi4.mef.gob.pe/applnv2Test/f16/ReporteF016.aspx?codigo=574508](http://ofi4.mef.gob.pe/applnv2Test/f16/ReporteF016.aspx?codigo=574508)

- 2012a *Informe de consistencia del estudio o expediente técnico detallado del PIP viable (F15)*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[ofi4.mef.gob.pe/applnv2Test/f15/ReporteF015.aspx?codigo=364610](http://ofi4.mef.gob.pe/applnv2Test/f15/ReporteF015.aspx?codigo=364610)
- 2012b *Ficha de Registro de variaciones en la fase de inversión del 28/02/2012 (Formato SNIP 16)*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[ofi4.mef.gob.pe/applnv2Test/f16/ReporteF016.aspx?codigo=364610](http://ofi4.mef.gob.pe/applnv2Test/f16/ReporteF016.aspx?codigo=364610)
- 2010 *Formato SNIP 03: Ficha de Registro - Banco de Proyectos*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
<https://ofi4.mef.gob.pe/bp/ConsultarPIP/frmConsultarPIP.asp?accion=consultar&txtCodigo=152663>

#### MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO (MTPE)

- 2013 *Resolución Ministerial N° 132-2013-TR*. Acta final de negociación colectiva en construcción civil 2013-2014. Lima: 1/08/2013. Consulta: 15 de noviembre de 2019. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/disponen-publicar-el-acta-final-de-la-negociacion-colectiva-resolucion-ministerial-n-132-2013-tr-969591-1/>
- 2012 *Resolución Ministerial N° 233-2012-TR*. Acta final de negociación colectiva en construcción civil 2012-2013. Lima: 26/09/2012. Consulta: 15 de noviembre de 2019. [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2012-09-28\\_233-2012-TR\\_2608.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2012-09-28_233-2012-TR_2608.pdf)

#### MORÓN, Juan Carlos

- 2017 *Las obras por administración directa y por encargo: ¿solución o problema? ¿hay que restringirlas?*. Ius Et Veritas. Lima, número 53, pp. 246. Consulta: 10/05/2021.  
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/16546/16892>

#### MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA (MDV)

- 2019 *Boletín Anual 2018 Centro MAC Ventanilla*. Ventanilla: s/e. Consulta: 15 de noviembre de 2019. <http://www.muniventanilla.gob.pe/contenidos-nfs/MAC/BoletinMacVentanilla2018.pdf>
- 2018 *Boletín Anual 2017 Centro MAC Ventanilla*. Ventanilla: s/e. Consulta: 15 de noviembre de 2019. <http://www.muniventanilla.gob.pe/contenidos-nfs/MAC/Boletin2017/BoletinMacVentanilla2017.pdf>
- 2017 *Boletín Anual 2016 Centro MAC Ventanilla*. Ventanilla: s/e. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
<http://www.mac.pe/descargas/Memoria%20Anual%20MAC%20Ventanilla%202016.pdf>
- 2016 *Memoria Anual 2015 Centro MAC Ventanilla*. Ventanilla: s/e. Consulta: 15 de noviembre de 2019.

<http://www.mac.pe/descargas/Memoria%20Anual%20MAC%20Ventanilla%202015.pdf>

2015 *Boletín Anual 2014 Centro MAC Ventanilla*. Ventanilla: s/e. Consulta: 15 de noviembre de 2019.

[http://www.mac.pe/descargas/Boletin\\_2014\\_Centro\\_MAC\\_Ventanilla.pdf](http://www.mac.pe/descargas/Boletin_2014_Centro_MAC_Ventanilla.pdf)

2013b *Memorando N° 439 - 2013/MDV-PCV-GG*. Consulta: 15 de noviembre de 2019.

<http://ofi4.mef.gob.pe/applnv2Test/f16/ReporteF016.aspx?codigo=574508>

2013a *Informe N° 058-2013/MDV-PCV-AAH*. Ventanilla. Consulta: 15 de noviembre de 2019.

<http://ofi4.mef.gob.pe/applnv2Test/f16/ReporteF016.aspx?codigo=574508>

ORTIZ, William.

2009. La ciudadanía: Espacios de construcción del concepto. En *Revista Jurídicas*, pp. 33-51. Consulta: 20/12/2020.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3192117.pdf>

PRADO, Gustavo

1998 "El pensamiento económico de Douglas C. North". *Laissez-Faire*. Guatemala, año 5, número 9, pp. 13-32. Consulta: 15 de noviembre de 2019.

[http://laissezfaire.ufm.edu/index.php?title=Laissezfaire09\\_2.pdf&fullscreen=true](http://laissezfaire.ufm.edu/index.php?title=Laissezfaire09_2.pdf&fullscreen=true)

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS (PCM)

2019 *Manual de funcionamiento de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano - MAC*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/03/Manual-MAC-y-RSGP005.pdf>

2018a *Decreto Supremo N° 055-2018*. Decreto Supremo que aprueba disposiciones de la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano – MAC - y sus canales de atención. : 23/05/2018. Consulta: 15 de noviembre de 2019.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-disposiciones-de-la-estrategia-d-decreto-supremo-n-055-2018-pcm-1651169-2/>

2018b *Decreto Legislativo N° 1447*. Decreto Legislativo que modifica el Decreto Legislativo N° 1211, que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de ventanillas únicas e intercambio de información entre entidades públicas. Lima: 16/09/2018. Consulta: 15 de noviembre de 2019.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-el-decreto-legislativo-n-1-decreto-legislativo-n-1447-1692078-22/>

2015a *Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano -MAC*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.

[http://www.mac.pe/descargas/Estrategia\\_de\\_mejor\\_atencion\\_al\\_ciudadano.pdf](http://www.mac.pe/descargas/Estrategia_de_mejor_atencion_al_ciudadano.pdf)

- 2015b *Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
<https://www.peru.gob.pe/normas/docs/RM1862015PCM.pdf>
- 2013 *Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013-2016*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019. <http://www.pcm.gob.pe/normaslegales/2013/RM-048-2013-PCM.pdf>
- 2012 *Manuales del Centro de Mejor Atención al Ciudadano*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[http://www2.pcm.gob.pe/Transparencia/Resol\\_ministeriales/2012/RSGP-004-2012-SGP.pdf](http://www2.pcm.gob.pe/Transparencia/Resol_ministeriales/2012/RSGP-004-2012-SGP.pdf)
- 2011 *Decreto Supremo 091-2011. Creación del Centro y Portal de Mejor Atención al Ciudadano*. Lima: 2/12/2011. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
<http://www.mac.pe/descargas/DS-091-2011-PCM.pdf>
- 2010a *Decreto Supremo N° 025-2010-PCM. Política Nacional de Simplificación Administrativa*. : 12/02/2010. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
<http://spijlibre.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll/CLPperuhistorico/coleccion00000.htm/tomo00186.htm/a%C3%B1o43185.htm/mes43284.htm/dia43322.htm/sector43323.htm/sumilla43324.htm>
- 2010b *Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2010-2014*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[https://www.indecopi.gob.pe/documents/1902049/3195052/plan\\_nacional.pdf](https://www.indecopi.gob.pe/documents/1902049/3195052/plan_nacional.pdf)
- Simplificación administrativa*. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
<https://sgp.pcm.gob.pe/simplificacion-administrativa/>
- PRIETO, Tracy
- 2013 *Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de Mejor Atención al Ciudadano a nivel nacional*. Tesis de Maestría en Ciencia Política y Gobierno. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4873/PRIETO\\_BARRAGAN\\_TRACY\\_ALEXANDRA\\_ELEMENTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4873/PRIETO_BARRAGAN_TRACY_ALEXANDRA_ELEMENTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- REGALADO, Gladys
- 2016 *Calidad del servicio en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano de Lima Norte 2016*. Tesis de Maestría en Gestión Pública. Lima: Universidad César Vallejo, Escuela de Postgrado. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9069/Regalado\\_VGE.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9069/Regalado_VGE.pdf?sequence=1)

REGISTRO NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN Y ESTADO CIVIL (RENIEC).

*Información estadística*. Lima. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
<https://portales.reniec.gob.pe/web/estadistica/identificada>

SABOYA, Francisco

2006 "La modernización del Estado: Concepto, contenido y aplicaciones posibles".  
*Diálogos de Saberes*. Bogotá, año 2, número 25, pp. 357-376. Consulta: 15 de  
noviembre de 2019.  
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1969>

SÁNCHEZ, Keller

2018 Ejecución de obras bajo las modalidades de administración directa y contrata en  
el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2017. Tesis de Maestría en  
Gestión Pública. Tarapoto: César Vallejo, Escuela de Postgrado. Consulta:  
10/05/2021.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26061/Soria\\_MJ.p  
df?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26061/Soria_MJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

SCHRÖDER, Peter

2016 *Nueva gestión pública: Aportes para el buen gobierno*. México, DF: Fundación  
Friedrich Naumann. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[https://fnst.org/sites/default/files/uploads/2017/09/15/nuevagestionpublicafinal.p  
df](https://fnst.org/sites/default/files/uploads/2017/09/15/nuevagestionpublicafinal.pdf)

SANDOVAL, Carlos.

2014. Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina.  
Santiago de Chile: Naciones Unidas. Consulta: 20/12/2020.  
[https://www.cepal.org/es/publicaciones/36967-metodos-aplicaciones-la-  
planificacion-regional-local-america-latina](https://www.cepal.org/es/publicaciones/36967-metodos-aplicaciones-la-planificacion-regional-local-america-latina)

SOLÍS, Sonia.

2003. El enfoque de derechos: Aspectos teóricos y conceptuales. En Escuela de  
Trabajo Social-Universidad de Costa Rica, pp. 1-19. Consulta: 20/12/2020.  
<http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000133.pdf>

VILLAGARCÍA, Sofía

2015 "Indicadores de productividad y calidad en la construcción de edificios". En  
*Academia*, pp. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
[https://www.academia.edu/2606017/Indicadores\\_de\\_Productividad\\_y\\_Calidad\\_  
en\\_Edificaciones](https://www.academia.edu/2606017/Indicadores_de_Productividad_y_Calidad_en_Edificaciones)

WESHAH, Nessreen y otros

2014 "Enhancing project performance by developing multiple regression analysis and  
risk analysis models for interface". *Canadian Journal of Civil Engineering*.  
Calgary, número 41(11), pp. 929-944. Consulta: 15 de noviembre de 2019.  
<https://www.nrcresearchpress.com/doi/10.1139/cjce-2013-0499#.XnawhYhKjIU>

YAMADA, Gustavo y MONTERO, Ricardo

2011 *Corrupción e Inequidad en los Servicios Públicos en el Perú*. Lima: Universidad  
del Pacífico. Consulta: 15 de noviembre de 2019.

<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1435/DT87.pdf?sequence=4&isAllowed=y>





## Anexo 1: Esquema de objetivos, variables e instrumentos de investigación

Objetivo general	Objetivo específico	Variable	Definición de la variable	Indicadores	Unidad de análisis	Fuente	Técnica
Identificar los factores de éxito en la implementación de la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) por parte de la Municipalidad Distrital de Ventanilla, a partir del análisis de los procedimientos requeridos, el análisis de su implementación y la evaluación de los resultados del servicio al ciudadano, ello con la finalidad de proponer estrategias de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos.	1. Analizar los procedimientos requeridos durante la fase de diseño del proyecto	Procedimientos requeridos durante la fase de diseño del proyecto	Se refiere a la identificación de los procedimientos que se requieren para cumplir con la fase de diseño del proyecto	-Formulación del proyecto -Evaluación del proyecto -Costos de inversión -Programación	-Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública. -Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública.	-Documentación digital del Ministerio de Economía y Finanzas.	Revisión documental
	2. Analizar el proceso de implementación del proyecto del Centro MAC por parte de la Municipalidad de Ventanilla	Implementación de procedimientos requeridos durante la fase de ejecución del proyecto	Se refiere a la puesta en marcha de acciones para implementar los procedimientos requeridos para la ejecución del proyecto	-Desviación de costos -Desviación del plazo -Calidad del diseño	-Ficha de registro en el Banco de Proyectos. -Informe de consistencia entre estudio y expediente técnico. -Reportes de ejecución del Sistema de Seguimiento de Inversiones. -Registro de variaciones durante la fase de inversión. -Documentos internos de la MDV con sustento de variaciones del proyecto (Informe/Memorando). -Reportes de ejecución	-Sistemas de información online de proyectos del Ministerio de Economía y Finanzas (Banco de Proyectos, Sistema de Seguimiento de Inversiones, Consulta Amigable).	Revisión documental



Objetivo general	Objetivo específico	Variable	Definición de la variable	Indicadores	Unidad de análisis	Fuente	Técnica
					presupuestaria del proyecto.		
	3. Evaluar los resultados del servicio de atención al ciudadano	Resultados del proyecto durante su operación	Se refiere a la manera cómo se brinda el servicio actualmente, cual es la percepción de los usuarios y la incidencia en su bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desempeño del servicio MAC (Cobertura de la demanda de atenciones y su proyección, Cumplimiento de estándares de atención)</li> <li>-Satisfacción de los usuarios MAC (Nivel de valoración de la atención en el MAC respecto a los canales tradicionales)</li> <li>-Impacto en el bienestar del usuario (Cantidad de minutos de tiempo ahorrado al realizar trámites en el MAC. Cantidad de dinero que se gasta para transportarse al MAC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano MAC.</li> <li>- Manuales de funcionamiento de los centros MAC.- Reportes anuales de atención históricos.</li> <li>-Centro de atención MAC Ventanilla (canales).</li> <li>-Beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Documentación digital de la Presidencia del Consejo de Ministros.</li> <li>-Boletines y Memorias anuales publicados por la Municipalidad Distrital de Ventanilla y el MAC Ventanilla.</li> <li>-Visitas y experiencias de atención directa en el MAC Ventanilla.</li> <li>-Beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión documental</li> <li>- Observación directa</li> <li>-Encuesta</li> </ul>

## Anexo 2: Guía de revisión documental

Proyecto: “Construcción del Centro de Atención al Vecino de Ventanilla, distrito de Ventanilla – Callao – Callao”

Código de proyecto<sup>31</sup>: 152663

Nombre del documento	Variables analizadas	Indicadores relacionados	Preguntas orientadoras
Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública	Procedimientos requeridos durante las fases del proyecto.	Requerimientos de la fase de preinversión.  Requerimientos de la fase de inversión.	¿Cuáles son los actores involucrados en el diseño y formulación del proyecto? ¿Cuáles son los procedimientos que se deben llevar a cabo para el diseño y formulación del proyecto? ¿Cuáles son los actores involucrados para la ejecución del proyecto? ¿Cuáles son los procedimientos que se deben llevar a cabo para la ejecución del proyecto?
Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública	Procedimientos requeridos durante las fases del proyecto.	Requerimientos de la fase de preinversión.  Requerimientos de la fase de inversión.	¿Cuáles son los actores involucrados en el diseño y formulación del proyecto? ¿Cuáles son los procedimientos que se deben llevar a cabo para el diseño y formulación del proyecto? ¿Cuáles son los actores involucrados para la ejecución del proyecto? ¿Cuáles son los procedimientos que se deben llevar a cabo para la ejecución del proyecto?
Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano	Procedimientos requeridos durante las fases del proyecto.	Requerimientos de la fase de postinversión.	¿Cuáles son los servicios que debe entregar el MAC durante su funcionamiento?
Manual de funcionamiento del Centro MAC	Procedimientos requeridos durante las fases del proyecto.	Requerimientos de la fase de postinversión.	¿Cuáles son las características del servicio del MAC que debe recibir el usuario?
Ficha de Registro en el Banco de Proyectos (Formato SNIP 03)	Implementación de procedimientos requeridos durante las fases del proyecto	Implementación de requerimientos de la fase de preinversión	¿Cómo ha sido diseñado y formulado el proyecto? ¿Cómo ha sido sustentado el proyecto para lograr su aprobación? ¿Cuáles son los parámetros importantes del proyecto, tales como plazo, costo, rentabilidad social?
Informe de consistencia entre estudio y expediente técnico (F15)	Implementación de procedimientos requeridos durante las fases del proyecto	Implementación de requerimientos de la fase de preinversión/ inversión	¿Qué modificaciones ha tenido el proyecto formulado y aprobado inicialmente con respecto a los estudios de detalle del expediente técnico?

<sup>31</sup> Según codificación del Ministerio de Economía y Finanzas.

Nombre del documento	Variables analizadas	Indicadores relacionados	Preguntas orientadoras
Reportes de ejecución del Sistema de Seguimiento de Inversiones (SSI)	Implementación de procedimientos requeridos durante las fases del proyecto	Implementación de requerimientos de la fase de inversión	¿Cuál es la información del proyecto durante la etapa de ejecución? ¿Cómo se ha ido ejecutando anualmente el presupuesto del proyecto? ¿Cuál ha sido el avance anual de la ejecución obra? ¿En cuánto tiempo se ha terminado de ejecutar realmente el proyecto?
Fichas de Registro de Variaciones en la Fase de Inversión (Formato SNIP 16)	Implementación de procedimientos requeridos durante las fases del proyecto	Implementación de requerimientos de la fase de inversión	¿Cuántas modificaciones y de qué tipo ha tenido el proyecto? ¿Cuáles son las causas que hicieron necesarias las modificaciones? ¿Cómo ha sido la variación del costo del proyecto? ¿Cómo ha sido la variación del alcance del proyecto? ¿Cuántos y cuáles son los rediseños y cambios que ha sufrido el proyecto durante su ejecución?
Informe N° 659-2013/MDV-PCV-GG-AEO	Implementación de procedimientos requeridos durante las fases del proyecto	Implementación de requerimientos de la fase de inversión	¿Cuál es el sustento técnico de los gestores del proyecto para justificar las variaciones en el costo del proyecto?
Memorando 439-2013/MDV-PCV-GG	Implementación de procedimientos requeridos durante las fases del proyecto	Implementación de requerimientos de la fase de inversión	¿Cuál es el sustento técnico de los gestores del proyecto para justificar las variaciones en el costo del proyecto?
Reporte de ejecución presupuestaria (Consulta Amigable)	Implementación de procedimientos requeridos durante las fases del proyecto	Implementación de requerimientos de la fase de inversión	¿En qué fechas se dispuso de recursos presupuestarios para ejecutar el proyecto? ¿Cómo se vino ejecutando el presupuesto del proyecto durante todo el periodo? ¿Cuánto fue el presupuesto disponible en cada año y cuánto el monto total ejecutado?

### Anexo 3: Guía de observación directa

#### a) Checklist para el canal presencial

**Variable analizada:** Desempeño del servicio de Mejor Atención al Ciudadano / **Indicador relacionado:** Cumplimiento de protocolos y estándares de atención.

Básico	Sí	No	Medio	Sí	No	Avanzado	Sí	No
La atención a la ciudadanía se brinda en la sede institucional.	X		La atención a la ciudadanía se brinda en la sede institucional y en más de una sede, dada la ubicación del público objetivo.	X		La atención a la ciudadanía se brinda en la sede institucional y en más de una sede, dada la ubicación del público objetivo.	X	
La atención se realiza en horario corrido de atención al público de 8 horas diarias y de lunes a viernes.		X	La atención se realiza en las oficinas de funcionarios y servidores, aunque se encuentra en implementación una plataforma de atención para la realización de trámites, acceso a información, recepción de quejas, reclamos, etc.		X	Se encuentra implementada una plataforma de atención a la ciudadanía, con ventanillas para la realización de diferentes trámites, acceso a información, recepción de quejas, reclamos, etc.	X	
			La atención se realiza en horario corrido de atención al público de más de 8 horas diarias y de lunes a viernes.		X	La atención se realiza en horario corrido de atención al público de más de 8 horas diarias y de lunes a sábados.	X	
			La atención toma en cuenta las particularidades culturales, tales como: costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico culturales o tipo de público objetivo cuando corresponda			La atención toma en cuenta las particularidades culturales, tales como: costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico culturales o tipo de público objetivo cuando corresponda		
						Se cuenta con personal bilingüe (castellano y lengua predominante en la localidad) cuando corresponda.		
	1/2			1/3			3/3	

**b) Checklist para el canal telefónico**

**Variable analizada:** Desempeño del servicio de Mejor Atención al Ciudadano / **Indicador relacionado:** Cumplimiento de protocolos y estándares de atención.

Básico	Sí	No	Medio	Sí	No	Avanzado	Sí	No
La atención a la ciudadanía se realiza a través de un único número telefónico o central telefónica, desde el cual se deriva la llamada a la respectiva oficina.	X		La atención a la ciudadanía se realiza a través de un único número telefónico o central telefónica, desde el cual se deriva la llamada a la respectiva oficina.	X		La atención a la ciudadanía se realiza a través de un único número telefónico o central telefónica, desde el cual se deriva la llamada a la respectiva oficina.	X	
El horario de atención al público es corrido y de 8 horas diarias de lunes a viernes.		X	El horario de atención al público es corrido de más de 8 horas diarias de lunes a viernes.		X	El horario de atención al público es corrido de más de 8 horas diarias de lunes a sábado.	X	
			La atención es bilingüe (castellano y lengua predominante en la localidad), cuando corresponda.	X		La atención es bilingüe (castellano y lengua predominante en la localidad), cuando corresponda.	X	
			La atención toma en cuenta las particularidades culturales, tales como: costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico-culturales cuando corresponda			La atención toma en cuenta las particularidades culturales, tales como: costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico-culturales cuando corresponda		
			Existe una línea o número telefónico dedicado exclusivamente a la entrega de información relacionada con trámites y/o bienes y servicios públicos, presentación de quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, etc.	X		Existe un call center para entrega de información relacionada con trámites y/o bienes y servicios públicos, presentación de quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, etc.	X	
						La entidad tiene implementada una línea de llamadas gratuitas para atención de trámites o servicios priorizados o críticos.		
	1/2			3/4			4/4	

**c) Checklist para el canal virtual**

**Variable analizada:** Desempeño del servicio de Mejor Atención al Ciudadano / **Indicador relacionado:** Cumplimiento de protocolos y estándares de atención.

Básico	Sí	No	Medio	Sí	No	Avanzado	Sí	No
La atención a la ciudadanía se brinda mediante la entrega de información a través la página web.	X		La atención a la ciudadanía se brinda mediante la entrega de información a través la página web.	X		La atención a la ciudadanía se brinda mediante la entrega de información a través la página web.	X	
Se cuenta con al menos una cuenta de correo electrónico institucional para recepción de consultas y entrega de información relacionada con trámites y/o bienes y servicios públicos que ofrece la entidad.	X		Se cuenta con más de una cuenta de correo electrónico institucional para recepción de consultas y entrega de información relacionada con trámites y/o bienes y servicios públicos que ofrece la entidad		X	Se cuenta con más de una cuenta de correo electrónico institucional para recepción de consultas y entrega de información relacionada con trámites y/o bienes y servicios públicos que ofrece la entidad		X
			Se ha implementado formularios en línea a través de los cuales la ciudadanía puede: solicitar información, presentar quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, entre otros.		X	Se ha implementado formularios en línea a través de los cuales la ciudadanía puede: solicitar información, presentar quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, entre otros.	X	
						Se ha implementado una plataforma virtual de trámites en línea, a través de la cual se puede realizar un trámite y pagar los derechos del mismo.		X
						El formulario en línea y la plataforma virtual tiene un enfoque de datos abiertos y gobierno electrónico.		
	2/2			1/3			2/4	

## Anexo 4: Cuestionario de la encuesta a usuarios del MAC VENTANILLA

### ENCUESTA A USUARIOS DEL CENTRO MAC VENTANILLA

FECHA DE LA ENCUESTA	Día	Mes	Año	Número de encuesta	Encuesta procesada	
					Sí	No
NOMBRES Y APELLIDOS DEL ENCUESTADOR						
ZONA O LUGAR DE LA ENCUESTA			MAC Ventanilla		Hora de la encuesta:	

#### POR FAVOR LEA CUIDADOSAMENTE LAS PREGUNTAS Y COMPLETE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO

1. SEXO	Hombre	( )	Mujer	( )	2. EDAD	
---------	--------	-----	-------	-----	---------	--

3. DISTRITO DE RESIDENCIA EN LIMA METROPOLITANA	Nombre del distrito:	
	Nombre del sector:	

#### 4. ¿QUÉ TAN A MENUDO ACUDE AL CENTRO MAC VENTANILLA?

a. Es la primera vez?	( )	¿Cuántas veces recuerda haber venido en el presente año?	
b. Ya he venido en otras ocasiones	( )		

5. ¿CUÁNTO TIEMPO DEMORA EN LLEGAR AL MAC DESDE SU DOMICILIO?	¿Cuántos minutos?	
---	-------------------	--

6. VEHÍCULO O MEDIO DE TRANSPORTE QUE HA EMPLEADO PARA TRANSPORTARSE AL MAC							7. COSTO (S/.)
A pie	Transporte público	Taxi	Mototaxi	Bicicleta	Moto	Vehículo propio	
( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	

8. ¿EL DÍA DE HOY CUÁNTO TIEMPO HA DEDICADO EN CULMINAR LA ATENCIÓN EN EL MAC, CONTANDO DESDE SU ENTRADA AL LOCAL?	Esperando en cola para ingresar al local ¿Cuántos minutos?	
	Esperando que aparezca el número de su ticket en pantalla ¿cuántos minutos?	
	En la atención en ventanilla propiamente dicha ¿Cuántos minutos?	

9. ¿QUÉ TRÁMITE O CONSULTA HA REALIZADO EL DÍA DE HOY EN EL MAC (puede precisar más de uno)	10. TIPO DE ATENCIÓN QUE UTILIZÓ		11. ¿EL TRÁMITE O CONSULTA FUE PARA UNA PERSONA NATURAL O PARA UNA EMPRESA?		12. ¿Cómo considera la atención recibida durante su trámite o consulta?				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo				
(1)	Trámite	( )	Persona natural	( )					
	Consulta	( )	Empresa	( )					
(2)	Trámite	( )	Persona natural	( )					
	Consulta	( )	Empresa	( )					

(3)	Trámite	( )	Persona natural	( )					
	Consulta	( )	Empresa	( )					

Tuvo que realizar algún pago para su trámite dentro del MAC		¿Cómo calificaría la atención en el servicio de pagos?				
Sí ( )	No ( )	Excelente ( )	Muy bueno ( )	Bueno ( )	Regular ( )	Malo ( )

**En caso considere que no está conforme con la atención en el MAC en cualquiera de sus servicios por favor indíquenos el motivo**

13. ¿En la actualidad se encuentra trabajando?		14. En caso que se encuentre trabajando ¿Qué tipo de trabajo tiene en la actualidad?		15. ¿Cuántas horas a la semana trabaja aproximadamente?		16. ¿Tuvo que pedir permiso de su trabajo para acudir al MAC o es parte de su tiempo libre?	
Sí ( )	( )	Trabajo dependiente ( )	( )	Número de horas/semanal		Sí, pedí permiso en el trabajo ( )	( )
No ( )	( )	Trabajo independiente ( )	( )	¿Qué días?		Vine en mi tiempo libre	
		Negocio ( )	( )			Es parte de mi trabajo ( )	( )
		Soy jubilado ( )	( )			Otro	( )
		Otro ( )	( )			Explique	.....

17. ACERCA DE LOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN QUE EL MAC BRINDA A TRAVÉS DE SU PÁGINA WEB?				18. ACERCA DE LOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN QUE EL MAC BRINDA A TRAVÉS DEL ALO MAC?			
¿Los conoce?		¿Los utiliza?		¿Los conoce?		¿Los utiliza?	
Sí conozco ( )	No conozco ( )	Sí utilizo ( )	No utilizo ( )	Sí conozco ( )	No conozco ( )	Sí utilizo ( )	No utilizo ( )

20. ¿HA VISITADO ALGÚN OTRO CENTRO MAC, APARTE DE ESTE?, EN CASO QUE SÍ INDIQUE CUÁLES:					
MAC LIMA ESTE (AGUSTINO)	MAC LIMA NORTE	MAC CALLAO	MAC PIURA	MAC AREQUIPA	No he visitado ningún otro MAC
( )	( )	( )	( )	( )	( )

MUCHAS GRACIAS POR RESPONDER A LA ENCUESTA!



## Anexo 5. Diccionario de variables de la encuesta

N°	NOMBRE DE VARIABLE	TAMAÑO	DECIMALES	FORMATO	CÓDIGO	ETIQUETA
	NÚMERO	1	0	N		Número de encuesta
	ENCUESTADOR	1	0	N		Número de encuestador
	FECHA	8	0	C		Fecha de realización de la encuesta
	HORA	4	0	C		Hora de la encuesta
1	SEXO	1	0	N		Sexo de la persona encuestada
					1	Hombre
					2	Mujer
2	EDAD	2	0	N		Edad de la persona encuestada
3	DISTRITO	2	0	N		Distrito de residencia de la persona encuestada
	SECTOR	2	0	N		Nombre del sector en el distrito de residencia
4	FRECUENCIA	1	0	N		Que tan a menudo acude al MAC Ventanilla
					1	Primera vez que acude al MAC Ventanilla
					2	Ya ha venido al MAC Ventanilla en varias ocasiones
	VECES_AÑO	2	0	N		Número de veces que ha venido al MAC Ventanilla durante el 2019
5	TIEMPO_1	3	0	N		Cantidad de minutos que demora en llegar desde su casa al MAC
6	TRANSPORTE	1	0	N		Medio de transporte que utilizó para visitar el MAC
					1	A pie
					2	Transporte público
					3	Taxi
					4	Mototaxi
					5	Bicicleta
					6	Mototaxi
					7	Vehículo propio
7	COSTO	2	0	N		Costo de desplazamiento hacia el MAC Ventanilla
8	TIEMPO_2	2	0	N		Minutos en cola para ingresar al local del MAC Ventanilla
	TIEMPO_3	2	0	N		Minutos de espera para atención de ticket
	TIEMPO_4	2	0	N		Minutos de atención en la(las) ventanilla(s) MAC
9	INSTITUCIÓN <sup>32</sup>	2	0	N		¿Qué trámite o consulta ha realizado en el MAC?
					1	Banco de la Nación
					2	INDECOPI
					3	Ministerio del Interior
					4	Superintendencia Nacional de Migraciones
					5	Municipalidad Distrital de Ventanilla
					6	Poder Judicial
					7	RENIEC

<sup>32</sup> Se pregunta por el trámite, pero en la base de datos se registra el nombre de la institución que ofrece dicho trámite que es el dato que interesa. Esto se hace porque la persona está más familiarizada con el nombre del trámite que ha realizado que con el nombre de la institución, lo cual lleva a obtener un dato más fiable.

N°	NOMBRE DE VARIABLE	TAMAÑO	DECIMALES	FORMATO	CÓDIGO	ETIQUETA
					8	SUNARP
					9	SUNAT
					10	SEDAPAL
					11	INPE
					12	CAJA PIURA
					13	MIDIS
					14	Seguro Integral de Salud
10	TIPO_ATENCIÓN	1	0	N		Qué tipo de atención ha recibido en el MAC
					1	Trámite
					2	Consulta
11	TIPO_USUARIO	1	0	N		¿Qué tipo de usuario es?
					1	Persona natural
					2	Empresa
12	VALORA_ATENCIÓN	1	0	N		¿Cómo valora la atención en la institución que se atendió en el MAC?
					1	Excelente
					2	Muy bueno
					3	Bueno
					4	Regular
					5	Malo
	PAGO_MAC	1	0	N		¿Tuvo que realizar algún pago para atenderse en el MAC?
					1	Sí
					2	No
	VALORA_SERV_PAGO	1	0	N		¿Cómo valora la atención del servicio de pago en el MAC?
					1	Excelente
					2	Muy bueno
					3	Bueno
					4	Regular
					5	Malo
	COMENTARIO	99	0	C		Descripción de disconformidades con el servicio de una o más entidades
13	TRABAJA	1	0	N		Situación laboral de la persona encuestada
					1	Sí
					2	No
14	TIPO_TRABAJO	1	0	N		Tipo de empleo que posee la persona en caso labore
					1	Trabajo dependiente
					2	Trabajo independiente
					3	Negocio
					4	Jubilado
					5	Otro
15	HORAS_TRABAJO	2	0	N		Cantidad de horas que trabaja a la semana
16	PERMISO_TRABAJO	1	0	N		Tipo de disponibilidad de tiempo para acudir al MAC
					1	Pidió permiso en el trabajo para acudir al MAC

N°	NOMBRE DE VARIABLE	TAMAÑO	DECIMALES	FORMATO	CÓDIGO	ETIQUETA
					2	Viene al MAC durante su tiempo libre
					3	Viene al MAC como parte de su trabajo
					4	Otro
17	CONOCE_WEB	1	0	N		Conocimiento acerca de la web del MA
					1	Sí conoce la página web del MAC
					2	No conoce la página web del MAC
	UTILIZA_WEB					Uso de la web del MAC
					1	Sí utiliza la página web del MAC
					2	No utiliza la página web del MAC
18	CONOCE_ALOMAC	1	0	N		Conocimiento acerca del servicio Alo MAC
					1	Sí conoce Alo MAC
					2	No conoce Alo MAC
	UTILIZA_ALOMAC					Uso del servicio Alo MAC
					1	Sí utiliza Alo MAC
					2	No utiliza Alo MAC
19	OTRO_MAC	1	0	N		Conocimiento de otros centros MAC
					1	MAC Lima Este (Agustino)
					2	MAC Lima Norte
					3	MAC Callao
					4	MAC Piura
					5	MAC Arequipa
					6	No ha visitado otro MAC

## Anexo 6: Formato SNIP 03 del proyecto

Código SNIP del Proyecto de Inversión Pública :

152663

Fecha de registro en el BP: 12 /05 /2010 02 :19 Hrs.

Estado: ACTIVO, PERFIL APROBADO

Nivel Min. Recom. OPI: PERFIL

Estado de Viabilidad: VIABLE REGISTROS EN LA FASE DE INVERSION

Asignación de la Viabilidad: OPI MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA

### FORMATO SNIP-03: FICHA DE REGISTRO - BANCO DE PROYECTOS

[La información registrada en el Banco de Proyectos tiene carácter de Declaración Jurada]

Fecha de la última actualización: 14/11/2017

#### 1. IDENTIFICACIÓN

1.1 Código SNIP del Proyecto de Inversión Pública: 152663

1.2 Nombre del Proyecto de Inversión Pública: CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA, DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO - CALLAO

1.3 Responsabilidad Funcional del Proyecto de Inversión Pública:

Función	03 PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y RESERVA DE CONTINGENCIA
Programa	006 GESTIÓN
Subprograma	0010 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO
Responsable Funcional (según Anexo SNIP 04)	PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS

1.4 Este Proyecto de Inversión Pública NO pertenece a un Programa de Inversión

1.5 Este Proyecto de Inversión Pública NO pertenece a un Conglomerado Autorizado

1.6 Localización Geográfica del Proyecto de Inversión Pública:

Departamento	Provincia	Distrito	Localidad
CALLAO	PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO	VENTANILLA	

1.7 Unidad Formuladora del Proyecto de Inversión Pública:

Sector:	GOBIERNOS LOCALES
Pliego:	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA
Nombre:	GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA

Persona Responsable de Formular:	ING. CARLOS MARTINEZ VALENZUELA
Persona Responsable de la Unidad Formuladora:	ING. PEDRO DANTE ABRILL RONCAL

1.8 Unidad Ejecutora del Proyecto de Inversión Pública:

Sector:	GOBIERNOS LOCALES
Nombre:	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA

Persona Responsable de la Unidad Ejecutora:	OMAR MARCOS ARETAGA
---	---------------------

## 2 ESTUDIOS

### 2.1 Nivel Actual del Estudio del Proyecto de Inversión Pública

Nivel	Fecha	Autor	Costo (Nuevos Soles)	Nivel de Calificación
PERFIL	12/05/2010	ING. CARLOS MARTINEZ VALENZUELA	4,000	APROBADO

### 2.2 Nivel de Estudio propuesto por la UF para Declarar Viabilidad: PERFIL

## 3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA

### 3.1 Planteamiento del Problema

Inadecuadas condiciones de las áreas de atención de la Municipalidad de Ventanilla.

### 3.2 Beneficiarios Directos

#### 3.2.1 Número de los Beneficiarios Directos 296,643 (N° de personas)

#### 3.2.2 Característica de los Beneficiarios

2

Los beneficiarios directos del proyecto están caracterizados por ser mayores de 18 años. Pertenecen a los 5 sectores en los cuales el 80% se caracteriza por ser pobre a extremadamente pobre.

### 3.3 Objetivo del Proyecto de Inversión Pública

Adecuadas condiciones de las áreas de atención de la Municipalidad de Ventanilla.

### 3.4 Análisis de la demanda y oferta

Tramo	Longitud	IMD	Costo por tramo
-------	----------	-----	-----------------

## 4 ALTERNATIVAS DEL PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA (Las tres mejores alternativas)

### 4.1 Descripciones: (La primera alternativa es la recomendada)

Alternativa 1 (Recomendada)	Construcción de la central de atención al vecino el cual tendrá un espacio de recreación con pisos de adoquín
Alternativa 2	Construcción de la central de atención al vecino el cual tendrá un espacio de recreación con pisos de laja
Alternativa 3	NO EXISTE

### 4.2 Indicadores

		Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Monto de la Inversión Total (Nuevos Soles)	A Precio de Mercado	5,198,831	6,157,421	0
	A Precio Social	4,418,550	5,258,142	0
Costo Beneficio (A Precio Social)	Valor Actual Neto (Nuevos Soles)	5,649,764	5,088,607	0
	Tasa Interna Retorno (%)	36.00	32.00	0.00
Costos / Efectividad	Ratio C/E			
	Unidad de medida del ratio C/E (Ejms Beneficiario, alumno atendido, etc.)			

### 4.3 Análisis de Sostenibilidad de la Alternativa Recomendada

LA MUNICIPALIDAD DE VENTANILLA SE HARA CARGO DE TODOS LOS GASTOS QUE SE REQUIERAN PARA EL CENTRO DE ATENCION.

### 4.4 GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES EN EL PIP (EN LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN RECOMENDADA)

#### 4.4.1 Peligros identificados en el área del PIP

PELIGRO	NIVEL
---------	-------

#### 4.4.2 Medidas de reducción de riesgos de desastres

#### 4.4.3 Costos de inversión asociado a las medidas de reducción de riesgos de desastres

## 5 COMPONENTES DEL PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA (En la Alternativa Recomendada)

### 5.1 Cronograma de Inversión según Componentes:

COMPONENTES	Meses(Nuevos Soles)							
	Julio 2010	Agosto 2010	Setiembre 2010	Octubre 2010	Noviembre 2010	Diciembre 2010	Enero 2011	Total por componente
EXPEDIENTE TECNICO	106,046	0	0	0	0	0	0	106,046
Obras Provisionales	0	11,066	0	0	0	0	0	11,066
Trabajos preliminares	0	26,041	0	0	0	0	0	26,041
Oficinas	0	546,639	546,639	546,639	546,639	0	0	2,186,556
Escalera	0	8,572	0	8,573	0	0	0	17,145
Cisterna	0	38,906	0	0	0	0	0	38,906
Veredas	0	0	0	0	0	137,804	0	137,804
Jardines	0	0	0	0	0	3,773	0	3,773
Red de agua patio	0	0	0	0	0	2,693	0	2,693
Rampas	0	0	0	0	0	58,291	0	58,291
Patio central	0	0	0	0	0	0	69,417	69,417
Espejo de agua	0	0	0	0	0	0	10,118	10,118
Cerco metálico	0	0	0	0	0	0	25,643	25,643
Pileta ornamental	0	0	0	0	0	0	40,000	40,000
Postes ornamentales	0	0	0	0	0	0	23,706	23,706
Gastos generales	0	60,532	60,532	60,532	60,532	60,532	60,533	363,193
Utilidad	0	50,238	50,238	50,238	50,238	50,238	50,240	301,430
IGV	0	97,720	97,720	97,720	97,720	97,720	97,721	586,321
Mobiliario	0	1	1	1	1	1	481,381	481,386
Equipamiento	0	0	0	0	0	0	590,000	590,000
Supervisión	0	19,883	19,883	19,883	19,883	19,883	19,881	119,296
Total por periodo	106,046	859,598	775,013	783,586	775,013	430,935	1,468,640	5,198,831

### 5.2 Cronograma de Componentes Físicos:

COMPONENTE S	Unidad de Medida	Meses							
		Julio 2010	Agosto 2010	Setiembre 2010	Octubre 2010	Noviembre 2010	Diciembre 2010	Enero 2011	Total por componente
EXPEDIENTE TECNICO	UND	1	0	0	0	0	0	0	1

Obras Provisionales	GLb	0	1	0	0	0	0	0	1
Trabajos preliminares	glb	0	1	0	0	0	0	0	1
Oficinas	m2	0	305	305	305	303	0	0	1,218
Escalera	m2	0	49	0	50	0	0	0	99
Cisterna	und	0	1	0	0	0	0	0	1
Veredas	m2	0	0	0	0	0	2,306	0	2,306
Jardines	m2	0	0	0	0	0	1,102	0	1,102
Red de agua patio	m	0	0	0	0	0	150	0	150
Rampas	m2	0	0	0	0	0	80	0	80
Patio central	m2	0	0	0	0	0	0	961	961
Espejo de agua	m2	0	0	0	0	0	0	184	184
Cerco metálico	m	0	0	0	0	0	0	233	233
Pileta ornamental	und	0	0	0	0	0	0	1	1
Postes ornamentales	unidad	0	0	0	0	0	0	10	10
Gastos generales	glb	0	1	0	0	0	0	0	1
Utilidad	glb	0	1	0	0	0	0	0	1
IGV	glb	0	1	0	0	0	0	0	1
Mobiliario	glb	0	0	0	0	0	0	1	1
Equipamiento	glb	0	0	0	0	0	0	1	1
Supervisión	mes	0	1	1	1	1	1	1	6

#### 5.4 Operación y Mantenimiento:

COSTOS		Años (Nuevos Soles)									
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Sin PI P	Operación	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
	Mantenimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Con PI P	Operación	1,200,000	1,200,000	11,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	25,000
	Mantenimiento	198,167	198,167	198,167	198,167	198,167	198,167	198,167	198,167	198,167	198,167

#### 5.5 Inversiones por reposición:

	Años (Nuevos Soles)										Total por componente
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Inversiones por reposición	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Monto Total de Componentes: 34,806,670.00

Monto Total del Programa: 5,198,831.00

#### 5.6 Fuente de Financiamiento (Dato Referencial): CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y P

### 6 ASPECTOS COMPLEMENTARIOS SOBRE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA

#### Viabilidad Técnica:

EL PROYECTO RESPETA LOS ESTABLECIDO EN EL REGLAMENTO NACIONAL DE CONSTRUCCION Y OTROS REGLAMENTOS

#### Viabilidad Ambiental:

EL PROYECTO PRESENTA LAS PARTIDAS NECESARIAS PARA LA MITIGACION DE LOS POSIBLES IMPACTOS AMBIENTALES

<b>Viabilidad Sociocultural:</b>
EL PROYECTO MEJORA LA RELACION SOCIOCULTURAL DEL POBLADOR
<b>Viabilidad Institucional:</b>
MEJORARA EL DESARROLLO DE LA GESTION ACTUAL.

## 7 OBSERVACIONES DE LA UNIDAD FORMULADORA

No se han registrado observaciones

## 8 EVALUACIONES REALIZADAS SOBRE EL PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA

Fecha de registro de la evaluación	Estudio	Evaluación	Unidad Evaluadora	Notas
20/05/2010 9:25 Hrs.	PERFIL	EN MODIFICACION	OPI MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA	No se han registrado Notas
20/05/2010 12:35 Hrs.	PERFIL	APROBADO	OPI MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA	No se han registrado Notas

## 9 DOCUMENTOS FÍSICOS

### 9.1 Documentos de la Evaluación

Documento	Fecha	Tipo	Unidad
INFORME N 033-2010/MDV-GDUO-SGEP-UF	12/05/2010	SALIDA	GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA
INFORME N 033-2010/MDV-GDUO-SGEP-UF	13/05/2010	ENTRADA	OPI MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA
INFORME TECNICO N032-20108/MDV-GPP-DYCR	20/05/2010	SALIDA	OPI MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA
INFORME TECNICO N°032-20108/MDV-GPP-DYCR	20/05/2010	SALIDA	OPI MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA

### 9.2 Documentos Complementarios

Documento	Observación	Fecha	Tipo	Origen
Oficio N° 056-2010/MDV-GPP	(COMUNICACIÓN DE VIABILIDAD) *	24/05/2010	ENTRADA	DGPM

## 10 DATOS DE LA DECLARATORIA DE VIABILIDAD

**N° Informe Técnico:** INFORME TECNICO N°032-20108/MDV-GPP-DYCR

**Especialista que Recomienda la Viabilidad:** BACH. ING. DIANA YNES CARDENAS RAYMONDI

**Jefe de la Entidad Evaluadora que Declara la Viabilidad:** BACH. ING. DIANA YNES CARDENAS RAYMONDI

**Fecha de la Declaración de Viabilidad:** 20/05/2010

## 11 COMPETENCIAS EN LAS QUE SE ENMARCA EL PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA

11. La Unidad Formuladora declaró que el presente PIP es de competencia Local y se ejecutará en su circunscripción territorial.

Asignación de la Viabilidad a cargo de **OPI MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA**



## Anexo 7: Informe de consistencia del estudio o expediente técnico detallado del PIP viable (F15)

**Sistema Nacional de Inversión Pública**  
**INFORME DE CONSISTENCIA DEL ESTUDIO O EXPEDIENTE TÉCNICO DETALLADO DEL PIP VIABLE**  
 Fecha de Registro : 28/02/2012

### I.-Datos Generales/F15

Código SNIP:152663  
 Código Único:  
 Nombre del PIP: CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA,  
 DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO - CALLAO  
 Nivel de Estudio:PERFIL  
 Unidad Formuladora:GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA  
 Unidad Ejecutora:300682

¿Que tipo de modificaciones registra el PIP?  **No registra Modificaciones**  
 **Modificaciones No Sustanciales**

¿El Registro es por Etapas o Tramos ? :  **SI**  **NO**  
 Monto de Inversión declarado Viable:5,198,831.00  
 Monto Reformulado:0.00  
 Monto total registrado en la fase de inversión: **7,415,587.49**

Monto de la inversión TOTAL a precio de mercado actualizado:  ?

### II .- Resumen FORMATO SNIP 15

Monto de inversión Modificado: 6,364,323.32  
 Modalidad de ejecución: ADMINISTRACIÓN DIRECTA  
 Plazo de ejecución: 180 (Dias)  
 La(s) fórmula(s) polinómica(s) es(son) la(s) que se detalla(n):  
 Fórmula Polinómica  
 Nombre del responsable de la Unidad Ejecutora:  
 Marco Antonio Mori Alvarado  
 Comentarios:

### III.-Documentos de Sustento

N°	FechaRegistro	FechaDocumento	Tipo Documento	N° Documento	Observacion
1	28/02/2012	27/02/2012	FORMATO SNIP 15 (escaneado y firmado por el responsable de la Unidad Ejecutora).	MEMORANDO N° 063-2012/MDV/CV/GG	
2	28/02/2012	27/02/2012	FORMATO SNIP 15 (escaneado y firmado por el responsable de la Unidad Ejecutora).	MEMORANDO N° 063-2012/MDV/CV/GG	F 15 PARTE II

Imprimir

## Anexo 8: Reportes de ejecución del sistema de seguimiento de inversiones del proyecto

### SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE INVERSIONES

#### Sección: Banco de Inversiones

[Búsqueda por Código](#)

Acceso a Operadores

**Búsqueda por Código**

Código SNIP           

Código único de inversiones

Banco de Inversiones | Contrataciones | Ejecución Financiera | INFObras

Código único de inversiones	2114473	Fecha de Registro	12/05/2010
Código SNIP	152663	Tipo de inversión	PIP MAYOR (SNIP)
Nombre PIP	CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA, DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO - CALLAO		
Cadena Funcional	PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y RESERVA DE CONTINGENCIA - GESTIÓN - INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO		
Unidad Formuladora (UF)	GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA GOBIERNOS LOCALES - MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA		
Unidad Evaluadora (OPI)	OPI MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA GOBIERNOS LOCALES - MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA		
Beneficiarios	296,643	Fuente de Financiamiento:	CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES
Responsable de Viabilidad	OPI MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA	Fecha de Viabilidad	20/05/2010
Situación	VIABLE	Nivel Requerido para Viabilidad	PERFIL
Último Estudio y Calificación	PERFIL - APROBADO	Estado de la Inversión	ACTIVO
Monto Viable/Aprobado	<b>5,198,831</b>		
Monto del Estudio Definitivo o Expediente Técnico (F15)	6,364,323.32	Monto actualizado	<b>7,415,587.49</b>
¿El proyecto se ejecuta por etapas?	No	Monto laudo	0
		Monto carta fianza	0
¿Tiene expediente técnico o documento equivalente registrado?	Sí	¿Tiene registro de cierre?	

[Haga clic aquí para ir a la consulta de inversiones](#)

**Consideraciones:**

- La información es actualizada diariamente. Última actualización: 21/03/2020.
- Montos expresados en soles.
- Cualquier modificación realizada durante el día en los formatos, se visualizará en este módulo al día siguiente.
- La sección, Banco de Proyectos, extrae información del Banco de Inversiones del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe)
- La sección, Contrataciones, extrae información del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) operado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE).
- La sección, Ejecución Financiera, extrae información del Portal de Transparencia Económica - Consulta Amigable de Ingresos (Presupuesto y Ejecución de Ingresos).
- La sección, INFObras, extrae información del Sistema de Información de Obras Públicas (Infobras) operado por la Contraloría General de la República (CGR).
- El Ministerio de Economía y Finanzas es responsable de la información de las secciones Banco de Proyectos y Ejecución Financiera.
- La trazabilidad de la información de las inversiones en las bases de datos del MEF, OSCE y CGR está en proceso. Por ello, la información de las secciones Contrataciones e INFObras es referencial.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS - Dirección General de Inversión Pública  
 Consultas y/o comentarios relacionados al aplicativo informático: [bancodeinversiones@mef.gob.pe](mailto:bancodeinversiones@mef.gob.pe)

## Sección: Ejecución financiera

• [Búsqueda por Código](#)

Acceso a Operadores

**Búsqueda por Código**

Código SNIP

Código único de inversiones

---

---

Código SIAF	2114473		
Nombre del Proyecto	CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA, DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO - CALLAO		
Tipo de Proyecto	Proyecto con Pre Inversion SNIP		
PIM 2020	0	Devengado Acumulado	7,377,360.53
Año-Mes del primer devengado:	Marzo 2012	Año-Mes del último devengado:	Diciembre 2015

**Avance de la Ejecución Financiera del Proyecto**

**Ejecución Financiera Anual del Proyecto**

Ejecutoras	Dev	Acum.
	<b>MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA</b> <b>PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO - PROV. CALLAO</b>	7,377,360.53

<https://ofi5.mef.gob.pe/ssi/#tabs-3>

### Consideraciones:

- La información es actualizada diariamente. Última actualización: 21/03/2020.
- Montos expresados en soles.
- Cualquier modificación realizada durante el día en los formatos, se visualizará en este módulo al día siguiente.
- La sección, **Banco de Proyectos**, extrae información del Banco de Inversiones del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe)
- La sección, **Contrataciones**, extrae información del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) operado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE).
- La sección, **Ejecución Financiera**, extrae información del Portal de Transparencia Económica - Consulta Amigable de Ingresos (Presupuesto y Ejecución de Ingresos).
- La sección, **INFObras**, extrae información del Sistema de Información de Obras Públicas (Infobras) operado por la Contraloría General de la República (CGR).
- El Ministerio de Economía y Finanzas es responsable de la información de las secciones Banco de Proyectos y Ejecución Financiera.
- La trazabilidad de la información de las inversiones en las bases de datos del MEF, OSCE y CGR está en proceso. Por ello, la información de las secciones **Contrataciones** e **INFObras** es referencial.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS - Dirección General de Inversión Pública  
 Consultas y/o comentarios relacionados al aplicativo informático: [bancoinversiones@mef.gob.pe](mailto:bancoinversiones@mef.gob.pe)

## Sección: INFObras

• [Búsqueda por Código](#)

[Acceso a Operadores](#)

Búsqueda por Código

Código SNIP  
 Código único de inversiones

152663

Buscar

Vista Resumen

Banco de Inversiones   Contrataciones   Ejecución Financiera   **INFObras**

Código SNIP	152663	Código INFObras	000551
Descripción de la Obra	CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO, DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO - CALLAO		
Dirección o referencia	CALLE 6, 7 Y CALLE LAS GAVIOTAS URB. EX ZONA COMERCIA		
Entidad que ejecuta	DINO. GARCIA RIVERA		
Residente	DINO. GARCIA RIVERA	Inicio de la Obra	08/03/2012

Avances de Obra							
N°	Periodo	Fecha	Avance Físico Acumulado		Avance Valorizado Acumulado		Estado
			Real	Programado	Real	Programado	
001	Ene 2013	29/01/2013	51 %	51 %	1,000	1,603.58	PUBLICADO
002	Jul 2013	31/07/2013	60 %	60 %	1,537,408.44	1,537,408.44	PUBLICADO
003	Ene 2014	25/07/2014	100 %	100 %	3,453,413	3,453,413	PUBLICADO

### Consideraciones:


- La información es actualizada diariamente. Última actualización: 21/03/2020.
- Montos expresados en soles.
- Cualquier modificación realizada durante el día en los formatos, se visualizará en este módulo al día siguiente.
- La sección, Banco de Proyectos, extrae información del Banco de Inversiones del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe)
- La sección, Contrataciones, extrae información del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) operado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE).
- La sección, Ejecución Financiera, extrae información del Portal de Transparencia Económica - Consulta Amigable de Ingresos (Presupuesto y Ejecución de Ingresos).
- La sección, INFObras, extrae información del Sistema de Información de Obras Públicas (Infobras) operado por la Contraloría General de la República (CGR).
- El Ministerio de Economía y Finanzas es responsable de la información de las secciones Banco de Proyectos y Ejecución Financiera.
- La trazabilidad de la información de las inversiones en las bases de datos del MEF, OSCE y CGR está en proceso. Por ello, la información de las secciones Contrataciones e INFObras es referencial.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS - Dirección General de Inversión Pública  
 Consultas y/o comentarios relacionados al aplicativo informático: [bancodeinversiones@mef.gob.pe](mailto:bancodeinversiones@mef.gob.pe)



**Anexo 9: Fichas de registro de variaciones en la fase de inversión del proyecto  
(Formatos SNIP 16)**

**01 Reporte del 28/02/2012**

FORMATO SNIP - 16																									
FICHA DE REGISTRO DE VARIACIONES EN LA FASE DE INVERSION - OPI/DGPM																									
Fecha de Registro : 28/02/2012																									
<b>I.-Datos Generales</b>																									
Código SNIP:152663																									
Código Único:																									
Nombre del PIP: CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA, DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO - CALLAO																									
Nivel de Estudio:																									
Unidad Formuladora:GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA																									
Unidad Ejecutora:300682																									
¿El Registro es por Etapas o Tramos ?: <input type="radio"/> SI <input checked="" type="radio"/> NO																									
Monto de Inversión declarado Viable:5,198,831.00																									
Monto Reformulado:0.00																									
Monto total registrado en la fase de inversión:7,415,587.49																									
Monto de la inversión TOTAL a precio de mercado actualizado: <input type="text" value="6,364,323.32"/> 																									
<b>II.-Variación en el Monto de Inversión</b>																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Monto de inversion a precios de mercado</th> <th colspan="2">Incremento</th> </tr> <tr> <th>Viable</th> <th>Modificado</th> <th>En Soles</th> <th>En Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5,198,831.00</td> <td>6,364,323.32</td> <td>1,165,492.32</td> <td>22.42</td> </tr> </tbody> </table>				Monto de inversion a precios de mercado		Incremento		Viable	Modificado	En Soles	En Porcentaje	5,198,831.00	6,364,323.32	1,165,492.32	22.42										
Monto de inversion a precios de mercado		Incremento																							
Viable	Modificado	En Soles	En Porcentaje																						
5,198,831.00	6,364,323.32	1,165,492.32	22.42																						
<b>III.-Evaluación Social ( Por el Monto Total del Proyecto )</b>																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Concepto</th> <th>Unidades/Indicadores</th> <th>PIP Viable</th> <th>PIP Modificado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Monto de inversion</td> <td>A precio social</td> <td>4,418,550.00</td> <td>5,409,116.48</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Costo Beneficio (a precios sociales)</td> <td>VAN (S/.)</td> <td>5,649,764.00</td> <td>5,113,738.96</td> </tr> <tr> <td>TIR (%)</td> <td>36.00</td> <td>28.30</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Costo Efectividad(a precios sociales)</td> <td>Ratio C/E</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>Unidad de medida del ratio C/E</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Concepto	Unidades/Indicadores	PIP Viable	PIP Modificado	Monto de inversion	A precio social	4,418,550.00	5,409,116.48	Costo Beneficio (a precios sociales)	VAN (S/.)	5,649,764.00	5,113,738.96	TIR (%)	36.00	28.30	Costo Efectividad(a precios sociales)	Ratio C/E	0.00	0.00	Unidad de medida del ratio C/E		
Concepto	Unidades/Indicadores	PIP Viable	PIP Modificado																						
Monto de inversion	A precio social	4,418,550.00	5,409,116.48																						
Costo Beneficio (a precios sociales)	VAN (S/.)	5,649,764.00	5,113,738.96																						
	TIR (%)	36.00	28.30																						
Costo Efectividad(a precios sociales)	Ratio C/E	0.00	0.00																						
	Unidad de medida del ratio C/E																								
<b>IV. Analisis de las Modificaciones</b>																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Modificaciones No Sustanciales</th> <th>PIP Viable</th> <th>PIP Modificado</th> <th>Justificacion e impacto sobre el monto de inversion</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1)Aumento en Metas asociadas a la capac. de produc. del servicio</td> <td>Se consideraba cerco metálico</td> <td>no se considera cerco metálico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2)Aumento en Metros</td> <td>1218m2 de oficina, 99 m2 de escalera, 2306 m2 de veredas, 1102 m2 de jardines, 80 m 2 de rampas, 961 m2 de patio central.</td> <td>1948 m2 de oficina, 128 m2 de escalera, 1129 m2 de veredas, 1150.8 m2 de jardines, 75 m 2 de rampas, 1193 m2 de patio central.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6)Cambio de la modalidad de ejecución.</td> <td>Contrata</td> <td>Administración directa</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Modificaciones No Sustanciales	PIP Viable	PIP Modificado	Justificacion e impacto sobre el monto de inversion	1)Aumento en Metas asociadas a la capac. de produc. del servicio	Se consideraba cerco metálico	no se considera cerco metálico		2)Aumento en Metros	1218m2 de oficina, 99 m2 de escalera, 2306 m2 de veredas, 1102 m2 de jardines, 80 m 2 de rampas, 961 m2 de patio central.	1948 m2 de oficina, 128 m2 de escalera, 1129 m2 de veredas, 1150.8 m2 de jardines, 75 m 2 de rampas, 1193 m2 de patio central.		6)Cambio de la modalidad de ejecución.	Contrata	Administración directa							
Modificaciones No Sustanciales	PIP Viable	PIP Modificado	Justificacion e impacto sobre el monto de inversion																						
1)Aumento en Metas asociadas a la capac. de produc. del servicio	Se consideraba cerco metálico	no se considera cerco metálico																							
2)Aumento en Metros	1218m2 de oficina, 99 m2 de escalera, 2306 m2 de veredas, 1102 m2 de jardines, 80 m 2 de rampas, 961 m2 de patio central.	1948 m2 de oficina, 128 m2 de escalera, 1129 m2 de veredas, 1150.8 m2 de jardines, 75 m 2 de rampas, 1193 m2 de patio central.																							
6)Cambio de la modalidad de ejecución.	Contrata	Administración directa																							

## V. Recomendaciones y Lecciones Aprendidas

Modificaciones  
No Sustanciales

Recomendaciones y Lecciones Aprendidas

1) Aumento en Metas asociadas a la capac. de produc. del servicio Se recomienda realizar un estudio de preinversión más preciso para evitar situaciones similares.

2) Aumento en Metrados

Se recomienda realizar un estudio de preinversión más preciso para evitar situaciones similares.

### Documentos de Sustento

N°	FechaRegistro	FechaDocumento	Tipo Documento	N° Documento	Observacion
1	28/02/2012	27/02/2012	Docs. de sustento de los R.F.I	MEMORANDO N° 083-2012/MDV/PCV/GG	

### Observaciones acerca del registro

Sin registro

FORMATO SNIP 15

Imprimir

## 02 Reporte del 06/08/2013

### FICHA DE REGISTRO DE VARIACIONES EN LA FASE DE INVERSION - OPI/DGPM

#### ACTUALIZACION DE PRECIOS

Fecha de Registro : 06/08/2013

#### I.-Datos Generales

Código SNIP:152663

Código Único:

Nombre del PIP: CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA, DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO - CALLAO

Nivel de Estudio:

Unidad Formuladora: GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA

Unidad Ejecutora: 300682

¿El Registro es por Etapas o Tramos ?  SI  NO

Monto de Inversión declarado Viable: 5,198,831.00

Monto Reformulado: 0.00

Monto total registrado en la fase de inversión: 7,415,587.49

Monto de la inversión TOTAL a precio de mercado actualizado: 7,023,061.57

### Documentos de Sustento


N°	FechaRegistro	FechaDocumento	Tipo Documento	N° Documento	Observacion
1	06/08/2013	05/08/2013	Docs. que sustenta la actualizacion de precios	MEMORANDO N° 313-2013/MDV/PCV/GG	
2	06/08/2013	22/07/2013	Docs. que sustenta la actualizacion de precios	INFORME N° 470-2013/MDV-PCV-AEO	
3	06/08/2013	22/07/2013	Docs. que sustenta la actualizacion de precios	INFORME N° 470-2013/MDV-PCV-AEO	

### Observaciones acerca del registro

El monto de inversión de proyecto, aumentó en S/. 658 738.25; haciendo un total de S/. 7, 023 061.57.

Imprimir

### 03 Reporte del 21/08/2013

FORMATO SNIP - 16			
FICHA DE REGISTRO DE VARIACIONES EN LA FASE DE INVERSION - OPI/DGPM			
Fecha de Registro : 21/08/2013			
<b>I.-Datos Generales</b>			
Código SNIP:152663			
Código Único:			
Nombre del PIP: CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA, DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO - CALLAO			
Nivel de Estudio:			
Unidad Formuladora:GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA			
Unidad Ejecutora:300682			
¿El Registro es por Etapas o Tramos ?: <input type="radio"/> SI <input checked="" type="radio"/> NO			
Monto de Inversión declarado Viable:5,198,831.00			
Monto Reformulado:0.00			
Monto total registrado en la fase de inversión:7,415,587.49			
Monto de la inversión TOTAL a precio de mercado actualizado: <input type="text" value="6,667,138.67"/> 			
<b>II.-Variación en el Monto de Inversión</b>			
Monto de inversión a precios de mercado		Incremento	
Viable	Modificado	En Soles	En Porcentaje
5,198,831.00	6,667,138.67	1,468,307.67	28.24
<b>III.-Evaluación Social ( Por el Monto Total del Proyecto )</b>			
Concepto	Unidades/Indicadores	PIP Viable	PIP Modificado
Monto de inversión	A precio social	4,418,550.00	5,666,611.89
Costo Beneficio (a precios sociales)	VAN (SI.)	5,649,764.00	5,343,083.38
	TIR (%)	36.00	27.00
Costo Efectividad(a precios sociales)	Ratio C/E	0.00	0.00
	Unidad de medida del ratio C/E		
<b>IV. Analisis de las Modificaciones</b>			
Modificaciones No Sustanciales	PIP Viable	PIP Modificado	Justificacion e impacto sobre el monto de inversion
2)Aumento en Metrados	Construcción de salón de usos multiples (SUM), de 176.57 m2.	Construcción de salón de usos multiples (SUM), de 302.34 m2.	En el expediente técnico, se registró un mayor metrado de 125.77 m2; para aumentar la capacidad de aforo del SUM.

## V. Recomendaciones y Lecciones Aprendidas

Modificaciones  
No Sustanciales

Recomendaciones y Lecciones Aprendidas

2) Aumento en Metrados La elaboración del expediente técnico, se realiza con mayor precisión buscando corregir posibles errores en el estudio de perfil.

### Documentos de Sustento

N°	FechaRegistro	FechaDocumento	Tipo Documento	N° Documento	Observacion
1	21/08/2013	16/08/2013	Docs. de sustento de los R.F.I	MEMORANDO N° 338-2013/MDV/PCV/GG	

### Observaciones acerca del registro

Sin registro

[Imprimir](#)






## 04 Reporte del 21/10/2013

FICHA DE REGISTRO DE VARIACIONES EN LA FASE DE INVERSION - OP/DGPM					
ACTUALIZACION DE PRECIOS					
Fecha de Registro : 21/10/2013					
I.-Datos Generales					
Código SNIP:152663					
Código Único:					
Nombre del PIP: CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA, DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO - CALLAO					
Nivel de Estudio:					
Unidad Formuladora:GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA					
Unidad Ejecutora:300682					
¿El Registro es por Etapas o Tramos ?: <input checked="" type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO					
Monto de Inversión declarado Viable:5,198,831.00					
Monto Reformulado:0.00					
Monto total registrado en la fase de inversión:7,415,587.49					
Monto de la inversión TOTAL a precio de mercado actualizado: <input type="text" value="6,756,849.57"/> ?					
Documentos de Sustento					
Nº	FechaRegistro	FechaDocumento	Tipo Documento	Nº Documento	Observacion
1	21/10/2013	17/10/2013	Docs. que sustenta la actualizacion de precios	MEMORANDO N°439-2013/MDV-PCV-GG	
2	21/10/2013	17/10/2013	Docs. que sustenta la actualizacion de precios	MEMORANDO N°439-2013/MDV-PCV-GG	
3	21/10/2013	17/10/2013	Docs. que sustenta la actualizacion de precios	MEMORANDO N°439-2013/MDV-PCV-GG	INFORME TÉCNICO QUE SUSTENTA MODIFICACIÓN
4	21/10/2013	17/10/2013	Docs. que sustenta la actualizacion de precios	MEMORANDO N°439-2013/MDV-PCV-GG	INFORME TÉCNICO QUE SUSTENTA LA MODIFICACIÓN
5	21/10/2013	17/10/2013	Docs. que sustenta la actualizacion de precios	MEMORANDO N°439-2013/MDV-PCV-GG	FÓRMULA POLINÓMICA
6	21/10/2013	17/10/2013	Docs. que sustenta la actualizacion de precios	MEMORANDO N°439-2013/MDV-PCV-GG	
7	21/10/2013	17/10/2013	Docs. que sustenta la actualizacion de precios	MEMORANDO N°439-2013/MDV-PCV-GG	FÓRMULA POLINÓMICA
8	21/10/2013	17/10/2013	Docs. que sustenta la actualizacion de precios	MEMORANDO N°439-2013/MDV-PCV-GG	
9	21/10/2013	17/10/2013	Docs. que sustenta la actualizacion de precios	MEMORANDO N°439-2013/MDV-PCV-GG	FÓRMULA POLINÓMICA
Observaciones acerca del registro					
EL MONTO DE INVERSIÓN HA INCREMENTADO EN S/ 89, 710.57 NUEVOS SOLES, SOBRE EL MONTO DE LA ÚLTIMA MODIFICACIÓN; ESTO SE DEBE A UNA ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS EN LA MANO DE OBRA, LA MISMA QUE SE SUSTENTA EN EL INCREMENTO DE REMUNERACIONES SUSCRITAS EN EL ACTA FINAL DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN CONSTRUCCIÓN CIVIL, APROBADA CON LA RESOLUCIÓN MINISTERIAL N°233-2012-TR DEL PERIODO 2012-2013, Y LA RESOLUCIÓN MINISTERIAL N°132-2013-TR DE PERIODO 2013-2014.					

Imprimir


## 05 Reporte del 25/02/2014

FICHA DE REGISTRO DE VARIACIONES EN LA FASE DE INVERSION - OPI/DGPM					
ACTUALIZACION DE PRECIOS					
Fecha de Registro : 25/02/2014					
<b>I.-Datos Generales</b>					
Código SNIP:152663					
Código Único:					
Nombre del PIP: CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA, DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO - CALLAO					
Nivel de Estudio:					
Unidad Formuladora: GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA					
Unidad Ejecutora: 300682					
¿El Registro es por Etapas o Tramos ?: <input checked="" type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO					
Monto de Inversión declarado Viable: 5,198,831.00					
Monto Reformulado: 0.00					
Monto total registrado en la fase de inversión: 7,415,587.49					
Monto de la inversión TOTAL a precio de mercado actualizado: <input type="text" value="7,415,587.49"/> 					
<b>Documentos de Sustento</b>					
N°	FechaRegistro	FechaDocumento	Tipo Documento	N° Documento	Observacion
1	25/02/2014	18/10/2013	Docs. que sustenta la actualizacion de precios	MEMORANDO N° 439-2013/MDV-PCV	CON EL PRESENTE REGISTRO SE CORRIGE EL MONTO DE INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO, DADO QUE NO SE HABÍA SUMADO EL INCREMENTO POR ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS DEL SEGUNDO REGISTRO (658,738.25). EN TOTAL EL PROYECTO HA PRESENTADO MODIFICACIONES NO SUSTANCIALES POR EL IMPORTE DE S/1,165,492.32 (1º Y 3º REGISTRO) Y POR ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS DE S/. 748,448.82 (2º Y 4º REGISTRO), POR LO QUE EL MONTO TOTAL DE INVERSIÓN MODIFICADO ASCIENDE A S/. 7,415,587.49.
<b>Observaciones acerca del registro</b>					
CON EL PRESENTE REGISTRO SE CORRIGE EL MONTO DE INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO, DADO QUE NO SE HABÍA SUMADO EL INCREMENTO POR ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS DEL SEGUNDO REGISTRO (658,738.25). EN TOTAL EL PROYECTO HA PRESENTADO MODIFICACIONES NO SUSTANCIALES POR EL IMPORTE DE S/1,165,492.32 (1º Y 3º REGISTRO) Y POR ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS DE S/. 748,448.82 (2º Y 4º REGISTRO), POR LO QUE EL MONTO TOTAL DE INVERSIÓN MODIFICADO ASCIENDE A S/. 7,415,587.49.					

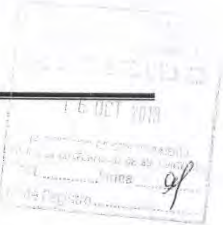
Imprimir

**Anexo 10: Sustentación de modificaciones de presupuesto en documentación  
MDV**

**Informe N° 659 – 2013/MDV-PCV-GG-AEO**



**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA**  
PROGRAMA CONSTRUYENDO VENTANILLA  
ÁREA DE EJECUCIÓN DE OBRAS



---

**INFORME N° 659 - 2013/MDV-PCV-GG-AEO**

PARA : Eco. MARCO ANTONIO MORI ALVARADO  
Gerente General Programa de Construyendo Ventanilla

ASUNTO : Solicita mayor cobertura Presupuestal por Actualización de Precios de la Obra: Construcción del Centro de Atención al Vecino distrito de Ventanilla

REFERENCIA : Informe N° 058- 2013/MDV-PCV- AAH

FECHA : Ventanilla; 16 de Octubre 2013.

---

Por medio del presente me dirijo a usted a fin de saludarlo y asimismo informarle de acuerdo al documento de la referencia del Ing. Civil Andrés Altamirano Huayta CIP N° 118291 Residente de la Obra: “Construcción del Centro de Atención al Vecino distrito de Ventanilla”, lo siguiente:


Este solicita mayor cobertura Presupuestal por la actualización de precios en lo que respecta a la MANO DE OBRA según el Incremento de Remuneraciones suscritas en el Acta Final de la Negociación Colectiva en Construcción Civil aprobada con las Resolución Ministerial N° 233-2012-TR del periodo 2012-2013 y la Resolución Ministerial N° 132-2013-TR del Periodo 2013-2014, de la obra en ejecución: “CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA, DISTRITO DE VENTANILLA – CALLAO - CALLAO”, informando lo siguiente:

- El total de HORAS HOMBRE de cada recurso de Mano de Obra considerados en el Expediente Técnico y la Modificación N° 01, se presentan en el siguiente cuadro:

<b>RESUMEN DE LAS HORAS HOMBRE DEL EXPEDIENTE TECNICO Y LA MODIFICACIÓN N° 01</b>				
RECURSO	Unidad	Expediente Técnico	Modificación N° 01	Total
OPERARIO	hh	46,929.79	2,178.44	49,108.24
OFICIAL	hh	13,470.59	668.05	14,138.64
PEON	hh	33,663.46	977.94	34,661.40

- El costo total de la Mano de Obra del Expediente Técnico y la modificación N° 01 es de S/. 1'340,647.35, tal como se indica en el siguiente cuadro:

<b>COSTO DE LA MANO DE OBRA DEL EXPEDIENTE TECNICO Y LA MODIFICACIÓN N° 01 CON FECHA DE FEBRERO DEL 2012</b>				
Recurso	Unidad	Cantidad	Precio S/.	Parcial S/.
OPERARIO	hh	49,108.24	15.14	743,498.68
OFICIAL	hh	14,138.64	13.16	186,064.51
PEON	hh	34,661.40	11.86	411,084.16
<b>TOTAL</b>				<b>1,340,647.35</b>



---

ICA/Responsable  
JIGR



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA  
PROGRAMA CONSTRUYENDO VENTANILLA  
ÁREA DE EJECUCIÓN DE OBRAS

- La diferencia del costo de la Mano de Obra proyectado en el Expediente Técnico y Modificación N° 01 con lo ejecutado es de S/. 89,710.57, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Diferencia del Costo de la MANO DE OBRA entre el Expediente Técnico y lo Ejecutado			
Recurso	Proyectado	Ejecutado	Diferencia
OPERARIO	743,498.68	800,943.23	S/. 57,444.55
OFICIAL	186,064.51	195,337.84	S/. 9,273.33
PEON	411,084.16	434,076.86	S/. 22,992.70
<b>TOTAL</b>	<b>1,340,647.35</b>	<b>1,430,357.92</b>	<b>S/. 89,710.57</b>

El porcentaje de incidencia de la mayor cobertura Presupuestal por la actualización de precios en lo que respecta la Mano de Obra es de 1.43%.

Por lo expuesto habiéndose evaluado la documentación presentada por el Residente de Obra, esta área emite su opinión favorable, para comunicarle que la obra denominada: Construcción del Centro de Atención al Vecino distrito de Ventanilla, de lo expuesto anterior se solicita mayor cobertura Presupuestal por un monto de **S/. 89,710.57 Nuevos Soles**, por actualización de precios con respecto a la Mano de Obra.

Es todo cuanto se informa y remite para los fines a seguir.

Atentamente,



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA  
PROGRAMA CONSTRUYENDO VENTANILLA  
ÁREA DE EJECUCIÓN DE OBRAS

SR. IVAN CRUZ ALVARADO

Adj. Tablas de los COSTOS DE HORA – HOMBRE de los años 2012 y 2013  
Resolución Ministerial N° 233-2012-TR del periodo 2012-2013  
Resolución Ministerial N° 132-2013-TR del Periodo 2013-2014

ICA/Responsable  
JIGR

## Fórmula Polinómica

Presupuesto 0310001 " CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA "  
 Subpresupuesto 002 ARQUITECTURA  
 Fecha Presupuesto 29/02/2012  
 Moneda NUEVOS SOLES  
 Ubicación Geográfica 070106 CALLAO - CALLAO - VENTANILLA  
 $K = 0.295*(Jr / Jo) + 0.200*(Dr / Do) + 0.160*(PCr / PCo) + 0.155*(BCr / BCo) + 0.060*(Mr / Mo) + 0.130*(GGUr / GGUo)$

Monomio	Factor	(%)	Símbolo	Indice	Descripción
1	0.295	100.000	J	47	MANO DE OBRA INC. LEYES SOCIALES
2	0.200	100.000	D	30	DOLAR (GENERAL PONDERADO)
3	0.160	55.625	PC	52	PERFIL DE ALUMINIO
		44.375		24	CERAMICA ESMALTADA Y SIN ESMALTAR
4	0.155	53.774	BC	17	BLOQUE Y LADRILLO
		43.226		21	CEMENTO PORTLAND TIPO I
5	0.060	100.000	M	43	MADERA NACIONAL PARA ENCOF. Y CARPINT
6	0.130	100.000	GGU	39	INDICE GENERAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR



ANDRES  
 ALTAMIRANO HUAYTA  
 INGENIERO CIVIL  
 Reg. CIP N° 118291



- La actualización de precios de la mano de obra resulta de los dos aumentos de precios adicionales en la Mano de Obra que se efectuaron en agosto de 2012 y agosto de 2013, respecto al presupuesto inicial efectuado en febrero de 2012. El detalle de los costos por hora hombre se muestra en el siguiente cuadro:

**COSTO DE LA MANO DE OBRA EN SOLES POR HORAS HOMBRE**

Recurso	Unidad	Febrero 2012 - Julio 2012	Agosto 2012 - Julio 2013	Agosto 2013 hasta la fecha
OPERARIO	hh	S/. 15.14	S/. 16.08	S/. 17.17
OFICIAL	hh	S/. 13.16	S/. 13.79	S/. 14.56
PEON	hh	S/. 11.86	S/. 12.43	S/. 13.11

- El costo total de la Mano de Obra ejecutada es de S/. 1'430,357.92, tal como se indica en el siguiente cuadro:

**COSTO DE LA MANO DE OBRA EJECUTADA**

**Del Inicio de Obra al 31 de Julio del 2012**

Recurso	Unidad	Cantidad	Precio S/.	Parcial S/.
OPERARIO	hh	876.31	15.14	13,267.33
OFICIAL	hh	129.39	13.16	1,702.77
PEON	hh	1,910.23	11.86	22,655.33
				37,625.43

**Del 01 de Agosto del 2012 al 31 de Julio del 2013**

**Resolución Ministerial N° 233-2012-TR**

Recurso	Unidad	Cantidad	Precio S/.	Parcial S/.
OPERARIO	hh	37,125.01	16.08	596,970.16
OFICIAL	hh	13,428.08	13.79	185,173.22
PEON	hh	26,391.56	12.43	328,047.09
				1,110,190.47

**Del 01 de Agosto del 2013 hasta la fecha**

**Resolución Ministerial N° 132-2013-TR**

Recurso	Unidad	Cantidad	Precio S/.	Parcial S/.
OPERARIO	hh	11,106.92	17.17	190,705.73
OFICIAL	hh	581.17	14.56	8,461.84
PEON	hh	6,359.61	13.11	83,374.44
				282,542.02

**TOTAL 1,430,357.92**



ICA/Responsable  
JIGR

## Fórmula Polinómica

Presupuesto 0310001 " CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA "  
 Subpresupuesto 004 INSTALACIONES ELECTROMECANICAS  
 Fecha Presupuesto 29/02/2012  
 Moneda NUEVOS SOLES  
 Ubicación Geográfica 070106 CALLAO - CALLAO - VENTANILLA

$$K = 0.079*(Jr / Jo) + 0.384*(Dr / Do) + 0.225*(AAr / AAo) + 0.123*(Mr / Mo) + 0.059*(Tr / To) + 0.130*(GGUr / GGUo)$$

Monomio	Factor	(%)	Símbolo	Indice	Descripción
1	0.079	100.000	J	47	MANO DE OBRA INC. LEYES SOCIALES
2	0.384	100.000	D	30	DOLAR (GENERAL PONDERADO)
3	0.225	24.444		07	ALAMBRE Y CABLE TIPO TW Y THW
		75.556	AA	12	ARTEFACTO DE ALUMBRADO INTERIOR
4	0.123	100.000	M	49	MAQUINARIA Y EQUIPO IMPORTADO
5	0.059	100.000	T	74	TUBERIA DE PVC PARA ELECTRICIDAD (SAP) (REAG 72)
6	0.130	100.000	GGU	39	INDICE GENERAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR



ANDRES  
 ALTAMIRANO HUAYTA  
 INGENIERO CIVIL  
 Reg. CIP N° 118291

## Fórmula Polinómica

Presupuesto 0310001 " CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA "

Subpresupuesto 001 ESTRUCTURAS

Fecha Presupuesto 29/02/2012

Moneda NUEVOS SOLES

Ubicación Geográfica 070106 CALLAO - CALLAO - VENTANILLA

$$K = 0.212*(Jr / Jo) + 0.311*(AMr / AMo) + 0.253*(CAr / CAo) + 0.094*(Mr / Mo) + 0.130*(GGUr / GGUo)$$

Monomio	Factor	(%)	Símbolo	Índice	Descripción
1	0.212	100.000	J	47	MANO DE OBRA INC. LEYES SOCIALES
2	0.311	17.363	AM	49	MAQUINARIA Y EQUIPO IMPORTADO
		82.637	AM	03	ACERO DE CONSTRUCCION CORRUGADO
3	0.253	35.988	CA	05	AGREGADO GRUESO
		64.032	CA	21	CEMENTO PORTLAND TIPO I
4	0.094	100.000	M	43	MADERA NACIONAL PARA ENCOF. Y CARPINT.
5	0.130	100.000	GGU	39	INDICE GENERAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR



ANDRES  
ALTAMIRANO HUAYTA  
INGENIERO CIVIL  
Reg. CIP N° 118291



## Fórmula Polinómica

Presupuesto 0310001 " CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA "

Subpresupuesto 003 INSTALACIONES SANITARIAS

Fecha Presupuesto 29/02/2012

Moneda NUEVOS SOLES

Ubicación Geográfica 070106 CALLAO - CALLAO - VENTANILLA

K =  $0.188*(Jr / Jo) + 0.203*(Mr / Mo) + 0.363*(TDr / TDo) + 0.116*(TAr / TAo) + 0.130*(GGUr / GGUo)$ 

Monomio	Factor	(%)	Símbolo	Indice	Descripción
1	0.188	100.000	J	47	MANO DE OBRA INC. LEYES SOCIALES
2	0.203	100.000	M	49	MAQUINARIA Y EQUIPO IMPORTADO
3	0.363	54.270	TD	65	TUBERIA DE ACERO NEGRO Y/O GALVANIZADO
		48.730		30	DOLAR (GENERAL PONDERADO)
4	0.116	43.966		10	APARATO SANITARIO CON GRIFERIA
		56.034	TA	72	TUBERIA DE PVC PARA AGUA
5	0.130	100.000	GGU	39	INDICE GENERAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR



ANDRES  
ALTAMIRANO HUAYTA  
INGENIERO CIVIL  
Reg. CIP N° 118291

# Memorando 439-2013/MDV-PCV-GG



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA  
PROGRAMA CONSTRUYENDO VENTANILLA



## MEMORANDO N° 439 -2013/MDV-PCV-GG

A : Sr. Joaquín Maravi Miller  
Gerente de Planificación Local y Presupuesto

De : Sr. Marco Morí Alvarado  
Gerente General del Programa Construyendo Ventanilla

Asunto : Solicito Registro de Actualización de Precios en el Banco de Proyecto

Referencia : a) Informe N° 659-2013/MDV-PCV-GG-AEO  
b) Informe N° 058-2013/MDV-PCV-GG-AAH

Fecha : Ventanilla, 17 de Octubre del 2013

Por medio el presente me dirijo a Usted, para informarle que el proyecto "Construcción del Centro de Atención al Vecino, Distrito de Ventanilla - Callao - Callao" – SNIP 152663 declarado viable el 20/05/2010 por el importe de S/. 5'198,831.00 Nuevos soles y con registro de fase de inversión el 28/02/2012, ha presentado una variación en el presupuesto resultado de la actualización de precios por el importe de S/. 89,710.57 Nuevos Soles, el mismo que se detalla en el Informe N° 659-2013/MDV-PCV-GG-AEO del Área de Ejecución de Obra.

El proyecto "Construcción del Centro de Atención al Vecino, Distrito de Ventanilla - Callao - Callao", a la fecha tiene registrado en fase de inversión el importe de S/. 7'325,876.92 Nuevos Soles, el mismo que se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 1**

Detalle de las Mayores Asignaciones Presupuestales al Proyecto "Construcción del Centro de Atención al Vecino, Distrito de Ventanilla - Callao - Callao" – SNIP 152663

MOTIVO DE VARIACION DE PRECIOS	DOCUMENTOS QUE SUSTENTA LA MODIFICACION	IMPORTE S/.
MODIFICACION NO SUSTANCIAL	MEMORANDO N° 063-2012/MDV/CV/GG	1,165,492.32
ACTUALIZACION DE PRECIOS	MEMORANDO N°313-2013/MDV/PCV/GG	658,738.25
MODIFICACION NO SUSTANCIAL	MEMORANDO N° 338-2013/MDV/PCV/GG	302,815.35
<b>TOTAL INVERSION</b>		<b>7,325,876.92</b>

Teniendo en consideración la actualización de precios sobre el insumo de personal del proyecto Construcción del Centro de Atención al Vecino, Distrito de Ventanilla - Callao - Callao", por el importe de S/. 89,710.57 Nuevos Soles. Las variaciones en el presupuesto considerando lo solicitado en el presente documentos se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 2**

Resumen de Variaciones al Presupuesto Considerado Viable

RESUMEN	IMPORTE S/.	% DE VARIACION DEL PERFIL
MODIFICACIONES NO SUSTANCIALES	1,468,307.67	28.24%
ACTUALIZACION DE PRECIOS	748,448.82	14.40%



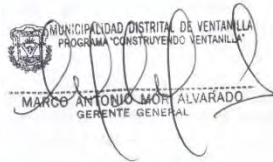
**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA**  
PROGRAMA CONSTRUYENDO VENTANILLA

Con respecto al importe por modificaciones no sustanciales esta asciende a S/. 1'468,307.67 Nuevos Soles que representa el 28.24% del importe total declarado viable, el cual es inferior al 30% establecido en el Art. 27.1 de la Directiva N° 001-2011-EF/68.01 para proyectos Mayores a S/.3 millones de Nuevos Soles y menor o igual a S/.6 millones de Nuevos Soles, según el monto declarado viable.

Respecto a la actualización de precios, esta se sustenta en las Actas Finales de Negociación Colectiva de Construcción Civil, de los años 2012 y 2013, la misma que se encuentra incluida en la revista costo. Estos incrementos contemplan una variación en los precios del personal considerado en el Expediente Técnico, el cual fue aprobado en el Año 2012, el cual difiere a los precios vigentes.

*Atentamente,*

cc. Archivo

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA  
PROGRAMA CONSTRUYENDO VENTANILLA  
  
MARCO ANTONIO JHON ALVARADO  
GERENTE GENERAL

## Anexo 11: Reportes de ejecución presupuestaria de la Consulta Amigable del MEF

### Reporte de gasto del año 2012 del proyecto del MAC Ventanilla (desglose trimestral)

Aplicativo Informático del SSI | Registros en la Fase de Inversión | Seguimiento de la Ejecución Pres. | Consulta Amigable - Navegador

Not secure | apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2012&ap=Proyecto

Portal del MEF | Portal de Transparencia Económica

### Consulta Amigable

Consulta de Ejecución del Gasto

lunes, 23 de marzo del 2020

Navegador | Buscador | Reportes | Descargas

Reiniciar | Exportar | Graficar

Año: 2012 | Sólo Proyectos

¿Quién gasta?	¿En qué se gasta?			¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?	¿Cuándo se hizo el gasto?				
	Provincia	Categoría Presupuestal	Act./Acción de Inv./Obra	Función	Fuente	Rubro		Genérica	Mes			
▲ TOTAL					21,149,699,995	36,896,879,277	27,248,840,902	26,653,255,912	26,339,142,505	26,162,175,949	26,026,259,116	70.9
▲ Departamento (Meta) 07: PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO					418,607,880	1,026,618,938	891,556,542	886,926,248	886,926,248	878,017,159	876,842,721	85.5
▲ Nivel de Gobierno M: GOBIERNOS LOCALES					50,752,096	133,595,564	109,932,484	109,770,482	109,770,482	100,871,893	100,810,000	75.5
▲ Gob. Loc./Mancom. M: MUNICIPALIDADES					50,752,096	133,595,564	109,932,484	109,770,482	109,770,482	100,871,893	100,810,000	75.5
▲ Departamento 07: PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO					50,752,096	133,595,564	109,932,484	109,770,482	109,770,482	100,871,893	100,810,000	75.5
▲ Municipalidad 070106-300682: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA					35,052,096	55,201,187	49,878,494	49,873,692	49,873,692	49,873,692	49,850,606	90.3
▲ Producto/Proyecto 2114473: CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA, DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO - CALLAO					0	4,623,092	3,962,176	3,962,176	3,962,176	3,962,176	3,962,176	85.7
Trimestre					PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
									Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
1er Trimestre							4,466,458	295,279	325,021	325,021	225,746	
2do Trimestre							396,137	928,100	927,548	758,591	851,027	
3er Trimestre							0	1,127,478	1,098,288	1,211,387	1,151,288	
4to Trimestre							-900,419	1,611,320	1,611,320	1,667,177	1,734,116	

**Notas**

- Los montos están en Nuevos Soles.
- La columna Avance % representa la razón del Devengado entre el PIM, expresado en porcentajes.
- A partir del 2007 se comienza a incluir información de los Gobiernos Locales. Ver más detalles.
- A partir del 2012 el programa cambia de denominación por el de división funcional, y el subprograma por el de grupo funcional.
- La información se actualiza diariamente. Última actualización: 22 de marzo de 2020.

Sobre la información presentada | Estadísticas de uso

## Reporte de gasto del año 2013 del proyecto del MAC Ventanilla (desglose trimestral)

Aplicativo Informático del SSI | Registros en la Fase de Inversión | Seguimiento de la Ejecución Pres | Consulta Amigable - Navegador

Not secure | apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2013&ap=Proyecto

Portal del MEF | Portal de Transparencia Económica

### Consulta Amigable

Consulta de Ejecución del Gasto

lunes, 23 de marzo del 2020

Navegador | Buscador | Reportes | Descargas

Reiniciar | Exportar | Graficar

Año: 2013 | Sólo Proyectos

¿Quién gasta?	¿En qué se gasta?			¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?	¿Cuándo se hizo el gasto?																																																		
	Provincia	Categoría Presupuestal	Act./Acción de Inv./Obra	Función	Fuente	Rubro		Genérica	Mes																																																	
▲ TOTAL					24,162,154,124	41,351,235,706	31,377,196,706	30,586,920,790	30,363,824,267	30,126,417,625	29,987,325,975	72.9																																														
▲ Departamento (Meta) 07: PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO					432,996,278	1,394,911,898	1,219,202,742	1,214,682,351	1,214,682,351	1,214,235,007	1,212,494,240	87.0																																														
▲ Nivel de Gobierno M: GOBIERNOS LOCALES					50,080,263	105,822,690	78,004,210	74,331,058	74,331,058	74,084,100	72,343,634	70.0																																														
▲ Gob.Loc./Mancom. M: MUNICIPALIDADES					50,080,263	105,822,690	78,004,210	74,331,058	74,331,058	74,084,100	72,343,634	70.0																																														
▲ Departamento 07: PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO					50,080,263	105,822,690	78,004,210	74,331,058	74,331,058	74,084,100	72,343,634	70.0																																														
▲ Municipalidad 070106-300682: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA					32,091,500	42,821,756	37,498,646	37,203,118	37,203,118	37,203,118	37,189,855	86.9																																														
▲ Producto/Proyecto 2114473: CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA, DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO - CALLAO					0	3,497,282	3,403,684	3,403,684	3,403,684	3,403,684	3,403,194	97.3																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Trimestre</th> <th rowspan="2">PIA</th> <th rowspan="2">PIM</th> <th rowspan="2">Certificación</th> <th rowspan="2">Compromiso Anual</th> <th colspan="3">Ejecución</th> <th rowspan="2">Avance %</th> </tr> <tr> <th>Atención de Compromiso Mensual</th> <th>Devengado</th> <th>Girado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1er Trimestre</td> <td></td> <td></td> <td>2,352,418</td> <td>516,788</td> <td>517,442</td> <td>517,442</td> <td>493,973</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2do Trimestre</td> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>970,124</td> <td>961,524</td> <td>900,073</td> <td>852,079</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3er Trimestre</td> <td></td> <td></td> <td>961,555</td> <td>1,111,981</td> <td>1,118,907</td> <td>1,170,872</td> <td>1,154,707</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4to Trimestre</td> <td></td> <td></td> <td>89,711</td> <td>804,792</td> <td>805,812</td> <td>815,298</td> <td>902,435</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>											Trimestre	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %	Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	1er Trimestre			2,352,418	516,788	517,442	517,442	493,973		2do Trimestre			0	970,124	961,524	900,073	852,079		3er Trimestre			961,555	1,111,981	1,118,907	1,170,872	1,154,707		4to Trimestre			89,711	804,792	805,812	815,298	902,435	
Trimestre	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %																																																		
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado																																																			
1er Trimestre			2,352,418	516,788	517,442	517,442	493,973																																																			
2do Trimestre			0	970,124	961,524	900,073	852,079																																																			
3er Trimestre			961,555	1,111,981	1,118,907	1,170,872	1,154,707																																																			
4to Trimestre			89,711	804,792	805,812	815,298	902,435																																																			

**Notas**

- Los montos están en Nuevos Soles.
- La columna Avance % representa la razón del Devengado entre el PIM, expresado en porcentajes.
- A partir del 2007 se comienza a incluir información de los Gobiernos Locales. Ver más detalles.
- A partir del 2012 el programa cambia de denominación por el de división funcional, y el subprograma por el de grupo funcional.
- La información se actualiza diariamente. Última actualización: 22 de marzo de 2020.

Sobre la información presentada | Estadísticas de uso

## Reporte de gasto del año 2012 del proyecto del MAC Ventanilla (desglose mensual)

Aplicativo Informático del SSI | Registros en la Fase de Inversión | Seguimiento de la Ejecución Pres | Consulta Amigable - Navegador

Not secure | apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2012&ap=Proyecto

Portal del MEF | Portal de Transparencia Económica

### Consulta Amigable

Consulta de Ejecución del Gasto

lunes, 23 de marzo del 2020

Navegador | Buscador | Reportes | Descargas

Reiniciar | Exportar | Graficar

Año: 2012 | Sólo Proyectos

¿Quién gasta?	¿En qué se gasta?			¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?	¿Cuándo se hizo el gasto?							
	Provincia	Categoría Presupuestal	Act./Acción de Inv./Obra	Función	Fuente			Rubro	Genérica	Trimestre					
▲ TOTAL								21,149,899,996	38,896,879,277	27,248,840,902	28,853,255,912	28,339,142,505	28,182,175,949	28,026,259,116	70.9
▲ Departamento (Mela) 07: PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO								418,807,880	1,026,818,938	891,556,542	886,928,248	886,928,248	878,017,159	878,842,721	85.5
▲ Nivel de Gobierno M: GOBIERNOS LOCALES								50,752,098	133,595,584	109,932,484	109,770,482	109,770,482	100,871,893	100,810,000	75.5
▲ Gob.Loc./Mancom. M: MUNICIPALIDADES								50,752,098	133,595,584	109,932,484	109,770,482	109,770,482	100,871,893	100,810,000	75.5
▲ Departamento 07: PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO								50,752,098	133,595,584	109,932,484	109,770,482	109,770,482	100,871,893	100,810,000	75.5
▲ Municipalidad 070106-300682: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VENTANILLA								35,052,098	55,201,187	49,878,494	49,873,892	49,873,892	49,873,892	49,850,808	90.3
▲ Producto/Proyecto 2114473: CONSTRUCCION DEL CENTRO DE ATENCION AL VECINO DE VENTANILLA, DISTRITO DE VENTANILLA - CALLAO - CALLAO								0	4,823,092	3,982,176	3,982,176	3,982,176	3,982,176	3,982,176	85.7
Ficha de Proyecto															

Mes	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
1: Enero			-835,082	-29,742	0	0	0	
3: Marzo			5,101,620	325,021	325,021	325,021	225,746	
4: Abril			0	307,782	307,782	236,501	309,874	
5: Mayo			396,137	348,437	348,121	347,437	357,840	
6: Junio			0	271,880	271,845	176,654	183,313	
7: Julio			0	553,128	530,849	639,497	577,820	
8: Agosto			0	285,372	274,433	312,853	294,187	
9: Setiembre			0	288,978	293,206	259,038	279,281	
10: Octubre			0	840,888	832,888	767,395	585,583	
11: Noviembre			-1,631,922	400,305	408,305	312,531	403,836	
12: Diciembre			731,503	370,326	370,326	587,250	744,696	

**Notas**

- Los montos están en Nuevos Soles.
- La columna Avance % representa la razón del Devengado entre el PIM, expresado en porcentajes.
- A partir del 2007 se comienza a incluir información de los Gobiernos Locales. Ver más detalles.
- A partir del 2012 el programa cambia de denominación por el de división funcional, y el subprograma por el de grupo funcional.
- La información se actualiza diariamente. Última actualización: 22 de marzo de 2020.

Sobre la información presentada | Estadísticas de uso



## Anexo 12: Coordenadas WGS84 de las zonas analizadas

### a) Coordenadas de las zonas donde reside la población encuestada

ZONA IDENTIFICADA EN ESCUESTA	COORDENADAS
AA. HH. Defensores de la Patria	-11.876613, -77.138399
AA. HH. Felix Moreno (Ex Carrizales)	-11.868844, -77.135924
AA. HH. Hijos de Ventanilla	-11.859577, -77.128904
AA. HH. Hijos del Almirante Miguel Grau	-11.885395, -77.131207
AA. HH. Kenji Fujimori	-11.899126, -77.126504
AA. HH. Los Licenciados	-11.877937, -77.130911
AA. HH. Luis Felipe de las Casas	-11.822417, -77.133535
AA. HH. Pedro Spadaro	
AA. HH. Señor de los Milagros	-11.847751, -77.133358
AA. HH. Victor Raúl Haya de la Torre	-11.937448, -77.134808
AA. HH. Villa Los Reyes	-11.829112, -77.122825
AA. HH. Villamoto	-11.865999, -77.128699
Angamos	-11.893424, -77.127597
Barrio Marquez	-11.943481, -77.135626
Barrio Ventanilla Alta	-11.872330, -77.110043
Carretera Nestor Gambetta	-11.941784, -77.131304
CC.HH. Antonia Moreno de Cáceres	-11.892722, -77.112865
Ciudad del Deporte	-11.894485, -77.110032
Ciudad Pachacutec	-11.839509, -77.154555
Cumbre Ventanilla	-11.824131, -77.147604
Distrito Mi Perú	-11.852437, -77.121535
Ex Zona Comercial	-11.875421, -77.127669
José María Arguedas	-11.847215, -77.122462
Jr. El Golfo	-11.828081, -77.135845
La Capilla	-11.896145, -77.126718
La Pampa	-11.891226, -77.074983
Las Lomas	-11.820953, -77.138961
Los Cedros	-11.829044, -77.130976
Mirador	-11.838016, -77.164842
Naval	-11.885455, -77.127888
Nuevo Pachacutec	-11.840108, -77.149835
Oquendo	-11.976667, -77.128824
Parihuela	-11.943534, -77.111070
Parque Industrial	-11.862574, -77.138266
Parque Porcino	-11.923256, -77.118360
Plaza Ayacucho	-11.940276, -77.116791
Politécnico / III Naval	-11.882732, -77.130529



ZONA IDENTIFICADA EN ESCUESTA	COORDENADAS
Santa Rosa	-11.890685, -77.110782
Sarita Colonia (Avenida)	-11.824626, -77.125584
Urb. Ciudad Satélite	-11.872175, -77.120295
Urb. La Rinconada de Oquendo	-11.957949, -77.128072
Ventanilla Baja	-11.936610, -77.132426
Zona Comercial	-11.875835, -77.127759
Zona Industrial	-11.853147, -77.132247
Zona Sur	-11.937163, -77.130881

Fuente: Google Maps. Elaboración propia

**b) Coordenadas de ubicación de los Centros MAC en Lima Metropolitana**

LOCAL MAC	COORDENADAS
MAC Ventanilla	-11.876319, -77.127694
MAC Lima Norte	-12.006116, -77.059985
MAC Callao	-12.056100, -77.101954
MAC Lima Este (Agustino)	-12.041217, -77.003563

Fuente: Google Maps. Elaboración propia

**c) Coordenadas de centros de atención de otras entidades en el distrito de Ventanilla**

CENTRO DE ATENCIÓN ALTERNATIVO	COORDENADAS
RENIEC (Local Hospital Ventanilla)	-11.872456, -77.125784
RENIEC (Local Mi Perú)	-11.855020, -77.124942
SEDAPAL	-11.878484, -77.127527
SUNAT	-11.873897, -77.127963
Poder Judicial (Calle 2)	-11.887093, -77.124885

Fuente: Google Maps. Elaboración propia

**Anexo 13: Tiempos de desplazamiento desde la vivienda del usuario hacia distintos puntos de atención**

**a) Tiempos de desplazamiento en minutos entre vivienda del usuario y los centros MAC opcionales en minutos y elección del MAC conveniente**

ZONA IDENTIFICADA EN ENCUESTA (Vivienda del usuario)	Datos de Encuesta	Datos de Google Maps			MAC conveniente distinto al MAC Ventanilla	Tiempo hasta MAC conveniente distinto al MAC Ventanilla
	MAC Ventanilla	MAC Ventanilla	MAC Lima Norte	MAC Callao		
AA. HH. Defensores de la Patria	9.00	7.50	60.00	57.50	MAC Callao	57.50
AA. HH. Felix Moreno (Ex Carrizales)	10.00	8.00	55.00	57.50	MAC Lima Norte	55.00
AA. HH. Hijos de Ventanilla	7.50	11.50	50.00	55.00	MAC Lima Norte	50.00
AA. HH. Hijos del Almirante Miguel Grau	15.00	9.50	60.00	52.50	MAC Callao	52.50
AA. HH. Kenji Fujimori	20.00	10.50	50.00	45.00	MAC Callao	45.00
AA. HH. Los Licenciados	10.00	4.50	57.50	52.50	MAC Callao	52.50
AA. HH. Luis Felipe de las Casas	60.00	24.00	50.00	67.50	MAC Lima Norte	50.00
AA. HH. Pedro Spadaro	20.00	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
AA. HH. Señor de los Milagros	10.00	17.00	50.00	60.00	MAC Lima Norte	50.00
AA. HH. Victor Raúl Haya de la Torre	5.00	14.00	47.50	41.50	MAC Callao	41.50
AA. HH. Villa Los Reyes	27.50	22.00	45.00	65.00	MAC Lima Norte	45.00
AA. HH. Villamoto	7.00	16.00	50.00	52.50	MAC Lima Norte	50.00
Angamos	11.43	9.00	55.00	52.50	MAC Callao	52.50
Barrio Marquez	10.00	18.00	47.50	41.50	MAC Callao	41.50
Barrio Ventanilla Alta	19.00	13.50	60.00	57.50	MAC Callao	57.50
Carretera Nestor Gambetta	10.00	17.00	50.00	44.00	MAC Callao	44.00
CC.HH. Antonia Moreno de Cáceres	5.00	14.00	57.50	52.50	MAC Callao	52.50

ZONA IDENTIFICADA EN ENCUESTA (Vivienda del usuario)	Datos de Encuesta	Datos de Google Maps			MAC conveniente distinto al MAC Ventanilla	Tiempo hasta MAC conveniente distinto al MAC Ventanilla
	MAC Ventanilla	MAC Ventanilla	MAC Lima Norte	MAC Callao		
Ciudad del Deporte	9.60	14.00	60.00	55.00	MAC Callao	55.00
Ciudad Pachacutec	23.60	21.00	55.00	65.00	MAC Lima Norte	55.00
Cumbre Ventanilla	30.00	24.00	57.50	67.50	MAC Lima Norte	57.50
Distrito Mi Perú	15.91	14.00	50.00	57.50	MAC Lima Norte	50.00
Ex Zona Comercial	5.00	16.00	52.50	52.50	MAC Lima Norte	52.50
José María Arguedas	10.00	17.00	45.00	60.00	MAC Lima Norte	45.00
Jr. El Golfo	60.00	22.00	52.50	65.00	MAC Lima Norte	52.50
La Capilla	10.00	10.50	50.00	45.00	MAC Callao	45.00
La Pampa	30.00	37.00	42.50	75.00	MAC Lima Norte	42.50
Las Lomas	5.00	24.00	50.00	65.00	MAC Lima Norte	50.00
Los Cedros	40.00	19.00	47.50	65.00	MAC Lima Norte	47.50
Mirador	15.00	24.00	57.50	70.00	MAC Lima Norte	57.50
Naval	10.00	8.00	60.00	52.50	MAC Callao	52.50
Nuevo Pachacutec	25.00	20.00	55.00	65.00	MAC Lima Norte	55.00
Oquendo	16.67	22.00	40.50	34.50	MAC Callao	34.50
Parihuela	10.00	21.00	52.50	47.50	MAC Callao	47.50
Parque Industrial	20.00	14.00	55.00	60.00	MAC Lima Norte	55.00
Parque Porcino	32.50	29.50	60.00	55.00	MAC Callao	55.00
Plaza Ayacucho	60.00	19.00	52.50	45.00	MAC Callao	45.00
Politécnico / III Naval	#¡DIV/0!	7.00	60.00	52.50	MAC Callao	52.50
Santa Rosa	10.00	14.00	60.00	52.50	MAC Callao	52.50
Sarita Colonia (Avenida)	15.00	22.00	45.00	65.00	MAC Lima Norte	45.00

ZONA IDENTIFICADA EN ENCUESTA (Vivienda del usuario)	Datos de Encuesta	Datos de Google Maps			MAC conveniente distinto al MAC Ventanilla	Tiempo hasta MAC conveniente distinto al MAC Ventanilla
	MAC Ventanilla	MAC Ventanilla	MAC Lima Norte	MAC Callao		
Urb. Ciudad Satélite	10.00	11.00	57.50	52.50	MAC Callao	52.50
Urb. La Rinconada de Oquendo	17.50	19.00	40.50	37.00	MAC Callao	37.00
Ventanilla Baja	30.00	13.50	46.50	40.50	MAC Callao	40.50
Zona Comercial	15.00	4.50	52.50	52.50	MAC Lima Norte	52.50
Zona Industrial	15.00	15.00	50.00	57.50	MAC Lima Norte	50.00
Zona Sur	10.00	12.00	47.50	41.50	MAC Callao	41.50

Fuente: Encuesta y Google Maps. Elaboración propia

**b) Tiempos de desplazamiento entre vivienda del usuario y centros de atención de otras entidades en Ventanilla en minutos**

ZONA IDENTIFICADA EN ENCUESTA (Vivienda del usuario)	RENIEC 1 <sup>33</sup>	RENIEC 2 <sup>34</sup>	RENIEC CONV <sup>35</sup>	SEDAPAL	SUNAT	PODER JUDICIAL
AA. HH. Defensores de la Patria	12.5	17.0	12.5	9.0	8.5	15.0
AA. HH. Felix Moreno (Ex Carrizales)	7.5	12.0	7.5	9.0	6.0	15.0
AA. HH. Hijos de Ventanilla	5.5	6.0	5.5	10.5	5.0	14.0
AA. HH. Hijos del Almirante Miguel Grau	12.0	18.0	12.0	5.0	9.5	10.5

<sup>33</sup> Se refiere al local de la RENIEC ubicado junto al Hospital de Ventanilla

<sup>34</sup> Se refiere al local de RENIEC ubicado en el distrito de MI Perú. Si bien es un distrito desde el año 2014, para fines del análisis se considera como parte de Ventanilla por la proximidad y articulación territorial.

<sup>35</sup> Teniendo en cuenta que hasta dos locales de RENIEC aparte del MAC, aquí se indica el local RENIEC más conveniente por cercanía a la zona de residencia de la persona.

ZONA IDENTIFICADA EN ENCUESTA (Vivienda del usuario)	RENIEC 1 <sup>33</sup>	RENIEC 2 <sup>34</sup>	RENIEC CONV <sup>35</sup>	SEDAPAL	SUNAT	PODER JUDICIAL
AA. HH. Kenji Fujimori	13.0	19.0	13.0	7.5	10.5	10.0
AA. HH. Los Licenciados	9.0	15.0	9.0	4.0	5.5	11.5
AA. HH. Luis Felipe de las Casas	19.0	16.0	16.0	25.0	18.0	28.5
AA. HH. Pedro Spadaro	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
AA. HH. Señor de los Milagros	11.0	8.0	8.0	16.0	10.0	19.0
AA. HH. Victor Raúl Haya de la Torre	17.0	24.0	17.0	11.5	14.0	15.0
AA. HH. Villa Los Reyes	17.0	14.0	14.0	21.0	16.0	24.0
AA. HH. Villamoto	4.0	7.5	4.0	9.0	3.0	12.0
Angamos	12.0	19.0	12.0	5.5	9.5	8.5
Barrio Marquez	20.0	27.5	20.0	16.0	19.0	18.0
Barrio Ventanilla Alta	6.5	14.0	6.5	12.5	12.5	16.0
Carretera Nestor Gambetta	16.0	23.0	16.0	11.0	14.0	14.0
CC.HH. Antonia Moreno de Cáceres	15.0	22.0	15.0	9.5	14.0	5.0
Ciudad del Deporte	19.0	24.0	19.0	11.5	16.0	7.0
Ciudad Pachacutec	17.0	14.0	14.0	21.0	16.0	27.5
Cumbre Ventanilla	19.0	16.0	16.0	24.0	18.0	28.5
Distrito Mi Perú	6.0	4.0	4.0	14.0	9.0	16.0
Ex Zona Comercial	5.5	11.5	5.5	10.0	1.0	12.5
José María Arguedas	11.5	8.5	8.5	17.0	10.5	19.0
Jr. El Golfo	17.0	14.0	14.0	22.0	16.0	24.0
La Capilla	13.0	19.0	13.0	7.5	10.5	10.0
La Pampa	31.0	30.0	30.0	37.0	31.0	38.0
Las Lomas	18.0	15.0	15.0	24.0	17.0	27.5
Los Cedros	15.0	12.0	12.0	19.0	14.0	23.0
Mirador	19.0	16.0	16.0	24.0	18.0	28.5

ZONA IDENTIFICADA EN ENCUESTA (Vivienda del usuario)	RENEC 1 <sup>33</sup>	RENEC 2 <sup>34</sup>	RENEC CONV <sup>35</sup>	SEDAPAL	SUNAT	PODER JUDICIAL
Naval	12.0	18.0	12.0	5.0	9.5	11.5
Nuevo Pachacutec	16.0	12.0	12.0	21.0	15.0	24.0
Oquendo	26.5	32.0	26.5	20.0	23.0	23.0
Parihuela	22.0	28.5	22.0	18.0	21.0	20.0
Parque Industrial	12.0	12.0	12.0	15.0	10.0	20.0
Parque Porcino	32.0	37.5	32.0	26.0	29.5	29.5
Plaza Ayacucho	22.0	28.5	22.0	16.0	19.0	19.0
Politécnico / III Naval	10.0	11.0	10.0	3.0	7.0	10.5
Santa Rosa	17.0	24.0	17.0	11.5	15.0	7.0
Sarita Colonia (Avenida)	18.0	15.0	15.0	23.0	17.0	26.5
Urb. Ciudad Satélite	5.0	12.0	5.0	11.0	11.0	14.0
Urb. La Rinconada de Oquendo	21.0	27.5	21.0	16.0	19.0	19.0
Ventanilla Baja	15.0	22.0	15.0	11.0	14.0	13.0
Zona Comercial	5.0	11.5	5.0	9.0	2.0	12.0
Zona Industrial	9.5	6.0	6.0	15.0	8.5	17.0
Zona Sur	15.0	22.0	15.0	10.5	12.5	13.0

**Anexo 14: Ahorro de tiempo por acceder al MAC Ventanilla respecto a no disponer de esta opción**

**Ahorro de tiempo por emplear el MAC de las personas encuestadas, ordenado por caso**

N°	ZONA (Vivienda del usuario)	CASO	NÚMERO DE INSTITUCIONES VISITADAS	MEJOR OPCIÓN ELEGIDA		TIEMPO DE DESPLAZAMIENTO EN MINUTOS		TIEMPO AHORRADO
				Sin MAC	Con MAC	Sin MAC	Con MAC	Sin MAC vs Con MAC
2	Ciudad Pachacutec	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	35.00	35.00	0.00
14	Barrio Marquez	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	5.00	5.00	0.00
19	Parque Porcino	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	60.00	60.00	0.00
23	AA. HH. Hijos de Ventanilla	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	10.00	10.00	0.00
30	Ciudad Pachacutec	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	10.00	10.00	0.00
40	Jr. El Golfo	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	60.00	60.00	0.00
41	Angamos	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	5.00	5.00	0.00
49	Barrio Ventanilla Alta	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	30.00	30.00	0.00
53	Parque Industrial	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	20.00	20.00	0.00
60	Urb. Ciudad Satélite	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	5.00	5.00	0.00
62	Ciudad Pachacutec	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	30.00	30.00	0.00
63	Zona Industrial	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	15.00	15.00	0.00
70	AA. HH. Hijos de Ventanilla	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	10.00	10.00	0.00
71	Distrito Mi Perú	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	10.00	10.00	0.00
74	Naval	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	10.00	10.00	0.00
83	AA. HH. Villa Los Reyes	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	30.00	30.00	0.00
84	Angamos	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	5.00	5.00	0.00
89	Los Cedros	0	2	Local MDV	MAC Ventanilla	40.00	40.00	0.00
90		0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	45.00	45.00	0.00

N°	ZONA (Vivienda del usuario)	CASO	NÚMERO DE INSTITUCIONES VISITADAS	MEJOR OPCIÓN ELEGIDA		TIEMPO DE DESPLAZAMIENTO EN MINUTOS		TIEMPO AHORRADO
				Sin MAC	Con MAC	Sin MAC	Con MAC	Sin MAC vs Con MAC
91	AA. HH. Hijos de Ventanilla	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	5.00	5.00	0.00
92	Ciudad del Deporte	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	10.00	10.00	0.00
93		0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	40.00	40.00	0.00
95	Ciudad Pachacutec	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	10.00	10.00	0.00
96	AA. HH. Luis Felipe de las Casas	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	60.00	60.00	0.00
102	Ciudad Pachacutec	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	40.00	40.00	0.00
107	Ciudad Pachacutec	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	30.00	30.00	0.00
108	Ciudad Pachacutec	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	90.00	90.00	0.00
111	Ciudad Pachacutec	0	2	Local MDV	MAC Ventanilla	20.00	20.00	0.00
115	Distrito Mi Perú	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	10.00	10.00	0.00
116	Barrio Ventanilla Alta	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	15.00	15.00	0.00
124	Ciudad Pachacutec	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	20.00	20.00	0.00
126	Zona Sur	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	10.00	10.00	0.00
130	Angamos	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	20.00	20.00	0.00
131	Cumbre Ventanilla	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	30.00	30.00	0.00
134	Distrito Mi Perú	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	20.00	20.00	0.00
137		0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	40.00	40.00	0.00
152		0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	50.00	50.00	0.00
153	Ciudad Pachacutec	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	20.00	20.00	0.00
158	Ex Zona Comercial	0	1	Local MDV	MAC Ventanilla	5.00	5.00	0.00
1	Parque Porcino	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	32.00	32.00	0.00
3	Distrito Mi Perú	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	9.00	9.00	0.00
4	Distrito Mi Perú	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	4.00	4.00	0.00



N°	ZONA (Vivienda del usuario)	CASO	NÚMERO DE INSTITUCIONES VISITADAS	MEJOR OPCIÓN ELEGIDA		TIEMPO DE DESPLAZAMIENTO EN MINUTOS		TIEMPO AHORRADO
				Sin MAC	Con MAC	Sin MAC	Con MAC	Sin MAC vs Con MAC
5	AA. HH. Hijos de Ventanilla	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	5.50	5.50	0.00
6	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	21.00	21.00	0.00
9	AA. HH. Felix Moreno (Ex Carrizales)	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	7.50	7.50	0.00
10	Carretera Nestor Gambetta	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	16.00	10.00	6.00
11	CC.HH. Antonia Moreno de Cáceres	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	15.00	5.00	10.00
12	Barrio Ventanilla Alta	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	6.50	6.50	0.00
13	AA. HH. Felix Moreno (Ex Carrizales)	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	7.50	7.50	0.00
15	Distrito Mi Perú	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	4.00	4.00	0.00
18	AA. HH. Hijos del Almirante Miguel Grau	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	12.00	12.00	0.00
20	Angamos	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	5.50	5.50	0.00
21	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
22	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
24	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
26	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	16.00	16.00	0.00
28	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	21.00	21.00	0.00
34	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
36	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
38	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	21.00	21.00	0.00
39	AA. HH. Villa Los Reyes	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	21.00	21.00	0.00
42	Barrio Ventanilla Alta	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	6.50	6.50	0.00
43	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
44	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	21.00	21.00	0.00
45	AA. HH. Hijos de Ventanilla	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	7.50	6.50

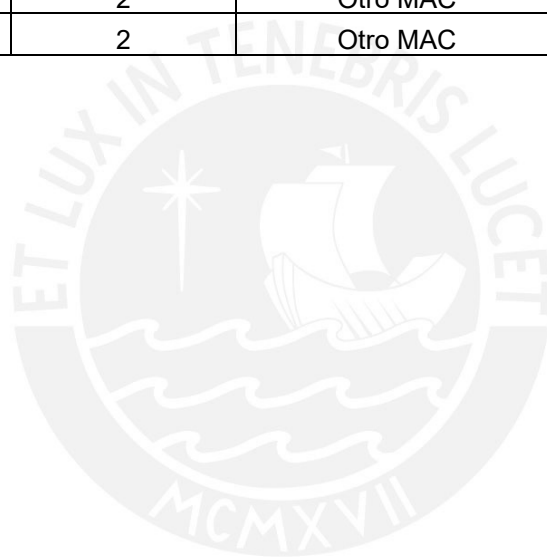
N°	ZONA (Vivienda del usuario)	CASO	NÚMERO DE INSTITUCIONES VISITADAS	MEJOR OPCIÓN ELEGIDA		TIEMPO DE DESPLAZAMIENTO EN MINUTOS		TIEMPO AHORRADO
				Sin MAC	Con MAC	Sin MAC	Con MAC	Sin MAC vs Con MAC
50	Oquendo	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	26.50	16.67	9.83
51	Barrio Ventanilla Alta	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	6.50	6.50	0.00
52	Urb. Ciudad Satélite	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	5.00	5.00	0.00
54	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	21.00	21.00	0.00
55	Ciudad del Deporte	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	19.00	9.60	9.40
58	Angamos	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	9.50	9.50	0.00
59	AA. HH. Pedro Spadaro	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
61	Ciudad del Deporte	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	19.00	9.60	9.40
64	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
65	Angamos	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	12.00	11.43	0.57
66	Barrio Ventanilla Alta	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	6.50	6.50	0.00
67	AA. HH. Los Licenciados	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	5.50	5.50	0.00
69	Distrito Mi Perú	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	9.00	9.00	0.00
73	Parque Porcino	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	29.50	29.50	0.00
75	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
76	Zona Comercial	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	9.00	9.00	0.00
77	AA. HH. Villamoto	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	3.00	3.00	0.00
78		1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	#N/D	#N/D	#N/D
79	La Capilla	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	13.00	10.00	3.00
80	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
81	Barrio Marquez	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	20.00	10.00	10.00
85	Urb. Ciudad Satélite	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	11.00	10.00	1.00
86		1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	#N/D	#N/D	#N/D

N°	ZONA (Vivienda del usuario)	CASO	NÚMERO DE INSTITUCIONES VISITADAS	MEJOR OPCIÓN ELEGIDA		TIEMPO DE DESPLAZAMIENTO EN MINUTOS		TIEMPO AHORRADO
				Sin MAC	Con MAC	Sin MAC	Con MAC	Sin MAC vs Con MAC
87	Angamos	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	12.00	11.43	0.57
88	Urb. La Rinconada de Oquendo	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	19.00	17.50	1.50
98	AA. HH. Victor Raúl Haya de la Torre	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	17.00	5.00	12.00
99	AA. HH. Villa Los Reyes	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	16.00	16.00	0.00
101	AA. HH. Los Licenciados	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	5.50	5.50	0.00
103	Barrio Ventanilla Alta	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	6.50	6.50	0.00
106	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
109	José María Arguedas	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	8.50	8.50	0.00
112	Plaza Ayacucho	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	16.00	16.00	0.00
113	Politécnico / III Naval	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	7.00	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
114	Urb. Ciudad Satélite	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	11.00	10.00	1.00
120	AA. HH. Villa Los Reyes	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
121	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
122	Santa Rosa	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	17.00	10.00	7.00
123	Urb. Ciudad Satélite	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	5.00	5.00	0.00
125	La Capilla	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	13.00	10.00	3.00
128	AA. HH. Defensores de la Patria	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	12.50	9.00	3.50
129		1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	#N/D	#N/D	#N/D
132	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	21.00	21.00	0.00
133	Barrio Ventanilla Alta	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	12.50	12.50	0.00
136	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
138	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	21.00	21.00	0.00
139	Urb. La Rinconada de Oquendo	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	21.00	17.50	3.50

N°	ZONA (Vivienda del usuario)	CASO	NÚMERO DE INSTITUCIONES VISITADAS	MEJOR OPCIÓN ELEGIDA		TIEMPO DE DESPLAZAMIENTO EN MINUTOS		TIEMPO AHORRADO
				Sin MAC	Con MAC	Sin MAC	Con MAC	Sin MAC vs Con MAC
140	Parihuela	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	22.00	10.00	12.00
141	Urb. Ciudad Satélite	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	5.00	5.00	0.00
142	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	21.00	21.00	0.00
144	Ciudad del Deporte	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	11.50	9.60	1.90
146	AA. HH. Villa Los Reyes	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
148	Mirador	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	18.00	15.00	3.00
149	AA. HH. Defensores de la Patria	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	12.50	9.00	3.50
150	Ventanilla Baja	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	15.00	15.00	0.00
151	Urb. Ciudad Satélite	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	5.00	5.00	0.00
154	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	16.00	16.00	0.00
156	Barrio Ventanilla Alta	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	6.50	6.50	0.00
160	Distrito Mi Perú	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
161	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	21.00	21.00	0.00
162	Ciudad Pachacutec	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	14.00	14.00	0.00
163	Distrito Mi Perú	1	1	Institución en Ventanilla	Local más cercano	4.00	4.00	0.00
7	AA. HH. Kenji Fujimori	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	45.00	20.00	25.00
8	Sarita Colonia (Avenida)	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	45.00	15.00	30.00
16	AA. HH. Villa Los Reyes	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	45.00	27.50	17.50
25	Nuevo Pachacutec	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	55.00	25.00	30.00
27	Barrio Marquez	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	41.50	10.00	31.50
32	Oquendo	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	34.50	16.67	17.83
33	Ciudad Pachacutec	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	55.00	23.60	31.40
37	Ciudad Pachacutec	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	55.00	23.60	31.40

N°	ZONA (Vivienda del usuario)	CASO	NÚMERO DE INSTITUCIONES VISITADAS	MEJOR OPCIÓN ELEGIDA		TIEMPO DE DESPLAZAMIENTO EN MINUTOS		TIEMPO AHORRADO
				Sin MAC	Con MAC	Sin MAC	Con MAC	Sin MAC vs Con MAC
46	Distrito Mi Perú	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	50.00	15.91	34.09
48	Ciudad Pachacutec	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	55.00	23.60	31.40
56	Distrito Mi Perú	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	50.00	15.91	34.09
57	Ciudad Pachacutec	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	55.00	23.60	31.40
68	AA. HH. Defensores de la Patria	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	57.50	9.00	48.50
72		2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	#N/D	#N/D	#N/D
94	AA. HH. Hijos del Almirante Miguel Grau	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	52.50	15.00	37.50
97	Ciudad Pachacutec	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	55.00	23.60	31.40
100		2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	#N/D	#N/D	#N/D
104	Ciudad Pachacutec	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	55.00	23.60	31.40
105	AA. HH. Villa Los Reyes	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	45.00	27.50	17.50
110	Urb. Ciudad Satélite	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	52.50	10.00	42.50
117	AA. HH. Felix Moreno (Ex Carrizales)	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	55.00	10.00	45.00
127	Ciudad Pachacutec	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	55.00	23.60	31.40
145	Parque Porcino	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	55.00	32.50	22.50
147	Las Lomas	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	50.00	5.00	45.00
155	Ciudad Pachacutec	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	55.00	23.60	31.40
157	AA. HH. Señor de los Milagros	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	50.00	10.00	40.00
159	La Pampa	2	1	Otro MAC	MAC Ventanilla	42.50	30.00	12.50
29	Barrio Ventanilla Alta	3	3	Otro MAC	MAC Ventanilla	57.50	19.00	38.50
31		3	2	Otro MAC	MAC Ventanilla	#N/D	#N/D	#N/D
35	Ciudad Pachacutec	3	2	Otro MAC	MAC Ventanilla	55.00	23.60	31.40
47		3	2	Otro MAC	MAC Ventanilla	#N/D	#N/D	#N/D

N°	ZONA (Vivienda del usuario)	CASO	NÚMERO DE INSTITUCIONES VISITADAS	MEJOR OPCIÓN ELEGIDA		TIEMPO DE DESPLAZAMIENTO EN MINUTOS		TIEMPO AHORRADO
				Sin MAC	Con MAC	Sin MAC	Con MAC	Sin MAC vs Con MAC
82	Ciudad Pachacutec	3	2	Otro MAC	MAC Ventanilla	55.00	23.60	31.40
119	AA. HH. Hijos de Ventanilla	3	2	Otro MAC	MAC Ventanilla	50.00	7.50	42.50
135	Ciudad Pachacutec	3	2	Otro MAC	MAC Ventanilla	55.00	23.60	31.40
143	Oquendo	3	2	Otro MAC	MAC Ventanilla	34.50	16.67	17.83



## Anexo 15: Registro fotográfico

### Realización del trabajo de campo

