

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

“ELEMENTOS A TOMAR EN CUENTA PARA IMPLEMENTAR LA
POLÍTICA DE MEJOR ATENCIÓN AL CIUDADANO A NIVEL
NACIONAL”

Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y
Gobierno con Mención en Políticas Públicas y Gestión Pública.

AUTORA

TRACY ALEXANDRA PRIETO BARRAGÁN

ASESOR

Carlos Castro Silvestre

JURADOS

Carlos Alza Barco

Eduardo Dargent Bocanegra

LIMA - PERÚ

2013

A mis padres, grandes compañeros en las más arduas luchas.



Tabla de Contenido

Introducción.....	5
1. Marco Teórico, Estado de la Cuestión y Experiencias de otros países	8
1.1 Marco Teórico.....	9
1.1.1 La Nueva Gestión Pública	9
1.1.2 Agenda iberoamericana sobre Gestión Pública.....	12
1.1.3 Marco conceptual de Políticas Públicas	14
1.1.3.1 Ernesto Stein et al. (BID) - La política de las políticas públicas	14
1.1.3.2 Eugenio Lahera – Articulación entre la Política y las Políticas Públicas	15
1.1.3.3 Joan Subirats – Recursos de las políticas públicas.....	15
1.2 Estado de la cuestión.....	16
1.2.1 PROPOLI - Simplificación Administrativa.....	17
1.2.2 Investigación Universidad Católica Sedes Sapientiae - La Simplificación Administrativa	18
1.2.3 Agenda Nacional de Competitividad.....	19
1.3 Experiencias de otros países	20
1.3.1 Bahía – Brasil	20
1.3.2 Bogotá – Colombia.....	21
2. Antecedentes y características de MAC	24
2.1 Antecedentes	24
2.1.1 Ley de Modernización del Estado	24
2.1.2 Préstamo del BID para financiar la creación del Programa de Modernización y Descentralización del Estado.....	25
2.1.3 Se da institucionalidad a la Modernización mediante la COPRE	27
2.1.4 Talleres de Modernización del Estado y Discurso Presidencial introducen MAC	28
2.1.4.1 Taller sobre Modernización del Estado – Febrero 2007	28
2.1.4.2 Discurso presidencial y Taller sobre Reforma y Modernización del Estado – Marzo 2007 – Se propone MAC.....	28
2.1.4.3 Hoja de ruta de la Modernización y Descentralización del Estado... 30	
2.1.5 Primeros pasos para la Transferencia de políticas.....	31
2.1.6 El marco de la Simplificación Administrativa y el Rol de la SGP.....	31
2.1.6.1 El contexto de las Políticas Nacionales y la intervención de la SGP	31
2.2 Diseño de la Mejor Atención al Ciudadano.....	34
2.2.1 Consultoría para el Diseño y Estudios de Oferta y Demanda	34
2.2.1.1 Consultoría para el Diseño	34
2.2.1.2 Estudio de Demanda.....	34

2.2.1.3	Estudio de Oferta.....	35
2.2.2	Proyecto de Inversión Pública.....	36
2.2.3	Características principales de la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano.....	38
2.2.3.1	Características y ejes.....	38
2.2.3.2	Plataforma presencial – Centro de Atención MAC.....	39
2.2.3.3	Plataforma telefónica.....	41
2.2.3.4	Plataforma virtual.....	42
2.2.4	MAC como estrategia de la Simplificación Administrativa.....	42
2.3	Resultados de MAC en sus tres plataformas.....	44
2.3.1	Resultados y problemas de la Plataforma Presencial en el CC Lima Norte 44	
2.3.1.1	Metas iniciales.....	44
2.3.1.2	Informe de MAC para Marzo 2012.....	45
2.3.1.3	Encuestas a los ciudadanos.....	45
2.3.1.4	Problemas de implementación.....	47
2.3.2	Resultados de las plataformas telefónica y virtual en mayo de 2012.....	48
2.3.3	Resultados del protocolo de atención.....	49
3.	Cómo implementar MAC a nivel nacional.....	49
3.1	¿MAC es una política pública?.....	49
3.2	¿Por qué es importante escalar MAC?.....	50
3.3	Haciendo de MAC una política a nivel nacional.....	54
3.3.1	Contar con un fuerte liderazgo y compromiso de las autoridades así como voluntad política.....	55
3.3.2	Articularse con el uso de las TICs – Gobierno Electrónico.....	59
3.3.3	Contar con financiamiento.....	61
3.3.4	Contar con mecanismos de seguimiento y reajuste de la política.....	63
3.3.5	Estar cimentada sobre la coordinación de las entidades.....	64
3.3.6	Valorar y capacitar a los “Recursos Humanos”.....	66
3.3.7	Contar con un componente legal – normativo que la respalde.....	67
3.3.8	Tener un modelo de gestión adecuado.....	70
3.3.9	Estar posicionada en el ideario de la comunidad.....	72
4.	Conclusiones.....	74
5.	Bibliografía.....	80
6.	Anexos.....	91
6.1	Anexo 1: Criterios y estándares de la Gestión de la Calidad.....	91
6.2	Anexo 2: Productos de la Consultoría para el Diseño de MAC / MACMYPE91	
6.3	Anexo 3: Características de los Estudios de Demanda y Oferta.....	93

6.4	Anexo 4: Resultados de la plataforma física para Marzo de 2012	94
6.5	Anexo 5: Resultados de las plataformas telefónica y virtual para Mayo 2012	95
6.6	Anexo 6: Sistematización de entrevistas realizadas	96



Introducción

La Política de Mejor Atención al Ciudadano tuvo sus inicios con la Ley de Modernización del Estado, del año 2002; pero se cristalizó a partir del año 2007, en que se retomó esta agenda modernizadora y se implementaron acciones en diversos frentes para lograrlo. La entidad encargada de liderar estas iniciativas fue la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la PCM, cuyo componente *Mejor Atención al ciudadano y simplificación administrativa* es el encargado de movilizar estos temas.

Esta política tiene como principal objetivo brindar una atención diferenciada y con información adecuada a la población, para lo que incorpora: i) la creación de plataformas multicanal para brindar servicios de manera oportuna y de alta calidad a los ciudadanos; ii) el uso la tecnología mediante la Plataforma de Interoperabilidad que conecta la información de todas las instancias del Estado y en un futuro sería el punto de partida de los servicios multicanal; y iii) un protocolo de atención diferenciado que implica una priorización del buen trato, la optimización del tiempo de atención, así como el brindar información oportuna y de manera adecuada a los ciudadanos, entre otras características. Las plataformas multicanal son de tres tipos: *presencial*, reuniendo en un solo lugar a varias entidades que ofrecen los servicios más solicitados para los ciudadanos (MAC) y para los empresarios (MACMYPE); *telefónica*, que atiende las consultas sobre los servicios de las entidades en una sola línea telefónica (AlóMAC); y la virtual, que ofrece, a los usuarios en línea, información sobre los trámites de las entidades estatales y asesoría a través de un servicio de chat / correo (MAC.pe) y del Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas (PSCE) que ofrece la parte transaccional para los trámites. A la fecha, la experiencia de la plataforma presencial de MAC ha sido exitosa en términos de acogida del público (cantidad de atenciones y cantidad de empresas constituidas) y en términos de índices de satisfacción de los ciudadanos, que es medida mediante encuestas¹ diarias en el centro presencial fijo. Los resultados² revelan que 72% de los encuestados lo cataloga de bueno y 24% de excelente. Sin embargo, a la fecha, solo existen dos plataformas presenciales, una en Lima Norte y otra en Callao; la línea telefónica solo funciona en Lima y para entidades del ejecutivo; y en el canal virtual, en su lado de consultas solo abarca los trámites de las entidades del ejecutivo y el PSCE esencialmente ofrece solo el Servicio de Constitución de Empresas.

¹ Se pregunta al respecto de la atención de personal, trato del personal de recepción y de módulo, tiempo de espera, claridad de la información recibida, disponibilidad de la información y ambiente del local.

² Según los datos a marzo de 2012 para el Centro MAC en Lima Norte.

Frente a ese escenario, el objeto de esta investigación es analizar qué condiciones deben darse para que esta política se implemente a nivel nacional y cumpla con el objetivo para el que fue creada: llevar el Estado a los ciudadanos. La tesis cobra especial relevancia pues pone en evidencia la importancia de esta política y la utilidad de que no solo se aplique en experiencias específicas y focalizadas sino que involucre a toda la gestión pública, que implique una transformación en la forma en que son ofrecidos los servicios públicos a nivel nacional, por lo que se justifica su escalamiento.

En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico, el estado de la cuestión y las experiencias de otros países. En el *marco teórico* se describen conceptos de la Nueva Gestión Pública (NGP), vinculada directamente con la experiencia de MAC; la agenda iberoamericana sobre la Gestión Pública, que está expresada por la *Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública*, que prioriza el enfoque hacia el ciudadano para brindarle una atención de calidad; y el marco conceptual sobre políticas públicas que servirá para analizar la política y para analizar los elementos para su implementación a nivel nacional. En el *estado de la cuestión* se recogen textos de PROPOLI y una investigación de la Universidad Católica Sedes Sapientiae sobre la Simplificación Administrativa, estrechamente vinculada a la mejor atención al ciudadano. También se analiza a la luz de la *Agenda Nacional de Competitividad*, que establece metas bajo orientadas a la mejora de la competitividad, las coincidencias con la promoción de MAC a nivel nacional. Finalmente, en las *experiencias de otros países*, se describen las experiencias que sirvieron de modelo para MAC en nuestro país: los casos de Bahía, en Brasil; y de Bogotá, en Colombia.

En el segundo capítulo se describen los antecedentes, el diseño y los resultados de las plataformas de MAC. En los *antecedentes*, se inicia describiendo la Ley de Modernización del Estado, del año 2002, que es el punto de partida de MAC dado que declara al Estado en proceso de Modernización. Luego de ello, se describe el préstamo que contrajo el Estado Peruano con el BID para financiar el *Programa de Modernización y Descentralización del Estado (PMDE)*, que se encargaría de administrar los fondos para implementar el proceso de modernización y descentralización del Estado. También se detallan los talleres sobre Modernización, dados en el 2007, que presentaron las experiencias extranjeras, así como el discurso presidencial que impulsaría lo que ya desde entonces se conocería como MAC. Después

se describió al actor que lideraría el proceso: la Secretaría de Gestión Pública de la PCM; así como el contexto de la Simplificación Administrativa. En la parte del *diseño* de MAC, se narra la participación de una consultoría externa, y se contó también con estudios de demanda y oferta. Se describe también el marco normativo brindado por la Política y el Plan de Simplificación Administrativa. Así también, se describen las características de MAC, los resultados obtenidos y los problemas presentados a lo largo del tiempo que ya viene funcionando.

En el tercer capítulo se analizan los elementos necesarios para hacer de MAC una política a nivel nacional. Primero se analiza si MAC es o no una política pública, luego la importancia de escalar MAC a nivel nacional y finalmente los puntos necesarios a tomar en cuenta para dicha implementación, teniendo en cuenta: criterios de análisis de acuerdo al marco teórico, la agenda sobre Gestión Pública según la *Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública*, los factores de éxito identificados en otras experiencias positivas de atención al ciudadano y lo observado en la propia experiencia de MAC, en particular resaltando los factores institucionales.

Finalmente se expresan las conclusiones a las que se ha arribado luego de la investigación y se detalla la bibliografía consultada.

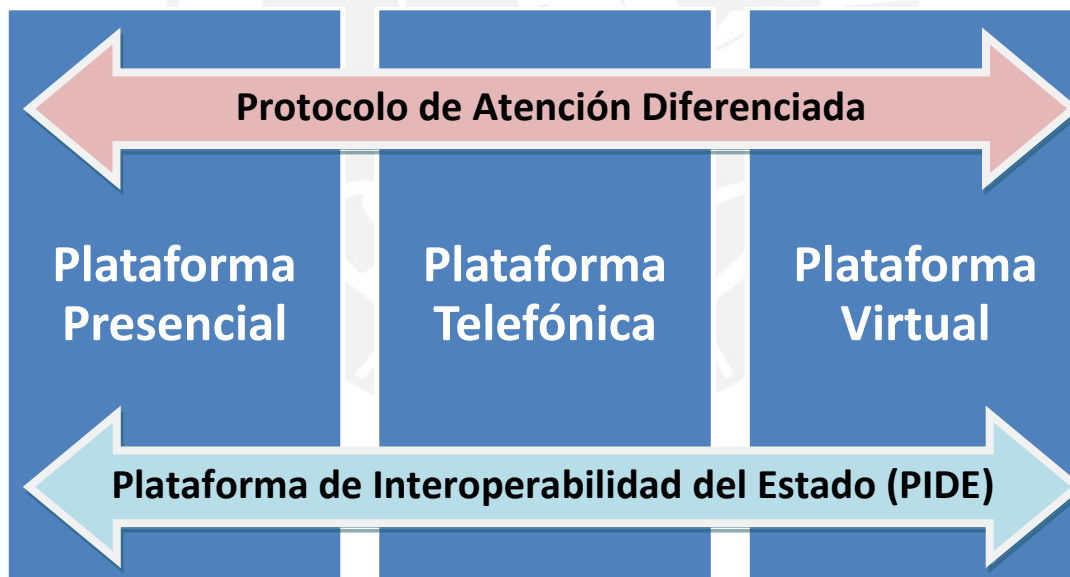
La investigación espera contribuir con el proceso de Modernización del Estado, en particular para brindar una Mejor Atención al ciudadano a nivel nacional, haciendo que se cumpla el objetivo de MAC: acercar el Estado al ciudadano. La tesis puede ser de especial relevancia para el Presidente del Consejo de Ministros, para que dé el respaldo político de liderazgo y coordine con la Secretaría de Gestión Pública, encargada del proceso de modernización de la gestión pública. Así también puede ser un instrumento para la Secretaría de Gestión Pública para despertar en el Presidente del Consejo de Ministros el interés al respecto el tema y otorgue el respectivo respaldo político.

Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de Mejor Atención al Ciudadano a nivel nacional

1. Marco Teórico, Estado de la Cuestión y Experiencias de otros países

La Política de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) apunta a brindar una atención de calidad a la población mediante estos tres elementos: i) la creación de plataformas multicanal (presencial, telefónica y virtual) para brindar servicios de manera oportuna y mediante diversos accesos; ii) el uso la tecnología mediante la Plataforma de Interoperabilidad que conecta la información de todas las instancias del Estado y que apunta a ser herramienta clave de los servicios multicanal; y iii) un protocolo de atención diferenciada, en que se prioriza el buen trato, la optimización del tiempo de atención, así como el brindar información oportuna y de manera adecuada a los ciudadanos, entre otras características.

Mejor Atención al Ciudadano (MAC)



Fuente: Elaboración Propia

Actualmente la política tiene un radio de acción limitado, por lo que el objetivo de esta investigación es identificar los elementos que permitirán que escale a nivel nacional. Para ello, es necesario realizar algunos pasos previos: i) recoger el marco teórico relevante que ayude a reconocer la forma en que MAC se sustenta en los conceptos de la gestión pública así como los elementos que deben caracterizar a una política pública para hacer el posterior contraste con las características de MAC; ii) el estado de la

cuestión, que refleja lo que otros autores han escrito respecto a este tema y, frente a ello, qué valor agregado propone esta investigación; y iii) las experiencias de otros países que fueron importantes ejemplos para elaborar la propuesta de lo que sería MAC en el Perú.

1.1 Marco Teórico

1.1.1 La Nueva Gestión Pública

La Atención al Ciudadano es la manera que el Estado tiene para vincularse con la población a través de los diferentes servicios que le ofrece, teniendo en cuenta: calidad, tiempo de respuesta, costo y trato en la atención, entre otros. Por esa razón, es importante conocer cómo han ido cambiando los paradigmas sobre la forma en que se realiza la Administración Pública, comparando el Modelo Tradicional de la misma con la Nueva Administración Pública, prestando particular atención a lo vinculado con la atención al ciudadano.

El *Modelo Tradicional de Administración Pública* se preocupa, sobre todo, del *cumplimiento de los procedimientos administrativos por encima de la consecución de objetivos*: la actividad administrativa se considera *legítima* en tanto sea *legal*. Las principales características de este modelo son:

1. La *información se desarrolla en un modelo top-down*: La cadena de mando y el flujo de la información se dirige fundamentalmente desde el Estado hacia la sociedad. Se piensa que los altos funcionarios conocen mejor cuáles son las demandas de los ciudadanos y cómo éstos quieren los servicios, sin necesidad de preguntarles. No existe un modelo *bottom-up* que eleve las inquietudes y las demandas de los ciudadanos a los decisores superiores.
2. Hay una *escasa preocupación por los resultados* y más bien una *excesiva concentración en los procedimientos*.

(BAENA DE ALCÁZAR, 1996: 3-5).

Por su parte, la *Nueva Gestión Pública (NGP)* apunta hacia una *administración eficiente y eficaz, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos* al menor coste posible, fomentando, para ello, la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Implica la existencia de *sistemas de control* que otorguen transparencia a los

procesos, planes y resultados, para que favorezcan la participación ciudadana (GARCÍA, 2007:8).

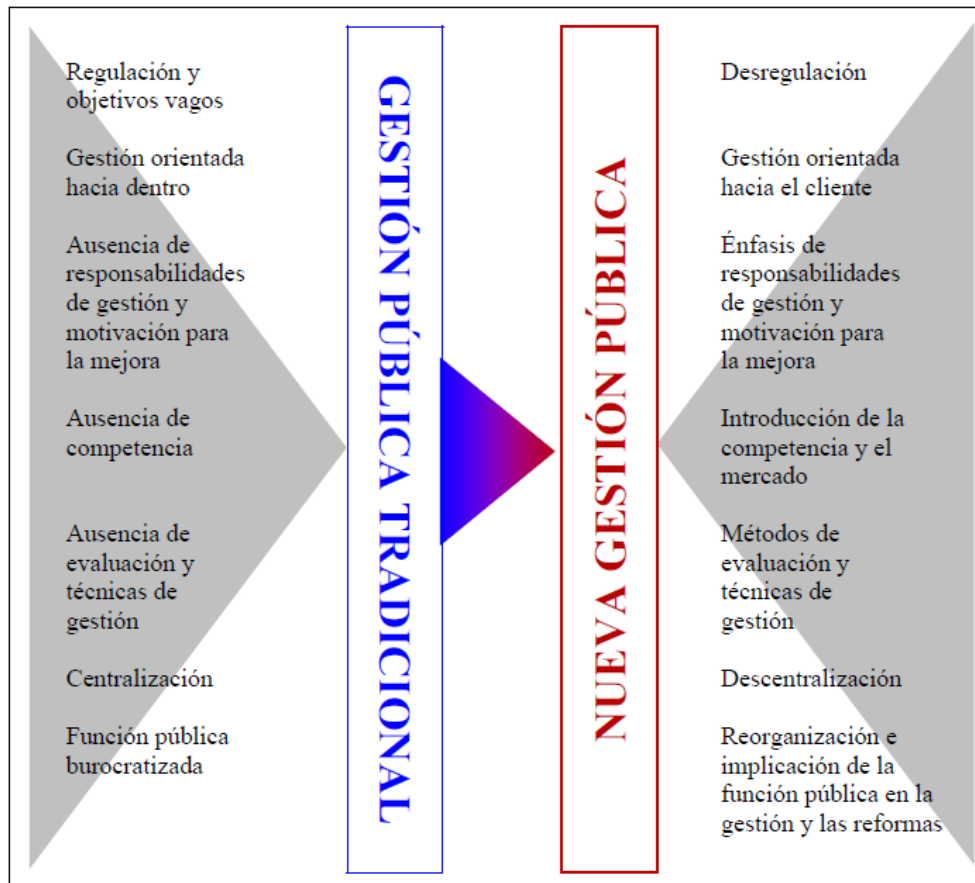
La NGP se traduce en reformas en diferentes ámbitos. Las más relevantes, en relación con el tema de estudio, son:

- Factores económicos: Ajuste presupuestal.
- Factores ideológicos: Mayor orientación al ciudadano, prestando mayor interés a sus necesidades y derechos.
- Factores tecnológicos: Nuevas tecnologías de la información e intercambio fluido de información para una rápida toma de decisiones, una mejor relación entre el ciudadano y la Administración y una mayor coordinación de todos los servicios.

(FERNÁNDEZ, 2008: 6-7)

El siguiente cuadro resume las diferencias entre la Administración Tradicional y la Nueva Administración Pública:

Gráfico 1: Gestión Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública



Fuente: Adaptado del texto "Análisis contable de entidades públicas" de Montesinos

Julve – 1998 (FERNANDEZ, 2008: 11)

Como se puede observar, la NGP prioriza la gestión orientada al cliente – el ciudadano es considerado un “cliente” de los de servicios que brinda el Estado. Se incluyen, también, métodos de evaluación y técnicas de gestión para un monitoreo constante de la función pública así como una mejora continua.

Asimismo, la NGP tiene instrumentos que están vinculados con el ideal de ofrecer una mejor atención al ciudadano³ (SCHRÖDER, 2000: 15-31):

1. Orientación hacia el ciudadano / cliente: La administración no es un fin en sí mismo sino más bien su proyección debe ser sobre el ciudadano, pues su única tarea es la de proporcionar los servicios a los que el ciudadano tiene derecho.

Para ello aplica las siguientes medidas:

- Informar amplia y activamente al cliente sobre servicios ofrecidos.
- Brindar accesibilidad (en tiempo y lugar) a los servicios: ofertas descentralizadas y horarios accesibles para los ciudadanos.
- Capacitar al personal para que tenga una cordial relación con los clientes.
- Mejorar la calidad de contacto con los ciudadanos y las medidas de mercadotecnia (encuestas sobre satisfacción de los clientes y adaptación de las ofertas a las necesidades de los ciudadanos, entre otras).

2. Personal: Es necesaria una capacitación para ampliar sus conocimientos empresariales, de dirección y de comunicación, así como su competencia social.

3. Técnica de información: Sistema de información para un trabajo ágil y confiable mediante un manejo adecuado y descentralizado de los datos de los clientes.

4. Gestión de calidad: Se consideran criterios y estándares⁴ para la medición de la calidad, entre los más resaltantes estándares figuran: tiempos de espera, duración del proceso, asesoría, sistema de información, opciones de comunicación, capacitación a los servidores.

En resumen, la NGP:

- Busca ser una administración eficiente y eficaz.

³ Por los temas afines a la investigación solo se han citado cuatro, los otros cuatro son: Gestión contractual, Transferencia de la responsabilidad sobre los cursos, Orientación hacia el rendimiento y Controlling - costos y presupuesto (SCHRÖDER, 2000: 15-31).

⁴ Ver el Anexo 1 de la sección *Anexos* para tener mayor detalle de los criterios y estándares.

- Tiene una clara orientación al ciudadano, a satisfacer sus necesidades reales al menor coste posible.
- Involucra el ofrecimiento de información amplia a los ciudadanos sobre los servicios ofrecidos; la amplia accesibilidad a los servicios (en tiempo y lugar); la capacitación al personal para que tengan una cordial relación con los clientes; la realización de encuestas sobre la satisfacción de los clientes; y la adaptación a la oferta de servicios a las necesidades de los ciudadanos.
- Hace uso de las Tecnologías de la Información⁵ (TICs) para un trabajo ágil y confiable de la información de los ciudadanos.
- Aplicar criterios y estándares de calidad.

Estos puntos, que son elementos principales en la Nueva Gestión Pública, son los que más adelante se observarán como características de la Política de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) en la sección 2.2.3, por lo que se podría afirmar que MAC es una forma de poner en práctica la NGP.

1.1.2 Agenda iberoamericana sobre Gestión Pública

Habiendo ya analizado la Nueva Gestión Pública y sus coincidencias con MAC, se considera relevante exponer lo que se prioriza en la región en lo relacionado con la Atención al Ciudadano. Los países iberoamericanos, bajo la iniciativa del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), se reúnen periódicamente para compartir y analizar experiencias sobre temas de administración pública y modernización del Estado, entre otros. En junio de 2008, se celebró la *X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*, en El Salvador⁶, en la que se aprobó⁷ la **Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública** como un instrumento para la guía y orientación a los Gobiernos de Iberoamérica para lograr la viabilidad de sistemas de calidad y excelencia (CLAD, 2008).

⁵ Agrupan los elementos y las técnicas usados en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente la informática, Internet y las telecomunicaciones.

⁶ Contó con la participación de más de 50 funcionarios, representando a 18 países y a la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB).

⁷ La carta fue adoptada por los países, en la *XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno* (San Salvador, octubre 2008). A dicha cumbre asisten los países miembros de la Comunidad Iberoamericana, entre los que se encuentra el Perú.

La carta señala que una gestión pública apunta a la calidad cuando está **centrada en servicio al ciudadano y orientada a resultados**, según los siguientes principios:

- *Servicio público*: Las Administraciones Públicas están al servicio de los ciudadanos, por lo que darán preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- *Coordinación y cooperación*: Todas las entidades de la Administración Pública deben contribuir a la prestación de servicios al ciudadano. Para ello, se deberán asignar competencias, relaciones, instancias y sistemas de coordinación de sus entes y órganos, para prestar servicios de forma integral al ciudadano.
- *Acceso universal*: Apunta a la universalización y el más amplio y fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a servicios públicos de igual calidad.
- *Eficacia*: Se debe trabajar en la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.
- *Evaluación permanente y mejora continua*: Evaluación permanente, interna y externa para identificar oportunidades para la mejora continua de los procesos y servicios públicos, así como fomentar la rendición de cuentas.

Respecto a los derechos y deberes de los ciudadanos⁸, se señala que los ciudadanos podrán:

- Acceder a cualquier servicio público o prestación a que tengan derecho, recibiendo una atención y asistencia ágil, oportuna y adecuada.
- Solicitar y obtener información pública de interés general, en especial aquella referida a los resultados de la gestión pública y al desempeño de los órganos y entes de la Administración Pública, que sea completa, veraz y actualizada.

Sobre las acciones e instrumentos para aplicar la calidad en la gestión pública⁹, se sugiere, entre otros, el *Gobierno electrónico*, de conformidad con la “Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico”, se debe buscar la optimización de las TICs, para la mejora y el acercamiento del servicio a las necesidades ciudadanas, así como de la propia gestión pública; la mejora de la atención, trámites en línea, participación y transparencia. En particular, se propiciará la interconexión entre las diferentes Administraciones orientada a la simplificación de trámites para el ciudadano (CLAD, 2008).

⁸ En el Capítulo III *Derechos y Deberes de los Ciudadanos para una gestión pública de Calidad*.

⁹ En el Capítulo IV *Orientaciones, acciones e instrumentos para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública*, sección 2 “Acciones e instrumentos para la calidad en la gestión pública”.

Para alcanzar ello, es de vital importancia¹⁰ (CLAD, 2008):

- Un **fuerte liderazgo y compromiso público de las autoridades políticas** y del nivel directivo de la Administración Pública.
- **Sensibilización** sobre la importancia de la calidad en la gestión pública, y capacitación sobre instrumentos y metodologías de la calidad, así como técnicas de gestión pública.

Como se puede apreciar, la *Carta Iberoamericana de la Calidad a la Gestión Pública* guarda similitudes con algunos puntos ya identificados en la *Nueva Gestión Pública*, en términos de: orientación al ciudadano, acceso universal de los servicios, eficacia, y la importancia de brindar información oportuna. Por su parte la, Carta incorpora también la evaluación permanente y mejora continua; la necesidad de coordinación y cooperación entre las entidades para brindar los servicios articuladamente; y el uso del Gobierno Electrónico. Estos son elementos que también se identifican en la experiencia de MAC en la sección 2.2.3, por lo tanto MAC estaría alineado a una forma de hacer Gestión Pública de calidad. Los elementos de fuerte liderazgo y los esfuerzos de sensibilización, habiendo sido observados en el caso de MAC en menor escala, serán priorizados para lograr el escalamiento de la política que es descrita en la sección 3.3.

1.1.3 Marco conceptual de Políticas Públicas

La política de Mejor Atención al Ciudadano, existe como tal, según la definición de que una política pública es un conjunto de decisiones al respecto de un problema, tal como señala Subirats: “Decidir que existe un problema. Decidir que se debe intentar resolver. Decidir la mejor manera de proceder. Decidir legislar sobre el tema, etc.” (SUBIRATS 1994:41). Partiendo de esa definición, se desea identificar lo necesario para llevar esta política a un contexto nacional, para lo que se revisará lo propuesto por Stein y otros autores en una publicación del BID, Eugenio Lahera y Joan Subirats.

1.1.3.1 Ernesto Stein et al. (BID) - La política de las políticas públicas

En la publicación *La política de las políticas públicas* se describen las características principales de las políticas públicas, que serán analizadas más adelante en la política de Mejor Atención al Ciudadano:

¹⁰ En el Capítulo V *Disposiciones Finales*.

1. *Estabilidad*, la medida en la cual las políticas son estables en el curso del tiempo.
2. *Adaptabilidad*, la medida en la cual pueden ajustarse cuando fallan o cuando cambian las circunstancias.
3. *Coordinación y coherencia*, el grado en que son el resultado de acciones bien coordinadas entre los actores que participan en su diseño e implementación, y son coherentes con políticas conexas.
4. *Calidad de la implementación y de la efectiva aplicación*.
5. *Orientación al interés público*, el grado en que las políticas procuran promover el bienestar general.
6. *Eficiencia*, el grado en que reflejan una asignación de los recursos escasos que garantice altos rendimientos.

(STEIN et al., 2006)

1.1.3.2 Eugenio Lahera – Articulación entre la Política y las Políticas Públicas

Eugenio Lahera analiza la articulación entre la Política y las Políticas Públicas. Respecto al tema *Gobierno y políticas*, en que se hace referencia a la atención al ciudadano, afirma que resulta muy conveniente la definición de estándares de los servicios públicos, como son: calidad esperada, objetivos específicos, costos y mecanismos de reclamo. Estos estándares pueden ser diseñados de modo más preciso en relación a los diversos grupos de usuarios o de finalidades. Para medir la satisfacción de los usuarios de servicios públicos, pueden utilizarse indicadores diversos, entre ellos: las instalaciones físicas del servicio; la facilidad de comunicación y comprensibilidad de lo solicitado; el trato y la actitud del personal; la calidad los servicios recibidos y una apreciación general (LAHERA, 2004).

Según la postura de Lahera, es conveniente definir estándares para los servicios públicos y mecanismos para medir la satisfacción de los usuarios, que como se verá más adelante, en la sección 2.2.3, han sido tomados en cuenta en MAC.

1.1.3.3 Joan Subirats – Recursos de las políticas públicas

Joan Subirats discute al respecto de los recursos que los actores públicos y privados utilizan en las diferentes etapas de la política pública, y que serán relevantes para ser considerados al analizar el escalamiento de la política de Mejor Atención al Ciudadano a nivel nacional. Entre otros, menciona:

- *El Derecho o el “Recurso Jurídico”*: Son las bases legales y reglamentarias adoptadas por el legislativo y el ejecutivo.
- *El Personal o los “Recursos Humanos”*: Capacidades de reclutamiento y formación (es primordial la organización de cursos dirigidos a la administración).
- *El Dinero o los “Recursos Económicos”*: Medios financieros que permitan pagar salarios del personal, locales, equipo de oficina y equipo informático.
- *La Información o los “Recursos Cognitivos”*: Conocimientos en relación a elementos técnicos, sociales, económicos y políticos del problema a resolver.
- *El Consenso o los “Recursos de Confianza”*: Legitimación, consenso mínimo y continuado para implementar razonablemente y de manera eficiente las políticas.
- *Las Infraestructuras o los “Recursos Patrimoniales”*: Implica la disponibilidad de recursos logísticos, patrimoniales y comunicativos.
- *El Apoyo Político o los “Recursos de Mayoría”*: La aprobación legal confiere a la política una legitimidad primaria, pero la secundaria (o apoyo político) está basada en la valoración que los grupos sociales hagan de sus prestaciones.

(SUBIRATS et al., 2008)

Los textos de Stein, Lahera y Subirats plantean elementos primordiales a ser observados en las políticas públicas: Stein, las características de las políticas públicas; Lahera, la necesidad de establecer estándares para los servicios y la medición de los mismos mediante indicadores; y Subirats, los recursos necesarios para las políticas públicas, entre los que figuran los recursos jurídicos, humanos y económicos. Todos estos elementos se analizarán en la actual experiencia de MAC y se revisará cuáles deben fortalecerse o incorporarse para lograr una política pública a nivel nacional.

1.2 Estado de la cuestión

En esta sección se resumirán las publicaciones de autores que han abordado el tema en discusión. Si bien no se ha tocado directamente la posibilidad de escalar la política de Mejor Atención al Ciudadano al ámbito nacional, es útil para revisar lo escrito en relación con el tema así como destacar la importancia de esta investigación.

1.2.1 PROPOLI - Simplificación Administrativa

El Programa de Lucha Contra la Pobreza en Lima Metropolitana – PROPOLI – puso en marcha un programa de simplificación administrativa con el objetivo de impulsar la formalización de las microempresas y pequeños negocios, y facilitar la creación de nuevos emprendimientos económicos. La publicación *Simplificación Administrativa – Licencias de funcionamiento en corto plazo para las microempresas* analiza esta experiencia y sus resultados.

Algunas de las ideas relevantes recogidas fueron (PROPOLI, 2008):

- La medición de la percepción de la ciudadanía sobre el desempeño de la gestión a nivel municipal reveló que: el 14.9% de los entrevistados consideraba que los trámites municipales eran los más burocráticos y complicados de la administración pública y el 22.1% de los encuestados consideró que la atención era buena mientras que el 51.4% que era regular y el 23% que era mala.
- El proceso de simplificación de Licencias de Funcionamiento, desarrollado a iniciativa de la Municipalidad de Villa el Salvador, en el que se destaca el rol regulador del gobierno local que consistió en dictar políticas de desregulación y eliminación de barreras para reducir los altos costos de transacción, tiempo y dinero.
- El apoyo brindado por PROPOLI cubrió el proceso y otros frentes: legal, sistemas, comunicación, infraestructura, evaluación del personal y difusión.
- Un aspecto importante para la reforma fue la publicación de la Ley Marco de Licencias de Funcionamiento¹¹, norma que requería que los municipios, en un plazo máximo de 6 meses, simplifiquen sus procesos, reduzcan los días, tasas y requisitos. En virtud de dicha norma, las municipalidades materia de intervención publicaron sus ordenanzas municipales.
- Con la simplificación de los procesos, y la reducción de los requisitos y tasas, la demanda por licencias municipales se ha incrementado.

Como resultado, al reducir el tiempo y costo de los procesos de formalización, se ha incrementado la formalidad. Ello implica mejores servicios para los ciudadanos, oportunos, de mejor calidad y con duración y precios razonables.

La publicación presenta el contexto de los trámites: la percepción de los ciudadanos respecto a la excesiva burocracia en los mismos, y su calificación respecto a la atención

¹¹ Ley N° 28976, que fue publicada en el 2007, a iniciativa de la Mesa Nacional de Simplificación de Trámites Municipales para empresas (INTERMESA) y la PCM.

(más de la mitad de los encuestados la califican de regular y más del 20% de mala). Bajo este esquema se hace necesaria una mejora de los servicios, tanto en temas de simplificación administrativa (que es lo que ya se ha venido trabajando) como en temas de atención al ciudadano, a lo que responde MAC. Asimismo, se desprenden algunos factores que colaboraron en el logro de los objetivos: el compromiso de las entidades (en este caso, municipios) y el soporte normativo brindado por el gobierno central, elementos que se tendrán en cuenta en la propuesta del escalamiento de MAC.

1.2.2 Investigación Universidad Católica Sedes Sapientiae - La Simplificación Administrativa

William Muñoz, Jefe de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales de la Universidad Católica Sede Sapientiae, ha publicado el artículo *Perú: La Simplificación Administrativa en el marco del proceso de Modernización del Estado – Reformas de trámites empresariales*, publicación que aborda directamente los temas de simplificación administrativa así como el impacto positivo de las reformas.

Se habla de los avances reportados por Perú en el *Ranking Doing Business*, emitido anualmente por el *International Finance Corporation (IFC)*¹², que permite reconocer a nuestro país en comparación con 183 economías sobre la *facilidad para hacer negocios*¹³. El Perú ha avanzado de la posición 62 en el 2009 a la 36 en el 2011. Eso lo ha colocado entre las 10 economías que han avanzado más en el rubro, es decir la competitividad, lo que significa: iniciar un negocio, otorgar permisos de construcción, registrar la propiedad y realizar comercio de exportación. (BANCO MUNDIAL, 2009), (BANCO MUNDIAL, 2011). Estos resultados han sido consecuencia de ajustes y verificación del cumplimiento del marco normativo, de eliminación de trámites innecesarios, de la optimización de costos y de la utilización de tecnologías de información para reducir tiempos y ganar eficiencia (MUÑOZ, 2011).

En la publicación, el autor resalta al Proyecto *Mejor Atención Al Ciudadano de la Micro y Pequeña Empresa (MACMYPE)* como uno de los desarrollos de mayor impacto. Al respecto del escalamiento y uso intensivo de las TIC, señala que en los últimos años se han realizado importantes desarrollos como *el portal MAC* y *la plataforma de*

¹² Miembro del Grupo del Banco Mundial. Visitar:

http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Home_ES

¹³ Se analizan las regulaciones que influyen en once fases de la vida empresarial: apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos, cierre de una empresa, obtención de electricidad y empleo de trabajadores.

interoperabilidad (que en perspectiva integraría los sistemas de información de todas las instancias del Estado), entre otros. Luego plantea la necesidad de escalar a nivel nacional las soluciones informáticas, para lo que se tendrían que ejecutar todos los desarrollos informáticos en software libre y desarrollar soluciones integrales cuya base sea la interoperabilidad (MUÑOZ, 2011). Aquí se enfatiza la importancia del uso de las TIC en las iniciativas para brindar un Mejor Atención al Ciudadano.

Respecto a la *Mejora de la Gerencia Pública*, el autor señala que la Secretaría de Gestión Pública, como el regulador de la gestión administrativa, debe ser fortalecida a efectos de lograr la modernización del Estado en el menor tiempo posible. Además se tendría realizar el escalamiento a nivel nacional de soluciones validadas, como por ejemplo MAC. Asimismo, se apunta a la evaluación de la calidad mediante instrumentos de gestión, como las encuestas para medir la satisfacción. Mediante la atención al ciudadano y la evaluación de lo que perciben las personas con poder de decisión política respecto a las expectativas del ciudadano, se puede revisar la concordancia entre las necesidades del ciudadano y la percepción de la administración sobre estas necesidades para tomar las medidas necesarias (MUÑOZ, 2011).

Como se puede observar, el autor plantea el escalamiento de MAC pero no describe qué elementos serían necesarios para lograrlo, tema que se aborda en esta tesis. Asimismo realza la relevancia de mecanismos de medición, evaluación de las iniciativas en temas de atención al ciudadano, validándolas con los reales beneficiarios, temas que serán considerados en la propuesta para MAC.

1.2.3 Agenda Nacional de Competitividad

Se ha incluido este punto pese a no ser propiamente una investigación dirigida por un autor, por considerarse relevante la agenda trazada en temas de competitividad, que fija compromisos asumidos por el Perú hacia el 2013.

El *Consejo Nacional de la Competitividad* (CNC) es una comisión de coordinación de asuntos específicos en materia de competitividad, del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que asume el reto de articular los esfuerzos del Estado, los empresarios y la academia; y como parte de ese compromiso, elaboró la *Agenda de Competitividad al 2013*. Dicha agenda, para el objetivo *Mejorar los servicios que presta el Estado a ciudadanos y empresas, a través de la interconexión entre entidades*; establece la Meta 38, “Incorporar a la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE) 10 servicios de

alta demanda”. Esta plataforma permite enlazar servicios públicos e intercambiar datos de servicios a través de internet, a favor de los ciudadanos. A la fecha, solo el servicio de constitución de empresas y la consulta de documento nacional de identidad (DNI) están conectados a la PIDE, pese a que la plataforma tiene capacidad para interconectar información de una gran cantidad de trámites. (MEF, 2012:56)

La PIDE sería el soporte tecnológico adecuado para favorecer el escalamiento de experiencias como MAC a nivel nacional, por lo que es de suma importancia que involucre todos los trámites de las entidades para brindar un servicio integral y bajo un mismo entorno.

1.3 Experiencias de otros países

La política de Mejor Atención al ciudadano en el Perú ha recogido las experiencias de otros países, por lo que es importante revisarlas. Se puede visualizar el proceso de transferencia de políticas, proceso “(...) en el cual los conocimientos acerca de políticas, disposiciones administrativas, instituciones, etc., en un momento y/o lugar, se usan en el desarrollo de políticas, disposiciones administrativas, instituciones, etc. en otro momento y/o lugar” (Dolowitz & Marsh citado por EVANS & DAVIES, 1999). Bajo ese contexto, se abordarán los casos de Brasil y Colombia, que fueron el punto de partida para definir la propuesta peruana:

1.3.1 Bahía – Brasil

El modelo de atención integrado al ciudadano surgió en Brasil en 1995. Fue creado con la implantación del *Servicio de Atención al Ciudadano – SAC*, en Salvador - Bahía, al reunir en un mismo espacio a las instituciones prestadoras de servicios públicos y privados. Se puso al ciudadano como el foco de las acciones del Estado y se apuntó a una atención con calidad, eficiencia y capacidad de resolución. Las principales características fueron: un horario ampliado; locales estratégicos con gran circulación de personas y fácil acceso; atención igualitaria; uso de nuevas tecnologías; y agilidad y eficiencia (ARAÚJO E SOUZA, 2009). Para alcanzar a las comunidades más alejadas y desprovistas, el proyecto del SAC incluye dos unidades móviles que ofrecen los servicios públicos básicos y ya han visitado las 417 Municipalidades de Bahía, incluyendo las comunidades indígenas (SIPAL, 2007).

Si bien SAC inició en el Estado de Bahía, actualmente se ha extendido a todo Brasil, y está compuesta por 30 puestos fijos (11 en la capital y 19 al interior de los estados), 13

puntos ciudadano¹⁴ y 2 unidades móviles. En los módulos SAC, 29 entidades ofrecen un aproximado de 665 servicios diferentes. Las dos unidades móviles permanecen 2 a 3 días en cada localidad y cada año recorren aproximadamente 170 municipios y realizan 170,000 atenciones en promedio. En el caso del Portal SAC, se tiene una red también de 29 entidades que ofrecen la disponibilidad de los servicios vía web. Incluso se ha creado una opción SAC Móvil, mediante la cual, los usuarios que tienen acceso a internet en su celular pueden obtener información de los servicios (SAC, 2012).

Cabe resaltar que la iniciativa SAC ha sido reconocida por la ONU y se ha extendido a todo Brasil dado el éxito demostrado y a su vez ha aprovechado la tecnología mediante el uso de Portal SAC (que permite realizar las operaciones en línea) y el SAC Móvil.

1.3.2 Bogotá – Colombia

La experiencia en Bogotá nació con la *Directiva 002 de 2005*, que estableció los criterios para la Adopción de la Política de Servicio al Ciudadano en la Administración Distrital de Bogotá. La *Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano*, creada en el 2003, consideró pertinente impartir las directrices para adoptar políticas específicas de Servicio al Ciudadano. La directiva contiene dichas políticas y establece que el principio rector del servicio público es el reconocimiento de que el ciudadano es el eje de la gestión y la razón de ser de la administración. Los pilares del servicio al ciudadano, entre otros, son:

- Aumento y mejora de canales de interacción entre la ciudadanía y la administración.
- El servicio a la ciudadanía es igual en todos los puntos de contacto.
- Unificación del lenguaje al servicio del ciudadano.
- Prestar un servicio confiable, amable, digno y eficiente (CADE)

La directiva proponía los siguientes canales de servicio (entre otros):

- SuperCADE: Supermercado de Servicios Públicos, en el que en un mismo lugar se realizan trámites y se presentan servicios a cargo de entidades distritales, nacionales y privadas. Todas las entidades que prestan servicios de alto impacto deben tener presencia en estos Centros, y el servicio debe ser adecuado tanto en calidad (incluyendo el mejoramiento de los procesos), como en actitud, conocimiento y calidad de los servidores (funcionarios).

¹⁴ Los puntos ciudadanos fueron creados en el año 2008 para la emisión de documentos esenciales para el ejercicio de la ciudadanía: antecedentes criminales, documento de identidad, etc.

- *CADE*: Prestan el servicio de recaudo de servicios públicos domiciliarios, se atienden solicitudes y reclamos y en algunos se desarrollan programas sociales.
- *RapiCADE*: Son puntos de recaudo distritales, se reciben pagos de las empresas de servicios públicos domiciliarios.
- *Línea 195*: Es el número de información del distrito, a través del cual los ciudadanos pueden obtener, de forma gratuita, información de entidades, programas, campañas y eventos. Se reciben, también, quejas, reclamos y denuncias.
- *Portal de Bogotá* (www.bogota.gov.co): Las entidades ponen información a disposición de los ciudadanos, que debe ser constantemente actualizada.
- *Sistema distrital de Quejas y Soluciones (SQS)*: Es un instrumento que permite al ciudadano presentar una queja o un reclamo en cualquier punto de servicio al ciudadano por el Portal de Bogotá o la Línea 195 y hacer seguimiento por cualquiera de los canales.

Como paso previo, se ha realizado lo siguiente (MUNICIPALIDAD DE BOGOTÁ, 2005):

- Racionalización de trámites de mayor impacto ciudadano.
- Capacitación continua a los servidores que tienen contacto con el ciudadano y un sistema de reconocimiento según los resultados de las evaluaciones.
- Creación de la *Red capital de servicio al ciudadano*, repositorio de información sobre las entidades distritales, trámites, servicios, programas, campañas y eventos que soportan la operación de la línea 195.

El SuperCADE, principal plataforma de la propuesta de Bogotá, se caracteriza por apuntar hacia la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos; la reducción de los costos de tiempo y desplazamientos; la disminución de tiempos de respuesta; la integración de la prestación de los servicios de Entidades; la disminución de costos y la aplicación de economías de escala para la puesta en operación de nuevos puntos; el compartir experiencias; y la estandarización de la prestación y calidad de los servicios; entre otros. Por otro lado, tiene un horario de atención ampliado. A la fecha los resultados son bastante positivos: i) en la Encuesta “Bogotá cómo vamos” del 2006, los SuperCADE ocuparon el 2° lugar en calificación de gestión y el 1° lugar de preferencia para la realización de un trámite; ii) en la encuesta del año 2006 del Centro Nacional de Consultoría, se evaluó la satisfacción de los ciudadanos sobre los servicios de la Red

Cade (CADE, SuperCADE, RapiCADE, TurisCADE, Línea 195, SQS, y Portal de Internet), sumando un 48% entre excelente y muy buena y un 45% de calidad buena, es decir un 93% de la población la califica de buena, muy buena o excelente (MUNICIPALIDAD DE BOGOTÁ, 2007). Actualmente hay 7 SuperCADE, 18 CADE, 36 RapiCADE en Bogotá. En los SuperCADE se pueden realizar más de 250 trámites con más de 100 entidades de orden distrital, nacional y privado. Reciben más de 800 visitas al mes y tienen un promedio de recaudo de cerca de 40 millones de pesos (MUNICIPALIDAD DE BOGOTÁ, 2012).

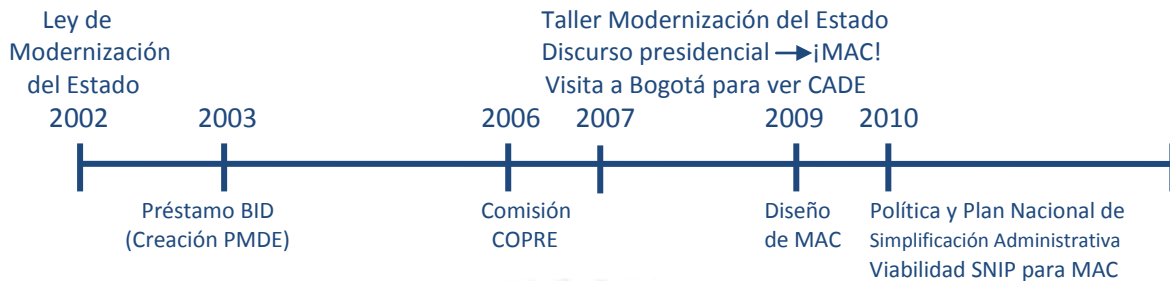
La experiencia de Bogotá es relevante porque nace de una política pública que se refleja en la directiva emitida en el 2005. Luego, se crean los centros de atención al ciudadano teniendo en cuenta el servicio presencial (con tres variantes distintas según la demanda y el servicio brindado), el servicio telefónico y el servicio web. Asimismo involucra una “racionalización” de trámites que nosotros entenderemos en un marco más institucionalizado y amplio como la “Simplificación Administrativa”.

Las características del centro presencial en Bahía - Brasil (horario ampliado, locales estratégicos, atención igualitaria, uso de nuevas tecnologías, agilidad y eficiencia) fueron tomadas en cuenta para el diseño de la plataforma presencial en el Perú. Asimismo el uso de una plataforma móvil sería considerado en la propuesta para Perú aunque como se verá en el siguiente capítulo, no tuvo continuidad.

En el caso de la experiencia colombiana, se presenta un servicio al ciudadano construido sobre nuevos pilares: i) aumento y mejora de canales de interacción; ii) servicio igual en todos los puntos; iii) unificación del lenguaje al servicio del ciudadano; y iv) un servicio confiable, amable, digno y eficiente. Estos nuevos criterios de servicio son muy similares a las bases sobre las que se construye la propuesta de Perú. No solo se trata de plataformas multicanal, sino de un servicio diferenciado en temas de trato y calidad, eficiente y accesible para todos.

2. Antecedentes y características de MAC

En ese capítulo se describen los antecedentes y las características de MAC determinadas por el diseño que se aplicó y lo que se identificó relevante ajustar en el camino. Los principales sucesos relatados se ubican temporalmente de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración Propia

2.1 Antecedentes

Ya se han revisado tanto el marco teórico como las publicaciones sobre temas estrechamente vinculados con el tema en estudio y las experiencias de otros países que fueron tomadas como modelo para elaborar la propuesta de diseño de MAC. Ahora se relatará cómo surgió, en el Perú, la política de Mejor Atención al Ciudadano. Sus inicios datan del año 2002, en que inició el proceso de Modernización del Estado con la respectiva Ley. En los años siguientes, el proceso recibió el financiamiento necesario así como el respaldo institucional y la voluntad política. En este contexto, surgió la política de Mejor Atención al Ciudadano, orientada a acercar el Estado al ciudadano.

2.1.1 Ley de Modernización del Estado

A inicios del año 2002, se promulgó la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, que estableció¹⁵ que la finalidad fundamental del proceso de modernización es la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. Se apuntaba a 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; y fiscalmente equilibrado.

La ley también señalaba¹⁶ que eran obligaciones de los trabajadores y funcionarios del Estado: i) privilegiar, en el cumplimiento de sus funciones, la satisfacción de las

¹⁵ Ver el capítulo II de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

¹⁶ Ver el artículo 11 del capítulo III (Relaciones del Estado con el ciudadano) de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

necesidades del ciudadano; ii) brindar al ciudadano un servicio imparcial, oportuno, confiable, predecible y de bajo costo; iii) otorgar la información requerida en forma oportuna a los ciudadanos; y iv) someterse a la fiscalización permanente de los ciudadanos.

Como se puede apreciar, la mencionada norma priorizaba la atención al ciudadano como un elemento clave de la modernización. Resaltó la importancia de satisfacer sus necesidades, brindarle un servicio imparcial, oportuno, confiable y de bajo costo, elementos que se encontrarán, más adelante, como ejes de la política de Mejor Atención al Ciudadano.

Al año siguiente, en una reunión de la *Comisión de Modernización del Estado Peruano* del Congreso de la República se resaltó la necesidad de: crear un Estado al Servicio de las personas, agilizar los sistemas administrativos y hacer uso de las TICs (Gobierno Electrónico). También se apuntó a establecer una relación interactiva con el ciudadano, en trabajadores públicos sientan que están al servicio de las personas y que las personas se sientan y sean ciudadanos con derechos y obligaciones frente al Estado, y cuenten con mecanismos de información y de comunicación con el mismo. Se resaltó que ciudadano es el fin y no el medio, y eso debe quedar plasmado en la modernización del Sistema Administrativo: el objetivo final es servir bien al ciudadano y para ello es necesaria la capacitación de los servidores públicos (COMISIÓN DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO PERUANO, 2003).

En el año 2002, se estableció el marco normativo para la modernización del Estado, que plantea una agenda para priorizar las necesidades del ciudadano, brindar un servicio imparcial, oportuno, confiable, de bajo costo y con información oportuna. Estos ideales de servicio público son los que marcan la pauta para la propuesta respecto a la Atención al Ciudadano. Luego, en la reunión de la Comisión del Congreso se reafirmó la priorización del tema, proponiendo un Estado al servicio de las personas, para lo que se requería agilizar los sistemas administrativos y hacer uso de las TICs. Esto creó una agenda pendiente, que se retomó hacia el año 2007.

2.1.2 Préstamo del BID para financiar la creación del Programa de Modernización y Descentralización del Estado

Ante la necesidad de fondos para financiar la Modernización y Descentralización del Estado, se gestionó un endeudamiento con el Banco Interamericano de Desarrollo

(BID), que fue aprobado¹⁷ el 9 de setiembre del 2003. La finalidad era financiar parcialmente el **Programa de Modernización y Descentralización del Estado (PMDE)**, a ser ejecutado por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Se suscribió el Contrato de Préstamo entre el Perú y el BID y el costo total del programa fue de \$40 millones, de los cuales, \$28 millones serían cubiertos por el préstamo y los \$12 millones restantes por el Estado Peruano (PCM, 2003). Luego, el monto del proyecto cambió, reduciéndose \$36 millones, lo que redujo el préstamo a \$24 millones (PMDE, 2011). El objetivo del PMDE era apoyar el desarrollo de un **proceso eficaz de modernización y descentralización de la administración pública en el Perú** mediante sus dos subprogramas: i) *Modernización del Estado* y ii) *Descentralización* (PCM, 2008), y el de modernización estaba compuesto por:



Fuente: PMDE, 2011: diapositiva 4

Nótese que luego de los cambios presupuestales, el rubro *Organización del Poder Ejecutivo* fue uno de los que recibió mayor financiamiento (US\$ 5.4 millones) e involucró la *Estrategia MAC* y la *Simplificación Administrativa*. Este cambio se haría luego de que se estableciera la *Estrategia MAC* como se verá en el acápite 2.1.4.

En resumen, las políticas para la modernización fueron dictadas por la Secretaría de la Gestión Pública (SGP) y las de descentralización por la Secretaría de Descentralización (SD), ambas de la PCM. El dinero para financiar todas las iniciativas fue, una parte

¹⁷ Se aprobó por Decreto Supremo N° 125-2003-EF un endeudamiento por \$28 millones.

prestada por el BID y otra parte financiada por el Estado peruano, y fue administrado por el PMDE, que contó con su propia unidad ejecutora y se rigió la normativa del BID.

2.1.3 Se da institucionalidad a la Modernización mediante la COPRE

En los años 2004 y 2005 no se reportaron muchos avances sobre la implementación del préstamo por barreras en el SNIP que había entrado en vigencia. En el año 2006, luego del cambio de gobierno, se emprendió el proceso de Reforma del Estado, para lo que se consideró importante la creación de una comisión a nivel del Poder Ejecutivo, que brindase la respectiva institucionalidad y motivase una ejecución ágil y efectiva del proceso. De esa forma, se creó la **Comisión Presidencial de Reforma del Poder Ejecutivo (COPRE)**¹⁸ en agosto del 2006, con el objetivo de proponer al Presidente de la República las medidas necesarias para la eficiencia del Poder Ejecutivo en lo relativo a su organización y administración. Esta comisión, representaría también, un espacio para impulsar iniciativas como la Mejor Atención al Ciudadano.

La COPRE estaba integrada por el Presidente del Consejo de Ministros, quién la presidía; el Ministro de Economía y Finanzas; el Ministro de Justicia; y el Ministro de Transportes y Comunicaciones¹⁹. La SGP de la PCM era la Secretaría Técnica de la COPRE y le proponía mensualmente medidas para lograr la eficiencia del Poder Ejecutivo. Se esperaba, mediante la COPRE, tener una Comisión que formule y proponga dichas medidas de manera directa al Presidente de la República.

La COPRE tenía competencia para pronunciarse y emitir propuestas sobre los siguientes temas: i) Racionalización de los órganos y organismos del Poder Ejecutivo; ii) Mejoramiento de los sistemas de administración del Poder Ejecutivo; iii) Austeridad en el gasto público; iv) Simplificación administrativa.

Nótese que el Secretario de la SGP era a la vez el responsable de la Reforma de Simplificación de trámites y de la Reforma de la Estructura del Estado y secretario técnico de la COPRE. Por lo tanto, tenía la oportunidad de llevar temas a la agenda. La COPRE sesionaría respecto a temas de modernización y reforma del Estado, entre otros, en un círculo más pequeño (solo algunos ministros) y luego llevaría propuestas y pondría temas en agenda ante el Presidente de la República, lo que haría más ágil el proceso en los temas de su competencia. Esto significó una oportunidad para abordar

¹⁸ Ver el Decreto Supremo N° 048-2006-PCM.

¹⁹ Luego, con el Decreto Supremo N° 009-2007-PCM se incorporó al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo como miembro de la COPRE con la finalidad de que participen activamente en el análisis de la problemática del empleo público del Estado.

temas específicos con mayor celeridad, y de esa forma darle el impulso político necesario. Colocar a MAC en ese espacio facilitó que el tema se pusiera en agenda y se actuara rápidamente al respecto, por lo tanto la COPRE dio una oportunidad de avanzar en los temas de Mejor Atención al Ciudadano.

2.1.4 Talleres de Modernización del Estado y Discurso Presidencial introducen MAC

En el año 2007, en los meses de febrero y marzo se realizaron talleres sobre Modernización del Estado y en marzo, un discurso presidencial que introdujo la propuesta de una Mejor Atención al Ciudadano, a propósito de las experiencias vistas en el taller de febrero. Este sería el punto de partida para MAC.

2.1.4.1 Taller sobre Modernización del Estado – Febrero 2007

La PCM en coordinación con el BID decidió crear un espacio para discutir los temas relacionados con Reforma y Modernización del Estado. El BID coordinó con especialistas en el tema y los días 12 y 13 de febrero de 2007, se llevó a cabo el **Taller sobre Modernización del Estado**, en el que se desarrolló un amplio debate y reflexión acerca de los desafíos en materia simplificación de trámites para una mejor atención al ciudadano, entre otros. Se presentaron las experiencias del Estado de Bahía, en Brasil y de la Ciudad de Bogotá, en Colombia, sobre las nuevas formas de prestación de servicios públicos. (DATA DIGITAL, 2009:6). Se abordaron los siguientes temas: servicios integrados de atención al ciudadano; simplificación de trámites en dos ejes: trámites sencillos y facilidades de acceso; gestión pública centrada en servicios al ciudadano y la experiencia de trámites a empresarios. (PCM-BID, 2007).

2.1.4.2 Discurso presidencial y Taller sobre Reforma y Modernización del Estado – Marzo 2007 – Se propone MAC

El 2 de marzo del 2007, el entonces Presidente de la República, Alan García, dio un discurso a 200 funcionarios públicos, en el que expuso los **Lineamientos de la Política sobre Reforma y Modernización del Estado**. Como parte de su presentación, comparó la millonaria recaudación en impuestos versus la calidad de servicio que reciben los ciudadanos e introdujo la propuesta de un Módulo de Atención al ciudadano²⁰ (MAC)

²⁰ Inicialmente se llamó **Módulo de Atención al Ciudadano** y luego se cambiaría el nombre por **Mejor Atención al Ciudadano**.

que involucraría una plataforma presencial, en un lugar concurrido, con los principales trámites en un mismo lugar. Nótese la coincidencia con los casos de Bogotá y Colombia, expuestos unos días antes en los talleres realizados por PCM-BID.

Y el 20 del mismo mes, nuevamente la PCM y el BID organizaron el **Taller sobre Reforma y Modernización del Estado**, al cual asistieron ministros y funcionarios vinculados con el proceso de Reforma y Modernización del Estado. Se describió al actual Estado como poco flexible, desarticulado, ineficaz, centralista, con mala atención y que no rinde cuentas. Se planteó llegar a un Estado consagrado al servicio de las personas, ágil, eficaz, descentralizado y presente. Para ellos se trabajaría en tres ejes:

- a) *Simplificación de trámites*, que incluía el Módulo de Atención al Ciudadano, la ventanilla única de Comercio Exterior, la simplificación de trámites y los talleres para mejorar atención.
- b) *Funcionamiento del Estado*.
- c) *Estructura del Estado*.

Al describir lo que sería el *Módulo de Atención al Ciudadano*, se priorizaron a los trámites pues se consideraban la “cara del Estado al ciudadano”. Se consideraron dos líneas de acción: por un lado, la simplificación de trámites y, por otro, la mejor atención al ciudadano. Este último punto involucraría una mejor atención en ventanilla; horarios extendidos de atención; colas reducidas; transacciones en línea; módulo de atención al ciudadano MAC; y ventanillas únicas. Se propusieron estos elementos en respuesta a la problemática identificada: lentitud y centralización en la prestación de servicios; ii) horarios de atención rígidos; iii) infraestructura insuficiente (física, tecnológica); iv) trámites complejos; v) información desarticulada y poco difundida; vi) desconfianza, imagen precaria del Estado, pérdida de legitimidad, corrupción, baja gobernabilidad en los ciudadanos.

Estaba, además, claro el objetivo: colocar al ciudadano como centro de la Gestión del Estado; acercar al Estado al ciudadano; ofertar varios servicios públicos simplificados en ventanillas únicas de atención; lograr ahorros para el ciudadano en la prestación de servicios; brindar calidad en la atención al ciudadano, con una actitud proactiva y vocación de servicio; ofrecer más y mejores canales de interacción entre el ciudadano y el Estado; recuperar la confianza de los ciudadanos y por tanto, mejorar la gobernabilidad.

Se presentó también un esquema preliminar de MAC y se establecieron las acciones a aplicar para la implementación progresiva de *Módulos de Atención al ciudadano*: i)

identificar los servicios más frecuentes; ii) crear de ventanillas únicas de atención; iii) incorporar progresivamente los servicios optimizados; iv) promover el intercambio de información entre las entidades a mediante las TICs; y v) realizar una visita de trabajo a Bogotá para recoger lecciones aprendidas. Se habló, también, del Programa de Modernización y Descentralización del Estado (PMDE) y el apoyo que daría al proceso (PMDE, 2007).

Como se puede ver, el aporte del BID fue sumamente importante para la definición de lo que sería MAC. El dar soporte a la PCM para la realización de los talleres en orientación técnica, contacto con especialistas, asesoría y acompañamiento fue determinante para que se impulsara MAC y para que tomara la forma que tuvo. Otros elementos claves fueron: la iniciativa de la SGP-PCM de recoger el tema de Modernización del Estado y recurrir al BID y el mismo Presidente de la República, impulsando el proceso como líder y recogiendo las experiencias de fuera para darle forma al modelo de MAC. A partir de este taller ya se contaba con mayor claridad y respaldo político desde las altas esferas, para afianzar e impulsar la propuesta de MAC en el Perú.

2.1.4.3 Hoja de ruta de la Modernización y Descentralización del Estado

El 20 de junio de 2007 se realizó el **Taller Hoja de Ruta para la Reforma y Modernización del Estado** con apoyo del Programa de Gobernabilidad Democrática e Inclusión de GTZ, al que asistieron los principales funcionarios del Poder Ejecutivo relacionados con la reforma junto con representantes del sector privado y especialistas invitados (PCM, 2007).

Respecto a los Servicios al ciudadano se identificó lo siguiente (PCM, 2007):

- Entre los pasos a seguir, se consideró la *realización de un mapeo de servicios* del sector público, distinguiendo los básicos, de los de los ciudadanos en general y de los que están orientados a inversionistas. Posteriormente se plantearía una reingeniería de los que generen un mayor impacto.
- Entre los obstáculos, se identificaron: la *falta de capacidad y sensibilidad en los servidores*²¹, la posible *falta de voluntad política efectiva*, tanto en el Legislativo como en el Ejecutivo y la *desconfianza de la ciudadanía* en la capacidad de mejora de la administración pública.

²¹ Nótese que se identifica a los trabajadores públicos como *servidores*, dado que están al servicio de los ciudadanos.

- Entre las condiciones favorables, se citaron: la *voluntad política* del Poder Ejecutivo, la *disponibilidad de recursos fiscales*, la existencia de *buenas prácticas gubernamentales documentadas* y el *desarrollo tecnológico* accesible (Gobierno Electrónico).

Cabe resaltar que el objetivo a lograr en el proceso recogió lo expresado por el Presidente de la República: acercar el Estado a los ciudadanos. Asimismo se definieron obstáculos y condiciones favorables que serán también válidas para la propuesta de escalamiento de MAC a nivel nacional.

2.1.5 Primeros pasos para la Transferencia de políticas

Luego de haberse dado los talleres antes mencionados, se acordó que un grupo de funcionarios viajara a Colombia para ver la experiencia del CADE. De esa forma, una misión de especialistas²², viajó del 13 al 16 de junio de 2007 a la Ciudad de Bogotá, donde recogieron en forma directa la experiencia de la Alcaldía Mayor de Bogotá sobre su política de servicios de atención al ciudadano (CADE, SUPERCADÉ, RAPICADÉ, entre otros). Se recogió como conclusión que una adecuada articulación de las principales entidades peruanas permitiría ofrecer una solución de alcance nacional con mejores niveles de atención en forma más eficiente - mejores servicios a menores costos (PMDE, 2009:8-9).

2.1.6 El marco de la Simplificación Administrativa y el Rol de la SGP

La Política de Simplificación Administrativa definió el marco general que sería base para la orientación de un mejor servicio al ciudadano. Simplificar los trámites es un paso indispensable para agilizar los procesos y reducir tiempos y costos en la atención al ciudadano y el *Silencio Administrativo* ayuda a garantizar un tiempo razonable de espera del ciudadano en el proceso de sus trámites. Estas herramientas, junto con la responsabilidad del proceso de Modernización ratificado en la Secretaría de Gestión Pública, permitieron dar solidez a la política de Mejor Atención al Ciudadano.

2.1.6.1 El contexto de las Políticas Nacionales y la intervención de la SGP

El 22 de marzo del 2007 se dictaron doce **Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento**²³ para las entidades públicas, entre ellas, la N° 10, relativa a la simplificación administrativa, dispuso entre otros temas la permanente y adecuada

²² Financiados con recursos del CTIntra del BID (un préstamo no reembolsable).

²³ Ver el Decreto Supremo 027-2007-PCM.

simplificación de trámites; las ventanillas únicas de atención a la ciudadanía, simplificar la comunicación entre los órganos de línea, y el uso intensivo de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en las distintas entidades públicas. Estas disposiciones fueron el marco bajo el cual se desarrolló la propuesta de Mejor Atención al Ciudadano: de la mano con la simplificación de trámites; aplicando una mejor comunicación entre órganos de línea; con el uso intensivo de las TICs en las entidades. Por su parte, las ventanillas únicas serían por un lado las que corresponden de forma individual a entidades (como la de Comercio Exterior o la de Trabajo) y la plataforma presencial de MAC que reuniría a varias entidades en un mismo lugar.

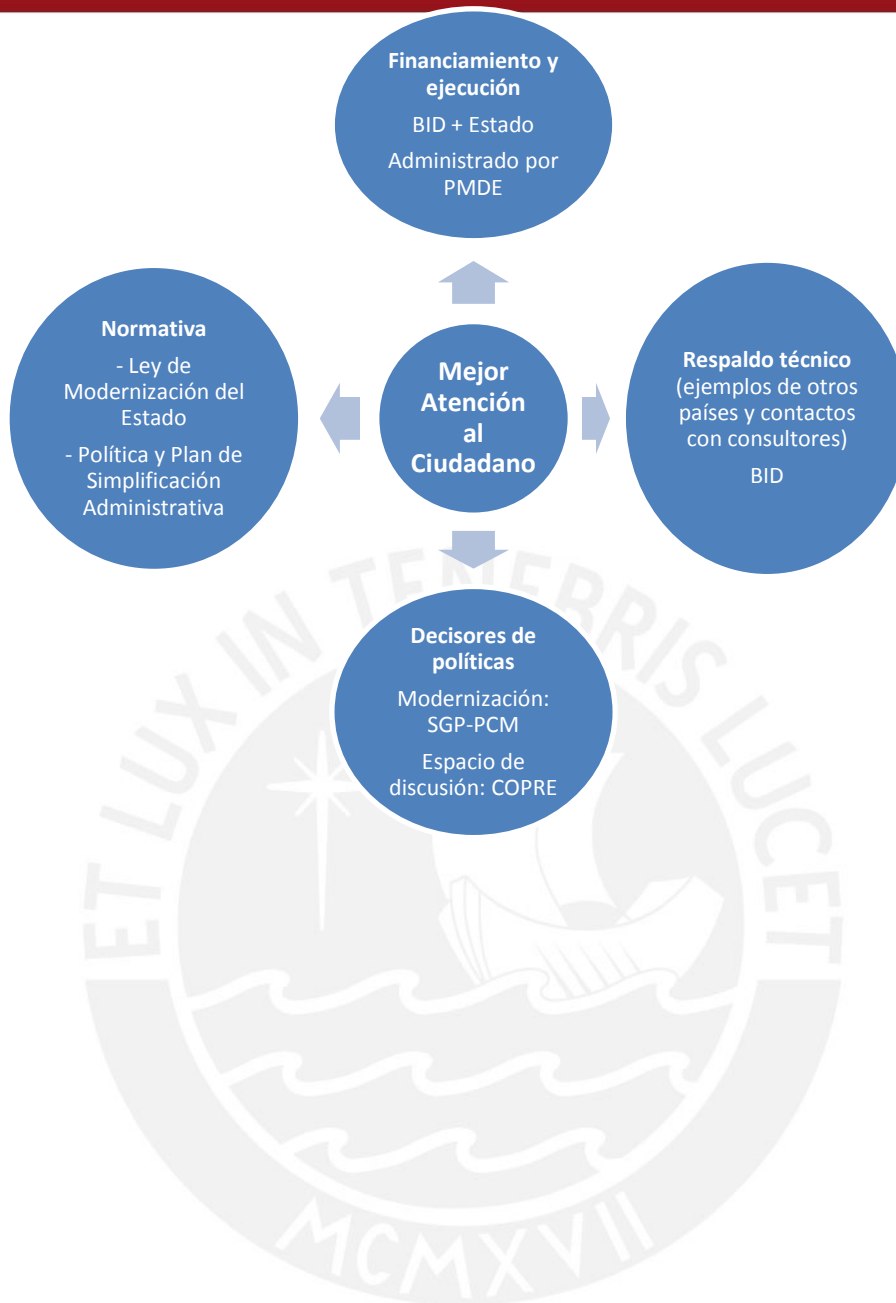
En este marco, es importante resaltar el rol que tuvo a bien ejercer la Secretaría de Gestión Pública de la PCM. Si bien en la Ley Marco de Modernización del Estado, ya se señalaba²⁴ que la SGP²⁵ estaba encargada del proceso de modernización, esta responsabilidad se incluyó en el Reglamento de Organización y Funciones de la PCM, ratificado²⁶ el 13 de julio de 2007. En su artículo 36, establece que la Secretaría de Gestión Pública (SGP) es el órgano de línea de la Secretaría General de la PCM, encargado de coordinar y dirigir el proceso de modernización de la Administración Pública, así como formular y evaluar las propuestas para su mejora. Desde entonces, e incluso antes, la SGP ha ejecutado una serie de acciones que impactan en el funcionamiento y organización del Estado, simplificación administrativa, servicio civil, ética y transparencia. Bajo esta encomienda, la SGP lideró las políticas de Simplificación Administrativa en el contexto de una Mejor Atención al Ciudadano. Esto se vio reflejado en que las iniciativas de los talleres realizados con el BID que fueron lideradas por la SGP.

De esa manera, los elementos claves que permitieron el nacimiento de MAC influyeron de la siguiente forma:

²⁴ Ver la Ley N° 27658, artículo 1, inciso 1.2.

²⁵ Aparecía en la citada norma, con el nombre *Dirección General de Gestión Pública* de la Presidencia PCM.

²⁶ Ver el Decreto Supremo 063-2007-PCM



2.2 Diseño de la Mejor Atención al Ciudadano

En este capítulo se describirá la forma en que fue diseñado MAC, como parte del proceso se contó con consultorías y estudios.

2.2.1 Consultoría para el Diseño y Estudios de Oferta y Demanda

2.2.1.1 Consultoría para el Diseño

El 23 de marzo de 2009, la unidad ejecutora del PMDE contrató a una consultora²⁷ para realizar la *Consultoría Internacional: Asesorar en el Diseño de la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC)* (PCM, 2009). Esta consistía en i) una revisión de los documentos elaborados e iniciativas implementadas en torno a los servicios de Atención al ciudadano; ii) proponer la definición de los conceptos de Mejor Atención al Ciudadano (MAC y MACMYPE); iii) diseñar las estrategias de diseño, implementación y operación de las plataformas MAC y MACMYPE; iv) apoyar al equipo local en la formulación del estudio para identificar los servicios a ofrecer en las plataformas; v) orientar al equipo para dimensionar recursos requeridos; vi) asesorar el diseño del esquema organizacional y de gestión, así como el diseño arquitectónico y las estrategias de comunicación (PCM, 2009:9-10).

Los productos de la consultoría fueron determinantes para el diseño de MAC y MACMYPE, pues contenían las estrategias genéricas para: i) la sostenibilidad de la plataforma; ii) la definición de la modalidad de gestión; iii) definición de los servicios a ofrecer; iv) modelos de funcionamiento; v) acciones para la implementación así como un plan de acción; v) acciones propias de la atención al ciudadano; y vi) los lineamientos de comunicación, marketing e infraestructura, entre otros²⁸.

2.2.1.2 Estudio de Demanda

Además de la consultoría, la PCM consideró necesario solicitar un estudio²⁹ de Demanda³⁰ para MAC con el objetivo de definir: i) los usuarios de los servicios, personas naturales y jurídicas; ii) los tipos de servicios demandados las características de los mismos; iii) ubicación y otra información relevante para la definición de la estrategia de formulación, implementación y operación de la plataforma de MAC; y iv)

²⁷ La consultora fue la Sra. Liliani Araújo de Souza, de nacionalidad brasileña.

²⁸ Ver el Anexo 2 de la sección *Anexos* para tener mayor detalle de los productos.

²⁹ Ver el Anexo 3 de la sección *Anexos* para tener información sobre las características del estudio.

³⁰ El 2 de abril de 2009, la PCM contrató la consultoría *Estudio de Demanda para el diseño de la Estrategia de mejor Atención al Ciudadano (MAC)* (PMDE, 2009a:1),

un estudio detallado de usuarios de trámites conducentes a la apertura de negocios (DATA DIGITAL, 2009:5).

Las principales conclusiones del informe del estudio revelaron lo siguiente (DATA DIGITAL, 2009:185-186):

- a) La mayoría de personas realizaba los trámites por sí mismos.
- b) El nivel promedio de satisfacción fue *Regular*.
- c) La forma de pago más común fue *Efectivo* debido a desconfianza respecto al pago con tarjetas electrónicas o internet.
- d) El mayor problema identificado fueron las colas.
- e) La necesidad de contacto personalizado para la atención de los servicios.
- f) Un bajo nivel de aceptación para la plataforma itinerante debido a que la movilidad genera desconfianza por motivos de seguridad.

Esta información fue de gran utilidad para la formulación de la propuesta de MAC dado que pusieron en evidencia características específicas que percibían entonces los ciudadanos respecto a los servicios y lo que esperaban también.

2.2.1.3 Estudio de Oferta

Hacia el año 2009, ya había experiencias previas de mejor atención al ciudadano en el Perú, por lo que se consideró importante, recogerlas así como sus lecciones aprendidas para tenerlas en cuenta para el diseño de MAC mediante un estudio³¹ de Oferta³². El objetivo era analizar las experiencias de mejora en los servicios de atención al ciudadano que han sido implementadas en las instituciones en el ámbito nacional y extraer lineamientos que permitan enriquecer futuras iniciativas de MAC a la luz de las lecciones aprendidas (ORCOTOMA, 2009:5)

Las principales conclusiones del informe del estudio revelaron lo siguiente:

- En las **mejoras** destacan: introducción de tecnologías que facilita los trámites y evita procedimientos engorrosos; cambio de mentalidad de los funcionarios que están trabajando con una lógica nueva de servir mejor.
- Entre las **innovaciones** están: diversificación de canales; combinación de atención presencial, telefónica y virtual; convenios entre instituciones con el fin

³¹ Ver el Anexo 3 de la sección *Anexos* para tener información sobre las características del estudio.

³² El 13 de julio de 2009 se firmó el contrato de la consultoría *Recopilación, sistematización y análisis de información de experiencias en una Mejor Atención al Ciudadano* con la consultora Giovanna Orcotoma Escalante (PMDE, 2009b:1),

de reducir requisitos, uso de tecnologías de información y comunicación (especialmente las que facilita Internet generando “oficinas virtuales”).

- Las **mejoras** se han traducido en ahorro de tiempo en las personas que emplean los servicios, disminución de costos, facilidad de acceso e integración geográfica.
- La práctica de servicios itinerantes ha permitido corroborar que existe una **vasta demanda insatisfecha en zonas alejadas del país**.
- Los principales **factores de éxito** son: el compromiso de la alta dirección institucional, el involucramiento del personal y el rediseño de objetivos institucionales. Las entidades han asumido el concepto de que un mejor servicio y un mejor trato al usuario, las prestigia, fortalece y apunta al largo plazo.
- Los **factores que han contribuido al logro de objetivos** son, entre otros, la participación de aliados estratégicos en el sector público, privado y de naturaleza internacional, la inversión tecnológica y el soporte legislativo para impulsar los cambios.
- Los **factores en contra** son: inexperiencia en el uso de soluciones de innovación, alta rotación de funcionarios, problemas en el intercambio de información entre instituciones, demora en la suscripción de los convenios por parte de los gobiernos locales y regionales, resistencias al cambio de algunos sectores.
- En materia de **sostenibilidad**, se debe **destacar el compromiso del Estado**, al más alto nivel, acompañado de la **reformulación de los objetivos estratégicos** de las instituciones para incluir la mejora en la calidad de los servicios.
- Entre las lecciones aprendidas se identificó que se debe contar con una **asignación presupuestal adecuada** para las exigencias del proyecto.

(ORCOTOMA, 2009:102-105)

2.2.2 Proyecto de Inversión Pública

Retomando los mecanismos propios del Programa de Modernización y Descentralización del Estado en enero de 2010, el componente MAC del PMDE obtuvo su viabilidad SNIP³³ (MEF, 2010). Las principales características documentadas en el PIP fueron (MEF, 2010):

³³ El SNIP fue implementado en los años 2001-2002. Ello hizo que se plantearan exigencias sobre la inversión pública, y el Programa de Modernización y Descentralización del Estado no fue la excepción.

Beneficiarios directos:

Se esperaba beneficiar a 1,180,680 personas, entre ciudadanos y MYPES³⁴.

Análisis de la demanda

Los principales problemas en el uso de servicios se concentran fundamentalmente en la existencia de colas largas y lentas (20.87%), desorganización de la institución (16.10%), información deficiente (12.96%), inadecuado trato del personal (12.63%) y ambientes internos inadecuados (10.54%). El resto de problemas estuvieron referidos a la falta de conocimiento y preparación del personal (8.69%), excesivos requisitos (8.50%), costos referidos al trámite (6.93%) y falta de seguridad (2.76%). Se tiene que un 7% declaró que requería de los servicios de tramitadores, mientras que el 93% no lo requería. Sin embargo, para los casos de SUNAT y Banco de la Nación, el requerimiento de tramitadores se manifestó en el 23.28% y 12.43%, respectivamente. Las razones por las cuales requerían un tramitador eran porque el trámite era engorroso (58.82%) y por la insuficiente información (21.57%). En la mayoría de entrevistados eran necesarias hasta dos visitas a las entidades para poder completar el trámite demandado (MEF, 2010).

Sobre la viabilidad

- *Viabilidad Técnica:* La coordinación de las labores para la instalación y puesta en marcha de la plataforma de servicios estará a cargo de la Gerente del Proyecto MAC MYPE, que en el primer año estará financiado por el PMDE.
- *Viabilidad Sociocultural:* El 99.16% de la población manifestó que iría a un centro de atención integral (recogido a través del estudio de demanda).
- *Viabilidad Institucional:* Los gastos operativos de los MACMYPE en sus dos versiones serían asumidos por la PCM a través del PMDE durante el primer año y a partir del segundo serían prorrateados entre las entidades parte de la plataforma.

Como se puede ver, el PIP refleja, en gran parte, la información levantada en los estudios de demanda y oferta, haciendo justificable la inversión para resolver dicha

El PMDE fue el primer programa en tener viabilidad SNIP, por lo que se exigió que cada componente también pasara por el SNIP, incluido MAC.

³⁴ El número total de MYPES existentes en los distritos del área de influencia del proyecto eran 1,183,228, de acuerdo a un estudio del CODEMYPE. En el mismo estudio se señala que los niveles de informalidad tributaria (73%) y formalidad laboral (solo 9.2% son trabajadores formales en la MYPE), reflejan una profunda brecha de productividad respecto de la mediana y gran empresa. Adicionalmente el grado de penetración en el comercio exterior es muy débil pues menos del 1% de la microempresa y el 5% de la pequeña empresa exporta directamente (MEF, 2010).

problemática. El PMDE tendría una intervención muy importante al financiar de forma integral la instalación y puesta en marcha del MAC.

2.2.3 *Características principales de la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano*

2.2.3.1 Características y ejes

Como resultado de la consultoría para el diseño de MAC así como los estudios de demanda y oferta realizados, se define claramente que la Mejor Atención al Ciudadano está vinculada a una transformación importante en la forma de hacer gestión pública: se apunta a un Estado orientado y al servicio del ciudadano, cuya tarea principal es satisfacer sus necesidades reales. Ello implica maximizar la cobertura y calidad de los servicios prestados para llegar a más ciudadanos con una atención adecuada.

Por lo tanto, MAC implica tres elementos clave:

1. La creación de plataformas multicanal para brindar atención a los usuarios:
 - *Plataforma presencial:* Centro de atención integrado, en el que el Estado ofrece varios servicios públicos en una misma plataforma de atención al ciudadano. Esta puede ser de dos tipos: **fijo e itinerante**. Como su nombre lo indica, el fijo involucra un establecimiento donde se ofrecen los servicios. En el caso del itinerante, se trata de unidades móviles que se desplazarán llevando los servicios básicos a los ciudadanos para prestar atención en comunidades de difícil acceso. Esta última fue una propuesta de la que solo se hizo un piloto y cuya implementación estaría pendiente.
 - *Plataforma telefónica:* Centro de atención telefónico “Aló MAC”³⁵ (número 1800). Brinda servicios básicos de información sobre procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad.
 - *Plataforma virtual:* Portal web *www.mac.pe*, en el que el ciudadano puede acceder desde un solo lugar a la información de los trámites del Estado. Así también está el Portal del Servicio al Ciudadano y Empresas (PSCE) que conglomerará actualmente las operaciones que pueden ser ejecutadas en línea haciendo uso de la Plataforma de Interoperabilidad que se describe en el punto siguiente.
2. El aprovechamiento de la tecnología mediante la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE) que conecta a todas las entidades para

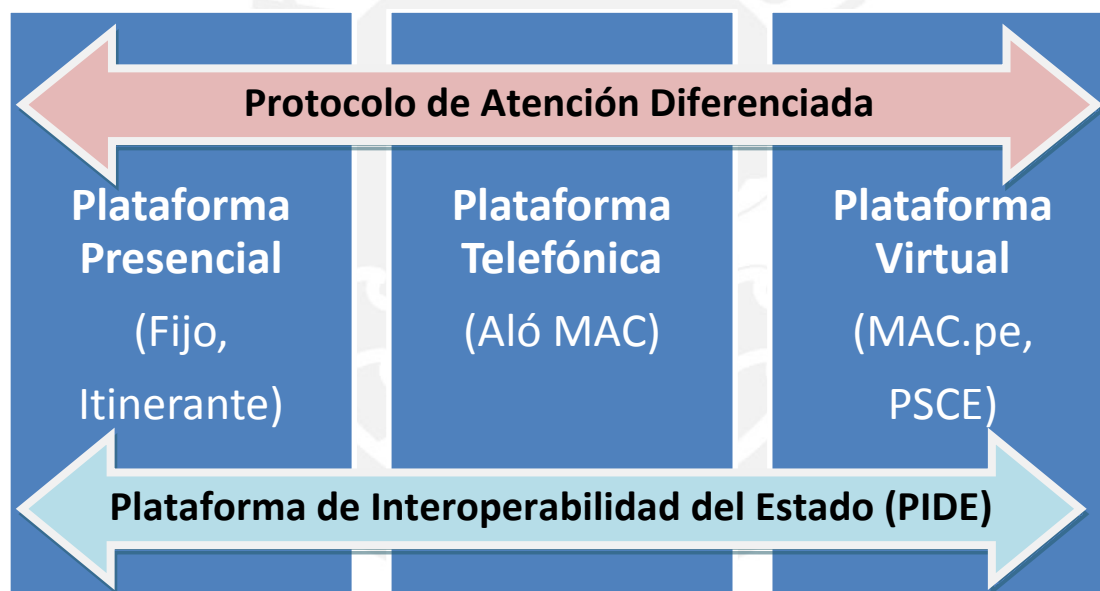
³⁵ Fue creado mediante el Decreto Supremo 027-2010-PCM.

brindar, desde una sola plataforma, la opción de ejecutar virtualmente los servicios del Estado. Este debería ser la plataforma que se utilice para brindar un acceso único para las plataformas multicanal descritas en el punto anterior. Actualmente es usada en la PSCE (virtual) y en la plataforma presencial pero solo para la constitución de empresas.

3. Un protocolo de atención diferenciado que es transversal a las plataformas e incluso extensible a toda la gestión pública (no solo las plataformas MAC). Se caracteriza por información oportuna, buen trato, horarios extendidos, entre otros.

De esa forma, es posible completar el gráfico que se mostró al inicio del documento con un detalle mayor por plataforma.

Mejor Atención al Ciudadano (MAC)



Fuente: Elaboración Propia

2.2.3.2 Plataforma presencial – Centro de Atención MAC

Plataforma presencial itinerante

En el año 2008 se trató de hacer un piloto pero se encontraron con barreras de seguridad y costos por lo que se descartó la idea. Dentro de la propuesta de MAC para su extensión a nivel nacional se abordará también este punto.

Plataforma presencial fija

La primera plataforma presencial fija se inauguró el 29 de noviembre de 2010 en el *Centro Comercial Plaza Lima Norte*, atendiendo a la idea de tener un espacio de

atención en un lugar concurrido. Allí conviven dos estrategias: MAC (Mejor Atención al Ciudadano), dirigida a los trámites de mayor demanda de los ciudadanos como son pasaporte, DNI, Certificado de Antecedentes Policiales, Certificado de Antecedentes Penales, Apostillado y Legalización de documentos; y MACMYPE (Mejor Atención al Ciudadano de Micro y Pequeña Empresa), que brinda servicios especializados para orientación, constitución y desarrollo empresarial a los ciudadanos emprendedores.

Para ello se realizó una alianza con 18 entidades públicas y una privada:

- Ministerios: de la Producción; de Trabajo y Promoción Social; de Transportes y Comunicaciones; del Interior; y de Relaciones Exteriores.
- Otras entidades públicas: Banco de la Nación, SUNAT, SUNARP, RENIEC, COFIDE, INDEOPI, OSCE, SERPOST³⁶, Servicio de Administración Tributaria de Lima, Seguro Integral de Salud, Poder Judicial.
- Municipalidades: de Independencia y San Martín de Porras.
- Colegio de Notarios de Lima.

Actualmente en MAC se brindan 83 servicios, 42 de orientación para apertura de negocios y desarrollo empresarial y 41 para trámites (PRIETO, 2012:E3).

En agosto del 2012, un año y medio después, se inauguró la segunda plataforma presencial fija en el Callao, en convenio con su Gobierno Regional. Está ubicado en el *Mall Aventura Plaza Bellavista* y en su primera semana ya habría beneficiado a más de 2,400 personas (PCM, 2012b). Alberga menos entidades que el MAC del Centro Comercial Lima Norte: SUNAT, SUNARP, RENIEC, Banco de la Nación, Poder Judicial, Ministerio del Interior e INDECOPI, COFIDE, el Gobierno Regional del Callao y el Colegio de Notarios del Callao; y su administración está a cargo del Gobierno Regional del Callao con supervisión de la PCM (ANDINA, 2012b).

Sobre el financiamiento

En el caso de la plataforma presencial fija, según el artículo 5 del DS-091-2011-PCM³⁷, las entidades que brindasen los procedimientos y prestasen servicios en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano, asumirían la parte proporcional del costo del funcionamiento del Centro y de la prestación de sus servicios conforme se indique en los respectivos Convenios Interinstitucionales. Este artículo entró en vigencia a partir del 01 de enero de 2012.

³⁶ En enero de 2012 se retiró SERPOST y se incorporó ESSALUD.

³⁷ Decreto Supremo que creó “oficialmente” el Centro y el Portal de Mejor Atención al Ciudadano.

De esa forma, el centro se sostiene con el aporte de las instituciones según el prorrateo proporcional al espacio físico que ocupan. La PCM cubre un 30% de los costos de áreas comunes: auditorio, comedor, y la parte administrativa y el total del personal que da soporte al centro. El personal que atiende en las ventanillas es cubierto por las instituciones (PRIETO, 2012:E3).

Sobre el protocolo de atención

Las plataformas presenciales fijas realizan las siguientes acciones para brindar una atención diferenciada:

- Aplican encuestas de satisfacción.
- Actualizan y divulgan información sobre la unidad de atención integrada.
- Tienen un horario de atención ampliado (lunes a viernes de 8am a 8pm; sábados, de 10 am a 6pm y domingos y feriados de 10am a 2pm).
- Brindan atención personalizada (no se aceptan tramitadores).

Una característica elemental es que se brinda una sola imagen corporativa del Estado en donde los servidores de la plataforma proyectan una imagen renovada y cálida del Estado centrada en el ciudadano. Bajo el eslogan “Un solo lugar, menos tiempo”, se plantea una oferta de servicio que ahorra tiempo y recursos al ciudadano (PCM, 2011b:28-29).

2.2.3.3 Plataforma telefónica

La plataforma telefónica tiene, también, un horario de atención ampliado: de lunes a sábado, de 7am a 7pm; y domingos y feriados, de 9am a 1pm. Implica una mejor prestación de servicio porque está concentrado en un solo operador del Centro de Atención Telefónico (PCM, 2011b:31). Los servicios que brinda son³⁸:

- Información sobre requisitos, plazos de atención, costos y contenidos de procedimientos y servicios prestados en exclusividad contenidos en el TUPA.
- Orientación sobre los puntos de atención al ciudadano de las oficinas de atención de las entidades públicas.
- Recibe quejas sobre defectos en la atención o tramitación de solicitudes

Se planteó que la información inicialmente correspondiese a las entidades del Poder Ejecutivo con sede en Lima y Callao y luego, de forma progresiva, se incorporarían otras entidades a nivel nacional. Sin embargo, a la fecha informa sobre los trámites de las entidades del Poder Ejecutivo con sede en Lima y Callao, quedando pendiente la

³⁸ Ver Decreto Supremo 027-2010-PCM.

expansión a las demás entidades de los gobiernos sub-nacionales y a las entidades en todo el Perú. El financiamiento de esta plataforma telefónica es responsabilidad de la PCM.

2.2.3.4 Plataforma virtual

MAC.pe fue implementada con la solución *Google Search Appliance*³⁹. El usuario puede encontrar información de las entidades del sector público en general, de los trámites para los ciudadanos y, en particular, de los trámites más demandados. También está disponible información de trámites para empresas y organizaciones. A través de esta página web se accede a las redes sociales como Facebook, Twitter y chat para realizar consultas a los asesores (PCM, 2011b:33). Actualmente se brinda información para personas en las siguientes temáticas: adulto, adulto mayor, educación, temas judiciales, juventud y niñez (RENIEC), policial, salud, trabajo, transporte y viajes⁴⁰. Para empresas y organizaciones se informa sobre: negocios, policial, producción, salud, seguridad, trabajo, transporte y viajes⁴¹.

En el caso del Portal el Servicio al Ciudadano y Empresas, ofrece actualmente los siguientes servicios: Constitución de Empresas, Rectificación y consulta el estado civil, Operaciones del Banco de la Nación (cuenta corriente), entre otros. Sin embargo, el grueso de los trámites propios de cada entidad aún no está disponible. El financiamiento de esta plataforma es responsabilidad de la PCM.

2.2.4 MAC como estrategia de la Simplificación Administrativa

En el año 2010, MAC es enmarcado en un contexto legal, al catalogársele como estrategia de la Simplificación Administrativa. Si bien en el 2007 se planteó la necesidad de actuar en temas de simplificación administrativa, como se indicó en la sección 2.1.6.1, es recién en febrero del 2010, que la SGP publicó la *Política Nacional de Simplificación Administrativa* y se estableció⁴² que era de alcance de todas las

³⁹ Google Search Appliance (GSA) es una solución de *búsquedas* de Google para empresas que ofrece una búsqueda rápida para un sitio web o intranet, independientemente de si se indexan millones de documentos. Utiliza una búsqueda unificada de contenido y de personas que hace de este el motor de búsqueda más potente de Google. Consulta: 02 de octubre de 2012.

<http://www.google.com/enterprise/search/>

⁴⁰ MAC. Trámites para Personas. Consulta: 24 de noviembre de 2012.

<http://www.mac.pe/tramites-para-personas/>

⁴¹ MAC. Trámites para Empresas y Organizaciones. Consulta: 24 de noviembre de 2012.

<http://www.mac.pe/tramites-para-empresas/>

⁴² Con el DS-025-2010-PCM se modificó el numeral 10 del artículo 2° del DS-027-2007-PCM que establecía los lineamientos en materia de simplificación administrativa como parte de las Políticas

entidades que conformaban la Administración Pública (PCM, 2010a). Algunos objetivos estratégicos y estrategias planteadas en esta política guardan una estrecha relación con los elementos que caracterizan a MAC (PCM, 2010a:6):

Objetivo	Estrategia	Característica de MAC
O1: Generalizar la gestión por procesos en los procedimientos y los servicios administrativos por medio de mecanismos definidos por el ente rector.	E3: Establecer accesos multicanal para los procedimientos y los servicios administrativos en función de su naturaleza, con énfasis en los canales no presenciales	Plataforma multicanal que, además del espacio presencial propone uno telefónico y uno virtual
O2: Universalizar en forma progresiva el uso intensivo de las tecnologías de la información y de la comunicación en las distintas entidades públicas y promover la demanda de servicios en línea por la ciudadanía.	E3: Generar una cultura informática y promover el acceso de la ciudadanía a los servicios en línea para la simplificación administrativa.	Mediante la plataforma virtual de MAC se busca que los ciudadanos puedan ejecutar sus operaciones en línea (para lo que se requiere que la Plataforma de Interoperabilidad integre a todas las entidades).
O3: Proveer al personal de las entidades públicas de las competencias adecuadas para facilitar su relación con la ciudadanía y las empresas, e incentivar su participación y motivación.	E3: Revalorar el rol del personal de atención a la ciudadanía.	Este es un elemento clave de MAC, que involucra un mejor servicio al ciudadano, lo que implica una revalorización del rol de atención al ciudadano.

En julio del mismo año, fue aprobado el *Plan Nacional de Simplificación Administrativa*, que contenía las acciones, metas indicadores, plazos y entidades públicas responsables para implementar las estrategias de la Política Nacional de Simplificación Administrativa. Se estableció que la SGP era la encargada de realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de dicho Plan (PCM, 2010d: 1-2).

El Plan tenía como objetivo general *Mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la administración pública brinda*

Nacionales de obligatorio cumplimiento, estableciéndose que la Política Nacional de Simplificación Administrativa es de alcance de todas las entidades.

a la ciudadanía y los actores privados (PCM, 2010d:5), lo que está íntimamente vinculado con el brindar una Mejor Atención al Ciudadano., Para el objetivo 1 - estrategia 3 descritos antes, se plantearon las siguientes acciones:

1. Implementación de ventanillas únicas presenciales (Módulo de Mejor Atención a la Ciudadanía [MAC] y Módulo de Mejor Atención al Ciudadano de la Micro y Pequeña Empresa [MACMYPE], entre otras), multicentros o ferias de servicios administrativos.
2. Implementación de ventanillas únicas virtuales especializadas.
3. Puesta en operación de centros de atención telefónica.
4. Mejora de los espacios destinados para la atención de la ciudadanía.

(PCM, 2010d:7)

De esa forma, se consideró la implementación de MAC, MACMYPE como una de las acciones dentro de la estrategia de acceso multicanal del Plan Nacional de Simplificación Administrativa. Inclusive se estableció como meta estimada que, hacia diciembre de 2010, cinco regiones deberían haber implementado ventanillas únicas presenciales MAC y MACMYPE (PCM, 2010d:13), meta que no cumplió.

2.3 Resultados de MAC en sus tres plataformas

2.3.1 Resultados y problemas de la Plataforma Presencial en el CC Lima Norte

Los resultados se analizarán a partir de un informe de marzo⁴³ de 2012 proporcionado por el personal del Centro MAC del CC Lima Norte, sobre la plataforma presencial.

2.3.1.1 Metas iniciales

Las metas iniciales de la primera plataforma presencial fija fueron, en el primer año, realizar 70,000 atenciones y constituir 10,000 empresas (SGP, 2012a:5). En lo referente a las atenciones, se superó largamente la meta, pues, a noviembre de 2011⁴⁴, se realizaron 503,331 atenciones. Sin embargo, respecto a la formalización de las empresas, al mismo período solo se constituyeron 1,280 empresas (MAC, 2012).

⁴³ En el portal del Mac.pe están disponibles ahora los informes a junio 2012 pero no se han considerado en este reporte pues la información de los resultados de las encuestas descritos en el punto 2.3.3 son también de marzo de 2012 y estos no están disponibles en el portal. Se optó por mostrar información del mismo período. Aquí se resumen las cifras para junio: 71,000 atenciones, 140 empresas constituidas y valores acumulados: 989,800 atenciones, 2,370 empresas constituidas.

⁴⁴ Las estadísticas de MAC van desde diciembre de 2010 en adelante, pues comenzó a funcionar el 29 de noviembre de 2010 y esos dos días de noviembre no se han considerado.

2.3.1.2 Informe de MAC para Marzo 2012

Actualmente, en el Centro Presencial MAC de Lima Norte, se está elaborando un boletín mensual⁴⁵ que contiene estadísticas al mes de evaluación sobre: i) atenciones por institución; ii) ranking de servicios (servicios más demandados); iii) empresas constituidas; iv) cruce de información complementaria con la que proporciona las entidades de trámites efectivamente realizados (el resto de información es del administrador de colas); y v) información acumulada desde diciembre de 2010 hasta el mes-año de evaluación (PRIETO, 2012:E3). Entre los resultados más resaltantes, para el mes de marzo, figuran los siguientes:

- Se atendieron más de 75,000 tickets.
- Se constituyeron 167 empresas.
- Se encuentran diferencias entre las atenciones registradas por el administrador de colas y las reportadas por las entidades dado que el primero cuenta a todas las personas que ingresan para ser atendidas, mientras que el segundo cuenta los trámites efectivos. Esto desvirtúa la información de la que se dispone y hace que se tenga que consultar a las entidades sobre los trámites atendidos, sin tener forma de verificar dichas cifras.

2.3.1.3 Encuestas a los ciudadanos

Diariamente se realizan encuestas a los ciudadanos, se entrega un formato como el que se muestra a continuación:

⁴⁵ Ver el Anexo 4 de la sección *Anexos* para leer los resultados de la plataforma física de MAC para marzo del 2012 y acumulados a marzo de 2012.

FCAD1 - 1

mac Encuesta de Calidad
mejor atención al ciudadano

POR FAVOR MARCAR UN CUADRO PARA SU OPCIÓN SOLICITADA

Evaluación referente a MAC

Evaluación referente a Entidad:

Marcar el círculo que desee

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1. Atención del personal (rapidez, eficiencia, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Trato del personal (cordialidad, educación, iniciativa, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Recepción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Módulo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tiempo de espera (fluidez, comodidad, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Disponibilidad de información (información a la mano, rapidez, eficiencia, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Claridad de información recibida (fácil de leer, fácil de entender, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ambiente del local (acceso, orden, limpieza, iluminación, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fecha de atención: DD / MM / AA
Hora de atención: HH:MM am / pm
Turno de Atención: Mañana Tarde

INDIQUE SU INFORMACIÓN DE CONTACTO (OPCIONAL)

Nombre: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____
Email: _____

DEPOSITE EL FORMULARIO EN EL "BUZÓN DE CALIDAD"

Fuente: Centro de Atención MAC Lima Norte

Los resultados se recogen a diario y se realizan los informes respectivos. Se muestran los resultados acumulados de las encuestas a marzo de 2012:

Tema de análisis	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Atención del personal	75%	22%	2%	1%
Trato del personal de recepción	67%	30%	3%	0%
Trato de personal de módulo	68%	28%	3%	1%
Tiempo de espera	55%	31%	11%	3%
Claridad de la Información recibida	66%	31%	3%	0%
Disponibilidad de la información recibida	70%	28%	2%	0%
Ambiente del local	72%	26%	2%	0%

En promedio, 72% de los encuestados lo cataloga de excelente y 24% de bueno. Por otro lado, el *tiempo de espera* recibe una menor calificación dado que actualmente este se ha incrementado por la alta demanda que hay en el Centro MAC del CC Lima Norte.

2.3.1.4 Problemas de implementación

Los principales problemas de implementación han sido:

1. Desborde de la demanda

La demanda ha superado la capacidad instalada. Actualmente hay un promedio de 2,700 atenciones diarias (PCM, 2012c:12) con lo que se superaría la meta original de 1,300 atenciones diarias, y también la capacidad instalada. Eso afecta el tiempo de espera, que ha aumentado y que se refleja en el resultado de las encuestas a los ciudadanos. Frente a esta necesidad, sería necesario que se creen nuevos centros presenciales en otras localidades, el del Callao es un avance pero faltarían más para cubrir la demanda de atención de servicios.

2. Falta de soporte de los sistemas de las entidades

Si fallan las conexiones a las entidades un día sábado, domingo o feriado, actualmente no se tiene quién responda a la urgencia y no se puede ofrecer el servicio a la ciudadanía.

3. El Administrador de colas no responde a las necesidades

El administrador de colas no hace seguimiento a los trámites (PRIETO, 2012:E3), como se señaló líneas arriba, por lo que se tiene que recoger, adicionalmente, la información de las entidades, sin existir forma de validar que esta sea correcta. Asimismo, no se trabajó el tema de reportes y adecuación a la información. Eso ha significado que se tenga que acumular la información de manera manual. La capacidad de memoria, las características mínimas técnicas con que cuenta el administrador de colas, no permiten que responda adecuadamente para nuevas exigencias. Para ello, el área de informática estaría analizando las posibilidades de potenciarlo (PRIETO, 2012:E3).

4. Desgaste de personal

Las atenciones, al ser en horario extendido e incluir sábados, domingos y feriados, implican un desgaste de los trabajadores (PRIETO, 2012:E3).

5. Alta rotación del personal de ventanillas

Dado que las entidades rotan al personal de ventanilla, actualmente, los trabajadores que atienden en MAC de cada institución no son los mismos que al inicio del proyecto, y no todos están capacitados en los temas de calidad en la atención a los ciudadanos, un elemento clave y distintivo de MAC.

Pese a los problemas, el Centro MAC del CC Lima Norte ha sido considerado una experiencia exitosa que representa un cambio significativo en la visión de la atención al

ciudadano, por ello se considera relevante plantear su escalamiento a nivel nacional. Eso se vio ratificado porque la PCM recibió el Premio 2011 de *Buenas Prácticas en la Gestión Pública*, otorgado por *Ciudadanos al Día*, en la categoría de *Servicio de Atención al Ciudadano* por su proyecto *Mejor Atención al Ciudadano MAC MACMYPE, “Un solo lugar Menos Tiempo”*. Esto refleja lo representativo y positivo que ha sido el impacto de MAC en temas de atención al ciudadano.

2.3.2 Resultados de las plataformas telefónica y virtual en mayo de 2012

Los resultados se analizarán a partir de un informe de mayo de 2012 proporcionado por el *Componente de Mejor Atención al Ciudadano y Simplificación Administrativa* de la SGP, sobre la plataforma telefónica y virtual.

En el caso telefónico, si bien se han atendido las consultas alcanzando un buen nivel de atención, del 90%, no se ha aprovechado la plataforma al máximo, pues en todo el mes de mayo⁴⁶, se han recibido tan solo 5,298 llamadas versus las más de 2,000 visitas diarias al centro presencial.

En el caso virtual, respecto al portal MAC.pe, en el mismo mes, se han atendido las consultas en un 100%, y se han realizado 759 conversaciones por chat y recibido 45 correos. Respecto al Portal del Servicio al Ciudadano y Empresas, está vinculado estrechamente a la funcionalidad que ofrece la Plataforma de Interoperabilidad. A la fecha solo el servicio de constitución de empresas y la consulta de documento nacional de identidad (DNI) están conectados a la PIDE. La tarea pendiente sería conectar al resto de entidades con todos sus servicios a la plataforma para ponerlos a disponibilidad a través del Portal del Servicio al Ciudadano y Empresas y además que este sea el acceso al sistema utilizado tanto en la plataforma presencial (por el personal de ventanilla) como en la telefónica para la atención de consultas que impliquen acceso a los sistemas.

Por lo tanto, el potencial de las plataformas telefónica y virtual no está siendo aprovechado al máximo, algo que se incorporará al momento de describir las características del escalamiento de MAC.

⁴⁶ Ver el Anexo 5 de la sección *Anexos* para tener el detalle de los resultados de las plataformas telefónica y virtual para mayo de 2012.

2.3.3 Resultados del protocolo de atención

Los protocolos de atención diferenciados solo se han implementado en las plataformas MAC: centros fijos, atención telefónica y atención por chat/correo. Estaría pendiente su extensión a todas las entidades públicas.

3. Cómo implementar MAC a nivel nacional

3.1 ¿MAC es una política pública?

El primer elemento clave es determinar si MAC es o no una política pública. Planteo esta discusión porque en el *Plan Nacional de Simplificación Administrativa* se le trata como *estrategia*. Para ello, se revisarán los conceptos de política pública, algo que se hizo de manera breve en el apartado del Marco Teórico:

Según Subirats, una política implica que se decida la existencia de un problema y que se decida intentar resolverlo (1994:41). Otros autores, como Yves Mény y Jean-Claude Thoenig señalan que “una política pública se presenta como un programa de acción gubernamental en un sector de la sociedad o en un espacio geográfico” (MENY y THOENIG citados en VALENCIA y ÁLVAREZ, 2008:109). Por su parte Thomas Dye señala que una política pública “es todo aquello que los gobiernos deciden hacer o no hacer” (DYE citado en VALENCIA y ÁLVAREZ, 2008:109). Finalmente, Carlos Salazar señala que “es un conjunto sucesivo de respuestas del Estado frente a situaciones consideradas socialmente problemáticas” (SALAZAR citado en VALENCIA y ÁLVAREZ, 2008:109). Bajo estas definiciones, se puede afirmar que la Mejor Atención al Ciudadano es una política pública pues:

- Actúa para resolver un problema en temas de atención en los servicios públicos.
- Implica acciones gubernamentales en un sector de la sociedad y un espacio geográfico. MAC está orientado a atender a los ciudadanos de a pie y a los pequeños y medianos empresarios. Por otro lado, el centro físico está ubicado en una locación en particular, el servicio telefónico es para Lima y el virtual a nivel nacional, ambos con perspectivas a extenderse.
- Es una decisión gubernamental y fue impulsada por el entonces Presidente de la República.
- Implica acciones sucesivas aplicando una solución que integra: atención multicanal, el uso de las TICs mediante la PIDE y atención oportuna y de calidad al ciudadano en horarios extendidos y brindando información adecuada.

- Responde a la forma renovada de la gestión pública: la NGP, dado que: tiene una clara orientación al ciudadano e involucra información oportuna, accesibilidad a los servicios, capacitación al personal para que tengan una cordial relación con los clientes, uso de TICs y estándares de calidad. Por lo tanto, plantea una acción, tomando un modelo, para actuar sobre un tema en particular: la atención al ciudadano.

3.2 ¿Por qué es importante escalar MAC?

Luego de haber revisado los detalles de la experiencia de MAC desde su diseño hasta los avances en su implementación y los resultados logrados, es posible reconocer que MAC debe ser escalado a nivel nacional, bajo el análisis de los siguientes puntos:

a) La situación de la Atención Ciudadana antes de MAC

El Estudio de Demanda reveló lo siguiente:

- Sobre el *nivel de satisfacción por la atención recibida*, 42% de los encuestados lo categorizan como regular, 32% como alto, 14% como muy alto, 8% como malo y 3% como pésimo (DATA DIGITAL, 2009:16-17).
- Sobre el *tiempo del trámite*, que suma el tiempo desplazamiento más el de espera en cola, se trataría de una hora y cuarto por visita (en promedio). El 49% de los entrevistados afirmó que para completar el trámite deben realizar dos visitas en promedio, por lo que el tiempo del trámite⁴⁷ sería de 2.5 horas para esos casos (DATA DIGITAL, 2009:18-26).
- Sobre los *atributos del proceso*, los más valorados por los entrevistados fueron: facilidad en la obtención de información y claridad de la misma, disponibilidad de servicios complementarios y la duración total del trámite⁴⁸; mientras que el costo del trámite tuvo menor relevancia⁴⁹ (DATA DIGITAL, 2009:28).
- Sobre los *atributos relacionados a la atención*, los más valorados por los entrevistados fueron: amabilidad y cordialidad en el trato, información suficiente, orientación adecuada e identificación del personal (DATA DIGITAL, 2009:29).

⁴⁷ Estos cálculos son sin considerar el tiempo de atención en la entidad, que según las encuestas van de 5 minutos (28% de los encuestados lo señaló) hasta 30 minutos (10% en promedio)

⁴⁸ Obtuvieron el 18%, 17%, 16 % y 15% respectivamente.

⁴⁹ Obtuvo el 9%.

- Sobre los *problemas* en el uso de servicios, se priorizaron los siguientes: colas largas y lentas, desorganización de la institución, información deficiente, inadecuado trato del personal y ambientes internos inadecuados⁵⁰.

En resumen: los servicios de atención al ciudadano, duraban en promedio 2 horas y media sin considerar el tiempo de atención en la entidad; cerca de la mitad de la población catalogó los servicios como “regulares”. Por otro lado, la población valoró sobre todo, la disponibilidad de la información, la amabilidad y cordialidad en el trato así como la información y orientación adecuadas. Los mayores problemas fueron las largas colas, la desorganización de la entidad y la información deficiente. Nótese que MAC, con una estrategia de atención diferenciada y oportuna, caracterizada por adecuada información, atiende los requerimientos de los usuarios y responde a la problemática descrita.

b) La situación de la Atención Empresarial antes de MAC

La constitución de empresas hasta hace algunos años era un proceso largo y muy complejo. Hoy, constituir una empresa demora menos y cuesta menos: “El Perú ha perfeccionado el Servicio de Constitución de Empresas en Línea, alojado en la Plataforma de Servicios al Ciudadano y Empresas. A través de este servicio (...), cualquier empresario puede constituir una empresa en 72 horas a partir de la firma de la escritura pública de constitución. Asimismo se ha realizado mejoras para la obtención de la Licencia de Funcionamiento (...) Como resultado (...), hemos mejorado en todos los indicadores del Área de Apertura de un Negocio, disminuyendo el número de trámites de 9 a 6, el número de días de 41 a 27 y también el costo en un 10.9%.” (MEF, 2010b). En el 2011, el Ranking Doing Business otorgó al Perú el puesto 36, señalándolo como el país que, a nivel de Sudamérica, ofrecía el mejor clima para las inversiones. Asimismo ocupó el tercer puesto entre los 10 países que habían implementado las reformas más efectivas para hacer negocios y el primer puesto por los avances y resultados obtenidos en los indicadores de Apertura de un Negocio y comercio Transfronterizo (MEF, 2010b).

El Servicio de Constitución de Empresas en Línea estuvo a cargo de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI) articulada al Colegio de Notarios de Lima (CNL), a la SUNARP, RENIEC, SUNAT, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y Ministerio de la Producción (ONGEI, 2008). Esta

⁵⁰ Obtuvieron el 21%, 16%, 13%, 13% y 11% respectivamente.

iniciativa también fue financiada por el PMDE como parte del subcomponente de Modernización del Estado. Todo iba de la mano como parte de la estrategia de Mejoramiento de la Atención al Ciudadano.

Esta misma estructura de Constitución de Empresas en Línea es la que se ha llevado, de forma presencial a MAC, asegurándose así el uso de las TICs y la celeridad en el proceso de constitución de empresas. Asimismo es la que ya se ha mencionado forma parte de la plataforma virtual de MAC para los que no asisten a la plataforma presencial.

c) Los resultados de la plataforma presencial de MAC

Como se ha visto en los dos puntos anteriores, tanto los servicios al ciudadano a pie como los servicios para empresarios necesitaban ser mejorados. En un caso, no habían más que islas de modernidad (estos casos son recogidos en el Estudio de Oferta) y en el segundo caso, ya se tenía una exitosa plataforma virtual. MAC recoge las experiencias positivas en el primer caso y aplica de forma presencial la experiencia virtual y logra buenos resultados. Ello se puede ver en el número de atenciones realizadas, que superaron grandemente lo planificado y en las encuestas a los ciudadanos, que categorizan de excelente en un 68% en promedio y de bueno en un 28%⁵¹.

d) Los resultados de las plataformas telefónica y virtual de MAC

Como se ha indicado en el acápite anterior, la atención telefónica y virtual (en MAC.pe) ha superado en éxito el 90%. Sin embargo, la acogida no ha sido tan alta. En un mes solo se han realizado 45 consultas vía mail, 759 por chat y aproximadamente 5,300 telefónicas mientras que las visitas diarias a MAC son de 2,700 aproximadamente (PCM, 2012c:12). Se requiere, entonces difundir más las plataformas telefónica y virtual para: i) dar a los usuarios una opción para responder a sus consultas sobre los trámites sin tener que acercarse personalmente a las oficinas, invirtiendo tiempo y dinero; y ii) reducir el volumen de visitas a los centros presenciales. Por otro lado, en cuanto al Portal de Servicio al Ciudadano y Empresas, la expectativa, sería que la todos los trámites puedan realizarse en línea, lo que significaría una reducción importante de las visitas a la plataforma presencial, al menos en los lugares en los que se tenga acceso y conocimiento del uso de internet para operaciones en línea.

⁵¹ Porcentajes calculados a partir de los resultados de la encuesta de Marzo descrita en el punto 2.3.4.

e) MAC recoge elementos de la Nueva Gestión Pública

MAC aplica la Nueva Gestión Pública al priorizar las necesidades reales de los ciudadanos y orientarse a ellas (factor ideológico) y hacer uso intensivo de las TICs (factor tecnológico) para favorecer la interconexión entre las entidades y para el servicio integral de Constitución de Empresas⁵².

Además, se reconocen los elementos de la NGP identificados por Peter Schröder:

- *Orientada hacia el ciudadano/cliente*, pues nace con el objetivo de acercar el Estado al ciudadano, mediante la oferta de un servicio oportuno, universal, con alta calidad de atención y en el menor tiempo posible.
- *Con personal capacitado*, porque involucra la preparación de los servidores que atienden al ciudadano, para que brinden una atención cordial, diferenciada y con información oportuna (en las tres plataformas).
- *Hace uso de tecnologías de la información*, mediante la Plataforma de Interoperabilidad.
- *Gestiona la calidad del servicio*, porque recoge la opinión de los ciudadanos de forma constante en las plataformas presenciales de mejor atención al ciudadano.

Asimismo, al respecto de los principios de la Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública (2008), se identifican coincidencias con lo desarrollado por MAC:

- *Servicio público*, como ya se indicó antes, orientado al ciudadano.
- *Coordinación y cooperación*, pues se ha logrado integrar a las entidades que brindan los trámites más demandados para que brinden un servicio integral en un solo lugar.
- *Eficacia*, dado que se alcanza el objetivo de satisfacción de necesidades de los ciudadanos.

Como se puede observar, desde la mirada de las características de la NGP y de los lineamientos para la calidad de la Gestión Pública; MAC pone en práctica la Nueva Gestión Pública.

f) Existe una latente necesidad de que los servicios sean de acceso universal.

Uno de los principios de una gestión pública, según la Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública (2008), establece que se debe lograr la *universalización* y el más amplio y fácil acceso espacial y temporal de los

⁵² Véase el acápite 1.1.1 en que se cita a los factores identificados por FERNÁNDEZ, 2008: 6-7

ciudadanos a servicios públicos de igual calidad. Actualmente MAC representa una oportunidad para brindar servicios a los ciudadanos y a los empresarios de forma integral, en un solo espacio (la plataforma física), a través de una sola línea telefónica (plataforma telefónica) y en una sola interfaz web (plataforma virtual). Cabe resaltar, sin embargo, que AlóMAC solo funciona en Lima y a la fecha hay solo dos centros de atención presencial en Lima Norte y Callao y no se han implementado las plataformas presenciales itinerantes, que permitirían llegar a los lugares de más complejo acceso. Bajo el escenario actual, no se estaría alcanzando el propósito del acceso universal. Para hacerlo, se tendría que extender la política de MAC a nivel nacional, lo que permitiría llevar los servicios del Estado a TODOS los ciudadanos, en igualdad de condiciones y teniendo prioridad los lugares más olvidados.

3.3 Haciendo de MAC una política a nivel nacional

El artículo 1° del D.S.N°027-2007-PCM señala que las Políticas Nacionales deben estar diseñadas de forma que puedan ser aplicadas por todos o la mayoría de Sectores del Gobierno Nacional, por lo que si una política sólo puede ser aplicada por un sector específico se trataría de una política de carácter sectorial y no nacional. Por lo tanto, lo que corresponde a esta tesis, es determinar qué elementos garantizarían que la política de Mejor Atención al Ciudadano esté diseñada para poder escalar a nivel nacional, entendiéndose esto como a todas las localidades y a todas las entidades.

De acuerdo a lo que sugieren los autores y analizando la situación en cada uno de los temas, se han identificado las barreras a la fecha y lo que se tendría que hacer para resolverlas. Los temas a abordar son:



3.3.1 *Contar con un fuerte liderazgo y compromiso de las autoridades así como voluntad política*

Un elemento clave para que una política pueda ser implementada a nivel nacional es un fuerte liderazgo y compromiso público de las autoridades políticas y del nivel directivo de la Administración Pública, tal como señala la Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública (CLAD, 2008)⁵³. Es importante recordar que fue identificado como uno de los principales factores de éxito y sostenibilidad en las experiencias previas a MAC⁵⁴. Este liderazgo debe venir, en el lado técnico, de la Secretaría de Gestión Pública, que es la encargada del tema, como parte de la PCM y en el lado político de la PCM o inclusive de la misma Presidencia de la República (por ejemplo, el discurso presidencial de marzo del 2007 fue clave para impulsar a MAC).

En el caso de la SGP-PCM, debe poner el tema en agenda, mediante la difusión a las diversas entidades del Estado de sus beneficios y del carácter mandatorio que tiene como política. Se debe lograr comprometer a los líderes de todas las entidades del Estado así como a las autoridades de los gobiernos regionales y locales pues el Estado, ante el ciudadano, es uno solo y debe ser capaz, en conjunto, de transmitir que ahora el ciudadano es el eje de su servicio y que se orientan a atender sus necesidades. Ello implicará reformular los objetivos estratégicos de las instituciones para incluir la mejora

⁵³ Que se abordó en la sección 1.1.2 – Agenda iberoamericana sobre la Gestión Pública.

⁵⁴ Que se abordó en la sección 2.2.1.3 – Estudio de Oferta.

en la calidad de los servicios y la inclusión de las mejoras dentro de la programación presupuestal (como se abordará en el punto 3).

Respecto al impulso político, es necesario que la Mejor Atención al ciudadano esté presente en la agenda del Presidente del Consejo de Ministros, que estaría en capacidad de impulsar el tema y lograr la difusión a nivel nacional, no solo de las plataformas con el uso de las TICs sino también del protocolo de atención.

Es el hecho de que esté en la agenda de la PCM y del mismo Presidente de la República, el que va a permitir que la política realmente avance y no que, pese a tener asignación presupuestal, no reporte los avances esperados, como ha venido sucediendo. En el año 2012, se tenía planificado un gasto de S/.3,500,000 (Tres millones quinientos mil nuevos soles) a cargo de la Secretaría General de la PCM. Esto correspondía al Presupuesto Inicial de Apertura (PIA), que luego había sido modificado para alcanzar la cifra de S/.3,577,136, como Presupuesto Institucional Modificado (PIM). De ese monto, el compromiso anual es de S/.1,652,561, y se reporta un avance de ejecución de 55%⁵⁵ lo que reflejaría que aún hay un monto pendiente por ser utilizado (MEF, 2012).

Trásparencia Económica PERÚ

Consulta Amigable
Consulta de Ejecución del Gasto

Portal del MEF | Portal de Transparencia Económica

Lunes, 03 de diciembre del 2012

Reiniciar Exportar Graficar Año 2012 | Actividades/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?				
	Producto/Proyecto	Función	Fuente	Rubro	Genérica	Departamento	Trimestre	Mes			
▲ TOTAL					95,534,635,146	120,431,971,704	94,002,667,517	88,108,055,954	85,479,626,228	83,489,725,680	71.0
▲ Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL					64,972,875,130	67,421,565,323	56,373,899,119	51,701,644,242	50,258,611,886	49,456,857,537	74.5
▲ Sector 01: PRESIDENCIA CONSEJO MINISTROS					1,976,488,891	1,493,349,135	1,284,137,691	1,204,525,473	1,078,901,032	1,062,972,139	72.2
▲ Pilego 001: PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS					969,514,500	129,617,670	115,998,088	107,128,595	105,139,597	104,653,028	81.1
▲ Unidad Ejecutora 003-3: SECRETARIA GENERAL - PCM					128,210,000	95,572,012	90,334,373	81,590,885	79,806,189	79,377,551	83.5
Categoría Presupuestal					PIA	PIM	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
								Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
● 0071: MEJOR ATENCION AL CIUDADANO					3,500,000	3,577,136	2,740,164	2,233,393	1,968,107	1,954,079	55.0
○ 9001: ACCIONES CENTRALES					36,970,583	38,097,495	36,192,421	30,977,495	29,984,502	29,774,612	78.7
○ 9002: ASIGNACIONES PRESUPUESTALES QUE NO RESULTAN EN PRODUCTOS					67,739,417	53,897,381	51,401,787	48,379,997	47,853,580	47,648,860	88.8

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: 01 de diciembre de 2012.

La composición de la categoría Presupuestal *Mejor Atención al Ciudadano- Proyecto Ciudadano recibe una mejor atención a través de la plataforma tecnológica* implica los siguientes rubros, entre otros:

⁵⁵ Actualizada al 01 de diciembre de 2012.

¿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?		
		Función		Fuente Rubro		Genérica	Departamento		Trimestre Mes		
TOTAL											
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL											
Sector 01: PRESIDENCIA CONSEJO MINISTROS											
Pilego 001: PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS											
Unidad Ejecutora 003-3: SECRETARIA GENERAL - PCM											
Categoría Presupuestal 0071: MEJOR ATENCION AL CIUDADANO											
Producto/Proyecto 0000189: CIUDADANO RECIBE UNA MEJOR ATENCION A TRAVES DE LA PLATAFORMA TECNOLOGICA											

Actividad / Acción de Inversión / Obra	PIA	PIM	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
				Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
5001321: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	0	37,600	29,913	26,363	24,213	24,213	64.4
5001623: OPERACION Y MANTENIMIENTO DE LA PLATAFORMA	0	2,397,653	2,154,488	1,975,441	1,792,455	1,781,673	74.8
5001625: ADMINISTRACION DEL PORTAL	0	4,496	3,176	0	0	0	0.0
5001626: GESTION DE CONSULTAS E INCIDENCIAS	0	36,352	36,352	13,697	13,697	12,099	37.7
5001627: BRINDAR SOPORTE OPERATIVO TECNOLOGICO	0	517,409	274,204	13,500	0	0	0.0
5001628: MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LA PLATAFORMA TECNOLOGICA	0	123,104	81,704	65,357	55,357	53,709	45.0
5001629: REDISEÑAR EL PORTAL DE SERVICIOS AL CIUDADANO Y EMPRESAS	0	20,000	0	0	0	0	0.0
5001630: SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA PLAN NACIONAL DE SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA	0	58,352	2,352	0	0	0	0.0
5001631: DESARROLLO DE DIPLOMADO SEMIPRESENCIAL EN SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA	0	305,034	80,840	61,900	5,250	5,250	1.7
5001632: CAPACITACION Y DIFUSION EN BUENAS PRACTICAS GUBERNAMENTALES	0	0	0	0	0	0	0.0

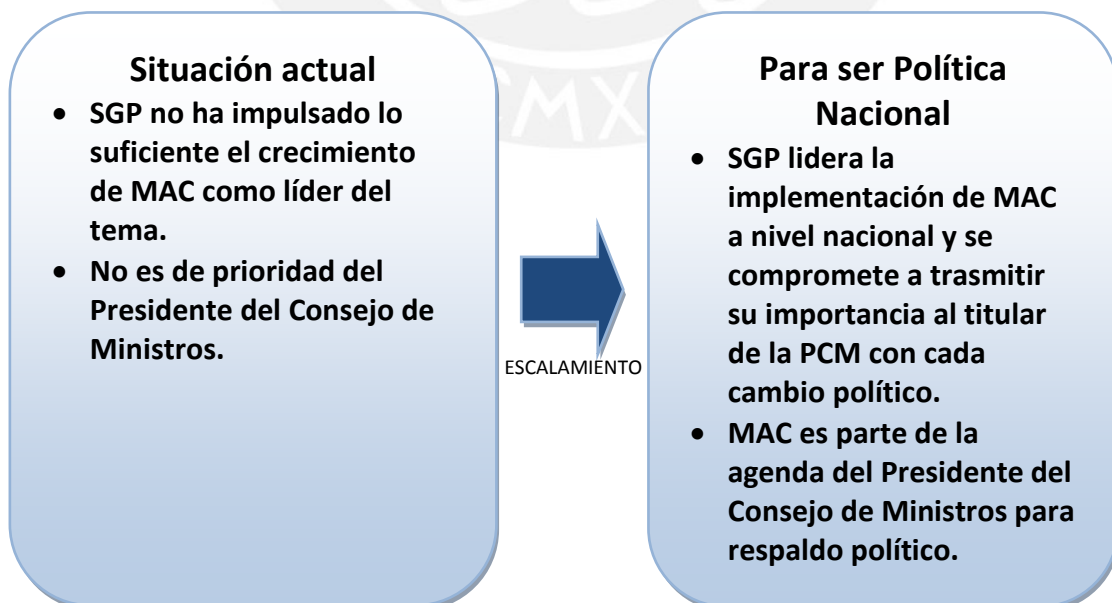
La cronología de los hechos data de inicios de noviembre del 2011, en que el entonces el Presidente del Consejo de Ministros, sustentó ante el Congreso⁵⁶, los módulos de Mejor Atención al Ciudadano como parte de las metas a cumplir por la PCM en el proyecto de presupuesto para su sector para el Año Fiscal 2012 (ELINFORMANTE, 2012). Eso quiere decir que estaba en la agenda, había voluntad política y se estaba discutiendo para su inclusión en el presupuesto. El 29 del mismo mes, la PCM lanzó públicamente la estrategia multicanal de Mejor Atención al Ciudadano MAC, estableciendo como metas para el 2012 el construir tres nuevas plataformas, 2 en Lima y una en provincias así como el reforzamiento y la ampliación de AlóMAC y MACVirtual (SGP, 2011). Inclusive, el 2 de diciembre de 2011, se creó normativamente⁵⁷ el *Centro y el Portal de Mejor Atención al Ciudadano*, dado que antes solo se había emitido un Decreto Supremo para la creación de Aló-MAC, por lo que se cubrió el vacío normativo al respecto. Nótese, por lo tanto, el interés y la prioridad que se le otorgó en ese momento. Luego de ello, un nuevo ministro entró a liderar la PCM el 11 diciembre del 2011. En abril de 2012, la PCM informó que se crearían 4 MACs en el año, en Lima, Callao, Cusco, Lambayeque o Arequipa y que ya se estaban realizando conversaciones con las regiones (EL PERUANO, 2012), y durante esa época empezó a avanzarse el MAC en el Callao. En julio del 2012 ingresó un nuevo ministro y recién en agosto del mismo año se inauguró el segundo Centro MAC, esta vez en el Callao. Si había respaldo de la PCM, conversaciones ya avanzadas con las

⁵⁶ Este sustento lo realizó el 4 de noviembre de 2011, en el Congreso, ante la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República.

⁵⁷ Mediante DS-091-2011-PCM

autoridades y se contaba con el presupuesto, ¿qué pudo ocurrir para no cumplir los objetivos y solo haber logrado un nuevo centro MAC y nos los 5 planificados en el Plan de Simplificación Administrativa o los 4 promocionados en abril del mismo año? Estando ya en las postrimerías del 2012, la ejecución solo ha sido del 55%, lo que reflejaría que no se realizaron las acciones necesarias para ejecutar el presupuesto planificado. Se evidencia la importancia de la voluntad política pues traza la agenda de temas por abordar. Si bien en el año 2011 fue una prioridad y eso se tradujo en asignación presupuestal, a lo largo de los meses pudo dejarse de lado para priorizar otros temas porque la agenda fue cambiando. Por lo tanto, cobra especial importancia el que sea parte de la agenda de la PCM, que es determinada por las autoridades que la lideran. Siendo responsabilidad de la SGP que salga adelante MAC como parte de la Modernización de la Gestión Pública, debería entonces ser quien lidere la iniciativa de presentar MAC ante cada nuevo Ministro entrante y lograr su respaldo político. Cabe recordar lo importante que fue el rol de la COPRE para MAC, un espacio más pequeño, político, en que se ponían temas en agenda más fácilmente ante el presidente y donde el Secretario de la SGP tuvo un espacio para participar. Otra opción importante, sería lograr el apoyo del Presidente de la República, presentándole los beneficios de MAC y logrando su respaldo.

Una forma por ejemplo de visualizar la importancia que tiene este tema actualmente es la asignación presupuestal para el año 2013, que debería incluir este tema, respaldado políticamente por la PCM. Se apunta a lo siguiente:



Elaboración propia

Avance a la fecha

Por otro lado, un avance importante es que, actualmente, la Secretaría de Gestión Pública de la PCM está elaborando la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**⁵⁸, y esta tiene como primer principio orientador la *Orientación al ciudadano*, lo que traza la diferencia con la anterior forma de hacer la función pública, hoy es un servicio público, como su nombre lo indica, al servicio del Estado y esa transformación debe comenzar en los líderes y trasladarse enérgicamente a todo el Estado.

3.3.2 Articularse con el uso de las TICs – Gobierno Electrónico

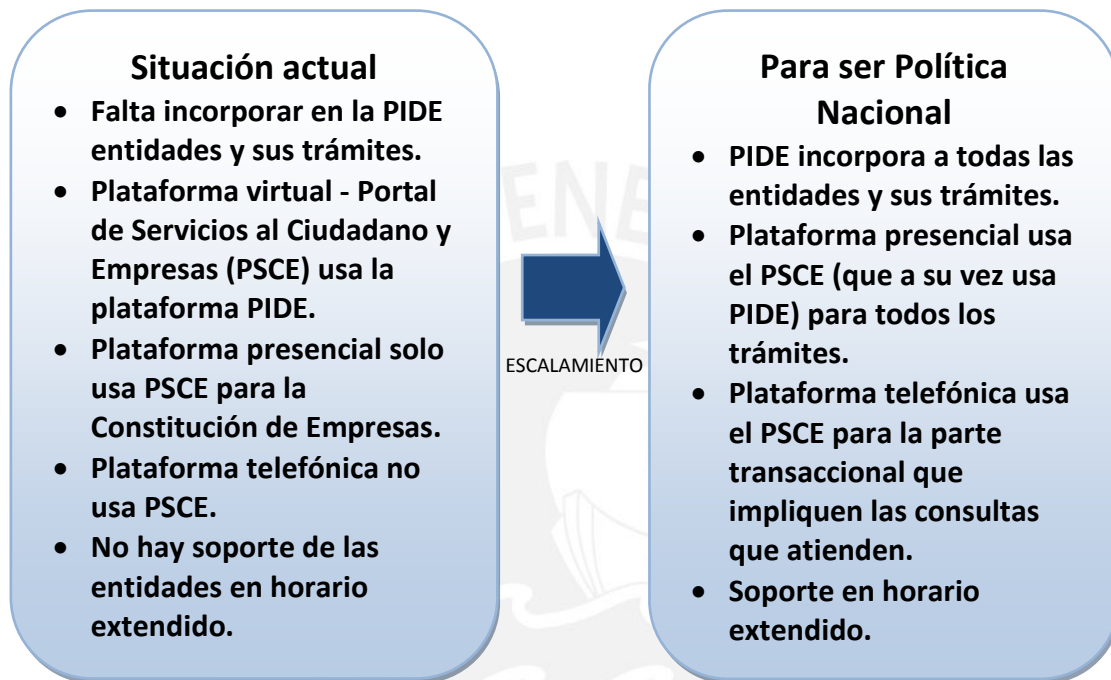
Se debe lograr la *optimización de las TICs para el servicio al ciudadano y en particular la interconexión entre las entidades*. Esto es lo que se ha venido trabajando en la Plataforma de Interoperabilidad del Estado, que mediante una arquitectura orientada al servicio (SOA, por sus siglas en inglés), busca brindar un espacio virtual seguro y confiable que integre todos los servicios y sea la cara para el usuario (ONGEI, SF:11). Esta fue creada para permitir implementar servicios públicos en línea a través de internet y telefonía móvil, en los que intervienen dos o más entidades del Estado. El esquema en el que el ciudadano interactúa con la PIDE se realiza a través del Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas (www.tramites.gob.pe), como los que actualmente se vienen desarrollando entre SUNAT, SUNARP, RENIEC, Colegio de Notarios de Lima - CNL, MEF y la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM, entre otras entidades, mediante el servicio de *Constitución de Empresas* en línea en 72 Horas. Esta es la tecnología que se escalar a todas las entidades como parte de la plataforma virtual, para que los ciudadanos puedan realizar sus trámites en línea desde un solo portal. Es importante también, que en la plataforma presencial, las TICs sean las mejores, que garanticen el servicio oportuno y seguro durante todo el tiempo de atención considerando el horario extendido (ello también implicará el soporte respectivo de las áreas de sistemas de cada entidad).

El limitado uso de las Tecnologías de la Información no ha permitido que MAC crezca como se espera: cada entidad sigue utilizando sus propios sistemas y, con excepción del trámite de Constitución de Empresas, los servidores que atienden en MAC ingresan a los sistemas de cada una de sus entidades, siendo en vez de una integración una suma de

⁵⁸ Cuya propuesta se ha sometido a consulta pública a finales del mes de octubre hasta el 16 de noviembre de 2012, estando pendiente su aprobación.

entidades en un mismo espacio. El uso adecuado de la plataforma tecnológica permitirá: conexión a través de un solo punto de acceso, optimización de tiempos de respuesta, disponibilidad en el PSCE de todos los trámites que implicará ampliar el acceso (para puedan acceder a internet) y reducción de costos de transporte y tiempo para ejecutar trámites de forma presencial. El impacto es grande, por lo que este tema tiene que abordarse.

Se apunta a lo siguiente:



Elaboración propia

Avances a la fecha

El avance en el tema de Gobierno Electrónico, en particular de la Plataforma de Interoperabilidad, está en agenda de la SGP-PCM. Uno de los objetivos del Plan de Trabajo de la SGP del 2012 al 2016, es *Proponer un plan de integración de la estrategia nacional de gobierno electrónico y el plan nacional de simplificación administrativa*. Esto significa dar el espacio y promover, entre otras iniciativas, la Plataforma de Interoperabilidad. Para avanzar en ese tema se requiere una articulación entre la SGP y la ONGEI. Cabe resaltar que hasta el año 2011, la Plataforma recibió financiamiento del PMDE y fue impulsada directamente por la SGP que trabajó de la mano con ONGEI. Actualmente es responsabilidad enteramente de ONGEI, habiendo avanzado en la normatividad que establece su uso como obligatorio por las entidades de

la Administración Pública, quedando pendiente la implementación de más servicios en línea (PMDE, 2011:16).

Por otro lado, en la propuesta de la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**, se resalta la necesidad de articular esfuerzos con la ONGEI para contar con una Política de Gobierno Electrónico que responda a los objetivos de la Política Nacional de Modernización, así como la implementación de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado en los tres niveles de gobierno. Entre las acciones del eje transversal de Gobierno Electrónico, está el *Coadyuvar al establecimiento del marco de interoperabilidad del Estado peruano así como los estándares de interoperabilidad entre instituciones públicas*, lo que demuestra la importancia que se otorga a esta iniciativa (SGP, 2012e: 35-36).

3.3.3 Contar con financiamiento

Respecto al financiamiento y gestión de la plataforma presencial, actualmente está en vigencia el Decreto Supremo N°091-2011-PCM según el cual, MAC se financia de forma prorrateada por las entidades y la PCM asume costos administrativo del personal que labora como orientadores así como una parte del prorrateo por las oficinas administrativas. Al considerar un escalamiento a nivel nacional, se debe definir si esta será la modalidad a aplicar. ¿Están en capacidad las entidades de asumir este costo adicional en por lo menos un MAC en cada región? Para garantizar ello, se debe asegurar que cuenten con una asignación presupuestal adecuada para cubrir los costos que asumirán en los nuevos centros presenciales. En el caso de los centros telefónico y virtual, los costos son asumidos por la PCM, por lo que actualmente viene siendo parte de su presupuesto y una ampliación del radio de acción en ambas plataformas deberá ser tenido en cuenta para su presupuesto.

Cabe resaltar que al finalizar el año 2011, en el mes de noviembre, el PMDE elaboró un informe en el que señalaban los riesgos de no continuar con el financiamiento (ya que el Programa terminaría en diciembre del 2011) y se planteaba una segunda etapa mediante un nuevo préstamo con el BID. Esta podría una opción viable en la medida que haya voluntad política que respalde un nuevo endeudamiento, teniendo como beneficios, los siguientes:

5. Propuesta de Solución, Sostenibilidad y Escalamiento.



PERÚ
Presidencia
del Consejo de Ministros



Sub-Programa Modernización
US \$ 88.3 MM

1. Mejor Atención al Ciudadano US\$ 15.5'

Problema: Atención mejorada pero aun deficiente.

Requiere:

- ✓ Plataforma de Interoperabilidad 2° Etapa (20 servicios en línea y 06 sistemas de información integrados)
- ✓ Fortalecer la simplificación administrativa
- ✓ Estudio de Mercado señala demanda suficiente para réplicas MACMYPE en Lima y provincias
- ✓ Ampliación de cobertura de Aló MAC

4. Gobierno Electrónico US\$ 50.6'

Problema: Sistema desarrollado pero no interconectado con entidades públicas

Requiere:

- ✓ Construir un Data Center Nacional para fortalecer la infraestructura de TI del Estado: Implementación masiva de servicios públicos en línea y generación de documentos electrónicos.
- ✓ Disponer de un Data Center Principal y un Data Center de Contingencia del Estado.
- ✓ Mejorar la eficiencia en el acceso a la Información Geo-Espacial de las entidades públicas – IDEP

2. Compras del Estado US\$ 2.8'

Problema: Necesidad de fortalecer la gestión del sistema de compras del Estado y la gestión hacia los ciudadanos con herramientas tecnológicas competentes

Requiere:

- ✓ Sistema de Videoconferencia en oficinas descentradas
- ✓ Sistema de Digitalización de Almacenamiento de Documentos.
- ✓ Sistema Electrónico de Adquisiciones del Estado (SEACE)

Fuente: Beneficiarios

3. Componente Servicio Civil US\$ 19.4'

Problema: Necesidad de fortalecer la gestión de RRHH con funcionarios competentes

Requiere:

- ✓ Proveer información de calidad para la toma de decisiones oportuna.
- ✓ Implementar políticas del servicio civil de manera eficaz.
- ✓ Reforma del servicio civil posicionada entre los actores.

18

(PMDE, 2011:18)

Nótese que se daría continuidad a la Plataforma de Interoperabilidad, así como ampliación a la cobertura de AlóMAC, entre otros.

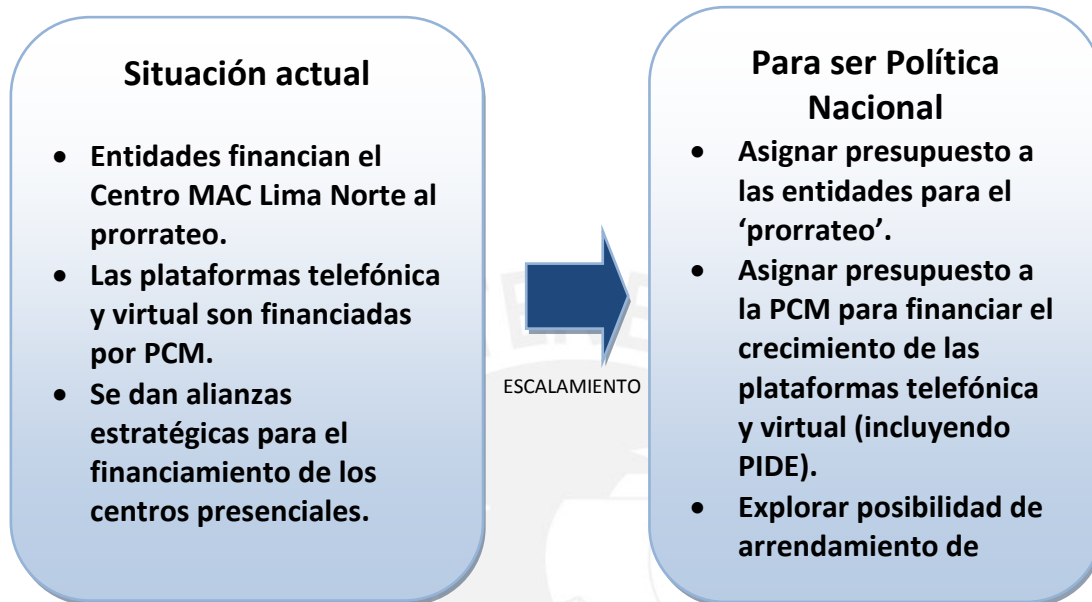
Otro elemento a rescatar son las sugerencias planteadas en la consultoría para el diseño de MAC⁵⁹, que proponen una recaudación adicional que ayude a la sostenibilidad de las plataformas: arrendamiento de espacios dentro de las plataformas a entidades privadas que prestan servicios de utilidad pública o privada o para publicidad y marketing de entidades privadas (ARAÚJO E SOUZA, 2009a: 22). Ello permitiría reducir el impacto económico en las entidades y darían la posibilidad de hacer más factible el escalamiento sin impactos presupuestales muy dramáticos para las entidades. Algo que se debe tomar en cuenta, además, es que al crear los MAC, por el escalamiento, se ahorraría más que si cada entidad invirtiese sus recursos para abrir su propia oficina.

Es también importante tener en cuenta las alianzas estratégicas, como la que se ha realizado con el Gobierno Regional del Callao y con el Mall Aventura Plaza, para el nuevo centro MAC en el Callao. Estas alianzas, por ejemplo dan una oportunidad de financiamiento y posicionamiento al centro MAC, como sucede en el Callao: el financiamiento está siendo cubierto por el Gobierno Regional; y el Mall Aventura Plaza, al ofrecer sus instalaciones, le da a MAC la facilidad de acceso, tal como sucede en el

⁵⁹ El detalle está en el producto 3 “Diseño de la estrategia genérica y específica para el modelo de gestión y operación de los MAC - mejor atención al ciudadano y MACMYPE - mejor atención al ciudadano de la micro y pequeña empresa”.

Centro Comercial Lima Norte. Esta es una buena manera de garantizar recursos y posicionamiento para los nuevos centros.

Nótese la importancia que tuvo el financiamiento en los inicios de MAC, ahora es un elemento clave para lograr su escalamiento a nivel nacional de forma sostenible. Por lo tanto, el escenario se puede representar de esta manera:



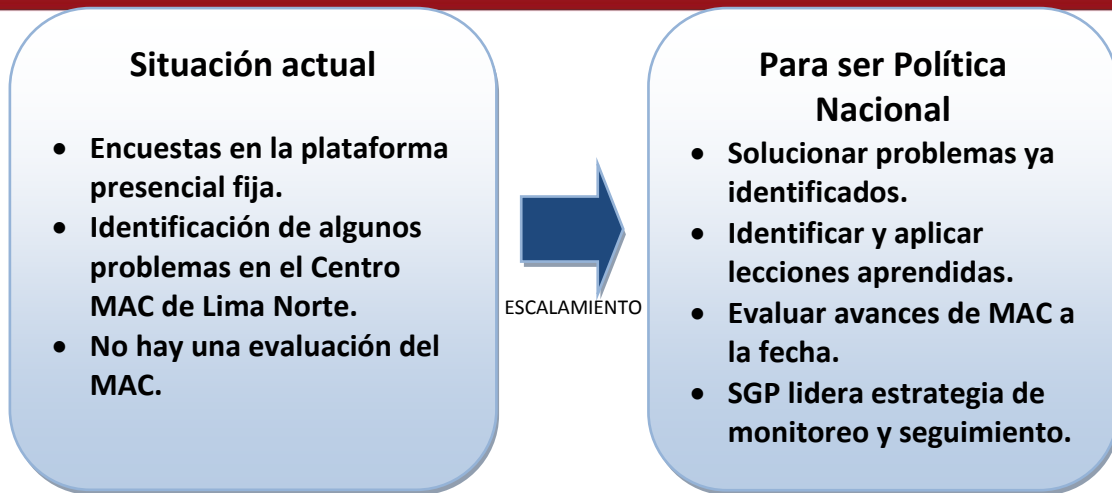
Elaboración propia

3.3.4 Contar con mecanismos de seguimiento y reajuste de la política

Para ello, será relevante que la entidad responsable del tema, en este caso la SGP, lidere el monitoreo de la implementación de la política MAC a nivel nacional y sugiera adaptaciones, correcciones y mejoras, según corresponda. Actualmente, en el caso de la plataforma presencial se recogen encuestas que aparte de medir satisfacción tienen un espacio para recibir comentarios. Es importante tomar y atender estos comentarios que podrían implicar mejoras en los servicios. Por otro lado, debería hacerse una evaluación de los avances reportados en MAC a la fecha, incluyendo las plataformas multicanal, la PIDE y los protocolos de atención, para identificar puntos posibles de mejora así como lecciones aprendidas. Caber resaltar que se han mencionado algunos de los problemas identificados en la sección 3.3.5 que tendrían que ser resueltos para tener una versión mejorada de MAC que pueda escalarse a nivel nacional.

Si un modelo quiere ser escalar, es necesario haber afianzado y aplicado las mejores prácticas en el / los primeros y recoger eso para replicarlo en las próximas ampliaciones y esto es aplicable para las tres plataformas.

El escenario se puede mostrar de la siguiente manera:



Elaboración propia

Avances a la fecha

Uno de las acciones propuestas en la Política de Modernización de la Gestión Pública (para el pilar *Seguimiento de información, evaluación y gestión del conocimiento*) es el **Observatorio de Modernización de la Gestión Pública**, que consiste en una plataforma para dar a conocer los avances, resultados y desafíos del proceso de modernización de la gestión pública (SGP, 2012e: 35-36). Este sería el instrumento que iría de la mano con el proceso de *monitoreo y seguimiento* mencionados en este acápite.

3.3.5 Estar cimentada sobre la coordinación de las entidades

Para MAC, la coordinación entre las entidades es un punto neurálgico pues es necesario concertar con ellas para ofrecer los servicios integrados en las tres plataformas.

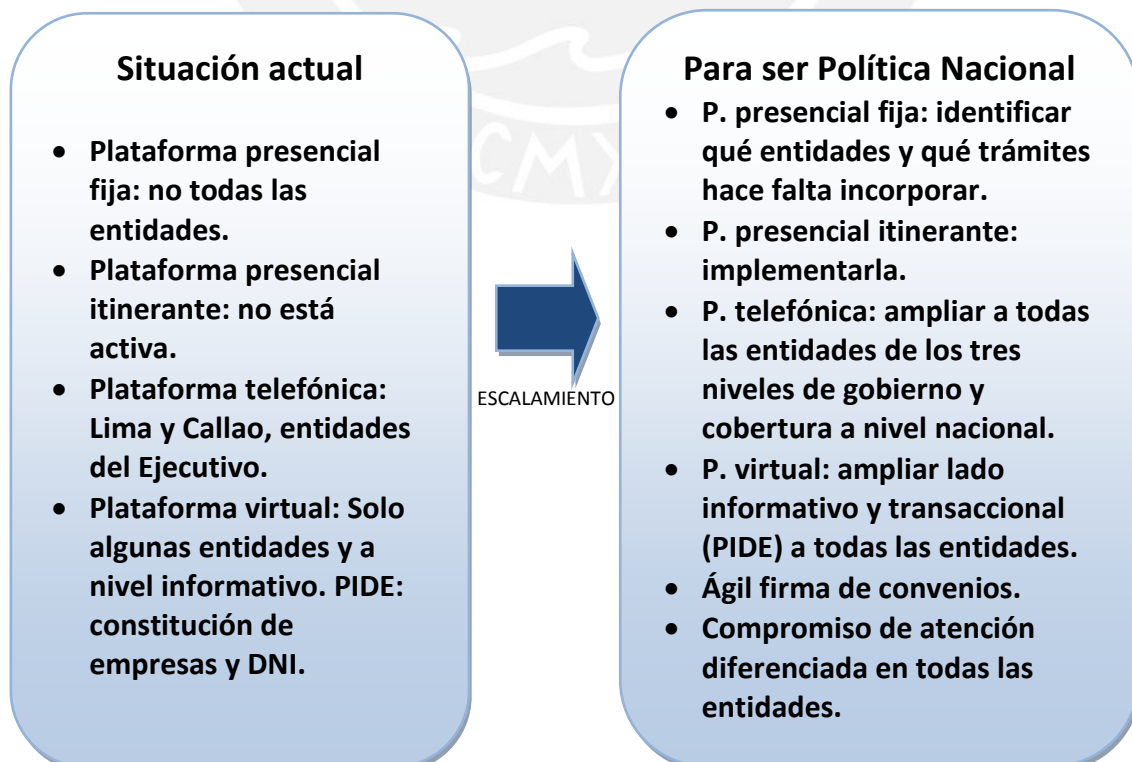
En el caso de la plataforma presencial fija, actualmente en el centro del CC Lima Norte están participando 18 entidades estatales y una privada mientras que en el centro del Mall Aventura Plaza, 9 entidades estatales y una privada. Tomando en cuenta el listado de las entidades del CC Lima Norte, estaría faltando incorporar al INPE, por ejemplo, para la emisión de Antecedentes Judiciales, entre otras entidades. Asimismo según la localidad donde se ubique, deberían incorporarse los municipios cercanos y se debería someter a análisis la determinación de qué otros servicios (de las entidades que ya participan o de otras entidades) sería importante ofrecer en los Centros y de esa forma ampliar la oferta. Así también sería importante lograr implementar la plataforma presencial itinerante uniendo a las entidades con los servicios más importantes que

deban ser brindados. Esto permitirá lograr el objetivo de universalizar la cobertura y llegar a las zonas más alejadas y de difícil acceso.

En el caso de la Plataforma Telefónica deberían estar representadas todas las entidades públicas y la atención debería extenderse a nivel nacional (actualmente es solo para Lima) y atender consultas sobre servicios de entidades sub-nacionales como gobiernos regionales y municipalidades. En el caso de la Plataforma Virtual, debería incorporar también a todas las entidades del Estado. Para ello, la Plataforma de Interoperabilidad tendría que funcionar de forma integral para que permita realizar trámites en línea, por ello la importancia de lograr que incorpore a todas las entidades y a sus distintos trámites.

Además la coordinación es un elemento clave para cubrir los costos de los nuevos centros presenciales fijos, que actualmente son financiados por las entidades al prorrateo. Es importante que se logren firmar los convenios de forma ágil. Y también es crucial que el compromiso de una atención diferenciada se extienda a nivel de todas las entidades. Crear plataformas presenciales en todo el país será un proceso que tomará años, pero desde ahora se puede mejorar la calidad del servicio al ciudadano, implantando protocolos de servicio. Que la cara del Estado al ciudadano sea mejor en toda entidad pública es una labor que solo se puede lograr de forma coordinada y con el compromiso de los tres niveles de gobierno.

En resumen el escalamiento implicará lo siguiente:



Elaboración propia

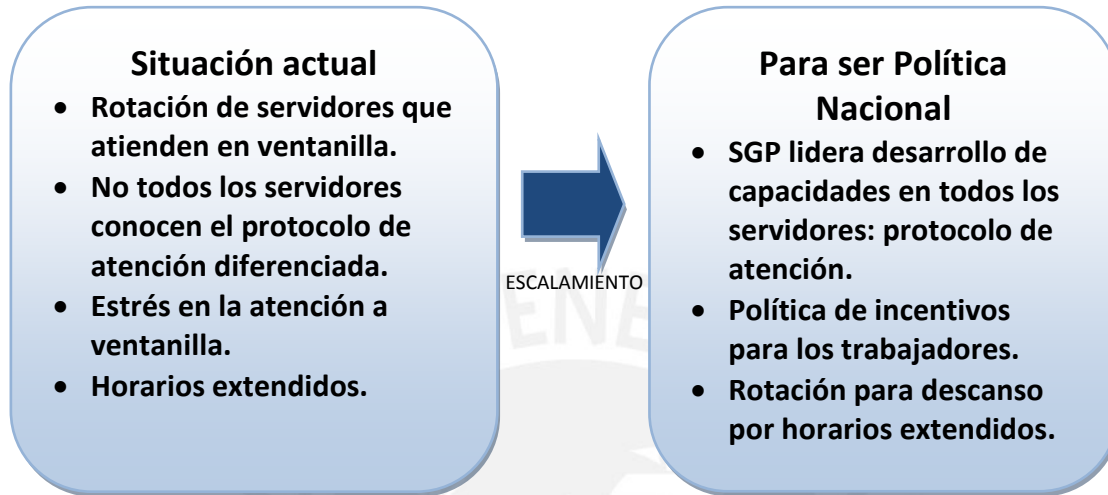
3.3.6 Valorar y capacitar a los “Recursos Humanos”

Es muy importante que los servidores civiles, a su vez, sean valorados y reconocidos. Si lo que se quiere cambiar es la calidad del servicio de atención a los ciudadanos, los recursos humanos son clave. Se debe tener especial cuidado con: i) los horarios que cumplen los trabajadores, ii) los reconocimientos al esfuerzo y dedicación. El primero se refiere a tener en cuenta siempre el manejo de turnos para que los trabajadores puedan descansar las horas necesarias. Por otro lado, el reconocimiento al esfuerzo y dedicación implicará aplicar políticas de incentivos de tal forma que el personal siempre se sienta motivado para llevar a cabo bien su labor. En el caso de la atención presencial, es importante tener en cuenta que la atención en ventanilla genera una especial cuota de estrés por lo que los servidores deben encontrar el respaldo, apoyo y reconocimiento de parte del Estado para mantener los protocolos de atención. Es importante que los servidores públicos se sientan involucrados en el proceso y reconozcan la importancia de su intervención para alcanzar los objetivos de una Mejor Atención al Ciudadano. Para ello es necesario que la SGP lidere programas de reconocimiento a la dedicación mediante incentivos no económicos, talleres de integración, entre otros. Estos deben ser aplicados por las entidades bajo la orientación de la SGP.

Un problema importante es la actual rotación de personal que atiende en ventanilla en los centros MAC. Dado que hay una política de rotación de los trabajadores, eventualmente los que inicialmente fueron capacitados en temas de protocolo de atención ya no estarán en el centro, perdiéndose este conocimiento sobre servicio diferenciado. Como se ha señalado, se apunta a que el protocolo de atención se aplique en todas las entidades, no solo en los centros MAC, por lo que todos los servidores civiles deben estar capacitados para brindar una atención de calidad a los ciudadanos. De esa forma una rotación de personal no generará impacto, porque todos estarán preparados para atender adecuadamente. Ello se logrará a través del desarrollo de capacidades de forma constante en los servidores civiles que atienden a los ciudadanos para mantener el protocolo de servicio y, de esa forma, alcanzar el Estado al ciudadano. Se debe trabajar en la sensibilización sobre la importancia de la calidad en la gestión pública mediante capacitaciones que presenten instrumentos y metodologías de la calidad⁶⁰ para brindar atención adecuada, con información oportuna. Nuevamente la

⁶⁰ Que se abordó en la sección 1.1.2 – Agenda iberoamericana sobre la Gestión Pública.

SGP debe liderar el proceso de capacitación, definiendo los temas a desarrollarse y realizando alianzas para motivar la realización de estas capacitaciones en todas las entidades a nivel nacional. Puede para ello, crearse un convenio interinstitucional con SERVIR y su recién creada ENAP que podría acompañar esta formación en temas de atención al ciudadano. Las acciones a realizar, son:



Elaboración propia

3.3.7 Contar con un componente legal – normativo que la respalde

La política debe ser de obligatorio cumplimiento a nivel nacional. En la actualidad, MAC es una de las estrategias para el objetivo generalizar la gestión por procesos del Plan Nacional de Simplificación Administrativa⁶¹, que está vigente desde el año 2010. Sin embargo, al ser considerado como un elemento de la Simplificación Administrativa, se le trata más bien como una serie de plataformas de acceso (presencial, telefónica y virtual) y no se tiene en cuenta que MAC involucra también el uso extendido de las TICs mediante la incorporación de la Plataforma de Interoperabilidad, así como un servicio diferenciado al ciudadano, con alta calidad de atención e información oportuna. Por otro lado, si se mantiene como parte del Plan Nacional de Simplificación Administrativa, esto debe renovarse cada vez que se renueve el Plan para incorporarlo constantemente. Por ejemplo, el Plan vigente es hasta el 2014, siendo necesario luego, renovarlo e incorporar el tema MAC.

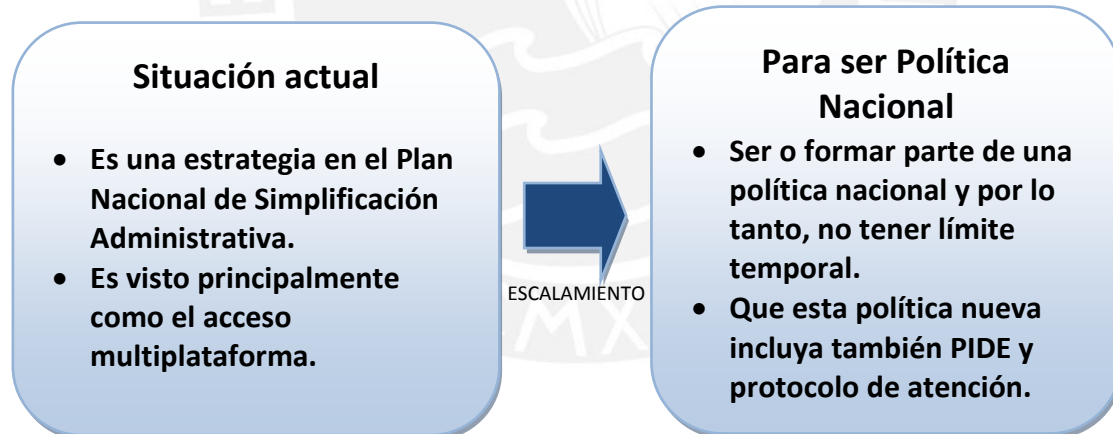
Considero que los mecanismos se han producido en el orden inverso. La política debió ser la *Política de Mejor Atención al Ciudadano* (y no la de Simplificación Administrativa), constituida por varias estrategias, entre ellas: las plataformas multicanal y la simplificación administrativa. En todos los casos, debió considerarse un

⁶¹ Como se describe en la sección 2.1.6.3.

eje transversal que atraviesa a toda la gestión pública, no solo a las plataformas de MAC: la aplicación de un protocolo de servicio de calidad, información oportuna, atención personalizada y aprovechamiento de las TICs. Estas estrategias integradas permitirían brindar una Mejor Atención al Ciudadano.

Nótese, además que el objetivo del Plan Nacional de Simplificación Administrativa: “Mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la administración pública brinda a la ciudadanía y los actores privados” (PCM, 2010d:5) parece más bien un objetivo de Mejor Atención al Ciudadano, por lo que se confirma un poco la perspectiva de que sea la Mejor Atención al Ciudadano la verdadera política. La forma en que ha sido construido el Plan, colocando a MAC como una estrategia, ha dificultado que MAC tenga el carácter nacional que debería tener. La idea de “acercar el Estado al ciudadano” no se ha cristalizado a nivel de todas las entidades del Estado. El centro presencial se ha vuelto una isla como las experiencias que se analizaron en el Estudio de Oferta, hoy sin embargo, tenemos la posibilidad de hacer que la “isla” contagie al “continente” y se requiere identificar los elementos que harán eso posible.

El escenario se puede describir de la siguiente forma:



Elaboración propia

Avances a la fecha:

Al respecto, un avance importante es que, como se ha comentado líneas arriba, la Secretaría de Gestión Pública de la PCM está elaborando la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**⁶², y esta incluye a MAC. La política tiene cinco **principios orientadores**, de los cuales tres están estrechamente vinculados a MAC (SGP, 2012e: 10-11):

⁶² Cuya propuesta se ha sometido a consulta pública a finales del mes de octubre hasta el 16 de noviembre de 2012, estando pendiente su aprobación.

Principios	Vinculación con MAC
Orientación al ciudadano	Ratifica un tema ya ampliamente abordado al respecto de la NGP: la razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos. Por lo tanto, se plantea un enfoque de demanda que tiene su punto de partida en las necesidades y preferencias ciudadanas, lo que se aplica en MAC al tener en cuenta los servicios más demandados por los usuarios para ofrecerlos en las plataformas presenciales.
Articulación intergubernamental e intersectorial	Las entidades deben asociar sus recursos, capacidades y cooperar entre sí para responder a las demandas ciudadanas con eficiencia y de manera oportuna. Este principio también se toma en cuenta en MAC, que requiere de la coordinación entre entidades para ofrecer un servicio integral al ciudadano, en las tres plataformas.
Innovación y aprovechamiento de las tecnologías	Se plantea un aprovechamiento intensivo de las tecnologías. Esto último se reconoce en el uso de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado como parte de MAC.

Por lo tanto, a nivel de principios se puede afirmar que la Política de Modernización estaría siendo aplicada, entre otras acciones, también a través de MAC.

La inclusión específica de MAC se ve en el tema de **acciones**, la atención al ciudadano se encuentra tanto asociada a los pilares centrales como a los ejes transversales. En el pilar *Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional*, una de las acciones es **Ampliar la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC)** (SGP, 2012e: 35). Ello garantiza que MAC sí está considerado como parte de las acciones de la política. Como ya se comentó en el punto 3.3.2, también se aborda el tema del Gobierno Electrónico que está relacionado con el uso de la PIDE como parte de la Mejor Atención al Ciudadano.

Así también otro documento importante de revisar es el **Plan de Trabajo de la SGP del 2012 al 2016**. Este señala que la Secretaría de Gestión Pública divide sus actividades en cuatro componentes, uno de los cuales es la *Mejor Atención al ciudadano*. La visión de dicho componente es que “todos los peruanos accedan a servicios públicos de calidad” y el objetivo general es “acercar el Estado a la ciudadanía a través de la mejora continua en la atención de los servicios públicos” (SGP, 2012c:17). Asimismo se persiguen objetivos de corto y mediano plazo, entre los cuales figuran los siguientes (SGP, 2012c:17):

- Evaluar y proponer mejoras a la Política y el Plan Nacional de Simplificación Administrativa en el marco de la política, de la estrategia nacional de modernización de la gestión pública y de la estrategia nacional de mejor atención al ciudadano.
- Promover y supervisar el desarrollo y el funcionamiento de los centros de mejor atención al ciudadano (MAC), en el marco de la estrategia nacional de mejor atención al ciudadano.
- Diseñar y proponer una política pública para la implantación de una «comunicación orientada al ciudadano» en la administración pública.

Como se puede ver, se habla de una “estrategia nacional de mejor atención al ciudadano”, en el marco de la cual se evaluarían y propondrían mejoras al Plan Nacional de Simplificación Administrativa así como se promovería y supervisarían los centros MAC. Así también es importante el diseño y la propuesta de una política pública para la comunicación orientada al ciudadano, que guarda relación con lo señalado líneas arriba sobre los protocolos de atención basados en comunicación, atención adecuada e información oportuna, entre otros.

El Plan de Trabajo de la SGP al 2016 y la Política Nacional reflejan que: i) el tema de la Mejor Atención al Ciudadano está en agenda, ii) se ha reconocido y priorizado la necesidad de articular los esfuerzos de mejor atención con el gobierno electrónico, iii) la Mejor Atención al Ciudadano se habría enmarcado en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública como una acción de uno de los pilares, lo que le brindaría el respaldo necesario. Estaría entonces pendiente⁶³ la estrategia de implementación y el plan para la política, que permitirán identificar acciones claras a realizar en esos temas, pero por lo pronto podría decirse que la parte normativa ha tomado buen rumbo.

3.3.8 Tener un modelo de gestión adecuado

Se trata de identificar qué entidad o instancia se hará cargo del mantenimiento y administración de los centros presenciales. En el documento de diseño de MAC se discuten tres modelos de gestión que sería importante revisar:

- *Gestión del propio gobierno:* Control total del Estado sobre la gestión y el funcionamiento de la unidad de atención integrada. Deben atenderse las necesidades de: mantenimiento de infraestructuras físicas, capacitación continua, renovación del parque tecnológico, reposición de mobiliario e innovaciones

⁶³ Cuya formulación estaría en curso en estos meses.

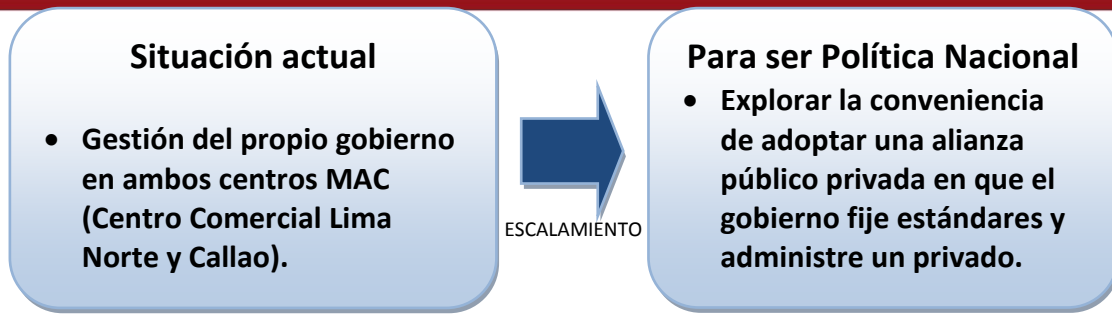
tecnológicas. Es una modalidad de alto riesgo pues requiere interés político continuo y disponibilidad presupuestaria (ARAÚJO E SOUZA, 2009a: 23).

- *Gestión público-privada:* Este modelo se aplica en Brasil para las unidades de Poupatempo⁶⁴, en São Paulo y Rio Poupa Tempo, en Rio de Janeiro. Permite una mayor agilidad en la toma de decisiones y en el mantenimiento de los centros de atención. Se terceriza la implantación, gestión, operación y mantenimiento de los centros de atención, pero el Gobierno establece los parámetros de funcionamiento y los niveles de calidad que el Operador privado deberá adoptar y realiza control sobre dicha gestión. Los cambios políticos no afectan a este modelo (ARAÚJO E SOUZA, 2009a: 24).
- *Asociación público-privada:* Este tercer modelo responde a una limitación contractual en la legislación brasileña⁶⁵. Esta asociación permite mayor continuidad en los servicios y en ella se condicionan pagos en función al cumplimiento de indicadores de desempeño (ARAÚJO E SOUZA, 2009a: 25-26).

Este tema también tiene que ser definido en un eventual escalamiento de MAC, actualmente la gestión es pública pero en la medida en que se creen nuevas plataformas presenciales, ¿qué tan recomendable sería que siga siendo pública? ¿No sería pertinente tener una alianza privada con una empresa que se encargue de hacer la implementación y la gestión bajo los estándares de calidad fijados por el Estado? Es una alternativa que también se debería tener en cuenta. Es importante recordar el papel que tuvo el PMDE para la puesta en marcha de MAC y el papel que ahora desempeñó la SGP para dar soporte a la formación del nuevo MAC y encontrar el equilibrio entre la gestión pública y privada para lograr un escalamiento con las mejores prácticas y los estándares de infraestructura y atención esperados. Por lo tanto, el escenario se puede describir de la siguiente forma:

⁶⁴ En 1996, el gobierno del Estado de São Paulo creó el Programa PoupaTempo, que reúne en un solo local a los órganos y entidades prestadoras de servicios públicos, que brindan servicios a los ciudadanos de manera igualitaria. Es similar a los SAC en Bahía (POUPATEMPO, 2012).

⁶⁵ La gestión público-privada permite un contrato de 5 años, mientras que la asociación público-privada permite contratos de hasta 35 años aproximadamente.



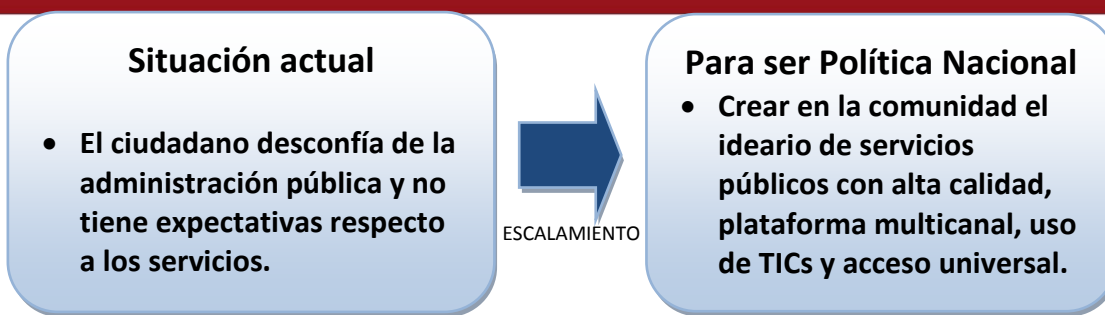
Elaboración propia

3.3.9 *Estar posicionada en el ideario de la comunidad*

Los ciudadanos deben tomar conciencia de que la forma de hacer gestión pública en el Perú ha cambiado, que la administración pública sirve con calidad, en tiempo reducido y con información oportuna a la población, y que todos tienen derecho a tener acceso a los servicios. Por ejemplo, la meta de crear MAC/MACMYPE (entendiéndolos como las plataformas presenciales) en cinco regiones, según el Plan Nacional de Simplificación Administrativa, no se ha cumplido. Sin embargo, el tema no ha sido exigido por la población cuando otros temas, cuando no son llevados a cabo, estallan en los medios y en la exigencia popular.

A la fecha solo se ha inaugurado un nuevo MAC en el Callao y ya estando a las postrimerías del año, es complicado que pueda alcanzarse la meta de los 5 nuevos centros. Eso es algo que se debería garantizar mediante la estabilidad de la política, y un elemento clave para ello es que esté en el ideario de la comunidad. Debe ser parte de la forma en que un ciudadano es atendido en la administración pública: el uso de plataformas multicanal, centros de atención que integren entidades haciendo uso de la Plataforma de Interoperabilidad y un protocolo de atención diferenciado. Por eso es importante, también, realizar una campaña de difusión, que la nueva cara del Estado cambie para el ciudadano, se difunda y se comience a hacerse efectiva. Esto permitirá también, reducir la desconfianza de la ciudadanía en la capacidad y transparencia de la administración pública.

Se apunta, por lo tanto a lo siguiente:



Situación actual

- El ciudadano desconfía de la administración pública y no tiene expectativas respecto a los servicios.



ESCALAMIENTO

Para ser Política Nacional

- Crear en la comunidad el ideario de servicios públicos con alta calidad, plataforma multicanal, uso de TICs y acceso universal.

Elaboración propia



4. Conclusiones

Luego de elaborar la tesis, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La política de Mejor Atención al Ciudadano se vincula estrechamente con la Nueva Gestión Pública pues, al igual que esta, busca crear una administración eficiente y eficaz que satisfaga las necesidades de los ciudadanos. Se orienta al ciudadano prestando interés a sus necesidades y derechos, haciendo óptimo uso de las tecnologías de la información. Implica el desarrollo de capacidades en el personal y gestiona la calidad del servicio otorgado, que son algunos de los instrumentos de la NGP.
2. La política de Mejor Atención al Ciudadano responde a los principios expresados en la Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública pues prioriza que las administraciones públicas estén al servicio de los ciudadanos, exige la coordinación y cooperación de las entidades de la administración pública, apunta a universalizar el acceso de los servicios a todos los ciudadanos, busca ser eficaz en el trabajo para alcanzar sus objetivos y ejecuta una evaluación permanente de sus servicios brindados.
3. Las características claves de las políticas públicas propuestas por Stein et al. han sido sumamente útiles para el análisis de los elementos que deben caracterizar a la política de Mejor Atención al Ciudadano. Así también, lo han sido los recursos propuestos por Joan Subirats et al. que son utilizados en las diferentes etapas de la política pública. Una combinación de ambos ha permitido definir, en distintos ámbitos, qué se debe tener en cuenta para implementar la política a nivel nacional.
4. La política de Mejor Atención al Ciudadano coincide con el análisis realizado por Lahera de la articulación entre la política y las políticas públicas para la relación "Gobierno y políticas". En el texto Lahera sostiene que para los servicios públicos es muy conveniente definir estándares de servicios y mediar la satisfacción de los usuarios haciendo uso de diversos indicadores y MAC, por su parte, tiene un protocolo de servicio diferenciado para el usuario y aplica encuestas que miden atención del personal, trato del personal, tiempo de espera,

disponibilidad de información, claridad de la información recibida y ambiente del local.

5. Joan Subirats describe recursos de las políticas públicas que han sido analizados a la luz de MAC para identificar si es que están siendo considerados y la situación actual en que se encuentran así como el “deber ser” al que se apunta y las respectivas acciones para lograrlo, en el marco del escalamiento de MAC a nivel nacional.
6. El estado de la cuestión recoge información de textos sobre Simplificación Administrativa que analizan, en un caso, experiencias exitosas de simplificación de trámites hacia el 2008 en el marco de las políticas de obligatorio cumplimiento y, en el otro, los avances en Simplificación Administrativa incluyendo el caso MAC. Ambas muestran la relevancia de la simplificación de trámites en los esfuerzos por brindar un mejor y menos costoso servicio al ciudadano y el texto que habla de MAC plantea también la necesidad de que MAC se escale a nivel nacional sin detallar la forma de hacerlo. Se considera entonces relevante esta investigación para cubrir ese análisis faltante.
7. La perspectiva de ampliación de MAC a nivel nacional contempla también lo propuesto por la Agenda Nacional de Competitividad, que establece entre las metas que ayuden a mejorar los servicios que presta el Estado a ciudadanos y empresas, la incorporación de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado 10 servicios de alta demanda. Este es un elemento clave de MAC debido a la importancia que tiene el uso de Tecnologías de la Información en la innovación en la atención al ciudadano.
8. Las experiencias del Estado de Bahía en Brasil y del Municipio de Bogotá en Colombia son experiencias relevantes que muestran el éxito de la implementación de Centros de Atención integrales para ofrecer servicios públicos a los ciudadanos. Las visitas que luego realizaría una comisión de peruanos en Bogotá y las consultorías con una persona que había participado en estas implementaciones en Brasil dieron forma a la propuesta que se formuló en Perú para MAC.

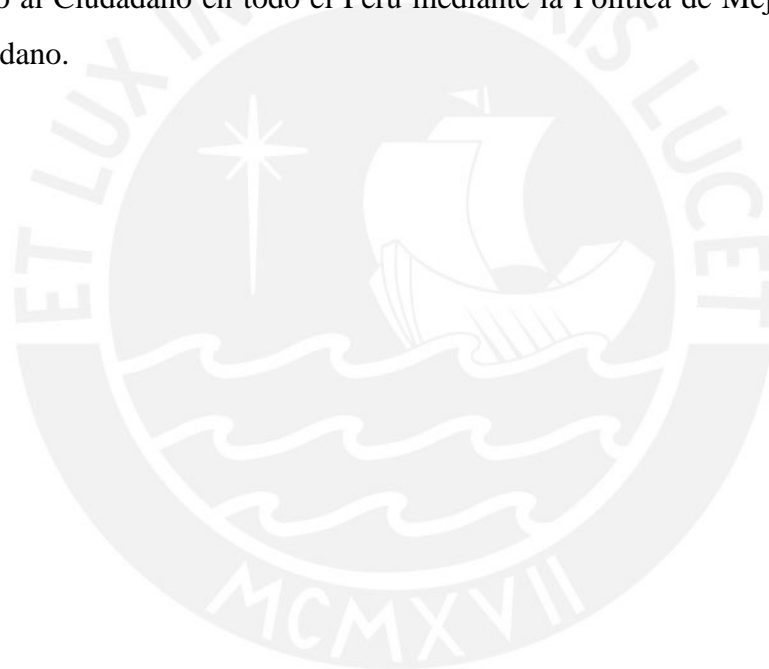
9. MAC nace con la Ley de Modernización del Estado del año 2002, que declara al Estado en proceso de modernización y tiene su respaldo administrativo en el Programa de Modernización y Descentralización del Estado, que es creado para administrar los fondos del préstamo del BID más al contraparte peruana para financiar la Modernización y Descentralización del Estado, que incluía las iniciativas MAC/MACMYPE.
10. Los talleres de modernización del Estado en el año 2007 hicieron que se impulsara nuevamente el proceso de Modernización del Estado y dieron espacio para difundir las experiencias exitosas del extranjero en temas de Atención al Ciudadano. El discurso del Presidente marcó el nacimiento público de la plataforma presencial fija MAC como la conocemos ahora: un centro que congrega a las entidades y ofrece los trámites más demandados, tomando como ejemplo los casos de Bogotá y Bahía.
11. En el 2007 se dictaron políticas nacionales de obligatorio cumplimiento que abarcaron el tema de simplificación administrativa. Este involucraba el tema de ventanillas únicas y uso de las TICs entre otros, lo que dio el marco general en el que se desenvolvería MAC, visto entonces como una propuesta de ventanilla única multi-entidad que hace uso intensivo de las tecnologías de la información.
12. El rol que jugó la Secretaría de Gestión Pública fue crucial para MAC. En el año 2007 se ratificó en el ROF de la PCM, la responsabilidad de la SGP de liderar temas de modernización del Estado y ello significó su labor constante por transformar la gestión pública en una gestión orientada al ciudadano. En ese marco, es justamente la SGP quien debería liderar el escalamiento de MAC a nivel nacional.
13. El diseño de la Estrategia de la Mejor Atención al ciudadano es realizado por una consultoría que definió los conceptos de MAC y MACMYPE, las estrategias de diseño, implementación y operación de las plataformas, orientación para dimensionamiento de recursos, definición de productos y trámites a ofrecer, consideraciones arquitectónicas, estrategias de comunicación

y las opciones para sostenibilidad y modalidad de gestión así como un elemento determinante y que distingue a MAC: el protocolo de atención. Esta consultoría fue un insumo muy importante para definir las características de MAC.

14. Los estudios de demanda y oferta fueron otros insumos relevantes para la experiencia de MAC pues recogieron, el primero, la necesidad de la población en términos de atención al ciudadano y en términos de los trámites más demandados; y el segundo, las experiencias previas exitosas de atención al ciudadano. En este último se recogieron los factores de éxito, de fracaso, de sostenibilidad que serían útiles para afinar la propuesta de MAC.
15. MAC se caracteriza por ser una nueva forma de mirar la gestión pública, se trata de una gestión orientada al ciudadano, a satisfacer sus necesidades reales. Se compone de una plataforma multicanal (presencial, telefónica y virtual) que requiere del uso de las tecnologías de la información mediante la Plataforma de Interoperabilidad del Estado y que de forma transversal contempla un protocolo de atención diferenciado para los ciudadanos. Actualmente hay dos plataformas presenciales fijas, una en Lima Norte y otra en el Callao, una línea telefónica AlóMAC (1800), un portal web MAC.pe y la Plataforma de Servicios al Ciudadano y Empresas - PSCE.
16. En el tema normativo, MAC se enmarca en la Simplificación Administrativa como una de las estrategias del Plan de Simplificación Administrativa, tomando parte en sus metas e indicadores. Esto le ha significado el ser considerado como un arma de la simplificación administrativa para facilitar la oferta de servicios a los ciudadanos
17. Los resultados de la plataforma presencial fija de MAC han sido exitosos en temas de atenciones, habiendo superado grandemente las metas iniciales y de aprobación de la población. En términos de empresas constituidas no se alcanzó la meta esperada, habiendo sido la cifra planificada bastante ambiciosa.
18. Los principales problemas de la implementación de la plataforma física de MAC son: desborde de la demanda, falta de soporte de los sistemas de las entidades

- (en horarios extendidos), administrador de colas no responde a las necesidades, desgaste del personal, alta rotación del personal de ventanillas. Estos problemas deberían ser tomados en cuenta en un escenario de escalamiento de MAC para poder aplicar una versión mejorada de MAC.
19. Los resultados de la plataforma telefónica y virtual revelan que si bien la atención ha sido del 90% al 100% efectiva, están subutilizados. El número de llamadas al mes es apenas el doble de las atenciones registradas en uno de los centros presenciales en un día. Las conversaciones por chat y los correos son números ínfimos y el uso del Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas para operaciones transaccionales se limita básicamente a la Constitución de Empresas. Por tanto se apunta a un fortalecimiento del tema tecnológico y ampliación de cobertura y difusión de las plataformas telefónica y virtual para que sean utilizados adecuadamente y signifique una reducción de la sobrecarga en el espacio físico.
 20. El protocolo de atención se ha quedado enmarcado en las plataformas de MAC, sin haber alcanzado a todas las entidades, por lo que uno de los esfuerzos para el crecimiento de MAC debe ser trasladar ese protocolo a todas las entidades para que la diferencia en atención de los servicios públicos se perciba a nivel de todo el estado y no solo en las islas MAC.
 21. La política de Mejor Atención al Ciudadano es importante porque responde a una problemática de atención a ciudadanos y empresarios que registra regulares niveles de satisfacción, tiempos extendidos para los trámites, demanda priorizada de buen trato e información suficiente para los ciudadanos. Sus esfuerzos han sido fructíferos así como en la evidencia de que MAC aplica la Nueva Gestión Pública. Por estas razones y por la necesidad de hacer que los servicios sean de acceso universal, cobra importancia el escalar la experiencia a nivel nacional.
 22. La información recogida a lo largo de la investigación me ha permitido validar las hipótesis planteadas al respecto de los elementos que se requieren para llevar la estrategia de MAC a nivel nacional. Las hipótesis planteadas eran:

compromiso de las principales autoridades, asignación de recursos, tecnología adecuada y gestión adecuada de personal en términos de incentivos y capacitación. Se han recogido estos elementos y otros más como claves para el escalamiento de MAC: contar con un fuerte liderazgo y compromiso de las autoridades así como voluntad política; articularse con el uso de las TICs – Gobierno Electrónico; contar con financiamiento; contar con mecanismos de seguimiento y reajuste de la política; estar cimentada sobre la coordinación de las entidades; valorar y capacitar a los “Recursos Humanos”; contar con un componente legal – normativo que la respalde; tener un modelo de gestión adecuado; y estar posicionada en el ideario de la comunidad. Estos elementos son los que se tendrán que impulsar para alcanzar con el objetivo de llevar el Estado al Ciudadano en todo el Perú mediante la Política de Mejor Atención al Ciudadano.



5. Bibliografía

ANDINA

2012a “Anuncian Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”. En *Andina - Agencia Peruana de Noticias*. Lima, 24 de junio. Consulta: 10 de julio de 2012.

<<http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-anuncian-politica-nacional-modernizacion-de-gestion-publica-417599.aspx>>

2012b “Gobierno inaugura el jueves nuevo Centro de Mejor Atención del Ciudadano en el Callao”. En *Andina - Agencia Peruana de Noticias*. Lima, 21 de agosto. Consulta: 29 de setiembre de 2012.

<<http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=HoUKqseg1Ls=>>>

ARAÚJO E SOUZA, LILIANI

2009a Diseño de la Estrategia genérica y específica para el modelo de Gestión y Operación de los MAC – Mejor Atención al Ciudadano y MACMYPE – Mejor Atención al Ciudadano de la Micro y Pequeña Empresa. En PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO/PMDE. Lima. Consulta: 10 de mayo de 2012.

<<http://www.pcm.gob.pe/clip/macmype/Estudios/DisenoEstrategia3.pdf>>

2009b Diseño de la Estrategia específica para el MACMYPE – Mejor Atención al Ciudadano de la micro y pequeña empresa fijo y móvil, Plan de acción y Cronograma de Implantación, Rutas críticas y Factores de Riesgo Lineamientos de Comunicación y Recomendaciones. En PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO/PMDE. Consulta: 10 de mayo de 2012.

<<http://www.pcm.gob.pe/clip/macmype/Estudios/DisenoEstrategia4.pdf>>

BAENA DE ALCÁZAR, Mariano

1996 *La implantación de la “Nueva Gestión Pública” en el “viejo” continente: la experiencia anglosajona como modelo*. II Congreso Español de C^a Política y de la Administración. Madrid. Consulta: 01 de mayo de 2012.

<<http://www.uned.es/113016/archivos/documento65-aecpa-gespublica-1996.pdf>>

BANCO MUNDIAL

2009 *Doing Business in 2009: Comparing regulation in 181 economies*. Washington: Banco Mundial, International Finance Corporation y Oxford University Press.

2011 *Doing Business in 2011: Comparing regulation in 183 economies*. Washington: Banco Mundial, International Finance Corporation y Oxford University Press.

CLAD Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

2008 Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Consulta: 13 de julio de 2012.

<<http://www.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>>

COMISIÓN DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL ESTADO

2003 *Modernización del Estado Peruano: Hacia un Estado Eficiente, Democrático, Transparente y Descentralizado al Servicio del Ciudadano*. Lima: Fondo Editorial del Congreso del Perú.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ

2002 *Ley 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. 29 de enero.

2007 *Ley 29060. Ley del Silencio Administrativo*. 28 de junio.

2007 *Ley 29158. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*. 19 de diciembre.

DATA DIGITAL

2009 *Estudio de demanda para el diseño de la estrategia Mejor Atención al Ciudadano (MAC)*. Por encargo de la PCM. Consulta: 23 de marzo.

<<http://www.pcm.gob.pe/clip/macmype/Estudios/EstudioDemanda.pdf>>

ELPERUANO

2012 *Crearán cuatro centros MAC*. 10 de abril. Consulta: 20 de noviembre de 2012.
<<http://www.elperuano.pe/edicion/noticia-crearan-cuatro-centros-mac-40679.aspx>>

ELINFORMANTE

2011 Titulares de PCM, MEF y Contraloría sustentan presupuestos. 04 de noviembre.
Consulta: 20 de noviembre de 2012.
<<http://www.elinformanteperu.com/agenda.php?idarticulos=60610>>

EVANS, Mark & DAVIES, Jonathan

1999 “Interpretación de la transferencia de políticas: una perspectiva multidisciplinaria de niveles múltiples”. *Gestión y Política Pública*. México, Volumen VIII, num. 2, pp. 201-246.

FERNÁNDEZ, Yolanda et Al.

2008 *Modernización de la Gestión Pública. Necesidad, incidencias, límites y críticas*. León. Consulta: 01 de mayo de 2012.
<http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia06/06_075_106.pdf>

GARCÍA, Isabel María

2007 *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Salamanca. Consulta: 01 de mayo de 2012.
<http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf>

LAHERA, Eugenio

2004 *La Política de las Políticas Públicas*. Santiago: Naciones Unidas.

MUÑOZ, William

2011 *Perú: La simplificación administrativa en el marco del proceso de Modernización del Estado*. Lima: Llamkay.

MAC MEJOR ATENCIÓN AL CIUDADANO

2012 Boletín Mensual - Marzo 2012

MEF Ministerio de Economía y Finanzas

2010 Proyecto de Inversión Pública Código SNIP del PI Menor 137828. Consulta: 19 de abril de 2012.

<<http://ofi.mef.gob.pe/bp/ConsultarPIP/frmConsultarPIP.asp?accion=consultar&txtCodigo=137828>>

2010b Perú, número uno de la región para hacer negocios. 3 de noviembre. Consulta: 06 de julio de 2012.

<http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2387%3A&catid=100&Itemid=101108&lang=es>

2012 Consulta amigable - Consulta de ejecución de gasto. Consulta: 29 de setiembre de 2012.

<<http://ofi.mef.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>>

MUNICIPALIDAD DE BOGOTÁ

2005 Directiva 002 de 2005 (junio 09). Consulta: 10 de mayo de 2012

<<http://www.bogota.gov.co/direccion/d5a.pdf>>

2007 *El Servicio al Ciudadano en Bogotá, D.C.* [diapositivas]. Lima: Secretaría General – Dirección Distrital del Servicio al Ciudadano.

2010 *El Servicio al Ciudadano en el Distrito Capital* [diapositivas]. Lima: Secretaría General – Dirección Distrital del Servicio al Ciudadano. Consulta: 10 de mayo de 2012.

<<http://www.scribd.com/doc/60668649/Cartilla-El-Servicio-al-Ciudadano-en-el-Distrito-Capital>>

2012 *Cerca de 40 mil millones de pesos recaudados al mes por los SuperCADEs.* Consulta: 18 de junio de 2012.

<<http://www.bogota.gov.co/portel/libreria/php/decide.php?patron=01.011501>>

ONGEI OFICINA NACIONAL DE GOBIERNO ELECTRÓNICO E INFORMÁTICA

2008 Servicio de Constitución de Empresas en línea gana premio en el concurso Creatividad Empresarial 2008. *Boletín de Gobierno Electrónico*. Lima, año 9, número 32. Consulta: 07 de julio de 2012.

<http://www.peru.gob.pe/pm/portales/portal_ongei/publicaciones_historial/publicaciones302/ongei_publicaciones.asp?Publi=2>

2011 “PCM a través de la ONGEI lanza la Plataforma de Interoperabilidad del Estado – PIDE”. 18 de noviembre. Consulta: 13 de julio de 2012.

<http://www.ongei.gob.pe/noticias/ongei_noticias_detalle.asp?pk_id_entidad=1878&pk_id_noticia=317>

SF “Proyecto de Plataforma de Interoperabilidad del Estado”. Consulta: 01 de octubre de 2012.

<http://www.ongei.gob.pe/ccoi/presentaciones/presentacion_pide_v1_1.pdf>

ORCOTOMA, Giovanna

2009 *Consultoría: “Recopilación, sistematización y análisis de Información de Experiencias en una Mejor Atención al Ciudadano”*. Por encargo de la PCM. Consulta: 23 de marzo de 2012.

<<http://www.pcm.gob.pe/clip/macmype/Estudios/EstudioOferta.pdf>>

PCM PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS

2003a *Decreto Supremo 125-2003-EF Aprueban operación de Endeudamiento Externo a ser acordada con el BID, destinada a financiar el “Programa de Modernización y Descentralización del Estado”*. 4 de agosto.

2003b *CONTRATO DE PRÉSTAMO N° 1437/OC-PE entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo*. 12 de setiembre.

2006a *Decreto Supremo 048-2006-PCM Crean la Comisión Presidencial de Reforma del Poder Ejecutivo*. 4 de agosto.

2006b *Presentación – Secretaría de Gestión Pública*
Consulta: 19 de abril de 2012.

<http://sgp.pcm.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=157>

2007a *Decreto Supremo 027-2007-PCM. Define y establece las políticas nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional.* 22 de marzo.

2007b *Decreto Supremo 009-2007-PCM Incorporan al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo como miembro de la Comisión Presidencial de Reforma del Poder Ejecutivo creada por D.S. N° 048-2006-PCM.* 2 de febrero.

2007c *Decreto Supremo 040-2007-PCM. Amplían funciones de la Comisión Presidencial de Reforma del Poder Ejecutivo.* 18 de abril.

2007d *Hoja de Ruta para la Reforma y Modernización del Estado.* Consulta: 09 de mayo de 2012.

<<http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/sgp/2007/TallerHojadeRuta-20Jun.pdf>>

2007e *Decreto Supremo 063-2007-PCM. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros.* 13 de julio.

2007f *Resolución Suprema 337-2007-PCM. Amplían plazo establecido en el Art. 3° del D.S. N° 032-2007-PCM, referido a la actuación de la Comisión Presidencial de Reforma del Poder Ejecutivo COPRE.* 30 de diciembre.

2008 *Manual Operativo - Programa de Modernización y Descentralización del Estado.* Lima: PCM.

2009 *CONTRATO N° 05-2009-PCM/OAA. Servicio de Consultoría "Estudio de Demanda para el Diseño de la Estrategia Mejor Atención al Ciudadano (MAC)".* 2 de abril. Consulta: 05 de julio de 2012.

<http://docs.seace.gob.pe/mon/docs/procesos/2009/000029/000018_AMC-6-2009-PCM-CONTRATO%20U%20ORDEN%20DE%20COMPRA%20O%20DE%20SERVICIO.pdf>

2010a *Decreto Supremo 025-2010-PCM. Decreto Supremo que modifica el numeral 10 del artículo 2° del Decreto Supremo N° 027-2007-PCM que define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional.* 12 de febrero.

2010b *Decreto Supremo 027-2010-PCM. Decreto Supremo que crea el Centro de Atención Telefónica “Aló MAC” como servicio integrado de atención dirigido a la ciudadanía.* 15 de febrero.

2010d *Resolución Ministerial N° 110-2010-PCM. Aprueban Plan Nacional de Simplificación Administrativa.* 15 de julio.

2011a *Decreto Supremo 091-2011-PCM. Créase el Centro y Portal Mejor Atención al Ciudadano.* 2 de diciembre.

2011b *La gran reforma del Estado: 2006-2011: la modernización y la descentralización.* Lima: PCM.

2012a “Presidente del Consejo de Ministros, Oscar Valdés señala que el gobierno promueve la inversión privada para generar más empleo y reducir la pobreza”. Consulta: 13 de julio de 2012.

<<http://www.pcm.gob.pe/Prensa/ActividadesPCM/2012/Abril/20-04-12.html>>

2012b Estado mejor atención pública en la Región Callao. Consulta: 29 de setiembre de 2012.

<<http://www.pcm.gob.pe/Prensa/ActividadesPCM/2012/Agosto/23-08-12-d.html>>

2012c Evaluación al primer semestre del Plan Operativo Institucional 2012. 15 de agosto. Consulta: 29 de setiembre de 2012.

<http://www.pcm.gob.pe/Transparencia/poi/2012/eva_pri_sem_12.pdf>

PCM-BID

2007 *Taller sobre Modernización del Estado – Agenda*. Lima: PCM.

PMDE PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO

2007 *Taller sobre reforma y Modernización del Estado* [diapositivas]. Lima: PCM.

2009a *CONTRATO N° 012-2009-CP N° 1437/0C-PE*. "Consultoría Internacional: Asesorar en el Diseño de la Estrategia Mejor Atención al Ciudadano (MAC)". 23 de marzo. Consulta: 19 de abril de 2012.

<http://docs.seace.gob.pe/mon/docs/procesos/2009/200131/000031_CI-12-2009-PCM_PMDE_CI-CONTRATO%20U%20ORDEN%20DE%20COMPRA%20O%20DE%20SERVICIO.pdf>

2009b *CONTRATO N° 039-2009- CP N° 1437/0C-PE*. "Consultor nacional principal: Recopilación, sistematización y análisis de información de experiencias en una Mejor Atención al Ciudadano". 13 de julio. Consulta: 05 de julio de 2012.

<http://docs.seace.gob.pe/mon/docs/procesos/2009/200131/000081_CI-39-2009-PCM_PMDE_CI-CONTRATO%20U%20ORDEN%20DE%20COMPRA%20O%20DE%20SERVICIO.pdf>

2011 *Cierre y perspectivas* [diapositivas]. Lima: PCM.

POUPATEMPO

2012 O que é o Poupatempo? Consulta: 13 de julio de 2012.

<<http://www.poupatempo.sp.gov.br/oqueepoupa/index.asp>>

PRIETO, Tracy

2012 E1. Entrevista del 28 de marzo a Mariana Llona.

2012 E2. Entrevista del 28 de abril a Juan Sierra.

2012 E3. Entrevista del 02 de mayo a José Fiestas.

2012 E4. Entrevista del 07 de mayo a Luis Malpartida.

2012 E5. Entrevista del 28 de mayo a Gonzalo Deustua.

PROPOLI Programa de Lucha contra la Pobreza en Lima Metropolitana

2008 *Simplificación Administrativa – Licencias de funcionamiento en corto tiempo para las microempresas*. Lima: Málaga - Webb & Asociados.

SAC Serviço De Atendimento ao Cidadão

2012 Institucional – Historico. Consulta: 17 de mayo de 2012.

<<http://www.sac.ba.gov.br/index.php/Institucional-Historico.html>>

SCHRÖDER, Peter

2000 *Nueva Gestión Pública: aportes para el buen gobierno*. Distrito Federal de México. Consulta: 01 de mayo de 2012.

<http://www.la.fnst-freiheit.org/uploads/1198/Schroeder_NGP__Texto_esp.pdf>

SGP Secretaría de Gestión Pública

2011 Lanzamiento de la Estrategia Multicanal Mejor Atención al Ciudadano.
Consulta: 20 de noviembre de 2012.

<<http://www.pcm.gob.pe/Prensa/ActividadesPCM/2011/Noviembre/29-11-11-e.html>>

2012a Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano MAC. Consulta: 05 de julio de 2012.

<<http://sgp.pcm.gob.pe/files/MAC%20MACMYPE1.pdf>>

2012b *Sumarizado AlóMAC mayo.*

2012c Plan de Trabajo Corto y Mediano Plazo 2012-2016. Julio.

2012d Estrategia para la Modernización de la Gestión Pública 2012-2016. Julio.

2012e Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Octubre 2012.

SIPAL

2007 Buenas prácticas. Consulta: 23 de marzo de 2012.

<<http://www.sipalonline.org/practicas/resum/ressac.html>>

STEIN, Ernesto et. al.

2006 *La política de las políticas públicas. Progreso económico y social en América Latina – Informe 2006.* Washington, D.C.: BID.

SUBIRATS, Joan et al.

2008 *Análisis y gestión de políticas públicas.* Madrid: ARIEL.

SUREL, Yves

1998 “Las políticas públicas como paradigmas”. *Estudios Políticos.* Medellín, 1998, N° 33, pp. 41-65

VALENCIA, Germán y ÁLVAREZ, Yohan.

2008 “La ciencia política y las políticas públicas: notas para una reconstrucción histórica de su relación”. *Estudios Políticos*. Medellín, N° 33, pp. 93-121.



6. Anexos

6.1 Anexo 1: Criterios y estándares de la Gestión de la Calidad

Criterio	Estándares
Sin pérdida de tiempo	Tiempos máximos de espera. Notificación previa a los x días. Tiempos máximos de espera en el teléfono. Duración máxima del proceso en días.
Confiabilidad en la prestación de servicios	Índice máximo permisible de errores de x %. Alcanzar a una proporción de x % del posible grupo objetivo.
Exactitud de la información	Indicaciones por escrito. Oferta de asesoría, audiencia.
Opciones de selección	Selección entre comunicación personal, telefónica o escrita. Sistema técnico de información. Oferta de apoyo para realizar solicitudes.
Entorno positivo	Sala de espera y asientos para x %. Distancia máxima de los medios de transporte público. Estacionamiento para los visitantes. Distancia máxima (ciudadano a la dependencia).
Colaboradores amables y dispuestos a ayudar	Requisitos de capacitación para el trato con los ciudadanos. Apoyo mutuo cuando exista una necesidad definida. Nombrar al cliente por su nombre.
Comodidad de atención	Horario. Atención telefónica. Oferta de asesoría.
Proporcionar una prestación competente de servicios	Requisitos mínimos para el empleado. Acceso a autoridades superiores. Ofertas de capacitación y su aprovechamiento. Requerimientos sobre justificaciones y decisiones.

(SCHRÖDER, 2000: 15-31)

6.2 Anexo 2: Productos de la Consultoría para el Diseño de MAC / MACMYPE

El 5 de mayo del 2009, fue entregado el producto 3 de la consultoría, el *Diseño de la estrategia genérica y específica para el modelo de gestión y operación de los MAC - mejor atención al ciudadano* y *MACMYPE - mejor atención al ciudadano de la micro y pequeña empresa*. Este informe contenía, entre otros temas:

1. Indicaciones para la Sostenibilidad de las plataformas MAC y MACMYPE.
2. Definición de la modalidad de gestión, ofreciendo tres opciones: gestión del propio gobierno, gestión público-privada y gestión a través de la asociación público-privada (estos últimos dos puntos son bajo la legislación brasileña).
3. Definición de los servicios propuestos para MAC y MACMYPE.

4. Definición de las redes de relación (SGP/PCM, grupo de trabajo, entidades asociadas).
5. Gestión Integrada (de la calidad, de procesos, de recursos financieros, de personas, de tecnología y física).
6. Acciones de la implementación: estratégicas y administrativas.
7. Acciones de la Atención al ciudadano: gestión de la atención, realización de la atención y modelo de funcionamiento MAC y MACMYPE itinerante.

(ARÁUJO E SOUZA, 2009a:18-143)

En particular el punto 7 tuvo especial relevancia pues incluyó el uso de administrador de colas y definió etapas de atención y las características de cada una, lo que podría constituir un “protocolo de atención”:



Fuente: Diagrama Etapas de Atención (ARÁUJO E SOUZA, 2009a:155)

El 28 de mayo del mismo año, fue entregado el producto 4 de la consultoría, *Diseño de la estrategia específica para el MACMYPE - Mejor Atención al Ciudadano de la Micro y Pequeña empresa fijo y móvil, Plan de acción y Cronograma de implantación, Rutas críticas y Factores de riesgo. Lineamientos de comunicación y Recomendaciones*. Este informe contenía, entre otros temas:

1. Modelo de funcionamiento MACMYPE Fijo e Itinerante:

- Líneas de atención: orientación y capacitación del emprendedor; formalización empresarial; líneas de crédito; servicios complementarios.
 - Tecnologías de la información.
 - Programa para Layout de MACMYPE.
2. Unidades piloto de MACMYPE fijo e itinerante.
 3. Plan de acción para la implementación: estrategia de acción, acuerdos institucionales, simplificación de procesos y trámites, elaboración de proyectos técnicos, adquisiciones, construcción y adecuación del inmueble o montaje de la plataforma itinerante, capacitación del personal, etc.
 4. Lineamientos de comunicación y marketing: objetivos, criterios para la divulgación, estrategias para la elaboración de la campaña, entre otros.
 5. Matriz de riesgos.

(ARAÚJO E SOUZA, 2009b:5-59,72)

6.3 Anexo 3: Características de los Estudios de Demanda y Oferta

El estudio de Demanda comprendió los distritos de Comas, San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Puente Piedra en Lima, por tener la mayor concentración de población empresarial y existir disposición de las municipalidades a participar en el proceso y en la reproducción del modelo que finalmente se implemente. Consistió en dos partes:

- *Estudio Cuantitativo:* Se examinaron estadísticamente los datos obtenidos en la aplicación de encuestas mediante entrevistas y cuestionario personal. El público objetivo estuvo formado por dos grupos: ciudadano y de MYPE.
- *Estudio Cualitativo:* Se realizaron grupos focales con hombres y mujeres mayores de 18 años de los distritos en estudio para analizar la profundidad los indicadores de demanda.

(DATA DIGITAL, 2009:7-9)

El estudio de Oferta se realizó en tres fases:

1. Recopilación de Información Secundaria sobre entidades que habían efectuado mejoras en sus servicios de atención al ciudadano así como bibliografía complementaria.

2. Recopilación de Información Primaria, mediante entrevistas semi-estructuradas con actores relevantes que han intervenido en las siguientes iniciativas: Multired Móvil – Banco de la Nación, Centro ALEGRA- Ministerio de Justicia, Exporta Fácil – PROMPERU, Mi Empresa – PRODUCE, Plataformas Virtuales Multimedia – RENIEC, Pit@zo – SAT, Alerta Registral – SUNARP, Ventanilla Única de Comercio Exterior – MINCETUR, Tramifácil – PCM, Centro COFIDE, Cominidad MYPE – SUNAT.
3. Análisis y síntesis de la información recogida en entrevistas a funcionarios de entidades con sede en Lima Metropolitana y con la información de las fases 1 y 2.

(ORCOTOMA, 2009:8-9)

6.4 Anexo 4: Resultados de la plataforma física para Marzo de 2012

En el mes de marzo se reportaron las siguientes cifras:

1. Afluencia de público: Se atendieron 75,087 tickets.
2. Participación de Entidades en el Centro MAC: Cinco entidades representan el 84.61% del total de atenciones:
 - Banco de la Nación – 25.49%
 - Ministerio del Interior – 24.21%
 - RENIEC – 13.56%
 - Poder Judicial – 11.76%
 - Ministerio de Relaciones Exteriores – 10.29%
3. Ranking de servicios: Los servicios con mayor demanda son:
 - Pago de tasas en el (Banco de la Nación) – 24.97%
 - Emisión del Certificado de Antecedentes Policiales (MININTER) – 15.71%
 - Emisión del Certificado de Antecedentes Penales (Poder Judicial) – 11.76%
4. Empresas constituidas: El servicio base⁶⁶, ha realizado la constitución de 167 empresas.
5. Trámites efectivamente realizado por las entidades

⁶⁶ Que integra al Banco de la Nación, Colegio de Notarios de Lima, Ministerio de la Producción, SUNAT y SUNARP.

Se consolida la información de los trámites efectivamente atendidos proporcionada por las mismas entidades que confirman el Centro MAC. En marzo 2012, se han realizado 43,139 trámites, que representan el 57.45% del total de atenciones registradas en el administrador de colas del Centro MAC (MAC, 2012). El administrador de colas no tiene como saber que el trámite no fue efectivo⁶⁷ solo registra el ingreso de la persona a ser atendido, por eso se hace el cruce con la información de la entidad (PRIETO, 2012:E3.)

Datos acumulados a Marzo 2012

En los valores acumulados a Marzo del 2012, se tiene lo siguiente:

1. Afluencia de público: Se han atendido 776,297 tickets. Hay un crecimiento constante de la demanda de los servicios que atiende el Centro MAC.
2. Participación de Entidades en el Centro MAC: Cinco entidades representan el 82.49% del total de atenciones:
 - Banco de la Nación – 27.18%
 - Ministerio del Interior – 23.81%
 - RENIEC – 12.04%
 - Ministerio de Relaciones Exteriores – 11.41%
 - Poder Judicial – 8.05%
3. Ranking de servicios: Los servicios con mayor demanda son los mismos tres para el caso del mes de marzo.
4. Empresas constituidas: Desde el inicio de las operaciones del Centro MAC, se han constituido 1894 empresas.
5. Trámites efectivamente realizado por las entidades: Se han realizado 117,523 trámites, que representan el 54.31% del total de atenciones registradas en el administrador de colas del Centro MAC.

(MAC, 2012)

6.5 Anexo 5: Resultados de las plataformas telefónica y virtual para Mayo 2012

Plataforma telefónica AlóMAC

Se han reportado los siguientes datos:

⁶⁷ Si por ejemplo una persona acude para recoger el duplicado de su DNI, saca un ticket para la RENIEC que se registra en el Administrador de colas, pero si el duplicado no está disponible, no es una atención efectiva, y esa información, actualmente, solo la tiene la entidad, más no el Administrador de colas.

- Llamadas recibidas: 5,298
- Llamadas atendidas: 5,114
- Llamadas abandonadas: 184

Cabe resaltar que todas las llamadas atendidas fueron atendidas antes de los 20 segundos. Eso significa un nivel de atención de 96.53% (SGP, 2012b).

Plataforma virtual MAC.pe

Chat: Servicio de atención en línea a las consultas

Se han realizado 759 conversaciones, las cuales han sido atendidas al 100%, con un promedio de duración de conversación de poco más de 17 minutos.

E-mail: Atención a las consultas enviadas por correo electrónico

Se han realizado 45 consultas, las cuales han sido atendidas en su totalidad y en menos de 5 horas (SGP, 2012b).

6.6 Anexo 6: Sistematización de entrevistas realizadas

Preguntas:

N°	Pregunta	Objetivo	Indicador / Producto
1	¿En qué consiste el proceso de Modernización y Reforma del Estado?	Conocer la definición del entrevistado respecto a la Modernización y Reforma del Estado.	Definición de la Modernización y Reforma del Estado.
2	¿Qué elementos componen el proceso de Modernización del Estado?	Identificar los elementos que forman parte del proceso de Modernización del Estado.	Lista de elementos que forman parte del proceso de Modernización del Estado.
3	¿En qué consiste la política de Mejor Atención al Ciudadano?	Conocer la definición del entrevistado respecto a la Mejor Atención al Ciudadano.	Definición de la Mejor Atención al Ciudadano.
4	¿Cuál es la vinculación entre Mejor Atención al ciudadano, Simplificación Administrativa y Gobierno Electrónico?	Conocer la vinculación entre los tres elementos.	Vinculación entre Mejor Atención al ciudadano, Simplificación Administrativa y Gobierno Electrónico.
5	¿Cuál es la vinculación de la Secretaría de Gestión Pública con la Política marco de Modernización y la Política específica de Mejor Atención al ciudadano?	Conocer la vinculación entre la Secretaría de Gestión Pública y la Modernización y Reforma del Estado.	Vinculación entre la Secretaría de Gestión Pública y la Modernización y Reforma del Estado.
6	¿Cuándo surge la preocupación por la Mejor Atención al	Conocer cuándo surge el interés respecto a la Mejor	Proceso de agendación y ubicación temporal.

	Ciudadano y cómo se pone en agenda?	Atención al Ciudadano y cómo se agenda.	
7	¿Cómo se diseñó la política?	Conocer los actores que intervinieron y las metodologías aplicadas	Actores y metodologías en el diseño de la política
8	¿Cómo intervino la Secretaría de Gestión Pública en el diseño de la política?	Conocer la forma de intervención de la Secretaría de Gestión	Forma de intervención de la Secretaría de Gestión
9	¿Qué objetivos se programaron y qué horizonte temporal se establecieron?	Conocer los objetivos que guían la política	Lista de actores involucrados en el proceso de atención al ciudadano.
10	¿Con qué actores se articuló la implementación de la política?	Conocer la lista de actores con los que se articuló la implementación.	Lista de actores con los que se articuló la implementación.
11	¿Cuál ha sido el rol del BID?	Conocer el rol del BID	Rol del BID
12	¿Qué problemas se identificaron respecto a la atención al ciudadano?	Conocer los problemas identificados.	Lista de problemas identificados.
13	¿Cuál fue la estrategia de la implementación de la política?	Conocer la estrategia de implementación de la política	Estrategia de implementación de la política.
14	¿Ha habido un informe al respecto de las iniciativas de Mejor Atención al ciudadano? De ser así, ¿qué medidas posteriores ha implicado?	Saber si hubo un informe respecto a las medidas aplicadas y qué conllevó.	Indicador de si hubo informe y se der así, qué medidas implicó.
15	¿Qué problemas han encontrado durante la implementación?	Conocer los problemas que está enfrentando MAC.	Lista de problemas.
16	¿Qué lecciones considera que se pueden extraer de la experiencia MAC para la nueva gestión pública?	Conocer las lecciones que se pueden extraer de MAC.	Lista de lecciones de MAC.
17	¿Considera que se debería extender la iniciativa de MAC a nivel nacional? De ser así, ¿por qué sería importante hacerlo?	Conocer la importancia de extender la iniciativa de MAC	Importancia de extender la iniciativa de MAC
18	¿Qué elementos se tendrían que tomar en cuenta para ampliar MAC a nivel nacional?	Conocer qué elementos se tendrían que tomar en cuenta	Lista de elementos

Entrevistados:

N°	Nombre	Cargo	Oficina	Fecha	Hora
1	Mariana Llon Rosa	Secretaria de Gestión Pública 08/2012- a la fecha	Secretaría de Gestión Pública - PCM	28/03/2012	05:59 p.m.
2	Juan Sierra Contreras	Coordinador de la Unidad de Modernización	Programa de Modernización y Descentralización del Estado (PMDE) - PCM	28/04/2012	04:15 p.m.
3	José Fiestas	Coordinador General	Centro de Mejor Atención al Ciudadano - SGP - PCM	02/05/2012	02:00 p.m.
4	Luis Malpartida	Profesional del Componente de Iniciativas de Modernización	Secretaría de Gestión Pública - PCM	07/05/2012	04:00 p.m.
5	Gonzalo Deustua	Consultor	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	28/05/2012	05:00 p.m.



Pregunta 1:

Pregunta	¿En qué consiste el proceso de Modernización y Reforma del Estado?
Objetivo	Conocer la definición del entrevistado respecto a la Modernización y Reforma del Estado.
Indicador / Producto	Definición de la Modernización y Reforma del Estado.

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Lloná	<p>Son cosas distintas:</p> <p>Reforma del Estado: Involucra cambios a nivel de los tres poderes del Estado. Son cambios en la reglas de juego que no solo involucran cambios en la re-distribución el poder político, distribución sino también en materia de gestión.</p> <p>Modernización del Estado: Proceso continuo del Estado, adaptación a reglas de juego a medida que va cambiando la realidad. Nos centramos en una de las patas de la Reforma del Estado, que es una de las patas fundamentales, la modernización de la Gestión Pública. Es decir cómo hago las cosas y cómo logro que el Estado se vuelva más eficiente, más eficaz para la ciudadanía. Eso es algo que venimos trabajando desde la Ley de Modernización del Estado.</p> <p>Hay quienes miran desde un enfoque más vinculado al sector privado y usan esta analogía del cliente y del Estado como un proveedor de servicios. Si bien, puede resultar útil porque muchos elementos de la gestión privada se traen a la gestión pública para hacer el Estado más útil, a mí no me gusta porque yo creo que el concepto de ciudadano conlleva a connotaciones distintas a la de cliente.</p> <p>El ciudadano no es un consumidor, es un sujeto de derecho y el Estado tiene la obligación de proveer al ciudadano de estos derechos. Para algunos puede ser cuestión de nomenclatura pero para nosotros tiene connotación política: mejorar la gestión pública que tiene elementos técnicos y políticos. Por eso, para poder definir qué servicios y bienes va a proveer el Estado tienes que partir no solo de las demandas de los ciudadanos sino también de sus derechos. Se busca que la ciudadanía viva de la mejor manera posible. Lo que busca este gobierno es retomar lo avanzado pero hacer el giro de no solo mejorar la gestión pública en el aparato económico (donde se cobran los tributos) sino en lo que afecta a los ciudadanos que no tienen las oportunidades de acceder a otros servicios privados- favorecer la inclusión a través de la modernización de su aparato público pero no solo para una capa sino para distintas capas sociales.</p>
2	Juan Sierra	La modernización del Estado no comenzó con el Programa de Modernización y Descentralización del Estado. El Programa no es un hito que marca la Modernización del Estado, es un hito más. Ya había habido intentos previos en el gobierno de Fujimori, que había generado islas de modernidad como el caso de SUNAT. Fueron procesos más orientados a cada entidad. Como parte del proceso de modernización hubo varias iniciativas: por ejemplo, para hacer transparentes los trámites del Estado surgieron los TUPAs, entre otras medidas.
3	José Fiestas	NA

4	Luis Malpartida	En realidad es el proceso de modernización de la gestión pública, por lo tanto es un proceso orientado a la gestión pública pero no pensado en dotar de mejor equipamiento o herramientas o equipos más actuales, sino pensado en mejorar la calidad del funcionamiento del Estado, en particular, de la manera en la cual el Estado desarrolla y provee de servicios a la ciudadanía. Se busca que el ciudadano reciba una mejor atención de parte del Estado. Los primeros antecedentes normativos están en la década de los noventa. Luego hay una serie de normas que se van publicando pero los avances son muy pocos. En la gestión anterior hay una primera referencia a una política de modernización del Estado pero no llega a desarrollarse ampliamente. Actualmente se está trabajando ya en la formulación de una política nacional de modernización de la gestión pública. Una vez lograda hacer como la gran piedra angular para una estrategia de modernización. Se espera que hacia julio o agosto de este año esté lista.
5	Gonzalo Deustua	NA

Pregunta 2:

Pregunta	¿Qué elementos componen el proceso de Modernización del Estado?
Objetivo	Identificar los elementos que forman parte de la política de Modernización y Reforma del Estado.
Indicador / Producto	Lista de elementos que forman parte de la política de Modernización y Reforma del Estado.

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llona	<p>La estrategia de Modernización Pública que estamos relanzando tiene ejes centrales:</p> <p>1. Armar la política y el Plan de Modernización del Estado que no existe. Durante el gobierno anterior el énfasis se dio en la simplificación administrativa - que haría más eficientes los trámites que tendría un impacto en el ciudadano. Si bien fue válido, no es todo. La LOPE establece el Sistema de Modernización de la Gestión es transversal a todo el Estado: es obligatorio para todo el Estado y todos los niveles de gobierno. No podemos dar lineamientos generales si no partimos de una política: qué vamos hacer y cómo lo vamos a hacer, es decir un plan de cómo vamos a comprometer a todas las entidades. Estamos trabajando 6 elementos clave:</p> <p>a) Estructura, organización y funcionamiento del Estado: aparato público, cómo está distribuido: ministerios, organismos públicos, tres niveles de gobierno y su articulación, etc. No hay comunicación en los tres niveles, la normativa no conversa entre sí. Para ser más eficientes como estado, primero necesitamos estar organizados. En este momento no se sabe cuántas entidades públicas hay en el Estado ni cuántos funcionarios públicos existen.</p> <p>Sin cifras exactas no se puede ordenar el Estado. Cómo se organizan las entidades para prestar sus servicios: se busca que existan criterios para que las entidades actúen de forma homogénea. Los trámites se llaman diferente y cuestan distinto en diferentes municipalidades, por ejemplo. Se trabaja a través de normas: Simplificación Administrativa, Superposición de Funciones. b) Mejor atención al ciudadano: Tiene tres ejes: (1) Front-office de cara al ciudadano</p>

		<p>(cómo organizamos los servicios para ofrecer una mejor atención) que consiste en centros fijos donde las entidades prestan servicios en un mismo lugar, (2) servicio telefónico ALO-MAC a donde puedo llamar para consultar sobre los requisitos para los trámites que quiera realizar (solo sectoriales aún no están los municipales), (3) página web donde puedo buscar sobre todos los trámites que existen - así evito la consulta a varias páginas. Se tomaron los modelos colombiano y brasilero para el (1) y CHILE-CLICK para el caso (3).</p> <p>c) Simplificar procedimientos internos para hacer más rápido el servicio que ofrece el Estado. Ya se ha avanzado por ejemplo con la Ley del Silencio Administrativo. Algunos procedimientos ya se han simplificado (los relacionados con actividad, licencias de funcionamiento, de construcción para hacer más rápidos los procedimientos para las empresas también). Se reducen los requisitos para los procedimientos. d) Armar plataformas de trabajo para definir orientaciones y lineamientos del Estado. Tenemos un equipo de varios trabajadores del Estado (organismos y CONFIEP) y sociedad civil en las que se establecen políticas para los procedimientos. e) Fortalecimiento de capacidades de los funcionarios públicos en materias específicas. Muchas veces el funcionario no tiene las capacidades o herramientas para cumplir su trabajo y eso se tiene que trabajar. f) Ética, transparencia y participación ciudadana: Gobierno abierto, Plan donde confluyan las iniciativas de todas las entidades públicas relacionados con transparencia y participación ciudadana. g) Gobierno electrónico: Uso de tecnologías de información.</p> <p>2. Seguimiento y evaluación de lo que está planteado, eso no lo tenemos, solo hay avances pero muy pequeños. Se quiere un Infobarómetro para medir cómo va la gestión pública y según eso tomar decisiones y replantear la política y el plan según se requiera. Además esta información se puede poner disponible al ciudadano.</p> <p>Entre estos dos puntos se ha incorporado un tema más nuevo: una estrategia de ver como estos objetivos del Plan pueden ser implementados como un paquete modernizador que se adapte a las necesidades y demandas de gobiernos puntuales. Esto no lo hemos empezado aún, estamos firmando convenios con gobiernos regionales. Primero hacemos un diagnóstico rápido y en función a esas demandas planteamos con ellos una propuesta de modernización ad-hoc. Esto nos va a permitir completar las herramientas para plantear la modernización, nosotros no nos encargamos de modernizar, sino damos los lineamientos - normativa y asesoría para que se cumpla. Se quiere desarrollar con ellos algunos instrumentos de mejora de gestión.</p>
2	Juan Sierra	NA
3	José Fiestas	NA
4	Luis Malpartida	La SGP trabaja 4 componentes: Modernización, Ética y transparencia, Funcionamiento del Estado y Mejor Atención al Ciudadano. Todo es modernización pero por lo amplio del tema se ven como enfoques en particular.
5	Gonzalo Deustua	NA

Pregunta 3:

Pregunta	¿En qué consiste la política de Mejor Atención al Ciudadano?
Objetivo	Conocer la definición del entrevistado respecto a la Mejor Atención al Ciudadano.
Indicador / Producto	Definición de la Mejor Atención al Ciudadano.

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llona	<p>Respondido en la pregunta 3: Tiene tres ejes:</p> <p>(1) Front-office de cara al ciudadano (cómo organizamos los servicios para ofrecer una mejor atención) que consiste en centros fijos donde las entidades prestan servicios en un mismo lugar. Se hizo un estudio de demanda para conocer los trámites más demandados.</p> <p>(2) Servicio telefónico ALO-MAC a dónde puedo llamar para consultar sobre los requisitos para los trámites que quiera realizar (solo sectoriales aún no están los municipales).</p> <p>(3) Página web donde puedo buscar sobre todos los trámites que existen - así evito la consulta a varias páginas. Además podría no saber qué</p> <p>Se tomó un mix entre los modelos colombiano y brasilero para el (1) y CHILE-CLICK para el caso (3).</p> <p>Para eso hay un back-office: lo otro que hay que empezar a simplificar son los procedimientos internos.</p>
2	Juan Sierra	<p>Es un proceso de organización del Ejecutivo, es una línea importante en todo lo que es la política de Simplificación Administrativa. En el marco de esa política y en el marco de la propia estrategia de la modernización del Estado, donde el eje lo constituye el ciudadano, se busca acercar los servicios del Estado al ciudadano y no al revés: que el ciudadano se acerque al Estado. Se apunta a brindar servicios que sean más oportunos, económicos y de mayor calidad. En un proceso que es continuo de ir mejorando la estrategia de modernización del Estado y ya con el gobierno anterior, entre febrero y abril del 2007 hay una conferencia internacional en que exponen algunas prácticas importantes en AL. Vienen personas de Brasil, Colombia y expertos mismos del BID. Ahí conozco recién esta experiencia de contar con una plataforma de servicios integrados del sector público. Nos informan de la experiencia de los SAC en Bahía o de los Poupa Tempo en Sao Paulo. Y luego la experiencia similar en Colombia, de los CADE y SUPERCAD. Son experiencias distintas: la de Brasil es estadual (Estado de Bahía) y la de Colombia es de una ciudad, de Bogotá. En el caso peruano, a partir de estas lecciones interesantes, se toma la decisión de implementar el MAC.</p> <p>En el tema de mejor atención al ciudadano se da más impulso al tema de mejor atención al ciudadano en verano del 2007, en los demás temas. Era una iniciativa conjunta BID-PMDE, en que el Programa, que estaba interesado en alinear esta estrategia de este programa con la propia política de Reforma y Modernización del Estado. Producto de estos dos seminarios en abril (marzo) del 2007 el Presidente de la República, Alan García, anuncia lo que es la política de Reforma y Modernización del Estado y ahí ya está incorporada esta iniciativa en particular, de creación de un centro integrado de servicios de mejor atención al ciudadano. Inicialmente describen esta política como el Módulo de Atención al</p>

		Ciudadano.
3	José Fiestas	La política busca acercar al Estado, en sus tres formas: gobiernos locales, gobiernos regionales y gobierno nacional, al Ciudadano. En este centro tenemos la integración de 19 instituciones, 18 públicas y una privada (colegio de Notarios de Lima). Brindamos 83 servicios: 41 de trámites y 42 de lo que son orientación. Es la primera experiencia de integración de entidades público privadas en el país pero tiene como marco de referencia las experiencias de Brasil y Colombia.
4	Luis Malpartida	<p>Lo que tenemos aprobado es la política de Simplificación Administrativa, que es una de las políticas nacionales de obligatorio cumplimiento, y que ahorita está en revisión. Tenemos aparte la política de modernización que está en desarrollo y no tenemos una política de mejor atención al ciudadano o de atención al ciudadano. Lo que tenemos es una estrategia multicanal de atención al ciudadano. Está el MAC, está la plataforma WEB y el servicio de atención telefónica sobre trámites Aló MAC. Está en proceso el desarrollo de una política de modernización, en ese marco se elaborará una política de transparencia. Se buscará que el Estado comunique mejor y en la coyuntura actual que atraviesa el país, eso cobra importancia. Está contemplada la posibilidad de desarrollar una política de mejor atención al ciudadano pero esto será a un mediano plazo, esta estaría bajo el paraguas de la Política de Modernización. Para que sea una política tiene que haber distintos actores relevantes que aunque no la conozcan, estén al tanto de los lineamientos, lo que no se puede afirmar actualmente. Como ciudadano, difícilmente se me puede convencer de que la Administración Pública está alineada entorno a ciertos conceptos básicos para ofrecer un mejor servicio al ciudadano.</p> <p>Si se lleva a otros niveles (empresa privada), este concepto podría ser más aceptado pues en los últimos años se han hecho esfuerzos al respecto. En la medida que no es perceptible que las entidades nacionales estamos alineadas para ofrecer un mejor servicio, yo difícilmente hablaría de una política de gobierno o de una política de Estado, porque si lo fuera, tendríamos a las entidades públicas trabajando activamente en esa dirección. Es por lo menos, cuestionable que sea así. No es que la SGP no haya realizado esfuerzos y avances al respecto pero no son suficientes para cambiar la percepción ciudadana. Dirán PCM o SUNAT está mejorando, es personaliza, pero no se percibe que es el Estado en su conjunto. Por eso es importante el MAC y otras reformas, porque están pensadas para eso, para mostrarle al ciudadano que es el Estado el que está brindando una mejor atención sin importar que sea la entidad que sea.</p> <p>Es tan exitoso el borrarle la fachada a las entidades, que algunas de las personas que visitan el MAC creen que es un esfuerzo privado y no público. Por eso, una de las primeras medidas que tomó Mariana fue poner en el logo el texto "El Estado al servicio del ciudadano".</p>
5	Gonzalo Deustua	NA

Pregunta 4:

Pregunta	¿Cuál es la vinculación entre Mejor Atención al ciudadano, Simplificación Administrativa y Gobierno Electrónico?
-----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivo	Conocer la vinculación entre los tres elementos.
Indicador / Producto	Vinculación entre Mejor Atención al ciudadano, Simplificación Administrativa y Gobierno Electrónico.

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llona	<p>La mejor atención al ciudadano tiene tres componentes que ya mencioné mientras que la Simplificación Administrativa es lo que está detrás. Para poder brindar un mejor servicio tengo que mejorar mis procedimientos y fortalecer las capacidades del funcionario y brindarle a través de tecnología de información una serie de herramientas que den un acceso más sencillo a la información al ciudadano. ¿Cómo lo hago? Mediante la oficina fija MAC, el teléfono ALO-MAC y la página web. Gobierno electrónico entra en todo, para la plataforma presencial de Lima Norte funcione, se requiere una interconexión a nivel de sistemas. Para que los servicios administrativos realicen procedimientos homogéneos, se está creando una Plataforma única de Trámites. Esa va a ser la única entrada y estará articulada con todo. Lo ideal a futuro es una plataforma de interoperabilidad del Estado, una plataforma tecnológica que comience a albergar todos los sistemas del Estado. Esto permite que las entidades del estado funcionen de forma más ágil e interconectada. En España existe una plataforma interconectada que da acceso a todas las entidades.</p> <p>Todos tienen que estar conectados a esta plataforma, todos van a empezar a tener información en línea. Ahorita lo que estamos viendo es cuántos servicios se pueden colgar en el Gobierno Electrónico. Una de las cosas que tenemos que ver con es el registro único de entidades: se van a dar códigos únicos a las entidades del Estado. Es un trabajo de largo plazo.</p>
2	Juan Sierra	<p>Dentro de la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano, hay varias modalidades. Hay una modalidad presencial, que serían estos centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) y también hay los MAC itinerantes que se movilizan. En Brasil y en Bogotá, como está también pensado el caso peruano, igual que MAC una forma más simplificada, hay un MAC itinerante. Los servicios van a una, dos o tres localidades que recorren todo el año. Por ejemplo un carromato, un tráiler y todo eso con los principales servicios se mueve. En el diseño está y el proyecto que aprobó el MAC fijo también aprobó el MAC itinerante. Fue un tema de decisión. Cuando comienza ya esto, el programa está en las postrimerías y no tiene capacidad para implementarlo. Otra modalidad es la modalidad virtual, es decir que los ciudadanos puedan realizar servicios en línea, inclusive en forma transaccional. Ese proyecto se llama Gobierno Electrónico, uno ya no tiene que ir a la oficina sino puede hacer todo el trámite desde casa. Para eso se tiene que tener una plataforma transaccional, una aplicación para el pago y una suerte de llave pública que asegure que la transacción se realice. La tercera modalidad es la atención del servicio por teléfono, quizás de una manera más informativa, es AlóMAC.</p> <p>MAC tiene la Plataforma de Interoperabilidad del Estado y AlóMAC. Lo que se busca es que como en el Gobierno de Bahía, en esos centros integrados, en estas plataformas físicas de integración de servicios, donde participan un conjunto de entidades, los servicios que se ofrezcan sean de óptima calidad. Tienen que servicios simplificados, que trabajan con estándares muy altos, donde las entidades participantes deben optimizar la atención. Eso implica la optimización de los procesos, y por lo tanto la simplificación de los mismos. Una de las trece</p>

		políticas nacionales de obligatorio cumplimiento es la Simplificación Administrativa. El presidente en una de las famosas charlas con los funcionarios más importantes de la Administración Pública, habló de que la Administración Pública es como un ser vivo de una persona que tiene sus órganos. Se difundió en los medios, que se había reunido con los funcionarios para sensibilizarlos sobre la importancia de la simplificación de trámites. Se apuntaba a priorizar los procedimientos de mayor impacto, entendiéndose como los de mayor demanda.
3	José Fiestas	NA
4	Luis Malpartida	NA
5	Gonzalo Deustua	NA

Pregunta 5:

Pregunta	¿Cuál es la vinculación de la Secretaría de Gestión Pública con la Política marco de Modernización y la Política específica de Mejor Atención al ciudadano?
Objetivo	Conocer la vinculación entre la Secretaría de Gestión Pública y la Modernización y Reforma del Estado.
Indicador / Producto	Vinculación entre la Secretaría de Gestión Pública y la Modernización y Reforma del Estado.

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llona	La Secretaría de Gestión Pública lidera el proceso de Modernización del Estado.
2	Juan Sierra	Aparte de esta ley del año 2002, de Modernización del Estado. Cuando se da la LOPE, diciembre de 2007, en un artículo establece el Sistema Nacional de Modernización Pública y la cabeza es la Secretaría de Gestión Pública. En pocas palabras la PCM ejerce la rectoría sobre la modernización del Estado que incluye la Simplificación Administrativa y otros elementos a través de la Secretaría de Gestión Pública. Por lo tanto, es la que tiene la responsabilidad técnica de MAC, de hecho asistenciado. Ellos son los responsables de coordinar la administración con el conjunto de entidades que participan en el proceso. Las decisiones finales siempre la tomaba la SGP, el programa PMDE era el soporte.
3	José Fiestas	NA
4	Luis Malpartida	NA
5	Gonzalo Deustua	NA

Pregunta 6:

Pregunta	¿Cuándo surge la preocupación por la Mejor Atención al Ciudadano y cómo se pone en agenda?
Objetivo	Conocer cuándo surge el interés respecto a la Mejor Atención al Ciudadano y

	cómo se agenda.
Indicador / Producto	Proceso de agendación y ubicación temporal.

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llon	<p>En el 2002 se aprueba la Ley Marco de la Modernización de la Gestión Pública en que se plantea que el eje de la modernización es el ciudadano. Se ha ido trabajando una y otra estrategia pero la idea es que esté orientado hacia la Mejor atención al ciudadano.</p> <p>La estrategia de MAC surge a partir del Programa de Modernización del Estado que financiado por un préstamo del BID y que implica trabajar varios elementos, primero, ligados de simplificación administrativa y luego las ventanillas de atención. Esto se construye en el 2010 y después se trabaja con la Secretaría de Gestión Pública. El montaje es en el 2010.</p>
2	Juan Sierra	2007-2008, ellos diseñan la LOPE, en el marco de lo que serían los cimientos del Sistema Nacional de Modernización el Estado, ellos formulan una estrategia de modernización. El elemento principal es que el ciudadano es el centro de toda la política de modernización del Estado.
3	José Fiestas	NA
4	Luis Malpartida	<p>Los esfuerzos de modernización fueron desde el gobierno de Toledo impulsados fundamentalmente para mejorar actividades empresariales, facilitar inversión y aumento de los puestos de trabajo a través de nuevas empresas. Ayudo al microempresario como una estrategia de lucha contra la pobreza o como una estrategia de mejora de los ingresos para la población. Esto es como el antecedente. Sin embargo, en un momento se produce un cambio. Ingresa una persona completamente diferente a la Secretaría de Gestión Pública y se empieza a mirar ya el tema de la Modernización del Estado y de la Simplificación Administrativa con una visión menos liberal para verlo con una visión más de acercamiento al Estado. Eso es en el 2007. Cuando yo llego, en el 2009, ya estaba consolidada en la SGP la mirada de mejor atención al ciudadano.</p> <p>Se revisan los TUPAs con una mirada de simplificación pero son muy pocos los cortes que se hacen hacia los procedimientos sociales, quizás porque lo más visible eran los trámites ligados a las actividades empresariales. Luego se trata de alinear los esfuerzos de la SGP con los del gobierno. Si tenemos un gobierno mirando hacia una dirección, se tienen que alinear los elementos del Estado en esa dirección. Una forma de mejorar era la simplificación de trámites y otra, estrategia de mejor atención al ciudadano, y se hace con prioridad en los trámites al ciudadano. Hay una serie de trámites que son una llave para una mejora en el ingreso de la familia. Una de las trece políticas nacionales de obligatorio cumplimiento es la Simplificación Administrativa. El presidente en una de las famosas charlas con los funcionarios más importantes de la Administración Pública, habló de que la Administración Pública es como un ser vivo de una persona que tiene sus órganos. Se difundió en los medios, que se había reunido con los funcionarios para sensibilizarlos sobre la importancia de la simplificación de trámites.</p>

		<p>Se apuntaba a priorizar los procedimientos de mayor impacto, entendiéndose como los de mayor demanda. Alan García quiso hacer algo, yo creo, valioso aunque no pudo o no supo o no quiso hacerle el seguimiento necesario para que esto trascendiera. En otros países, en otras sociedades, con mayor conciencia cívica y con un sistema político más maduro, funciona bien. Me refiero a que el Presidente puede dar señales a todo el aparato público para que lleven algo a cabo. Por ejemplo en Chile tienen un premio al emprendimiento: a los pequeños empresarios y a los emprendedores se les da un reconocimiento. En la entrega está Bachelet. La cabeza de un país acaba de decir que vela por un problema. En el Perú quiso poner en agenda temas que no son trascendentales pero son gestos que pueden generar un cambio de comportamiento, que si se hubieran logrado, hubieran sido valiosos para el país como sociedad. No llega a ser una prioridad el tema de la Simplificación Administrativa porque hay otras prioridades que son más urgentes, que demandan más atención.</p> <p>Si el Estado te atiende mal, claramente es el primero que no está trabajando por inclusión social. Una inclusión social pasa por simplificar los procedimientos, sobre todo los que tienen que ver con acceso a identidad: DNI, Partida de Nacimiento. El trámite me genera costos que me limitan en mi capacidad de acceder a derechos que tengo. El hecho de facilitar la realización de un trámite, es una manera de concebir la inclusión. Tal vez no es explícito en este momento, pero en la dirección en que estamos trabajando nosotros, una prioridad del gobierno es la inclusión y creemos que la simplificación, la mejor atención al ciudadano y la modernización de la gestión pública apuntan a la inclusión. Un Estado que se preocupa por el ciudadano, que le simplifica la vida, que trata de ser eficiente para desarrollar servicios de calidad y ahí es inclusivo. Eso es importante.</p>
5	Gonzalo Deustua	NA

Pregunta 7:

Pregunta	¿Cómo se diseñó la política?
Objetivo	Conocer los actores que intervinieron y las metodologías aplicadas
Indicador / Producto	Actores y metodologías en el diseño de la política

N°	Nombre	Respuesta
----	--------	-----------

1	Mariana Lloná	<p>Le llamamos módulo de atención al ciudadano y no ventanilla única porque aquí las ventanillas únicas son sectoriales. Es distinto cuando articulas un módulo con distintos sectores. Se parte de estudios mirando experiencias internacionales comparadas. Se miró cómo se había resuelto en otros países (un benchmarking de lo que existía) y llamaron la atención las experiencias de Colombia y Brasil. Se trae, se adapta y se mejora. Se hacen estudios de demanda, de cómo se podía implementar y se hace un estudio de inversión pública. Se evalúa dónde debería estar ubicado, cuál debería ser la marca, etc. Se miraron todos los detalles para dar un servicio de calidad. Todavía tenemos pendiente sacar lineamientos generales para la administración pública, pero se construyeron perfiles para las personas que iban a atender en cada lugar y se entrena a la gente.</p>
2	Juan Sierra	NA
3	José Fiestas	NA
4	Luis Malpartida	<p>A diferencia de la política de simplificación administrativa que sí ha pasado por un proceso formal de discusiones, talleres, consultas, revisiones, etc., no ha habido tal en ese caso. Sí ha habido una consultoría para: elaboración de un perfil de atención al ciudadano, de buenas prácticas de atención al ciudadano, como instrumentos de referencia para la elaboración formal de la política. Ha sido más bien una suerte de ensayo de cómo atender mejor al ciudadano. Hubo consultorías para la definición de los instrumentos claves, de base para la definición de la estrategia, también para la identificación de buenas prácticas y de referentes internacionales. Hubo también para la elaboración de perfiles de atención al ciudadano, para los funcionarios que trabajan atendiendo al ciudadano. También hubo de buenas prácticas de atención al ciudadano: SUNAT, SUNARP, RENIEC, que aplicaron una buena atención al ciudadano en la atención de sus servicios. Se analizaron y sistematizaron para ver qué lecciones podíamos aprender y sistematizar y replicar.</p> <p>También se preparó un Instructivo de atención al ciudadano, que se hizo sobre la base de estudios de casos de éxitos y paneles de discusión, a fin de ir decantando y tener un documento de puntos de mejora para mejorar la manera en que se atiende a los ciudadanos. Apunta más a los elemento de soporte para una buena atención al ciudadano. Mira más allá de recibirlo y tratarlo bien. Algunas de las consultorías incluyeron talleres de trabajo en que recogimos información de los funcionarios que participaron y discusiones internas del equipo. En este marco como hemos tenido también consultorías internacionales, nos nutrimos de esa información. Vino también una consultora de Chile, de servicio de atención al ciudadano. Ellos eran conscientes de que su labor era muy importante, porque el documento de identidad daba la llave al ciudadano para que acceda a una serie de derechos y beneficios que el Estado puede otorgarle, porque sin una entidad no lo tendrían. Este mensaje había servido mucho para crear una mística entre sus trabajadores. Además ellos desarrollaron una lancha que iba navegando por ríos y lagunas o lagos, entregando documentos de identidad. Esto tenía algunas complejidades.</p>

		Esta señora vino para la capacitación de los funcionarios en Lima, fue muy motivadora en función a eso: una organización que tiene claro que su fin es el ciudadano, es capaz de organizarse a sí misma para responder en la atención al ciudadano. De todas las consultorías íbamos aprendiendo un poco y juntando elementos para armar la estrategia.
5	Gonzalo Deustua	NA

Pregunta 8:

Pregunta	¿Cómo intervino la Secretaría de Gestión Pública en el diseño de la política?
Objetivo	Conocer la forma de intervención de la Secretaría de Gestión
Indicador / Producto	Forma de intervención de la Secretaría de Gestión

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llona	No es una política mayor, sino es un proyecto, un programa de acción. El Programa de Modernización del Estado PMDE son fondos del BID que vienen de préstamo al Estado peruano, a la PCM y se crea una unidad ejecutora para que no tenga que pasar por la PCM. La política es de Modernización del Estado y esto es una herramienta para mejorar, modernizar la gestión pública. Existe una política detrás pero no está en documentos. El PMDE es una fuente de financiamiento que viene del BID. El órgano rector somos nosotros (Secretaría de Gestión Pública). Hubo un equipo Ad-Hoc que permitió implementar todo esto y la Secretaría decidía qué se hacía (los lineamientos de la política). El programa se arma para canalizar los fondos del BID en función a los objetivos de la Secretaría de Gestión Pública. La política no está normada a detalle en un marco mayor. La idea es incorporarla en el marco normativo de la modernización. Normativamente está aprobada la estrategia. Si existe una norma se podría decir que es una política que ya está aprobada.
2	Juan Sierra	<p>En el año 2006, el gobierno decide formar una comisión de alto nivel para la Reforma y Modernización del Estado en el cual participan un grupo de 4 o 5 ministros. La coordinación la tiene la señora Verónica Zavala, que en ese entonces era Ministra de Transportes y Comunicaciones. La COPRE brinda el espacio para este tipo de iniciativas, sin la COPRE creo que hubiera sido más difícil, aunque cuando ella sale, también, la COPRE en la práctica se desactiva. Cuando ella deja de coordinar este grupo, se desactiva. Cuando sale (estuvo un año en el cargo) se desactiva. En el diseño interviene la SGP porque se desarrollan estos dos seminarios, se da el espacio con la COPRE. La Secretaría de la Gestión Pública es la Secretaria de la COPRE. Al Coordinador del Programa de Modernización del Estado lo invitan pero ellos son los que componen la COPRE (la SGP, ellos eran la Secretaría Técnica). Se va formando un comité de coordinación de las posibles entidades que podían participar en un proyecto como este. Era una mesa de trabajo informal. El BID apoya la visita de los actores que participan en esta mesa para que vayan a Bogotá. Va gente de la SGP, SUNAT, Banco de la Nación, etc.</p> <p>No es posible singularizar, el Programa fue un mundo muy activo para que este proyecto se desarrollara. Quien decide qué hace el MAC, es la SGP.</p>

3	José Fiestas	NA
4	Luis Malpartida	El diseño estuvo a cargo de la SGP y fue apoyado por el PMDE que administró el financiamiento del BID. El PMDE contrataba y ejecutaba las demandas que nosotros planteábamos. La SGP indicaba qué necesitaba y en función a eso el PMDE hacía las convocatorias para las contrataciones.
5	Gonzalo Deustua	NA

Pregunta 9:

Pregunta	¿Qué objetivos se programaron y qué horizonte temporal se establecieron?
Objetivo	Conocer los objetivos que guían la política
Indicador / Producto	Lista de actores involucrados en el proceso de atención al ciudadano.

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llona	<p>Responde a tres cosas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentración geográfica de los servicios de atención de los trámites más demandados por la ciudadanía y servicios a las MYPE. - Articulación de los servicios de atención al ciudadano y las MYPE - Mejor acceso a información de los ciudadanos y las MYPE
2	Juan Sierra	NA
3	José Fiestas	<p>El objetivo principal es de acercar el Estado al Ciudadano, brindar servicios a través de una mejor atención al ciudadano, es cambiar la visión que la ciudadanía tiene del servidor público. A través de haber desarrollado un protocolo de atención, se quiere brindar una atención diferenciada al ciudadano. Permite a la ciudadanía disminuir tiempo y optimizar costos en los trámites que realiza. Las instituciones tienen algunos beneficios, el hecho de estar en una plataforma integrada, les permite, en lo que es economía de escala, se reducen costos. Al integrarse y tener un solo ambiente, como lo que tiene este centro, va a permitir dar una mejor visión al ciudadano de los servicios del estado. Este proyecto, en una primera etapa fue subvencionado hasta setiembre de 2011 por un préstamo del BID y de octubre a diciembre 2011, se hizo cargo de la operatividad la PCM a través de la SGP. A partir este año 2012, de acuerdo a los convenios firmados por las instituciones y la PCM, el centro debería basar su sostenibilidad en el aporte de las instituciones y ahí entra el prorrateo proporcional al espacio físico que tiene. Las áreas comunes: auditorio, comedor, esto que es administrativo.</p> <p>La PCM cubre un 30% y el personal que da soporte al centro. El personal que atiende en las ventanillas lo cubren las instituciones. Hay diferentes alternativas que dependen de la visión de las personas que toman la decisión. En lo particular considero que PCM debería asumir todos los gastos porque es una política de Estado. Sale de la PCM o sale de las entidades, al final sale del erario nacional, del impuesto de todos los peruanos. Este tema de prorrateo conlleva muchos problemas operativos, básicamente, porque no estaba contemplado en la Ley General de Presupuestos que se pueda asignar recursos entre instituciones públicas. Todos tienen que hacer la transferencia de dinero para que la PCM administre ese dinero para cubrir los gastos. Eso nos ha conllevado a problemas,</p>

		<p>básicamente de índole burocrático. No hay un mecanismo porque es la primera experiencia. Básicamente lo que va a permitir es definir el perfil del funcionario público. Las personas que puedas encontrar atendiendo en las ventanillas de cualquier otra institución tengan el mismo perfil: profesional, adecuado y que den buen trato al ciudadano. Las buenas experiencias de MAC deberían replicarse a las otras entidades.</p> <p>El proyecto como tal, según una consultoría internacional indicaba que debía crearse una Superintendencia de servicios, así como la SUNARP o la SUNAT. Ahí sería distinto porque manejarías otros espacios. Esto, por ejemplo, tiene 900 m2 pero tengo entendido que un SuperCADE en Colombia tiene 4,000 a 5,000 m2. Esa área sí se podría ampliar el número de instituciones. No es que donde ubique un MAC van a tener que cerrar las otras instituciones. Básicamente, quien debería asumir los costos operativos es PCM, porque eso le va a permitir, no solo mantener el liderazgo sino el hecho de poder exigir determinadas condiciones. Si son gastos compartidos, las otras entidades podrían opinar sobre el destino del dinero y se podrían poner trabas. Si lo tiene PCM, eso permitiría eficiencia, porque tengo un pliego presupuestal asignado, puedo decidir sobre eso. Respecto al horizonte temporal, no lo sabríamos porque las personas que tomaban las decisiones no nos comunicaban todo desde el principio. Habían metas para el primer año, que se han superado en la mayoría de objetivos: tema de atenciones, servicios integrados. El proyecto ha sido exitoso al punto que ya tiene una Resolución de Creación como entidad el Estado (3 de diciembre de 2011). Se ha integrado como parte de la política.</p> <p>El componente de Mejor Atención al ciudadano no es solo el centro presencial, tiene también una línea MAC 1800 y tiene una línea complementaria mac.pe. Básicamente son los servicios del ejecutivo y acá tenemos dos municipalidades: Independencia y San Martín de Porres. En el MAC del Callao, ellos no tendrían interés en ir pero sí estaría la Municipalidad del Callao. El Centro MAC entró en funcionamiento el 29 de noviembre de 2010.</p>
4	Luis Malpartida	NA
5	Gonzalo Deustua	NA

Pregunta 10:

Pregunta	¿Con qué actores se articuló la implementación de la política?
Objetivo	Conocer la lista de actores con los que se articuló la implementación.
Indicador / Producto	Lista de actores con los que se articuló la implementación.

Nº	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llona	Se ha tenido que articular con todas las entidades del Estado que están ahí. Ese creo que es el logro más significativo. Lograr que todos ofrezcan sus trámites bajo ciertos parámetros y ciertos términos de calidad específicos. En este espacio está representada el AMPE (Asociación de Municipalidades del Perú), las Entidades del Estado, la Cooperación, el sector privado, las Cámaras de Comercio, CONFIEP. Se articula para mejorar los trámites a nivel de los gobiernos

		descentralizados.
2	Juan Sierra	NA
3	José Fiestas	Con las entidades que brindan los servicios. En enero de 2012 se retiró SERPOST e ingresó ESSALUD. Fue una decisión de ellos pero tienen un módulo también abajo. Como teníamos el SIS Sistema integrado de Salud, como teníamos un módulo disponible, se decidió incorporarlo. También se articuló con ONGEI, Oficina Nacional de Gobierno Electrónico, porque ellos desarrollaron una plataforma para la Municipalidad de Independencia como piloto para el tema de zonificación y licencias de funcionamiento (plano catastral).
4	Luis Malpartida	19 entidades, una de ellas es el Colegio de Notarios. La PCM participó para articularse (con ellos son 20). Hoy en día SERPOST ya no está en el MAC por una cuestión de costos. EsSalud está por firmar convenio con nosotros hacia fin de mes. Nilda Rojas Bolívar era una dirigente partidaria relevante en su partido y eso le permitía cuando la decisión técnica no se lograba, comunicarse directamente con las autoridades de esas entidades y lograr que participaran. La variable política para lograr el compromiso jugó también un rol importante.
5	Gonzalo Deustua	NA

Pregunta 11:

Pregunta	¿Cuál ha sido el rol del BID?
Objetivo	Conocer el rol del BID
Indicador / Producto	Rol del BID

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llona	El BID crea este programa y otorga el recurso financiero que es muy importante (fueron bastante más altos de los que la Secretaría maneja). Brindaron también asistencia técnica, se formó un equipo del PAMDE. Todos los que participaron en el programa mismo eran peruanos pero también se montaron consultorías internacionales para montar le MAC.
2	Juan Sierra	<p>El Programa de Modernización y Descentralización del Estado (PMDE) fue promovido por iniciativa del Gobierno Peruano con la colaboración financiera del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Con ello se diseñó un programa que tiene dos ejes fundamentales: uno de Modernización del Estado y otro de Descentralización del Estado. El diseño del programa apuntó a fortalecer capacidades del sector público para hacer un conjunto de componentes, que en el diagnóstico que se hizo para ese propósito, se consideraron relevantes. Uno de ellos fue contribuir a la mejor organización del Estado y ahí resultó fundamental el componente de Organización del Poder Ejecutivo. La idea era que ese componente pudiera apoyar una nueva Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. El estudio se hace en el 2003 y el préstamo se firma a finales del 2003. Se cuenta con la viabilidad del SNIP que son las condiciones para desarrollar el programa. El segundo componente contribuye a la gestión de los RRHH, vinculado al Servicio Civil; el tercero al desarrollo del Gobierno Electrónico.</p> <p>El cuarto componente ayuda a modernizar tecnológicamente el proceso de adquisición del Estado y su principal proyecto era el Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado, SEACE. Había además dos islas de modernización: la PCM y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. El primer desembolso se hace en 09/2004. La Ley de Modernización del Estado (2002) fue un soporte para la concepción de este programa de Modernización del Estado. Esta ley tiene un brazo que le permite iniciar su implementación a través del Programa de Modernización del Estado. Se hace un estudio con la colaboración del BID (un equipo técnico) para firmar el contrato del préstamo, que es una exigencia del BID para operaciones de este tipo. Al mismo tiempo tenía que cumplirse con procedimientos internos más del tipo general del Gobierno Peruano, tenía que tener viabilidad del Sistema Nacional de Inversiones SNIP. El programa administra los diversos componentes de la modernización que involucra diferentes entidades. El PMDE es el soporte / apoyo de las entidades que están comprometidas en el proceso, diferentes actores en cada caso.</p> <p>El BID tuvo un rol decisivo porque fue un actor principal en el proceso mismo del diseño del programa. El BID acompañó los procesos, las decisiones que se tomaron fueron del Gobierno Peruano.</p>
3	José Fiestas	NA
4	Luis Malpartida	El rol del BID fue prestar el dinero. Hay un financiamiento que otorga el BID al Estado peruano para financiar la reforma del Estado. Para ejecutar ese financiamiento se crea un programa de apoyo a la modernización del Estado, que

		<p>se conoce como PMDE. Este programa operó aquí dentro de PCM y básicamente PMDE ha sido el ejecutor de este financiamiento. En este marco se crearon una serie de programas. En realidad, el rol que jugó el BID fue otorgar el préstamo al gobierno peruano para que ejecute acciones y actividades. Este dinero fue administrado a través del PMDE en función a las propuestas de necesidades que las entidades o unidades beneficiadas por este financiamiento plantearon. Estuvo SERVIR, PCM estuvo la Secretaría de Descentralización, la Secretaría de Gestión Pública, ONGEI también se benefició en algunos temas. El financiamiento tenía un período para su ejecución, que venció en diciembre del año pasado. La ventaja de la existencia de este programa para el MAC está que permitió una ejecución más ágil.</p> <p>En la medida que era dinero administrado por el BID, las modalidades eran más flexibles que las del Estado y permitían una respuesta más ágil que la que hubiéramos tenido con el Estado. Los contratos que se hicieron a través del PMDE no se hicieron como un contrato de administración pública, sino a través del proceso del BID. No es que esta sea una idea del BID que la va proponiendo en cada país para que cada país tenga su MAC o equivalente. Los organismos tienen líneas o programas que van promoviendo en todas partes pero también tienen actividades. En este caso, esta iniciativa no pertenece a una iniciativa que ellos promuevan, fue un proceso de la Secretaría de Gestión Pública. Los contratos que se hicieron a través del PMDE no se hicieron como un contrato de administración pública, sino a través del proceso del BID. No es que esta sea una idea del BID que la va proponiendo en cada país. Los organismos tienen líneas o programas que van promoviendo en todas partes pero también tienen actividades. En este caso, esta plataforma no corresponde a una iniciativa que ellos promuevan, fue un proceso de la Secretaría de Gestión Pública.</p>
5	Gonzalo Deustua	NA

Pregunta 12:

Pregunta	¿Qué problemas se identificaron respecto a la atención al ciudadano?
Objetivo	Conocer los problemas identificados.
Indicador / Producto	Lista de problemas identificados.

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llona	Los problemas de partida básicamente fueron: lo engorroso que son los trámites, cuán burocráticos son, el acceso a la información x
2	Juan Sierra	NA
3	José Fiestas	Para el ciudadano: mejor atención para el ciudadano en menor tiempo (por oficinas reunidas) y para las instituciones: el ahorro de economía a escala.
4	Luis Malpartida	NA
5	Gonzalo Deustua	NA

Pregunta 13:

Pregunta	¿Cuál fue la estrategia de la implementación de la política?
Objetivo	Conocer la estrategia de implementación de la política
Indicador / Producto	Estrategia de implementación de la política.

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llon	NA
2	Juan Sierra	NA
3	José Fiestas	El protocolo de atención implicó el desarrollo de capacitaciones previas a la apertura. Lamentablemente por temas presupuestarios ya no se ha vuelto a incidir en el tema. Eso es una capacitación en lo concerniente a desarrollo de capacidades personales y profesionales: relaciones inter e intra personales, manejo de estrés, atención al ciudadano y el protocolo. Cada entidad se conecta a sus aplicativos. Actualmente la Plataforma de Interoperabilidad te permite visualizar los servicios pero no ejecutar los servicios en la página web. Solo el Poder Judicial tiene la opción de operar virtualmente, para lo otro solo permite ver los requisitos, pasos, etc. pero no hacer los trámites en línea. Actualmente cada entidad en MAC se conecta a su propio aplicativo ya que la Plataforma de Interoperabilidad está en desarrollo.
4	Luis Malpartida	NA
5	Gonzalo Deustua	NA

Pregunta 14:

Pregunta	¿Ha habido un informe al respecto de las iniciativas de Mejor Atención al ciudadano? De ser así, ¿qué medidas posteriores ha implicado?
Objetivo	Saber si hubo un informe respecto a las medidas aplicadas y qué conllevó.
Indicador / Producto	Indicador de si hubo informe y se der así, qué medidas implicó.

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llon	NA
2	Juan Sierra	Sí ha habido indicadores, preguntar en el área de calidad del Centro.
3	José Fiestas	Se han medido los resultados: Una de las metas era 70,000 atenciones en el primer año. A diciembre del 2011 (1 año un mes) se hicieron 559,899 atenciones. La meta fue superada largamente. Otra meta: Constitución de 10,000 empresas en el primer año. A diciembre del 2011 (1 año un mes) se constituyeron 1,427 empresas, esa no se alcanzó. Se está elaborando un boletín mensual que tienen una pequeña presentación de la estrategia de Mejor Atención al ciudadano y luego se incluyen las estadísticas al mes de evaluación: atenciones por institución, ranking de servicios (servicios más

		demandados), empresas constituidas, cruce de información complementaria con la que proporciona las entidades de trámites efectivamente realizados (el resto de información es del administrador de colas). También se muestra la información acumulada desde diciembre de 2010 hasta el mes-año de evaluación.
4	Luis Malpartida	<p>Hay encuestas que se aplican todos los días y se procesan semanalmente y permiten construir indicadores para medir el despeño de MAC. No ha habido un informe oficial, se está trabajando. Si se están preparando reportes hace unos meses y que se están presentando a Mariana. El problema de la demanda afecta el servicio, pero no se puede limitar el acceso. Se debe tratar de atender bien pero que no se quede nadie afuera tampoco. Tenemos también unos indicadores y parte del seguimiento de calidad es hacer seguimiento al desempeño. Hemos tenido dificultades en las especialistas de calidad del proceso. Durante un tiempo no hemos podido medir los indicadores. Lo que está haciendo José son informes de niveles de atención acompañados de un índice de nivel de satisfacción. El servicio de calidad debería incluir medidas de desempeño de los servicios que ofrecemos. Además de ese informe hasta el año pasado, el personal de MAC trabajaba por orden de servicio. Ellos tenían que hacer un informe para que se les pagara, eran informes que llegaban hasta la coordinadora o gerente de MAC en sí y los revisaba e identificaba puntos de mejora que eran implementados en más de una ocasión.</p> <p>No siempre eran indicadores de desempeño pero se hacía seguimiento a las operaciones para identificar puntos posibles de mejora, por esos puntos que se resuelven o se mejoran. Hoy en día esos informes sirven para la gestión. También hemos tenido algunos accidentes: hay unos accesorios cerca al ingreso MAC. Eso está al acceso y unos niños lo han tocado y se quemaron porque estaba caliente. Ya han sido dos o tres casos. El primer intento fue colocar cosas para que los niños no lo toquen y ahora estamos viendo cómo apagarlo sin afectar toda la iluminación. Se tendría que recurrir a la OGA de PCM. Si hay la capacidad de identificar problemas y de generar respuestas para esos problemas. Lo que todavía no tenemos, es la capacidad es de dar respuesta rápida, si es algo interno que no requiere presupuesto ni contratar un servicio sí se puede resolver, más complicado es cuando requiere algún tipo de contratación o presupuesto.</p>
5	Gonzalo Deustua	NA

Pregunta 15:

Pregunta	¿Qué problemas han encontrado durante la implementación?
Objetivo	Conocer los problemas que está enfrentando MAC.
Indicador / Producto	Lista de problemas.

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llon	NA
2	Juan Sierra	NA

<p>3</p>	<p>José Fiestas</p>	<p>1. La demanda nos ha desbordado, al ser el único centro de atención que actualmente está operativo, tenemos una demanda que ha superado nuestra capacidad instalada. Actualmente eso está generando problemas. Por eso, mediante el liderazgo de Mariana, se está viendo la posibilidad de hacer réplicas en Lima. Con el Gobierno Regional del Callao recientemente, el 20 de abril, se suscribió un convenio para que se pueda abrir un Centro MAC. En este tema está trabajando la SGP para ver convenios con otras instituciones como la Municipalidad de Lima para poder abrir un MAC en el Cercado Lima, uno en el Sur de Lima y en otras regiones del país. Como dice el slogan dice Un solo lugar, menos tiempo. Ahora somos un solo lugar pero no tanto menos tiempo pues se ha desbordado la capacidad. Fue acondicionado para atender un máximo de 1,300 diarias y estamos atendiendo un máximo de 2,900 diarias. En una institución pública no se puede decir que ya no entran porque si no te dicen que esperan. Si se ha superado la capacidad de aforo, las personas no se van, esperan afuera.</p>
		<p>2. Si se cae la conexión con el servidor de SUNAT un sábado, no hay quién responda. Somos la única institución que trabaja los sábados y domingos y feriados, entonces no hay quién atiende. Quizás cuando se abran nuevos MAC, las instituciones pongan a una persona que brinde atención de forma presencial o remota, a fin de que se pueda brindar el servicio a la ciudadanía. Se había contratado una consultora brasileña, Liliani Araujo e Souza, que había tenido experiencia en Poupatempo - Brasil. Se transmitieron las expectativas de lo que se esperaba implementar. Se indicó el marco de cómo iba a operar pero al implementar la experiencia surgen otras cosas.</p>
		<p>3. A nivel nacional no hay un administrador de colas (ticketera) que integre los servicios como los utilizamos acá. El administrador de colas responde a los requerimientos más básicos pero no se puede hacer seguimiento a los trámites. No se trabajó el tema de reportes / adecuación a la información. Eso ha generado que se tenga que acumular la información de manera manual. La capacidad de memoria, las características mínimas técnicas con que contaba el administrador de colas, no permiten que responda adecuadamente para nuevas exigencias. Se está viendo con el área de informática para potenciarlo.</p>
		<p>4. El centro atiende de lunes a domingos y feriados, eso conlleva un desgaste de las personas. Las personas del backoffice no somos considerado, ejemplo: modalidad de contrato. Ha trabajado año y medio por SNP y han iniciado con CAS recién este año, por lo que no tienen vacaciones. Tendrán vacaciones recién al año siguiente, es decir 2.5 años sin haber descansado. Si se quiere dar una mejora al Estado, no puede ser solo hacia afuera, tiene que ser hacia adentro también. ¿De qué sirve tener una persona estresada tratando de dar un buen servicio? Además la capacitación debe ser constante pero ahí entra el tema presupuestario y el tema de integración de tiempos. Para hacer una capacitación se tendría que disponer del tiempo de las personas o dejar de atender. Estas capacitaciones como son talleres de desarrollo, son de integración y se hacen trabajos en equipo / dinámicas. No puedes decirle a una persona que ya salió de trabajar, que se quede 4 o 6 horas más para capacitarse.</p>
<p>Se podría organizar que un día no atiende MAC y se haga una capacitación a todos. El margen de la rotación del personal de las entidades es alto, piden su cambio rápido. Todos tenían muchas expectativas con este proyecto porque nos dijeron que iba a haber reconocimientos, incentivos, capacitaciones. También se indicó que se iba a entregar una constancia por los 4 meses de capacitación</p>		

		<p>recibida pero no cumplieron. Los policías trabajan 12 horas, ya no se les puede exigir más. Nosotros (equipo de soporte) de alguna forma vigilamos reducir la emisión de los tickets.</p>
<p>4</p>	<p>Luis Malpartida</p>	<p>Las dificultades son varias. 1) La propia coordinación con las entidades, en MAC las decisiones se toman colectivamente, hay que generar un acuerdo en el grupo de trabajo multisectorial donde se toman las decisiones por mayoría. Entonces, a veces no logramos consenso, hacemos una propuesta y es desestimada. Por ejemplo, hemos querido cambiar el horario, y nos hemos demorado 2 meses porque las entidades no estaban de acuerdo. Por ejemplo ahora hemos dejado de atender domingos y feriados en la tarde pero ahora atendemos una hora más a diario. Eso ha sido porque domingos y feriados por la tarde no atendíamos casi nada de acuerdo a las estadísticas. Ahora se atiende desde las 8 y era difícil aceptar el cambio para las entidades que no atienden desde las 8. En democracia, es así, hay debate, hay consultas, para las entidades. 2) Algo que es muy grave, ha sido asegurar la transferencia del dinero de las entidades a la PCM para afrontar los costos de operación este año. A partir de este año cada entidad asume los costos proporcionalmente y eso significa que nos tienen que pasar fondos.</p> <p>De acuerdo a la ley de presupuesto está prohibida la transferencia entre entidades, entonces han sacado un artículo especialmente para que nos pasen los fondos. Para asegurarnos de tener la plata a tiempo, todo se ha tenido que a febrero y eso ha hecho que dejemos de hacer ciertas cosas. Y eso ha implicado No es que no nos quieran transferir, es que hay demoras administrativas. 3) Cómo administrar el éxito, el cómo administrar la demanda y ver la manera adecuada y más conveniente de administrar esa demanda. Para eso estamos barajando varias ideas desde las más tradicionales como colocar más módulos de atención, la ampliación del local para colocar más módulos y la incorporación de tecnología: soluciones tecnológicas para reducir el tiempo de permanencia en MAC o para predecir el espacio necesario para atender a las personas o aprovechar para hacer sinergias con los otros elementos de la estrategia multicanal porque la estrategia multicanal es portal web y también llamadas al 1800.</p> <p>El portal es de consulta y seguirá siendo de consulta mientras las entidades sigan sin hacer operaciones en línea. Gran parte de las atenciones son consultas y eso se puede resolver vía telefónica y vía portal. 4) El modelo apunta a dar una buena atención al ciudadano. El éxito de un proceso de calidad es la especialización: el aprendizaje de las personas que participan en el proceso. Tú necesitas que ellos se especialicen y vayan proponiendo mejores formas de hacerlo. Además ellos reciben capacitación, si tú los capacitas, ellos van aprendiendo y van utilizando ese conocimiento en lo que están haciendo. Hoy en día son muy pocas las personas que atienden al público que están con nosotros desde que abrió el MAC. Hay una alta rotación de personas porque las entidades tienden a rotar su personal en el lugar donde atienden, no solo entre locales sino también ponen a otras personas que no están en atención al público. Dicen que por una cuestión de estrés. Esa alta rotación de personal, genera que vas a tener una persona que recién está aprendiendo en cada puesto de trabajo.</p> <p>No cumple con el perfil de atención al público. Ese es un problema. No se ha vuelto a capacitar en mucho tiempo, lo cual es también un tema que hay que</p>

		resolver, y deberíamos implementar un mecanismo de capacitación permanente. El tema es cómo lo hacemos si las entidades no nos lo dan una semana antes. El día lunes en la mañana llega el reemplazo de alguien que trabajó hasta el domingo. Debería llegar una semana antes para poder entrenarlo. Yo entiendo que es complicado que las entidades nos manden a los reemplazos antes. Por ejemplo, en el caso del Banco de la Nación, ellos no están imbuidos del concepto y hacen los cambios más convenientes para ellos como Banco y toman decisiones que benefician al Banco de la Nación pero no a MAC. Eso también es un proceso largo de coordinación. 5) Tema administrativo y de repuestos, ahora que ya no está el PMDE. Todo el tema de repuestos y adquisiciones se hace a través de OGA, la gente de MAC está aprendiendo, nosotros está aprendiendo.
5	Gonzalo Deustua	NA

Pregunta 16:

Pregunta	¿Qué lecciones considera que se pueden extraer de la experiencia MAC para la nueva gestión pública?
Objetivo	Conocer las lecciones que se pueden extraer de MAC.
Indicador / Producto	Lista de lecciones de MAC.

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llona	NA
2	Juan Sierra	<p>1) Mostrar en una experiencia concreta que es posible la integración física del Estado. MAC no es un proceso de integración tecnológica, cada entidad que participa ahí no está integrada tecnológicamente, es un brazo de extensión de lo que ya tienen estas entidades. Es una integración más de tipo física. 2) Hay la posibilidad de migrar a una homogeneidad en la prestación de los servicios del Estado. Hay tendencia a estándares similares, si bien los trabajadores dependen de cada una de sus oficinas, hay una administración de MAC como centro. La atención tiene que ser de la misma calidad independientemente de la oficina que lo ofrece. Aquí todos atienden con los mismos estándares. 3) Se ha demostrado que es viable organizar los servicios del Estado en horarios más extendidos y todos los días de la semana. Eso rompe un mito de sábados, domingos... Como todos los que trabajan en el MAC reciben una capacitación única, están comprometidos en una cultura común, no es la cultura organizacional de cada entidad sino hay una cultura corporativa del MAC. El Estado presta una sola cara frente al ciudadano que mejora la receptividad de los que demandan los servicios.</p> <p>4) Quizás para el Estado, MAC tenga una rentabilidad precaria. No se busca la rentabilidad de las entidades, pero sí aumenta considerablemente la rentabilidad social, los beneficios sociales. Hay un montón de ahorro en tiempo porque los trámites son mucho más eficientes, hay un ahorro económico, porque se ahorra en pasajes - ida y vuelta. Para la sociedad los beneficios son amplios: trámites simplificados, trámites rápidos, oportunos, económicos. Inclusive, en el caso de Brasil y Colombia, el MAC es subvencionado. Lo que yo quiero medir es</p>

		beneficio social, el producto es súper rentable.
3	José Fiestas	<p>Más que todo el cambio de la percepción de la ciudadanía y acercar el Estado al ciudadano. Si en Lima llegáramos a tener una zona de influencia bastante amplia.... Hay gente que viene de diferentes zonas La Molina, San Isidro, a hacer sus trámites. Como es un Centro Comercial, vienen en familia, pasean, conocen, almuerzan. Se logra que el ciudadano ahorre tiempo, ahorre dinero y también tiempo es dinero. Se ahorra también en los desplazamientos. Lo que se está desarrollando ahora es temas de integración. Son mínimos los problemas que tenemos de interconectividad.</p> <p>Las fortalezas son: la integración de 19 instituciones que no se encuentran en otro lugar. Servicio MACMYPE es la integración de lo que le llamamos el servicio base: la constitución de empresa. La meta es hacerla en 72 horas, estamos haciéndolo en 5 días promedio, en algunos casos en 4 y otros en 6 (dependiendo si justo hay fin de semana).</p> <p>Lo integra PRODUCE, SUNARP, Colegio de Notarios, Banco de la Nación y las dos municipalidades (aunque es posterior el trámite de la licencia de funcionamiento). Se inicia con la búsqueda y reserva de nombre que la hace SUNARP. Entre SUNARP y el Banco de la Nación para que SUNARP haga la recaudación a través del monedero virtual. El usuario indica si quiere hacer búsqueda y reserva o solo reserva. Se le entrega un código y con eso va al Banco de la Nación a hacer el pago. Ese dinero se guarda en un monedero virtual: ingresa en línea a la operación del usuario (asociado al código de la operación). Luego el usuario regresa a la estación de SUNARP y como ya está cargado el dinero, permite hacer la búsqueda y la reserva de nombre o solo la reserva. Se envía la información a SUNARP de reserva y la espera demora 2 horas. Se le indica al ciudadano que regrese para luego hacer el acto constitutivo con PRODUCE (minuta) y ya regresa al día siguiente con sus socios.</p> <p>Se trató de hallar notarías que cobraran montos accesibles para formalizar las MYPE. Actualmente tienen 8 notarías con las que trabajan. El abogado de PRODUCE envía el acto constitutivo a la notaría junto con el Boucher del depósito del capital. El depósito de capital para empresa solo lo tenía la banca privada, ahora lo tiene el Banco de la Nación que emite el certificado de depósito. La notaría va a MAC a tomar la firma al ciudadano y luego llega a la notaría y se folia y se envía a SUNARP para la inscripción. Cuando se inscribe la empresa se genera RUC, ese es un trámite interno entre SUNARP y SUNAT. Cuando el ciudadano regresa, se le entrega el testimonio, inscripción, RUC y clave sol y luego según la jurisdicción puede ser que acceda a las municipalidades que están en MAC o a otras que estén fuera según corresponda. Es un tema exitoso, se requiere mejorar y se requiere mayor número de personal en soporte.</p>
4	Luis Malpartida	<p>La Nueva Gestión Pública todavía está en elaboración. Lo que se podría ver es qué elementos de MAC podrían nutrir a la Nueva Gestión Pública. Un elemento central para el MAC es la posibilidad de haber articulado a 18 o 19 entidades desde la PCM entre públicas y no-públicas. No tiene antecedentes cercanos ni remotos, no hay en el sector público una articulación de entidades para lograr resultados concretos, que lo logren. Las entidades han confiado pese a que no estaba claro cuánto iban a tener que pagar a partir del segundo año. Pese a eso, firmaron, se hizo una fórmula contractual para cuidar a los funcionarios que</p>

		<p>firmaban sin saber cuánto gasto significaría para la entidad. Se lograron los consensos para sacar esta iniciativa adelante. En una gestión pública moderna, yo esperarí eso, funcionarios que no se queden en las limitaciones de las normas, de lo que deben hacer; deben encontrar nuevos caminos, nuevas respuestas a problemas antiguos. El tema de estar monitoreando permanentemente el nivel de servicio y la percepción del ciudadano con respecto al servicio que se ofrece.</p> <p>En MAC se hacen encuestas diarias con relación al servicio que brindamos. Una gestión pública moderna debería preocuparse de qué es lo que el ciudadano opina respecto al servicio que la entidad realiza y también preocuparse sobre los procesos y la calidad de los procesos a través de los cuales se realizan estas entregas de servicio al ciudadano. Si yo no tengo procesos de soporte ordenados, y estandarizados los procesos, no puedo garantizar calidad. Necesito asegurarme del proceso, del conjunto de actividades que realizo para entregar el producto sea un proceso de calidad. Y, ¿qué es proceso de calidad? Un conjunto de actividades a través del cual entrego un bien y que pueda ser de manera repetitiva de la misma forma para asegurar que el proceso está bajo control. El monitoreo del proceso, para asegurarme de que el proceso cumple lo que el ciudadano requiere, es esencial. Se debe brindar la calidad que el ciudadano requiere y que la entidad se ha comprometido a entregar. Deben ser funcionarios conscientes de que son funcionarios públicos, eso no los hace menos ni más. La ciudadanía los reconoce como funcionarios públicos y eso los reivindica y los revalora.</p> <p>Que se esmeren por dar una buena atención. Esto tiene una segunda función: comienza a validar al aparato público ante la ciudadanía, comienza el ciudadano a pensar que tiene un Estado que vale la pena defender y proteger. Pasa a ser un Estado que existe y se preocupa por el bienestar de la población.</p>
5	Gonzalo Deustua	<p>Hay desafíos hacia adelante que resolver, uno es la estrategia de divulgación, la necesidad de una evaluación para ver todo aquello que se ha hecho para mejorar. Todo es mejorable. En la lógica de simplificación administrativa, la mejora es continua, siempre se tiene para mejorar algo más: simplificar un procedimiento, etc. También el modelo de financiamiento, política social específica o política de atención al ciudadano. Modelo de sostenibilidad que debe ser sostenido y consensuado.</p>

Pregunta 17:

Pregunta	¿Considera que se debería extender la iniciativa de MAC a nivel nacional? De ser así, ¿por qué sería importante hacerlo?
Objetivo	Conocer la importancia de extender la iniciativa de MAC
Indicador / Producto	Importancia de extender la iniciativa de MAC

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llon	NA

2	Juan Sierra	<p>Sí, es un modelo de atención al ciudadano que ya mostró ser rentable. Su réplica es importantísima porque podría permitir una exposición del Estado independiente de los niveles de gobierno más unitaria: una sola cara del Estado. Podría permitir homogenizar la calidad de los servicios. Si el modelo fuera extenso, el Estado así como los diferentes niveles de gobierno tienen diferentes responsabilidades exclusivas, también tiene un conjunto de responsabilidades compartidas (GN, GR, GL). Una cara única permitiría mejor armonizar los requerimientos y demandas que tiene el ciudadano.</p>
3	José Fiestas	<p>Las réplicas para poder contrarrestar la sobre-demanda. Además ayuda a ahorrar tiempo para los ciudadanos, economía a escala para las entidades. Repercute directamente en el tema económico, es ahorro para la ciudadanía (tiempo, movilidad) y más aún a las empresas. En promedio se han constituido 150 empresas por mes.</p>
4	Luis Malpartida	<p>Sí, la experiencia está mostrando que es una experiencia exitosa, debería extenderse. De hecho no lo están pidiendo entidades públicas, nos lo están pidiendo gobiernos regionales y locales, nos lo está pidiendo la propia ciudadanía. Lo que hemos hecho a partir de MAC ha sido vender con mucho éxito una nueva forma de atención que está siendo aceptada por la ciudadanía. Lo que hemos hecho a partir del MAC ha sido vender con mucho éxito una nueva forma de atención que está siendo aceptada por la ciudadanía: nos hacen los pedidos de que hagamos nuevos. Y esto es porque está resolviendo distintas necesidades de distintos actores. En esta medida deberíamos replicar para hacer real que el Estado se está acercando al ciudadano. El reto es a) cómo se financia esta inversión y b) cómo hacemos eficiente desde el punto de vista de la operación de la plataforma. Cuando se hizo el modelo no estaba probado. Hemos tenido que asumir costos con respecto al arrendamiento de local. Hoy en día que sabemos que trae 2,7000 personas diarias en días útiles, es una demanda muy interesante para cualquier centro comercial.</p> <p>Eso hace que tengamos una capacidad de negociación sobre el monto de alquileres. Porque el negocio del CC no es de alquiler, sino de ventas. Mientras más gente va a un centro de venta es más probable que venda y mientras más tiempo pasa la gente en el centro de venta. El MAC ha hecho que en Lima Norte vayan personas que antes no iban. Una prueba de ello es que antes el patio de comida abría 11 de la mañana, hoy está abriendo más temprano porque hay gente que va a veces sin tomar desayuno o que sale y ya quiere comer algo. Ahora que sabemos que generamos público, tenemos la oportunidad de negociar mejores condiciones abaratando costos. En el caso del Callao que es la primera réplica que estamos haciendo, el Mall Aventura plaza le ha ofrecido muy buenas condiciones al GR para que estemos en el Mall Aventura. Va a invertir una habilitación de estructura, porque esperan una demanda a partir del MAC. En este momento, son los Gobiernos y los comercios que se pelean para que estemos ahí. El modelo es lograr cada vez que los privados financien MAC, ya sea con alquileres más bajos, infraestructura, concesionarios del MAC.</p>

		<p>Ejemplo los modulitos que están en Ripley, Saga, esos son concesionarios que están vendiendo sus productos ahí con su propia gente. Esa es una opción: alquilar espacios para para empresas, que esté ahí una empresa de telecomunicaciones (Claro, Telefónica,...), servicios para los que están construyendo. En el tema de la foto, cada entidad tiene su máquina, el reto sería una sola foto para todos. Ojalá que llegue a política de Gobierno, o mejor de Estado y sea obligatorio. El AlóMAC es una plataforma telefónica de atención, sin embargo, cada entidad tiene su propia plataforma de atención al público. Debería estar todo en el 1800 en vez de que cada entidad tenga su plataforma. Si la consulta es muy específica, por ejemplo sobre SUNAT, te derivamos a SUNAT, etc. De esa manera deberíamos articular el Estado. Sobre el financiamiento, es importante que se convierta una política de Estado con una solución ad-hoc para eso de manera que desde que lo hacemos ya sabemos de qué manera se va a hacer.</p> <p>Hay distintas formas: una es que cuando salga el presupuesto de cada entidad, se ponga: participación en un MAC - 100 (monto mensual), 1200 (monto anual) y cuando se llega al inicio del año se transfiere a PCM todo. Eso tiene dificultades administrativas y normativas, habrá que ver la forma de implementarlo. La otra es que MAC adquiera personería jurídica y emita facturas a las entidades, para que estas paguen por el servicio de MAC en lugar de estar haciendo transferencias a PCM o que la propia PCM convierta el MAC en un servicio brindado a las entidades públicas y a fin de mes lo facture a las entidades. Otra posibilidad es que a fin de mes facture el costo y ese costo de operación de MAC se incorpore en el costo de la PCM o en la entidad que lo administre y el MEF otorgue el dinero a esa entidad. En Brasil es el Estado el que asume el costo total del MAC, las entidades no pagan nada por estar ahí (esto no apunta a que las entidades dejen de poner sus oficinas). Como el Estado asume costos, el Estado toma las decisiones. Las entidades están ahí porque es obligatorio y las reglas ya están puestas: es una opción más dura, menos democrática.</p> <p>Normalmente el que pone el dinero toma las decisiones y eso ayuda a estandarizar procesos. Esto es algo que tiene que definirse en el tiempo para MAC.</p>
5	Gonzalo Deustua	<p>Claro, la lógica era hacer un piloto y a partir de esta lógica extenderla. De nada sirve una intervención que se queda en el modelo. El objetivo central es acercar el Estado al ciudadano, esos son 27 millones de ciudadanos, no solo los del cono norte de Lima. Aquí tomamos combi para llegar pero en provincia, la propuesta de servicios está más alejada. En sitios más lejanos es bastante menor la provisión. La necesidad de expansión del servicio es enorme y por eso la necesidad de definir una estrategia de expansión económica y eficiente.</p>

Pregunta 18:

Pregunta	¿Qué elementos se tendrían que tomar en cuenta para ampliar MAC a nivel nacional?
Objetivo	Conocer qué elementos se tendrían que tomar en cuenta
Indicador / Producto	Lista de elementos

N°	Nombre	Respuesta
1	Mariana Llonca	NA
2	Juan Sierra	<p>Quizás la dificultad es que todavía no hay una toma de conciencia de lo significativo de este proceso en términos políticos. No he visto a ningún Presidente visitando el MAC a pesar de que creo que ahora son 2,000 o 2,500 atenciones diarias. Me parece que no se han comprado el pleito del MAC políticamente. Porque todo está relacionado con la política de mejor atención al ciudadano, cómo rompemos esa visión del ventanillero y de ese trato impersonal. La visión que tenemos del MAC es que es posible tener un trato personal, de hecho la atención del MAC es personal, cara a cara. Había un código de calidad que se fue desarrollando en la medida que se iba implementando el MAC. Eso debilita el tema del financiamiento del MAC, este es el segundo tema. Siendo tan rentable es necesario que se decida políticamente su importancia para poder replicarse esta experiencia tanto a nivel del gobierno nacional como a nivel de gobiernos regionales y locales.</p> <p>No hay compromiso financiero y tampoco de entidades. Se financia a través de financiamiento público aunque sea a través de endeudamiento... aunque no es la única manera de financiar el MAC. Uno puede también tercerizar el MAC, en lugar que lo administre la SGP yo contrato a quien lo administre. Y ese ente le va cobrando a cada una de las entidades el costo por usar la infraestructura del MAP. La idea es que el MAC ya sea administración pública o en la administración privada, sea cofinanciado por quienes participan en este proceso. Es el costo que tienen que pagar porque al ocupar un sitio ya no están ocupando un espacio en otro lado. Hay un conjunto de gastos comunes que se dividen entre todos ellos: seguridad, limpieza, luz, agua. También puede haber otra modalidad, una Asociación Público-Privada, como la que se intenta ensayar en Brasil. La principal participación del sector privado es financiar el mismo proyecto, en cambio cuando yo tercerizo, la administración pasa a ser privada pero el financiamiento sigue siendo público.</p> <p>Es necesaria la decisión política, que haya una decisión política, lo que pasa es que creo que una parte de la ciudadanía empieza a conocer ya el MAC. Pero si hace la pregunta a los políticos de atención al ciudadano. Esta ha podido ser una política de Estado permanente. Hay muy poca difusión. Estratégicamente está bien que no haya mucha difusión porque el MAC está en el límite de su capacidad. La idea es que si Ud. va a un MAC no encuentre los mismos problemas de las entidades: no hacer cola por ejemplo. Si Ud. tiene que hacer cola, va a salir tan decepcionado como ahora. Si no desconcentramos en Lima a otro centro de atención, vamos a llevar al colapso. Por eso, en parte mejor que no lo conozcan. Por ejemplo, solamente si supieran que hay un Banco de la Nación que trabaja hasta las 8 de la noche y sábados y domingos. Hay que hacer una réplica masiva, no solamente a nivel de Lima sino a nivel del país. Un elemento que favoreció fue el apoyo decidido del BID a un proyecto como este. El MAC fue el proyecto estrella de la modernización, es palpable. El BID entonces comparte también el éxito del MAC, de hecho, ya en el primer año ha ganado el Premio a las Mejores Prácticas gubernamentales. Hay la posibilidad de hacer un segundo financiamiento, esperamos que ahí se incluya el MAC. Si no hay una decisión política, del más alto nivel, es difícil que un proyecto como este avance.</p>

		<p>Si los candidatos van y conocen, sería distinto.</p>
		<p>A diferencia de Brasil, que fue Estadual o de Bogotá, que fue de una ciudad, MAC es una iniciativa del Gobierno Nacional. Si hay una buena cooperación entre los distintos niveles de gobierno no habría ningún problema. Es una cuestión de liderazgo. Si un gobierno local quiere hacer una réplica debería poder hacerlo. Podría haber celos de que los gobiernos regionales o locales se lleven el mérito y no el gobierno nacional pero no por ese tipo de celos vamos a impedir que estos temas avancen. Quiero recalcar que esta es una iniciativa de tipo nacional. La fuerza de concertar quizás es más fácil a nivel del gobierno nacional.</p>
3	José Fiestas	<p>Disponibilidad para soporte en fines de semana y feriados. Definir el tema del financiamiento. Cuando se hizo el prorrateo se generaron problemas, algunas empresa no quisieron continuar. Como dice el DS, quien tiene la responsabilidad de dirigir la operatividad del Centro MAC es al SGP. Es el órgano encargado de ver el tema de atención al ciudadano. Si ya es una decisión de estado se tiene que comunicar a los ministros y todos apoyar. Si esto espera ser como los SuperCADE o los PoupaTempo, las entidades tendrán varias oficinas y valdrá la pena que se cierren otras oficinas. Mejorar los tiempos de respuesta y ya no en el tema de MAC. Por ejemplo en el tema de Renovación de DNI, demora entre 10 y 12 días y el TUPA indica que son 15. El problema de hacerlo en MAC es que se tienen que agrupar las solicitudes y se envían a RENIEC al final del día, eso agrega un día al tiempo de espera a que si lo hicieran en RENIEC y todos esos días el ciudadano está indocumentado.</p> <p>Desarrollar integración de plataformas. Si cada uno va a seguir trabajando con su sistema, yo como administrador poco o nada puedo hacer. El administrador de colas tiene el problema de que si yo vengo por una orientación no necesariamente hago el trámite. O también puede suceder que haga un trámite en que tengo que recoger, por ejemplo, el duplicado de DNI y cuando voy aún no está pero ya saqué un ticket para recojo de DNI. El administrador de colas no tiene como saber que el trámite no fue efectivo. Por eso se hace el cruce con la información de la entidad pero no tengo como contrastar la veracidad de esa información. Para hacer un seguimiento, se tendría que hacer una integración de plataformas, eso escapa al administrador de colase que sirve solo para organizar la entrada. El sistema sí permite la derivación pero no sabemos qué pasó en cada estación, no se sabe qué trámite hizo ni si fue o no efectivo.</p>
4	Luis Malpartida	<p>Un tema es quién paga y otro es cómo paga. ¿Paga el Estado, el sector privado? Yo entidad pública que ya me comprometí a pagarlo, ¿cómo te paso el dinero? ¿Cómo hacemos para transferirte? Ubicación: hay una fiebre por tener un MAC. Hay municipalidades y GR que quieren tener su MAC pero nosotros no tenemos capacidad para hacer, al mismo tiempo, varios. No tenemos la capacidad en personas para hacer seguimiento y acompañamiento para esos MACs, algo que tenemos que hacer es priorizarlos, evaluando impactos: en dónde va a haber un mayor impacto hacia la ciudadanía: dónde es más sostenible, dónde podemos armar el MAC más próximo para GR, GL. Hay MACs de diferentes tamaños. De pronto el impacto en un lugar de 500 personas es mayor en ciertas ubicaciones que otro para 100,000 personas en Cusco. Un MAC en Cajamarca no solo tiene</p>

		<p>un impacto de mejorar la presencia del Estado en esas personas e incluir a las personas sino que además llega a donde la situación es complicada. En Cajamarca el Estado central es visto como distante, entonces poder armar un MAC ahí reconcilia a la población con su Estado.</p>
		<p>En Echarate - Convención - Cusco la población va a ver que el dinero que les toca a ellos se usa en beneficio de ellos. Es un mejor uso del Canon que los monumentos que se han hecho o la cancha de fútbol, etc. Esos aspectos tienen un impacto que va más allá del mero impacto del procedimiento. Todo el tema de la articulación y el diseño propio del MAC van a ser difíciles porque no se trata de llevar el MAC tal cual al lugar donde se va a armar. Tiene que ser de acuerdo a las necesidades propias del lugar donde se va a armar. Existe, para empezar estudio de demanda. Se debe saber dónde es más conveniente colocarlo: en el centro de Ayacucho o en una zona distinta. Cuando nosotros llegamos tarde a una comunidad, parte va a ser una negociación de cómo convencer a las entidades públicas para que participen en MAC. Por ejemplo el Banco de la Nación ofrecía servicios además del MAC: pagaba pensiones de jubilados. Esos temas se tienen que ir enfrentando y resolviendo.</p>
		<p>También el tema de conexiones: Ya en Lima algunas conexiones se caen cada cierto tiempo, fuera de Lima es probable que el tema de las conexiones sea aún más crítico. En algún momento las comunicaciones de MAC y de las entidades públicas pasarán por la PIDE pero eso pasará porque las comunicaciones de las entidades primero pasen por la PIDE. El poder de la PIDE no es tanto la administración punto a punto. Yo me tengo que comunicar con RENIEC o con SUNAT, ya no tengo que pasar por la PIDE para llegar a la entidad. Si yo me tengo que conectar con ambos para un mismo proceso, yo me conecto a la PIDE y le pido los datos de SUNAT y RENIEC, la PIDE busca lo de ambos y lo proporciona. La PIDE es una especie de administrador de tráfico. Las entidades públicas por su parte deben hacer el proceso necesario para ir pasando por la PIDE cuando tengan procesos con otras entidades. Ya estando las entidades en la PIDE o gran parte de ellas, nosotros lo único que hacemos es conectarnos a la PIDE.</p>
		<p>La conexión del módulo de RENIEC en el MAC es de RENIEC con RENIEC, eso sucede en cada oficina de RENIEC y en MAC. El tema de si tengo que pasar o no por la PIDE. La PIDE es un concentrador de conexiones, no es un servidor donde tengo toda la información y las entidades entran a guardar. Es un distribuidor o conector. Lo que pasa entre la PIDE y la entidad lo podría resolver la PIDE, lo otro lo tienen que resolver las propias entidades. En algún momento la información que pase del MAC a las entidades, pasará por la PIDE. Sin embargo, es un tema pendiente el articular los procesos de MAC entre las entidades que están ahí. Por ejemplo si paso entre módulos, no deberían pedirme DNI en cada módulo. Para el ciudadano somos una sola cosa: 1) que no pidan documentos de nuevo, 2) que una sola persona atienda en todo el ciclo de trámites. ¿Por qué tengo que ir a otra persona? Eso es más difícil. Además las entidades pueden interconectarse y hacer procedimientos internamente para que el ciudadano no tenga que trasladarse.</p>

		<p>Para la foto, las deberían ponerse deberían ponerse de acuerdo a las condiciones que se exigen para poder unificar y que la foto sirva para todos. Eso implicaría un cambio de la política de la entidad que afecte no solo su oficina en el MAC. Esas son cosas que se tendrían que hacer para que MAC tenga un servicio integrado. Ahora tenemos compromisos políticos expresados en mensajes del Congreso y en comunicaciones con ellos. El primer ministro anterior dijo que su meta para este gobierno era armar 3 MAC y también puso una meta en simplificación de trámites. Si el compromiso de una meta es expresión de voluntad de lograr algo, claro que hay voluntad política. Además hay plazos para completar los MAC. Tareas: 1) sería el Programa de Inversión, 2) presupuesto para hacer seguimiento técnico a quienes van a elaborar el MAC o hacerlo nosotros mismos. El acompañamiento lo tenemos que hacer nosotros, el financiamiento puede ser de terceros (GR del Callao, por ejemplo, ellos lo están financiando y ellos están armando el PIP).</p>
5	Gonzalo Deustua	<p>En financiamiento, está la posibilidad de financiar con el BID. Ahora no hay un compromiso y no hay ninguna obligación. El Estado peruano es autónomo para tomar esa decisión. El Estado puede financiarlo con préstamo, con recursos propios, autofinanciamiento, etc. El gobierno local da una parte, el gobierno da otra, etc. Además, para que esto pueda replicarse tiene que haber una entidad pequeña pero potente que facilite el desarrollo de la estrategia de expansión y la capacidad de enseñar el modelo y dar asistencia y capacitación a aquellas alcaldías o gobiernos regionales provinciales o distritales que soliciten desarrollar el modelo en su localidad aunque sea con su propio financiamiento. Por ejemplo aquellas localidades con Canon Minero tienen plata pero nos aben cómo se hace. La PCM-SGP es la entidad encargada de tener este núcleo técnico que tenga la estrategia de expansión y la enseñanza de cómo se implementa el modelo. Tienen que asesorar técnicamente a los que vayan a hacerlo. Tiene que haber voluntad política, si no hay voluntad política no se hace nada. Cualquier cosa que no tiene el interés político no camina.</p>