

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Caracterización del proceso de operacionalización del Centro MAC  
Ventanilla a partir del Modelo EFQM en el periodo 2018-2019**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Pública  
presentada por:

AVILES ELIAS, Gabriel Marcial

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Pública  
presentada por:

MORENO HERRERA, Allison Andrea

Asesorados por: Dr. Jean Pierre Seclen Luna

Lima, noviembre de 2019

La tesis

**Caracterización del proceso de operacionalización del Centro MAC Ventanilla en el periodo  
2018-2019**

ha sido aprobada por

---

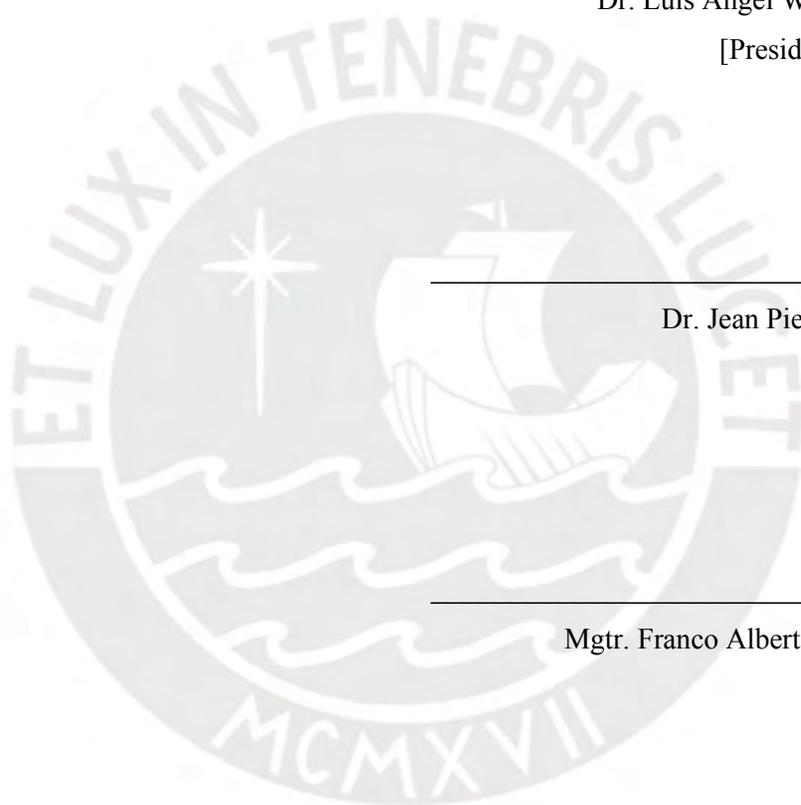
Dr. Luis Ángel Wong Valdiviezo  
[Presidente del Jurado]

---

Dr. Jean Pierre Seclen Luna  
Asesor Jurado

---

Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson  
Tercer Jurado



A mi mamá Lucy y a mi mamita Guadalupe, porque sin ellas nada hubiera sido posible. A mi papá Arturo por creer siempre en mí. A mi hermano, Edgar, por siempre estar a mi lado. A Allison por la motivación y el apoyo incondicional. A Bradt, José Carlos, Ian, Fernando, Pavel, Bella y Carolina por su valiosa amistad todos estos años. A todos aquellos que, sabiéndolo o no, me ayudaron a llevar este proceso adelante.

**Gabriel Avilés**

A mi papá, por creer en mis sueños. A mi mamá, por todo lo enseñado. De ambos aprendí el esfuerzo, perseverancia y responsabilidad. A Ariana, mi hermana, por ser mi eterno soporte. A Gabriel, por ser el compañero ideal en este trabajo de investigación. A mis amigos, por sus consejos, comprensión y cariño.

**Allison Moreno**



Agradecemos a todas las personas maravillosas que contribuyeron con este trabajo de investigación.

Al equipo de la Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano, en especial a Jeanette Noborikawa por su constante disposición, preocupación y apoyo.

Al personal del Centro MAC Ventanilla, por dejarnos formar parte de sus esfuerzos por brindar una atención de calidad a los vecinos del distrito. En especial a Sandra Dextre y Franco Sánchez, por brindarnos el espacio y tiempo para desarrollar este trabajo de investigación.

A los profesores de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, por su guía desde el inicio de este trabajo de investigación. En especial a Jean Pierre Seclen, por su paciencia y apoyo en este camino de descubrimiento profesional y personal.

A Guiselle Romero, por la confianza depositada en nosotros, porque su pasión por contribuir con el desarrollo de nuestro país inspiró nuestra vocación.

A Catherine Vega por los ánimos, consejos y el apoyo en los momentos de mayor dificultad, el cual nos fue de gran ayuda para seguir adelante.



## **LISTADO DE ACRÓNIMOS**

CAF: Common Assessment Framework

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

CMV: Centro MAC Ventanilla

DNI: Documento Nacional de Identificación

EFQM: European Foundation for Quality Management

EVAM: Evaluación, Aprendizaje y Mejora

FUNDIBEQ: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

ISO: International Organization for Standardization

MAC: Mejor Atención al Ciudadano

MDV: Municipalidad Distrital de Ventanilla

MIDIS: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

PCM: Presidencia del Consejo de Ministros

RENIEC: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil

SUNARP: Superintendencia Nacional de Registros Públicos

SSCAC: Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano

SGP-PCM: Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros

## **TABLA DE CONTENIDOS**

|  |             |
|--|-------------|
| <b>LISTADO DE ACRÓNIMOS.....</b>                                   | <b>v</b>    |
| <b>TABLA DE CONTENIDOS.....</b>                                    | <b>vi</b>   |
| <b>LISTA DE TABLAS .....</b>                                       | <b>xii</b>  |
| <b>LISTA DE FIGURAS .....</b>                                      | <b>xiii</b> |
| <b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>                                      | <b>xiv</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>1</b>    |
| <b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>                | <b>3</b>    |
| 1. Descripción del problema .....                                  | 3           |
| 2. Objetivos de investigación.....                                 | 5           |
| 3. Justificación.....  | 6           |
| 3.1. Social.....   | 6           |
| 3.2. Organizacional .....  | 7           |
| 4. Viabilidad .....  | 7           |
| <b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....</b>                             | <b>8</b>    |
| 1. Estado del Arte .....   | 8           |
| 2. La reforma de la Administración Pública .....                   | 10          |
| 2.1. Evolución de la Modernización del Estado .....                | 10          |
| 2.2. El cambio de las políticas de gestión.....                    | 12          |
| 3. Gestión de la Calidad en la Administración Pública .....        | 14          |
| 3.1. Modelos de evaluación de la calidad en el Sector Público..... | 15          |
| 3.1.1. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión .....     | 16          |
| 3.1.2. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) .....     | 17          |
| 3.1.3. Modelo Common Assessment Framework (CAF).....               | 17          |
| 3.1.4. Modelo EFQM de Excelencia .....                             | 17          |
| 3.2. Elección del Modelo EFQM de Excelencia .....                  | 18          |
| 4. Modelo EFQM de Excelencia.....                                  | 19          |
| 4.1. Aproximación teórica.....                                     | 19          |
| 4.1.1. Conceptos fundamentales de la excelencia .....              | 20          |
| 4.2. Criterios del Modelo EFQM de Excelencia .....                 | 21          |
| <b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA .....</b>                               | <b>23</b>   |

|  |           |
|--|-----------|
| 1. Decisión metodológica .....   | 23        |
| 2. Alcance de la investigación .....   | 24        |
| 3. Diseño de la investigación.....   | 25        |
| 3.1. Enfoque y Estrategia de investigación .....   | 25        |
| 3.2. Método de investigación .....   | 25        |
| 3.3. Horizonte temporal.....   | 26        |
| 4. Unidades de observación.....  | 26        |
| 5. Secuencia metodológica .....  | 27        |
| 5.1. Fase teórica.....   | 27        |
| 5.2. Fase de trabajo de campo .....  | 28        |
| 5.3. Fase de validación .....  | 31        |
| 6. Operacionalización de variables.....  | 31        |
| <b>CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL.....</b>   | <b>33</b> |
| 1. Ley de Modernización del Estado.....  | 33        |
| 2. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública .....  | 34        |
| 3. Plan Nacional de Simplificación Administrativa .....  | 34        |
| 4. Decreto Legislativo N° 1447-Decreto Legislativo que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos.....            | 35        |
| 5. Reglamento del Decreto Legislativo N° 1211, Decreto Legislativo que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos | 36        |
| 6. Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano .....   | 37        |
| 6.1. Características de la Plataforma MAC .....  | 38        |
| 6.2. Índices de satisfacción de los Centros MAC.....   | 39        |
| 6.3. Resultados de la Plataforma MAC .....   | 39        |
| 7. Centro MAC Ventanilla .....   | 40        |
| 7.1. Origen y primeros años .....  | 40        |
| 7.2. Operaciones y Funcionamiento.....   | 41        |
| 7.3. Resultados del Centro MAC Ventanilla al 2018 .....  | 46        |
| <b>CAPÍTULO 5: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE OPERACIONALIZACIÓN DEL CENTRO MAC VENTANILLA.....</b>  | <b>48</b> |
| 1. Liderazgo.....  | 48        |
| 1.1. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios* éticos y actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.....                                   | 48        |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.1.1. | Desarrollo y Comunicación de la misión y visión.....  | 48 |
| 1.1.2. | Desarrollo y comunicación de los valores y cultura.....   | 49 |
| 1.1.3. | Estímulo a la autonomía, y trabajo en equipo. ....  | 51 |
| 1.1.4. | Estímulo a la innovación .....  | 51 |
| 1.1.5. | Estímulo al compromiso con la calidad .....   | 52 |
| 1.2.   | Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización. .... | 52 |
| 1.2.1. | Participación para las mejoras.....   | 52 |
| 1.2.2. | Motivación para las mejoras .....   | 55 |
| 1.2.3. | Coordinación para las mejoras .....   | 56 |
| 1.2.4. | Adaptabilidad de la estructura organizacional .....   | 57 |
| 1.2.5. | Respuesta a los objetivos y estrategias.....  | 57 |
| 1.3.   | Los líderes se implican con clientes, partners y representantes de la sociedad.....   | 59 |
| 1.3.1. | Atención de necesidades .....   | 59 |
| 1.3.2. | Medios para la atención de necesidades.....   | 61 |
| 1.4.   | Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización. ....   | 62 |
| 1.4.1. | Comunicación de los cambios.....  | 62 |
| 1.4.2. | Medios para la comunicación de los cambios .....  | 63 |
| 2.     | <i>Estrategia</i> .....   | 64 |
| 2.1.   | La estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.....  | 65 |
| 2.1.1. | Información para la implementación.....   | 65 |
| 2.1.2. | Información para la operación.....  | 66 |
| 2.1.3. | Medios para la comprensión del Entorno.....   | 67 |
| 2.2.   | La estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas. ....        | 68 |
| 2.2.1. | Información de rendimiento .....  | 68 |
| 2.2.2. | Mecanismos de aprendizaje.....  | 69 |
| 2.2.3. | Experiencias externas .....   | 70 |
| 2.3.   | La estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.....  | 71 |
| 2.3.1. | Alineación de la estrategia .....   | 71 |
| 2.3.2. | Modificación de la estrategia .....   | 73 |
| 2.4.   | La estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.....  | 73 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 2.4.1. | Identificación de procesos clave.....  | 73 |
| 2.4.2. | Reconocimiento de procesos clave.....  | 74 |
| 2.4.3. | Comunicación de la estrategia.....   | 74 |
| 2.4.4. | Aplicación de procesos clave .....   | 75 |
| 3.     | <i>Personas</i> .....  | 76 |
| 3.1.   | Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos .....                                    | 77 |
| 3.1.1. | Plan de gestión de personas.....   | 77 |
| 3.2.   | Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas ..... | 78 |
| 3.2.1. | Formación del personal .....   | 78 |
| 3.2.2. | Perfil del personal.....   | 79 |
| 3.2.3. | Actividades de desarrollo .....  | 81 |
| 3.2.4. | Desarrollo profesional .....   | 82 |
| 3.3.   | Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.....    | 83 |
| 3.3.1. | Percepción sobre los objetivos .....   | 83 |
| 3.3.2. | Objetivos del personal.....  | 84 |
| 3.4.   | Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.....                               | 85 |
| 3.4.1. | Efectividad de la comunicación con el personal .....   | 85 |
| 3.4.2. | Canales de comunicación con el personal .....  | 86 |
| 3.4.3. | Disposición de la información.....   | 88 |
| 3.5.   | Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.....                     | 88 |
| 3.5.1. | Percepción sobre el reconocimiento y recompensa.....   | 88 |
| 3.5.2. | Sistema de reconocimiento y recompensa.....  | 89 |
| 4.     | <i>Alianzas y Recursos</i> .....   | 90 |
| 4.1.   | Gestión de las alianzas externas. ....   | 91 |
| 4.1.1. | Alianzas.....  | 91 |
| 4.1.2. | Resultados en el servicio .....  | 91 |
| 4.2.   | Gestión de los recursos económicos y financieros .....   | 93 |
| 4.2.1. | Gestión de los recursos económicos.....  | 93 |
| 4.2.2. | Necesidades futuras.....   | 94 |
| 4.3.   | Gestión de los edificios, equipos y materiales.....  | 96 |

|  |   |            |
|--|---|------------|
| 4.3.1.   | Mantenimiento y mobiliario .....  | 96         |
| 4.4.   | Gestión de la tecnología .....  | 97         |
| 4.4.1.   | Identificación de nuevas tecnologías.....   | 97         |
| 4.4.2.   | Percepción de nuevas tecnologías .....  | 99         |
| 4.5.   | Gestión de la información y del conocimiento.....   | 99         |
| 4.5.1.   | Acceso a información oportuna.....  | 99         |
| 4.5.2.   | Medios de acceso a la información .....   | 101        |
| 4.5.3.   | Seguridad de la información.....  | 102        |
| 5.   | <i>Procesos</i> .....   | 103        |
| 5.1.   | Diseño y gestión sistemática de los procesos .....  | 103        |
| 5.1.1.   | Efectividad del diseño de los procesos.....   | 103        |
| 5.1.2.   | Satisfacción de necesidades mediante procesos .....   | 105        |
| 5.1.3.   | Diseño del sistema de gestión por procesos .....  | 107        |
| 5.1.4.   | Implementación del sistema de gestión por procesos y de calidad .....   | 108        |
| 5.1.5.   | Diseño de sistemas de seguimiento y medición .....  | 109        |
| 5.1.6.   | Implementación de sistemas de seguimiento y medición.....   | 110        |
| 5.2.   | Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor. 111 |            |
| 5.2.1.   | Identificación de oportunidades de mejora .....   | 111        |
| 5.2.2.   | Procedimiento para la identificación de oportunidades de mejora.....  | 112        |
| 5.2.3.   | Comunicación de cambios en los procesos .....   | 114        |
| 5.3.   | Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes. ....  | 115        |
| 5.3.1.   | Impacto ciudadano de los procesos .....   | 115        |
| 5.3.2.   | Protocolo de atención .....   | 117        |
| 5.4.   | Gestión y mejora de las relaciones con los clientes .....   | 118        |
| 5.4.1.   | Recopilación de sugerencias, reclamos y encuestas.....  | 118        |
| 5.4.2.   | Sugerencias, reclamos y encuestas.....  | 119        |
| <b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b> |   | <b>126</b> |
| 1.   | <i>Conclusiones</i> .....   | 126        |
| 2.   | <i>Recomendaciones</i> .....  | 129        |
| <b>LIMITACIONES .....</b>                              |   | <b>132</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>REFERENCIAS .....</b>  | <b>133</b> |
| <b>ANEXO A: Premios de Calidad en que participa las organizaciones públicas en Latinoamérica.....</b>                                 | <b>140</b> |
| <b>ANEXO B: Dimensiones de las Reformas del Estado .....</b>  | <b>141</b> |
| <b>ANEXO C: Modelos de evaluación de la calidad en el sector público .....</b>  | <b>142</b> |
| <b>ANEXO D: Modelo Iberoamericano de Excelencia.....</b>  | <b>145</b> |
| <b>ANEXO E: Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) .....</b>   | <b>146</b> |
| <b>ANEXO F: Modelo Common Assessment Framework (CAF)Fuente: European CAF Resource Centre (2013).....</b>                              | <b>147</b> |
| <b>ANEXO G: Modelo EFQM de Excelencia .....</b>   | <b>148</b> |
| <b>ANEXO H: Esquema Lógico REDER.....</b>   | <b>149</b> |
| <b>ANEXO I: Instrumentos de recolección de datos: Entrevistas semiestructuradas. ....</b>   | <b>150</b> |
| <b>ANEXO J: Instrumentos de recolección de datos: Encuestas.....</b>  | <b>156</b> |
| <b>ANEXO K: Resultados de Análisis de fiabilidad y Análisis Factorial .....</b>   | <b>161</b> |
| <b>ANEXO L: Matriz de operacionalización de variables.....</b>  | <b>167</b> |
| <b>ANEXO M: Guía de entrevista a profundidad para la fase de validación.....</b>  | <b>177</b> |
| <b>ANEXO N: Organigrama de los Centros MAC de acuerdo al antiguo Manual de Organización y Funcionamiento de los Centros MAC .....</b> | <b>180</b> |
| <b>ANEXO O: Figuras de los resultados obtenidos en la encuesta dirigida al personal del CMV</b>                                       | <b>181</b> |
| <b>ANEXO P: Ornigrama de los Centros MACFuente: Resolución de Secretaría de Gestión Pública</b>                                       | <b>193</b> |
| <b>ANEXO Q: Lista de verificación .....</b>   | <b>194</b> |
| <b>ANEXO R: Informe de Auditoría .....</b>  | <b>204</b> |

## **LISTA DE TABLAS**

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1: Personal del CMV .....   | 26  |
| Tabla 2: Ficha técnica de las entrevistas en la fase exploratoria.....          | 28  |
| Tabla 3: Ficha técnica de las entrevistas en la fase de trabajo de campo.....   | 29  |
| Tabla 4: Información de los expertos para la validación de los hallazgos.....   | 31  |
| Tabla 5: Descripción de los procedimientos de los procesos claves del CMV ..... | 43  |
| Tabla 6: Resumen de hallazgos.....  | 122 |

## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Fases para la realización del estudio del Centro MAC Ventanilla. ....             | 27 |
| Figura 2: Organigrama del CMV .....   | 42 |
| Figura 3: Descripción de los Procesos y procedimientos del Centro MAC .....                 | 43 |
| Figura 4: Procedimientos relacionados al Proceso de Gestión de la Operación del Centro..... | 45 |
| Figura 5: Indicadores de los procesos del Centro MAC .....                                  | 45 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio plantea la necesidad de caracterizar el proceso de operacionalización del Centro MAC Ventanilla, describiendo la gestión interna a un nivel operativo tomando en cuenta que es un espacio donde confluyen entidades públicas de distintos niveles de gobierno. Para ello, se ha tomado en cuenta como base un modelo europeo para la gestión de la calidad utilizado internacionalmente: el Modelo EFQM de Excelencia.

La investigación se realiza mediante un estudio de caso a una plataforma presencial del sector público, el Centro MAC Ventanilla, la cual tiene por objetivo prestar una serie de servicios de distintas entidades públicas en un mismo espacio, en este caso ubicado en el distrito de Ventanilla, garantizando la mejor atención al ciudadano (Decreto Supremo 090-2019-PCM). Por consiguiente, el presente trabajo de investigación caracteriza el proceso de operacionalización del Centro MAC Ventanilla mediante la aplicación de distintos criterios que son parte del modelo EFQM de Excelencia: Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos. De esta manera se analiza la gestión interna del Centro MAC Ventanilla teniendo en cuenta los diversos actores que participan, así como las decisiones que toman y cómo estas finalmente influyen en la prestación de servicios de calidad.

Como resultado de la investigación se obtiene una caracterización del proceso de operacionalización del Centro MAC Ventanilla, la cual comprende los hallazgos de la investigación, y que permite determinar oportunidades de mejora, de innovación y comprensión del espacio a fin de asegurar el óptimo desempeño de la plataforma presencial y la calidad de sus servicios. Finalmente, como resultado del análisis se presentan conclusiones y recomendaciones relacionadas a mejoras en cada uno de los criterios evaluados.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad caracterizar el proceso de operacionalización del Centro MAC Ventanilla, canal de atención presencial de la Plataforma MAC, en torno a los criterios propuestos por el Modelo EFQM de Excelencia. En ese sentido, el presente estudio analiza el caso del Centro MAC Ventanilla con la finalidad de establecer una línea de base sobre la cual se podrán proponer mejoras, recomendaciones e identificación de buenas prácticas que podrán ser replicadas en otros Centros MAC a nivel nacional.

Para aproximarnos a este caso de estudio, en el primer capítulo además de mostrar los objetivos y preguntas que guiarán la investigación, se realiza un acercamiento a la percepción ciudadana en términos de satisfacción relacionada con la calidad de atención y los servicios que se brindan en las entidades a nivel nacional.

El segundo capítulo comprende el marco teórico de la investigación seccionado en tres partes que permitirán comprender lo determinante del componente de la calidad en la prestación de servicios de la Administración Pública. En primer lugar, se desarrolla la evolución de la gestión pública desde el siglo XX hasta el día de hoy a través de la explicación de los procesos de reforma del aparato estatal. En ese contexto, se sugiere la relevancia de la Gestión de la Calidad en la Administración Pública; dando paso al desarrollo de modelos de evaluación de la calidad utilizados en el sector público. En esta sección, se realiza una aproximación teórica del Modelo EFQM de Excelencia seleccionado para realizar la caracterización del proceso de operacionalización del Centro MAC Ventanilla.

Posteriormente, en el tercer capítulo se detalla el sustento metodológico que sigue el presente documento, mencionando el enfoque, alcance y diseño de la investigación además de la descripción de los criterios del Modelo EFQM, llamados Agentes Facilitadores, utilizados en la caracterización de la situación actual del sujeto de estudio. De igual forma, como parte de la secuencia metodológica se pueden distinguir tres fases marcadas en el proceso de investigación, la fase teórica, la fase de trabajo de campo y la fase analítica.

Por su parte, una vez mostrada la teoría sobre gestión del aparato estatal y gestión de la calidad además de la elección del modelo adecuado para realizar la caracterización; es en el cuarto capítulo donde se desarrolla el marco normativo bajo el fue creado el Centro MAC Ventanilla. Así, este capítulo se divide en dos partes: La primera, describe el recorrido del Gobierno del Perú desde la decisión de apostar por un Estado modernizado hasta la aplicación de una de las principales

estrategias para acercar el Estado al Ciudadano, llamada Plataforma MAC. La segunda, describe la operación y el funcionamiento del Centro MAC Ventanilla desde su creación así como los resultados obtenidos en términos de la percepción del ciudadano sobre el servicio prestado.

Por último, en el quinto capítulo se realiza el diagnóstico de la operación del Centro MAC Ventanilla, para tal efecto se analizan cada uno de los criterios del modelo teórico mencionado. De este modo, los Agentes Facilitadores del Modelo EFQM son analizados a través de Encuestas, Entrevistas y revisión de documentos. La evaluación de los criterios de Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos y Procesos se realizó mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores a cargo de la atención al ciudadano del Centro MAC Ventanilla y entrevistas en profundidad al titular de la Plataforma MAC, en específico al equipo de la Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano, y al nivel intermedio del Centro MAC Ventanilla conformado por la Coordinadora y el Especialista de Calidad y Procesos.

Por último, como consecuencia del análisis mencionado se plantean las conclusiones pertinentes para cada uno de los criterios del Modelo EFQM sobre la operación del Centro MAC Ventanilla. De este modo, se brinda una primera aproximación de la operación de una plataforma de atención al ciudadano administrada por un gobierno local que permitirá mejorar los puntos débiles y replicar las fortalezas en otros canales presenciales de atención parte de la Plataforma MAC.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1. Descripción del problema

Según la OCDE/CAF/CEPAL (2018), durante años recientes se ha venido experimentando en América Latina y el Caribe una desconexión creciente entre los ciudadanos y las instituciones públicas, y, al mismo tiempo, la insatisfacción con la calidad de los servicios públicos ha crecido. Según el mencionado estudio, son tres las causas que comprenden esta situación. En primer lugar, la mayor exigencia de los ciudadanos por instituciones abiertas, innovadoras y capaces. Luego, la expansión de la clase media en los países de la región, quienes demandan mayor eficiencia del sector público. Finalmente, el desafío de la desigualdad, el cual no ha sido atendida a cabalidad, a pesar de los esfuerzos realizados. En adición a esto, existe una dinámica poderosa entre las causas señaladas que conlleva a la deslegitimación que, de acuerdo con González (2009), se debe a la tensión entre la atención de demandas específicas del ciudadano sobre la calidad de los servicios y garantizar el respeto por la igualdad y el bien común.

Abordar las causalidades permitiría fortalecer el vínculo existente entre los deberes cívicos de los ciudadanos y el Estado, y así como generar mecanismos para que ellos se involucren en los asuntos políticos o, por ejemplo, el pago de impuestos (OCDE/CAF/CEPAL, 2018). De esta manera, los gobiernos lograrían la legitimidad necesaria y contarían con la capacidad financiera y de brindar servicios públicos de calidad para que finalmente tenga un impacto positivo en la satisfacción ciudadana. Además, de acuerdo al Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2008), en la Carta Iberoamericana de la Calidad se considera que fortalecer la calidad y capacidades institucionales públicas para satisfacer los requerimientos de los ciudadanos significa alcanzar una gestión pública que sea un instrumento al servicio de la cohesión social.

En el Perú, a pesar del crecimiento económico constante durante la primera década del siglo XXI, según cifras de la Base de datos del Banco Mundial, la desigualdad ha persistido con un índice de Gini<sup>1</sup> de 0.43 desde el año 2013 hasta la actualidad. Asimismo, la OCDE (2015) señala que la desigualdad existente en el país comprende diferentes dimensiones y, además, el Perú aún tiene pendiente superar el bajo rendimiento productivo, la elevada informalidad y el fortalecimiento de la clase media.

---

<sup>1</sup> El índice de Gini es utilizado para medir la desigualdad en los países. Cabe indicar que el valor de 0 significa igualdad total y el valor de 1 señala el mayor nivel de desigualdad.

En el año 2017, Ipsos realizó una encuesta dirigida a los usuarios que realizaban alguna gestión en entidades del sector público, con la finalidad de evaluar la satisfacción ciudadana relacionada a la calidad de atención y los servicios que se brindan en las entidades a nivel nacional. Según los resultados de la encuesta (IPSOS Perú, 2017) el 40% de usuarios desconfía en el Estado Peruano y el 16% no confía en la entidad que visita. Asimismo, el 19% de los encuestados se siente insatisfecho con su visita a la entidad y el 10% no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho. Y, finalmente, los aspectos que influyen más sobre la confianza en el servicio son la atención del personal, el resultado de la gestión, la información recibida, el proceso de la gestión y el tiempo total requerido.

En este contexto, la PCM ha venido liderando desde su aprobación en el año 2013 la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Este instrumento tiene por finalidad “orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país” (PCM, 2013, p.21). Basado en este instrumento, y particularmente en el objetivo indicado, la PCM crea la Plataforma MAC, anteriormente denominada Estrategia MAC, el cual pretende mejorar la calidad y el acceso de los servicios que se brindan en el Estado a través del desarrollo de plataformas multicanal que integren diversas entidades públicas a fin de optimizar el tiempo y los costos involucrados en la interacción de los ciudadanos con las entidades del Estado (Contreras, 2015).

Los Centros MAC, parte de los canales presenciales de la Plataforma MAC, se transforman en un componente fundamental de la materialización de la estrategia. Para poder implementar estos espacios físicos, la PCM había establecido dos mecanismos mediante Decreto Supremo N° 055-2018-PCM, el cual se encuentra actualmente derogado mediante Decreto Supremo N° 090-2019-PCM. En primer lugar, implementarlos independientemente y asociándose únicamente con las Entidades que brindarán sus servicios. Y, en segundo lugar, la implementación de manera asociada y bajo la responsabilidad de una entidad de un nivel de gobierno distinto, sea el caso un Gobierno Local o un Gobierno Regional. Es así que en el año 2014 se inauguró el CMV en coordinación y bajo la responsabilidad operativa de la MDV.

A pesar de los mecanismos establecidos para la implementación de los Centros MAC, han surgido diversos inconvenientes para ello, los cuales se agudizan en el caso concreto de la cooperación con otra entidad para su implementación y operación. En la investigación de Prieto se mencionan algunos factores negativos que se pueden identificar en la implementación de la Estrategia MAC tales

como “inexperiencia en el uso de soluciones de innovación, alta rotación de funcionarios, problemas en el intercambio de información entre instituciones y demora en la suscripción de los convenios por parte de los gobiernos locales y regionales” (2013, p. 36). Respecto a esto último, Prieto añade que, para la Estrategia 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” (2013, p. 64).

En adición a esto, sucede que el intercambio de información entre instituciones es complicado. A pesar que la SGP de la PCM (en adelante SGP-PCM) conduce a nivel nacional la Plataforma MAC, se presentan dificultades en el traslado de información entre la entidad responsable y la SGP-PCM. En específico, a partir de entrevistas exploratorias, fue posible identificar varios puntos que refuerzan la problemática mencionada para la Plataforma MAC en el CMV. Esta situación se evidencia en los resultados obtenidos de las encuestas de índice de satisfacción ciudadana que realiza el mismo CMV, el cual tiene un valor de 77% en el año 2018.

En esta línea, es difícil corregir dichos fallos cuando se implementa un Centro MAC, el cual busca complacer su enfoque de mejora continua para ofrecer un servicio de calidad, puesto que no existe una evaluación del MAC, la cual permita conocer la situación actual de la plataforma física MAC (Prieto, 2013). Esta ausencia contribuye a dificultar la identificación de mejoras que finalmente permita obtener mejores niveles de satisfacción ciudadana. Entonces, debido a la importancia de la evaluación de la gestión interna del CMV, la investigación estará enfocada en realizar la caracterización referida y para ello se emplearán los componentes contemplados en el Modelo EFQM de Excelencia debido a su entendimiento integral y holístico de los factores vinculados a la gestión interna de la organización.

## **2. Objetivos de investigación**

Para el desarrollo del presente estudio, se han planteado los siguientes objetivos y preguntas de investigación:

- Objetivo general

Caracterizar el proceso de operacionalización del Centro MAC Ventanilla en torno a los Agentes Facilitadores del Modelo EFQM de Excelencia en el periodo 2018-2019.

- Objetivos específicos
  - Identificar el modelo de evaluación de la calidad adecuado para la caracterización del proceso de operacionalización del Centro MAC Ventanilla.

- Describir el funcionamiento del Centro MAC Ventanilla.
- Analizar el proceso de operacionalización del Centro MAC Ventanilla a partir de los Agentes Facilitadores del Modelo EFQM.
- Preguntas específicas
  - ¿Cuál es el modelo de evaluación de la calidad más adecuado para la caracterización del proceso de operacionalización del Centro MAC Ventanilla?
  - ¿Cómo está compuesto el funcionamiento del Centro MAC Ventanilla?
  - ¿Cuáles son los principales hallazgos acerca del proceso de operacionalización del Centro MAC Ventanilla?

### **3. Justificación**

#### **3.1. Social**

Según el Plan Bicentenario, la capacidad operativa del Estado peruano se ha visto debilitada por factores económicos, políticos, ideológicos e institucionales; es decir, el Estado no es capaz de asegurar la prestación de bienes y servicios básicos obligatorios, lo cual resulta en desconfianza e incredulidad por parte de la ciudadanía hacia las instituciones públicas (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011, p. 11) además de insatisfacción “en cuanto a la calidad de los servicios que reciben y la integridad con que se gestionan” (López & Vega, 2017, p.14). Asimismo, la atención a la ciudadanía ya era problemática (Prieto, 2013), debido al enfoque clásico de la Administración Pública en los procedimientos administrativos por sobre las necesidades de la población.

En este contexto, se propuso la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano como una alternativa diferenciada y oportuna de prestación de servicios a la población además de eficiente en términos de tiempo y costos, en un marco de modernización del Estado. Si bien la importancia de la Plataforma MAC es evidente, dicha estrategia en su canal presencial aún presenta problemas en su operación que involucran a la gestión del personal, las relaciones interinstitucionales y la capacidad en el uso de las TIC para la atención de trámites. Estos problemas en la gestión interna no son coherentes con la satisfacción general de los Centros MAC que supera el 90% en todos los casos, calificado como ALTO.

### **3.2. Organizacional**

A pesar de la aprobación de manuales para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública, aún no se ha investigado el componente de calidad ya sea a nivel de todas las plataformas presenciales de la Plataforma MAC existentes o individualmente con estudios de caso. Nuestra investigación abordará los problemas identificados en la operación del CMV en un enfoque de gestión de la calidad objetiva.

La investigación constituye el primer estudio sobre la implementación de un modelo de excelencia en una plataforma integrada de servicios orientados al ciudadano, así como el primero en obtener una aproximación integral a los procesos clave de desarrollo y a todos los niveles jerárquicos de la organización. Así, el estudio explora los criterios propuestos por el Modelo EFQM de Excelencia para elaborar un diagnóstico de la calidad del CMV, lo que permitirá identificar las oportunidades de mejora y buenas prácticas de dicha plataforma. Esto último es importante para el fortalecimiento de la Plataforma MAC, al haber afianzado los factores débiles y aplicado las mejores prácticas halladas en las evaluaciones en las próximas ampliaciones de los Centros MAC en provincias.

### **4. Viabilidad**

Los sujetos en torno al CMV son la SGP-PCM, como ente encargado de la dirección de la Plataforma MAC y la MDV como entidad responsable de la administración del Centro MAC.

En primer lugar, se cuenta con acceso a personal asignado dentro de la SGP-PCM, quienes permitirán aproximarnos a la situación actual de la Plataforma MAC; de esta manera, este nexo, además, contribuirá a la profundización del CMV. Asimismo, se cuenta con acceso a Brenda López Chávez y Catherine Vega Paucar, autoras del artículo “Hacia servicios públicos centrado en el ciudadano: Desafíos pendientes de la Estrategia Mejor Atención al Ciudadano – MAC”, lo cual facilita el acceso a mayor información sobre la Plataforma MAC.

En segundo lugar, se ha obtenido acceso a las instalaciones del CMV a través de coordinaciones realizadas entre María Inés Contreras, Profesional Responsable de Centros MAC en la SGP-PCM, Jeanette Noborikawa Nonogawa, Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano de la SGP-PCM, y la Coordinadora del CMV, Sandra Dextre Altez, a quien se le ha dado a conocer la presente investigación. Asimismo, fue posible conversar con el Especialista de Calidad y Procesos del CMV, Franco Sánchez Ravines.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En la presente sección se abordarán tres principales conceptos para la comprensión y realización de la evaluación del CMV. En primer lugar, se desarrollará la evolución la Gestión Pública desde el siglo XX hasta hoy en día, abordando los procesos de reforma de la administración por los cuales ha pasado y, además, cómo estos han sido aplicados en el aparato del Estado. En segundo lugar, se explicará la Gestión de la Calidad denotando su relevancia en la Administración Pública, para así poder explicar los principales modelos de evaluación de la calidad que se utilizan en el sector público. Y, finalmente, se explicará el modelo seleccionado para el desarrollo de la evaluación de la calidad para el presente trabajo, el modelo EFQM de Excelencia.

### 1. Estado del Arte

El tratamiento del componente de la calidad en la Administración Pública ha sido a través de los premios de la calidad, ligados en todo el mundo a los modelos de calidad, con el fin de evaluar la calidad de la gestión en una organización. A partir de los años 80 y 90, con el desarrollo de la Nueva Gestión Pública, la cual trasladó algunas técnicas, modelos y conceptos del ámbito privado al público, comenzaron a aparecer los modelos de calidad destinados a la gestión pública (Vásquez, 2014). Los modelos de calidad de la gestión pública proliferaron en Europa, Estados Unidos y América Latina, la mayoría fundamentados en los modelos Deming (1951), Malcolm Baldrige (1988) y el modelo de excelencia EFQM (1991).

En cuanto al último, en 1988 se creó el Premio Europeo a la Calidad otorgado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés) y, posteriormente, se adaptó el modelo para el sector público. Por otra parte, el renombrado Premio Deming, asociado al modelo Deming de calidad, sirvió de base para que el Instituto Federal de la Calidad (IFC) de Estados Unidos organizara el Premio Presidente (1989) con el fin de impulsar la calidad en el Gobierno Federal. Asimismo, en Latinoamérica han proliferado una diversidad de premios a la calidad a los que pueden optar las organizaciones públicas (Ver Anexo A).

Aunque en varios países, sobre todo en los de Europa, se han desarrollado varios modelos para la calidad de los servicios públicos, nos referiremos al modelo EFQM por el alcance de su aplicación como modelo de referencia continental. En el año 2005, en la modalidad de One-stop-shop, en el estudio de South Staffordshire Solutions de Inglaterra se condujo una evaluación de la calidad a partir del modelo europeo EFQM. Este estudio permitió establecer un verdadero enfoque en el usuario además de un entendimiento del problema más holístico, gracias a la naturaleza del

modelo. En dicho estudio de caso, la orientación al cliente, la orientación a resultados y el aprendizaje continuo fueron identificados por el grupo de investigadores como elementos esenciales para la evaluación de la calidad de los servicios.

Por su parte, en Colombia se ha venido aplicando el Modelo EFQM para el sector educación desde hace unos años atrás. Asimismo, se halló un estudio relacionado a la Calidad del servicio de asistencia técnica agropecuaria, analizando dos casos en el departamento de Boyacá, Colombia (Castaño, Parrado & Molina, 2016). Además, en el año 2016, el modelo EFQM ha sido recomendado por el Ministerio de Salud de Colombia como parte de las directrices de los procesos de la gestión de la salud pública. Ello hace evidente que, las investigaciones que desarrollan la aplicación del modelo europeo en el sector público son de naturaleza cualitativa; es decir, se llevan a cabo mediante estudios de caso con conclusiones únicas para la entidad sujeto de estudio.

A nivel nacional, la literatura sobre la Plataforma MAC es escasa. A la fecha solo existen tres estudios sobre el tema con un enfoque en su mayoría descriptivo, los cuales han puesto énfasis en la relevancia de la simplificación administrativa de trámites como determinante para la prestación de servicios públicos de mayor calidad y menos costosos para el ciudadano. Las investigaciones (Prieto, 2013; Contreras 2015 y López & Vega, 2017) encuentran que la estrategia política de Mejor Atención al Ciudadano se vincula estrechamente con la Nueva Gestión Pública en tanto ambas cuentan con el objetivo de crear una administración eficaz y eficiente que satisfaga las necesidades de los ciudadanos.

Las investigaciones se han centrado en tres aspectos básicos: (i) la identificación de problemas en la implementación de los Centros MAC con el fin último de escalar la Estrategia a nivel nacional; (ii) el estudio descriptivo de un caso de éxito de un Centro MAC a partir de su comparación con otras plataformas físicas y (iii) la propuesta de mejoras muy puntuales respecto a factores determinados para brindar un servicio de calidad al ciudadano.

López y Vega (2017) ponen en evidencia la necesidad de conocer las características de sus usuarios, la idea de servicios con mayor accesibilidad y el componente de calidad ideal para la prestación de los servicios. Pero, a pesar de que las investigaciones consideran necesario que se desarrollen componentes de calidad como “menor tiempo de atención, personal capacitado, cortesía y comodidad, tratamiento justo” (López & Vega, 2017, p. 16) para la mejora de la calidad de los servicios que brinda el Estado y la mejora del acceso de los ciudadanos a dichos servicios, no se ha estudiado el referido componente en los Centros MAC, en específico la conveniencia del sistema de

gestión de la calidad utilizado y un modelo de evaluación de la calidad necesario para demostrarlo. Dichos componentes serán evaluados a partir del establecimiento de estándares de servicios orientados hacia la mejora continua, a partir de evaluaciones constantes que incentiven la innovación. Para ello se requiere la aplicación de modelos de evaluación integral que permiten obtener insumos para la identificación de mejoras en el servicio (López & Vega, 2017).

## **2. La reforma de la Administración Pública**

Los procesos de cambio del Estado a lo largo del siglo XX y XXI implicaron reformas del Estado, lo cual según Montoya (2010) significa la necesidad de reajuste del aparato estatal para servir a los intereses de la sociedad, la cual percibe que la organización y el funcionamiento del Estado no responden satisfactoriamente a los problemas que demandan resolver. Comprender cómo el Estado se adapta a las demandas de la población puede ser realmente complejo; por ello, Cortázar (2012) plantea la noción de entender el “qué” y “cómo” de la reforma; de esta manera, la explicación podrá ser mejor comprendida.

### **2.1. Evolución de la Modernización del Estado**

Para entender el “qué” de la reforma, Cortázar (2012) hace uso de la conceptualización de los procesos de modernización del Estado de Fukuyama (2004), quien plantea dos dimensiones de las reformas del Estado y las grafica en una matriz (Ver Anexo B): alcance de las actividades estatales y la capacidad de los Estados. La primera se refiere a las funciones que realizan y objetivos que asumen los gobiernos; y el segundo, a la habilidad con la cual planifican y aplican las leyes de manera rigurosa y transparente.

Robinson (2015) en un artículo publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo señala tres modelos de Administración pública y aproximaciones a su reforma: The “Old” Public Administration, The new Public Management y The New Public Governance. Asimismo, Bresser-Pereira (2004) realiza una división histórica de la Gestión del Estado: la Administración Patrimonial, la Administración de carácter burocrático, y la Administración pública Gerencial. Para efectos de la investigación abordaremos los dos últimos modelos planteados por Bresser-Pereira, los cuales son característicos del siglo XX, que se relacionan directamente con los dos primeros modelos de los tres planteado por Robinson. Además, se incluirá el tercer modelo que plantea este último autor, The New Public Governance, el cual se estaría desarrollando en los últimos años.

The “Old” Public Administration o Administración de carácter burocrático surgió a finales del siglo XIX con la finalidad de crear un cuerpo profesional de funcionarios (Bresser-Pereira, 2004).

Se enmarcó en los postulados de Weber, cuyo estudio de la administración estaba concebido como un sistema de reglas, racionalizado, jerárquico y centrado en el cumplimiento de la función (Weber, 1987, citado en Alza, 2012). Por ello, la administración pública burocrática se caracterizaba por la prevalencia de las normas y las leyes, la división entre política y administración pública, y la profesionalización de los administradores público. El modelo generó un incremento de las funciones y el alcance del Estado en la primera mitad del siglo XX (Fukuyama, 2004), pero no es hasta luego de la Segunda Guerra Mundial cuando su papel en la elaboración de políticas y desarrollo de actividades aumenta. De acuerdo a la matriz planteada por Fukuyama, el modelo burocrático se sitúa al extremo derecho del eje X, debido al gran alcance de las funciones que tuvo el Estado.

La ineficiencia del Estado burocrático, fuertemente posicionado en sus normas y de gran complejidad, generó mayores dificultades para atender las necesidades de los ciudadanos. Por ello, a inicios de 1980s surge la Nueva Gestión Pública, la se fundamenta en la teoría de la elección pública, la cual explica el comportamiento económico y político en función de la maximización de los beneficios de los individuos (Vargas, 2015) y en el gerencialismo, es la manera de dirigir las actividades empresariales (Guerrero, 2008) y que busca, según Aucoin (1996), se restablezcan los principios gerenciales sobre la burocracia (citado en Canales Aliente & Olías de Lima, 2001). Este nuevo enfoque estaba orientado a generar mayor eficiencia y calidad en los servicios mediante la desagregación del sector público, la competencia y la incentivación dentro de la administración (Dunleavy, Margetts, Bastow & Tinkler, 2005). Por todo ello, se le considera como una reforma que trajo una incorporación de enseñanzas del sector privado al sector público basadas en el desempeño económico de las funciones del Estado (Oszlak, 2004).

De acuerdo a la matriz planteada por Fukuyama, se puede observar que durante esta etapa que ha permanecido hasta inicios del presente siglo el alcance de las funciones estatales se ha reducido fuertemente. Lamentablemente, a raíz de esta disminución se acrecentó la desvinculación de los objetivos gubernamentales, ya que, tal como lo señala Dickinson (2016), en la Nueva Gestión Pública el gobierno se fragmentó como consecuencia del traslado de prestación de servicios públicos a manos de empresas privadas u organizaciones sociales mediante relaciones contractuales con el Estado y que afectó la capacidad de las instituciones para llevar a cabo sus políticas y servicios. A fin de atender esta situación, en los últimos años se ha venido definiendo un nuevo proceso de reforma del Estado, el cual se ha denominado como Nueva Gobernanza Pública.

Dickinson (2016) menciona que la Nueva Gobernanza Pública es una reforma necesaria debido a los fallos y consecuencias de los anteriores modelos de administración pública. Por ello, se

debe entender esta aproximación como la búsqueda de coordinación entre instituciones de la sociedad capaz de desarrollar redes a fin de lograr objetivos colectivos. De la misma manera, se ha señalado que la colaboración entre los distintos actores implica, además de la creación de objetivos mutuos, brindarle relevancia al rol del liderazgo, la coordinación, y el rol que tiene cada uno de ellos (Carayannopoulos, 2016). Finalmente, es importante señalar que cada una de estas reformas dentro del aparato estatal no se desvinculan totalmente. De esta manera se han desarrollado y mejorado los sistemas existentes (Patapas, Raipa & Smalskys, 2014).

## **2.2. El cambio de las políticas de gestión**

En la presente sección nos enfocaremos en desarrollar el “cómo” de los procesos de modernización del Estado. Para ello, Cortázar (2012) nos indica que se debe tener en cuenta la cantidad de políticas transversales de gestión que se vieron afectadas y, además, la profundización del cambio que se logra con las modificaciones. Para ello, se expondrán las principales políticas que se llevaron a cabo en cada uno de los periodos de reforma de la administración pública desarrollados en el apartado anterior, y, asimismo, breves ejemplificaciones en los principales Estados que aplicaron las respectivas medidas.

Barzelay (1998/2000) señala que es característico del paradigma burocrático la estrategia de reclutar, desarrollar y conservar expertos, así como definir funciones y responsabilidad, programar el trabajo, centralizar la responsabilidad, definir las organizaciones en base a sus funciones y otorgarles autoridad respecto la estructura formal. Por otra parte, los mecanismos de control dentro de las burocracias utilizaron instrumentos como las auditorías y contralorías. Luego, la determinación del presupuesto era centralizado, así como el sistema de compras, estableciendo procesos que resultaban en un plan de gasto anual (Barzelay, 1998/2000). Estos rasgos del paradigma burocrático se observaron fuertemente en la Unión Soviética, el cual llegó a ser el aparato burocrático más grande del siglo XX, debido a su alto grado de centralización, jerarquización, control y reglamentación. En adición a esto, países como Canadá, Australia, Francia y Alemania tuvieron una gran expansión de servicios públicos luego de la Segunda Guerra Mundial, con lo cual se abasteció de una elevada cantidad de funcionarios públicos.

Luego, la aplicación de las ideas de la Nueva Gestión Pública tuvo un enfoque económico y orientado a los resultados en los consumidores principalmente. Según Barzelay (2003) las actividades del gobierno se enfocaron en los productos y servicios adecuados para los clientes, así como en la calidad y el valor de esto, y resalta que los administradores públicos comprendieron la importancia

de crear una cultura organizativa, realizar planeación estratégica, estructurar incentivos, inculcar compromisos de calidad mediante el análisis y mejora de procesos, rediseñar el trabajo, crear un clima de innovación, entre otros. Además, de acuerdo a Dunleavy et al. (2005) el sector público se tradujo en la separación del aparato estatal en agencias, así como su corporativización, la tercerización, la liberalización del mercado y la desregulación y su la privatización. En adición a esto, es importante mencionar el enfoque en los resultados, el cual estuvo enfocado en mejorar la calidad del gasto, dando relevancia a la relación entre el presupuesto asignado y los resultados en la población (Mesinas, 2012).

Barzelay (2003) realizó una serie de estudios de caso de las políticas de gestión en algunos de los países en los cuales se aplicó a mayor escala la Nueva Gestión Pública. En Australia se llevaron a cabo políticas enfocadas a mejorar el mercado laboral, la eficiencia y efectividad centradas en la mejora del desempeño económico y macroeconómico. Se realizaron iniciativas de planeamiento corporativo, gestión y diseño del presupuesto de programas y mejora de la gestión financiera. Así también, la cultura de los funcionarios públicos devino en uno gerencial. En el Reino Unido se establecieron “límites de caja” a los departamentos y se redujeron los salarios en el sector público. Se crearon unidades e iniciativas enfocadas en la eficiencia del Estado y al mejoramiento de la gestión pública, así como la Unidad de Eficiencia, la Iniciativa de Próximos Pasos, la Carta Ciudadana para establecer estándares de servicio, la Competencia por la Calidad y la Iniciativa de Financiamiento Privado. En el caso de Estados Unidos, la iniciativa de Revisión de Desempeño Nacional sostuvo doctrinas basadas en la Gestión de la Calidad Total, reingeniería y cultura organizacional. Asimismo, establecía el enfoque en el desempeño y resultados del Estado, así como la gestión presupuestaria. Finalmente, en el caso de Canadá, se llevaron a cabo recortes en el gasto y se redujeron los controles administrativos a fin de orientarse más en los resultados y se optó por la división del aparato gubernamental mediante la creación de agencias.

Respecto a la Nueva Gobernanza Pública, se plantean tres principales cambios que sugieren un cambio en el planteamiento y ejecución de las políticas. En primer lugar, hoy en día es inevitable no afirmar la importancia de la tecnología en cualquier ámbito. Las organizaciones privadas, sociales y públicas han hecho uso de herramientas como el internet, las comunicaciones y los sistemas para garantizar un óptimo desarrollo de sus funciones. Principalmente en el sector público ha tenido un importante impacto en tres aspectos (Dunleavy, 2005). Ha colaborado a la reintegración de las unidades estatales que nacieron como resultado de la fragmentación ocasionada por la Nueva Gestión Pública. Luego, ha permitido crear una administración más holística enfocada en simplificar y

cambiar las relaciones entre las agencias estatales y los clientes. Finalmente, contribuye a la digitalización de las operaciones.

Asimismo, Sorrentino, Sicilia y Howlett (2018) resaltan, en primer lugar, la co-producción de los servicios entre los agentes gubernamentales y los usuarios; en segundo lugar, la co-producción colectiva, en la cual no solo están involucrados los ciudadanos, sino otros tipos de actores no gubernamentales. Por tanto, el nuevo enfoque permite el desarrollo colectivo de servicios públicos, integrando las distintas miradas de los actores no estatales y que pueden apoyar en aspectos como el diseño, provisión y evaluación de estos.

Finalmente, Robinson (2015) menciona el concepto de Whole of Government como parte del cambio hacia la Nueva Gobernanza Pública. Esta idea es una mirada que no solo se enfoca en lo económico, sino que evidencia el deseo de llevar a cabo iniciativas de coordinación horizontal y vertical para darle mejor uso a los recursos, creando sinergias entre los actores para así brindar un mejor acceso a los ciudadanos a los servicios públicos (Christensen & Laegreld, 2007). Por ejemplo, en Australia se han establecido coordinación en los niveles bajos de gobierno a través de los One-Stop Shop, un espacio que rompe el esquema de distintas organizaciones públicas separadas y desvinculadas una de la otra, ante la búsqueda de brindar servicios con un enfoque en el servicio al usuario (PwC, 2012).

### **3. Gestión de la Calidad en la Administración Pública**

Beltrán (1996) señala que el grado de interdependencia entre los segmentos de la Administración Pública es extremadamente grande, ya que desde los últimos años del siglo XX el mundo se ha caracterizado por la incertidumbre, inestabilidad y turbulencia. Es así que la Administración Pública ha tenido que evolucionar y adaptarse rápidamente a los nuevos requerimientos de sus ciudadanos y del mundo. En ese sentido, el enfoque en la calidad se ha presentado como una herramienta que satisface la preocupación por mejores niveles de desempeño y mejores resultados de las políticas públicas.

La comprensión del enfoque de la calidad significa ser conscientes de su proceso cronológico y conceptual para así llegar a conocer cómo es hoy en día. Inicialmente, la preocupación por la calidad fue de naturaleza reactiva enfocada en la detección y corrección de errores en el producto, en el proceso y, por último, en el sistema. Posteriormente, la prevención y planificación se hacen necesarias con una perspectiva gerencial para los problemas de la calidad. Por último, se evoluciona hacia el desarrollo de visiones más proactivas y sistémicas con los enfoques estratégicos y global de la calidad

que plantean crear valor a partir de elementos como la cultura de la organización, la calidad en la prestación de los servicios y mayores niveles de eficiencia a partir de la reingeniería de procesos, para el enfoque estratégico. Por su parte, la Gestión Total de la Calidad parte de un enfoque global de la calidad, toma en cuenta las necesidades de los consumidores para el diseño de la oferta de bienes y servicios (Camisón, Cruz & González, 2006, y Cubillos & Rozo, 2017).

Según Camarasa (2004), las iniciativas de reformas en el Estado están relacionados a la insatisfacción ciudadana por los servicios públicos. Tal como lo señala el CLAD, el principal reto en la gestión pública referido a la calidad es “su orientación al servicio de las necesidades y expectativas de la ciudadanía y su compromiso en alcanzar una sociedad de bienestar” (2008, p. 14). Con ello, se hace evidente la necesidad de un enfoque global de la calidad en la Administración Pública, en tanto responde a las necesidades y exigencias de la ciudadanía con el diseño de bienes y servicios públicos ajustados a sus condiciones en una diversidad de dimensiones. En ese sentido, la Gestión de la Calidad Total integra todo el conjunto de enfoques descritos para configurar un enfoque que maximice la creación de valor. Es crítico el enfoque propuesto, en tanto, gestionar la Calidad en las organizaciones públicas implica garantizar los derechos y el desarrollo de los ciudadanos enfrentando las ideas de ineficiencia a las cuales han estado sometidas hasta la actualidad.

Las estrategias enfocadas a la mejora de la calidad de los servicios públicos deben tener dos prioridades según Camarasa (2004), las cuales deberían significar un punto de partida debido a la urgencia de cambio: en primer lugar, reflexionar sobre los principales espacios en los que se deben actuar dentro de la Administración; en segundo lugar, introducir técnicas de gestión para un funcionamiento más eficiente, eficaz, rápido y próximo a los ciudadanos.

Por tanto, la Administración pública tiene una concepción de ciudadanía y usuarios al brindar sus servicios. La evolución por la cual transita pasa necesariamente por una orientación hacia el ciudadano, por una mejor recepción de sus expectativas y necesidades, así como una clara apertura a su participación (Camarasa, 2004). Es necesario conocer lo que el ciudadano necesita y lo que espera para saber exactamente qué es lo que se debe brindar y cómo.

### **3.1. Modelos de evaluación de la calidad en el Sector Público**

Los modelos de evaluación de la calidad nacieron relacionados a los premios que se otorgan a las organizaciones que demuestran su elevado desempeño en esta materia. Surgieron como una herramienta que establece nuevos patrones de calidad y estándares que deben ser respetados a nivel internacional. Según Evans y Lindsay (2008) los modelos de evaluación de calidad están compuestos

por una serie de criterios y subcriterios, generalmente cuantificables, que se ponderan para evaluar y calificar la gestión de la calidad en una determinada organización e identificar área de mejora (Citado en Vásquez, 2014, p. 58).

Es así que, para el desarrollo integral de la evaluación de calidad en las organizaciones, existen los llamados Modelos de excelencia (Torrubiano, Fernández & González, 2011). Estos están diseñados de tal manera que siguen una secuencia metodológica basados en principios de excelencia y activos importantes para las organizaciones y cómo la eficiente gestión de estos lleva a obtener buenos resultados. El éxito en las organizaciones depende de qué tan eficazmente manejan sus activos y comprenden sus resultados, ya que estos últimos les permitirá aprender y plantear oportunidades de mejora y objetivos claros para seguir su camino hacia la excelencia. Por ello, estos modelos ayudan a comprender las organizaciones y permiten evaluarlas de tal manera que se contribuye con su mejora continua.

Los modelos de evaluación de la calidad tuvieron una creciente aceptación en las organizaciones del sector privado debido a sus diseños, los cuales consistían en una secuencia metodológica basado en principios y activos importantes para las organizaciones. Por ello, su relevancia no se volvió ajena al sector público, siendo así que fueron adaptados e incluidos paulatinamente en las organizaciones del Estado. A continuación se desarrollan los principales modelos (Ver Anexo C).

### ***3.1.1. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión***

La Fundación Iberoamericana para la Calidad (FUNDIBEQ) crea en el año 1999 el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Este modelo busca crear un punto de referencia único donde se reflejen los distintos modelos que existen en los países en los países iberoamericanos (Cuesta, 2005).

El modelo FUNDIBEQ está compuesto por nueve criterios, agrupados en dos grupos, considerando mayor relevancia en el primero. El primer grupo, el de los Procesos facilitadores, está compuesto por los criterios de Liderazgo y estilo de gestión, Estrategia, Desarrollo de las personas, Recursos y asociados, y Procesos y clientes. El segundo grupo, de los Resultados, contiene Resultados de clientes, Resultado del desarrollo de las personas, Resultados en la sociedad y Resultados clave (Ver Anexo D).

### **3.1.2. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM)**

El modelo EVAM entra en escena el año 2016, a partir de su inclusión por parte del gobierno de España como herramienta de autoevaluación de las organizaciones públicas. Este modelo tiene por finalidad ser un instrumento inicial de evaluación que favorezca los primeros pasos en la mejora y la Excelencia. (Ministerio de la Presidencia, 2009).

El modelo se caracteriza por ser una herramienta utilizada para realizar diagnósticos basados en una metodología que ha sido desarrollada gracias a las experiencias obtenidas en procesos de autoevaluación y a otros Modelos que se aplican en la Administración Pública como el EFQM, CAF, ISO, entre otros (Ministerio de la Presidencia, 2009). Asimismo, el modelo EVAM gira entorno a la lógica PDCA (Planear, Hacer, Revisar y Actuar), lo cual contribuye en el proceso de indagación durante el diagnóstico.

La composición del modelo se basa en cinco ejes (Ver Anexo E). El primero es la Política, planificación y estrategia a través del liderazgo; luego, los Procesos; el siguiente son las Personas; finalmente, las Alianzas y Recursos. En adición a estos ejes, se encuentra un eje transversal al modelo, la Comunicación.

### **3.1.3. Modelo Common Assessment Framework (CAF)**

El Modelo CAF fue desarrollado en el año 2000 por el grupo de Servicios Públicos Innovadores del Ministerio de Administraciones Públicas de España. Fue creado pensado exclusivamente en su aplicación para organizaciones del sector público, por ello se plantea que su finalidad es la de facilitar la autoevaluación en la administración pública mediante la introducción de principios de calidad total (Vásquez, 2014).

El modelo está compuesto por criterios afines al modelo EFQM, pero el desarrollo de cada uno, los subcriterios, consideran aspectos específicos del sector público. Al igual que el EFQM cuenta con Agentes Facilitadores y Resultados. El primer grupo contiene los criterios de Liderazgo, Personas, Política y estrategia, Alianzas y Recursos, y Procesos; el segundo grupo, Resultados en las personas, Resultados en los ciudadanos, Resultados en la sociedad, y Resultados clave (Ver Anexo F).

### **3.1.4. Modelo EFQM de Excelencia**

En el año 1992, la Fundación Europea para la Gestión de Calidad presentó el Modelo EFQM de Excelencia convirtiéndose en la principal herramienta de evaluación del Premio Europeo a la

Calidad. Su aplicación en el sector público inició en el año 1999 como iniciativa del Ministerio de Administraciones Públicas en España. Este modelo tiene por finalidad reconocer y fomentar el éxito sostenido de las organizaciones, así como aportar directrices en base a los conceptos de la Excelencia, el mismo modelo y el Esquema Lógico REDER (EFQM, 2012).

El modelo se encuentra compuesto por nueve criterios, organizados en dos grupos. El primero, el de los Agentes Facilitadores, incluye Liderazgo, Personas, Estrategia, Alianzas y Recursos y Procesos, Productos y Servicios. El segundo, los Resultados, dividido en Resultados en las Personas, Resultados en los Clientes, Resultados en la Sociedad, Resultados Clave (Ver Anexo G). La evaluación de cada uno de los criterios mencionados se realiza con la aplicación de la herramienta del modelo llamada Esquema Lógico REDER (Ver Anexo H).

El modelo EFQM ha sido desarrollado con un enfoque holístico, considerando diversos aspectos de la organización que permitan el aprendizaje continuo para así lograr la excelencia. Según la Fundación Europa para la Gestión de la Calidad (2012), el modelo no es una herramienta única para un tipo de organización; por el contrario, este puede ser utilizado en el ámbito privado, público o social. Asimismo, diversos autores han resaltado sus beneficios. Por ejemplo, Jacobs y Suckling (2007) mencionan que el modelo pone de manifiesto cómo los procesos tienen influencia sobre el logro de resultados de los usuarios y su satisfacción. Igualmente, Saiz y Olalla (2013) resaltan que permite revisar todos los aspectos operativos de la organización involucrados en la obtención de sus resultados

### **3.2. Elección del Modelo EFQM de Excelencia**

Para efectos de la investigación, se ha optado por la aplicación del Modelo EFQM, el cual se presenta como un modelo holístico y de cómoda adaptabilidad a organizaciones de diversos sectores. El Modelo EFQM es una herramienta poderosa de diagnóstico pues permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora que, de otro modo, no hubieran sido evidentes (Porter & Taner, citado en Jacobs & Suckling, 2007); además, su aplicación redundante en una evaluación basada en evidencia como insumo para el establecimiento de un modelo de gestión de la calidad total (George et al., citado en Ruiz & Cuerva & Cabeza, 2016). Aunque la Estrategia Mejor Atención al Ciudadano incorpora el componente de calidad a través de la Norma ISO 9001:2008, es aún una perspectiva incompleta e insuficiente para configurar un servicio de calidad que satisfaga todas las necesidades y deseos de los usuarios.

Sin embargo, el diagnóstico resultante del Modelo admite diferentes niveles de excelencia, ya que el diagnóstico puede iniciarse por el control de calidad, seguir por el aseguramiento y terminarse por la Gestión de la Calidad Total (Muñoz, citado en Ruiz & Cuerva & Cabeza, 2016). Así, el cumplimiento de estándares propuestos por la Norma supone un escalón más de ventaja para la organización en su camino hacia la mejora continua y la excelencia. Por tanto, la aplicación del Modelo EFQM sería acertada para una primera aproximación de la operación del CMV con el triple propósito de “maximizar la calidad, optimizar el uso de recursos productivos de bienes y servicios, y elevar el grado de satisfacción de quien interacciona con la organización” (Saiz y Olalla, 2013, p. 33) sin la complejidad de los aspectos que debe tomar en cuenta un programa de auditoría<sup>2</sup>.

#### **4. Modelo EFQM de Excelencia**

##### **4.1. Aproximación teórica**

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo compuesto por nueve criterios, cinco de ellos son Agentes facilitadores y cuatro son Resultados (European Foundation for Quality Management [EFQM], 2012). Los Agentes facilitadores refieren a la gestión interna de la organización mientras que los criterios que componen los Resultados tratan sobre los resultados de dicha gestión todo ello en un contexto que fomenta el aprendizaje, creatividad e innovación. Estos últimos contribuyen con la mejora de los Agentes facilitadores que, a su vez, impactan sobre los resultados. Es así que, el Modelo reconoce que la excelencia es un componente transversal a los resultados y el rendimiento de una organización.

El Modelo EFQM proporciona un enfoque estructurado para comprender la situación actual de una organización en términos de su rendimiento, permitiendo orientar su gestión de acuerdo con los principios de la gestión de la calidad. En otras palabras, de acuerdo con el Ministerio de Administraciones Públicas, el Modelo EFQM de Excelencia culmina en el diagnóstico de la situación y la gestión de proyectos de mejora en la organización (MAP, 2006, p. 8). Esto último involucra identificar cuáles son los puntos fuertes y puntos débiles de la organización que guiarán la ejecución de planes de mejora enfocados en las áreas más críticas cuyas deficiencias se hayan hecho patentes en el diagnóstico.

---

<sup>2</sup> De acuerdo al ISO 19001 (2018), la auditoría es un proceso sistemático, independiente y documentado que mediante un programa establecido, tomando en cuenta el tamaño, naturaleza, complejidad y madurez de la organización, obtiene evidencias objetivas y las evalúa a fin de conocer el cumplimiento de ciertos requisitos.

#### **4.1.1. Conceptos fundamentales de la excelencia**

- Añadir valor para los clientes: Generar valor constantemente se logra mediante la comprensión, anticipación y satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes oportunamente. Una organización excelente logra anticiparse a estas últimas y transformarlas en propuestas de valor atractivas y sostenibles en un marco de aprendizaje constante.
- Crear un futuro sostenible: La preocupación por añadir valor para sus clientes implica, asimismo, que la organización excelente relacione su continuidad a la de su entorno al impactar positivamente en este. El concepto de sostenibilidad es transversal en su cadena de valor y diseño de sus procesos.
- Desarrollar la capacidad de la organización: Para hacer realidad la propuesta de valor, una organización excelente se asegura de disponer de los recursos necesarios y potenciar sus capacidades y habilidades para la consecución de sus actividades.
- Aprovechar la creatividad y la innovación: Las organizaciones excelentes maximizan la generación de valor y sus resultados a través de la mejora continua e innovación sistemática, transversal a todos los procesos y ordenamiento organizacional.
- Liderar con visión, inspiración e integridad: Los líderes de las organizaciones excelentes tienen la capacidad de compartir y realizar su visión de futuro. Es un liderazgo que incentiva la innovación y a las personas a materializar la visión de futuro compartida por todos en la organización.
- Gestionar con agilidad: Puesto que las organizaciones excelentes se ubican en entornos vertiginosos gestionan velozmente el cambio al responder de forma eficaz y eficiente a las oportunidades y amenazas. Se ayuda de la tecnología para agilizar sus procesos y proyectos, los cuales deben ser coherentes con sus objetivos estratégicos.
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas: La colaboración con los grupos de interés de las organizaciones permiten generar valor añadido. Las personas de la organización forman parte de dichos grupos de interés, por lo cual alinear sus objetivos personales con los de la organización resulta en la mejora continua e innovación constante.
- Mantener en el tiempo resultados sobresalientes: Las organizaciones incorporan la excelencia en su sistema al alcanzar resultados sobresalientes sostenibles. Para ello, es necesario evaluar dichos resultados con el fin de mejorar continuamente su rendimiento, que permite la evolución de la gestión interna de la organización.

De acuerdo a los conceptos, se deriva que la excelencia tiene como fin último añadir valor para sus clientes que depare un futuro exitoso sostenible ligado a su entorno. Para la consecución de su propuesta de valor es necesario que la organización cuente con los recursos y capacidades y habilidades necesarias, en un marco de innovación y creatividad constante. Los líderes de la organización son los catalizadores de animar a las personas que la integran a realizar su visión de futuro de la organización. Todo el proceso que compone la excelencia sugiere sostenibilidad y un proceso de aprendizaje constante como actividades transversales a la cadena de valor y procesos de la organización.

#### **4.2. Criterios del Modelo EFQM de Excelencia**

Como se explicó, el Modelo EFQM de Excelencia se compone de nueve criterios organizados en dos grandes grupos: Agentes facilitadores y Resultados. Ambos componentes del Modelo son recíprocos en tanto los Agentes Facilitadores mantienen una relación causal con efectos sobre los resultados y, a su vez, las mejoras de los Agentes Facilitadores surgen de la retroalimentación obtenida de los Resultados (MAP, 2006, p. 8). Los Agentes facilitadores están compuestos por Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos; y, Procesos, productos y servicios. Por su parte, los Resultados se dividen en Resultados en los clientes, Resultados en las personas, Resultados en la sociedad y Resultados claves.

Para la presente investigación se ha determinado la relevancia del grupo de criterios que componen los Agentes Facilitadores: Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos. Al respecto Camisón, Cruz y González (2006) señala que estos se refieren a la forma en que se están alcanzando los Resultados, ya que definen cómo la empresa gestiona y despliega sus recursos, procesos y actividades para el logro de la excelencia. Tejedor et al. (2011) realizaron un estudio estadístico a fin de determinar las relaciones causales en el Modelo EFQM, en el cual confirmaron el hallazgo de Beltrán (2004, citado en Tejedor et al., 2011) que señala la actuación significativa que tenían los Agentes Facilitadores sobre el conjunto de Resultados; asimismo, señalan que esto justifica la estrategia que diversas organizaciones han tomado al buscar mejorar su gestión para mejorar sus resultados.

Con respecto a esto, en el año 2016 se publicó un estudio cuyo objetivo fue el de realizar un diagnóstico de la calidad en un organismo autónomo de una entidad local, para lo cual se empleó el Modelo EFQM. Los autores, Ruiz, Cuerva, Cabeza y Roldán (2016) señalan que el diagnóstico tiene por finalidad describir la situación presente y proponer las acciones que debe ejecutar la organización

que permitan encaminarse hacia la mejora. Por tanto, se decidió analizar el planteamiento respecto a los criterios de los Agentes facilitadores del Modelo EFQM ante la ausencia de un modelo de gestión de calidad en su sujeto de estudio.

A partir del estudio de relaciones causales en el Modelo EFQM y el estudio de caso mencionados, se ha podido determinar que la importancia de los criterios del grupo de Agentes Facilitadores para el logro de los Resultados. Por tanto el estudio son del Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos, brindarán el panorama de la gestión interna del CMV para así encaminarse a la obtención de mejores resultados.

En síntesis, en la presente sección se hizo un repaso a través de los procesos de transformación por las que pasó el Estado a fin de servir mejor los intereses de la sociedad. Es así que se hizo un repaso desde la prevalencia de las normas y leyes de la burocracia, en el cual los mecanismos de control prevalecieron. Pasando luego al restablecimiento de los principios gerenciales, en el cual el enfoque económico prevaleció optando por la calidad y el valor que otorgaban los productos y servicios. Consecuencia de este último periodo fue la fragmentación del Estado, con lo cual, finalmente, se dio paso a la búsqueda de coordinación entre instituciones para lograr objetivos colectivos, haciendo uso de herramientas tecnológicas, la simplificación y el cambio de relaciones entre el Estado y los usuarios.

En ese marco, las reformas en el Estado estuvieron relacionados a garantizar la satisfacción ciudadana, es así que la calidad se convirtió en una herramienta capaz de garantizar mejores resultados, para así convertirse en un enfoque capaz de tomar en cuenta las necesidades de los ciudadanos para el diseño de los servicios públicos. Para ello fue necesario incorporar técnicas de gestión capaces de garantizar un funcionamiento más eficiente. Es así que se identifican los modelos de evaluación de la calidad, los cuales establecen patrones de calidad en las organizaciones y, principalmente, los modelos de excelencia, que siguen una secuencia metodológica basados en principios de excelencia. De ellos se ha identificado el Modelo EFQM de Excelencia, el cual es un modelo que se ha venido aplicando en distintas organizaciones, incluida las del sector público. Este modelo consiste de nueve criterios y ha sido desarrollado con un enfoque holístico. De esta manera, el Modelo EFQM de Excelencia permitirá realizar un diagnóstico a través de cinco de sus criterios, los Agentes Facilitadores, los cuales permitirán describir la situación actual del CMV.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

En la presente sección se desarrollará el alcance, enfoque y diseño de la investigación, así como la descripción de las variables a utilizar. Asimismo, se explicará las técnicas de recolección que se emplearán y las unidades de observación a las cuales estará sujeto el estudio para realizar la caracterización del Centro MAC Ventanilla en función de su operación.

### **1. Decisión metodológica**

En la presente sección se trazará el camino para la elección de la metodología. A partir de la elección del tema y el caso de estudio, diagnóstico de la calidad del CMV, se llevó a cabo una investigación en torno al recorrido histórico de la gestión de la calidad, sus enfoques y métodos de evaluación, lo cual se detalla en el capítulo 2 (Marco teórico).

A raíz de esta revisión de la literatura se concluyó en la importancia de los Modelos de evaluación de la calidad, entre ellos los modelos de excelencia, para garantizar el éxito de las organizaciones del sector público. De esta manera, se realizó un análisis comparativo de los principales modelos de evaluación de la calidad empleados en el sector público y se determinó que el Modelo EFQM de Excelencia era el más adecuado para la investigación. Esto debido a la razones expuestas en la sección 3.2. Elección del Modelo EFQM de Excelencia.

A partir de ahí se realizaron entrevistas exploratorias, las cuales tenían por finalidad realizar una contextualización del sujeto de estudio y determinar si el Modelo EFQM de Excelencia se ajustaría a la naturaleza de la organización, un espacio físico en el cual diversas entidades de distintos niveles institucionales del Estado confluyen a fin de brindar servicios de trámites en el menor tiempo posible a los ciudadanos.

La aproximación permitió conocer las dificultades que existían para la coordinación y el despliegue de las políticas establecidas por el ente rector, la SGP-PCM, y las entidades que formaban parte de la alianza, principalmente la MDV, quien tiene la responsabilidad de la administración del CMV. Es así que se corrobora que la gestión del CMV y sus mejoras responden principalmente a los resultados que obtienen respecto a la satisfacción del ciudadano a través de su índice de satisfacción. Por tanto, el diagnóstico para la mejora se limita principalmente a la interacción con el ciudadano, soslayando así otros aspectos de la gestión interna que pueden contribuir a obtener mejores resultados.

En adición a esto, se detectó que previamente no se ha realizado aún un diagnóstico de la calidad de la gestión interna del CMV y, próximamente, la PCM iniciará con las primeras etapas de

la implementación de un sistema de gestión de la calidad en los Centros MAC, pero aquellos que se encuentran directamente bajo su dirección. Dentro de este contexto se determinó como relevante realizar el diagnóstico de la calidad a fin de brindar un conocimiento inicial de la gestión del Centro MAC, en el marco de la alianza establecida por la PCM y la MDV, y así facilitar la aplicación de los marcos normativos que le correspondan en el futuro.

Teniendo en cuenta la información recolectada en la fase exploratoria, una nueva revisión bibliográfica de estudios de caso y estudios relacionados a los criterios del Modelo EFQM de Excelencia permitió identificar la relevancia de diagnosticar los Agentes Facilitadores como un mecanismo viable de determinar oportunidades de mejora y obtener mejores resultados.

Asimismo, se configuró un diseño metodológico tomando como referencia tres principales estudios desarrollados. El primero, de Marques et al. (2011), se realizaron entrevistas a 26 programas de actividad física para personas mayores de edad de las Administraciones locales de Portugal con la finalidad de caracterizar la gestión de la calidad de estos de acuerdo a los nueve criterios del Modelo EFQM. El segundo estudio, Martínez y Díaz (2016), realizó encuestas a empleados de servicios deportivos municipales de la región de Murcia, España, a fin de llevar a cabo un diagnóstico del nivel de implementación de la calidad en estos servicios. El cuestionario analizó 116 ítems desarrollados a partir del Modelo EFQM de Excelencia utilizando la escala de Likert para las respuestas. Finalmente, Ruiz et al. (2016), realizan un diagnóstico de calidad a un organismo autónomo de una entidad local apoyándose en los Agentes Facilitadores del Modelo EFQM de Excelencia debido a que la organización no contaba con un sistema de gestión de calidad implantado. Para ello se realizaron encuestas empleando la escala Likert al personal utilizando un cuestionario de autoevaluación elaborado por la Junta de Andalucía, el cual está basado en los criterios y subcriterios del modelo.

Como resultado de la revisión de la literatura se configuró el diseño metodológico en torno a los estudios anteriormente mencionados, adaptando el cuestionario de autoevaluación empleado en el estudio de Ruiz et al. (2016) al caso específico del CMV para así llevar a cabo encuestas y entrevistas en torno a los subcriterios de cada uno de los Agentes Facilitadores del Modelo EFQM.

## **2. Alcance de la investigación**

Con respecto al alcance de la presente investigación, este será esencialmente descriptivo. De acuerdo a Hernández-Sampieri, Collado y Baptista (2014), el alcance descriptivo se realiza a fin de especificar las propiedades, las características y los perfiles en torno al sujeto de estudio. Asimismo,

Ponce y Pasco (2015) resaltan que el presente alcance permite comprender en detalle el comportamiento del fenómeno investigado.

La investigación en torno al CMV tiene por objetivos especificar características actuales que presenta la gestión interna basándose en los cinco criterios, llamados Agentes Facilitadores, del Modelo EFQM de Excelencia. De esta manera se obtiene distintos perfiles del mismo sujeto de estudio a fin de comprender el accionar de sus operaciones, los cuales se traducen en los resultados que obtienen hoy en día.

### **3. Diseño de la investigación**

#### **3.1. Enfoque y Estrategia de investigación**

Para el presente estudio se planteará un enfoque cualitativo ya que se pretende otorgar flexibilidad al proceso de indagación y aproximarnos a la construcción de una realidad en base a las interpretaciones de los participantes de la investigación (Hernández-Sampieri et. al., 2014). Para ello se ha optado por una estrategia de estudio de caso holístico debido a que la presente investigación implica realizar el análisis de los diversos procesos del CMV que son transversales a la operación, las cuales inciden sobre esta, y, además, hace uso del Modelo EFQM de Excelencia, cuya naturaleza implica el análisis holístico de la organización. El estudio de caso permite investigar un fenómeno dentro de su contexto, en el cual se utilizan múltiples fuentes de evidencia (Yin, 1989 citado en Villarreal, 2016) y donde se recurre a una variedad de actores claves que son parte de este fenómeno mediante el empleo de múltiples técnicas, tanto cualitativas como cuantitativas (Ponce & Pasco, 2015). Hernández-Sampieri et. al. (2014) indica que los estudios de caso único se subdividen en estudio estudio de caso con unidades incrustadas y estudio de caso holístico. Este último, siendo aquel que guía la investigación, consiste en la evaluación completa y profunda del sujeto, abarcando diversos rubros de este.

#### **3.2. Método de investigación**

Como se ha mencionado, se ha optado por una estrategia de investigación de caso de estudio holístico. Saunders, Lewis y Thornhill (2009) mencionan que en el estudio de caso las técnicas de recolección de datos son diversas (entrevistas, observación, análisis de documentos, cuestionarios) y que emplear ambos es lo más recurrente. Es así que el presente estudio puede dar uso de técnicas como las entrevistas, encuestas y literatura relacionada directamente a la investigación, lo cual permitirá que la caracterización cuente con una mayor profundidad y rigurosidad.

Por tanto, para el presente estudio de caso se ha decidido por emplear ambas técnicas de recolección de datos, entrevistas y cuestionarios para así posteriormente establecer hallazgos e inferencias a partir del análisis de la información recolectada. Asimismo, el presente estudio de caso tendrá una secuencia concurrente, el cual consiste en la aplicación del método cualitativo y cuantitativo en paralelo (Hernández-Sampieri et. al., 2014).

### 3.3. Horizonte temporal

El horizonte temporal de la investigación puede ser longitudinal o transversal. Los primeros tienen por objeto la recolección de información en distintos periodos de tiempo en una determinada secuencia; por otro lado, los segundos proporcionan información correspondiente al momento que fueron realizados (Ponce & Pasco, 2015). Por consiguiente, se puede indicar que la presente investigación del CMV es una de tipo transversal debido a que la información recopilada corresponde al momento en que se ha realizado. Es así que no se está buscando analizar la evolución del CMV a lo largo de periodos específicos de tiempo, sino graficar la organización a tiempo presente.

### 4. Unidades de observación

La población a la cual se recurrirá será diversa y cada una tiene un papel importante en la prestación del servicio público. Se considerará dos tipos de muestreo: probabilístico, para la obtención de información cuantitativa, y no probabilístico, para la obtención de información cualitativa.

Con respecto a la primera muestra, se ha optado por enfocarse en la población del personal del CMV que interactúa directamente con los ciudadanos, la cual está compuesta por asesores de servicio, orientadores y anfitriones (Ver tabla 1).

**Tabla 1: Personal del CMV**

| Puesto             | Objetivo  |
|--------------------|---|
| Asesor de servicio | Orientar y asesorar al ciudadano sobre los servicios y procedimientos requeridos, además de brindar el servicio solicitado (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP).   |
| Orientador         | Brindar orientación al ciudadano sobre el servicio solicitado, así como atender el flujo correcto de los turnos de atención. (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2012-PCM-SGP). |
| Anfitrión          | Brindar atención inicial sobre el servicio que solicita el ciudadano, asegurando el flujo correcto de los turnos de atención (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM-SGP). |

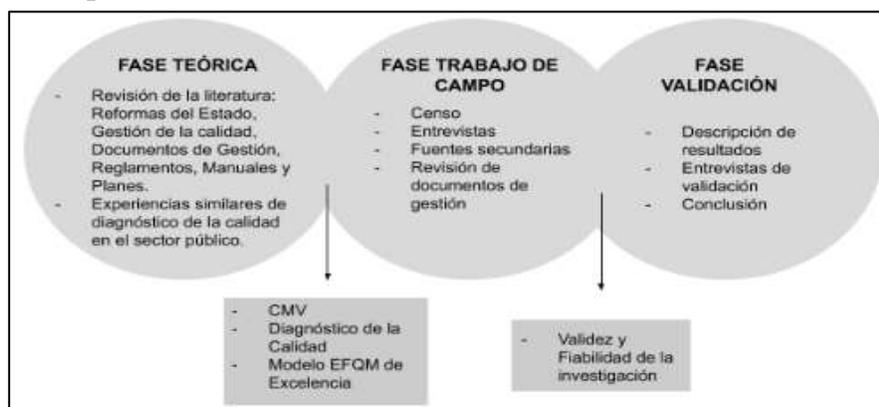
El CMV cuenta con un total de 65 asesores de servicio, orientadores y anfitriones. Por ello, se seleccionará una muestra de 46 asesores de servicios, la cual consiste en un 95% de nivel de confianza y un margen de error de 8%. En segundo lugar, se recurrirá a una muestra no probabilística compuesta por los responsables del Centro MAC Ventanilla y funcionarios públicos de la PCM; de esta manera, profundizaremos en conocimiento sobre estos tópicos.

Así, la muestra no probabilística consiste de los responsables de la gestión del CMV, entre los cuales encontramos a los funcionarios de la SGP-PCM, específicamente de la SSCAC, y los responsables del CMV pertenecientes a la MDV. Por ello, con respecto a los funcionarios públicos de la SSCAC, se ha seleccionado a la Subsecretaria de Calidad de Atención al Ciudadano, Jeanette Noborikawa, la Profesional Responsable de Centros MAC, María Inés Contreras, y la Coordinadora de Simplificación y Modernización, Flor de Lucía Vílchez Malaver. Luego, respecto a los responsables del CMV relacionados a la MDV, se ha seleccionado a la Coordinadora del CMV, Sandra Dextre Altez, y el Especialista de Calidad y Procesos del CMV, Franco Sánchez Ravines.

## 5. Secuencia metodológica

Como se ha mencionado previamente, la estrategia que guiará el estudio es de Estudio de un solo caso holístico. Castro (2010) ha propuesto una secuencia metodológica para la realización de estudios de caso dividida en tres fases.

**Figura 1: Fases para la realización del estudio del Centro MAC Ventanilla.**



Fuente: Adaptado de Castro (2010).

### 5.1. Fase teórica

La definición de la unidad de análisis, el procedimiento de prestación del servicio en el CMV, ha sido resultado del estudio contextual en el cual se desarrolla la Plataforma MAC. Esto ha consistido en la revisión de documentos institucionales y legales, dictados por la PCM o la SGP, y otros estudios

exploratorios que buscan definir la Plataforma MAC, así como la exploración de experiencias relacionadas a los Centros MAC mediante la ejecución de entrevistas exploratorias a Flor de Lucía Vílchez, Coordinadora de Simplificación y Modernización de la SSCAC de la PCM, Franco Sánchez, Especialista de Calidad y Procesos del CMV, y Sandra Dextre Altez, Coordinadora del CMV. Asimismo, las proposiciones teóricas y preguntas de investigación, basadas en los agentes facilitadores del Modelo EFQM, han sido resultado de la revisión teórica sobre casos en los que fue aplicado el modelo.

**Tabla 2: Ficha técnica de las entrevistas en la fase exploratoria.**

| Nombre                        | Institución | Cargo  | Día /hora de la entrevista/Duración             | Número de entrevistas |
|-------------------------------|-------------|--|---|-----------------------|
| Flor de Lucía Vílchez Malaver | PCM         | Coordinadora de Simplificación y Modernización | 12 de marzo de 2019/6:00 pm/1 hora              | 1                     |
| Sandra Dextre Altez           | CMV/MDV     | Coordinadora CMV                               | 3 de abril de 2019/12:00 pm/1 hora              | 1                     |
| Franco Sánchez Ravines        | CMV/MDV     | Especialista de Calidad y Procesos             | 3 de abril de 2019/10:00 am/1 hora y 30 minutos | 1                     |

## 5.2. Fase de trabajo de campo

De acuerdo a Morse (2003) el aspecto teórico que conduce la investigación<sup>3</sup> puede ser inductivo, cuyo propósito es de exploración o descripción y utilizará principalmente métodos cualitativos, o deductivo, cuya finalidad es comprobar una teoría y utilizará preferentemente métodos cuantitativos. Entonces, siendo la investigación de un alcance descriptivo, el aspecto teórico será el inductivo. Por ello, en esta fase se ha recolectado información a través de la aplicación de dos técnicas en simultáneo, el desarrollo de entrevistas y el de encuestas. El objetivo es recabar mayor información de los Agentes Facilitadores del Modelo EFQM.

- Método cualitativo: Se basa en entrevistas semiestructuradas (Ver Anexo I), las cuales permitirán obtener información relacionada a los criterios del Modelo EFQM desde la perspectivas particulares de las personas a quienes se entrevistaron. Los entrevistados son la

<sup>3</sup> Morse, Niehaus, Wolf y Wilkins (2013) señalan que el aspecto teórico que conduce la investigación comprende un componente principal y un componente suplementario. El componente principal puede ser cualitativo o cuantitativo, y, por consiguiente, el suplementario será el método restante.

Subsecretaria de Calidad de Atención al Ciudadano de la SGP-PCM, la Coordinadora de Modernización y Simplificación de la SGP-PCM, la Profesional Responsable de Centros MAC, la Coordinadora del CMV y el Especialista de Calidad y Procesos del CMV.

**Tabla 3: Ficha técnica de las entrevistas en la fase de trabajo de campo.**

| Nombre                        | Institución | Cargo   | Día /hora de la entrevista/Duración              | Número de entrevistas |
|-------------------------------|-------------|---|--|-----------------------|
| Jeanette Noborikawa           | PCM         | Subsecretaria de Calidad de Atención al Ciudadano | 25 de junio de 2019/4:00 pm/1 hora y 20 minutos  | 1                     |
| María Inés Contreras          | PCM         | Profesional Responsable de Centros MAC            | 25 de junio de 2019/6:00 pm/1 hora y 30 minutos  | 1                     |
| Flor de Lucía Vélchez Malaver | PCM         | Coordinadora de Simplificación y Modernización    | 13 de junio de 2019/11:30 am/48 minutos          | 1                     |
| Sandra Dextre                 | CMV/MDV     | Coordinadora del CMV                              | 28 de junio de 2019/12:30 pm/1 hora y 10 minutos | 1                     |
| Franco Sánchez                | CMV/MDV     | Especialista de Calidad y Procesos                | 28 de junio de 2019/11:00 am/1 hora y 16 minutos | 1                     |

- Método cuantitativo: Se desarrollará un censo al personal del Centro MAC compuesto por asesores de servicio, orientadores y anfitriones. Para ello se ha desarrollado un cuestionario compuesto por preguntas cerradas las cuales incluirán varias opciones de carácter ordinal, y preguntas abiertas (Ver Anexo J). Por ello, se empleará una Escala de Likert de cinco niveles (1: Muy en desacuerdo, 2: Algo en desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: Algo de acuerdo y 5: Muy de acuerdo). Las opciones 5 y 4 están relacionados a apreciaciones positivas; la opción 3, apreciaciones neutrales; y las opciones 1 y 2, apreciaciones negativas). El total del personal del CMV al cual se dirigirá la encuesta consiste en una población de 66 personas, compuesta por los asesores de servicio, orientadores y anfitriones.

La encuesta fue aplicada el día martes 16 de julio en el horario de 12:00 pm a 8:00 pm en el CMV. El personal encuestado ascendió a 49 personas. Por tanto, la encuesta cuenta con un 95% de nivel de confianza y un 8% de margen de error.

Posteriormente se realizó el análisis de fiabilidad, en el cual se determinó el alfa de Cronbach para cada uno de las cinco variables establecidas (Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos). Asimismo, se realizó el análisis factorial confirmatorio de la encuesta, la cual fue adaptada a partir de la encuesta propuesta por la Junta de Andalucía (s/f), para lo cual se realizó la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin. Ambos análisis se realizaron a través del programa IBM SPSS Statistics 25.

El análisis de confiabilidad para cada variable arrojó los siguientes valores (Ver Anexo K): El criterio de Liderazgo estaba compuesta por una escala de 9 interrogantes y el coeficiente alfa de Cronbach obtenido fue de 0,971 por encima de los valores recomendables superiores a 0,7. En relación al criterio Estrategia estaba compuesta por una escala de 2 interrogantes y el coeficiente alpha de Cronbach es de 0,862. El criterio de Personas estaba compuesta por una escala 6 interrogantes y el coeficiente alpha de Cronbach obtenido fue de 0,834. El criterio de Alianzas y Recursos estaba compuesta por una escala de 3 interrogantes y el coeficiente alpha de Cronbach es de 0,800. Por último, el criterio Procesos estaba compuesta por una escala de 4 interrogantes y el coeficiente alpha de Cronbach es de 0,810. Como se puede observar todas las escalas de medidas empleadas por criterio cumplían con el requisito exigido. En conjunto, la prueba Kaiser-Meyer-Olkin determinó el valor de 0,817 (Ver Anexo K6) indicando que la correlación entre variables es alta en tanto se acerca a la unidad. El estudio de Méndez y Macía (2007) evaluó la pertinencia del análisis factorial confirmatorio mediante la estimación del estadístico de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Se evaluó también la consistencia de la escala mediante el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach para cada factor. El análisis estadístico mencionado fue realizado mediante el uso del paquete estadístico SPSS 11.5.

En el caso de las encuestas, los datos recolectados fueron codificados respecto a las variables de cada criterio del Modelo EFQM a través del programa Microsoft Excel. Para el caso de las entrevistas, estos fueron transcritos y organizados para su codificación de acuerdo a la Matriz de Operacionalización de variables (Anexo L) a través del programa ATLAS.ti 7.5. Es así que se organizó la información de acuerdo a los criterios del Modelo EFQM de Excelencia para así realizar el procedimiento de análisis tanto de la información recolectada mediante las encuestas, así como las entrevistas, lo cual permitió plantear los hallazgos de la investigación.

### 5.3. Fase de validación

Los hallazgos encontrados han sido validados a través de entrevistas a profundidad (Ver Anexo M) con expertos del ámbito académico de la gestión pública, responsables del desarrollo de políticas públicas y especialistas en gestión por procesos en el sector público. Por ello, a continuación se detalla a los expertos a los cuales se pretende aplicar entrevistas a profundidad.

**Tabla 4: Información de los expertos para la validación de los hallazgos.**

| Nombre               | Experiencia  | Día /hora de la entrevista/Duración       | Número de entrevistas |
|----------------------|--|---|-----------------------|
| Guiselle Romero Lora | Directora de la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas de la Escuela de posgrado de la PUCP.<br>Ex Secretaria General del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.<br>Ex asesora de la Secretaría General de la PCM. | 07 de octubre/9:00pm/1 hora               | 1                     |
| Jeanette Noborikawa  | Subsecretaria de Calidad de Atención al Ciudadano  | 01 de octubre/4:30pm/1 hora y 15 minutos  | 1                     |
| Carolina Cubas       | Ex Directora de atención al ciudadano en el Ministerio de Cultura, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y Ministerio de Transporte y Comunicaciones   | 18 de octubre/1:00 pm/1 hora              | 1                     |
| José Selem Novoa     | Ex Jefe de la Unidad de Organización y Métodos de la Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto del Ministerio de Educación<br>Especialista en la Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano                | 21 de octubre/6:00 pm/1 hora y 15 minutos | 1                     |

### 6. Operacionalización de variables

Se han seleccionado los cinco primeros criterios del Modelo EFQM de Excelencia, llamados Agentes Facilitadores, que influyen en la obtención de resultados de la organización, como las variables de la investigación. A partir de estos, se han establecido sesenta y un subvariables (Ver Anexo L), los cuales han sido elaborados a partir de los subcriterios del Modelo EFQM, tomando como referencia los señalados en el Cuestionario de Evaluación de la Junta de Andalucía (s/f), y de la fase de exploración inicial de la investigación.

- Liderazgo: Busca evaluar la participación de los líderes en el desarrollo de una cultura de calidad y que oriente al personal al logro de objetivos. Se mide a través de Entrevistas (Anexo I), Encuestas (Anexo J) y revisión de documentos:
- Estrategia: Busca evaluar la incorporación los principios de calidad en la formulación, implantación, revisión y mejora de la estrategia. Se mide a través de Entrevistas (Anexo I), Encuestas (Anexo J) y revisión de documentos.
- Personas: Mediante este criterio se evalúa el desarrollo del potencial humano dentro de la organización considerando el desarrollo de capacidades, implicación, colaboración, comunicación y reconocimiento del personal. Se mide a través de Entrevistas (Anexo I), Encuestas (Anexo J) y revisión de documentos.
- Procesos: Mediante este criterio se evalúa la gestión de los procesos a fin de mejorar permanentemente a través de la innovación. Se mide a través de Entrevistas (Anexo I), Encuestas (Anexo J) y revisión de documentos.
- Alianzas y Recursos: Mediante este criterio se evalúa la gestión de la colaboración y los recursos, así como la gestión de la información, el conocimiento y la tecnología dentro de la organización. Se mide a través de Entrevistas (Anexo I), Encuestas (Anexo J) y revisión de documentos.

## **CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL**

La presente sección permitirá conocer el recorrido del Gobierno del Perú desde la decisión de apostar por un Estado modernizado a la aplicación de una de sus principales estrategias para acercarse al ciudadano, la Plataforma MAC. La Ley de Modernización del Estado exigía mayores niveles de eficiencia en la Administración Pública del país, para así garantizar la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. Dentro de este contexto, sobresale la relevancia de trabajar por procesos simplificados que permitieran que los servicios públicos se traduzcan en beneficios para los ciudadanos. Asimismo, se trascendía en la orientación al ciudadano, la articulación intergubernamental e intersectorial, y la innovación y aprovechamiento en las entidades. Los Centros MAC se presentaron como el lugar donde ello se iba a materializar, reuniendo diversas entidades en un solo espacio. En el 2014 se llega a implementar el CMV, bajo la responsabilidad de la MDV. Esto representa un reto para la cooperación intergubernamental y el aseguramiento de servicios de calidad.

### **1. Ley de Modernización del Estado**

En el año 2002, se promulgó la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado con la finalidad de obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y, en consecuencia, una mejor atención a la ciudadanía. La Ley de Modernización piensa al Estado democrático, descentralizado y, principalmente, al servicio de la ciudadanía. Para ello se apoya en canales efectivos de participación ciudadana, transparente en su gestión, con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados; y, fiscalmente equilibrado. Respecto al servicio público, este debe ser imparcial, oportuno, confiable, predecible y de bajo costo con información oportuna. Además, incluirá en el diseño del servicio a las necesidades y expectativas de los ciudadanos que deberán ser satisfechas.

En el acápite donde se caracterizará a los Centros de Mejor Atención al Ciudadano será posible hallar muchos de los factores que componen un servicio público orientado a los ciudadanos en un marco de modernización del Estado. Asimismo, con la delimitación de las obligaciones de los servidores públicos, se establece una relación interactiva de estos últimos con el ciudadano que implica la existencia de trabajadores públicos comprometidos con las personas y ciudadanos que reclaman derechos y cumplen con sus obligaciones frente al Estado. Todo ello sitúa al ciudadano como el fin de la Gestión Pública y no el medio; es decir, el objetivo final de la administración pública es servir al ciudadano.

## **2. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública**

De acuerdo con la Política Nacional de Modernización, aprobada en el año 2013, se constituye como “el principal instrumento orientador de la modernización de gestión pública en el Perú, que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país” (D.S N°004, 2013, art. 1). Esta Política busca conducir la gestión del Estado a través de cinco elementos fundamentales o pilares y tres ejes transversales que deben acompañar su desarrollo. En cuanto a los 5 principios orientadores de la Política, tres están estrechamente ligados con la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano.

En primer lugar, la orientación al ciudadano ratifica el enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP), la razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos. Por tanto, la política de Mejor Atención al Ciudadano contiene un enfoque de demanda que recoge las necesidades y preferencias de los ciudadanos. Ello es evidente en el MAC al prestar los servicios más demandados por los usuarios (MAC) y empresarios (MACMYPE) para ofrecerlos en las plataformas presenciales.

El segundo pilar relacionado con la articulación intergubernamental e intersectorial que requiere de entidades que cooperan entre sí con recursos y capacidades para brindar una respuesta conjunta a las demandas ciudadanas con eficiencia y de manera oportuna. Este principio es tomado por MAC, el cual se sustenta en la coordinación entre entidades para ofrecer un servicio integral al ciudadano, en su plataforma física, telefónica y virtual.

El tercer eje sobre innovación y aprovechamiento de las tecnologías plantea un aprovechamiento de las tecnologías de información para la prestación de servicios más eficientes y oportunos que, consecuentemente, mejoren la calidad del servicio al ciudadano. Esto último se reconoce en el uso de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado (PIDE) como parte de la Mejor Atención al Ciudadano.

## **3. Plan Nacional de Simplificación Administrativa**

El Plan de Simplificación Administrativa 2013-2016 precisa las acciones necesarias para la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Para lograr el enfoque en el ciudadano, propuesta principal del proceso de Modernización del Estado, se requiere de sistemas administrativos ágiles implementados con el uso de las TIC que ofrece posibilidades de reducir la carga administrativa y, finalmente, mejorar los niveles de servicio en la prestación de procedimientos administrativos demandados por la ciudadanía.

Prieto (2013, p. 31) pone en evidencia esto último al afirmar que, “simplificar los trámites es un paso indispensable para agilizar los procesos y reducir tiempos y costos en la atención al ciudadano”. Asimismo, el objetivo del marco normativo de simplificación administrativa versa sobre “la mejora de la calidad, eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos mediante la incorporación progresiva de las tecnologías de la información y de la comunicación” (Res. N°048-2013/PCM, 2013, p. 3). Estas herramientas junto con el compromiso político del Poder Ejecutivo permitieron dar solidez a la política de Mejor Atención al Ciudadano, puesto que una de las estrategias del Plan es la implementación de los Centros MAC.

#### **4. Decreto Legislativo N° 1447-Decreto Legislativo que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos**

El Decreto Legislativo N° 1447 reafirma la preocupación del Poder Ejecutivo por servicios de calidad para el ciudadano al plantear modalidades más ágiles y accesibles donde la articulación y colaboración mutua entre entidades constituye la dinámica principal de los servicios integrados, así como de los servicios y espacios compartidos. Los servicios integrados son aquellos que se brindan por más de una entidad pública en un único punto de contacto, dichos servicios pueden ser parte de una cadena de trámites motivada por eventos de vida. Las modalidades contempladas en el Decreto son la ventanilla única y la plataforma única del Estado “Mejor Atención al Ciudadano”.

Por su parte, los servicios y espacios compartidos sugieren la acción conjunta de entidades públicas para cumplir con sus resultados y objetivos de manera “más eficiente, coherente, oportuna y flexible” (D.L N° 1447, 2018) ya sea para la optimización de su operación como para la prestación de servicios y trámites mediante la delegación de competencias o encargos de gestión. Ambas modalidades de atención al ciudadano hacen referencia a un espacio en común donde confluyen múltiples entidades que prestan servicios y atienden procedimientos administrativos con una lógica de mayor eficiencia y eficacia orientada hacia una mejora continua que sugiere la evaluación y seguimiento permanente de estas plataformas.

## **5. Reglamento del Decreto Legislativo N° 1211, Decreto Legislativo que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos**

El Reglamento del Decreto Legislativo N° 1211, aprobado por Decreto Supremo N° 090-2019-PCM, establece disposiciones reglamentarias para entidades administradoras o entidades participantes que conformen los servicios integrados y servicios y espacios compartidos. En ese sentido, el Capítulo III del Reglamento en mención define y desarrolla las funciones de los actores involucrados en el diseño, implementación, operación y financiamiento de la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano - MAC, anteriormente denominada Estrategia de MAC, una de las modalidades de los servicios integrados. Como se ha explicado anteriormente, la Plataforma MAC está conformada por diversos canales de atención para acercar de manera progresiva y estandarizada los servicios del Estado al ciudadano, bajo una misma identidad de Estado (D.S N° 090, 2019).

En efecto, la Plataforma MAC constituye el único medio de acercamiento del ciudadano a servicios de calidad del Estado realizando actividades de orientación, tramitación de documentos y atención en respuesta a la necesidad de los ciudadanos de servicios o trámites. Si bien la articulación y colaboración mutua entre entidades es la dinámica principal de los servicios integrados y, en efecto, de la Plataforma MAC, el Reglamento delimita los roles y atribuciones de la SGP-PCM, entidades administradoras y entidades participantes. Estas últimas deben suscribir una Cláusula de Adhesión con SGP-PCM y, posteriormente, un Acuerdo de Nivel de Servicios con la finalidad de garantizar el componente de calidad en todos los servicios de las entidades que se incorporen en cualquier canal de la Plataforma MAC, a través de la estandarización.

Bajo esa condición, el Reglamento dispone que los servicios de las entidades participantes de la Plataforma MAC deben sujetarse a simplificación y mejora continua. Ergo, el Reglamento en desarrollo continúa en línea con lo planteado por el Decreto Legislativo N° 1447: “mejorar la eficiencia, productividad y la calidad de los servicios a las personas naturales y jurídicas” (D.L N° 1447, 2018). Asimismo, en el Reglamento se hace mención por primera vez del término “marca MAC” y se aclara que la operación de la Plataforma MAC responde a una lógica de Estado y no de entidades particulares, suponiendo una ruptura cualitativa respecto del funcionamiento actual de las entidades públicas.

## **6. Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano**

“La gobernabilidad es una de las herramientas más importantes para crear un entorno favorable al desarrollo de mejores condiciones de vida para las personas” (CEPLAN, 2011, p. 112). Este concepto dibuja la relación que el ciudadano mantiene con el Gobierno; en tanto, el primero reclama por demandas sociales y, en respuesta, el Estado oferta bienes y servicios básicos. Dicha correspondencia debe ser adecuada y equilibrada; de lo contrario, la percepción pública identificará al Estado como ineficaz y, en consecuencia, alimenta problemas de gobernabilidad.

De acuerdo con el Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011), la capacidad operativa del Estado se ha visto debilitada por factores económicos, políticos, ideológicos e institucionales. En ese sentido, el Estado no es capaz de asegurar la prestación de bienes y servicios básicos obligatorios que deviene en la desconfianza e incredulidad por parte de la ciudadanía hacia las instituciones públicas.

Entre los indicadores de gobernabilidad mencionados en el Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011), la ausencia de carga regulatoria y efectividad del gobierno se relaciona con la Plataforma MAC. Ello pues, la Plataforma inicia como parte de las iniciativas del Plan Nacional de Simplificación Administrativa que permitió brindar un mejor y menos costoso servicio al ciudadano que promueve el desarrollo de una administración efectiva y eficaz al servicio de las personas.

En ese sentido, se pone en relevancia la mejora de la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios públicos más demandados por la ciudadanía con la finalidad de generar percepciones positivas sobre el Estado y sus entidades públicas de ahí la razón de la mejora de la gobernabilidad. Ello queda claro desde su objetivo, la orientación al ciudadano que propone la Modernización de la Gestión Pública; es decir, acercar el Estado al ciudadano a través de servicios públicos en un solo lugar que no solo permiten lograr ahorros en la prestación de los servicios, sino también brinda calidad en la atención al usuario de dichos servicios.

Al plantearse el proyecto de Reforma y Modernización del Estado, se estableció como visión tener un Estado consagrado al servicio de las personas, ágil, eficaz, descentralizado y presente. Por lo cual se trabajaron los ejes de simplificación administrativa, que incluía el Módulo de Atención al Ciudadano, la simplificación de trámites y los talleres para mejorar atención, además del funcionamiento y estructura del Estado. Respecto a lo que sería los Centros MAC, se priorizaron la simplificación de trámites y la mejor atención al ciudadano. Este último punto involucraría una mejora atención en ventanilla, horarios extendidos de atención, colas reducidas, transacciones en línea, módulo de atención al ciudadano MAC y ventanillas únicas. Todos estos factores confluyeron

en la propuesta actual de los Centros MAC que consiste en una plataforma presencial en la cual el Estado presta una variedad de servicios de distintas entidades en un solo lugar que responde al lema “un solo lugar, menos tiempo” (Decreto Supremo N° 090-2019-PCM, 2019).

### **6.1. Características de la Plataforma MAC**

La Plataforma MAC, en ese entonces denominada Estrategia MAC, está vinculada a una “transformación importante en la forma de hacer gestión pública” (Prieto, 2013, p. 39) y apunta a un Estado orientado y al servicio al ciudadano, cuyo fin es satisfacer sus necesidades. Fue creada por iniciativa de PCM como un mecanismo para integrar el Estado, a través de una variedad de entidades y canales (presencial, telefónica y virtual).

A inicios del 2018 el único canal presencial eran los Centros MAC. En dicho espacio se pueden realizar los trámites más demandados por los ciudadanos como el trámite de pasaporte y DNI, Certificado de antecedentes policiales, Certificado de antecedentes penales, entre otros.; y, por otro lado, se encuentra MACMYPE (Mejor Atención al Ciudadano de Micro y Pequeña Empresa), el cual brinda servicios especializados para orientación, constitución y desarrollo empresarial a los ciudadanos emprendedores. A finales del 2017, existían cinco Centros MAC: MAC Lima Este (El Agustino), MAC Lima Norte (Independencia), MAC Callao (Bellavista), MAC Ventanilla y MAC Piura. Actualmente son seis, ya que a inicios de setiembre del 2018 se inauguró el Centro MAC Arequipa.

A finales del 2018 se inaugura un nuevo canal, el MAC Express. Este canal es definido como uno de naturaleza mixta ya que se soporta en un medio digital instalado en un espacio físico de una entidad pública en el cual se brindan trámites digitalizados, total o parcialmente (Decreto Supremo 090-2019-PCM). Este primer MAC Express fue inaugurado en la Municipalidad de Santa Anita y a la fecha es el único que se encuentra implementado.

Asimismo, se cuenta con la plataforma virtual, Portal MAC, que permite brindar al ciudadano toda la información referida a los servicios que se brindan en los Centros MAC, así como los boletines anuales que se publican y otras novedades relacionadas. Asimismo, pueden realizarse citas a través del portal. Por su parte, la plataforma telefónica, Aló MAC, atiende las 24 horas durante los siete días de la semana. A través de este canal se puede consultar sobre los servicios, así como reservas citas. A fin de acercar los servicios al ciudadano, se cuenta con atención en lengua quechua.

## **6.2. Índices de satisfacción de los Centros MAC**

El índice de satisfacción de los Centros MAC está compuesto por una serie de indicadores organizados en tres grupos: Orientación recibida, Atención del Trámite, Local y Tiempo de Atención. El Centro MAC Lima Norte cuenta con un índice de satisfacción de 91.91% al 2017 y es aquel que cuenta con un índice más completo ya que cuenta con diez indicadores, señalados a continuación.

- Orientación recibida: Realizó el trámite que necesitaba, recibió un saludo en el CMAC.
- Atención del trámite: Facilidad para ubicar ventanilla, información del asesor fue adecuada, trato amable del asesor.
- Local y tiempo de atención: Trato amable del orientador, información del orientador fue adecuado, recibió saludo del asesor, tiempo de atención, limpieza y seguridad.

Un aspecto negativo con respecto al ISC es que el resto de Centros MAC, a excepción del MAC Lima Este, no cuentan con la misma cantidad de indicadores contenidos en el índice de satisfacción del Centro MAC Lima Norte. Por tanto, esto no permite conocer de manera sólida y homogénea el nivel de satisfacción de los canales presenciales. De acuerdo al Boletín Anual 2017 de la Estrategia MAC y el Boletín Anual 2018 del CMV, el CMV alcanzó el índice de satisfacción de 92.7% en el 2018, algunos puntos por debajo del año 2017, en el cual alcanzó un 95.5%. Por su parte, el Centro MAC Piura obtuvo un 94% de satisfacción al 2017. Finalmente, el Centro MAC Lima Este obtuvo un índice de satisfacción basado en los diez indicadores de 94%. en el 2017.

## **6.3. Resultados de la Plataforma MAC**

Los resultados obtenidos de la Plataforma MAC se pueden observar gracias al Boletín Anual 2017 Estrategia MAC.

- Resultados en los canales presenciales: El Centro MAC Lima Norte en el 2017 realizó 1'228,535 atenciones, siendo el más alto de los Centros MAC, seguido por el Centro MAC Callao con 693,128 atenciones. Por otra parte, la entidad participante que tiene el mayor número de atenciones en todos los Centros MAC es el Banco de la Nación, por el servicio de Pago de Tasas. Asimismo, el MACMYPE ha constituido más de 5,000 empresas en los Centros MAC.
- Resultados en el canal digital: Al 2017 el Portal MAC tuvo 874,039 visitas. Asimismo, se implementó la programación de citas a través del Portal para los trámites de Certificado de Antecedentes Policiales, Emisión de Pasaporte Biométrico y los referidos a RENIEC.

- Resultados en el canal telefónico: En el año 2017 se atendieron 275,217 llamadas, el cual indica un aumento de 62.88% con respecto al año 2016. Asimismo, por este medio se pueden programar citas para realizar trámites. En el 2017 se agendaron 134,928 citas a través del ALÓ MAC.

## **7. Centro MAC Ventanilla**

### **7.1. Origen y primeros años**

El CMV inicia su funcionamiento el 10 de febrero de 2014. Para su implementación la PCM y la MDV establecieron una alianza de cooperación el 10 de diciembre de 2012. Mediante este Convenio, la MDV tiene bajo su responsabilidad gestionar las operaciones dentro del Centro MAC y fomentar la participación de otras entidades de distintos niveles de gobierno. Inicialmente fueron once las entidades que se asociaron a la iniciativa y comenzaron a brindar sus servicios en la plataforma presencial.

La ubicación de los Centros MAC es un tema fundamental debido a la intención de estar cerca a los ciudadanos. Por ello, el Centro MAC Ventanilla se instaló al lado del Palacio Municipal, debido a que la zona concentra un alto grado de establecimientos comerciales. Con dicha ubicación, los vecinos de Ventanilla, Mi Perú y las zonas limítrofes de los distritos de Puente Piedra, Ancón, Callao y San Martín de Porres son clientes potenciales de los servicios del CMV (Boletín Anual 2018 del Centro MAC Ventanilla, 2018). Por ello, según el Boletín 2014 del Centro MAC Ventanilla (2015) llegando a realizar 278,391 atenciones en el año 2014, convirtiéndose así en la principal opción de muchos ciudadanos.

Asimismo, desde sus inicios el Centro MAC Ventanilla contó con la capacidad de brindar orientación y servicios dirigidos a la constitución y consolidación de medianas y pequeñas empresas. En el 2014, el número de empresas que se constituyeron en el Centro MAC Ventanilla fue de 184 empresas de un total de 2,108 atenciones realizadas. Las capacitaciones se volvieron fundamentales los primeros meses, llegando a realizarse varias de ellas durante el 2013.

Hacia el año 2013, los niveles de satisfacción se ubicaron principalmente en niveles de regulares. Este índice estaba dividido en cinco secciones. La primera de Orientación al Trámite obtuvo un 62.65%; la segunda, de Atención al Trámite, 62.20%; la tercera, de Tiempo de Espera, 62.43%; la cuarta, de Ambiente del Local, 57.43%; la última, 42.43%.

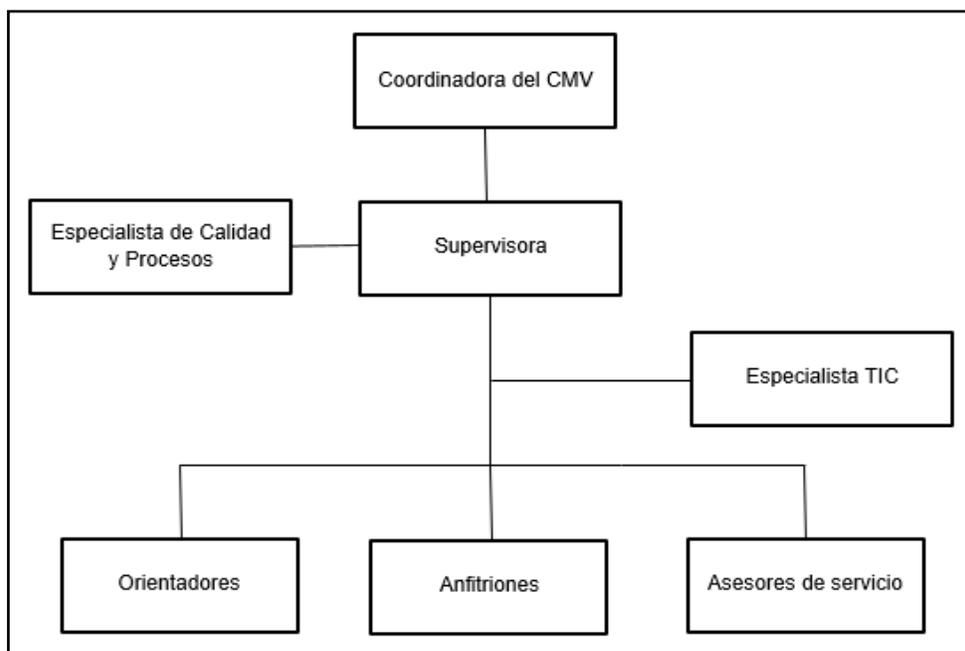
## **7.2. Operaciones y Funcionamiento**

El CMV se encuentra bajo la responsabilidad de la MDV desde su inauguración en el año 2014. En la actualidad, son 12 las entidades participantes en el CMV además de la MDV, las cuales operan en el CMV brindando orientación y prestando trámites administrativos. Las entidades aliadas al CMV son: Banco de la Nación, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp), Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), Poder Judicial, Ministerio del Interior, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec), Instituto Nacional Penitenciario (INPE), Superintendencia Nacional de Migraciones, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), Sedapal, Caja Piura, entidad privada participante; y, Municipalidad Distrital de Ventanilla (MDV).

La operación del CMV se realiza bajo un modelo de funcionamiento dispuesto por SGP-PCM en el Manual de Funcionamiento de Centros MAC, estableciéndose un marco mandatorio para la operación de todos los centros de atención presenciales de la Plataforma MAC. Bajo dicha lógica, los procesos, la estructura orgánica que los soporta, y los resultados son los ejes sobre los cuales se sustenta el funcionamiento de los Centros MAC. Antes de desarrollar dichos elementos, es importante precisar que el funcionamiento actual del CMV se rige principalmente bajo lo establecido en el Manual de Operaciones y Funcionamiento para los Centros MAC, aprobado en el año 2012 mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM-SGP. No obstante, el Manual en mención cuenta con una versión actualizada, aprobada el 27 de febrero de 2019 mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM-SGP. Debido a su reciente renovación, el CMV aún se encuentra en proceso de adaptación.

Como se mencionó, la estructura orgánica es un componente crítico para el funcionamiento de los Centros MAC. En específico, el CMV ha mantenido la estructura organizacional establecida en el Manual de Operaciones y Funcionamiento para los Centros MAC del año 2012 (Ver Anexo N). Sin perjuicio de ello, realizaron algunas modificaciones al respecto, teniendo por consiguiente los siguientes puestos a nivel de Centro MAC (Ver Figura 2): Coordinadora del CMV, Supervisora del CMV, Especialista de Calidad y Procesos, Especialista Tecnologías de Información y Comunicaciones, Asesores de servicio, Orientadores y Anfitriones.

**Figura 2: Organigrama del CMV**



En cuanto a los procesos y procedimientos del Centro MAC, bajo los cuales el CMV organiza su funcionamiento por disposición de SGP-PCM, existen 4 procesos clave que coadyuvan a incorporar a un ciclo de mejora continua en las operaciones del CMV, los cuales a su vez contienen procedimientos detallados en la Tabla 4. Los procesos son: Gestión y Control del Centro MAC, Gestión de la Operación del Centro MAC, Gestión y Evaluación de la Prestación de los servicios; y, Gestión de Recursos e Infraestructura.

El primero de ellos comprende las actividades que aseguren la calidad de los procesos desarrollados en el Centro MAC. Por su parte, la Gestión de la Operación agrupa las actividades que tienen por objeto garantizar un servicios eficiente en términos de las necesidades y expectativas del ciudadano. En tercer lugar, la Gestión y Evaluación de la Prestación de los servicios se enfoca en el cumplimiento del perfil idóneo para cada puesto para asegurar una adecuada prestación de los servicios. Por último, la Gestión de Recursos e Infraestructura dota de recursos físicos y tecnológicos, infraestructura y servicios necesarios a todos los procesos anteriores para el adecuado funcionamiento del Centro MAC (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP.)

**Figura 3: Descripción de los Procesos y procedimientos del Centro MAC**



Fuente: Manual de Funcionamiento de los Centros MAC (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP)

Si bien el objetivo principal de la presente investigación es diagnosticar la situación actual del CMV en términos de calidad con un enfoque en su operación, es preciso hacer notar que la lógica de procesos subyacente en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC actual implica que los procesos clave con sus procedimientos se encuentran interrelacionados. Es decir, “el resultado de la ejecución de un procedimiento, es la entrada necesaria para el correcto funcionamiento de otro procedimiento” (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP). Con ello, aunque el alcance de la investigación se limite al análisis de la operación del CMV, se hace indispensable abordar los demás procesos clave descritos anteriormente para su entendimiento. En ese sentido, a continuación el detalle de los procedimientos componentes de los procesos clave de los Centros MAC y, por consiguiente, del CMV.

**Tabla 5: Descripción de los procedimientos de los procesos claves del CMV**

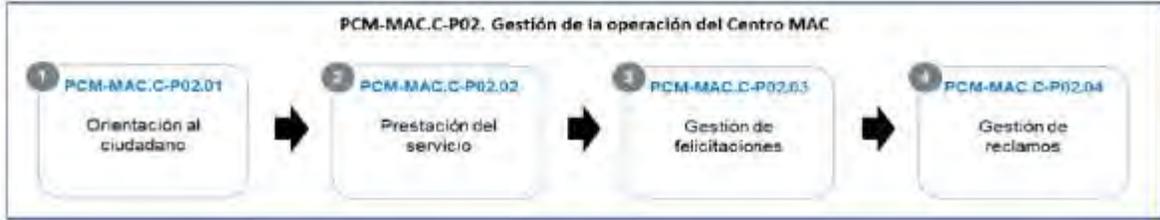
| Gestión y Control del CMV           |   |
|-------------------------------------|---|
| Planificación de la Gestión del CMV | Definición de líneas de acción del CMV para la mejor atención al ciudadano.   |
| Monitoreo y control de la operación | Garantiza el funcionamiento y sostenibilidad del CMV a través de supervisión permanente.  |
| Gestión de incidencias              | Reducción de incidentes que causen la interrupción de las operaciones o dañen la imagen del CMV.  |
| Gestión de resultados               | Permite mejorar la calidad de los procesos y servicios a través del análisis y tratamiento de los resultados obtenidos con relación al servicio prestado en el CMV. |

| Gestión de la Operación del CMV                    |  |
|--|--|
| Orientación al ciudadano                           | Garantiza que la información brindada sea adecuada y oportuna para el ciudadano.   |
| Prestación del servicio                            | Asegura la prestación oportuna del servicio requerido por el ciudadano.  |
| Gestión de felicitaciones                          | Fortalece el servicio a través de la atención de felicitaciones del ciudadano.   |
| Gestión de reclamos                                | Mejora el servicio a través de la atención de los requerimientos del ciudadano.  |
| Gestión y Evaluación de la Prestación del servicio |  |
| Incorporación de personal                          | Incorpora a las personas idóneas para el puesto requerido.   |
| Capacitación y entrenamiento                       | Atiende necesidades de capacitación y/o entrenamiento del personal.  |
| Programación y control de turnos                   | Permite organizar oportunamente la carga laboral y asegurar la cobertura de la demanda.  |
| Evaluación de Desempeño del Servicio               | Identifica las áreas de oportunidad del personal a través de la Evaluación de Desempeño del Servicio.                              |
| Cese del personal                                  | Permite la oportuna transferencia de cargo y resguardo de la información relacionada.  |
| Gestión de recursos e infraestructura              |  |
| Adquisición de recursos y/o servicios              | Garantiza la existencia de recursos y/o servicios necesarios para la operación del CMV.  |
| Mantenimiento del CMV                              | Asegura que los recursos, servicios e infraestructura requerida se encuentre en condiciones adecuadas para la operación del CMV.   |
| Control de activos                                 | Previene la interrupción del servicio por inexistencia o falla de los recursos físicos y/o tecnológicos e infraestructura del CMV. |

Fuente: Adaptado de Manual de Funcionamiento de los Centros MAC (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP)

Ahora bien, la Gestión de la Operación de los Centros MAC y, en específico, del CMV comprende cuatro procedimientos: Orientación al ciudadano, Prestación del servicio, Gestión de Felicitaciones y Gestión de Reclamos. En primer lugar, la Orientación al ciudadano satisface la necesidad del ciudadano por información adecuada y oportuna. La Prestación del servicio busca asegurar la prestación oportuna del servicio requerido por el ciudadano. Por último, con la finalidad de fortalecer y mejorar el servicio se atienden las felicitaciones y los requerimientos del ciudadano como parte de la Gestión de felicitaciones y Gestión de reclamos, respectivamente.

**Figura 4: Procedimientos relacionados al Proceso de Gestión de la Operación del Centro**



Fuente: Manual de Funcionamiento de los Centros MAC (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP)

Entonces, el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC actual ha planteado un enfoque de gestión por procesos que guía la operación de los Centros MAC y, en específico, del CMV. Como se hace evidente, la lógica de procesos responde a procedimientos interrelacionados para la consecución de un objetivo y la orientación a indicadores. Respecto a esto último, los resultados son el tercer eje que facilita el correcto funcionamiento del CVM a través de la evaluación. Dicha valoración se satisface en el seguimiento de los indicadores por procesos y métricas por procedimientos del CMV. En cuanto a las métricas por procedimiento se encuentra en la sección Matriz de Indicadores del Centro MAC (Ver Figura 5). A continuación el detalle de los indicadores por procesos.

**Figura 5: Indicadores de los procesos del Centro MAC**

| PROCESO                                | OBJETIVO DEL PROCESO  | INDICADOR DEL PROCESO  |
|--|---|--|
| Gestión y Control del Centro MAC       | Asegurar la calidad de los procesos del Centro MAC  | 1. Nivel de ejecución del plan de acción del Centro MAC<br>2. Cumplimiento de condiciones mínimas de funcionamiento<br>3. Efectividad de las acciones implementadas sobre incidencias  |
| Gestión de la Operación del Centro MAC | Garantizar un servicio eficiente que satisfaga las necesidades y expectativas del ciudadano | 4. Nivel de satisfacción de la información brindada al ciudadano<br>5. Tasa de atención de citas<br>6. Ratio de atención por número de tickets emitidos<br>7. Tickets de atención por hora<br>8. Tiempo promedio de espera del ciudadano por trámite<br>9. Tasa de tickets en abandono<br>10. Tasa de reactivación de tickets<br>11. Atenciones totales diarias y acumuladas<br>12. Felicitaciones registradas<br>13. Tasa de reclamos<br>14. Porcentaje de reclamos atendidos oportunamente<br>15. Eficiencia en el servicio<br>16. Ranking de atenciones diarias por entidad |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Gestión y Evaluación de la Prestación de los servicios | Fortalecer la prestación de los servicios  | 17. Porcentaje de inducción al personal en la estrategia MAC<br>18. Cumplimiento de los programas de capacitación/entrenamiento del personal<br>19. Nivel de calificación del personal<br>20. Control de asistencia |
| Gestión de Recursos e Infraestructura                  | Garantizar la continuidad y disponibilidad de recursos físicos, recursos tecnológicos, infraestructura y/o servicios necesarios para el adecuado funcionamiento del Centro MAC | 21. Cumplimiento del programa de mantenimiento  |

Fuente: Manual de Funcionamiento de los Centros MAC (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP).

### 7.3. Resultados del Centro MAC Ventanilla al 2018

Como se mencionó, el tercer componente sobre el cual se sustenta el funcionamiento de los Centros MAC y, en específico, del CMV son los resultados. Al respecto, para el año 2017 el CMV ha venido consolidándose como uno de los Centros MAC más importantes en términos del número de atención. A continuación, se mencionan las principales estadísticas del CMV en el 2018, según el Boletín Anual 2018 del CMV (2019).

- Número de atenciones: 522,488 atenciones. Uno 8.81% mayor que en el año 2017.
- Participación de entidades: Al 2018 contaba con once entidades públicas y una entidad financiera. El Banco de la Nación fue la entidad pública que tuvo mayor demanda; seguida de RENIEC, la MDV y el Ministerio del Interior. Entre las cuatro entidades mencionadas representan un 80.43% del total de número de atenciones
- Ranking de servicios: El servicio de mayor demanda fue el Pago de Tasas del Banco de la Nación, el cual representó el 29.72% de atenciones, más del triple del servicio de Entrega de DNI, el cual se ubicó como el segundo servicio más demandado con 8.40%.
- Empresas constituidas: 918 empresas se constituyeron en el Centro MAC Ventanilla. Esto representan un gran aumento con respecto al año 2017, en el cual se constituyeron 180 empresas (SGP, 2017).
- Índice de satisfacción ciudadana: En términos generales el índice de satisfacción alcanzó el 92.70%, muy similar al del año 2017 (95.50%).

Particularmente, el CMV brinda el Servicio Especial de Tópico para medición de presión arterial. Además en sus instalaciones se encuentran un Módulo de Defensa al Ciudadano, que atiende los reclamos de los ciudadanos de la atención brindada por las entidades participantes y la MDV, y

la Plataforma Virtual Multiservicios-PVM de Reniec que permite agilizar los trámites administrativos de mayor demanda.

Como se ha mostrado, el CMV es uno de las principales canales de atención presenciales de la Plataforma MAC. El nivel de alcance que tienen los servicios que brindan plantea la necesidad de garantizar la eficiencia y efectividad de estas. Por ello, realizar un diagnóstico de su gestión interna permitirá que el CMV, la MDV o la SGP-PCM identifique oportunidades de mejora, establezcan prioridades y lleven a cabo innovaciones.

## **CAPÍTULO 5: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE OPERACIONALIZACIÓN DEL CENTRO MAC VENTANILLA**

En el presente capítulo se presenta el análisis de la caracterización del proceso de operacionalización del CMV considerando los criterios de Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos del Modelo EFQM de Excelencia. Asimismo, se agruparon las subvariables en dimensiones, las cuales vendrían a ser los subcriterios que definen cada criterio en el Modelo EFQM de Excelencia (Ver Anexo L). Las subvariables fueron medidas a través de Encuestas, Entrevistas y revisión de documentos dispuestos por el titular de la Plataforma MAC, SGP-PCM.

### **1. Liderazgo**

#### **1.1. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios\* éticos y actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.**

##### **1.1.1. *Desarrollo y Comunicación de la misión y visión***

Consta del nivel de cumplimiento del desarrollo y la comunicación de la orientación estratégica de la Plataforma MAC que se desarrolla para el servicio en el CMV. No se ha evidenciado a través del marco legal en torno a la Plataforma MAC, así como boletines del CMV, una definición formal de la misión y la visión; pero, sí se ha hallado la definición y finalidad de los Centros MAC como parte de la Plataforma MAC, la cual se encuentra dentro lo denominado como Servicios integrados establecido en el Decreto Supremo N° 090-2019-PCM.

Estos conceptos se pueden observar cuando la Coordinadora del CMV sostiene que el CMV es la confluencia de todas las entidades del Estado en un mismo lugar para todos los vecinos, obteniendo así facilidades para hacer varios trámites (comunicación personal, 28 de junio, 2019). En la misma línea, el Especialista de Calidad y Procesos señala que la Plataforma MAC consiste en “agrupar , en este caso nosotros [el CMV], en una plataforma presencial la mayor cantidad de entidades para que se puedan brindar la mayor cantidad de procedimientos a los administrados [...] con el objetivo de que se ahorre tiempo y de que se le brinde un buen servicio” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Como se puede observar en los gráficos que contienen los resultados de la encuesta (Ver Anexo O1), el 37% y 22% del personal encuestado se encuentra “Muy de acuerdo” y “Algo de

acuerdo” respectivamente con que la Coordinadora del CMV comunique al personal la misión y visión del CMV. A pesar que la pregunta mencionaba directamente a la Coordinadora, en una pregunta abierta en la cual se consultaba si se le fue comunicado la misión del CMV cuando inició sus labores, el 71% señaló que fue ella quien le comunicó la misión y visión, otros mencionaron al Especialista de Calidad y Procesos, la Supervisora del CMV, al responsable de su entidad o mediante capacitaciones. Asimismo, trece personas mencionaron que no se les fue comunicado al iniciar labores, de los cuales doce eran asesores de servicio que no pertenecían a la MDV.

El despliegue de la misión y visión del CMV, resulta no ser del todo satisfactorio sobre todo a nivel del personal de atención. Al respecto, durante la fase de validación se comentó que la visión de los Centros MAC aún están en proceso de formulación a fin de asegurar que esta sea una sola (Jeanette Noborikawa, comunicación personal, 1 de octubre, 2019). Por ello, de acuerdo a José Selem, este entendimiento reciente no ha permitido asegurar un correcto despliegue; a pesar de ello, considera que las capacitaciones y el día a día ha permitido que tanto la Coordinadora del CMV como el Especialista de Calidad y Procesos conozcan qué es el CMV y su finalidad (comunicación personal, 21 de octubre, 2019).

Por tanto, se puede observar que no se ha planteado la misión y visión formalmente para todos los Centros MAC, la cual viene siendo trabajado por la SSCAC con la nuevas normativas que se han desarrollado. A pesar de ello, la experiencia del día a día ha permitido que tanto la Coordinadora del CMV y el Especialista de Calidad y Procesos abracen conceptos consecuentes a lo planteado por la SGP-PCM en torno a lo que es el Centro MAC y su finalidad. Cabe resaltar que la creación de la visión ayuda a direccionar los esfuerzos en un espacio integrado como lo es el CMV y, asimismo, permite comprender qué es lo que finalmente deben lograr en beneficio del ciudadano (PwC, 2012). Por ello, es importante definirlo a través de mecanismos institucionales y participativos, así como plasmarlos en medios formales a fin de asegurar la apropiación por parte del personal y la sostenibilidad en el tiempo (Guiselle Romero, 7 de octubre, 2019). La ausencia de estas facilidades explicaría la necesidad de que distintas personas comuniquen la misión y visión al personal relacionado o, incluso, el caso en el cual no reciban información.

### ***1.1.2. Desarrollo y comunicación de los valores y cultura***

Se refiere al cumplimiento del desarrollo y difusión de los valores y cultura de la organización que deben orientar el accionar del personal. El Reglamento de Operaciones y Funciones de la PCM señala que la SGP tiene entre sus funciones promover la cultura de mejor atención al servicio de

ciudadano (Decreto Supremo N° 022-2017-PCM). Por otra parte, el Manual para mejorar la atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública menciona que el personal implicado en la atención a la ciudadanía debe compartir los mismos valores y que el líder debe desarrollarlos (Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM).

De acuerdo a Contreras (2015) el Centro MAC fue desarrollado para mejorar la calidad de los servicios públicos más demandados, brindando servicios públicos eficaces y eficientes, lo cual implica rapidez, confianza, transparencia y comodidad en un solo lugar. El Especialista de Calidad y Procesos señala que en el CMV se busca que todos los servicios se brinden de forma óptima y que los ciudadanos sean atendidos de la mejor manera y lo más rápido posible; asimismo, considera que la mejor forma de enseñarle al personal a ser empáticos con el ciudadano es dando el ejemplo (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Al respecto, la Coordinadora del CMV señala que en dicho espacio se simplifican tiempos al ciudadano y hay una buena atención de los asesores de servicio (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Luego, respecto al cumplimiento de comunicar de la cultura y valores del CMV por parte de la Coordinadora, el 33% del personal encuestado se encuentra “Muy de acuerdo” y el 31% está “Algo de acuerdo” (Ver Anexo O2). Asimismo, se realizó una pregunta abierta en la cual se consultaba si el personal tenía comunicación, ya sea directa o indirecta (a través del coordinador de su entidad), con la Coordinadora del CMV. 33 de los 49 encuestados señalan que sí mantienen comunicación, en cualquiera de ambas modalidades. Durante la fase de validación se comentó que al igual que la misión y visión, también es importante tener un mecanismo institucional y participativo de definición de valores y que su comunicación es importante para que haya una cultura organizacional resultado de un trabajo participativo (Guiselle Romero, comunicación personal, 7 de octubre, 2019).

En síntesis, es responsabilidad de la SGP-PCM promover la cultura de mejor atención al ciudadano, por lo cual desarrolla los Centros MAC como un medio para mejorar la calidad de los servicios públicos garantizando rapidez, confianza, transparencia y comodidad en un solo espacio. Esta vendría a ser la cultura en torno a los Centros MAC, la cual se refleja en el CMV ya que tanto el Especialista de Calidad y Procesos como la Coordinadora del CMV resaltan la buena atención que debe brindarse, la efectividad de los servicios y el beneficio de la rapidez para el ciudadano, y la importancia de actuar como ejemplo para que así el personal sea empático con el ciudadano, asegurando así mayor compromiso, lo cual toma mayor peso con el 64% del personal que se encuentra “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” y que, por otro lado, menciona que mantiene comunicación con la Coordinadora del CMV.

### **1.1.3. Estímulo a la autonomía, y trabajo en equipo.**

Consta del rol que tiene la Coordinadora del CMV en la flexibilidad organizacional y la generación de redes de colaboración entre el personal de la organización. Se consultó al personal del CMV a través de la encuesta si la Coordinadora del CMV anima la autonomía en el trabajo y el trabajo en equipo entre el personal. El 62% se mostró “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” (Ver Anexo O3). De este grupo, de las veintiún personas contratadas por la MDV, dieciocho son parte de este segmento.

Se realizó una pregunta abierta en la cual se consultaba al personal si consideraban que tenían autonomía. La cantidad de respuestas positivas está por encima del porcentaje de aquellos que están “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo”, con lo cual podría plantearse la posibilidad de que la autonomía prevalece por encima del trabajo en equipo en el CMV. Además, al señalar las razones principales de la autonomía, el personal se refería sobre todo a sus capacidades para atender bien a las personas y la experiencia que tienen, lo cual da muestras de que el personal percibe que los responsables del CMV confían en sus capacidades para brindar una correcta atención a los ciudadanos. Mientras que aquellos que sostenían que no tienen autonomía se referían principalmente a las normas y disposiciones de su entidad, las cuales debían obedecer. Esto se encuentra relacionado al antiguo modelo burocrático de la administración pública, donde la eficiencia se controlaba a través del cabal cumplimiento de las normas.

### **1.1.4. Estímulo a la innovación**

Busca identificar el nivel de participación de la Coordinadora del CMV en el estímulo de desarrollo de propuestas innovadoras por parte del personal. El 37% del personal encuestado señala que se encuentra “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con la premisa, siendo este el porcentaje más alto. Luego de ello, el 35% y 14% se encuentra “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” (Ver Anexo O4), con lo cual este segmento es menor a comparación de sus correlativos en otras preguntas. Asimismo, cabe resaltar que aquellos que optaron por la opción “Muy de acuerdo” pertenecen principalmente a la MDV. Asimismo, se realizó una pregunta abierta en la cual se consultaba al personal si había realizado alguna propuesta de mejora. De las 49 personas encuestadas, 21 señalaron no haber hecho ninguna y once personas indicaron que sí realizaron sugerencias, de los cuales dos comentaron que se implementaron sus propuestas y cuatro mencionan que aún se encuentran en proceso de implementación.

De acuerdo a los conceptos fundamentales de la excelencia, es importante aprovechar el talento de las personas y la colaboración que puedan brindar para así lograr que la organización genere mayor valor. Asimismo, la red Pwc (2012) señala que la innovación es clave para que el sector público cumpla con el compromiso de brindar servicios de calidad y así garantizar la sostenibilidad del proceso de transformación orientado al ciudadano. De acuerdo a lo recolectado en las encuestas, se puede observar que el estímulo a la innovación no está teniendo el desarrollo suficiente y, por tanto, el personal del CMV no se siente suficientemente motivado a participar en la innovación de los servicios, con lo cual no se estaría aprovechando su talento y así fortalecer el compromiso con los servicios que se brindan en el CMV.

#### ***1.1.5. Estímulo al compromiso con la calidad***

Consta de identificar si el personal considera que la Coordinadora del CMV los estimula a comprometerse con brindar servicios de calidad. Es así que el 61% del personal encuestado considera estar “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” con dicha premisa. Por otro lado, un 20% de las personas encuestadas se encuentran “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (Ver Anexo O5).

Esta subvariable se relaciona principalmente con la comunicación de la misión, visión, valores y cultura en el CMV ya que, como se pudo identificar, estos están definidos en torno a brindar la mejor atención del ciudadano mediante la rapidez, transparencia, confianza y comodidad, lo cual implica que los servicios que se brinden sean de calidad y orientados al ciudadano. En dichas subvariables se ha resaltado la importancia del proceso participativo en la definición de estos conceptos, lo cual conlleva a la apropiación de estos por parte del personal, obteniendo, por tanto, mayor compromiso. Es por ello que el porcentaje de 61% se encuentra muy próximo a los porcentajes obtenidos en dichas subvariables como resultado del despliegue realizado por los responsables del CMV. Dicho porcentaje podría ser mayor de darle mayor relevancia a los espacios participativos de definición de visión, misión y valores.

### **1.2. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.**

#### ***1.2.1. Participación para las mejoras***

Se refiere a la participación de la SGP-PCM y la Coordinadora del CMV en identificar, priorizar e implementar iniciativas de mejora que faciliten un mejor rendimiento. La Subsecretaría de

Calidad en Atención al Ciudadano de la SGP-PCM menciona que se está buscando recuperar el liderazgo y aumentar el nivel de participación en las operaciones de los Centros MAC, lo cual le permitirá supervisar y revisar constantemente la operación (comunicación personal, 25 de junio, 2019). La Profesional Responsable de Centros MAC señala que desde la SGP-PCM se convocan a reuniones en conjunto con los Coordinadores donde se identifican soluciones en base a lo que ellos reportaron (comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Por otro lado, en el CMV, a través de las entrevistas se ha identificado que la Coordinadora del CMV toma iniciativas para plantear mejoras y coordinarlo directamente con el alcalde de la MDV, con la entidad participante o con la SSCAC. Asimismo, participa junto con su equipo identificando mejoras qué nuevos servicios pueden implementarse en el MAC (Coordinadora del CMV, comunicación personal, 28 de junio, 2019). Luego, cuando se identifica una mejora, deben de comunicarlo a la SSCAC para que lo evalúen, ya que como ente rector tienen que estar informados.

Cabe resaltar que el Especialista de Calidad y Procesos del CMV muestra disposición a tener un mayor nivel de participación sobre la identificación de mejoras. Para ello señala que sería importante que la SSCAC mantenga reuniones donde puedan participar no solo los Coordinadores, sino los Especialistas o Supervisores, para que así puedan intercambiar información e identificar mejoras que como CMV aún no les han sido evidentes (comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Durante la fase de validación se identificó el rol importante que tienen los Responsables del CMV, sobre todo la Coordinadora y el Especialista de Calidad y Procesos, ya que como lo menciona Jeanette Noborikawa, el proceso de mejoras en la operación del Centro MAC tiene que ver con el nivel de empoderamiento del Coordinador, así como su perfil, lo cual puede escapar de las manos de la SSCAC ya que algunos no son designados por ellos, como en el caso del CMV (comunicación personal, 1 de octubre, 2019). Asimismo, Guiselle Romero menciona lo siguiente: “Yo creo que si en el chip del funcionario público no se instalada una vocación incesante de cuestionarse todo el día si lo que está haciendo es correcto [...] tiene que haber una vocación de cuestionamiento permanente” (comunicación personal, 7 de octubre, 2019).

Por otro lado, existe participación de las entidades participantes en la implementación de mejoras. El Especialista de Calidad y Procesos señala un caso en el cual la Coordinadora del CMV coordinó con Migraciones una mejora relacionada al servicio de trámite del pasaporte, el cual fue atendido por la entidad para simplificar (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Si bien el

Especialista señaló este caso, no pudo identificar otro similar, ya que no está bajo su control los procedimientos de otras entidades.

Al respecto del papel que tienen las entidades participantes en el CMV y los factores que podrían incidir en la limitada participación, José Selem menciona lo siguiente: “Yo creo que el principal factor es que las entidades todavía no tienen interiorizado que su razón de ser es servir al ciudadano; entonces, todavía siguen viendo que el Centro MAC es algo que es un gasto de dinero, de recursos, un fastidio” (Especialista de la SGP-PCM, comunicación personal, 21 de octubre, 2019).

Por su parte, se le consultó al personal del CMV si la Coordinadora del CMV se implicaba directamente en la identificación, priorización e implementación de las mejoras del servicio. El 37% del personal encuestado señala encontrarse “Muy de acuerdo” con esta premisa, y el 18% se encuentra “Algo de acuerdo”. Por otro lado, un 27% de los encuestados se encuentra “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el enunciado (Ver Anexo O6). Cabe señalar que veintiocho del total de encuestados pertenecen a otras entidades diferentes a la MDV, esto implica que no observen mejoras relacionadas a los procedimientos relacionados a los servicios que brindan ya que estos son responsabilidad de sus entidades, lo cual requiere un mayor nivel de coordinación por parte de la Coordinadora del CMV y el Especialista de Calidad y Procesos para llevar a cabo las mejoras en los servicios.

En conclusión, desde la SSCAC se puede identificar la búsqueda de incidir sobre las operaciones de los Centros MAC y mejorarlos, para lo cual viene trabajando en la elaboración de nuevos reglamentos que garanticen la mejora en las operaciones. Asimismo, identifica mejoras en colaboración con los Coordinadores de los Centros MAC, por lo cual convoca a reuniones. A nivel del CMV, la Coordinadora toma la iniciativa para identificar mejoras, así como realizar reuniones a fin de evaluar mejoras con su equipo de trabajo y realizar las coordinaciones necesarias con el alcalde, la SSCAC o alguna entidad participante, lo cual, en línea a lo sostenido por los expertos, resulta positivo porque el perfil de la Coordinadora sería favorable para el proceso de mejoras. Por otra parte, las entidades participantes también pueden participar en la implementación de mejoras, pero relacionadas a sus procedimientos ya que el CMV no tiene injerencia sobre estos. Resulta importante el trabajo con las entidades para que interioricen la importancia de servir al ciudadano y así asegurar más oportunidades de mejora y que los asesores de servicio perciba que se vienen desarrollando mejoras en el CMV.

### **1.2.2. Motivación para las mejoras**

Se refiere a la percepción por parte del personal encuestado sobre la motivación que crean la Coordinadora del CMV para que se involucren en el desarrollo de mejoras en el servicio. El 31% personal indica estar “Muy de acuerdo” y el 27% señala estar “Algo de acuerdo”. Asimismo, el personal que se encuentran “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” asciende a 29% (Ver Anexo O7). En adición a esto, se realizó una pregunta abierta al personal en la cual el 80% de los encuestados señaló que les gustaría poder involucrarse en el proceso de desarrollo de mejoras. Asimismo, otra pregunta abierta estuvo enfocada a consultar si habían sugerido alguna propuesta de mejora y cuántas. De las 49 personas encuestadas, 21 señalaron no haber propuesto mejoras y once indicaron que sí las realizaron. Cabe mencionar que la Coordinadora del CMV señala que ella se muestra dispuesta a recibir ideas nuevas de su personal, por ello trata de mantener la comunicación con ellos (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Durante la fase de validación se recopiló dos temas relevantes que podrían incidir en la motivación para involucrar al personal en este proceso, los cuales están relacionados a las acciones que realiza la Coordinadora del CMV. En primer lugar, se mencionó que el Coordinador debe estar empoderado y dedicado a la gestión del Centro MAC para lograr motivar a las personas en la participación y comprometerse (Jeanette Noborikawa, 1 de octubre, 2019). En segundo, y a pesar que la Coordinadora muestre apertura a nuevas ideas, es importante que inmediatamente resulten en acciones correctivas concretas para que el personal esté motivado a llevarlas a cabo (Guiselle Romero, comunicación personal, 7 de octubre, 2019).

Entonces, los resultados de la encuesta son divididos a pesar que la Coordinadora se muestra dispuesta a recibir nuevas propuestas por parte de su personal y, además, las preguntas abiertas indican que a penas algunas personas han propuesto mejoras para el servicio, lo cual podría deberse sobre todo a que parte de las propuestas de mejoras planteadas por el personal no se han llevado a cabo. A pesar de ello, existe un alto deseo de participar en la identificación de mejoras. Cabe señalar que la participación del personal para las mejoras es importante ya que son quienes obtienen feedback directo sobre la experiencias de los usuarios en el día a día. Asimismo, su participación puede permitir que el compromiso del personal con el servicio se fortalezca ya que los vuelve parte del éxito de la organización. Por tanto, es importante fortalecer el compromiso de la Coordinadora del CMV en no solo recibir opiniones de su personal, sino en llevar a cabo las acciones necesarias para que se traduzcan en acciones concretas.

### **1.2.3. Coordinación para las mejoras**

Consta de los medios de participación que ponen a disposición los responsables del CMV a los grupos de interés para proponer y discutir mejoras. Como se mencionó, la SSCAC realiza reuniones donde participan los Coordinadores de los Centros MAC. Asimismo, señalan que han habido reuniones en las cuales participaron también las entidades participantes, sobre todo aquellas que son más características de los Centros MAC, lo cual antes era inusual (Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio).

Al respecto de las reuniones convocadas por la SSCAC con los Coordinadores de los Centros MAC, el Especialista de Calidad y Procesos señala que deberían involucrar a más personas y abordar no solo temas específicos (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Respecto a la participación de los Coordinadores de los Centros MAC y las entidades participantes, Jeanette Noborikawa durante la fase de validación menciona que existe un nivel de mejoras que tienen que ver con problemáticas de origen o sustanciales que pueden afectar los Centros MAC, los cuales se buscan atacar con reportes de desempeño, el uso de tableros de control, mapeo de incidencias. Ello implica que haya una participación con cada una de los coordinadores de los Centros MAC y, además, con cada una de las entidades participantes (Jeanette Noborikawa, comunicación personal, 1 de octubre, 2019).

Por otro lado, en el CMV, como se mencionó, se llevan a cabo reuniones entre la Coordinadora del CMV, el Especialista de Calidad y Procesos y la Supervisora para evaluar las operaciones y discutir las mejoras. En adición a esto, la Coordinadora del CMV menciona que se reúne ocasionalmente las entidades participantes (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Con respecto al personal del CMV, los medios que se encuentran a disposición para coordinar mejoras son a través del diálogo. La Coordinadora del CMV señala que busca mantener un trato horizontal para que el personal tenga la facilidad de comunicarse directamente con ellos cuando tengan alguna idea nueva (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Por otro lado, enfatiza que con los asesores de servicio de las entidades participantes esto puede ser más complicado ya que la observan como la Coordinadora del CMV, marcando así una distancia con un acento más jerárquico (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Entonces, la SSCAC convoca a reuniones con los Coordinadores de los Centros MAC y asimismo ha venido convocando recientemente a las entidades participantes más características. A pesar de ello, el Especialista de Calidad y Procesos del CMV considera que las reuniones deberían

convocar no solo a los Coordinadores de los Centros MAC. Durante la fase de validación se resaltó que las reuniones de coordinación con Coordinadores y entidades abarcan problemas sustanciales que buscan ser atacados con herramientas que la SSCAC ha venido aplicando recientemente. Debido a que, como se mencionará posteriormente, la SSCAC ha asumido un rol más fuerte en el seguimiento de la calidad de las operaciones de los Centros MAC, podría tener como resultado que no se considere necesario la presencia del Especialista de Calidad y Procesos del CMV. Por otro lado, la Coordinadora del CMV se reúne con su equipo de trabajo para evaluar cómo mejorar el servicio, y, asimismo, con las entidades participantes que llevan más tiempo en el CMV. Además, señala encontrarse a disposición de su personal para que compartan sus ideas, más no evidencia disponer de un espacio concreto e institucionalizado para coordinar con ellos.

#### ***1.2.4. Adaptabilidad de la estructura organizacional***

Se refiere a la participación de los responsables en la definición de los cambios en la estructura organizacional. El diseño de la estructura proviene directamente de lo que la SGP-PCM define en el Manual de funcionamiento de los Centros MAC, el cual, cabe mencionar, fue actualizado el presente año mediante (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP). Cualquier cambio o modificación que se quiera realizar en el CMV respecto a la estructura se tiene que coordinar con la SGP-PCM a través de una propuesta para que sea evaluada (Especialista de Calidad y Procesos, 28 de junio, 2019).

Por tanto, la SGP-PCM es el responsable de definir cómo se estructuran los Centros MAC, el cual debe ser el estándar para todos los Centros MAC (Ver Anexo P). La Coordinadora del CMV puede proponer cambios a la SSCAC, quien evalúa el pedido, lo cual, de acuerdo a lo mencionado por Guiselle Romero, tendría sentido en el caso de un Centro MAC: “Yo creo que un modelo estándar de estructura organizacional te puede asegurar cierta homogeneidad en los procesos, lo cual es relativamente razonable en materia de sistemas integrados, donde tú estás clonando un modelo, pero yo no creo que en este caso las estructuras organizacionales debieran ser inmutables. Yo creo que las estructuras organizacionales deben responder a la cultura, al contexto” (comunicación personal, 7 de octubre, 2019).

#### ***1.2.5. Respuesta a los objetivos y estrategias.***

Consta de la capacidad de los responsables para diseñar la estructura organizacional a fin de que responda a los objetivos y estrategia garantizando el mejor rendimiento de la organización. La Coordinadora de Simplificación y Modernización señala estructura de organizacional de los Centros

MAC ha sido diseñada en función a la operación que realizan ya que funcionan como una plataforma que brinda servicios, tal como los puede brindar, por ejemplo, un banco o tiendas retail (comunicación personal, 13 de junio, 2019).

Por tanto, la SGP-PCM, ha buscado que las funciones del Coordinador no estén cargadas de actividades que afecten su labor, la cual debería tener más una lógica gerencial y que dicho puesto sería seleccionado directamente por ellos (Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano, 25 de junio, 2019). Luego, ha eliminado la figura de los Anfitriones, el Especialista de Calidad y el Especialista de Procesos, a fin de garantizar directamente la calidad de las operaciones (Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

En el CMV actualmente sigue contando con el puesto de Especialista de Calidad y Procesos y con Anfitriones. Asimismo cuenta con una Supervisora, a diferencia de algunos Centros MAC donde por la cantidad de atenciones cuentan con dos Supervisores (Coordinadora de Simplificación y Modernización). Los anfitriones, de acuerdo al antiguo Manual de Organización y Funcionamiento (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM-SGP) tienen la función de brindar atención inicial sobre el servicio que solicita el ciudadano, asegurando el correcto flujo de atención; dicha función es igual a la que se le designa al Orientador en nuevo Manual de Funcionamiento de los Centros MAC. A pesar de ello, el Especialista de Calidad y Procesos realiza una diferenciación en las funciones que tienen los orientadores y los anfitriones en el CMV: “Los orientadores son los que están en la puerta entregando los tickets y los anfitriones son los que están en el patio de espera viendo de que te atendiste, se te pasó el ticket o no, si estás esperando mucho tiempo, por ejemplo, ellos son los anfitriones” (comunicación personal, 28 de junio, 2019). El Especialista de Calidad considera que el actual diseño de la estructura organizacional funciona de manera adecuada para sus operaciones debido a su demanda de atenciones (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Cabe resaltar que a la fecha la SSCAC ha comunicado sobre los cambios realizados en el nuevo Manual.

Durante la fase de validación los expertos señalaron que no necesariamente contar con un organigrama distinto supondría un obstáculo por diversas razones. De acuerdo a Jeanette Noborikawa, en la práctica el CMV podría estar cumpliendo con lo dispuesto por el Manual de operación de los Centros MAC adecuando las funciones del personal (comunicación personal, 1 de octubre, 2019). Por otro lado, José Selem menciona que “cualquier entidad funciona bien o mal por la gente [...] es un tema de que probablemente la gente que trabaja ahí es la que asegura que se haga un buen trabajo” (José Selem, comunicación personal, 21 de octubre, 2019).

En conclusión, la SSCAC ha buscado definir la estructura organizacional y los puestos más adecuadas para las operaciones de los Centros MAC. A pesar de los cambios realizados, el CMV permanece aún con los puestos del Manual de Funcionamiento anterior, como el de anfitriones, e incluso con la modificación de un solo puesto para el Especialista de Calidad y Procesos. Es así que en el CMV se han definido funciones específicas que diferencian el rol de los orientadores y de los anfitriones. Y, asimismo, se le ha dado mayor presencia al Especialista de Calidad y Procesos conjugando en un solo puesto funciones que estaban separadas en el antiguo Manual. Esto guarda relación con lo mencionado por los expertos, ya que finalmente el CMV ha definido las funciones de tal manera que cumple con las operaciones que debe cumplir un Centro MAC.

### **1.3. Los líderes se implican con clientes, partners y representantes de la sociedad.**

#### **1.3.1. Atención de necesidades**

Se refiere al nivel de involucramiento de los responsables en atender y anticipar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, entre los cuales se ha identificado a los ciudadanos, el CMV, la MDV, las entidades participantes y el personal del CMV.

En la SSCAC, la Profesional Responsable de Centros MAC señaló que es importante pensar en el ciudadano y cómo solucionarle la vida (comunicación personal, 25 de junio, 2019). En adición a esto, la Coordinadora de Simplificación y Modernización señaló que el ciudadano espera que le des lo que necesita de manera clara y completa (comunicación personal, 13 de junio, 2019). Luego, la SGP-PCM se encarga de supervisar que se le brinde las facilidades a la entidad participante: “Básicamente PCM se encarga de que no nos falte nada [para brindarle a las entidades participantes], supervisa [...] Vienen a verificar” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019). Finalmente, desde la SSCAC se señala que otro actor importante es el personal que trabaja en los Centros MAC ya que los asesores de servicio y orientadores atienden a los ciudadanos por largas horas, incluso sábados y domingos, por lo cual se depende mucho de ellos y no pueden ser descuidados (Profesional Responsable de Centros MAC, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

En el CMV, la Coordinadora del CMV resalta lo siguiente sobre la atención a los ciudadanos: “No es que trabajemos, atendamos y se vaya la gente con un trámite sino que les preguntamos cuáles son sus necesidades, qué es lo que ellos necesitan que les debo demostrar acá en este MAC, qué es lo que ellos necesitan en cuanto a servicios [...] todos los días estamos preocupados por atender bien a los administrados” (comunicación personal, 28 de junio, 2019). En adición a esto, la Coordinadora

del CMV hace énfasis en que aún falta encontrar mecanismos para atender a las personas con discapacidad en los Centros MAC, adaptando la infraestructura para su disposición (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Esto demuestra que la Coordinadora del CMV conoce y comprende la orientación al ciudadano en la entrega de servicios al ciudadano buscando conocer cuáles son sus necesidades y expectativas. Dicha interacción con el usuario es clave ya que resultará en su satisfacción o insatisfacción con el servicio. En el CMV, y en todos los Centros MAC, pueden darse situaciones en las cuales se necesita un mayor nivel de cuidado para atender a los ciudadanos quienes se encuentran molestos porque no se sienten escuchados, por lo cual es importante ayudar al ciudadano a realizar sus trámites y orientarlos adecuadamente para que no tengan confusiones o dificultades (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Con respecto a las entidades participantes, la Coordinadora del Centro CMV declaró que no considera que las entidades participantes tengan muchas necesidades ya que, como lo menciona el Especialista de Calidad y Procesos, ellos se encargan de que no les falte nada a los asesores (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Asimismo, la Coordinadora del CMV comenta que se da el caso que las entidades participantes no cuentan con personal para enviar al Centro MAC y ella tiene que buscar la manera de atender esa necesidad pendiente que finalmente afecta la atención. Para ello, resalta el apoyo con el que cuenta por parte de la MDV, quien atiende las necesidades de personal que pueda tener el Centro MAC (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Por tanto, es necesario que las situaciones en las cuales los asesores de servicio se ausenten se atiendan rápidamente por parte de las entidades participantes.

Por otra parte, tanto la Coordinadora del CMV como el Especialista de Calidad y Procesos han señalado que actualmente una necesidad que ellos tienen es la ampliación del espacio físico. La Coordinadora del CMV señala que la actual gestión de la MDV ha apoyado la iniciativa de remodelación del espacio y se está gestionando el tema presupuestario (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Por otro lado, la Coordinadora del CMV y el Especialista de Calidad y Procesos señalan la expectativa que tiene la SSCAC sobre ellos es que cumplan con la misión y objetivos del servicio. Es por ello que constantemente les brindan información sobre el rendimiento a la SGP-PCM de acuerdo a lo que ellos les requieran (Coordinadora del CMV, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Se consultó al personal del CMV si consideraban que la Coordinadora del CMV era accesible con ellos, escuchándolos de manera activa y respondiendo a sus necesidades. El 35% señaló estar

“Muy de acuerdo” con este enunciado, mientras que un 29% se encuentra “Algo de acuerdo”. Asimismo, el 27% se encuentra “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (Ver Anexo O8). Cabe indicar que casi todo el personal contratado por la MDV optó por las dos opciones.

En conclusión, tanto desde la SGP-PCM como del CMV se ha señalado que atender las necesidades los ciudadanos y el personal es importante, por lo cual, la Coordinadora y el Especialista de Calidad y Procesos se preocupan por brindar un buen servicio al ciudadano, así como atender correctamente las situaciones de conflicto. Asimismo, se observa que se preocupan porque las entidades participantes cuenten con los materiales o equipos para sus operaciones y la SSCAC realiza la verificación. A pesar de esto, la Coordinadora del CMV señala que se requiere que las entidades participantes atiendan correctamente la necesidad de personal suficiente en el CMV. Asimismo, indican que se requiere mayor espacio para sus operaciones y que la MDV viene atendiendo ambas necesidades. Por su parte el personal considera en un 64% estar “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” con que la Coordinadora del CMV es accesible, escuchando de manera activa y respondiendo a sus necesidades. Además, como se ha mencionado anteriormente, 33 de los 49 encuestados han señalado que mantienen comunicación, ya sea directa o indirecta, con la Coordinadora del CMV. Entonces, se puede indicar que existe una relación entre la comunicación que tienen con la Coordinadora del CMV y la percepción sobre su escucha activa y respuesta ante sus necesidades.

### ***1.3.2. Medios para la atención de necesidades***

Se refiere a los espacios, canales o mecanismos de diálogo que se encuentran a disposición por parte de los responsables para hacer llegar los requerimientos de los grupos de interés. Se ha identificado que la SGP-PCM dispone canales de atención de necesidades a los Coordinadores de los MAC. Además de los espacios de reunión que se han mencionado anteriormente, la SSCAC realiza visitas a los Centros MAC, pero a aquellas que están bajo la dirección de la SGP-PCM (Coordinadora de Simplificación y Modernización, 13 de junio, 2019).

Asimismo, la SGP-PCM viene trabajando para brindar más medios a los ciudadanos para que sus necesidades sean atendidas, por ejemplo a través de los reclamos. Al respecto la Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano menciona: “La idea es entonces que el ciudadano nos plantee sus reclamos [...] Y podamos hacer identificación dónde están los principales problemas desde la perspectiva del ciudadano [...] Entonces lo que queremos es poner en la voz ciudadana elementos que nos permitan comenzar a mejorar nuestros servicios” (comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Para la coordinación con la SGP-PCM también se cuentan con medios menos formales como lo son los chats. El Especialista de Calidad y Procesos señala que la coordinación es constante entre Coordinadores de los Centros MAC, incluida la Coordinadora del CMV, y la SGP-PCM, sobre todo para responder a incidencias que se presenten en el día a día, como la caídas de sistemas de las entidades participantes, ya que cuentan con un grupo [de chat] donde se encuentran todos ellos (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

En el caso de la atención de necesidades por parte del CMV hacia las entidades participantes la Coordinadora del CMV tiene que comunicarse con los coordinadores responsables de cada entidad participante o, caso contrario, la Supervisora del CMV también les hace llegar información que puedan requerir: “El tema de asistencias también [...] La supervisora se encarga de eso. [...] Se coordinó, se hizo llegar la información a la doctora Sandra, se coordinó directamente con el Gerente de Migraciones” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Por otro lado, los medios que dispone el CMV para atender y conocer las necesidades de los ciudadanos son las encuestas y los reclamos: “tenemos un módulo que es de defensa al ciudadano, ese módulo recopila los reclamos del personal MAC y reclamos a nivel de servicios municipales” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019). “Casi 50 encuestas diarias. Entonces la gente ahí me dice qué es lo que ellos quieren de nosotros” (Coordinadora del CMV, comunicación personal, 28 de junio, 2019). Asimismo, se resalta la importancia de la comunicación directa con los ciudadanos para atender sus necesidades, así como los problemas que puedan tener con el servicio. El Especialista de Calidad y Procesos señala que en caso se presenten problemas con la atención tanto él como la Coordinadora del CMV se aproximan a los usuarios y les comunican el inconveniente (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

#### **1.4. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.**

##### **1.4.1. Comunicación de los cambios**

Se refiere al compromiso de los responsables en difundir información sobre los cambios en el servicio o la organización a fin de que estos se apliquen rápidamente. La Coordinadora de Simplificación y Modernización de la SSCAC menciona que la comunicar los cambios es importante ya que si no llega a los usuarios se pueden generar una mala experiencia (comunicación personal, 13 de junio). Por su parte, la Coordinadora del CMV señala que la SGP-PCM le comunica todos los cambios que vayan a realizar puesto que siempre mantienen comunicación (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Desde la SSCAC, la Profesional Responsable de Centros MAC indica que, al

momento de realizar cambios en la Plataforma, comunican a las áreas encargadas de los MAC, en el caso del CMV, se comunican con la MDV (comunicación personal, 25 de junio, 2019). Luego de que la información es trasladada al CMV, la Coordinadora cumple la función de comunicar los cambios que le comentaron (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

El personal encuestado del CMV considera estar “Muy de acuerdo” en un 35% con que la Coordinadora comunica al personal los cambios y sus razones. Luego, un 16% señala estar “Algo de acuerdo”. Por otro lado, el 33% de encuestados indicó estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (Ver Anexo O9), con lo cual puede considerarse que aún falta un mayor esfuerzo para comunicar al personal los cambios que puede tener la atención en el CMV. A pesar que se ha mencionado que en caso ingrese una nueva entidad participante al CMV se le comunica al personal, no se ha realizado otra referencia a más situaciones en las que se hayan comunicado cambios al personal.

La relevancia de la comunicación de los cambios incide en que, de no realizarse, finalmente el principal afectado es el ciudadano. Esto se debe a que la claridad y precisión con la que se le brinda la información impacta sobre su satisfacción con el servicio. Por ello es que la SGP-PCM se comunica con la Coordinadora del CMV, quien a su vez difunde los cambios con su equipo de trabajo. Esta coordinación directa con la Coordinadora es importante debido a que, como menciona José Selem, al estar administrado por otro nivel de gobierno las decisiones que se tomen a un nivel estratégico pueden carecer de convicción (comunicación personal, 21 de octubre). A pesar de estos esfuerzos, no se ha podido determinar acciones que demuestren que se están comunicando a nivel del personal del CMV. Si bien el 51% considera estar “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” con la comunicación de los cambios hacia el personal, el porcentaje sigue estando dividido. De acuerdo a Carolina Cubas, esto puede deberse a un tema estructural donde el personal responde sobre todo a las instrucciones de su jefe de la entidad a la cual pertenece ya que ahí radica su situación contractual (comunicación personal, 18 de octubre, 2019). Por tanto, el porcentaje obtenido en la encuesta puede ser una muestra de la dificultad para comunicar los cambios al personal que no pertenece a la MDV.

#### ***1.4.2. Medios para la comunicación de los cambios***

Consta de los canales o mecanismos de difusión que utilizan los responsables del CMV a fin de comunicar los cambios a los grupos de interés para que se encuentren debidamente informados. Como se ha mencionado, para difundir los cambios que realiza la SGP-PCM en la Plataforma MAC, se llevan a cabo reuniones y, además, se emplean medios formales como la comunicación a través

del área de la MDV responsable. Asimismo, la Coordinadora del CMV o la Supervisora del CMV pueden comunicarse directamente con los coordinadores responsables de cada entidad.

Finalmente, a pesar que se ha identificado que un actor importante a quien comunicarse los cambios son los ciudadanos, existe una complicación respecto a los medios que se pueden utilizar para ello. Si bien la Coordinadora del CMV señala que a veces se utilizan las redes para comunicarse con los ciudadanos (comunicación personal, 28 de junio, 2019), por otro lado, la Coordinadora de Simplificación y Modernización menciona que no todos los ciudadanos utilizan la página web de los Centros MAC ya que lo desconocen y recién están conociendo la Plataforma MAC (comunicación personal, 13 de junio, 2019).

En la fase de validación se ha identificado que la comunicación de los cambios depende de los canales de comunicación que se ponen a disposición para informar tanto a los coordinadores como el personal, sin depender de alguien que los difunda (Guiselle Romero, comunicación personal, 7 de octubre, 2019). Además, Jeannete Noborikawa menciona que por ahora el correo cumple ese papel de ser un único canal de información (comunicación personal, 1 de octubre, 2019)

Según lo menciona la red PwC (2012), la comunicación tiene un propósito fundamental y esto se debe a que es un conductor clave para la satisfacción. Por ello es importante contar con espacios, mecanismos mediante los cuales comunicar los cambios en torno a la estrategia y/o la gestión del CMV. Estos medios en el CMV son las reuniones que se llevan a cabo con la SGP-PCM y, además, las coordinaciones que realizan la Coordinadora del CMV o el Especialista de Calidad y Procesos con los coordinadores responsables de cada entidad. En adición a esto, a pesar que la comunicación con el ciudadano es importante, no se cuentan con medios efectivos para difundir información con ellos, ya que el principal medio a través de la web no garantiza que la información llegue a todos los usuarios. De la misma manera, no se está garantizando un canal de comunicación que garantice que toda la información llegue al personal de manera oportuna. Ello es importante teniendo en cuenta que el personal proviene de distintas entidades y pueden estar recibiendo informaciones distintas.

## **2. Estrategia**

La presente sección analiza el desarrollo de la estrategia en torno al Centro MAC Ventanilla, considerando los grupos de interés y aliados con los que se relaciona y el despliegue que tiene para hacerlo realidad. Para ello, se ha organizado el análisis de acuerdo a doce subvariables: Información para la implementación, Información para la operación, Medios para la comprensión del entorno,

Información de rendimiento, Mecanismos de aprendizaje, Experiencias externas, Alineación de la estrategia, Modificación de la estrategia, Identificación de procesos clave, Reconocimiento de procesos clave, Comunicación de la estrategia y Aplicación de procesos clave.

## **2.1. La estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.**

### ***2.1.1. Información para la implementación***

Consta de identificar información relevante sobre el entorno en cual se implementará el Centro MAC. Desde la SGP-PCM se dispone que para la implementación de los Centros MAC se lleven a cabo diversos estudios que determinen la idoneidad del espacio en el cual será ubicado, tanto a nivel geográfico como efectivo para posicionar los servicios públicos.

De acuerdo al Decreto Supremo N° 055-2018-PCM se formulan los lineamientos para la implementación de los canales de atención y, asimismo, menciona brevemente la posibilidad de que se lleven a cabo estudios correspondientes a la implementación. Por otro lado, en el Decreto Supremo N° 090-2019-PCM se profundiza un poco más en la información para la implementación haciendo referencia al cumplimiento de estándares arquitectónicos, consideraciones climáticas y socio culturales del territorio, así como garantizar la oferta de entidades participantes de acuerdo a criterios de demanda, impacto social, accesibilidad y cercanía.

Es así que la Coordinadora de Simplificación y Modernización manifiesta que la implementación de los Centros MAC no es al azar y que, por el contrario, se llevan a cabo estudios de micro localización, macro localización, arquitectónicos, de demanda y de oferta (comunicación personal, 13 de junio, 2019). De la misma manera, la Profesional Responsable de los Centros MAC sostiene que los estudios que se realizan, sobre todo los de oferta y demanda, tienen por finalidad identificar la falta de diversidad de entidades públicas en una zona geográfica a las cuales los ciudadanos puedan acudir, así como identificar la cantidad de módulos de atención a implementar gracias a la información de demanda con la que cuentan las entidades participantes (comunicación personal, 25 de junio, 2018).

Tal como lo señala el boletín del año 2014 del CMV, se proyectaron 260,000 ciudadanos del distrito de Ventanilla y otros distritos, como Puente Piedra, Ancón, Callao, San Martín de Porres, beneficiados con la implementación del CMV, para lo cual se contó inicialmente con siete entidades públicas, el Colegio de Notarios del Callao e iniciativas de oportunidad laboral y emprendimiento.

Asimismo, se señaló que el CMV se ubica a la espalda del Palacio Municipal, el cual, cabe resaltar, está ubicado en un espacio de alta concurrencia de personas debido a que congrega en sus alrededores establecimientos comerciales y financieros. En adición a esto, se tuvo en cuenta un crecimiento poblacional de 5% del distrito, con lo cual para el 2018-2019 Ventanilla sería el distrito más poblado de la provincia constitucional del Callao. Y, además, precisó que de acuerdo a estudios económicos, el distrito de Ventanilla es el único distrito que aún puede generar polos de desarrollo económico.

La SGP-PCM establece que para la implementación de los Centros MAC se deben llevar a cabo una serie de estudios a fin de determinar el espacio idóneo para brindar el servicio. El CMV fue inaugurado el año 2014, pero previamente se identificó el alcance ciudadano de los beneficios de sus operaciones, así como la importancia que tendría la implementación del Centro MAC en el distrito de Ventanilla. De este manera, se puede observar que se ha establecido información relevante que debe ser identificada para la implementación de todo Centro MAC y que se ha identificado en el CMV al momento de su implementación, teniendo en cuenta su particularidad a pesar de ser parte de un modelo que busca ser estándar (Carolina Cubas, comunicación personal, 18 de octubre, 2019).

### ***2.1.2. Información para la operación***

Se refiere a la identificación de información del entorno en el cual se ubica el CMV que afecte, de manera positiva o negativa, la operación. En el CMV se ha identifica principalmente los periodos de tiempo en los que existe mayor demanda de servicios y los servicios que son más demandados por los ciudadanos: “Identificamos qué trámites demoran más tiempo, qué trámites demoran menos tiempo, en qué horas hay mayor afluencia [...] en el caso de procedimientos tenemos procedimientos que tienen mayor demanda” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Por otro lado, tanto el Especialista de Calidad y Procesos como la Coordinadora del CMV han mostrado el interés en conocer más sobre el ciudadano; esto es, obtener información que les permita identificar aspectos que influyen en la operación diaria del Centro MAC: “Lo último fue la actualización del sistema [...] Ahora te piden tu DNI, registra nuestra base de datos tu información y lo que tenemos pensado es aprovechar de cierta forma esa información para saber qué cantidad de adultos mayores vienen, de qué horas a qué horas” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2018). “Todavía ninguno de esos sistemas me indica [...] de dónde están viniendo, de qué zonas vienen [...] Sería bueno saber de qué zonas están viniendo, de qué partes del distrito [...] Y yo sí considero que debemos mejorar el sistema [...] Con información del

administrado, de dónde viene, su edad” (Coordinadora del Centro MAC, comunicación personal, 28 de junio, 2018).

Durante la fase de validación se consultó a los expertos sobre la importancia de recopilar información de los ciudadanos y sus consecuencias de no hacerlo. Jeanette Noborikawa menciona que es importante para poder coincidir con sus necesidades y expectativas ya que son el centro de los servicios de atención (comunicación personal, 1 de octubre, 2019). Esta recopilación permite tomar decisiones en base a sus opiniones y, de no hacerlo, podría traducirse en insatisfacción y desconfianza (José Selem, comunicación personal, 21 de octubre, 2019)

En el CMV se recopila información que pueda afectar la rapidez del servicio, como por ejemplo periodos de tiempo en los cuales hay mayor demanda, los servicios más demandados y aquellos que tardan más. De esta manera, se procura prestar mayor atención a estos puntos críticos ya que pueden ocasionar mayores tiempo de espera a los usuarios. Por otra parte, se resalta que es necesario obtener mayor información relacionada al perfil del ciudadano que asiste al CMV, lo cual, de acuerdo a Guiselle Romero, es importante ya que permite conocer las particularidades de los ciudadanos de Ventanilla (comunicación personal, 7 de octubre, 2019). Asimismo, esta preocupación está en línea a lo sostenido por los expertos y la red PwC (2012) que menciona que conocer sobre el ciudadano permitirá desarrollar estrategias que incorpore a todo tipo de usuarios, así como conocer sus necesidades y expectativas, generando así valor para ellos, satisfacción y confianza.

### ***2.1.3. Medios para la comprensión del Entorno***

Da cuenta de los medios o mecanismos que se utilizan para recopilar información sobre el entorno en el cual opera el CMV. Los principales medios que se emplean son las encuestas y el sistema de colas, llamado QueueSmart, así lo considera el Especialista de Calidad y Procesos (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Cabe mencionar que, si bien es considerado su principal medio, esta herramienta permite conocer sobre todo información de rendimiento, más no mayor información del ciudadano o del espacio físico en el cual se ubica. Asimismo, el Especialista de Calidad y Procesos señala: “tenemos una anfitriona que se encarga de realizar lo que son las encuestas. Es la única forma en la cual nosotros tomamos conocimiento de los servicios que puedan necesitar [los ciudadanos]” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Por otra parte, se ha identificado también que la información para la operación no necesariamente puede estar vinculada a la información que se recolecta desde el mismo Centro MAC. Las entidades participantes o administradoras pueden aportar a la comprensión del entorno. Por

ejemplo, el Especialista de Calidad y Procesos comentó que desde la MDV, específicamente el área de OMAPED<sup>4</sup>, les hizo llegar información sobre la cantidad de usuarios con discapacidad que se ven en la necesidad de ir hasta Lima al establecimiento de CONADIS para realizar su trámite (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Entonces, principalmente en el CMV se recopila información a través del sistema de colas QueueSmart y las encuestas, pero esta información que se recopila es sobre todo del rendimiento. Medios como la encuesta, la cual emplea el CMV, permiten obtener feedback del ciudadano sobre la atención recibida. Asimismo, los aliados, en este caso, las entidades participantes o administradoras, pueden contribuir brindando información, tal como lo hizo el área de OMAPED de la MDV. Los aliados también reciben información de los ciudadanos a raíz de las experiencias y de análisis de información que pueden estar generando individualmente; por lo cual, intercambiar dicha información permitiría conocer en mayor medida el entorno en el cual se desarrolla en CMV, pero aquello implica mayores niveles de colaboración y coproducción del servicio.

## **2.2. La estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.**

### **2.2.1. Información de rendimiento**

Esta subvariable busca identificar si el CMV utiliza indicadores de rendimiento que permitan conocer el estado de su operación para así evaluarlo. De acuerdo al Reglamento del Decreto Legislativo 1211 (2019) la SGP-PCM es la entidad que se encarga de establecer los indicadores para la supervisión y evaluación de la Plataforma MAC, los servicios y los trámites. Es así que en el nuevo Manual de Funcionamiento de los Centros MAC (Resolución de la Secretaría de Gestión Pública N°005-2019-PCM-SGP) la SGP-PCM ha definido veintiún indicadores que antes no eran considerados y que, además, están organizados por procesos. Debido a que el referido Manual de Funcionamiento aún no se ha aplicado al CMV, aún no se emplean los indicadores.

Por otra parte, desde la SSCAC se ha empezado a emplear una herramienta que permite obtener información sobre el rendimiento de los Centros MAC, Tablero de control. Esta herramienta recopila información como el número de atenciones, el número de tickets no atendidos, los tiempos de atención, entre otros (Coordinadora de Simplificación y Modernización, comunicación personal,

---

<sup>4</sup> Oficina Municipal de Atención a la Persona con Discapacidad. Funciona como un servicio de la municipalidad a sus ciudadanos en situación de discapacidad.

13 de junio, 2019). Actualmente estos solo se están aplicando a manera de prueba en el Centro MAC Lima Norte y el MAC Lima Este, ambos bajo la dirección directa de la SSCAC.

En el CMV, el rendimiento principalmente se evalúa respecto al tiempo que duran las atenciones, para lo cual utilizan el sistema QueueSmart: “Actualmente medimos las atenciones, los tiempos de atención y cantidad de atenciones promedio” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019) Asimismo, los reclamos y las encuestas también son un medio importante para conocer la deficiencias de las operaciones y las atenciones que brinda el personal del CMV. La Coordinadora del CMV indica, por ejemplo, que los reclamos pueden ayudar a identificar problemas en la atención de los asesores de servicio (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Brindar un adecuado seguimiento a las operaciones y su evolución implica que se desarrollen indicadores claves (PwC, 2012), por lo cual es oportuno que la SGP-PCM, como entidad encargada de establecer los indicadores para la Plataforma MAC, haya desarrollado y establecido indicadores para los principales procesos de los Centros MAC en el nuevo Manual de Funcionamiento. Asimismo, la creación del Tablero de control permitirá recopilar información sobre el rendimiento de los Centros MAC de manera organizada. Si bien actualmente aún no se ha aplicado al CMV ambas iniciativas, es indispensable que paulatinamente se vayan implementando. A pesar de ello, el CMV viene recopilando información referida principalmente a las atenciones a través del sistema QueueSmart, las encuestas y los reclamos. Esta información le ha permitido establecer promedios referidos a los tiempos de atención, lo cual es importante ya que establece valores apropiados que permiten reportar la efectividad del servicio.

### ***2.2.2. Mecanismos de aprendizaje***

Se refiere al desarrollo de actividades que permitan analizar las capacidades del CMV, a través de experiencias o indicadores de rendimiento. De acuerdo al antiguo Manual de Organización y Funcionamiento de los Centros MAC (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM.SGP), en el organigrama se consideraba un espacio llamado Grupo de Trabajo Multisectorial, el cual congregaba a los representantes de las entidades que participaban del Centro MAC para tomar acuerdos respecto a la operatividad del canal. A pesar de ello, el Especialista de Calidad y Procesos indicó que estos espacios no se venían implementando en el CMV (comunicación personal, 3 de abril, 2019).

Como se ha mencionado anteriormente, la Profesional Responsable de Centros MAC señala que se llevan a cabo reuniones trimestrales con los Coordinadores de los MAC (comunicación personal, 25 de junio, 2019). La Coordinadora de Modernización y Simplificación Administrativa resalta que la importancia de llevar a cabo reuniones con los Coordinadores es debido a la experiencia que tienen día a día (comunicación personal, 13 de junio, 2019). Asimismo, como también se mencionó, en el CMV se llevan a cabo reuniones en las cuales participa el Especialista de Calidad y Procesos, la Supervisora y la Coordinadora del CMV semanalmente, en las cuales se presenta el reporte del servicio en base a la información recolectada durante la semana (Coordinadora del Centro MAC Ventanilla, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Contar con espacios de aprendizaje permite que las organizaciones se encaminen hacia un óptimo desarrollo de capacidades en base de sus experiencias. Los espacios que existen, como el desarrollo de reuniones entre los Coordinadores de los MAC y la SGP-PCM a nivel estratégico, y, en segundo lugar, a través de reuniones para analizar las operaciones entre la Coordinadora del CMV y su equipo de trabajo son beneficiosos para monitorear el desarrollo de los servicios en base a información valiosa como lo son los indicadores y la experiencia directa, lo cual, como menciona Jeanette Noborikawa, es fundamental, ya que las discusiones deben ser en base a evidencia (comunicación personal, 1 de octubre, 2019). Cabe resaltar que durante la fase de validación, se mencionó que es importante contar con espacios de aprendizaje donde participe el personal que atiende a los usuarios ya que la atención al ciudadano es un tema bastante empírico (Carolina Cubas, comunicación personal, 18 de octubre, 2019). No se ha encontrado evidencia clara de la implementación de dichos espacios en el CMV.

### ***2.2.3. Experiencias externas***

Da cuenta de la recopilación de información para el benchmarking a fin de comparar el rendimiento e identificar mejoras para los Centros MAC. La implementación y desarrollo de la Plataforma MAC ha tomado experiencias de estrategias similares en otros países, como Brasil, Colombia e Inglaterra, y también de franquicias del sector privado (Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019). Estas experiencias han permitido que el servicio evolucione y encuentre los mejores caminos para desarrollarse. Es así que las decisiones estratégicas aún hoy en día toman en cuenta las experiencias externas.

Si bien el CMV funciona como parte de la Plataforma MAC, la cual sí toma experiencias de otras plataformas de atención al ciudadano en otros países, el Especialista de Calidad y Procesos

resaltó que para él era importante conocer cómo funcionaban las operaciones de los otros Centros MAC, lo cual permitiría, según menciona, que se puedan identificar aspectos en los cuales mejorar y fortalecer el CMV ante un incremento de la demanda (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Es así que él muestra su deseo de poder intercambiar información con los responsables de otros Centros MAC o visitar las instalaciones, sobre todo de aquellos que tienen mayor demanda, como el Centro MAC de Lima Norte.

Tal como lo menciona la red PwC (2012), los programas de benchmarking en el sector público permiten identificar iniciativas innovadoras que vienen siendo ya implementadas y que agregan valor al servicio, así como obtener el conocimiento necesario para llevar a cabo estas iniciativas. Por ello, desde la SGP-PCM se ha venido tomando experiencias internacionales de plataformas integradas de atención ciudadana, así como experiencias del sector privado, lo cual no debería extrañar, ya que, como se ha mencionado, el sector público ha venido incorporando también aprendizajes sobre el desempeño provenientes de este sector. En el mismo camino se dirige el deseo del Especialista de Calidad y Procesos del CMV sobre conocer experiencias de otros Centros MAC, ya que esto permitiría obtener conocimiento para aplicar iniciativas que prevengan las dificultades que se originan con el aumento de la demanda de los servicios.

### **2.3. La estrategia se desarrolla, revisa y actualiza**

#### **2.3.1. *Alineación de la estrategia***

Esta subvariable busca determinar la capacidad que tiene la estrategia de integrar la misión, visión o directrices de los diferentes grupos de interés. Se ha identificado anteriormente que no existe mucha claridad al referirse sobre la misión y visión. Si bien se conoce que el objetivo del CMV y de la Plataforma MAC, en general, es la de mejorar la calidad de los servicios que brinda el Estado a través de la articulación de las entidades públicas, no se ha podido evidenciar a través de las entrevistas que la misión y visión de otras entidades públicas se estén alineando con la finalidad del Centro MAC.

La dificultad al hablar de misión y visión de las entidades públicas puede tener una causa en los constantes cambios de gestión que se dan en el Estado. la Coordinadora de Modernización y Simplificación administrativa señala que la misión y visión puede ser algo inestable dentro de las entidades públicas o municipalidades por esta razón (comunicación personal, 13 de junio, 2019). De acuerdo a un estudio publicado en un artículo publicado en el periódico electrónico de El Comercio

(Chirinos, 2018), se menciona que durante los seis últimos gobiernos, la permanencia promedio de los ministros en sus cargos es de trece meses.

Por otro lado, cabe resaltar que se ha observado los portales web institucionales de las entidades participantes en el CMV y se ha identificado que todas han establecido una misión y visión orientadas a brindar sus servicios en beneficio de los ciudadanos. Es importante mencionar que tanto la misión de la PCM como la de la MDV están relacionadas a brindar servicios públicas de calidad. Por su parte, la visión de la PCM está orientada a contar con un Estado moderno y articulado que genere confianza en la ciudadanía, mientras que la de la MDV se orienta al bienestar social, orden urbano y desarrollo económico del distrito. Entonces, se puede observar que principalmente la misión de las dos principales entidades responsables del CMV se encuentran alineadas a la finalidad de los Centros MAC.

En adición a esto, la Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano menciona que “la Plataforma MAC está hecha para ser una plataforma de Estado, no de instituciones particulares” (comunicación personal, 25 de junio, 2019). Esto evidencia en cierta medida la importancia de que el CMV, así como el resto de Centros MAC, tengan la capacidad de representar una sola visión. Esta única visión puede estar relacionada a la planteada en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (2013), la cual menciona que el Estado Moderno debe estar orientado al ciudadano, ser eficiente, descentralizado y unitario, inclusivo, y abierto.

Durante la fase de validación, Guiselle Romero comentó que en el caso específico de los Centros MAC no necesariamente se trate de armonizar las visiones o misiones de todas las entidades que participan, sino que se puede tener un alineamiento en la misión o visión del Centro MAC respecto del servicio que se produce de manera conjunta, porque cada entidad genera un valor público distinto y lo importante está en cómo lo articulan para generar un valor compartido (comunicación personal, 7 de octubre, 2019).

Por tanto, si bien existen dificultades para mantener la misión y visión que plantean las entidades individualmente, es justamente crucial, como lo menciona la Subsecretaria de Calidad de Atención al Ciudadano, tener la idea de que el CMV es parte de una Plataforma de Estado, encaminado así una construcción de visión relacionada a lo mencionado por Guiselle Romero: tener una visión alineada respecto al servicio que se produce de manera conjunta, generando así un valor compartido. Por ello, es importante lo planteado en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía, ya que permiten evidenciar

esta orientación a los ciudadanos de los servicios que brindan las entidades y así poder construir una sola visión de Estado orientada a los ciudadanos en el CMV.

### ***2.3.2. Modificación de la estrategia***

Consiste en identificar si la estrategia se modifica como resultado de la evaluación o actualización a raíz del análisis del entorno. La estrategia relacionada al CMV es la planteada por la SGP-PCM respecto a la Plataforma MAC. Se ha identificado que los planteamientos se han ido modificando; sobre todo esto se evidencia con el cambio del Manual de Funcionamiento, así como la publicación de nuevos reglamentos relacionados a la Plataforma MAC.

Si bien la estrategia relacionada a los Centros MAC se ha actualizado durante el 2019, actualmente el CMV aún no aplica estos cambios. Se ha venido realizando reuniones en las cuales se ha comunicado los cambios en el nuevo Manual Funcionamiento y se ha iniciado con la adecuación correspondiente. De acuerdo al Modelo EFQM (2012) se tienen que identificar los resultados claves del servicio, así como comprender sus competencias claves y cómo generar valor. Por ello es que los nuevos planteamientos de la Plataforma MAC está orientados a garantizar altos niveles de calidad mediante la definición de las responsabilidades de la SGP-PCM, el aseguramiento de la participación óptima de las entidades, la adecuada distribución de funciones del personal y el diseño de los procesos de los Centros MAC.

## **2.4. La estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.**

### ***2.4.1. Identificación de procesos clave***

Esta subvariable permite conocer la capacidad de identificar cuáles los principales procesos del CMV que otorgan valor al ciudadano. Principalmente se ha identificado que los procesos vinculados a la atención del personal son los clave ya que, como lo señala la Coordinadora de Simplificación y Modernización, “lo más importante para el ciudadano de todos los inductores o conductores de satisfacción es la atención del personal” (comunicación persona, 13 de junio, 2019).

Es así también que la Profesional Responsable de los Centros MAC señala lo siguiente: “Nuestros procesos desde que llega el ciudadano a la puerta [...] identifica el servicio o trámite que necesita, o el requerimiento [...], ese es el proceso más crítico, porque de ahí tú, si lo orientas mal, él paga de más y te llena el cuaderno de reclamaciones” (comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Los procesos relacionados a la atención y orientación por parte del personal son considerados los claves. Justamente al respecto y de acuerdo a lo mencionado por la Coordinadora de Simplificación y Modernización, en el Manual para la Implementación de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de servicios en el Sector Público (2019) se mencionan seis conductores que impactan en la satisfacción de los ciudadanos, de los cuales dos están relacionados al personal que los atiende. Para el usuario es importante recibir un trato profesional y, asimismo, que se les brinde información de manera sencilla, clara y precisa. Por ello, la Profesional Responsable de los Centros MAC menciona que la orientación que se le brinda al usuario es clave. La atención del personal está relacionada directamente a las necesidades y expectativas del ciudadano y son puntos de contacto clave que finalmente influyen en la satisfacción y percepción de la calidad del servicio.

#### ***2.4.2. Reconocimiento de procesos clave***

Se refiere a la capacidad del personal de reconocer la existencia de procesos claves del CMV. Para ello se le consultó al personal qué tan de acuerdo se encontraba con que el CMV cuenta con procesos clave para hacer realidad la estrategia. Como resultado se obtuvo que el 37% de los encuestados se encuentra “Muy de acuerdo” y el 35% se encuentra “Algo de acuerdo” (Ver Anexo O10). Esta información será complementada con las siguientes subvariables.

#### ***2.4.3. Comunicación de la estrategia***

Se refiere al establecimiento de planes, objetivos y metas en el CMV por parte de la Coordinadora del CMV y el Especialista de Calidad y Procesos que reflejen la estrategia de la Plataforma MAC. El Especialista de Calidad y Procesos comenta que los tiempos de atención y la calidad del servicio son básicamente la meta que tienen (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Por su parte, la Coordinadora del CMV señala que los objetivos y metas del CMV son atender a la mayor cantidad de personas y atenderlos correctamente y a tiempo. Asimismo, considera que deben de mantenerse estándares de tiempo de atención para garantizar que los usuarios sean atendidos eficientemente (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Al respecto, durante la fase de validación, los expertos señalaron que el tiempo de atención no es un objetivo suficiente y que asegurar la calidad de la atención implica varios elementos. Jeanette Noborikawa menciona que el Centro MAC implica integración de servicios, conocer las necesidades y expectativas del ciudadano (comunicación personal, 1 de octubre, 2019). Por otro lado, Guiselle Romero comenta: “Yo creo que un elemento importante, en efecto, es el tiempo de atención, pero también la experiencia del usuario. Una de las cosas que dicen que la gente siempre recuerda es cómo

tú lo hiciste sentir [...] Entonces, de repente, en efecto, lo hacen a tiempo, de repente es oportuno, pero si las otras cosas que me hacen vulnerable me vulneran más, es peor” (comunicación personal, 7 de octubre, 2019).

José Selem explica que el tiempo de atención no es suficiente porque garantizar que la atención sea rápida no garantiza un buen servicio. Lo importante es la calidad, menciona, pero que esta es la suma de muchos elementos que buscan cubrir sus necesidades y expectativas; siendo así que el gran objetivo tiene que ver, en realidad, con la satisfacción del ciudadano (comunicación personal, 21 de octubre, 2019).

Si bien se reconoce cuál es el objetivo del CMV, el cual está relacionado fundamentalmente a la calidad de atención del servicio, es importante resaltar que no se han identificado planes del CMV o metas que hayan sido establecidas. Para los espacios integrados de servicios públicos es importante reconocer y establecer niveles de servicio que puede estar relacionados a los indicadores, para así establecer estándares y metas a cumplir. Tal como lo mencionan los expertos en la fase de validación, medir el servicio en base a los tiempos de atención es insuficiente, ya que la calidad implica más elementos relacionados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Ello es importante para mantener y desplegar una estrategia clara dentro del CMV.

#### ***2.4.4. Aplicación de procesos clave***

Da cuenta de la percepción sobre la definición de los procesos clave a través de los planes, objetivos o metas para la consecución de la estrategia. Tomando en consideración que el objetivo de la Plataforma MAC es brindar servicios de calidad al ciudadano y que a través de las entrevistas se ha identificado que la atención y orientación al ciudadano es clave, se ha hallado que existe un amplio nivel de reconocimiento de que los planes, objetivos o metas que se definen en el CMV reflejan la intención de la Plataforma adecuadamente. Es así que el 49% del personal encuestado considera estar “Muy de acuerdo” con esta premisa; asimismo, el 24% se encuentra “De acuerdo” (Ver Anexo O11).

En adición a esto, se realizó una pregunta abierta en la cual se consultaba al personal del CMV sobre los medios de participación para el establecimiento de objetivos o metas del CMV. Algunos de los encuestados en la pregunta hicieron referencia a cuáles eran los objetivos del CMV. Es así que se pudo observar que los objetivos mencionados se referían a la mejor atención al ciudadano a través de la orientación, ayuda, rapidez, empatía, esto con la finalidad que el ciudadano se retire satisfecho. Por otra parte, y a diferencia de lo mencionado, el personal no hizo referencia a

planes concretos, lo cual, y en relación con la anterior subvariable, muestra que no hay un despliegue de planes para la operación del CMV.

Entonces, sí se puede evidenciar que el personal del CMV tiene la capacidad de identificar los objetivos que tiene este. De acuerdo a lo que mencionaron, estos guardan relación, en primer lugar, con los procesos claves señalados por la Coordinadora de Simplificación y Modernización y la Profesional Responsable de los Centros MAC, ya que se encuentran en el marco de brindar la mejor atención al ciudadano. Y, en segundo lugar, se relacionan en parte a los objetivos que tiene el CMV según el Especialista de Calidad y Procesos y la Coordinadora del CMV, ya que se enfocan, tal como lo señala Carolina Cubas, más en lo personal en cuanto la interacción con el ciudadano (comunicación personal, 18 de octubre, 2019). Estos aspectos mencionados por el personal se orientan a garantizar la calidad de la atención procurando satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Por tanto, y en adición con los altos porcentajes del personal que se encuentra “Muy de acuerdo” y “De acuerdo” en las subvariables de Reconocimiento de procesos claves y Aplicación de procesos claves, los cuales ascienden a 72% y 73% respectivamente, se puede sostener que la estrategia planteado para la Plataforma MAC y sus canales ha podido ser desplegada hasta el nivel operativo del CMV, pero esto no se debería principalmente al despliegue a través de metas, planes y objetivos, sino a la experiencia del día a día del personal..

### **3. Personas**

De acuerdo con el Modelo EFQM, las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas con la finalidad de motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de esta (Junta de Andalucía, s/f). Para este criterio, la investigación ha evaluado los subcriterios mencionados a continuación: Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos; Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización; Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización; Existencia de un diálogo entre las personas y la organización; y, Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización. A su vez, cada subcriterio se compone de subvariables medidas a través de Encuestas, Entrevistas y revisión de documentos.

### **3.1. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos**

#### **3.1.1. *Plan de gestión de personas***

Este subcriterio evalúa la capacidad de planificación de los recursos humanos para cumplir con los objetivos del CMV. Es decir, la capacidad de respuesta del CMV para satisfacer necesidades actuales y futuras en términos de personal idóneo con el fin de cumplir con el objetivo de la Plataforma MAC: atender bien al ciudadano.

En efecto, es necesario contar con personal idóneo para la prestación de servicios al ciudadano, pero, en realidad, debido a la diversidad de entidades agrupadas en el CMV, existe una variedad de perfiles por orientador, anfitrión y asesor de servicios que no satisfacen las necesidades y expectativas de los ciudadanos en cuanto a orientación y atención. Esto último responde a que las entidades públicas son las encargadas del reclutamiento del personal destinado para el CMV; sin embargo, las habilidades y capacidades requeridas no fueron establecidas previamente para brindar una buena atención al ciudadano, fin último de todos los canales de la Plataforma MAC. Al respecto, la Coordinadora del CMV comenta “yo he tenido muchos casos de esas personas que han hecho [hasta] a propósito una mala atención para que los saquen de acá [CMV]. Un señor me dijo “señora Sandra, yo no debo de estar acá. Yo trataba con jueces, con fiscales [...]” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Otro factor que impide cumplir con el personal idóneo para el CMV es la diversidad de contratos laborales existentes en el sector público. El contrato de plazo indeterminado resulta en falta de motivación del servidor público en el cumplimiento de sus funciones, ya que su puesto se encuentra garantizado. En ese sentido, la Coordinadora del CMV evidencia “nos están mandando gente de las entidades del Estado que [...] han sido nombrados [...] y ya los mandan acá al MAC. No tienen el perfil” (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Esto último resalta la necesidad de sensibilización del personal de las entidades públicas en cuanto a la priorización de la atención de calidad a los ciudadanos.

Ello encuentra explicación en que cada entidad participante ha contratado al personal destinado para el CMV de modo independiente. Al respecto, como parte de la fase de validación de nuestro estudio, ante la necesidad de un mecanismo de contratación de personal en función de las necesidades de la Plataforma MAC bajo un contexto heterogéneo de contratos laborales, se tiene planeado definir perfiles idóneos para la atención al ciudadano así como establecer índices de desempeño del personal perteneciente a las entidades participantes (Jeanette Noborikawa,

comunicación personal, 1 de octubre, 2019). Adicionalmente, es crítico tener en cuenta el mercado laboral que, en la actualidad, tiene una oferta limitada en términos de personal calificado para los perfiles encargados de atención al ciudadano en el sector público (José Selem, comunicación personal, 21 de octubre, 2019).

Otro factor que impide que se cubra la demanda es la alta rotación del personal: “[...] a pesar de que los hemos capacitado [...] todavía no se amoldan y lo peor es que hay mucha rotación de personal. Entonces a cada personal nuevo de cada entidad del Estado tenemos que volver a explicar lo mismo” (Comunicación personal, 28 de junio, 2019). Respecto a esto último, de la fase de validación con expertos, se mencionó que los espacios de atención al ciudadano naturalmente, tanto en el sector público como privado, son de alta rotación. Ante este contexto, se recomendó generar manuales y protocolos que coadyuven con la adaptación y aprendizaje del personal (Carolina Cubas, comunicación personal, 18 de octubre, 2019).

En suma, el Plan de gestión de personas no se satisface en la operación del CMV. Es decir, si bien la planificación de gestión de personas tiene la finalidad de reclutar al personal idóneo para lograr cumplir con el objetivo de la Plataforma MAC, existen condiciones que obstaculizan dicho planteamiento. Así, las entidades públicas participantes reclutan al personal destinado para el CMV redundando en colaboradores con habilidades y capacidades que no satisfacen el perfil requerido para las labores de orientación y atención al ciudadano. En adición, durante la operación, el contrato laboral indeterminado inhibe el desempeño y motivación de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones.

## **3.2. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas**

### **3.2.1. *Formación del personal***

Este subcriterio tiene como finalidad conocer la percepción del personal respecto a la existencia de actividades enfocadas a desarrollar las capacidades o habilidades necesarias para la prestación del servicio. Por ello, se consultó si se llevan a cabo actividades de capacitación que permitan desarrollar habilidades o conocimientos necesarios para el puesto, para lo cual hemos de hacer notar que los resultados obtenidos por las opciones “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” suman entre ambas el 57% de las valoraciones con relación a esta interrogante, quedando por debajo de esta situación nada despreciable el 42% de las percepciones del personal (Ver Anexo O12). De este modo, vemos que el sentimiento general de los colaboradores del CMV respecto a las

oportunidades de formación laboral se ubica en el término medio en su valoración puesto que existen porcentajes similares tanto en sentido ascendente como descendente en la escala de valoración.

Lo anterior se puede explicar a partir de los comentarios recopilados sobre si el CMV brinda oportunidades de desarrollo profesional o personal (¿El CMV brinda oportunidades de desarrollo profesional o personal? ¿Cuáles son?). Así, entre las modalidades de desarrollo profesional disponibles se mencionaron capacitaciones en procedimientos administrativos de las entidades participantes, rotación de puestos, línea de carrera y planes de estudio. No obstante, todas ellas son dirigidas principalmente para orientadores, anfitriones y asesores de servicio contratados por la MDV. A diferencia de los asesores de servicios de las entidades participantes comentaron “[...] no he sabido de alguna capacitación al personal” y su formación profesional se limita a la interacción con otras entidades presentes en el CMV resultando en un modo de aprendizaje para brindar un mejor servicio al ciudadano.

Entonces, se puede determinar que no existen políticas ni planes de recursos humanos a nivel de todo el CMV, mientras que solo existen oportunidades de desarrollo que aún no han sido efectivas para el personal del CMV contratado por la MDV. Con todo ello, existe una gran diferencia en la gestión del personal, lo cual podría disminuir los niveles de motivación y compromiso con el CMV y, finalmente, con la Plataforma MAC.

### ***3.2.2. Perfil del personal***

El perfil del personal se encuentra compuesto por las habilidades y competencias necesarias para brindar un servicio óptimo. El personal del CMV se encuentra compuesto por la Coordinadora, Supervisora, Especialista TIC, Especialista de Calidad y Procesos responsables de la operación y mantenimiento del Centro y, por su parte, los orientadores, anfitriones y asesores de servicio asumen la orientación, asesoramiento y prestación del servicio requerido por el ciudadano, respectivamente.

Si bien todo el personal tiene el objetivo de brindar un servicio de calidad al ciudadano usuario del MAC, las habilidades y competencias varían de acuerdo con el puesto y sus funciones. No obstante, la orientación al servicio es una competencia transversal a todos los puestos del Centro. Asimismo, el manejo de conflictos, empatía y compromiso son algunas de las competencias críticas para la atención al público.

Adicionalmente, de las entrevistas en profundidad se rescató el nuevo concepto de marca MAC, tratado por primera vez en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC y el Decreto Supremo 090-2019-PCM. Si bien no queda claro la definición de marca MAC, las entrevistas y el

Manual sugieren un perfil del personal ad hoc para la variedad de canales de la Plataforma MAC. Así, se menciona “[...] qué diferente es un orientador que viene de Aló MAC y un orientador que simplemente postuló y viene de otras empresas, entidades [...]” (Profesional responsable de Centros MAC, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

El personal marca MAC debe estar comprometido y orgulloso de ser parte de la Plataforma MAC en su variedad de canales bajo la lógica de servir al ciudadano con criterios de calidad. Ello sugiere una ruptura cualitativa respecto de las habilidades y competencias priorizadas por sus entidades. Asimismo, se tuvo acceso a un spot titulado “Super MAC” en el cual se enfatiza la puntualidad, amabilidad y disposición del personal. Además de mostrar a personal comprometido y orgulloso de colaborar con la Plataforma MAC.

En ese sentido, la estrategia para la formación del perfil del personal que responden al significado subyacente de MAC-Mejor Atención al Ciudadano comprende la sensibilización de todo su personal además del fortalecimiento de valores y clima laboral en su variedad de canales. En conjunto constituiría una estrategia legítima de formación, desarrollo y retención para el personal del Centro MAC. Como bien menciona el personal de la MDV “A inicios, no [vienen con esta idea de que tienen que ser empáticos]. Pero de cierta forma tratamos de inculcarle eso porque básicamente lo demostramos haciéndolo nosotros” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 2019). Evidentemente el perfil para el personal del Centro MAC tiene un alcance limitado si se posterga la concientización de lo que significa la marca MAC y su enfoque en el ciudadano, así como los valores institucionalizados en el ecosistema MAC. El ecosistema MAC se compone de todos los canales de la Plataforma MAC orientados en brindar atención de calidad a través de servicios integrados.

Si bien el perfil del personal varía de acuerdo con el puesto y sus funciones, se identificaron competencias genéricas dirigidas para la atención al público. Estas son vocación de servicio, manejo de conflictos, empatía y compromiso. Asimismo, de las entrevistas en profundidad se rescató el término “marca MAC” utilizado para referirse a un perfil específico orientado para cualquier canal de atención de la Plataforma MAC. El personal “marca MAC” muestra compromiso, orgullo y un fuerte sentido de pertenencia a la Plataforma MAC. Esto último implica un proceso de formación del personal en términos del perfil requerido a través de la sensibilización del personal relacionada con la lógica de servir al ciudadano con criterios de calidad; y, el fortalecimiento de valores y clima laboral.

### **3.2.3. Actividades de desarrollo**

Consta de actividades que permiten al personal desarrollar sus capacidades, conocimientos y habilidades. Principalmente, las actividades de desarrollo constan de capacitaciones orientadas para el personal que tiene interacción con el público; es decir, orientadores, anfitriones y asesores de servicio. En este grupo existe una clara diferenciación respecto a la frecuencia de las actividades de desarrollo entre orientadores y anfitriones, contratados por la MDV, y los asesores de servicio de cada entidad.

Existe una baja disposición de las entidades participantes para brindar capacitaciones en procedimientos administrativos a orientadores y anfitriones del CMV. En efecto, para capacitar a orientadores y anfitriones en trámites de las entidades públicas, estas realizan una planificación previa relacionada con el personal a cargo y los días y fechas para su realización. No obstante, se diferencia un componente de inaccesibilidad y dificultad para la coordinación de dichas actividades de desarrollo: “Ojo que cuando pedimos capacitación de las entidades son bien difíciles [...] O sea, no son nada accesibles con nosotros” (Coordinadora del CMV, comunicación personal, 28 de junio, 2019)

La capacitación, organizada por la Municipalidad de Ventanilla, dirigida a orientadores y anfitriones se realiza cada 15-30 días del siguiente modo: “[...]cada asesor de cada entidad capacite a las orientadores y anfitrionas para que ellas tengan un conocimiento más detallado de los procedimientos que se realizan” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio). Por su parte, las capacitaciones orientadas a habilitar al personal para la atención al público se estructuran en función de los reclamos con la finalidad de cumplir con las pautas establecidas en el protocolo de atención de los Centros MAC. Las capacitaciones en procedimientos administrativos y protocolo de atención se orientan principalmente a orientadores y anfitriones del CMV.

En contraposición con lo anterior, cabe mencionar la experiencia de las actividades de desarrollo en los Centros MAC administrados por SGP-PCM: “[...] En Lima Este nosotros trajimos un grupo de servidores públicos de diferentes entidades. Los capacitamos [...] tres semanas de capacitación. Un coach [...] El coach abre esa cabeza, saca burocracia, [...], coloca trabajo en equipo, tolerancia, solución de conflictos, buen trato al ciudadano y enfoca el coach mucho “oye, mira el ciudadano cómo te mira” [...]” (Profesional responsable de Centros MAC, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

La experiencia de los Centros MAC administrados por SGP-PCM podrían constituir una buena práctica en tanto existe el esfuerzo de socializar el nuevo modelo de trabajo de la Plataforma MAC enfocado en el ciudadano: “[...] la parte de, obviamente, concientización, de que estás en un nuevo modelo de trabajo, que olvídate de lo que te has acostumbrado en tu entidad porque acá vienes a un nuevo modelo de trabajo” (Profesional responsable de Centros MAC, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

En líneas generales, se evidencia las frecuentes actividades de desarrollo dirigidas a orientadores y anfitriones dejando de lado el desarrollo de asesores de servicio. Asimismo, como se muestra, las capacitaciones son de naturaleza teórica en tanto tiene la finalidad de elevar el conocimiento de orientadores y anfitriones en términos de protocolo de atención y procedimientos administrativos. Esto último sugiere la necesidad de una ruptura cualitativa en las capacitaciones que evolucione del componente teórico hacia el desarrollo del personal en valores y clima laboral que refleje lo que constituye la Plataforma MAC. Por último, resulta crítico involucrar a los asesores de servicio en actividades de desarrollo: “[...] nosotros tenemos capacitaciones y dentro generamos diferentes dinámicas [...], diferente información que sí nos es muy rica. [...] nos suma que los asesores sean parte de ello” (Profesional responsable de Centros MAC, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

De la fase de validación de nuestro estudio, el acceso a actividades de desarrollo del personal contratado por la MDV y por las entidades participantes se encuentra diferenciada porque aún no se pueden compartir gastos entre entidades públicas: “(...) el que está dando la conformidad para gastar dinero para capacitar al personal no incluye al personal que no es de su entidad porque después le pueden hacer una auditoría. Les pueden llamar la atención porque no es de su entidad”. Con todo, la marcada diferencia en la gestión del personal en términos de actividades de desarrollo incide negativamente sobre la prestación del servicio, ya que el personal en su totalidad no se encuentra capacitado, desgastando consecuentemente el clima laboral (José Selem, comunicación personal, 21 de octubre, 2019).

#### **3.2.4. *Desarrollo profesional***

Consiste en conocer si el servicio permite que el personal desarrolle capacidades y habilidades a fin de asegurar su futuro desenvolvimiento laboral. En ese sentido, las valoraciones “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” suman un porcentaje de 82% contundente respecto al 18% correspondiente a “Ni en desacuerdo ni de acuerdo” y “Algo en desacuerdo” (Ver Anexo O13). Con

lo cual, las percepciones de tendencia negativa quedan reducidos a una cantidad indiferente respecto a las primeras valoraciones de la escala. Como se ha mostrado, casi la totalidad del personal considera que el servicio contribuye con su desarrollo profesional.

Finalmente, el grueso de los colaboradores del CMV considera que la atención al ciudadano contribuye con su desarrollo personal manifestando, de este modo, un alto grado de vocación de servicio, compromiso con el ciudadano y empatía: “[...] me ha permitido conocer de cerca las inquietudes y dudas del ciudadano común y corriente”.

### **3.3. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización**

#### **3.3.1. *Percepción sobre los objetivos***

Por su parte, la percepción sobre los objetivos permite conocer la apreciación del personal en cuanto al nivel de dificultad para el logro de los objetivos. El 35% se encuentra “Muy de acuerdo” con el planteamiento de los objetivos o metas. En comparación con lo anterior, las valoraciones “Algo de acuerdo” y “Ni en desacuerdo ni de acuerdo” suman 53% (Ver Anexo O14) con lo cual más de la mitad de los encuestados no se encuentra totalmente convencido de que los objetivos hayan sido establecidos de manera realista y, por tanto, sean coherentes con su consecución.

En la fase de validación con expertos del presente estudio, se explicó el resultado anterior a causa de la desorientación del personal y su baja participación en la delimitación de objetivos y metas. En primer lugar, la desorientación del personal se genera a causa de la existencia de dos líneas de mando con objetivos particulares cada una: “cuando tienen el gorrito de la entidad puede ser que tenga algunos objetivos que son propios de la entidad; pero cuando está en el MAC (...) es MAC y le pueden estar diciendo los objetivos del MAC son otros”. (José Selem, comunicación personal, 21 de octubre, 2019). Es decir, principalmente, el personal de las entidades participantes que labora en el CMV responde a dos estrategias diferentes que se materializan en objetivos dispares resultando en desorientación para el colaborador.

En segundo lugar, la percepción negativa del personal encuestado del CMV respecto al planteamiento de los objetivos y metas se explica a partir de la baja participación del personal en este proceso además de la brecha existente entre los objetivos y metas planteados; y, las capacidades del personal del CMV: “(...) Si lo haces tú en tu escritorio, claramente la gente no se va a sentir reconocida en el objetivo. Puedes tú estar poniendo objetivos muy lejos de tus capacidades reales (...) lo tienes

que hacer partiendo de cuáles son las posibilidades de tu equipo” (Guiselle Romero, comunicación personal, 7 de octubre, 2019). Asimismo, por la naturaleza de los canales presenciales de la Plataforma MAC, el planteamiento de objetivos y metas debe lograrse a partir de consensos entre el nivel gerencial de la Plataforma MAC (SSCAC), el nivel intermedio (Coordinadora del CMV) y el personal del CMV en tanto admite flexibilidad en el logro de los objetivos y metas.

### **3.3.2. *Objetivos del personal***

Este subcriterio evalúa el nivel de cumplimiento de objetivos por el personal. La meta del canal presencial de la Plataforma MAC es tener al ciudadano contento disminuyendo el tiempo de atención y garantizar la calidad del servicio. En ese sentido, con el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional, se fija el horario de atención, el número de módulos por entidad y el tiempo estándar de atención además del compromiso con el cumplimiento de las funciones y roles del personal de la entidad y con el protocolo de atención. Entonces, el objetivo misional del Centro MAC sería brindar servicios de calidad en el menor tiempo posible. A partir de ello, son alineados los procesos que hacen posible que el personal ejecute los procedimientos administrativos solicitados por el ciudadano. La Coordinadora del CMV afirma que todo el personal cumple con el objetivo establecido: “Sí. Por supuesto. Si no, ya hubiéramos hecho algunos cambios” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

En ese sentido, la SSCAC ha determinado los indicadores necesarios en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC actual que le permitan supervisar y evaluar el funcionamiento de todos los Centros MAC. En primer lugar, los Centros MAC administrados por SGP-PCM tienen un tablero de control con información que luego se traslada a reportes de desempeño de las entidades participantes del MAC dirigidos a los titulares de las carteras ministeriales. Por su parte, para el caso del CMV, administrado por la MDV, es supervisado trimestralmente en términos de cumplimiento de las condiciones mínimas para el funcionamiento de un Centro MAC, establecidas en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC.

Entonces, los objetivos del personal son establecidos en las Cláusulas de Adhesión y el Acuerdo de Nivel de Servicios suscritos por SSCAC y las entidades participantes del CMV. Ambos acuerdos establecen las condiciones comunes y obligatorias de la operación de la entidad participante a la cual pertenece el personal. No obstante, lo dispuesto en los convenios mencionados tiene la finalidad de brindar servicios de calidad en el menor tiempo posible, objetivo misional del CMV. En ese sentido, con la finalidad de evaluar el nivel de cumplimiento de lo comprometido por las entidades

participantes y, en consecuencia, por el personal, la SSCAC ha establecido indicadores en torno al funcionamiento del CMV.

### **3.4. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización**

#### **3.4.1. Efectividad de la comunicación con el personal**

Da cuenta de la percepción del personal sobre la efectividad de los medios de comunicación disponibles para dar a conocer sus necesidades. Esta subvariable será evaluada a través de Entrevistas, Encuestas y revisión de documentos. En primer lugar, la Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano resume precisamente la efectividad de la comunicación que mantiene la SSCAC con todos los coordinadores de Centros MAC: “[...] instaurar un mecanismo de respeto mutuo sobre el ejercicio de las responsabilidades que a cada uno nos corresponde. La responsabilidad de ellos [Centro MAC] es brindar un buen servicio en el Centro MAC. Nuestra responsabilidad es que ese servicio se brinde con criterio de calidad. Entonces cualquier cosa que vaya a la conjunción de ambos propósitos son cosas en las que nosotros respondemos súper rápido” (comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Lo anterior deja claro la autonomía en la ejecución de las funciones y roles establecidos de cada puesto. Es decir, no existe interferencia por parte de la SSCAC en el cumplimiento de las funciones del personal del Centro MAC, principalmente sobre el rol de la Coordinadora y Supervisora, responsables directas del correcto funcionamiento del CMV. Del mismo modo, la Coordinadora del CMV califica como efectiva a la comunicación que mantiene con la SSCAC ya que es una coordinación muy estrecha con el fin de establecer alianzas para el cumplimiento de los objetivos.

Al respecto: “Yo lo que he buscado que haya una coordinación muy estrecha y eso no la puedes hacer con papel, porque si la haces con papel, la gente siente que en verdad los estás empapelando [...] y los coordinadores tienen que ser aliados nuestros” (Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Por su parte, como ya se mencionó, el Especialista de Calidad y Procesos mantiene comunicación con SSCAC en términos de reportes de desempeño. Asimismo, puntualiza sobre la eficacia de la comunicación y coordinación directa e inmediata con orientadores, anfitriones y asesores de servicio. Este tipo de comunicación sería el ideal para la resolución de problemas antes de ser reportados al supervisor inmediato.

A continuación, desarrollaremos la información recogida de las encuestas sobre la subvariable en desarrollo la cual recoge la percepción de la efectividad que tienen los medios de comunicación dentro del CMV para dar a conocer las necesidades del personal. Destaca el porcentaje con mayor peso de 39% de los encuestados estuvo “Algo de acuerdo” con dicho planteamiento. Asimismo, las opiniones “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” resultan en un 76% de los encuestados (Ver Anexo O15). Con todo ello, se evidencia que, un porcentaje importante del personal se muestra satisfecho con los canales de comunicación con sus colegas y con los supervisores de sus entidades. Por su parte, es importante hacer notar que el 24% resultado de las valoraciones “Ni en desacuerdo ni de acuerdo”, “Algo en desacuerdo” y “Muy en desacuerdo” percibe negativamente la efectividad de los canales de comunicación disponibles en el CMV.

Si bien el grueso del personal percibe que los medios de comunicación existentes son efectivos para comunicar sus necesidades, en la pregunta complementaria realizada en los cuestionarios (¿Considera que en el CMV se reconoce su esfuerzo? ¿Qué mejoraría?) se manifestó la necesidad de mejorar los canales de comunicación interinstitucional con el fin de generar “[...] mayor acercamiento entre asesores y orientadores” que facilite el trabajo coordinado con resultados positivos sobre la atención del ciudadano.

A nivel estratégico, la comunicación que mantiene la SSCAC con la Coordinadora del CMV es efectiva en tanto ejecutan sus funciones y roles con autonomía. La comunicación descrita redundante en el establecimiento de alianzas para lograr el cumplimiento de los objetivos del CMV. Por su parte, la comunicación en el nivel intermedio conformado por el Especialista de Calidad y Procesos con la SSCAC se realiza en términos de la información compartida relacionada con el desempeño de las entidades participantes. Puesto que, la subvariable en mención es evaluada también por Encuestas, aunque el grueso de la muestra (75.5%) considera que los medios de comunicación son efectivos para dar a conocer sus necesidades, en los comentarios recolectados de la pregunta complementaria se manifiesta la necesidad de que los canales de comunicación sean de naturaleza interinstitucional con el fin de generar mayor coordinación entre asesores de servicio y orientadores.

#### ***3.4.2. Canales de comunicación con el personal***

Este subcriterio permite identificar los medios por los cuales el personal puede dar a conocer sus necesidades. En efecto, el CMV cuenta con canales de comunicación más inmediatos conforme se escalan niveles jerárquicos dentro del mismo Centro y la SGP-PCM. De este modo, los coordinadores de todos los Centros MAC se reúnen con el equipo de la SSCAC a cargo de la

Plataforma MAC mensualmente. En estas reuniones los coordinadores reportan a la SSCAC el desempeño de la operación del Centro MAC a cargo. Asimismo, también son convocados para proponer mejoras en el servicio con el fin de diseñar soluciones homogéneas para el canal presencial.

Además de las reuniones, los correos electrónicos y las llamadas son vías de comunicación de la Coordinadora del CMV con la SSCAC. El Especialista de Calidad y Procesos, quien hace sus veces de Supervisor del CMV, establece comunicación con la SSCAC limitada a la entrega de información referente al número de atenciones diarias a través de correos electrónicos, WhatsApp o teléfono.

Por su parte, en el funcionamiento del CMV, la Coordinadora ha institucionalizado la relación horizontal principalmente con orientadores y anfitriones, con los cuales tiene un trato más cercano y frecuente: “[...] las puertas de mi oficina están abiertas. Cualquier cosa que ustedes necesiten o cualquier iniciativa de ustedes bienvenida sea” (Comunicación personal, de 28 de junio, 2019). Por el contrario, los asesores de servicio cuentan con mecanismos de comunicación indirecta con la Coordinadora, Supervisora y Especialista de Calidad y Procesos. La comunicación es directa con los supervisores de sus entidades. Esto último dificulta la interacción entre el nivel intermedio del CMV (Coordinadora, Supervisora y Especialista de Calidad y Procesos) y los asesores de servicio, así como la coordinación entre estos últimos con los orientadores y anfitriones.

En efecto, el Especialista de Calidad y Procesos menciona: “[...] hay algunas cosas que ellos [asesores de servicio] nos puedan sugerir o información que yo les pueda brindar [...]. Cruzar un poco de información. [...] Compartimos el tema de “tengo sistema, no tengo sistema” pero la forma en cómo procesan información, en cómo trabajan, no” (comunicación personal, de 28 de junio, 2019). A pesar del deber de colaboración e intercambio de información entre entidades públicas formalizado en el Reglamento del Decreto Legislativo 1211, Decreto que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y espacios compartidos, ciertamente a nivel de la operación el intercambio de información es inexistente.

A partir de la fase de validación se obtuvo que el intercambio de información bajo entre las entidades públicas encuentran sustento en dos factores, la incipiente interoperabilidad en el Estado peruano y la captura de la información por las entidades públicas, ambos fundamentales para la prestación de un mejor servicio. En relación a esto último, la información no fluye entre las entidades públicas bajo la creencia de que la información es exclusiva de la entidad que la posee (José Selem, comunicación personal, 21 de octubre, 2019). En adición, se comentó que la comunicación de la

información responde a una estructura jerárquica con lo cual “el nivel del operario es el último de la cadena” (Carolina Cubas, 18 de octubre, 2019) y solo recibe la información necesaria.

### ***3.4.3. Disposición de la información***

La disposición de la información comprende la percepción de la disponibilidad de la información y el conocimiento dentro del CMV. Dicha información se recopila en los documentos de gestión del CMV. Así, tal como se indicó en el propio cuestionario para su mejor comprensión por los sujetos de la muestra, los documentos de gestión son el Manual de Funcionamiento de Centros de MAC, el protocolo de atención y los flujos de procesos. El 60% percibe que los documentos de gestión se encuentran a su alcance (Ver Anexo O16). En contraposición, es importante hacer notar que el 40% de los encuestados en esta pregunta considera que la información sobre el Centro MAC no se encuentra disponible. Esto último es crítico puesto que, si bien la información contenida en el Manual de Funcionamiento de Centros de MAC es pública, el personal MAC no conoce los medios de acceso a la fuente primaria; es decir, el Manual de Funcionamiento, que contiene los protocolos de atención además de los flujos de procesos claves del Centro.

## **3.5. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización**

### ***3.5.1. Percepción sobre el reconocimiento y recompensa***

Se recolectó información relacionada con la percepción sobre los medios de reconocimiento y recompensa en el CMV que funcionan como motivadores. Aquí, las valoraciones “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” se encuentran igualadas con un 19%; sin embargo, ambas resultan en 38% con percepciones positivas respecto a la existencia de medios reconocimiento y recompensa a partir de sus logros (Ver Anexo O17). Este último porcentaje no es representativo en la muestra seleccionada ya que el otro 63% tiene percepciones neutrales o negativas (“Ni en desacuerdo ni de acuerdo”, “Algo en desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”) respecto al tratamiento de los responsables de la operación con los logros de los orientadores, anfitriones y asesores de servicio.

Como se ha mencionado, el cuestionario planteó preguntas complementarias por cada criterio, de este modo, se planteó la siguiente interrogante: ¿Considera que en el CMV se reconoce su esfuerzo? Dicha pregunta complementa las percepciones recogidas respecto a los medios de reconocimiento y recompensa. Si bien se identifica el reconocimiento como fuente de motivación, a partir de todos los comentarios se evidencia que no existe reconocimiento individual ni grupal del

personal del CMV. Aunque alguno de los encuestados considera entiende como medio de reconocimiento de su esfuerzo a la asistencia de los ciudadanos al CMV: “[...] se sabe que las cosas no están mal por la asistencia de los ciudadanos”. Por su parte, en esta interrogante se hizo evidente que casi la totalidad del personal contratado por la MDV afirmó que se reconoce su esfuerzo por la Coordinadora del CMV; no obstante, no se demuestra la existencia de ningún medio de reconocimiento o recompensa.

### **3.5.2. Sistema de reconocimiento y recompensa**

Consiste en los medios o mecanismos de reconocimiento que premien los esfuerzos y logros del personal redundando en la motivación de este. Aunque las recompensas económicas están prohibidas en el sector público, el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC incorpora el Libro de Felicitaciones. De ahí que en el CMV se ha implementado recientemente el Libro de Felicitaciones donde cada usuario del Centro puede felicitar al servidor que lo atendió en algún procedimiento administrativo. De este modo, el Libro de Felicitaciones se ha constituido como un mecanismo de reconocimiento de los servidores públicos en el CMV. Desde entonces el personal del CMV ha identificado a los ciudadanos satisfechos con el servicio y los ha incentivado a participar del Libro de Felicitaciones; sin embargo, los ciudadanos han mostrado una baja participación.

Al respecto, de las entrevistas en profundidad se pudo identificar que los ciudadanos no desean escribir sus felicitaciones: “[...] Tú identificas cuando una persona se va contenta “oye muchas gracias buen servicio” “señor, tenemos un Libro de Felicitaciones si desea puede colocar” “estoy con la hora”” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Otro medio de reconocimiento del personal que trabaja en el CMV es inexistente. Si bien existen espacios de integración e iniciativas de reconocimiento del personal, aún no han sido implementadas. El único espacio de integración es la celebración de los cumpleaños del mes. Asimismo, una de las iniciativas de reconocimiento del personal es “El Colaborador del Mes”. Se tuvo pensado implementarlo antes del Libro de Felicitaciones, pero este último al legitimarse en el Manual de Funcionamiento del Centro MAC por SGP-PCM, ganó prioridad frente al reconocimiento del colaborador más destacado. En adición, es importante mencionar que, a nivel de la Plataforma MAC, los canales presenciales reciben capacitaciones anuales que les permite acceder a diplomados en función de sus méritos (Jeanette Noborikawa, comunicación personal, 1 de octubre, 2019).

En la fase de validación todos los expertos consideraron que el Libro de Felicitaciones no es suficiente para el reconocimiento de los logros del personal del CMV. De acuerdo con el

reconocimiento del personal en términos de sus méritos se propuso brindar diplomados, pasantías y capacitaciones (Jeanette Noborikawa, comunicación personal, 1 de octubre, 2019). En adición, se subrayó la importancia del reconocimiento público del personal a partir de sus logros que resulta satisfactorio para los colaboradores: “Todo el tema de la retribución hacia el personal de atención [al ciudadano] es un tema inexplorado (...) se trabaja a través de ceremonias de reconocimiento (...) “El mejor del MAC” o “El mejor de todos los MAC”” (Carolina Cubas, comunicación personal, 18 de octubre, 2019). Teniendo en cuenta que el sistema de reconocimiento del personal admite el “Libro de Felicitaciones” se propuso un esquema de capacitaciones a partir de las felicitaciones: “(...) yo no te voy a dar plata; sin embargo, sí te puedo dar un curso que haga que tú vayas mejorando (...)” (Guiselle Romero, comunicación personal, 7 de octubre, 2019).

En este apartado se describió el sistema de reconocimiento y recompensa presente en el CMV. En cuanto a este último componente, como es sabido las recompensas económicas en el sector público están prohibidas, con lo cual solo queda el sistema de reconocimiento como mecanismo distintivo de los esfuerzos y logros del personal redundando en su motivación. En ese sentido, el único mecanismo de reconocimiento del personal que trabaja en el CMV es el Libro de Felicitaciones; sin embargo, cuenta con una baja participación ciudadana. Adicionalmente, el único espacio de integración ocurre en la celebración de los cumpleaños del mes. Finalmente, si bien existen iniciativas de reconocimiento del personal en el CMV, como "El Colaborador del Mes", aún no han sido formalizadas para su consecuente implementación. Con todo ello, se evidencia que además del Libro de Felicitaciones no existe otro mecanismo de reconocimiento en el CMV.

#### **4. Alianzas y Recursos**

La presente sección analiza las alianzas con diversos actores que se puedan llevar a cabo para la implementación u operación del Centro MAC Ventanilla, así como la gestión de los recursos que se utilizan y las responsabilidades en torno a estos. Para ello, se ha organizado el análisis de acuerdo a diez subvariables: Alianzas, Resultados en el servicio, Gestión de los recursos económicos, Necesidades futuras, Mantenimiento y mobiliario, Percepción de uso de nuevas tecnologías, Identificación de nuevas tecnologías, Acceso a información oportuna, Medios de acceso a la información, Seguridad de la información.

## **4.1. Gestión de las alianzas externas.**

### **4.1.1. Alianzas**

Se refiere a la identificación de colaboradores potenciales en el CMV y la definición de procedimientos para establecer alianzas en los Centros MAC. El CMV fue implementado a través de una alianza establecida entre la MDV y la PCM. De acuerdo a las antiguas disposiciones de la denominada Estrategia MAC (Decreto Supremo N° 055-2018-PCM), la PCM podía establecer una alianza con otra entidad, del gobierno regional, municipal o privada, para la implementación y operación y mantenimiento. Este tipo de alianza vendría a ser la que marca la naturaleza del CMV.

En el caso de las alianzas con las entidades participantes, esto también se había definido en las antiguas disposiciones. Estas alianzas pueden darse a iniciativa del CMV o desde la SGP-PCM. En el primero de los casos, el CMV se encarga de realizar las coordinaciones con la entidad y, asimismo, informar a la SSCAC que se está considerando incluir una entidad. Desde la SSCAC tienen que cerciorarse que el CMV cuente con todos los requisitos que indican, para esto se tiene que completar unas fichas y formatos (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019). Este procedimiento que se realiza para la inclusión de nuevas entidades participantes se debe a que la SGP-PCM tiene atribuido el rol de coordinación para dichas acciones de acuerdo al Decreto Supremo N° 090-2019-PCM.

Además de ello, el Especialista de Calidad y Procesos indica que la SSCAC también puede proponer a entidades para que sean implementadas en el CMV. Tal es el caso que recientemente propusieron la inclusión de EsSalud (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Cabe resaltar que las Entidades del Poder Ejecutivo están obligadas a participar de requerirse.

Como se mencionó anteriormente al hablar de la variable de Estrategia, para la implementación de los Centros MAC se determina las entidades que participarán del espacio. Es en este marco que la SGP-PCM determina las entidades obligadas de participar, así como coordinar la inclusión de otras. Es así que para la operación, el CMV puede identificar entidades potenciales que puedan brindar servicios a los ciudadanos, para ello realiza la identificación de las entidades y posteriormente se encarga de realizar las coordinaciones con la SGP-PCM.

### **4.1.2. Resultados en el servicio**

Consiste en identificar la percepción sobre el impacto que tienen las relaciones de colaboración entre la SGP-PCM, la MDV y las entidades participantes. Existe un consenso, tanto

desde los responsables del CMV como desde la SSCAC de la importancia de las alianzas y el aporte que brindan a que los servicios se brinden adecuadamente. Cabe resaltar que esto solo se logra mediante el compromiso de las entidades participantes, caso contrario, no se está generando el valor esperado.

Al respecto la SSCAC señala lo siguiente sobre las alianzas: “supone entonces articulación con cada uno de las entidades [...] cuál serían las condiciones en las que ese servicio se va a brindar [...] veamos que eso se está cumpliendo de acuerdo a lo que habíamos quedado. Las Cláusulas de Adhesión van a fijar también Acuerdos de Nivel de Servicios” (comunicación personal, 25 de junio, 2019). Los Acuerdos de Nivel de Servicio, según Reglamento del Decreto Legislativo 1211 (2019), contienen aspectos específicas sobre el personal, horarios de atención, calidad y continuidad del servicio.

Al respecto de la alianza que mantiene la MDV con la SGP-PCM para la implementación y operación del CMV, la Coordinadora del CMV sostiene que esta alianza es muy importante para la Municipalidad ya que así ha sido posible lograr que vengan otras entidades públicas: “Nosotros como entidad local no pudiéramos tener tanto acceso a las entidades del Estado. O sea, a ver, hubiéramos convocado a una o dos, pero tengo como once. Entonces, la PCM es muy importante para eso. Sin ellos no hubiéramos podido tener esa cantidad de asesores y de entidades en el distrito al menos” (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Por otra parte, con las entidades participantes se ha identificado que el resultado de las alianzas puede verse afectados porque no se gestiona adecuadamente el personal de dichas entidades: “Nos están mandando gente de las entidades del Estado que trabajaron o han sido nombrados en alguna área, por ejemplo, Poder Judicial que veía cierta cosa y ya los mandan acá al MAC. No tienen el perfil [...] Hay mucho cambio o vacaciones y a veces no los reemplazan” (Coordinadora del CMV, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Asimismo, en la encuesta realizada al personal del CMV se consultó si consideraban que las alianzas entre las distintas entidades que confluyen en el CMV mejoraban los resultados y el servicio. Al respecto hubo un alto porcentaje que estuvo “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” con esta premisa. Un 41% consideraba estar “Muy de acuerdo”, mientras que el 33% señaló estar “De acuerdo” (Ver Anexo O18). Ninguno de los encuestados se encontró “Muy en desacuerdo”.

En adición a esto, se realizó una pregunta abierta en la encuesta al personal del CMV la cual hacía referencia a las ventajas y desventajas que identificaban en la confluencia de diversas entidades en un solo espacio. Al respecto, sobre todo se refirieron positivamente señalando las ventajas. La

principal ventaja mencionada fue el ahorro de tiempo para el ciudadano ya que podían encontrar diversas entidades y diferentes trámites en un solo lugar. Por otro lado, algunos miembros del personal señalaron algunas de las desventajas como la distribución de las entidades dentro del MAC, la cual puede llegar a ser confusa para los ciudadanos, el espacio reducido para abarcar tantas entidades, y la poca disposición de las entidades participantes de designar mayor personal.

La colaboración entre distintas entidades permite el logro de objetivos colectivos y añade valor a las actividades de la organización. Como se ha visto, los espacios de integración de distintas entidades como lo son los One-Stop Shop permiten la colaboración a través de toda la cadena de valor creando relaciones que permitan alcanzar los objetivos del modelo de organización (PwC, 2012). En este marco, tanto los entrevistados como los encuestados señalan que las alianzas realizadas en el CMV han traído consigo importantes ventajas. Ellos mencionan que gracias a la SGP-PCM han podido tener la capacidad de convocatoria a otras entidades públicas. Con respecto a las entidades participantes, señalan que aportan al buen desempeño del CMV pero siempre y cuando cumplan con brindar servicios de calidad y disponer de suficiente personal de tal manera que los servicios no se vean afectados. De la misma manera, la SGP-PCM ha identificado ello y es por eso que ha creado las Cláusulas de adhesión y los Acuerdos de Nivel de Servicio, los cuales procuran garantizar que las entidades cumplan con niveles óptimos de calidad.

## **4.2. Gestión de los recursos económicos y financieros**

### **4.2.1. *Gestión de los recursos económicos***

Da cuenta de las responsabilidades que tiene cada uno de los actores que son parte de las alianzas en torno a la inversión presupuestaria al momento de la implementación y operación. Respecto a la implementación, la Coordinadora de Simplificación y Modernización señala que los Gobiernos locales suelen implementar los Centros MAC con los recursos que tienen disponibles o a través de obras por impuesto (comunicación personal, 13 de junio, 2019).

Asimismo, desde la SSCAC se viene desarrollando una iniciativa llamada Precios de Transferencia: “precios de transferencia lo que busca es fijar algunos límites [...] Nosotros tenemos en un Centro MAC diferentes entidades públicas, pero también tenemos diferentes gastos operativos [...] ¿Qué significa? que para la entidad A es mucho más eficiente pagarnos X que pagar toda la implementación de un local para ellos solos [...] aquí lo que estamos haciendo es que estos gastos van a ser comunes entre todos nosotros” (Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano, 25 de junio, 2019). Esto es, de acuerdo al Reglamento del Decreto Legislativo N° 1211 (2019), para la

operación y mantenimiento los costos y gastos son asumidos entre todas las organizaciones públicas: gasto de personal, local, limpieza, vigilancia, agua, energía eléctrica, telefonía, internet, seguros, mantenimiento, útiles de oficina, servicios de capacitación, entre otros cuya finalidad sea la adecuada operación.

En el caso del CMV, la implementación fue realizada con recursos económicos provenientes de la MDV. De igual manera es la MDV quien les brinda todos los recursos necesarios para la operación, así como el presupuesto anual. El CMV realiza su presupuesto en base a las necesidades que tienen de acuerdo a la cantidad de entidades participantes que posee y varía dependiendo de acuerdo a esto último (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019). A pesar de ello, la Coordinadora del CMV señala que de todas maneras las entidades participantes deben ser más consideradas al momento de requerir recursos, ya que finalmente el CMV no obtiene ingresos de los servicios que brinda, a diferencia de las entidades participantes que dependiendo el trámite pueden obtener ingresos (comunicación personal, 25 de mayo, 2019).

En síntesis, respecto a la gestión de recursos económicos, es principalmente el CMV, a través de la MDV, quien brinda el dinero necesario, tanto para lo que fue la implementación, así como la operación diaria. La responsabilidad de disponer de los recursos necesarios evidencia cierto descontento en las opiniones de la Coordinadora del CMV, la cual parece dilucidar que las entidades participantes deberían contribuir económicamente con el servicio. Actualmente, esto resulta complicado debido a que el marco normativo no permite compartir gastos, y, por ello, el CMV, a través de la MDV, se asegura, como parte de su responsabilidad, gestionar adecuadamente los recursos económicos (José Selem, comunicación personal, 21 de octubre, 2019). Teniendo en cuenta esto y que en todos los Centros MAC se encuentran entidades participantes, la SGP-PCM ha buscado recientemente establecer mecanismos que permitan la contribución de las entidades participantes en los gastos, cuya ventaja está relacionada principalmente a la expansión y operación de los servicios procurando que los costos no se incrementen excesivamente.

#### ***4.2.2. Necesidades futuras***

Consiste en dar cuenta de la capacidad de identificar futuros requerimientos de los aliados ante la evolución de los servicios en el Centro MAC. No se ha podido detectar evidencia clara de que las necesidades futuras de todas las entidades que participan en el CMV estén siendo consideradas claramente. A pesar de esto, se pueden mencionar algunos aspectos a considerar. Por ejemplo, la Coordinadora del CMV al referirse a la actualización del nuevo Manual de los Centros MAC

menciona que este no ha considerado situaciones en las que el Centro MAC puede verse envuelto: “hay algunas cosas que no entra a detalles. Ya no te habla ahí de cuando quieres sacar a una entidad o una entidad deja de venir. ¿Cómo lo sacas? [...] ¿Qué pasa si quieres darle otro servicio a un módulo que te ha dejado una entidad? O sea, esas cosas no dice. No sabes qué hacer en ese momento [...] ¿Qué pasa si tienen problemas con el tema de corriente? No hay plan de contingencia. Nosotros tenemos que trabajar nuestro plan local” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Los servicios en el CMV han ido creciendo y lo importante es cubrir las necesidades de recursos y mobiliario de las entidades participantes, incluso de personal. La Coordinadora del CMV señala que de las principales necesidades que puedan tener las entidades participantes son la cobertura de materiales y mobiliario que requieran; por ello, muestra su preocupación de contar con el mobiliario suficiente para atenderlos: “En cuanto a necesidades, ellos no creo que tengan, porque nosotros cubrimos todo [...] Ahorita ya nos quedamos sin computadoras, todas ya están afuera, y tengo que mandar a comprar. Nos están diciendo hay que alquilar. Okay. Lo que me indique la Municipalidad se va a hacer, pero tenemos más necesidad y más carga, tenemos más personal y necesita más computadoras [...] A veces tenemos esos problemas. Por ejemplo, me quedo sin tóners” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Asimismo, ante el aumento de entidades participantes y mayor cantidad de procedimientos dentro del CMV se requiere mayor espacio físico. Como ya se ha mencionado anteriormente, esta necesidad ha sido identificada por los responsable del CMV y han tenido que acudir a la MDV para obtener los recursos necesarios. Por otro lado, respecto a las necesidades que pueda tener la SGP-PCM sobre el CMV, se ha señalado que la principalmente están atentos a que se cumpla con los objetivos que establecen y que se les brinde la información que requieran de manera oportuna (Coordinadora del CMV, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Si bien no existe una explicación clara de los futuros requerimientos que puedan tener los aliados en el CMV, la Coordinadora del CMV y el Especialista de Calidad y Procesos han mencionado, en primer lugar, las necesidades que ellos puedan tener y que estas no vienen siendo atendidas, por ejemplo, con el nuevo Manual de los Centros MAC. Asimismo, se identifica que con respecto a las entidades participantes, el CMV se preocupa principalmente por brindar la cantidad de mobiliario que requieren y de disponer del espacio físico necesario. Esto se debe a que la MDV tiene la responsabilidad de brindar todas las facilidades a las entidades participantes. De esta manera sí se estaría cumpliendo con la satisfacción de necesidades de las entidades participantes, ya que como menciona Jeanette Noborikawa, al nivel operativo sí pueden estar cubriéndose las necesidades y que

ello, como parte de la función de la Coordinadora del CMV, viene siendo cumplido (comunicación personal, 1 de octubre, 2019).

Con respecto a la SGP-PCM, existe una necesidad permanente, la cual es que el CMV cumpla con el objetivo de la Plataforma MAC, que es la de brindar la mejor atención al ciudadano. Es por ello que constantemente requiere al CMV información sobre sus operaciones, a fin de darles un adecuado seguimiento. Como menciona Guiselle Romero, el asunto con las entidades rectoras no se trata necesariamente de satisfacer a las entidades, sino la de hacer cumplir con las disposiciones (comunicación personal, 7 de octubre, 2019), con lo cual denota que desde el CMV sí se comprende la necesidad de cumplir con lo que la SGP-PCM requiere.

### **4.3. Gestión de los edificios, equipos y materiales.**

#### **4.3.1. *Mantenimiento y mobiliario***

Esta subvariable permite identificar la definición de responsabilidad en torno al adecuado mantenimiento de los equipos y las instalaciones donde se desarrollan las operaciones. De acuerdo al Manual de Funcionamiento de los Centros MAC (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP), las entidades administradoras tienen la responsabilidad de gestionar el equipamiento, en coordinación con las entidades participantes. Para ello se ha establecido en dicho Manual un proceso para la gestión de recursos e infraestructura del Centro MAC, la cual se compone de tres procedimientos: Adquisición de recursos y/o servicios, Mantenimiento del Centro y Control de activos. Asimismo, ya en los antiguos manuales de los Centros MAC (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM-SGP) se había definido un Manual de Soporte que planteaba disposiciones para el mantenimiento de la infraestructura, bienes y equipos.

En el CMV, la MDV tiene la obligación de brindar todas las facilidades para la operación a las Entidades participantes. Asimismo, los servicios básicos (servicio de luz, agua e internet) lo asume la MDV. Cabe mencionar que algunas entidades, por decisión propia, deciden contratar el servicio de internet por su cuenta, asumiendo sus costos. También pueden disponer de su propio mobiliario, como computadoras o impresoras. Sin perjuicio de esto, la MDV se encarga del abastecimiento de materiales de oficina, mobiliario y los servicios de mantenimiento del espacio, así como de los equipos, a menos que por la complejidad de los equipos tecnológicos la Entidad participante tenga que disponer de un técnico especializado.

Al respecto el Especialista de Calidad y Procesos del CMV menciona: “hay un convenio que a nosotros nos indica que tenemos que brindarle las facilidades [...] Algunos por decisión propia

traen sus equipos, por un tema de requisitos que necesitan sus formatos [...] Cuando los equipos les corresponden a la entidad, se le brinda un mantenimiento básico [...] pero ya cuando es una inspección más a fondo [...] viene su personal de la entidad y ya ellos hacen las modificaciones” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

En adición a esto, se le consultó al personal del CMV sobre la gestión que se realiza para el mantenimiento y uso de instalaciones, equipos y materiales, a fin de mejorar el rendimiento y garantizar su seguridad. Al respecto el 37% se encuentra “Muy de acuerdo”; el mismo porcentaje indicó estar “Algo de acuerdo” (Ver Anexo O19). Asimismo, se realizó una pregunta abierta en la cual el personal encuestado comentaba sobre la disponibilidad de recursos que tenía desde su entidad o que les brindaba el CMV. Al respecto, casi en su totalidad el personal indicó que cuentan con recursos suficientes desde su entidad o que el CMV brinda apoyo con los recursos necesarios.

Por lo tanto, en el CMV la MDV tiene la responsabilidad de asegurar los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones, brindando a todas las entidades participantes del mobiliario según lo requieran, así como de brindar mantenimiento al espacio físico. Esto se da en el marco del convenio establecido entre la SGP-PCM y la MDV, el cual se encuentra normado definiendo las responsabilidades de las entidades administradoras. El personal encuestado se muestra “Muy de acuerdo” y “De acuerdo” en un 74% sobre la adecuada gestión del mantenimiento y uso de las instalaciones, equipos y materiales y que esto contribuye al rendimiento y seguridad del servicio. Este recibimiento evidencia que la responsabilidad de la MDV se está llevando a cabo adecuadamente, lo cual permite la sostenibilidad del servicio.

#### **4.4. Gestión de la tecnología**

##### **4.4.1. Identificación de nuevas tecnologías**

Consiste en determinar si en el CMV se identifican y evalúan tecnologías que permitan agilizar los procesos y mejorar el servicio. Se ha identificado que tanto como en la SSCAC y el CMV se está buscando hacer uso de herramientas digitales, así como encaminar los servicios por una vía tecnológica.

Desde la SSCAC, la Profesional Responsable de Centros MAC señala lo siguiente sobre la importancia de la virtualización y sus complejidades: “llamamos a Colombia y a Brasil para un juicio de expertos. Nos dijeron [...] ‘¡Virtualicen, es lo más sencillo!’ No fue fácil [...] Estamos esperando, motivando a las entidades, para que se suban a virtualizar sus trámites para brindárselos al ciudadano” (comunicación personal, 25 de junio, 2019).

En adición a esto, la SSCAC viene desarrollando herramientas digitales que permitan gestionar la calidad en los Centros MAC. Es el caso del Tablero de control para los Centros MAC, el cual viene siendo aplicado en los Centros MAC de Lima Norte y Lima Este. Como se ha mencionado anteriormente, esta herramienta permite obtener información del rendimiento de las atenciones. Además, se plantea crear un aplicativo relacionado a la gestión de reclamos ya que la idea es que el ciudadano pueda hacer seguimiento de los reclamos que ha realizado en el último año (Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Por otro lado, la Coordinadora del CMV señala lo importante de contar con procedimientos automatizados y herramientas de gestión, como el sistema de colas actualizado, u otras a las que el ciudadano puede acceder, como por ejemplo la PVM (Plataforma Virtual Multiservicio) del RENIEC (Coordinadora del MAC Ventanilla, comunicación personal, 28 de junio, 2019). Asimismo, resalta la importancia de seguir avanzando por el camino del uso de las tecnologías: “una nueva propuesta sería tener un sistema integrado con todas las entidades del Estado que no lo tenemos [...] Tenemos un libro de felicitaciones. Me parece genial. Lo que quiero es llenarlo. No quieren pues. Dicen ‘los felicito todo está muy bien. ¿sabes qué?, no quiero escribir’ ¿Por qué no lo hacemos en una Tablet? [...] para que no estén escribiendo porque se demoran mucho. Hay gente que no escribe pero dicen ‘te felicito’. ¡Un audio!” (Coordinadora del Centro MAC Ventanilla, 28 de junio, 2019).

A manera de síntesis, se ha identificado que desde la SSCAC se vienen realizando esfuerzos para virtualizar procedimientos, lo cual conlleva que los servicios estén al alcance del ciudadano. Asimismo, vienen desarrollando herramientas digitales como el Tablero de control y la futura aplicación para la gestión de reclamos, lo cual permitirá obtener información valiosa para la gestión de los Centros MAC. Por otra parte, en el CMV, la Coordinadora del CMV señala que es importante continuar en la vía digital ya que mecanismos como la automatización de procesos, sistemas digitales de administración de colas u otras herramientas tecnológicas permitirían facilitar los servicios al ciudadano, así como obtener información sobre la operación del CMV. Por tanto, es importante resaltar que tanto desde la SSCAC como del CMV se esté considerando el rol de las tecnologías en el Centro MAC.

Tal como lo señala Guiselle Romero (comunicación personal, 7 de octubre, 2019), la aplicación de las tecnologías tiene que ver, por un lado con el ecosistema tecnológico que se tiene a disposición y, por otro lado, con el nivel de alfabetización de las personas. Por ello, que la SSCAC tenga presente esta situación permite que se desarrolle paulatinamente el contexto tecnológico en los Centros MAC. Y, además, que la Coordinadora del CMV opine en la misma línea sugiere que las

iniciativas que ha venido implementando son resultado de un grado de alfabetización tecnológica con la que cuenta que le permite identificar oportunidades tecnológicas y que, asimismo, permite crear un contexto favorable dentro del CMV. Cabe resaltar que es importante crear un contexto favorable para que el personal pueda dar uso de estas herramientas.

#### **4.4.2. *Percepción de nuevas tecnologías***

Da cuenta de la percepción que tiene el personal del CMV sobre la implementación y uso de tecnologías que apoye la operación y los procesos. Al respecto, se consultó a través de la encuesta sobre la identificación, evaluación y uso de nuevas tecnologías con el fin de mejorar el rendimiento y el servicio. Al respecto, el mayor porcentaje de personas se encuentra “Algo de acuerdo”, con un porcentaje de 37%. Asimismo, el 29% está “Muy de acuerdo”, mientras que el 27% se encuentra “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (Ver Anexo O20).

Tal como se ha revisado anteriormente, la tecnología en el sector público ha contribuido a mejorar las relaciones entre las distintas instituciones y los usuarios, facilitando la integración y digitalización. Asimismo, la tecnología permite gestionar rápidamente el cambio agilizando los procesos. Como menciona la red PwC (2012), es importante que la tecnología esté alineada con los procesos, las personas y la estrategia procurando que la experiencia del consumidor mejore. Esto se refleja en la Política Nacional de Modernización de la Gestión pública (2013), donde uno de los objetivos específicas se refiere a la promoción del gobierno electrónico como soporte a los procesos de las entidades públicas. Desde la SSCAC se viene trabajando en el uso de herramientas tecnológicas para el seguimiento del desempeño así como el interés en la digitalización de los servicios. Esto permite el adecuado aseguramiento de la calidad de atención y que paulatinamente la entrega de servicios sea más rápida y eficiente. La importancia de ello también es identificada desde el CMV, donde la Coordinadora considera que deben aprovecharse en mayor medida para agilizar los procesos. Del mismo modo, el personal encuestado del CMV se encuentra “Muy de acuerdo” y “De acuerdo” en un 66% con que se estén identificando, evaluando y utilizando nuevas tecnologías, esto puede deberse principalmente a que identifican la importancia del sistema de colas y la PVM.

### **4.5. Gestión de la información y del conocimiento**

#### **4.5.1. *Acceso a información oportuna***

Consta de la disponibilidad de la información que tienen los grupos con los cuales se establecen las alianzas. Al respecto el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC (2019)

menciona que en los Centros MAC debe existir comunicación permanente entre las entidades participantes, entidades administradoras y la PCM.

Asimismo, la SSCAC recientemente ha empezado a brindar información sobre los resultados que las entidades participantes obtienen directamente con los jefes o ministros responsables de la entidad. De esta manera se procura garantizar la mejora de los niveles de atención de las entidades participantes (Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Además de ello, la Profesional Responsable de Centros MAC señala que se está trabajando por elaborar un sistema que permita a los Coordinadores de los Centros MAC obtener información sobre la gestión para que puedan emplearla (comunicación personal, 25 de junio, 2019).

En el CMV indican que las entidades participantes no pueden conectarse remotamente a información, por ejemplo, sobre el desempeño de sus asesores de servicio. Es así que el Centro MAC Ventanilla se encarga de brindarles esa información cada vez que se lo requieren.

En adición a esto, respecto al acceso de información que tiene la SSCAC sobre la gestión del CMV, el Especialista de Calidad y Procesos señala que hay información que ellos requieren diariamente y otra que piden de manera periódica, además de la información anual para realizar los boletines, y el CMV atiende de manera oportuna sus requerimientos (comunicación personal, 25 de junio, 2019). Al respecto la Coordinadora del CMV de igual manera señala que se encargan de otorgar información tanto a la SGP-PCM como a las entidades participantes. En el caso del primero, cuando le piden información sobre el rendimiento del CMV, y sobre el desempeño de los asesores de servicio, en el caso de los segundos (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Al respecto, los expertos durante la fase de validación comentaron que en el Estado existe aún retraso en la interoperabilidad y el uso de herramientas tecnológicas que faciliten ello y que no solo es un problema de cada entidad. Por tanto, si no se dan los mecanismos que faciliten la interoperabilidad, los niveles de coordinación entre entidades no serán lo suficientemente efectivos: “Hay un tema de interoperabilidad que en el Estado no es tan fácil, a veces, dentro de las mismas instituciones [...] es un problema de Estado, de política” (Carolina Cubas, comunicación personal, 18 de octubre, 2019). “Yo creo que ahí es un reflejo del retraso digital de todo el Estado peruano, el Centro MAC es el resumen de lo que ocurre en cada entidad por separado” (comunicación personal, 21 de octubre, 2019).

El acceso a la información en un modelo de organización de colaboración interinstitucional como lo es el CMV puede ser complicado pero es importante. Construir una estrategia efectiva de colaboración implica asegurar que el intercambio de información sea dinámico y uniforme (PwC, 2012). Asimismo, de acuerdo al Manual para mejorar la atención a la Ciudadanía (Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM) la articulación interinstitucional es clave para asegurar la calidad de la atención, pero puede verse afectada debido principalmente a limitaciones legales. Asimismo la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2013) menciona que toda información que se provea debe ser parte de un sistema de Gestión de Conocimiento que permita establecer procesos de mejora continua de la calidad ya que facilita la toma de decisiones en aspectos de gestión, planificación, seguimiento y evaluación. A pesar de las dificultades para la interoperabilidad y la falta de desarrollo de mecanismos para intercambiar información, desde la SSCAC se ha empezado a brindar información sobre el rendimiento de las entidades participantes a jefes y ministros a cargo de entidades públicas que se encuentran en los Centros MAC. Por otro lado, cabe resaltar la desventaja de que las entidades participantes no puedan obtener información de primera mano sobre el rendimiento de sus asesores, así como de su asistencia por la ausencia de canales de comunicación únicos e interconectados, por lo cual tienen que comunicarse con el CMV para que les brinden la información respectiva. De igual manera, la SSCAC obtiene información del rendimiento de las operaciones del CMV con la información que le brindan.

#### ***4.5.2. Medios de acceso a la información***

Da cuenta de los canales o mecanismos definidos mediante los cuales se puede encontrar información sobre el CMV. Los principales medios que se utilizan para comunicar la información entre el CMV y la SSCAC es a través del correo, ya que es un medio de comunicación inmediato (Coordinadora del MAC Ventanilla, comunicación personal, 28 de junio, 2019). Al respecto de las entidades participantes, el Especialista de Calidad y Procesos menciona situaciones en las cuales la comunicación se realizan a través de la Coordinadora, así como la comunicación directa con los responsables de los asesores de servicios de las entidades participantes (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

La Coordinadora de Simplificación y Modernización menciona que pedir información a las entidades administradoras de un Centro MAC, como lo es en el caso del CMV, puede ser algo complicado ya que se realiza a través de correos y no es algo sistematizado (comunicación personal, 13 de junio, 2019). Durante la fase de validación, Carolina Cubas mencionó que sería bueno que los Centros MAC cuenten con un solo sistema, pero que sea solo de los MAC, ya que es importante que

las entidades participantes también obtengan información (comunicación personal, 18 de octubre, 2019). Asimismo, esta complicación mencionada por la Coordinadora de Simplificación y Modernización puede estar relacionado a lo que mencionada José Selem al referirse a que en las entidades aún existe esa preferencia por hacer las cosas a mano, donde aún existe el intercambio de información a través de informes físicos.

En el marco de la Modernización del Estado, se ha definido como eje transversal el Gobierno Electrónico. En la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2013) se menciona que el uso de Tecnologías de la información y comunicación también puede observarse desde una mirada interna e institucional. Eso es, la aplicación de las TIC para la gestión mediante el uso de herramientas de información y de gestión de bases de datos y para la interacción e interoperabilidad entre las entidades, así como el diseño e implementación de bases de datos integradas para el intercambio de información. Como lo menciona la Agenda Digital Peruana 2.0, aprobada mediante Decreto Supremo N° 066-2011-PCM (citado en PCM 2012), una plataforma de interoperabilidad permitiría a las instituciones contar con información previamente definida y estandarizada. Por tanto, es necesario contar con un sistema único en el cual puedan participar todas las entidades que se encuentran dentro del CMV.

#### **4.5.3. Seguridad de la información**

Esta subvariable busca conocer si las entidades que operan en el CMV cuentan con los mecanismos de seguridad necesarios para sus sistemas informáticos. Al respecto, los Centros MAC, según lo establecido mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública 004-2012-PCM-SGP cuenta con disposiciones que permiten orientar la seguridad de la información de acuerdo al Manual de Soporte, en el cual se menciona que la responsabilidad de velar por su cumplimiento es el Especialista TIC. Por otra parte, el Especialista de Calidad y Procesos señala que cada asesor de servicio cuenta con su propio acceso a sus sistemas, a través de usuarios y contraseñas. Menciona, además, que hay situaciones que incluso el asesor de servicio no necesariamente tiene acceso a todos los procedimientos de su entidad que se brindan en el Centro MAC Ventanilla, si no que solo a los cuales tiene permiso. Con ello se puede evidenciar la seguridad con la cual trabajan las entidades participantes con sus sistemas informáticos. De la misma manera sucede con el personal responsable del Centro MAC Ventanilla (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

De acuerdo a la Agenda Digital Peruana 2.0 (Decreto Supremo N° 066-2011-PCM), la implementación de mecanismos para mejorar la seguridad de la información tiene por finalidad

promover la calidad dentro de la Administración Pública. Asimismo señala que la seguridad de la información es importante ante el aumento de amenazas cibernéticas a las infraestructura tecnológicas. Por ello es que cada entidad cuenta con sus propios procedimientos de seguridad respecto al acceso de sus redes y sistemas. En el CMV cada entidad vela por la seguridad del acceso a su información. Esto es importante ya que permite asegurar la confidencialidad de la información, pero también puede ser un obstáculo para el intercambio de información en un espacio de interoperabilidad como lo es el CMV. Por ello es necesario que, como se mencionó anteriormente, se trabaje en el diseño e implementación de bases de datos integrados.

## **5. Procesos**

De acuerdo con el Modelo EFQM, las Organizaciones Excelentes diseñan, identifican y mejoran sus procesos y servicios para así generar mejores resultados a los grupos de interés. Mediante este criterio se evalúa la gestión de los procesos enfocado en mejorar permanentemente a través de la innovación (Junta de Andalucía, s/f). Para este criterio, la investigación ha evaluado los subcriterios mencionados a continuación: Diseño y gestión sistemática de los procesos; Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor; Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes; y, Gestión y mejora de las relaciones con los clientes. A su vez, cada subcriterio contiene subvariables medidas a través de Entrevistas, Encuestas y revisión de documentos.

### **5.1. Diseño y gestión sistemática de los procesos.**

#### **5.1.1. *Efectividad del diseño de los procesos***

Involucra la capacidad de los procesos para alcanzar la misión, visión y estrategia planteada. Si bien el alcance de la investigación corresponde a la operación del CMV, analizar si el diseño de los procesos permite la consecución de la misión, visión y estrategia es transversal a todos los niveles jerárquicos y canales de atención de la Plataforma MAC. En consecuencia, es preciso determinar si los procesos son coherentes con la misión, visión y estrategia planteada por el titular de la Plataforma MAC. Así, el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC establece que el funcionamiento, los procesos y los procedimientos básicos de los Centros MAC deben garantizar servicios de calidad y la atención que requiere la ciudadanía. Entonces, la misión, visión y estrategia de la Plataforma MAC se establecen a partir de las necesidades y expectativas del ciudadano.

Como evidencia de ello, los Centros MAC se implementan a partir de la evaluación de los requerimientos de la ciudadanía que son recogidos en el análisis de demanda que contiene los trámites más demandados por la ciudadanía en la zona de influencia del Centro MAC. Asimismo, la operación del Centro MAC, por lo general, se encuentra ubicada en centros comerciales por la afluencia de personas con la finalidad de brindar accesos más flexibles para los ciudadanos. Por su parte, los procesos clave de los Centros MAC incorporan un proceso de mejora continua que responde al objetivo de brindar mejores servicios en toda la Plataforma MAC.

Efectivamente, el diseño de los procesos tiene impacto sobre la misión, visión y estrategia de la Plataforma MAC. Sin embargo, la evolución de los procesos y, en conjunto, de la Plataforma MAC es un tema incremental. Es decir, la propuesta de 4 procesos clave de los Centros MAC no es definitiva ya que existirán variaciones que responderán principalmente a las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Es por ello, existe un esbozo inicial de gestión de la Plataforma MAC en su canal presencial que responde a una estructura matricial que permitirá extender la Plataforma en todo el país y garantizar el componente de calidad en todos los servicios que presta.

Cabe mencionar que, los procesos fueron diseñados en función de las plataformas físicas MAC o Centros MAC y no responde a lo que supone la operación y mantenimiento de la Plataforma MAC que comprende asimismo el canal telefónico y virtual. En otras palabras, la implementación del Manual de Funcionamiento de los Centros MAC se encuentra prevista para el canal presencial de la Plataforma MAC. En efecto, la Plataforma MAC cuenta con los documentos de gestión principalmente para el canal presencial, el más desarrollado de todo el ecosistema MAC. Entendemos ecosistema MAC como el conjunto de servicios de calidad del Estado brindados en todos los canales de atención de la Plataforma MAC. Bajo la condición anterior, en la actualidad es difícil asegurar el componente de calidad en todas las atenciones del ciudadano en cualquiera de los canales de la Plataforma.

En definitiva, el diseño de los procesos actual permite alcanzar la misión, visión y estrategia de la Plataforma MAC, las cuales responden a las necesidades y expectativas de los ciudadanos. En efecto, para la implementación de los Centros MAC se recurre a estudios de oferta y demanda. Aunque el enfoque de los procesos continúa siendo el ciudadano respondiendo a la misión y visión de la Plataforma, el diseño de estos fue realizado para los Centros MAC. Si bien el canal presencial es el más desarrollado de la Plataforma, el canal telefónico y virtual pueden perder de vista el propósito de la Plataforma además de operar desarticuladamente con los Centros MAC. De esta

manera, no sería posible garantizar que todos los servicios brindados por la Plataforma MAC cumplan con el componente de calidad y enfoque en el ciudadano.

### **5.1.2. Satisfacción de necesidades mediante procesos**

Efectividad del diseño de los procesos para responder a las necesidades de los grupos de interés involucrados. Para el caso de estudio, la SGP-PCM, en específico la SSCAC y el CMV responden a las necesidades de la ciudadanía, la MDV y las autoridades municipales involucradas. Sin embargo, ambos actores tienen responsabilidades de distinta naturaleza; por un lado, la SGP-PCM a través de la SSCAC es el responsable de plantear los lineamientos, políticas y normas que deberán ejecutar los Centros MAC existentes. De este modo, el nivel de respuesta a los grupos de interés involucrados variará en función de la cercanía. Es decir, el Centro MAC es quien, en efecto, interactúa directamente con el ciudadano. Mientras que la SSCAC mantiene reuniones con los Coordinadores con la finalidad de comunicar, debatir y proponer cambios en la operación de la Plataforma. Con lo cual la SSCAC negocia con el personal responsable de la operación del Centro MAC, principalmente los Coordinadores.

Asimismo, debe quedar claro que el diseño de los procesos está a cargo de la SGP-PCM, en específico de la SSCAC. Con ello, a partir de las entrevistas en profundidad a la Coordinadora del CMV y al Especialista de Calidad y Procesos expresan su descontento con el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC actualizado porque el nivel de detalle se ha reducido. En otras palabras, tanto la Coordinadora como el Especialista de Calidad y Procesos del CMV expresan la necesidad de un Manual con mayor nivel de detalle en las tareas y actividades. Consecuentemente, la Coordinadora del MAC Ventanilla y el personal a cargo continúan trabajando con el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC previo: “Nosotros continuamos con nuestro Manual antiguo, te cuento. Somos más exigentes con nuestro Manual antiguo [...]” (Comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Empero, en la entrevista en profundidad la Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano menciona “[...] el manual anterior tenía un enfoque bien de actividades, no de procesos y hacía que el Coordinador tuviera mucha injerencia en la toma de decisiones [...]” (Comunicación personal, 25 de junio, 2019). Si bien el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC previo contaba con mayor detalle y contenido de los procedimientos, generando mayor seguridad en el accionar del personal MAC, le resta flexibilidad a la operación. Por ejemplo, la sobrerregulación de la actividad genera que los protocolos de atención sean demasiado estructurados y no se puedan

cumplir: “También no te puedo poner cien pasos, o sea ni bien llegas el orientador tiene que decirte “buenos días señor” “usted ¿cómo está?” porque la verdad es rápido [la atención], entonces no te puedo establecer un protocolo que no puedes cumplir” (Coordinadora de Modernización y Simplificación, comunicación personal, 13 de junio, 2019).

Por otro lado, en cuanto a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos a través de los procesos establecidos, los Centros MAC Ventanilla son la interfaz más directa de atención al ciudadano por lo cual es su principal grupo de interés. En ese sentido, el canal presencial responde, mediante la atención de los trámites, a las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Sin embargo, a nivel de la operación del CMV se pone de manifiesto la necesidad de segmentar a los ciudadanos usuarios de la plataforma; permitiendo perfeccionar la atención. Por ejemplo, el Especialista de Calidad y Procesos expone: “Ahora te piden tu DNI, registra nuestra base de datos tu información y lo que tenemos pensado es aprovechar [...] esa información para saber qué cantidad de adultos mayores vienen, de qué hora a qué hora” (Comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Adicionalmente, si bien los procesos son diseñados a partir de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, parte de estos requerimientos de la ciudadanía no incorporan aún casos excepcionales que, en algunos distritos, son usuales: “[...] vienen personas mayores, “señora tiene que hacerlo en una cabina o en su casa ese trámite por internet”. Sabemos que la persona no lo va a hacer por falta de conocimiento [...] le brindamos una máquina con una anfitriona y ellos le hacen su trámite [...]” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

En líneas generales, el diseño de los procesos no satisface en su totalidad a todos los grupos de interés involucrados. Por un lado, si bien la SSCAC está a cargo del diseño de los procesos, consulta con los Coordinadores de los Centros MAC con el fin de comunicar, debatir y proponer cambios en la operación de la Plataforma. Por su parte, en específico, la Coordinadora y el Especialista de Calidad y Procesos del CMV no están conformes con el nivel de detalle del Manual de Funcionamiento de los Centros MAC actualizado. Cabe resaltar que, la insatisfacción de ambos no es en función del diseño de los procesos en sí mismo, sino relacionada con el contenido breve de tareas presentes en la operación del CMV desarrolladas en el nuevo Manual de Funcionamiento de los Centros MAC. Por último, el tercer grupo de interesados son los ciudadanos usuarios del CMV. Como se mencionó en el subcriterio anterior, los procesos del Centro MAC fueron diseñados en función de las necesidades y expectativas de la ciudadanía; sin embargo, aún es necesaria la segmentación del público del CMV para evitar dificultades en su operación.

### **5.1.3. *Diseño del sistema de gestión por procesos***

Consiste en la elaboración de un marco de procesos claves que permitan la consecución de la estrategia garantizando su óptimo rendimiento. Así, el funcionamiento de los Centros MAC se sustenta en 4 procesos clave como parte de un ciclo de mejora continua. Estos procesos son: Gestión y control del Centro MAC, Gestión de la operación del Centro MAC, Gestión y evaluación de la prestación de los servicios y Gestión de recursos e infraestructura. El Manual de Funcionamiento actual ha incorporado el enfoque de gestión por procesos, pero orientado a indicadores. Cada proceso clave cuenta con un sistema de medición del rendimiento. Asimismo, cada proceso y sus procedimientos es de naturaleza más genérica comparado con el planteamiento del Manual anterior y su enfoque de actividades.

Como se mencionó, el Manual de Funcionamiento se encuentra configurado para las plataformas presenciales o Centros MAC, tomando como referencia principalmente al Centro MAC Lima Norte administrado por la SSCAC. Con ello aún no se configura un documento de gestión que responda al concepto de Plataforma MAC como una plataforma de Estado y no una propuesta individual de entidades que funcionan bajo la lógica de silos o compartimentos estancos.

En las entrevistas en profundidad con el personal de la SGP-PCM se reconoció esto último como una fase de transición hacia la configuración de la Plataforma MAC como un conglomerado con una propuesta articulada y única de canales de servicios de calidad del Estado para el ciudadano. Evidentemente, la evolución de los procesos y, en conjunto, de la Plataforma MAC es un tema incremental. Por todo lo explicado anteriormente, el diseño de los procesos actual permite en la operación del CMV la consecución de la estrategia garantizando su óptimo rendimiento. Esto último, se evidencia en el índice de satisfacción ciudadana de 92.70% con relación al servicio en el CMV durante el año 2018.

Entonces, el diseño del sistema de gestión por procesos del CMV es resultado del Manual de Funcionamiento actualizado, el cual plantea procesos clave transversal al funcionamiento de todos los Centros MAC. Los procesos clave que soportan la operación del CMV permiten la consecución de la estrategia garantizando su óptimo rendimiento. En efecto, el índice de satisfacción ciudadana del CMV es de 92.70% para el año 2018. Ahora bien, dichos procesos han sido diseñados para soportar la operación de los Centros MAC y no de toda la Plataforma MAC compuesto además por el canal telefónico y virtual. En ese contexto, se espera que los procesos evolucionen en coherencia con la Plataforma MAC.

#### **5.1.4. Implementación del sistema de gestión por procesos y de calidad**

Implementación del marco de procesos claves que permitan la consecución de la estrategia garantizando su óptimo rendimiento. Si bien en teoría los procesos claves han sido implementados efectivamente por el CMV pues han obtenido un porcentaje óptimo en el índice de satisfacción ciudadana, el Especialista de Calidad y Procesos confirma que, si bien el nuevo manual plantea gestión por procesos, en el CMV no se ha implementado totalmente. Se ha priorizado la actualización de los procedimientos administrativos respecto a tasas, plazos y requerimientos documentarios. Es decir, la gestión por procesos en el CMV se halla a nivel de reportes en lugar de levantamiento de información que satisfaga las métricas por procedimientos. En este contexto de alineamiento de la gestión por procesos planteada por SGP-PCM en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC se hacen necesarias capacitaciones con enfoque por procesos con la finalidad de que el personal, en su totalidad, comprenda la asociación entre procesos que resultan en procedimientos administrativos para el ciudadano (Guiselle Romero, comunicación personal, 7 de octubre, 2019).

Si bien el diseño del sistema de gestión por procesos responde a un enfoque centrado en el ciudadano, es evidente que en la implementación en el CMV se ha descentrado. La implementación de la gestión por procesos no ha sido entendida como una herramienta de gestión que permite evaluar y mejorar los resultados, sino como un fin en sí mismo para satisfacer la normativa de los procedimientos administrativos. En ese sentido, en la fase de validación se identificó que la actualización de los requisitos de procedimientos administrativos corresponde a la implementación de simplificación administrativa por las entidades públicas que participan en el CMV (José Selem, comunicación personal, 21 de octubre, 2019).

A pesar de ello, la SGP-PCM ha entendido que el cambio a un sistema de gestión por procesos enfocado en indicadores debe ser gradual debido a la experticia de los gobiernos locales y, en general, de todo el aparato estatal debido a la novedad de la Norma Técnica “Implementación de Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública” (Norma Técnica N°001, 2018): “[...] en el caso de los nuestros [Centros MAC administrados por SGP-PCM], obligatorio [Sistema de gestión por procesos]. En los demás, es un tema de comunicación, asistencia técnica, para ir asegurando que se vayan alineando” (Comunicación personal, 25 de junio, 2019).

El estado de transición en el cual se encuentra el CMV en cuanto a la implementación de gestión por procesos contemplado en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC podría explicarse por lo siguiente: en la fase de validación se enfatizó que la Municipalidad de Ventanilla es

una organización de un nivel de gobierno distinto de la SGP-PCM que opera con autonomía. Adicionalmente, la SGP-PCM aún no cuenta con un modelo de gestión que habilite el funcionamiento de la Plataforma MAC como una franquicia (José Selem, comunicación personal, 21 de octubre, 2019).

En síntesis, aunque la gestión por procesos en el CMV se ha reducido a la actualización de los requerimientos relacionados con los procedimientos administrativos, los procesos claves se ejecutan correctamente debido a su diseño efectivo. Evidencia de esto último es el alto desempeño del CMV en su índice de satisfacción ciudadana con relación al servicio durante el año 2018. En este contexto, SGP-PCM entiende que lo descrito responde a un periodo de transición, el cual acompañará a través de conversaciones y asistencia técnica.

#### ***5.1.5. Diseño de sistemas de seguimiento y medición***

Elaboración de procesos que permitan la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos. Del mismo modo, desde que los procesos clave del Centro MAC están asociados con indicadores permite la revisión de su eficiencia y eficacia. El Manual de Funcionamiento de los Centros MAC actual (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP, pp. 46-47) ha establecido 4 procesos clave con sus procedimientos respectivos. Es así como, los procedimientos de cada proceso poseen una métrica para su evaluación teniendo, en suma, 21 indicadores.

Con el fin de realizar seguimiento de la operación de los Centros MAC existentes, SGP-PCM realiza supervisiones mensuales a los Centros MAC bajo su administración y los cuales se encuentran bajo la gestión de un gobierno regional o local es de modo trimestral. En estas supervisiones se recoge información sobre las condiciones mínimas con las que debe cumplir cada plataforma presencial MAC, así como la revisión de indicadores de los procedimientos con los que se cuenta información. Sobre esto último, cabe precisar que no todos los Centros MAC han generado información para satisfacer las nuevas métricas. Solo los Centros MAC a cargo de la SGP-PCM tienen la información que sustenta los indicadores propuestos en el Manual de Funcionamiento reciente.

Por su parte, el seguimiento y monitoreo diseñado desde SCP-PCM para los Centros MAC bajo su responsabilidad contiene un mecanismo adicional para la evaluación de la eficiencia y eficacia de la operación: se ha implementado un tablero de control que recoge la información para completar las métricas de cada procedimiento. Asimismo, a partir de la información obtenida del tablero de control, se genera reportes de desempeño de las entidades participantes que son entregadas al titular

del sector con frecuencia mensual para elevar los niveles de atenciones, satisfacción general y mejorar incidencias de ser el caso.

Como se ha mostrado, la SGP-PCM diseña, supervisa y evalúa el funcionamiento de los canales de atención de la Plataforma MAC a través de indicadores propuestos en un marco de seguimiento y medición. En ese sentido, existen 3 mecanismos de supervisión y medición: medición de indicadores con relación a los procedimientos del Centro MAC; supervisiones periódicas a los Centros MAC con la finalidad de verificar el cumplimiento de condiciones mínimas para la operación y revisar los indicadores de procedimientos; y, por último, los reportes de desempeño mensual de las entidades participantes dirigidas al titular del sector. Cabe indicar que, la ejecución de los mecanismos de seguimiento y medición varía de acuerdo con el arreglo de administración del Centro MAC. Así, los Centros MAC administrados por SGP-PCM cumplen con la ejecución de los mecanismos de seguimiento y medición en su totalidad, mientras que el CMV administrado por la MDV mide sus procesos en función de algunos indicadores presentes en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC, los cuales luego son revisados en las supervisiones trimestrales de SGP-PCM.

#### ***5.1.6. Implementación de sistemas de seguimiento y medición***

Comprende la implementación de un conjunto de indicadores de rendimiento y de resultados que permitan la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos. Como se señaló en el apartado anterior, el sistema de seguimiento y medición de los Centros MAC a cargo de la SGP-PCM se sustenta en el tablero de control que brinda la información requerida por las métricas de los procedimientos. En efecto, el seguimiento y medición está alineada con el Manual de Funcionamiento el cual se orienta a la gestión por procesos que satisfacen indicadores.

En comparación, el CMV realiza seguimiento y medición efectivamente de los siguientes procedimientos: Orientación al ciudadano, Prestación del servicio y Gestión de reclamos. Y solo algunos de los indicadores de dichos procedimientos son sustentables con información.

El Especialista de Calidad y Procesos señala “genero mis reportes [...] y ahí tengo “tal procedimiento demora tanto, tanto, tanto” y a los que tienen mayor tiempo les hago seguimiento. De paso que les hago un monitoreo a los asesores para saber que es netamente por un tema de procedimiento en sí y no por un tema x” (Comunicación personal, 28 de junio, 2019). Entonces, el seguimiento y medición del CMV se ejecuta en función del tiempo promedio de espera del ciudadano por trámite. Es así como el trámite que toma más tiempo se le hace seguimiento con la finalidad de

realizar la mejora oportuna. En caso la incidencia se encuentre relacionada con el desempeño del asesor de servicio, se establece el diálogo para su descargo.

Asimismo, los tableros de control de los Centros MAC administrados por SGP-PCM luego serán implementados en las plataformas presenciales a cargo de gobiernos regionales o locales. Ello responde a que, SGP-PCM está buscando si estos últimos cuentan con la información oportuna para las métricas de los procedimientos: “[...] Igual hay algunos [indicadores] que [...] no tenemos tanta información [...] la idea de un indicador es que sea medible, entonces, yo puedo alucinar el super indicador, pero en verdad no tengo información” (Coordinadora de Modernización y Simplificación, comunicación personal, 13 de junio, 2019).

En síntesis, el sistema de medición de los Centros MAC consta principalmente de 21 indicadores para cada procedimiento de los procesos clave. A partir de las métricas obtenidas, la SGP-PCM realiza el seguimiento correspondiente que difiere entre los Centros MAC bajo su administración y los Centros MAC operados por gobiernos regionales o locales. En particular, el sistema de seguimiento y medición del CMV está en función del tiempo promedio de espera del ciudadano por trámite. En caso detecten algún procedimiento que supere el tiempo promedio de atención, se realiza el seguimiento al procedimiento administrativo, así como del asesor de servicio a cargo.

## **5.2. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.**

### **5.2.1. Identificación de oportunidades de mejora**

La identificación de oportunidades de mejora analiza la percepción sobre la posibilidad de poder identificar mejoras en los procesos de la competencia del personal relacionados a la operación del Centro MAC. Se puede observar que el 78% del personal se muestra “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” con afirmar que existe la posibilidad de identificar oportunidades de mejora en los procesos y a su vez implementarlos, por debajo el 22% tiene valoraciones de “Ni en desacuerdo ni de acuerdo”, “Algo en desacuerdo” y “Muy en desacuerdo” al respecto (Ver Anexo O21).

En relación con lo anterior, se plantearon las siguientes preguntas complementarias: La primera es ¿Cuántas propuestas de mejora ha sugerido usted en el último semestre? ¿De qué tipo? Y, por su parte ¿Cuántas de estas propuestas se han implementado en el MAC Ventanilla? ¿En cuánto

tiempo? En cuanto a la primera interrogante sobre la cantidad de mejoras propuestas se obtuvo un total de 11 respuestas de las 49 encuestas aplicadas. La mayoría de dichas propuestas fueron de los asesores de servicios. A continuación, el detalle de dichas propuestas: digitalización de documentos, entrega de volantes de todas las entidades del MAC, mayor iluminación, usuarios no esperen tanto tiempo para ser atendidos, mejorar el sistema de colas con un ticket más amigable, ticket indique el número del módulo destino ya que solo contiene la serie de atención, propuestas para mejorar la atención a nivel de orientación y trato y mejorar el filtro comunicacional entre orientadores, usuarios y asesores de servicios.

Como se ha mostrado, las propuestas de mejora solo enuncian la problemática sin atisbo de acciones concretas para su consecución. Asimismo, se comenta que dichas propuestas de mejora se elevan a la Coordinadora o al Especialista de Calidad y Procesos para su evaluación y, en efecto, se determina el plazo para su implementación. En definitiva, dentro del horario laboral no ocurre que el personal tenga un espacio formalizado por el CMV para la identificación y propuesta de mejoras, evidencia de ello son los siguientes comentarios: “nunca me han preguntado” y “no existen propuestas debido al poco tiempo”. De lo anterior, se puede afirmar que, aunque en la encuesta el grueso del personal coincide que es posible identificar oportunidades de mejora en los procesos; estas intenciones no se llegan a concretar.

### ***5.2.2. Procedimiento para la identificación de oportunidades de mejora***

Esta subvariable define procedimientos para la identificación de oportunidades de mejora. En el CMV no hay un procedimiento formal para la identificación ni propuesta de oportunidades de mejoras a nivel de orientadores, anfitriones ni asesores de servicio. En caso ocurra que estos últimos planteen oportunidades de mejora, la iniciativa es de naturaleza espontánea. Asimismo, la propuesta de mejoras de orientadores y anfitriones es a nivel de atención al ciudadano mientras que los asesores de servicio, a nivel de procedimiento administrativo de su entidad. A partir de ello, es posible afirmar que las propuestas de mejora de orientadores, anfitriones y asesores de servicio se limitan a las relacionadas con sus funciones, siendo necesarias propuesta de mejora articuladas con un enfoque holístico.

Es así como, el Especialista de Calidad y Procesos eleva estas iniciativas de mejora a las reuniones que mantiene con la Supervisora y la Coordinadora del CMV: “Con Franco, con mi otro personal técnico, con Marita (que es mi Supervisora), con ellos nos juntamos y vemos cómo mejoramos esto” (Coordinadora MAC Ventanilla, comunicación personal, 28 de junio, 2019). Como

se señala, a nivel del personal encargado de la operación del CMV existe un espacio regular de identificación y propuestas de oportunidades de mejora. Luego, las propuestas de mejora deben ser aprobadas por el alcalde antes de proponerlas a SSCAC. Asimismo, se evidencia la ventaja de que la Coordinadora del CMV sea funcionaria de la Municipalidad pues agiliza la comunicación directa con el alcalde. El último paso en el proceso de identificación y oportunidades de mejoras consiste en comunicarlas a la SSCAC en las reuniones entre este último con los Coordinadores de todos los Centros MAC a nivel nacional.

De este modo, la Profesional responsable de Centros MAC señala: “Todos los cambios los tratamos dentro de las reuniones con ellos [Coordinadores de los Centros MAC] [...] Porque si generamos un cambio no es porque a PCM se le ocurra, es porque han reportados los coordinadores algún tipo de escenario que están identificando que afecta la atención ciudadana” (Comunicación personal, 25 de junio, 2019). Asimismo, los cambios a nivel de atención ciudadana nacen principalmente de los Coordinadores de los Centros MAC, ello responde a que estos componen el nivel más cercano de interacción directa con el ciudadano.

Definitivamente, en el CMV no existe un procedimiento formal para la identificación ni propuesta de oportunidades de mejora a nivel de orientadores, anfitriones ni asesores de servicio. Las propuestas de mejora de estos últimos son de naturaleza espontánea y poco frecuente. Por su parte, el personal encargado de la gestión de la operación del CMV ha establecido un espacio regular de identificación y propuesta de oportunidades de mejora conformado por la Coordinadora, la Supervisora y el Especialista de Calidad y Procesos del CMV. Asimismo, como parte del flujo en la identificación y propuesta de mejoras, es claro que todas las iniciativas relacionadas con las mejoras de los procesos deben consultarse con el alcalde de Ventanilla para, finalmente, elevarlas a la SSCAC.

Así, es posible hacer notar que la identificación y propuesta de mejoras se ha centralizado en el nivel gerencial (SSCAC) con la participación del nivel intermedio de la Plataforma presencial (Coordinadora del CMV), en tanto solo existen procedimientos formalizados en los niveles mencionados para la identificación, debate e implementación de propuestas de mejora en los procesos. De la fase de validación, se obtuvo que la situación anterior indica una fase inicial de un proceso de cambio en el cual es crítico asegurar la continuidad de las reformas en el nivel gerencial (Jeanette Noborikawa, comunicación personal, 1 de octubre, 2019). Por otro lado, Guiselle Romero indica “yo no creo que (...) SGP tenga que estar desarrollando este tipo de acciones con toda la gente de todos los MAC. No creo que sea su rol” (comunicación personal, 7 de octubre, 2019). Ello indica que debe delegarse al nivel intermedio del CMV; sin embargo, los procedimientos de propuesta de

mejoras deben haber sido formalizados previamente por SGP-PCM. Por último, Carolina Cubas subraya la importancia de incorporar al nivel operativo en el proceso de identificación y propuesta de mejoras por su cercanía en la interacción con el ciudadano “[...] en todos los espacios de atención al ciudadano [...] el que sabe más es el que está más abajo [...] si bien está más abajo en la línea jerárquica, está más cerca al ciudadano” (Comunicación personal, 18 de octubre, 2019).

### **5.2.3. Comunicación de cambios en los procesos**

Compromiso de informar los cambios en los procesos a los actores involucrados. Los cambios en los procesos ocurren a nivel estratégico y operativo. A nivel estratégico, la SSCAC comunica los cambios en los procesos a los coordinadores de los Centros MAC con la finalidad de que fluya la comunicación hacia los supervisores, orientadores y asesores de servicio. Adicionalmente, en el CMV se comunican dichos cambios al Especialista de Calidad y Procesos y los anfitriones. Recientemente, se modificó el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC orientado principalmente a la gestión por procesos. En este caso, la SSCAC brindará orientación y asistencia técnica para la implementación con la finalidad de que todas las plataformas presenciales se alineen hacia el enfoque de gestión por procesos.

Es preciso señalar que, si bien la comunicación fluye hacia la línea operativa del CMV constituida por orientadores, anfitriones y asesores de servicio, la Coordinadora del Centro no comunica directamente los cambios en los procesos. Para ello, existen reuniones entre la Coordinadora y la Supervisora y el Especialista de Calidad y Procesos donde comunica los cambios en los procesos iniciativa de SSCAC. Este último es el responsable de comunicar dichas variaciones a orientadores y anfitriones, por un lado, y a los supervisores de cada entidad, quienes a su vez se comunican con los asesores de servicio.

A nivel operativo, se dan variaciones en los procedimientos administrativos y a partir de las propuestas de mejora de procesos gestionados por cada entidad participante. No obstante, se reportan los cambios en los procesos a la Coordinadora del Centro MAC a través de los supervisores de cada entidad: “[...] cada entidad ve el tema de la mejora de sus procesos [...] Se coordinó, se hizo llegar la información a la doctora Sandra [...] y nos hicieron llegar la información de forma inmediata [...]” (Especialista de Calidad y Procesos, 28 de junio, 2019).

Estos cambios en los procesos operativos del CMV se transmiten en las reuniones mensuales entre la Coordinadora y la Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano donde “[...] coordinan

un tema de gestión, de modificaciones, de implementación de procesos, de mejoras [...]” (Especialista de Calidad y Procesos, 28 de junio, 2019).

En resumen, los cambios en los procesos ocurren a nivel estratégico, que impactan sobre la operación del CMV, y operativo. A nivel estratégico, tienen su origen en la SSCAC quien comunica los cambios en los procesos a los coordinadores de los Centros MAC con la finalidad de que fluya la comunicación hacia los supervisores, orientadores y asesores de servicio. Por su parte, en el nivel operativo, los cambios fluyen desde el nivel operativo hacia el nivel intermedio del CMV, conformado por la Coordinadora, Supervisora y Especialista de Calidad y Procesos, para finalmente ser comunicados a la SSCAC, nivel estratégico de la Plataforma MAC. En síntesis, la comunicación de los cambios en los procesos, dependiendo de dónde ocurra dicho cambio, dibuja un flujo de comunicación de arriba hacia abajo y viceversa. Entendiendo que el nivel estratégico se encuentre en la cúpula de la estructura organizacional de la Plataforma MAC y el nivel intermedio y operativo componen la gestión y operación del CMV.

### **5.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.**

#### **5.3.1. *Impacto ciudadano de los procesos***

Percepción sobre el diseño de los procesos y su impacto sobre la satisfacción de los ciudadanos. Esta subvariable será evaluada a través de Entrevistas, Encuestas y revisión de documentos. En primer lugar, aunque los procesos clave del Centro MAC están desarrollados en el Manual de Funcionamiento, estos tienen un impacto indirecto sobre los ciudadanos. La satisfacción ciudadana ocurre en la interfaz donde el ciudadano y el personal MAC se encuentran con la finalidad de obtener un procedimiento administrativo para acceder a servicios públicos: “[...] Es que el ciudadano no ve el tema del Manual. Seguimos trabajando igual, pero para nosotros que somos los equipos en todos los MAC [...]” (Coordinadora MAC Ventanilla, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Aunque el ciudadano no analiza si el diseño de los procesos es adecuado, la encuesta de satisfacción ciudadana permite conocer su percepción sobre el servicio que recibieron relacionado con la Gestión de la Operación del Centro MAC. La encuesta de satisfacción ciudadana del CMV evalúa la orientación recibida, la atención del trámite y el ambiente del local. Como resultado, el índice de satisfacción ciudadana con relación al servicio en el CMV durante el año 2018 es 92.70%.

Asimismo, la percepción del ciudadano se limita a la experiencia que puede tener correspondiente a la Gestión de la operación; no obstante, existen otros procesos clave que permiten que la propuesta de una plataforma multiservicio sea posible como la Gestión y control del Centro MAC, Gestión y evaluación de la prestación del servicio y Gestión de recursos e infraestructura. A pesar de ello, la encuesta de satisfacción ciudadana, como mecanismo de seguimiento y evaluación, asegura que los procesos respondan a necesidades y expectativas de los ciudadanos.

De este modo, el Especialista de Calidad y Procesos señala: “Sí. Me parece que sí [los procesos tal como están diseñados satisfacen las necesidades del ciudadano]. Siempre hay una forma mejor de hacer las cosas [...] Pero por el momento nos va bien. La verdad es que no sabría decirte qué pasaría si es que de pronto incrementa la afluencia del público [...] quizá ahí se complique la cosa [...]” (Comunicación personal, 28 de junio, 2019). Entonces, podemos determinar que el diseño de los procesos satisface las necesidades de los ciudadanos resultando en un índice de satisfacción alto con relación al servicio del CMV.

Adicionalmente, el cuestionario para el criterio Procesos incluye la subvariable impacto ciudadano de los procesos que recoge la percepción sobre el diseño de los procesos y su impacto en la satisfacción de los ciudadanos. Las valoraciones positivas relacionadas con “Muy de acuerdo” y “De acuerdo” concentran el 74% de la muestra seleccionada, por detrás el 22% correspondiente a la opinión de “Ni en desacuerdo ni de acuerdo” (Ver Anexo O22). Asimismo, es importante hacer notar que ningún colaborador está “Muy en desacuerdo” con el diseño de los procesos enfocados en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Debe quedar claro que, esta subvariable busca conocer principalmente la percepción de los colaboradores encargados de la prestación del servicio del CMV respecto a la coherencia de los procesos con las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Así, la subvariable en mención fue evaluada a través de entrevistas y encuestas. Esta última con la finalidad de recoger la percepción de los encargados de ejecutar los procesos para lograr el resultado de la gestión iniciada por el ciudadano. Entonces, de las entrevistas en profundidad y las encuestas es posible determinar que el diseño de los procesos satisface las necesidades y expectativas de los ciudadanos sustentado tanto en el 74% de los encuestados con las valoraciones “Muy de acuerdo” y “De acuerdo” como con el 92.70% de índice de satisfacción ciudadana del CMV.

### **5.3.2. Protocolo de atención**

Comprende la definición de protocolos enfocados en la interacción con los ciudadanos a fin de mantener un diálogo sincero y amable. Esta subvariable será evaluada a través de Entrevistas, Encuestas y revisión de documentos. En primer lugar, el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC ha propuesto un protocolo de atención al ciudadano dividido en tres fases: protocolo establecido para el saludo, durante el servicio y para la despedida con la finalidad de asegurar un trato cordial, amable y respetuoso. El protocolo de atención de los Centros MAC es extensivo a toda la ruta de atención de los ciudadanos. En efecto, el protocolo enfocado en la interacción con los ciudadanos permite establecer un estándar en el servicio independientemente del canal.

El CMV cumple con la implementación del protocolo de atención descrito. Así, la Coordinadora explica: “Es que [el protocolo de atención] nos dice cómo deberíamos trabajar [...] y con capacitaciones.” (Comunicación personal, 28 de junio, 2019). Los asesores de servicio son el actor principal en la prestación de los servicios ofrecidos en el CMV pues es en la interacción entre el ciudadano y el asesor de servicio donde se obtiene el resultado de la gestión o la entrega efectiva del bien o servicio, uno de los conductores que impactan en la satisfacción de las personas. Sin embargo, las capacitaciones en protocolo de atención solo son dirigidas para orientadores y anfitriones, personal de la Municipalidad, y no incluye a los asesores de servicio.

Dichas capacitaciones se estructuran en función de los reclamos y sugerencias con relación al servicio del CMV. En caso de contingencias, los llamados a atender directamente los conflictos con ciudadanos son los Supervisores y la Coordinadora. Aunque el manejo de estas circunstancias excluye de la responsabilidad a orientadores, anfitriones y asesores de servicio, es preciso indicar que el personal del CMV cuenta con autonomía para la resolución de estas circunstancias.

Además, el protocolo de atención permite desarrollar y formar al personal en los valores que caracterizarán al personal MAC en todos los canales de la Plataforma. Así, la Profesional responsable de los Centros MAC indica “[...] Más que todo imagen, mucha imagen y mucha cordialidad del asesor” (Comunicación personal, 25 de junio, 2019). Esto último pone de manifiesto la “marca MAC” que sugiere un perfil del personal ad hoc para la variedad de canales de la Plataforma MAC. En ese sentido, el personal marca MAC es cordial, amable y respetuoso en su tratamiento al ciudadano, pues cumple con el protocolo de atención establecido para los Centros MAC.

A continuación, desarrollaremos la información recogida de las encuestas sobre la subvariable protocolos de atención referida a la percepción acerca de la existencia de protocolos para

la interacción con los ciudadanos a fin de mantener un diálogo sincero y amable. Las opiniones “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” superan la mitad de los encuestados con un 68%. Por su parte, el 32% de las valoraciones corresponden a “Ni en desacuerdo ni de acuerdo” y “Algo en desacuerdo”. Asimismo, al igual que el subcriterio anterior, ningún colaborador tenía una valoración negativa relacionada con la conveniencia de los procesos de atención y comunicación detallados en el protocolo de atención del Centro MAC.

Como conclusión podemos afirmar que el protocolo de atención de los Centros MAC es extensivo a toda la ruta de atención de los usuarios del CMV. El protocolo de atención tiene como finalidad asegurar el componente de calidad en los servicios brindados por la Plataforma MAC independientemente del canal de atención. Bajo esa condición, en el CMV se capacita al personal en protocolo de atención; sin embargo, dichas actividades de desarrollo relacionadas con la atención al ciudadano solo son dirigidas para orientadores y anfitriones, personal de la MDV, y no incluye a los asesores de servicio. A pesar de ello, la mayoría de los colaboradores encuestados del CMV (68 %) considera que el protocolo propuesto para los Centros MAC es adecuado para la atención en el CMV.

## **5.4. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes**

### **5.4.1. *Recopilación de sugerencias, reclamos y encuestas***

La subvariable recopilación de sugerencias, reclamos y encuestas brinda información sobre las percepciones acerca de las labores que se realizan en el Centro MAC para recopilar las sugerencias, reclamos y encuestas de los ciudadanos. Si bien la percepción del personal sobre la recopilación de sugerencias, reclamos y encuestas concentra el 63% de las valoraciones de tendencia positiva, existe un claro sentimiento contrario a lo anterior. Esto último pues, el 33% de los encuestados tiene una percepción neutra “Ni en desacuerdo ni de acuerdo” superando el 22% correspondiente a la valoración positiva “De acuerdo” (Ver Anexo O24). Con todo ello, es posible afirmar que en esta subvariable no hay una opinión representativa pues los porcentajes son casi similares tanto en sentido ascendente como descendente en la escala de valoración.

De manera análoga, se añadió una pregunta complementaria relacionada con la subvariable recopilación de sugerencias, reclamos y encuestas (¿Cuántas sugerencias y/o reclamaciones han sido atendidas en el último mes? ¿Los reclamos fueron solucionados en el momento cuando ocurrieron?). Para poder analizar los comentarios recopilados en esta pregunta es necesario recordar que en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC se compromete al personal a tener un amplio conocimiento del proceso de cada uno de los trámites que atiende “[...] no solo de la parte en la cual

participa directamente, sino del curso que este sigue hasta que se le otorga una respuesta final a la ciudadanía” (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP, p.8).

Bajo esa condición, los comentarios a la pregunta complementaria se conoce la existencia del Libro de Reclamaciones para todo el Centro MAC a cargo de la Coordinadora o Supervisora por lo que se le resta importancia a este proceso. Adicionalmente, solo 4 de los 49 colaboradores encuestados precisó la cantidad de reclamaciones atendidas en el último mes. Por su parte, se señala que los reclamos se solucionan en el momento o en el plazo determinado por la normativa (30 días). Asimismo, se menciona la necesidad de seguimiento de los reclamos realizados por los ciudadanos a pesar de que hayan sido solucionados o atendidos con la finalidad de asegurarse que el usuario haya recibido una respuesta.

De acuerdo con el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC, el personal debe tener conocimiento del tratamiento que reciben los reclamos o, como mínimo, de los reclamos registrados como fuente de retroalimentación para el colaborador sobre el trámite y la atención que brinda con el fin de plantear mejoras al respecto. A pesar de ello, si bien el personal reconoce la responsabilidad de la Coordinadora o Supervisora sobre el Libro de Reclamaciones de todo el CMV, ello resulta en pérdida de interés por conocer la cantidad y tipo de reclamos recibidos ya que no es parte de sus funciones por lo que se le resta importancia a la gestión de reclamos.

#### **5.4.2. Sugerencias, reclamos y encuestas**

Esta subvariable evalúa la gestión y análisis de la experiencia y percepciones de los ciudadanos referidos al servicio. Las medidas de percepción de los usuarios de los Centros MAC se obtienen de las encuestas de satisfacción ciudadana, libro de reclamaciones y libro de felicitaciones. En cuanto al primero, la encuesta de satisfacción aplicada en el CMV evalúa tres indicadores respecto a la orientación recibida en el ingreso, la atención del trámite y al ambiente del local, además añade una sección para que el ciudadano realice observaciones o sugerencias relacionado con el servicio del CMV.

La aplicación de dicha encuesta y posterior procesamiento de la información se encuentra a cargo de las anfitrionas del CMV y el Especialista de Calidad y Procesos, respectivamente. Diariamente se aplican 50 encuestas de satisfacción ciudadana por entidad participante del Centro. La información recolectada de las encuestas se discute en las reuniones semanales entre el Especialista de Calidad y Procesos y la Coordinadora del CMV. Del acumulado de los resultados de la encuesta de satisfacción aplicados diariamente se obtiene el índice de satisfacción ciudadana anual

del CMV. Como parte de las entrevistas exploratorias realizadas a estos últimos, el Especialista de Calidad y Procesos mencionó que dichas encuestas solo eran aplicadas a los ciudadanos para los cuales la gestión del procedimiento administrativo fue efectiva y, por tanto, se encontraban satisfechos con el servicio.

La Profesional responsable de los Centros MAC describe lo anterior: “[...] el coordinador me decía: “María Inés, estamos en 95%, 93% [...] de satisfacción ciudadana” y yo veía tamañas colas ¿En serio?, les decía, “por supuesto”. Cómo vas a tener tanto porcentaje de satisfacción ciudadana ¿Qué era? [...] cuando veían que el ciudadano le sonreía “señora ¿llena la encuesta?” y cuando el ciudadano estaba histérico, molesto, jamás lo encuestaba” (Comunicación personal, 25 de junio, 2019).

En ese contexto, en el nuevo Manual de Funcionamiento de los Centros MAC, el organigrama propuesto no incluye al Especialista de Calidad y Procesos con lo cual las encuestas de satisfacción ya no se encuentran bajo su responsabilidad pues: “[...] los especialistas de calidad y procesos, que ya no figura en el organigrama, porque ahora ya lo manejamos desde acá [Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano] [...] también no era muy fidedigno porque como ellos reportan a un jefe o coordinador, no necesariamente el jefe iba a aceptar que disminuya su porcentaje de satisfacción ciudadana. [...] Entonces decidimos hacerlo a través del censo y a todos los Centros MAC” (Profesional responsable de los Centros MAC, comunicación personal, 25 de junio, 2019). A pesar de ello, el Especialista de Calidad y Procesos continúa reportando los resultados de la Encuesta de Satisfacción a la Coordinadora del MAC Ventanilla con lo cual los resultados de la encuesta pierden validez.

A partir del año 2018, la SSCAC es responsable de la aplicación y análisis de las encuestas de satisfacción de todos los Centros MAC a través de una consultora tercerizada. Entonces, la información que traslada la consultora hacia la SSCAC sirve para corroborar la semejanza entre el resultado obtenido por la primera respecto al del CMV, quienes básicamente gestionan y analizan las encuestas. Si bien permite mantener la fiabilidad de la encuesta, se duplican esfuerzos desde la consultora contratada por SSCAC y las anfitrionas y el Especialista de Calidad y Procesos disminuyendo los niveles de eficiencia del personal del CMV.

En relación a la duplicidad de labores entre la consultora contratada por SSCAC y la MDV para la aplicación y el levantamiento de la información de la encuesta de satisfacción ciudadana, los expertos consultados coinciden en que la centralización del procesamiento de dichas encuestas

garantizan objetividad. Además, mencionan que la encuesta de satisfacción ciudadana aplicada por el CMV arroja información diferente semanalmente en comparación con la asignada a la consultora tercerizada. Ello funciona como insumo para la toma de decisiones de mejora a corto plazo (José Selem, comunicación personal, 21 de octubre, 2019).

Otro mecanismo que permite tomar conocimiento de la experiencia y percepción de los usuarios es la gestión de reclamos y felicitaciones mediante el Libro de Reclamaciones y el Libro de Felicitaciones, respectivamente. La gestión de reclamos y felicitaciones son procesos críticos de la operación de un Centro MAC pues expande el conocimiento que tiene la organización sobre la experiencia y percepción del ciudadano sobre el servicio en términos cualitativos. Entonces, los reclamos y las felicitaciones complementan a los resultados de la encuesta de satisfacción redundando en un conocimiento holístico de la experiencia ciudadana en un Centro MAC.

Respecto a la gestión de reclamos, el CMV ha implementado, como servicio adicional del Centro, un Módulo de Defensa al Ciudadano. Este módulo admite reclamos y sugerencias respecto del personal MAC y a nivel de servicios municipales y brinda asesoría legal gratuita. Asimismo, el Libro de reclamaciones compila los reclamos de los usuarios del CMV. No obstante, cada entidad participante cuenta con su Libro de Reclamaciones.

En este contexto, la Coordinadora del CMV señala: “Cada entidad tiene [Libro de Reclamaciones]. Pero nosotros tratamos de manejarlo [...] porque se van a perder esos libros de reclamaciones. Esos reclamos no van a existir y nosotros no nos vamos a enterar de que hubo tal reclamo” (Comunicación personal, 28 de junio, 2019). Efectivamente, el Libro de Reclamaciones del CMV compila todos los reclamos de los ciudadanos acerca del servicio de las entidades participantes. La gestión directa y análisis de los reclamos permite identificar los reclamos más frecuentes y, a su vez, los errores en protocolo de atención del personal MAC redundado en ajustes en las capacitaciones en función de los reclamos.

Si bien el Libro de Reclamaciones gestionado efectivamente resulta en mejoras en la atención al ciudadano, la participación ciudadana es baja en el Libro de Reclamaciones. Es decir, los usuarios del CMV emiten quejas o reclamos de modo verbal prefiriendo no escribirlos: “[...] Pero a veces la gente dice “no, estoy con la hora” y se va” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019). Del mismo modo ocurre con el Libro de Felicitaciones, aunque lleva poco tiempo de implementado, los usuarios realizan felicitaciones y sugerencias de forma verbal directamente al personal que lo haya atendido. Entonces, si bien existe evidencia de los reclamos y

felicitaciones, los usuarios del CMV evitan redactarlas. Ello limita la identificación de oportunidades de mejora a nivel de atención al ciudadano.

Para sintetizar, las medidas de percepción de los usuarios del CMV se obtienen de las encuestas de satisfacción ciudadana, libro de reclamaciones y libro de felicitaciones. Respecto al primero, diariamente se aplican 50 encuestas de satisfacción ciudadana por entidad participante del CMV y a partir de la información recolectada se realizan las reuniones semanales entre el Especialista de Calidad y Procesos y la Coordinadora del CMV. A causa de que las encuestas solo eran aplicadas a los ciudadanos satisfechos con el servicio, para el año 2018 la SSCAC tercerizó la aplicación y el levantamiento de la información de las encuestas para todos los Centros MAC; sin embargo, el CMV continúa realizando dichas labores. Otros mecanismos que permiten tomar conocimiento de la experiencia y percepción de los usuarios es la gestión de reclamos y felicitaciones mediante el Libro de Reclamaciones y el Libro de Felicitaciones, respectivamente. Así, el Libro de Reclamaciones sirve como fuente para identificar los reclamos más frecuentes y, a su vez, los errores en protocolo de atención del personal del CMV. Por último, el Libro de Felicitaciones recolecta felicitaciones y sugerencias de los ciudadanos. No obstante, tanto para el Libro de Reclamaciones como para el Libro de Felicitaciones la participación ciudadana es baja.

**Tabla 6: Resumen de hallazgos**

| <b>LIDERAZGO</b>  |  |
|---|--|
| Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia | La <b>misión, visión, valores y cultura</b> no se han definido formalmente ni participativamente con el personal en el CMV. A pesar de esto, la capacidad de la Coordinadora del CMV y el Especialista de Calidad y Procesos para desplegar la finalidad y esencia de los Centros MAC ha permitido que el personal se <b>comprometa con la calidad</b> aunque existen barreras estructurales y de participación que ocasiona que el trabajo sea principalmente individualizado . |
| Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización | Los responsables del CMV llevan a cabo reuniones donde se <b>identifican</b> y <b>priorizan</b> mejoras y, asimismo, se involucran activamente en la implantación de las mismas. Por otro lado, no se tiene planificado procedimientos para la <b>priorización e implementación</b> de mejoras propuestas por el personal. Además, desarrollan y establecen la <b>estructura organizacional</b> adecuada para las operaciones.   |
| Los líderes se implican con clientes, partners y representantes de la sociedad  | Existe la <b>preocupación por atender</b> a todos los actores involucrados en el CMV (SSCAC, MDV, personal, entidades participantes, usuarios). Los <b>principales medios</b> formales para la atención de necesidades está enfocada en el usuario, pero en el resto de actores prevalece la comunicación directa.   |

|  |  |
|--|--|
| Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización  | Los <b>cambios</b> que se dan en el marco de la Plataforma MAC son <b>comunicados</b> desde la SSCAC hacia el CMV, donde la Coordinadora se encarga de comunicarlo a su equipo de trabajo. Si bien esto se lleva a cabo responsablemente, no se identifica una adecuada <b>difusión</b> de los cambios hacia el personal y los ciudadanos.   |
| <b>ESTRATEGIA</b>  |  |
| La estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés                                    | Se han establecido disposiciones para la recopilación de <b>información para la implementación</b> de los Centros MAC, las cuales el CMV evidencia haber realizado. Asimismo, se busca obtener información que es importante para la <b>operación</b> del CMV a través de su sistema de colas y las encuestas, pero aún no tiene los medios para conocer mejor al tipo de usuario que asiste y no se ha aprovechado las <b>experiencias</b> o información que pueden tener los aliados.  |
| La estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas | Para los Centros MAC se han definido recientemente <b>indicadores</b> basados en procesos, los cuales aún no han sido aplicados en el CMV, y, en cambio, utilizan aquellos que obtienen como resultado del análisis de la información recopilada a través de su sistema de colas. Por otro lado, no se están llevando a cabo de manera planificada <b>mecanismos de aprendizaje</b> con el personal del CMV y tampoco se está recopilando información de <b>experiencias externas</b> que permitan mejorar directamente la operación del CMV.                            |
| La estrategia se desarrolla, revisa y actualiza  | Las <b>misiones y visiones</b> de las entidades participantes, así como de la PCM y la MDV, están orientadas a brindar servicios en beneficio del ciudadano. Asimismo, los <b>manuales y políticas</b> desarrolladas desde la PCM brindan herramientas para que las entidades se orienten hacia los ciudadanos. De esta manera, si bien aún no se ha establecido una visión o misión clara, esto contribuye a que las <b>modificaciones</b> que se vienen dando en torno a los Centros MAC, efectivamente, permitan la construcción de una <b>Plataforma de Estado</b> . |
| La estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave  | Los <b>procesos</b> relacionados a la atención y orientación del ciudadano son considerados como <b>claves</b> dentro del CMV. Ello se evidencia a través de los objetivos que mencionan tanto los responsables como el personal. Estos <b>objetivos</b> aún no han sido definidos de manera clara o son insuficientes, y, además, no se han desarrollado <b>planes o metas</b> que permitan desplegar la estrategia enfocada a dichos objetivos.  |
| <b>PERSONAS</b>  |  |
| Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos  | El <b>Plan de gestión de personas</b> no se satisface en la operación del CMV debido a un contexto heterogéneo de contratos laborales y la contratación del personal de modo independiente por cada entidad participante y, en consecuencia, no se logra reclutar al personal idóneo para cumplir con el objetivo de la Plataforma MAC.  |
| Identificación, desarrollo y mantenimiento del   | Mientras que existen oportunidades de desarrollo para el personal contratado por la MDV, en general, no existen políticas ni planes de <b>formación</b> a nivel de todo el CMV; que impide satisfacer el <b>perfil del personal</b> requerido,   |

|  |  |
|--|--|
| conocimiento y la capacidad de las personas  | compuesto por competencias transversales a todos los puestos como orientación al servicio, empatía, manejo de conflictos y compromiso. Las <b>actividades de desarrollo</b> constan, principalmente, de capacitaciones en procedimientos administrativos y protocolos de atención. Por último, casi la totalidad del personal encuestado considera que el servicio contribuye con su <b>desarrollo profesional</b> .   |
| Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización | Aunque el establecimiento de los <b>objetivos del personal</b> se realiza en el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional, la mayoría del personal encuestado (53%) percibe que los objetivos no fueron establecidos de manera realista ni son coherentes con su consecución.   |
| Existencia de un diálogo entre las personas y la organización                            | Los <b>canales de comunicación</b> satisfacen algunas de las necesidades del CMV; por un lado, la comunicación vertical es adecuada y fluida; por el contrario, los canales de comunicación horizontal son inexistentes. Por otro lado, el 40% del personal encuestado considera que la <b>información</b> sobre el CMV, reunida en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC, no se encuentra disponible.  |
| Recompensa y reconocimiento y atención a las personas de la organización                 | Dado que las <b>recompensas</b> económicas en el sector público están prohibidas, el único mecanismo de <b>reconocimiento</b> del personal del CMV es el Libro de Felicitaciones. Adicionalmente, si bien existen espacios de integración e iniciativas de reconocimiento del personal, aún no han sido implementadas.   |
| <b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>   |  |
| Gestión de las alianzas externas   | El CMV ha sido implementada bajo una <b>modalidad de alianza</b> entre la PCM y un gobierno local, la MDV. Además, en ella participan distintas entidades que brindan servicios. Asimismo, se han definido claramente las responsabilidades tanto de la MDV como de la SGP-PCM. Se ha identificado que existe un consenso sobre los <b>buenos resultados</b> que puede traer esta alianza entre distintas entidades, pero, cabe resaltar, solo serán efectivas si se cumplen con las <b>responsabilidades asumidas</b> . |
| Gestión de los recursos económicos y financieros   | La MDV se encarga de <b>brindar los recursos económicos</b> necesarios, por lo cual disponen anualmente de un presupuesto en base a la oferta del servicio. De esta manera cumplen sus obligaciones <b>identificando las necesidades</b> que puedan tener los aliados y así gestionar los recursos necesarios. Asimismo, actualmente se viene trabajando en <b>mecanismos</b> que permitan mayor sostenibilidad al compartir gastos.   |
| Gestión de los edificios, equipos y materiales   | Según el convenio suscrito, la MDV tiene la obligación de asegurar todos los <b>recursos físicos</b> para la operación de las entidades participantes. Por tanto se ha identificado que sí se les dispone de los materiales necesarios, así como del <b>mantenimiento</b> , según lo requieran.  |
| Gestión de la tecnología   | Los responsable del CMV <b>han identificado y vienen desarrollando nuevas tecnologías</b> que permiten mejorar las operaciones.  |
| Gestión de la información y del conocimiento   | Si bien se tiene conocimiento sobre la importancia del <b>intercambio de información</b> y, asimismo, se han venido implementado mecanismos para   |

|  |  |
|--|--|
|  | compartir los resultados de las operaciones, en el CMV aún existen dificultades para la <b>interoperabilidad</b> e intercambio de información de manera oportuna ante la ausencia de <b>canales únicos e interconectados</b> , donde incluso la <b>seguridad de la información</b> puede presentarse como un obstáculo a pesar de su importancia.  |
| <b>PROCESOS</b>  |  |
| Diseño y gestión sistemática de los procesos   | Aunque el <b>diseño de los procesos</b> responde a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, no satisface en su totalidad a todos los grupos de interés involucrados. Si bien la SSCAC ha diseñado un <b>sistema de gestión por procesos</b> , en el CMV aún no se ha implementado. El <b>sistema de seguimiento y medición</b> se organiza en función de 21 indicadores relacionados con los procesos claves del Centro MAC; no obstante, el CMV centra su sistema de seguimiento y medición en función del tiempo de espera por trámite. |
| Introducción de las mejoras necesarias en los procesos   | La <b>identificación de oportunidades de mejora</b> se ha centralizado en el nivel gerencial (SSCAC) con la participación del nivel intermedio del CMV (Coordinadora del CMV). Por el contrario, los orientadores, anfitriones y asesores de servicio no cuentan con un espacio formalizado para la identificación y propuesta de mejoras. El compromiso de <b>comunicar los cambios en los procesos</b> se materializa en un flujo comunicacional de arriba hacia abajo y viceversa.  |
| Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes | La SSCAC diseña y desarrolla los procesos en función de las necesidades y expectativas de los usuarios del CMV a través de estudios de oferta y demanda y Encuestas de Satisfacción Ciudadana generando <b>impacto sobre la satisfacción</b> de los ciudadanos. En adición, el <b>protocolo de atención</b> , extensivo a toda la ruta de atención de los usuarios del CMV, permite establecer un estándar en el servicio independientemente del canal de atención.  |
| Gestión y mejora de las relaciones con los clientes  | Las medidas de percepción de los usuarios se obtienen de las Encuestas de Satisfacción Ciudadana, Libro de Reclamaciones y Libro de Felicitaciones. Respecto al primero, la información recolectada de las <b>encuestas</b> funciona como insumo para la toma de decisiones de mejora del CMV. En adición, aunque la gestión de <b>reclamos y felicitaciones</b> son procesos críticos de la operación del CMV, el Libro de Reclamaciones y el Libro de Felicitaciones cuentan con una participación ciudadana baja.                               |

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La investigación tuvo por objetivo realizar la caracterización del proceso de operacionalización del CMV en torno a los Agentes Facilitadores del Modelo EFQM de Excelencia. La presente sección desarrolla las conclusiones que se obtuvieron en términos de las preguntas de investigación planteadas inicialmente. Adicionalmente, en esta sección se plantean recomendaciones a partir de la lista de verificación (Anexo Q) e informe de auditoría (Anexo R).

### **1. Conclusiones**

- El aparato estatal ha emprendido reformas en respuesta a la insatisfacción ciudadana relacionada con los servicios públicos. En ese contexto, se hizo necesario evaluar de modo integral la calidad en las organizaciones mediante los Modelos de excelencia contribuyendo con su mejora continua. Con el tiempo, dichos modelos se extendieron hasta el sector público los cuales han sido planteados a partir de conceptos y experiencias afines al Modelo EFQM de Excelencia. Para satisfacer los objetivos de la investigación se ha optado por la aplicación de este último modelo, el cual contiene un enfoque holístico y de cómoda adaptabilidad a organizaciones de diversos sectores que permite la revisión de los aspectos operativos de la organización (Agentes Facilitadores) involucrados directamente en la obtención de Resultados. A partir de la realización del estudio de caso único, es posible afirmar que el CMV presenta un sistema de gestión primario en el componente de calidad que se satisface con limitaciones en la aplicación del Modelo EFQM. En otras palabras, la naturaleza del Modelo utilizado en la presente investigación es lo suficientemente robusta para realizar una caracterización del CMV, pero que se ha visto limitada por el sujeto de estudio. Sin perjuicio de ello, la aplicación del Modelo EFQM para la caracterización de una plataforma de atención al ciudadano es adecuada. Finalmente, para futuras investigaciones del componente de calidad de los Centros MAC, existe la necesidad de un estudio de su nivel de madurez.
- Como se mencionó, el objetivo principal de la presente investigación es caracterizar el proceso de operacionalización del CMV en términos del Modelo EFQM de Excelencia; sin perjuicio de ello, fue necesario revisar los demás procesos y niveles jerárquicos para la comprensión del nivel operativo del CMV. Asimismo, la lógica de procesos subyacente en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC implica que los procesos clave con sus procedimientos se encuentran interrelacionados. Con ello, aunque el alcance de la investigación se limite al análisis de la operación del CMV, se hizo indispensable abordar los

cuatro procesos clave bajo los cuales el CMV organiza su funcionamiento tales como Gestión y Control, Gestión y Evaluación de la Prestación de los servicios, Gestión de Recursos e Infraestructura; y, por supuesto, Gestión de la Operación.

- Respecto al criterio de Liderazgo, en primer lugar, a pesar de que no se cuentan con medios formales de definición de misión, visión, valores y cultura, la Coordinadora del CMV y el Especialista de Calidad y Procesos evidencian un perfil favorable para el despliegue de los conceptos y finalidad de los Centros MAC. De la misma manera, los responsables se involucran en el proceso de mejoras y muestran disposición para la comunicación directa con el personal y las entidades participantes, pero el nivel de involucramiento que tienen ambos es aún reducido. Tanto el trabajo en equipo como la comunicación pueden estar siendo afectados por la procedencia de los asesores de servicio quienes principalmente responden a sus propias entidades. El CMV cuenta con un organigrama distinto al establecido por la SGP-PCM pero ha definido sus puestos y funciones de tal manera que garantizan que la operación pueda llevarse adecuadamente. Finalmente, la comunicación de los cambios es considerado importante por lo cual son comunicados desde la SSCAC hacia la Coordinadora del CMV y ella hacia su equipo, pero los medios de difusión hacia el personal y ciudadanos no son claros.
- Con respecto a Estrategia, se realiza la recopilación de información sobre el entorno en el cual se ubica el CMV al momento de la implementación y, además, se emplean herramientas de recolección de datos sobre las atenciones, los cuales, cabe resaltar, aún no utilizan los indicadores planteados por la SSCAC, pero que permiten realizar actividades de aprendizaje a nivel de Centro MAC y SSCAC sobre las operaciones. A pesar de ello, el conocimiento sobre el perfil del ciudadano que asiste al CMV es insuficiente. Si bien la estrategia a nivel de Plataforma MAC utiliza experiencias internacionales o de empresas privadas, el CMV no ha conocido otras experiencias para la mejora de la operación. Pese a que a nivel de Plataforma MAC se viene creando aún una visión de Plataforma de Estado, ya que se ha venido actualizando con la finalidad de mejorar las operaciones y la sostenibilidad del servicio, es importante mencionar que la visión y misión de las principales entidades, la MDV y la PCM, así como de las entidades participantes, permiten que la estrategia se esté desarrollando de manera coherente. Además, se ha observado que tanto en la SSCAC como en el CMV consideran que existen procesos claves relacionados a la atención del ciudadano, y que se encuentran definidos a través de procesos de atención. Si bien se menciona a los tiempos de atención y la calidad como claves, estos objetivos son aún muy generales y,

además, no se están definiendo planes concretos para la consecución de estos, sino que el conocimiento para su logro se basa en la experiencia.

- A partir de la evaluación del criterio Personas, se obtuvo que el Plan de gestión de personas, que tiene la finalidad de reclutar al personal idóneo que permita la consecución del objetivo de la Plataforma MAC, no se satisface en la operación del CMV. En cuanto a la formación del personal en términos de actividades de desarrollo de sus capacidades y habilidades relacionadas con la prestación del servicio, no existen políticas ni planes de recursos humanos de formación del personal a nivel de todo el CMV además de un tratamiento desigual en el acceso a oportunidades de desarrollo entre el personal MAC contratado por la MDV y entidades participantes. Por su parte, debido a la dificultad para satisfacer el perfil requerido por el CMV es crítica la concientización previa de lo que significa la Plataforma MAC así como los valores institucionalizados en el ecosistema MAC. En tercer lugar, el único mecanismo de reconocimiento de los logros del personal del CMV es el Libro de Felicitaciones.
- Con respecto a la variable de Alianzas y Recursos, las alianzas han demostrado favorecer el servicio, pero es importante garantizar el compromiso principalmente de las entidades participantes. En el CMV se han definido las responsabilidades para la operación y mantenimiento de manera clara; por ello es que la MDV dispone y apoya la gestión del CMV brindándoles los recursos económicos necesarios y el espacio físico, así como el mobiliario, pero que aún deben planificarse de una manera más efectiva. Tanto desde la SSCAC como la Coordinadora del CMV consideran importantes el desarrollo de tecnologías y por ello se han identificado mejoras tecnológicas, pero que han respondido a las necesidades o sugerencias del momento, mas no como resultado de una planificación. En el CMV no existen mecanismos compartidos para acceder a la información de manera oportuna, y los requerimientos se hacen principalmente a través de medios como los correos, reuniones, chats. Finalmente, la seguridad de la información en el CMV proviene principalmente de los sistemas de seguridad de cada entidad y no se ha identificado una planificación para la seguridad de la información a pesar que se cuenta con el personal designado para realizar dichas funciones.
- El criterio Procesos del CMV fue diseñado en función a las necesidades y expectativas de la ciudadanía; sin embargo, no satisface las expectativas del equipo responsable de la gestión de la operación del CMV. La gestión por procesos de los Centros MAC y, en específico, de

los Centros MAC contiene un conjunto de métricas que comprenden el sistema de medición y seguimiento de su operación; no obstante, la satisfacción del sistema de medición por el CMV responde a un proceso gradual pues aún se encuentran en un periodo de transición. Por su parte, aunque los servicios prestados en el CMV y en toda la Plataforma MAC están sujetos a un proceso de mejora continua, no existen espacios formalizados donde los colaboradores del nivel operativo del CMV identifiquen y propongan oportunidades de mejora. Por último, los mecanismos de medición de la percepción de los usuarios del CMV son encuestas de satisfacción ciudadana, libro de reclamaciones y libro de felicitaciones. Aunque la gestión de reclamos y felicitaciones son procesos críticos de la operación del CMV, el Libro de Reclamaciones y el Libro de Felicitaciones cuentan con una participación ciudadana baja.

## **2. Recomendaciones**

- Para el criterio Liderazgo

Es importante que los Centros MAC posean medios formales, institucionales y participativos para la definición y difusión de la misión, visión, valores y cultura a fin de no solo garantizar la sostenibilidad del servicio en el tiempo, sino también como un mecanismo de apropiación e identidad. En esta línea, impulsar dichos espacios también resultan relevantes a fin de que se fortalezca el trabajo en equipo y, asimismo, involucrar al personal en la identificación de mejoras. Dicho proceso participativo debe ser planificado a fin de que las propuestas puedan materializarse y así el personal sienta que tienen un papel valioso dentro del CMV. En esta línea, la definición de procesos relacionados a la atención del personal del CMV es importante para que desde el nivel estratégico puedan tomarse acciones para comprender y satisfacer sus necesidades.

- Para el criterio Estrategia:

Los indicadores desarrollados por la SSCAC en el nuevo Manual de Funcionamiento de los Centros MAC se presentan como una oportunidad valiosa para obtener información relevante para la gestión de las operaciones del CMV, por tanto, su implementación debe ser a la brevedad. Como se ha mencionado en las entrevistas, se ha identificado como relevante conocer el perfil del ciudadano que asiste al CMV, para ello pueden llevarse a cabo mejoras en el sistema de colas, consultorías y, además, fortalecer las coordinaciones con la MDV o las entidades participantes, ya que obtienen información relevante sobre el ciudadano, la cual el CMV no la recopila fácilmente por su capacidad. Asimismo, es importante resaltar lo que mencionó el Especialista de Calidad y Procesos sobre lo valioso de visitar otros Centros MAC y conocer sus experiencias, por lo cual deberían desarrollarse

mecanismos o actividades para conocer las operaciones de otros Centros MAC o intercambiar casuísticas. Actualmente el CMV cuenta con objetivos muy generales, por lo cual se recomienda aplicar los objetivos establecidos en el nuevo Manual de Funcionamiento y a su vez desarrollar un plan de acción que sea comunicado a todo el personal del CMV.

- Para el criterio Personas:

El Plan de gestión de personas que manejan los Centros MAC y, en específico, el CMV es limitado como consecuencia de las restricciones en la gestión de personal de la Administración Pública; en consecuencia, es crítico que la SSCAC planifique la implementación de perfiles de puestos y evaluaciones de desempeño para los trabajadores de los Centros MAC con la finalidad de incorporar el personal idóneo para la atención y orientación del ciudadano así como la implementación de recompensas no económicas que retribuyan el desempeño óptimo. En consecuencia, las evaluaciones de desempeño permitirá implementar recompensas no económicas tales como pasantías y acceso a diplomados bajo una lógica meritocrática.

Si bien el CMV lleva a cabo capacitaciones de naturaleza reactiva para la adecuación de conocimientos y competencias, es necesaria la implementación de evaluaciones de conocimientos y habilidades del personal en función de los requisitos de los puestos que ocupan, diseño de planes de formación adecuados a las necesidades del personal contratado y concientización previa de la Plataforma MAC así como los valores institucionalizados.

Aunque los Acuerdos de Nivel de Servicios y Cláusulas de Adhesión delimitan las condiciones de obligatorio cumplimiento por las entidades participantes, es recomendable establecer Cartas de Servicio que explican los servicios que ofrecen los Centros MAC así como los estándares de calidad que se garantizarán durante la atención y prestación del servicio y, finalmente, permitirá democratizar en todos los niveles jerárquicos los objetivos delimitados en los convenios mencionados.

- Para el criterio Alianzas y Recursos:

Es importante tomar en cuenta las iniciativas desarrolladas por la SSCAC sobre los precios de transferencias, las cláusulas de adhesión y los acuerdos de niveles de servicio, ya que su implementación ayuda a solucionar los problemas para garantizar la calidad de las operaciones y la disposición de mobiliario necesario. La percepción favorable del personal del CMV sobre las alianzas es un oportunidad importante a tomar en cuenta para fortalecer el compromiso y la comunicación entre las entidades participantes y el CMV. Es importante aprovechar el perfil de la Coordinadora del

CMV, así como las intenciones de crear un contexto tecnológico en el CMV, para poder desarrollar una planificación tecnológica en el CMV que permita identificar herramientas que faciliten las operaciones, así como implementar aquellas que se vienen desarrollando desde la SSCAC. Si bien la interoperabilidad es un reto en el sector público, así como la implementación de un solo sistema, pueden plantearse iniciativas que permitan la difusión de información periódicamente, no solamente hacia los ciudadanos, sino también a las entidades participantes y el personal, haciendo uso de medios de información como pueden ser los correos electrónicos, boletines o sistemas de accesos compartidos. Lo importante de ello es que la información que se maneja sea estandarizada, tanto en su contenido como en su organización.

- Para el criterio Procesos:

El sistema de seguimiento y medición del CMV se enfoca principalmente en el tiempo de atención por trámite. Se recomienda implementar el tablero de control de indicadores que brindará una perspectiva completa de las métricas propuestas por cada proceso clave para garantizar la satisfacción del usuario. En segundo lugar, es crítica la creación y normalización de espacios de identificación y propuesta de mejora por orientadores, anfitriones y asesores de servicio en respuesta a la experiencia adquirida en la atención al ciudadano tales como la conformación de grupos de mejora y espacios de diálogo que puedan recibir sugerencias del personal. Finalmente, dado que los criterios evaluados en la Encuesta de Satisfacción Ciudadana no ha sufrido cambios desde la inauguración de los canales presenciales de la Plataforma MAC en el año 2012, es apropiado analizar la conveniencia de los criterios que evalúa así como la identificación de nuevos criterios que, en conjunto con los anteriores, aseguren la satisfacción ciudadana.

## LIMITACIONES

En la elaboración de la tesis, se tuvieron las siguientes limitaciones:

- En la fase de validación de la metodología propuesta se contempló entrevistar a consultores en plataformas de atención al ciudadano; sin embargo, no se pudo establecer contacto con expertos de dicho perfil.
- El período de tiempo de recolección de la información comprende siete meses de duración a partir de marzo de 2019.
- La inexistencia de diagnósticos o evaluaciones de acceso público alrededor del componente de calidad en plataformas de atención al ciudadano en el Perú.
- La estrategia de investigación de la tesis corresponde a un caso de estudio que, en sí misma, es limitada por la naturaleza compleja del CMV pues comprende en su arreglo organizacional a instituciones de distinto nivel de gobierno, tales como SGP-PCM, Municipalidad Distrital de Ventanilla y entidades públicas participantes.
- Aunque el canal presencial de la Plataforma MAC ha admitido mayores avances en el tiempo, el nivel de madurez de los Centros MAC aún es elemental. Ello limita la aplicación de modelos más sofisticados de evaluación de la calidad.
- Las técnicas de recolección de información utilizadas en la tesis fueron las entrevistas, cuestionarios y revisión de literatura. Respecto a las dos primeras, fue necesario obtener permisos de las entidades correspondientes para su aplicación, lo cual implicó tiempos de duración para la coordinación prolongados. Con relación a la revisión de literatura, aunque los documentos de gestión de los Centros MAC son de acceso público, no se pudo tener acceso a los resultados de desempeño. Esto último limita el conocimiento de la operación de un Centro MAC en términos de objetivos y metas cumplidas.
- Como parte de la fase de trabajo de campo, la aplicación de cuestionarios al personal del CMV solo contó con una muestra de 46 colaboradores de un total de 65 debido a inasistencias o abstenciones.

## REFERENCIAS

- Alza, C. (2012). Gestión pública: un tema pendiente en la investigación académica. En C. Alza (Eds.), *Gestión Pública: Balance y perspectivas* (1a ed., pp. 219-236). Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Barzelay, M. (1998/2000). Atravesando la burocracia. *Una nueva perspectiva de la administración pública*. (Trad. J. Ferrero). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1988).
- Barzelay, M. (2003). La Nueva Gestión Pública. *Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*. (Trad. A. Dillon). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 2001).
- Beltrán, M. (1996). De la reforma de la Administración al control de calidad de los servicios públicos. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (5-6), 5-16. Recuperado de <https://revistasonline.inap.es/index.php?journal=GAPP&page=article&op=view&path%5B%5D=62>
- Bresser-Pereira, L. (2004). La restricción económica y la democrática. En L. Bresser-Pereira, N. Cunill, L. Garnier, O. Oszlak & A. Przeworski (Eds.), *Política y Gestión Pública* (1a ed., 13-42). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A.
- Canales Aliende, J. M. & Olías de Lima, B. (2001) *La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Camarasa, J (2004). La Calidad en la Administración Pública. *Educación en el 2000*, 9-20. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/39210040\\_La\\_calidad\\_de\\_la\\_Administracion\\_publica](https://www.researchgate.net/publication/39210040_La_calidad_de_la_Administracion_publica)
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Carayannopoulos, G. (2016). Whole of Government: the Solution to Managing Crises? *Australian Journal of Public Administration*, 76 (2), 251-265. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12227>
- Castaño, G., Parrado, A. & Molina, J. (2016). Diseño y validación de un modelo para la evaluación de la calidad de la asistencia técnica agropecuaria en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias hortícola*, 11 (2), 387-399. Recuperado de [https://revistas.upte.edu.co/index.php/ciencias\\_horticolas/article/view/6324](https://revistas.upte.edu.co/index.php/ciencias_horticolas/article/view/6324)
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. San Salvador: CLAD.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Lima: CEPLAN.

- Chirinos, D. (2018) La permanencia promedio de un ministro a penas supera el año desde el 2020. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/permanencia-promedio-ministro-penas-supera-ano-noticia-528504>
- Christensen, T. & Laegreid, P. (2007) The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67 (6), 1059-1066. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
- Contreras, M. (2015). *Estrategia de mejor atención al ciudadano: caso de éxito en el Perú*. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/E447E5268622936C0525803B0061438F/\\$FILE/contresos.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/E447E5268622936C0525803B0061438F/$FILE/contresos.pdf)
- Cortázar, J. (2012). Más allá del paradigma burocrático: reforma del Estado y modernización administrativa en el Perú. En C. Alza (Eds.), *Gestión Pública: Balance y perspectivas* (1a ed., pp.103-111). Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Cuesta, J. (2005). *La calidad en la Administración Pública: un factor de éxito*. Recuperado de [https://www.educarm.es/documents/246424/461838/revista8\\_02.pdf/867c87b3-0024-4846-81fa-e835ae7ecbc1](https://www.educarm.es/documents/246424/461838/revista8_02.pdf/867c87b3-0024-4846-81fa-e835ae7ecbc1)
- Cubillos, M. & Rozo, D (2017). *El concepto de calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Decreto Legislativo N° 1211 (2015). Decreto Legislativo que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de ventanillas únicas e intercambio de información entre entidades públicas.
- Decreto Legislativo N° 1447 (2018). Decreto Legislativo que modifica el Decreto Legislativo N° 1211, que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de ventanillas únicas e intercambio de información entre entidades públicas.
- Decreto Supremo N° 055-2018-PCM (2018). Aprueba disposiciones de la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano - MAC, y sus canales de atención.
- Decreto Supremo N° 066-2011-PCM (2011) Aprueban el Plan de Desarrollo de la Sociedad de la información en el Perú La Agenda Digital Peruana 2.0.
- Decreto Supremo N° 090-2019-PCM (2019). Aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1211, Decreto Legislativo que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos.
- Dickinson, H. (2016). From New Public Management to the New Public Governance: The implications for a 'new public service'. En J. Butcher & D. Gilchrist (Eds.), *The Three Sector Solution: Delivering public policy in collaboration with not-for-profits and business* (pp. 41-60). Canberra: The Australian National University.

- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2005). *New Public Management is dead-Long Live Digital- Era Governance*. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/New-Public-Management-Is-Dead-%E2%80%94-Long-Live-Dunleavy-Margetts/03f502d8044aaaf720d5fb327b54c284feb012f2>
- European Common Assessment Framework Resources Centre (2013). *The Common Assessment Framework (CAF). Improving Public Organisations through Self-Assessment*. Recuperado de [https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/CAF\\_2013.pdf](https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/CAF_2013.pdf)
- European Foundation for Quality Management (2012). *Modelo EFQM de Excelencia*. Recuperado de <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/download-your-free-copy/>
- Fukuyama, F. (2004). *La construcción del Estado: hacia un nuevo orden mundial en el siglo XXI*. Barcelona: Ediciones B.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la calidad (2015). *Dossier 2015*. Recuperado de [https://www.fundibeq.org/images/pdf/Dossier\\_FUNDIBEQ\\_2015.pdf](https://www.fundibeq.org/images/pdf/Dossier_FUNDIBEQ_2015.pdf)
- Geiner, E. (2004). *Aplicación del Modelo Europeo de la EFQM al Ayuntamiento de Esplugues*. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043612.pdf>
- González, F. (2009). La Administración pública y calidad en el ámbito público. La evaluación de la calidad de los servicios públicos. Normas ISO y modelos de autoevaluación EFQM. En *Documentación sobre gerencia pública, del subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha*. Castilla-La Mancha: Escuela de Administración Regional.
- Guerrero, M. (2008) *La Nueva Gestión Pública: un Modelo Privatizador del Proceder del Estado*. Toluca: Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. México, McGraw-Hill Interamericana.
- IPSOS Perú (2017) *Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana 2017*.
- ISO (2018) *ISO 19011:2018 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. Ginebra: ISO 2018.
- ISOTools (s/f). *Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica*. Recuperado de [https://www.isotools.org/pdfs-pro/Ebook\\_Modelos\\_Excelencia\\_Latinoamerica.pdf?utm\\_campaign=%5BIC%5D+Proceso\\_s&utm\\_source=hs\\_automation&utm\\_medium=email&utm\\_content=18075885&\\_hsenc=p2ANqtz-89\\_S21R7Twc-YKmuV6-EvIAOGppkOYAR8UmuYHDtP\\_\\_5YBsOsM8vh2XUSQ8Kt52ulKLx91m3EVh](https://www.isotools.org/pdfs-pro/Ebook_Modelos_Excelencia_Latinoamerica.pdf?utm_campaign=%5BIC%5D+Proceso_s&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=18075885&_hsenc=p2ANqtz-89_S21R7Twc-YKmuV6-EvIAOGppkOYAR8UmuYHDtP__5YBsOsM8vh2XUSQ8Kt52ulKLx91m3EVh)
- Jacobs, B. y Suckling, S. (2007) Assessing customer focus using the EFQM Excellence Model: a local government case. *The Total Quality Management Magazine*, 19 (4), 368-378. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544780710756250>

- Ley N°27658, Ley de Modernización del Estado (2002). Recuperado el 28 de octubre de 2018 de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)
- Ley N° 27783, Ley de bases de la Descentralización. Diario Oficial El Peruano, 17 de julio de 2002.
- López, B. y Vega, C. (2017). *Hacia servicios públicos centrados en el ciudadano: Desafíos pendientes de la Estrategia “Mejor Atención al Ciudadano”-MAC*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/19743/19809>
- Méndez, D. y Macía, F. (2007). Análisis Factorial Confirmatorio de la Escala de Actitudes hacia la Estadística. *Panamerican Journal of Neuropsychology*, 1 (3), 337-345. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=439642480018>
- Mesgari, I., Kamali, A. y Jamal, M. (2017). Causal structure of the EFQM excellence model among healthcare sector: a case study in Iran. *Total Quality Management*, 28 (6), 663-667. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1105101>
- Mesinas, J. (2012). Priorización y planeamiento en la gestión pública. En C. Alza (Eds.), *Gestión Pública: Balance y perspectivas* (1a ed., pp. 123-125). Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Ministerio de Administraciones Públicas (2006). *Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia, Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera*.
- Ministerio de la Presidencia (2009). *Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora*. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Ministerio de Salud y Protección Social (2016). *Directrices para la caracterización y ejecución de los procesos para la Gestión de la Salud Pública en el context de la Política de Atención Integral en Salud*. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/directrices-gsp-v.pdf>
- Montoya, M. (2010). Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública. En Asociación Civil Presidente Ramón Castilla, *Memoria de la Primera Conferencia Anual de la “Asociación Civil Presidente Ramón Castilla. Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, Volumen I* (1a ed., 227-256). Lima: Fondo Editorial Universidad de San Martín de Porres.
- Morales, P. (2011). *Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?*. Recuperado de <https://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%flomuestra.pdf>
- Morse, J. (2003). Principles of mixed methods and multimethod research design. En A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social & behavioral research* (pp. 189-197). California: Sage Publications, Inc.
- Morse, J., Niehaus, L., Wolfe, R. & Wilkins, S. (2006). The role of the theoretical drive in maintaining validity in mixed-method research. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (4),

279-291. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1177/1478088706070837>

Municipalidad de Ventanilla (s/f). *Boletín Anual 2018 Centro MAC Ventanilla*.

Municipalidad de Ventanilla (s/f). *Boletín Anual Centro MAC Ventanilla*. Recuperado de <http://www.mac.pe/boletin/>

Municipalidad Distrital de Ventanilla (s/f) *Misión y visión*: Recuperado de [https://www.muniventanilla.gob.pe/mision\\_vision.php](https://www.muniventanilla.gob.pe/mision_vision.php)

OCDE (2015) *Multi-dimensional Review of Peru: Volume 1. Initial Assessment*. París: OECD Publishing.

OCDE/CAF/CEPAL (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*. París: Éditions OCDE.

Oszlak, O. (2004). Privatización y capacidad de regulación estatal: una aproximación teórico-metodológica. En L. Bresser-Pereira, N. Cunill, L. Garnier, O. Oszlak & A. Przeworski (Eds.), *Política y Gestión Pública* (1a ed., 139-193). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A.

Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Patapas, A., Raipa, A. & Smalsky, V. (2014). New Public Governance: The Tracks of Changes. *International Journal of Business and Social Research*, 4 (5), 25-32. Recuperado de <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v4i5.478>

PCM (2013). *Política Nacional de Modernización de Gestión Pública al 2021*. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>

PCM (s/f) *Misión, visión y valores*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/mision-vision/>

Peters, B. G. (1999). *La política de la burocracia*. (Trad. E. Suárez). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica. (Obra publicada en 1995)

Prieto, T. A. (2013). *Elementos a tomar en cuenta para la implementación de la política de mejor atención al ciudadano a nivel nacional* (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4873>

PwC (2012). *Transforming the citizen experience. One Stop Shop for public services*. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/government-public-sector-research/pdf/one-stop-shop-2016.pdf>

Resolución N° 14084, de 21 de julio de 2017, por la cual se resuelve el recurso de reposición interpuesto contra la resolución 10860 de 2017 en la cual se validó el Modelo de Reconocimiento de Gestión de Calidad “European Foundation for Quality Management” a

- favor de la Fundación Colombia Excelente”. Ministerio de Educación Nacional. 1-4.  
[https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-179263\\_recurso\\_5.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-179263_recurso_5.pdf)
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM-SGP (2012). Aprueban Manual del Centro de Mejor Atención al Ciudadano - Centro MAC.
- Resolución Ministerial N°048-2013-PCM (2013). Aprueban el Plan Nacional de Simplificación Administrativa. Recuperado el 28 de octubre de 2018 de [http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/Plan\\_Nacional\\_de\\_Simplificacion\\_Administrativa\\_2013\\_2016.pdf](http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/Plan_Nacional_de_Simplificacion_Administrativa_2013_2016.pdf)
- Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM. Aprobación del Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP (2019). Aprueban Manual de Funcionamiento de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano.
- Robinson, M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. Recuperado de [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PS-Reform\\_Summary.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/PS-Reform_Summary.pdf)
- Ruiz-Moreno, A. & Cuerva, V. & Cabeza, D. (2016). Modelo EFQM y organismo autónomo de entidad local: ¿Compatibilidad? *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 26, 33-60. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/54157/49531>
- Saiz, J. & Olalla, B. (2013). *Modelo EFQM y creación de valor: una aproximación teórica*. Madrid, España: Universidad Antonio de Nebrija.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th° ed.). Harlow: Pearson.
- SGP (2014). *MAC Mejor Atención al Ciudadano*. Recuperado de <http://www.mac.pe/boletin/>
- SGP (s/f). *Boletín Anual 2016 Centro MAC Ventanilla*. Recuperado de <http://www.mac.pe/boletin/>
- SGP (s/f). *Boletín Anual 2017. Estrategia MAC*. Recuperado de <http://www.mac.pe/boletin/>
- Sorrentino, M., Sicilia, M. & Howlett, M. (2018). Understanding co-production as a new public governance tool. *Policy and Society*, 37 (3), 277-293. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1521676>
- Tejedor, F., Tejedor, G., Muñoz, A., González, R., Portela, J. & Pastor, A. (2011) Relaciones causales en el Modelo Europeo de Excelencia. *DYNA – Ingeniería e Industria*, 86 (6), 656-661. Recuperado de <https://doi.org/10.6036/4088>
- Torrubiano, J., Fernández, D., Gonzáles, D. (2011) *Modelos de Evaluación para la Administración Local*. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios & Ministerio de Política Territorial y Administración Pública.

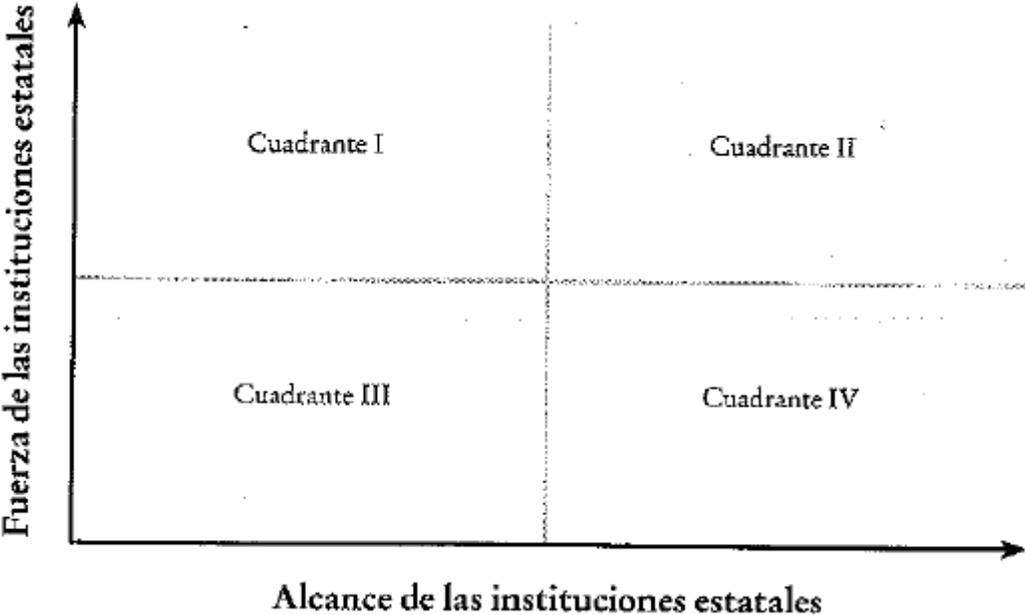
- Vargas, J. (2015). Análisis crítico de las implicaciones del nuevo gerencialismo en los valores éticos, democráticos y profesionales del servicio público. *Cuestiones Políticas*, 31 (54), 89-118. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=111437180&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Vásquez, Jorge (2014) Modelos de Calidad en la Gestión Pública. *Revista Nacional de Administración*, 5 (2), 57-78. Recuperado de <https://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/745/651>
- Villarreal, O. (2016) Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? *Cuadernos de Gestión*, 17 (1), 147-172. Recuperado de <https://doi.org/10.5295/cdg.140516ov>

## ANEXO A: Premios de Calidad en que participa las organizaciones públicas en Latinoamérica

| Año               | País                 | Denominación del Premio   | Ámbito   |
|-------------------|----------------------|---|--|
| 1975              | Colombia             | Premio Colombiano a la Calidad  | Público y privado  |
| 1990              | México               | Premio Nacional de Calidad  | Público y privado  |
| 1991              | Brasil               | Premio Nacional de la Calidad   | Público y privado  |
| 1991 <sup>8</sup> | Perú                 | Premio Nacional a la Calidad  | Público y privado  |
| 1993 <sup>9</sup> | Argentina            | Premio Nacional a la Calidad  | Privado con posibilidad de participación de instituciones públicas |
| 1993              | Uruguay              | Premio Nacional a la Calidad  | Público y privado  |
| 1996              | Chile                | Premio Nacional a la Calidad y Gestión de Excelencia  | Público y privado  |
| 1999              | Cuba                 | Premio Nacional de Calidad  | Público y privado  |
| 1999              | Paraguay             | Premio Nacional a la Calidad y Gestión de Excelencia  | Público y privado  |
| 2000              | Iberoamérica         | Premio Iberoamericano a la Calidad  | Público y privado  |
| 2001              | Ecuador              | Premio Nacional de Calidad  | Público y privado  |
| 2005              | República Dominicana | Premio Nacional a la Calidad y el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público | Público  |
| 2010              | Costa Rica           | Premio Nacional a la Calidad y el Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público | Público  |

Fuente: Vásquez (2014)

**ANEXO B: Dimensiones de las Reformas del Estado**



Fuente: Fukuyama (2004)

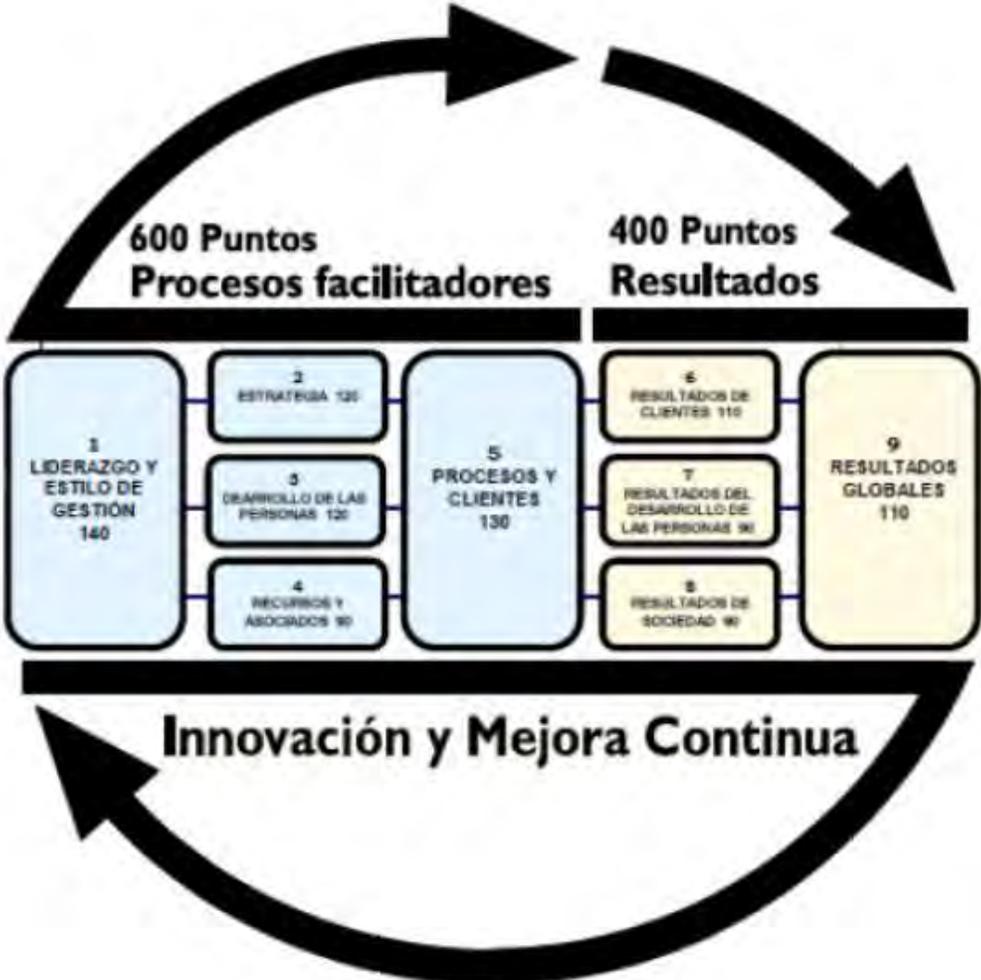
## ANEXO C: Modelos de evaluación de la calidad en el sector público

| Modelo      | Año de creación | Ámbito de Aplicación                             | Objetivo   | Descripción   |
|-------------|-----------------|--|--|---|
| MODELO EFQM | 1991            | Administración privada<br>Administración pública | El Modelo busca reconocer y fomentar el éxito sostenido y aportar directrices a las organizaciones en base a los conceptos de la Excelencia, el Modelo EFQM y el Esquema Lógico REDER, con el beneficio de ser un instrumento práctico y no prescriptivo. (EFQM, 2012) | Agentes Facilitadores:<br>- Liderazgo<br>- Personas<br>- Estrategia<br>- Alianzas y Recursos<br>- Procesos, Productos y Servicios<br>Resultados:<br>- Resultados en las personas<br>- Resultados en los clientes<br>- Resultados en la sociedad<br>- Resultados clave |

|   |             |  |   |   |
|---|-------------|--|---|---|
| <p>MODELO<br/>IBEROAMERICAN<br/>O DE EXCELENCIA<br/>EN LA GESTIÓN</p> | <p>1999</p> | <p>Administración<br/>pública<br/>Administración<br/>privada</p> | <p>Busca crear un punto de referencia único donde se reflejen los distintos modelos que existen en los países iberoamericanos.<br/>(Cuesta, 2005)</p>   | <p>Procesos facilitadores:<br/>- Liderazgo y estilo de gestión<br/>- Estrategia<br/>- Desarrollo de las personas<br/>- Recursos y asociados<br/>- Procesos y clientes o ciudadanos<br/>Criterios de resultados:<br/>- Resultados de clientes o ciudadanos<br/>- Resultados del desarrollo de las personas<br/>- Resultados de la sociedad<br/>- Resultados globales</p> |
| <p>MODELO EVAM</p>  | <p>2006</p> | <p>Administración<br/>pública</p>                                | <p>Ser un instrumento inicial de evaluación para favorecer los primeros pasos en la mejora y la Excelencia<br/>(Ministerio de la Presidencia, 2009)</p> | <p>EJE 1: Política, Planificación y Estrategia a través del liderazgo<br/>EJE 2: Procesos<br/>EJE 3: Personas<br/>EJE 4: Alianzas y Recursos</p>  |

|            |      |                        |  |   |
|------------|------|------------------------|--|---|
| MODELO CAF | 2000 | Administración pública | Facilitar la autoevaluación en la administración pública mediante la introducción progresiva de los principios de calidad total. (Vásquez, 2014) | Agentes:<br>- Liderazgo<br>- Personal<br>- Política y estrategia<br>- Alianzas y Recursos<br>- Procesos, Productos y Servicios<br>Resultados:<br>- Resultados en las personas<br>- Resultados en los beneficiarios<br>- Resultados en la sociedad<br>- Resultados clave |
|------------|------|------------------------|--|---|

**ANEXO D: Modelo Iberoamericano de Excelencia**



Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la calidad (2015)

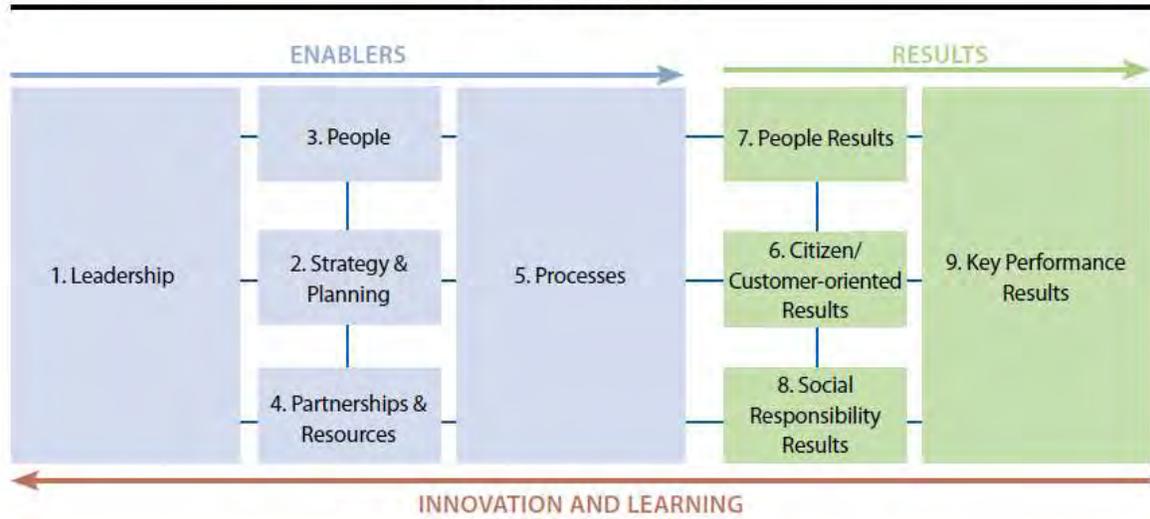
## ANEXO E: Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM)



Fuente: Ministerio de la Presidencia (2009)

## ANEXO F: Modelo Common Assessment Framework (CAF)

### The CAF Model



Fuente: European CAF Resource Centre (2013)

## ANEXO G: Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: Comisión Europea (2013). Modelo EFQM de Excelencia

## ANEXO H: Esquema Lógico REDER



Fuente: Comisión Europea (2013)

## **ANEXO I: Instrumentos de recolección de datos: Entrevistas semiestructuradas.**

### **GUÍA DE PREGUNTAS N° 1: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A LOS RESPONSABLES DEL CMV DE LA MDV**

|  |  |
|--|--|
| Nombre   |  |
| Función  |  |
| Herramienta  |  |
| Objetivo Principal   |  |
| <p>La presente investigación, Diagnóstico de la calidad del MAC Ventanilla en el periodo 2018-2019 a partir del Modelo EFQM de Excelencia, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes Gabriel Avilés Elias y Allison Moreno Herrera y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna. El objetivo de contar con la información solicitada sobre la gestión del Centro MAC Ventanilla es fundamentar y fortalecer la investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de la investigación.</p> |  |
| <b>PREGUNTAS GENERALES</b>   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es su puesto en la actualidad?</li> <li>2. ¿Cuánto tiempo lleva en el puesto?</li> <li>3. ¿Qué es la Estrategia MAC? ¿Cómo funciona y cuáles son sus canales para el caso del MAC Ventanilla?</li> <li>4. ¿Qué necesidades del Distrito de Ventanilla se satisface con la implementación del Centro MAC?</li> <li>5. En su opinión ¿Cuáles son las ventajas y retos de tener un Centro MAC en Ventanilla?</li> <li>6. ¿Cómo ha cambiado el Centro MAC Ventanilla desde su inauguración en el 2014 hasta la actualidad?</li> <li>7. ¿Cuál ha sido el cambio en la atención al ciudadano a partir de la implementación del MAC Ventanilla?</li> </ol>  |  |
| <b>PREGUNTAS ESPECÍFICAS</b>   |  |
| Liderazgo  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>8. ¿Cuál es el rol que tiene en la identificación, priorización e implantación de mejoras en el servicio del Centro MAC? ¿Ha planteado o conoce de mecanismos que se utilicen dentro del Centro MAC para identificar estas oportunidades?</li> <li>9. ¿Cuál fue su participación en el diseño de la estructura organizacional? ¿Considera que la estructura organizacional responde al objetivo de la Plataforma MAC? ¿Puede usted y su equipo adaptar la estructura organizacional de ser necesario?</li> <li>10. ¿Toma conocimiento de las necesidades y expectativas de los principales grupos de interés (Municipalidad de Ventanilla, los ciudadanos, la SGP-PCM y el personal) y responde a sus requerimientos?</li> </ol>  |  |

|  |
|--|
| <p>11. ¿Cuál es el grado de preocupación de la Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano por identificar, negociar y responder ante las las necesidades de las Municipalidades, entidades asociadas, ciudadanos, Coordinadores de los MAC? ¿Cuáles son los canales de comunicación mediante los cuales cada uno de ellos les hace llegar sus necesidades?</p> <p>12. ¿Comunican los cambios en la prestación del servicio al personal, ciudadanos u otras entidades? ¿Cómo difunde dichos cambios?</p>   |
| <p>Estrategia</p>  |
| <p>13. ¿Se recopila y analiza información que ayude a definir y comprender el espacio en el cual funcionará el Centro MAC? ¿De qué manera se lleva a cabo la recolección de información para comprender el entorno para la implementación u orientación (Distrito de Ventanilla)?</p> <p>14. ¿Se cuentan con indicadores de rendimiento o actividades de lecciones aprendidas dentro de los Centros MAC? ¿Se realiza actividades donde se discuta la información recopilada sobre la gestión del servicio?</p> <p>15. ¿Se establecen planes, objetivos o metas relacionados a la Estrategia MAC en el Centro MAC Ventanilla?</p>   |
| <p>Personas</p>  |
| <p>16. ¿Considera que los lineamientos para la gestión del personal están alineados con el objetivo de la Estrategia MAC?</p> <p>17. ¿Cuáles son las principales habilidades y competencias que se necesitan en el personal del Centro MAC Ventanilla? ¿De qué manera se garantiza que el personal del servicio posea los conocimientos y competencias necesarias para el desempeño de sus funciones?</p> <p>18. ¿Considera que el personal del Centro MAC cumple los objetivos planificados?</p> <p>19. ¿Cómo definiría la comunicación que existe entre la Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano y la coordinadora del MAC? ¿Lo considera efectivo? ¿Cuáles son los canales de comunicación del personal de servicio con la coordinadora del MAC Ventanilla?</p> <p>20. ¿Existen incentivos de recompensa o reconocimiento por los logros del personal del MAC Ventanilla? Si ello no ocurre, ¿es viable algún sistema de recompensas y reconocimientos dirigido al personal del MAC Ventanilla?</p>   |
| <p>Alianzas y Recursos</p>   |
| <p>21. ¿Considera que las alianzas mejoran los resultados del Centro MAC Ventanilla?</p> <p>22. ¿Cómo se gestionan los recursos económicos y presupuestarios para la implementación y operación del Centro MAC Ventanilla? ¿Considera que el presupuesto toma en cuenta las necesidades a corto, medio y largo plazo que puedan surgir a raíz de los cambios en el entorno de los Centros MAC?</p> <p>23. ¿Cómo se gestiona el mantenimiento, uso de instalaciones, equipos y materiales en el Centro MAC Ventanilla? ¿Considera que el correcto mantenimiento influye sobre el rendimiento del Centro MAC Ventanilla?</p> <p>24. ¿En el Centro MAC Ventanilla se identifican, evalúan y utilizan nuevas tecnologías? ¿Cómo influyen en la atención y desarrollo del servicio?</p> <p>25. ¿La información que se genera se encuentra disponible de manera oportuna para los grupos de interés (ciudadanos, PCM, Entidades asociadas, personal)?</p> <p>26. ¿De qué manera se garantiza la integridad y seguridad de la información que se utiliza en el Centro MAC, tanto la que se genera de manera interna como la de las Entidades asociadas?</p> |
| <p>Procesos</p>  |

27. ¿Considera que el diseño de los procesos MAC permite la consecución de la misión, visión y estrategia planteada? ¿Considera que este incorpora las necesidades de los principales grupos de interés tales como la Municipalidad y los ciudadanos? ¿Cómo se evidencia ello?
28. ¿MAC Ventanilla cuenta con un sistema de gestión por procesos?
29. ¿Existe un sistema de seguimiento y medición de los resultados de lo planificado que se implemente dentro del Centro MAC Ventanilla?
30. ¿Se cuenta con un proceso para identificar, prioriza e implementar oportunidades de mejora en el Centro MAC Ventanilla?
31. ¿La PCM les informa cuando se realizan cambios en los procesos? ¿Se ha informado sobre los procesos del nuevo Manual de los Centros MAC?
32. ¿Considera que los procesos para la gestión del Centro MAC Ventanilla satisfacen las necesidades de los ciudadanos?
33. ¿El servicio del MAC Ventanilla tiene definidos protocolos de atención y comunicación con el usuario? ¿Cuál es el principal aporte de dichos protocolos de atención y comunicación con el usuario?
34. ¿Cómo se gestiona la información procedente de las sugerencias, reclamaciones y encuestas de los usuarios del MAC Ventanilla?

PREGUNTAS DE CIERRE

35. ¿Tiene algún comentario o información complementaria que desee añadir?

**GUÍA DE PREGUNTAS N° 2: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A LOS RESPONSABLES DEL CMV DE LA SGP-PCM**

|   |  |
|---|--|
| Nombre  |  |
| Función   |  |
| Herramienta   |  |
| Objetivo Principal  |  |
| <p>La presente investigación, Diagnóstico de la calidad del MAC Ventanilla en el año 2018 a partir del Modelo EFQM de Excelencia, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes Gabriel Avilés Elias y Allison Moreno Herrera y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclen Luna. El objetivo de contar con la información solicitada sobre la gestión del Centro MAC Ventanilla es fundamental y fortalecer la investigación. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de la investigación.</p>   |  |
| <b>PREGUNTAS GENERALES</b>  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es su puesto en la actualidad?</li> <li>2. ¿Cuánto tiempo llevas en el puesto?</li> <li>3. ¿Qué es la Plataforma MAC, cómo funciona y cuáles son sus canales?</li> <li>4. ¿Cuáles son las ventajas y el reto de la Plataforma MAC?</li> <li>5. ¿De qué manera se refleja el proceso de Modernización del Estado en el desarrollo de la Plataforma MAC?</li> <li>6. ¿Cuál es el marco normativo relacionada con la Plataforma MAC?</li> <li>7. ¿De qué manera se gestiona la Plataforma física del MAC?</li> <li>8. ¿Cuál ha sido el cambio en la atención al ciudadano a partir de la implementación de los Centros MAC?</li> </ol>   |  |
| <b>PREGUNTAS ESPECÍFICAS</b>  |  |
| Liderazgo   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>9. ¿Cuál es el rol que tiene la Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano en la identificación, priorización e implantación de mejoras en el servicio del Centro MAC? ¿Plantean iniciativas desde la PCM para identificar estas oportunidades?</li> <li>10. ¿Cuál es el rol de la Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano en el diseño de la estructura orgánica de las plataformas física MAC y de qué manera se llevó a cabo? ¿De qué manera se realizó el diseño de la estructura orgánica de las plataformas física MAC?</li> <li>11. ¿Considera que la estructura organizacional responde al objetivo de la Plataforma MAC? ¿La Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano adapta la estructura de ser necesario?</li> <li>12. ¿Cuál es el grado de preocupación de la Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano por identificar, negociar y responder ante las las necesidades de las Municipalidades, entidades asociadas, ciudadanos, Coordinadores de los MAC? ¿Qué medios pone a disposición de ellos, por ejemplo con el Centro MAC Ventanilla, para sostener este diálogo?</li> </ol> |  |

|   |
|---|
| <p>13. ¿La Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano difunde los cambios que pueda tener la prestación del servicio en los Centros MAC? ¿Cómo se gestiona desde la Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano la difusión de esos cambios?</p>   |
| <p>Estrategia</p>   |
| <p>14. ¿Se recopila y analiza información que ayude a definir y comprender el espacio en el cual funcionará el Centro MAC?</p> <p>15. ¿Se cuentan con indicadores de rendimiento o actividades de lecciones aprendidas dentro de los Centros MAC?</p> <p>16. ¿Se observan y analizan experiencias de otras organizaciones públicas similares al Centro MAC? ¿Qué aspectos se toman en cuenta para replicar sus acciones?</p> <p>17. ¿Considera que la Plataforma MAC se desarrolla de acuerdo a la Misión y Visión de la Estrategia, la PCM y las organizaciones con las que se relacionan (p.ej. Municipalidad de Ventanilla)?</p> <p>18. ¿Cuáles son los procesos clave para garantizar el cumplimiento de la Estrategia MAC en los Centros MAC y otorgar valor al ciudadano?</p> <p>19. ¿La Plataforma MAC se actualiza de acuerdo a los resultados o cambios que sucedan en el entorno (p. ej. en el caso del Centro MAC Ventanilla)?</p>                   |
| <p>Personas</p>   |
| <p>20. ¿Considera que los lineamientos para la gestión del personal están alineados con el objetivo de la Estrategia MAC?</p> <p>21. ¿Cuáles son las principales habilidades y competencias que se necesitan en el personal del Centro MAC Ventanilla?</p> <p>22. ¿De qué manera se garantiza que el personal del servicio posea los conocimientos y competencias necesarias para el desempeño de sus funciones?</p> <p>23. ¿Considera que el personal del Centro MAC cumple los objetivos planificados?</p> <p>24. ¿Cómo se desarrolla la comunicación entre la Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano y los Coordinadores de los Centros MAC? ¿Cuál es el canal de comunicación en particular con el Centro MAC Ventanilla?</p> <p>25. ¿Existen incentivos de recompensa por los logros del personal de los Centros MAC? Si ello no ocurre, ¿es viable algún sistema de recompensas y reconocimientos dirigido al personal de los Centros MAC?</p> |
| <p>Alianzas y Recursos</p>  |
| <p>26. ¿Para implementar los Centros MAC se identifican colaboradores potenciales? ¿Quiénes pueden ser aliados? y ¿Cómo se establecen las alianzas con ellos?</p> <p>27. ¿Considera que los servicios y sus resultados dentro de los Centros MAC mejoran mediante las alianzas de cooperación?</p> <p>28. ¿Para llevar a cabo la implementación y operación de los Centros MAC se ha establecido cómo se gestionan los recursos económicos y presupuestarios? ¿Se consideran las necesidades a corto, medio y largo plazo que puedan surgir a raíz de los cambios en el entorno de los Centros MAC?</p> <p>29. ¿La información respecto a la gestión de los Centros MAC se encuentra disponible oportunamente a todos los grupos de interés (Personal del Centro MAC, entidades asociadas, ciudadanos)? ¿De qué manera?</p>   |
| <p>Procesos</p>   |

30. ¿Considera que el diseño de los procesos de los Centros MAC permite la consecución de la misión, visión, política y estrategia planteada? ¿Este diseño incorpora las necesidades de los principales grupos de interés tales como municipalidades, responsables de los Centros MAC?
31. ¿Se ha diseñado y aplicado un sistema de gestión de procesos en los Centros MAC?
32. ¿Se ha diseñado un sistema de seguimiento y medición de los resultados planificados para los procesos de los Centros MAC? ¿Se ha implementado en el Centro MAC Ventanilla?
33. ¿Se cuenta con un proceso para identificar, prioriza e implementar oportunidades de mejora en los Centros MAC?
34. ¿Se informa a los Centros MAC cuando se realizan cambios en los procesos? ¿Se ha informado sobre los procesos que se han definido en el nuevo Manual de los Centros MAC?
35. ¿El servicio de los Centros MAC tiene definidos protocolos de atención y comunicación con el usuario? ¿Cuál es el principal aporte de dichos protocolos?
36. ¿Cómo se gestiona la información procedente de las sugerencias, reclamaciones y encuestas de los usuarios de los Centros MAC?

PREGUNTAS DE CIERRE

37. ¿Tiene algún comentario o información complementaria que desee añadir?

## ANEXO J: Instrumentos de recolección de datos: Encuestas

### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL CMV

|  |                   |                    |                                |                 |                |
|--|-------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|
| ENCUESTA   |                   |                    |                                |                 |                |
| <p>La presente encuesta forma parte del trabajo de investigación titulado: “Diagnóstico de la calidad del MAC Ventanilla en el año 2018 a partir del Modelo EFQM de Excelencia”, el cual será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes Gabriel Avilés Elias y Allison Moreno Herrera, estudiantes de último semestre de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública, y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seelen Luna.</p> <p>La encuesta consta de 2 secciones, donde la segunda sección se divide en 5 criterios: Liderazgo, Estrategia, Alianzas y Recursos y Procesos, componentes del Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, por sus siglas en inglés). La información es de carácter confidencial y reservado; ya que los resultados serán manejados solo para fines académicos. Por lo que solicitamos su participación, desarrollando cada pregunta de manera objetiva y veraz.</p> |                   |                    |                                |                 |                |
| PRIMERA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO  |                   |                    |                                |                 |                |
| <p>1. Edad:</p> <p>2. Tiempo que lleva en el MAC Ventanilla:</p> <p>3. Entidad a la cual pertenece:</p> <p>4. Puesto: Marque con un X donde corresponda</p> <p>Orientador (a)</p> <p>Anfitrión (a)</p> <p>Asesor (a) de servicio</p>   |                   |                    |                                |                 |                |
| SEGUNDA PARTE: INFORMACIÓN RELACIONADA A LOS CRITERIOS DEL MODELO DE CALIDAD EFQM  |                   |                    |                                |                 |                |
| Criterio: Liderazgo  | Muy en desacuerdo | Algo en desacuerdo | Ni en desacuerdo ni de acuerdo | Algo de acuerdo | Muy de acuerdo |
| ¿La Coordinadora del Centro MAC Ventanilla comunica al personal la misión y visión del Centro MAC?   | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿La Coordinadora del Centro MAC Ventanilla comunica los valores y cultura del servicio, actuando como ejemplo para los demás?  | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿La Coordinadora del Centro MAC Ventanilla anima la autonomía en el trabajo y el trabajo en equipo entre el personal?  | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |

|  |                   |                    |                                |                 |                |
|--|-------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|
| ¿La Coordinadora del Centro MAC Ventanilla anima al personal a desarrollar innovaciones en el servicio?  | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿La Coordinadora del Centro MAC Ventanilla estimula el compromiso del personal con la calidad del servicio?  | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿La Coordinadora del Centro MAC Ventanilla se implica directamente en la identificación, priorización e implementación de las mejoras al servicio?   | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿La Coordinadora del Centro MAC Ventanilla motiva la participación del personal en la identificación e implementación de mejoras en el servicio?   | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿La Coordinadora del Centro MAC Ventanilla es accesible con el personal del servicio y lo demuestra escuchando de manera activa y respondiendo a sus necesidades y sus expectativas?         | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿La Coordinadora del Centro MAC Ventanilla comunica al personal los cambios y sus razones?   | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿Tiene comunicación, directa o indirecta (a través de los coordinadores de las entidades), con la Coordinadora del MAC Ventanilla?   |                   |                    |                                |                 |                |
|  |                   |                    |                                |                 |                |
| Cuando inició sus labores en el Centro MAC Ventanilla ¿Le fue comunicada la misión de esta Plataforma?<br>¿Quién lo hizo? ¿Lo hizo de forma clara?   |                   |                    |                                |                 |                |
|  |                   |                    |                                |                 |                |
| ¿Cuál es el grado de compromiso que tiene usted con brindar servicios de calidad al ciudadano? (Alto, medio o bajo) ¿Por qué?  |                   |                    |                                |                 |                |
|  |                   |                    |                                |                 |                |
| Criterio: Estrategia   | Muy en desacuerdo | Algo en desacuerdo | Ni en desacuerdo ni de acuerdo | Algo de acuerdo | Muy de acuerdo |
| ¿Considera que en los planes, objetivos o metas del Centro MAC Ventanilla se refleja la Estrategia de la Plataforma MAC (que tiene como objetivo brindar servicios de calidad al ciudadano)? | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |

|  |                   |                    |                                |                 |                |
|--|-------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|
| ¿El Centro MAC Ventanilla tiene procesos clave que considera relevantes para hacer realidad la Plataforma MAC (que tiene como objetivo brindar servicios de calidad al ciudadano)? | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿En qué medida participa en el establecimiento de los planes, objetivos o metas del Centro MAC Ventanilla? (Alto, medio, bajo)   |                   |                    |                                |                 |                |
|  |                   |                    |                                |                 |                |
| ¿Cuáles son los medios de participación del personal en el establecimiento de planes, objetivos o metas del Centro MAC Ventanilla?   |                   |                    |                                |                 |                |
|  |                   |                    |                                |                 |                |
| ¿Le gustaría involucrarse en plantear mejoras en el Centro MAC Ventanilla para brindar mejores servicios a los ciudadanos? ¿Por qué?   |                   |                    |                                |                 |                |
|  |                   |                    |                                |                 |                |
| Criterio: Personas   | Muy en desacuerdo | Algo en desacuerdo | Ni en desacuerdo ni de acuerdo | Algo de acuerdo | Muy de acuerdo |
| ¿Se llevan a cabo actividades de capacitación que permiten desarrollar habilidades o conocimientos necesarios para su puesto?  | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿El Servicio que brinda contribuye a su desarrollo profesional?  | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿Los objetivos o metas, planteados por el Centro MAC Ventanilla, son realistas y se llegan a cumplir?  | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿Los canales de comunicación, con sus colegas como con los responsables a cargo, le permiten satisfacer sus necesidades?   | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿Los documentos de gestión del Centro MAC Ventanilla se encuentra a su disposición? (Manual de funcionamiento, protocolos de atención, flujos de procesos)                         | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿Sus logros son reconocidos y/o recompensados?   | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿Considera usted que tiene autonomía en su trabajo? ¿Por qué?  |                   |                    |                                |                 |                |

|   |                   |                    |                                |                 |                |
|---|-------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|
| ¿El Centro MAC Ventanilla brinda oportunidades de desarrollo profesional o personal? ¿Cuáles son?   |                   |                    |                                |                 |                |
| ¿Considera que en el Centro MAC Ventanilla se reconoce su esfuerzo? ¿Qué mejoraría?   |                   |                    |                                |                 |                |
| Criterio: Alianzas y Recursos   | Muy en desacuerdo | Algo en desacuerdo | Ni en desacuerdo ni de acuerdo | Algo de acuerdo | Muy de acuerdo |
| ¿Mediante las alianzas entre las distintas entidades asociadas, el Centro MAC Ventanilla mejora tanto sus resultados y servicios?                                       | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿El Centro MAC Ventanilla gestiona adecuadamente el mantenimiento y uso de sus edificios, equipos y materiales para mejorar su rendimiento y garantizar su seguridad?   | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿El Centro MAC Ventanilla identifica, evalúa y utiliza las nuevas tecnologías con el fin de mejorar su rendimiento y los servicios que brinda?                          | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿Su entidad cuenta con todos los recursos necesarios para la operación? De lo contrario ¿El Centro MAC Ventanilla les brinda los recursos necesarios para la operación? |                   |                    |                                |                 |                |
| ¿Qué ventajas o desventajas identifica en que diversas entidades del Estado se encuentren ubicadas en un mismo lugar brindando servicios al ciudadano?                  |                   |                    |                                |                 |                |
| ¿Se encuentra satisfecho con las herramientas y sistemas tecnológicos que tiene a su alcance para brindar los servicios al ciudadano? ¿Qué mejoraría?                   |                   |                    |                                |                 |                |

| Criterio: Procesos*<br>(* ) Procedimientos internos de cada entidad para entregar el servicio  | Muy en desacuerdo | Algo en desacuerdo | Ni en desacuerdo ni de acuerdo | Algo de acuerdo | Muy de acuerdo |
|--|-------------------|--------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|
| ¿Es posible identificar las oportunidades de mejora en los procesos y comunicarlas para su correspondiente implementación?                                     | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿Los procesos para llevar a cabo el servicio están diseñados adecuadamente para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos?                   | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿El Centro MAC Ventanilla tiene definidos procesos adecuados de atención y comunicación?   | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿El Centro MAC Ventanilla gestiona la información procedente de las sugerencias, reclamaciones y encuestas de sus usuarios?                                    | 1                 | 2                  | 3                              | 4               | 5              |
| ¿Cuántas propuestas de mejora ha sugerido usted en el último semestre? ¿De qué tipo?   |                   |                    |                                |                 |                |
|  |                   |                    |                                |                 |                |
| ¿Cuántas de estas propuestas se han implementado en el MAC Ventanilla? ¿En cuánto tiempo?  |                   |                    |                                |                 |                |
|  |                   |                    |                                |                 |                |
| ¿Cuántas sugerencias y/o reclamaciones han sido atendidas aproximadamente en el último mes? ¿Los reclamos fueron solucionados en el momento cuando ocurrieron? |                   |                    |                                |                 |                |
|  |                   |                    |                                |                 |                |

Fuente: Adaptado de Junta de Andalucía (s/f)

## ANEXO K: Resultados de Análisis de fiabilidad y Análisis Factorial

Figura K1: Análisis de Fiabilidad para la variable Liderazgo

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |                  |                |  |  |
|-----------------------------------|------------------|----------------|--|--|
|                                   | Alfa de Cronbach | N de elementos |  |  |
|                                   | ,971             | 9              |  |  |

| <b>Estadísticas de total de elemento</b> |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
|  | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
| L1                                       | 29,9184  | 69,827  | ,850                                     | ,968  |
| L2                                       | 29,8980  | 69,260  | ,946                                     | ,964  |
| L3                                       | 29,8980  | 70,844  | ,839                                     | ,969  |
| L4                                       | 29,9796  | 70,604  | ,886                                     | ,967  |
| L5                                       | 29,8571  | 69,583  | ,904                                     | ,966  |
| L6                                       | 29,9388  | 69,725  | ,895                                     | ,966  |
| L7                                       | 29,9388  | 70,809  | ,915                                     | ,965  |
| L8                                       | 29,7959  | 73,707  | ,775                                     | ,971  |
| L9                                       | 30,0000  | 70,417  | ,848                                     | ,968  |

**Figura K2: Análisis de Fiabilidad para la variable Estrategia**

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,862             | 2              |

**Estadísticas de total de elemento**

|    | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|----|--|---|--|---|
| E1 | 3,9796   | 1,020   | ,760                                     | .   |
| E2 | 4,1837   | ,861  | ,760                                     | .   |

**Figura K3: Análisis de Fiabilidad para la variable Personas**

**Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,834             | 6              |

**Estadísticas de total de elemento**

|     | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|-----|--|---|--|---|
| PE1 | 18,7708  | 18,180  | ,615                                     | ,807  |
| PE2 | 18,1458  | 22,085  | ,442                                     | ,836  |
| PE3 | 18,6042  | 20,074  | ,603                                     | ,809  |
| PE4 | 18,4792  | 19,319  | ,669                                     | ,797  |
| PE5 | 18,8542  | 17,787  | ,688                                     | ,790  |
| PE6 | 19,3333  | 17,759  | ,649                                     | ,799  |

**Figura K4: Análisis de Fiabilidad para la variable Alianzas y Recursos**

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| ,800                              | 3              |

| <b>Estadísticas de total de elemento</b> |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
|  | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
| AR1                                      | 7,8333   | 3,546   | ,584                                     | ,789  |
| AR2                                      | 7,9375   | 2,953   | ,640                                     | ,737  |
| AR3                                      | 8,0625   | 3,039   | ,721                                     | ,647  |

**Figura K5: Análisis de Fiabilidad para la variable Procesos**

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| ,810                              | 4              |

| <b>Estadísticas de total de elemento</b> |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
|  | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
| P1                                       | 11,9348  | 6,018   | ,567                                     | ,789  |
| P2                                       | 12,0217  | 5,755   | ,655                                     | ,750  |
| P3                                       | 12,1739  | 4,947   | ,798                                     | ,674  |
| P4                                       | 12,1304  | 5,805   | ,512                                     | ,820  |

**Figura K6: Análisis de Factorial para la encuesta**

**➔ Análisis factorial**

**Prueba de KMO y Bartlett**

|   |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | ,817     |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 1170,648 |
|   | gl                  | 276      |
|   | Sig.                | ,000     |

## ANEXO L: Matriz de operacionalización de variables

| Variable  | Dimensiones   | Subvariable   | Definición   | Unidad de observación              | Instrumento |
|-----------|---|---|--|------------------------------------|-------------|
| Liderazgo | Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios* éticos y actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia. | Desarrollo y comunicación de la misión y visión                 | Cumplimiento del desarrollo y la comunicación de la orientación estratégica del servicio.  | Personal del Centro MAC Ventanilla | Encuesta    |
|           |   | Desarrollo y comunicación de los valores y cultura del servicio | Cumplimiento del desarrollo y la comunicación de la orientación estratégica del servicio.  | Personal del Centro MAC Ventanilla | Encuesta    |
|           |   | Estímulo a la autonomía y trabajo en equipo                     | Incidencia de los líderes en la flexibilidad organizacional y la generación de redes de colaboración.                            | Personal del Centro MAC Ventanilla | Encuesta    |
|           |   | Estímulo a la innovación  | Participación de los líderes en el reconocimiento de propuestas innovadoras del personal.  | Personal del Centro MAC Ventanilla | Encuesta    |
|           |   | Estímulo al compromiso con la calidad                           | Implicancia de los responsables en garantizar que los servicios se realizan a fin de garantizar su efectividad.                  | Personal del Centro MAC Ventanilla | Encuesta    |
|           | Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.  | Participación para las mejoras                                  | Participación de los responsables en la identificación e implantación iniciativas de mejoras que faciliten un mejor rendimiento. | Personal del Centro MAC Ventanilla | Encuesta    |

|  |  |   |  |  |            |
|--|--|---|--|--|------------|
|  |  |   |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|  |  |   |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |
|  |  | Motivación para las mejoras                   | Percepción de la motivación de los responsables hacia el personal para que se involucren en el desarrollo de mejoras en el servicio.   | Personal del Centro MAC Ventanilla           | Encuesta   |
|  |  | Coordinación para las mejoras.                | Medios de participación que disponen los responsables a los grupos de interés para proponer y discutir mejoras de la gestión.  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|  |  |   |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |
|  |  | Adaptabilidad de la estructura organizacional | Participación de los responsables en la definición de los cambios en la estructura organizacional.   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|  |  |   |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |
|  |  | Respuesta a los objetivos y estrategias       | Capacidad de los responsables para diseñar la estructura organizacional a fin de que responda a los objetivos y estrategia garantizando el mejor rendimiento de la organización. | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|  |  |   |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |

|  |  |   |  |  |            |
|--|--|---|--|--|------------|
|  | Los líderes se implican con clientes, partners y representantes de la sociedad.  | Atención de necesidades   | Nivel de involucramiento de los responsables en atender y anticipar las necesidades y expectativas de los grupos de interés.                             | Personal del Centro MAC Ventanilla           | Encuesta   |
|  |  |   |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|  |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV  |  | Entrevista                                   |            |
|  |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM  |  | Entrevista                                   |            |
|  | Medios para la atención de necesidades   | Espacios, canales o mecanismos de diálogo que se ponen a disposición por parte de los responsables para hacer llegar los requerimientos de los grupos de interés. | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM   | Entrevista                                   |            |
|  |  |   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV   | Entrevista                                   |            |
|  | Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.   | Comunicación de los cambios   | Compromiso de los responsables en difundir la información respecto a los cambios en el servicio o la organización a fin de que se implanten rápidamente. | Personal del Centro MAC Ventanilla           | Encuesta   |
|  |  |   |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
| Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV |  | Entrevista  |  |  |            |
| Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM |  | Entrevista  |  |  |            |
| Medios para la comunicación de los cambios   | Mecanismos de difusión que utilizan los responsables a fin de comunicar los cambios a los grupos de interés para que se encuentren debidamente informados. | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV  | Entrevista   |  |            |
|  |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM  | Entrevista   |  |            |
| Estrategia                                   | La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y  | Información para la implementación  | Información que es considerada relevante del entorno externo para la implementación de los Centros MAC.  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |

|   |                                   |  |   |   |            |
|---|-----------------------------------|--|---|---|------------|
|   | futuras de los grupos de interés. | Información para la operación          | Información del entorno externo que afectan la operación diaria de los Centros MAC.   | Responsables del Centro MAC<br>Ventanilla - MDV | Entrevista |
|   |                                   | Medios para la comprensión del entorno | Medios de recopilación de información del entorno en el cual opera el Centro MAC.   | Responsables del Centro MAC<br>Ventanilla - MDV | Entrevista |
| La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje* y las actividades externas. | Información de rendimiento        | de                                     | Indicadores de rendimiento o herramientas que utiliza el Centro MAC para conocer el estado de su operación.                         | Responsables del Centro MAC<br>Ventanilla - PCM | Entrevista |
|   |                                   |  |   | Responsables del Centro MAC<br>Ventanilla - MDV | Entrevista |
|   | Mecanismos de aprendizaje         | de                                     | Desarrollo de actividades de análisis de las capacidades del Centro MAC.  | Responsables del Centro MAC<br>Ventanilla - PCM | Entrevista |
|   |                                   |  |   | Responsables del Centro MAC<br>Ventanilla - MDV | Entrevista |
|   | Experiencias externas             |  | Recopilación de información para el benchmarking a fin de comparar el rendimiento e identificar mejoras en los Centros MAC.         | Responsables del Centro MAC<br>Ventanilla - PCM | Entrevista |
| La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.   | Alineación de la estrategia       |  | Capacidad de la estrategia de integrar la Misión, Visión, o directrices de los grupos de interés.                                   | Responsables del Centro MAC<br>Ventanilla - PCM | Entrevista |
|   | Modificación de la estrategia     |  | Modificación de la estrategia como resultado de la evaluación de la actualización de la estrategia a raíz del análisis del entorno. | Responsables del Centro MAC<br>Ventanilla - PCM | Entrevista |

|          |  |                                   |  |  |            |
|----------|--|-----------------------------------|--|--|------------|
|          | La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.                        | Reconocimiento de procesos clave  | Capacidad del personal de reconocer la existencia de procesos claves del CMV.  | Personal del Centro MAC Ventanilla           | Encuesta   |
|          |  | Identificación de procesos claves | Identificación de los principales procesos del Centro MAC que otorgan valor a los ciudadanos.  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|          |  | Aplicación de procesos clave      | Definición de los procesos clave a través de los planes, objetivos o metas para la consecución de la Estrategia MAC.                 | Personal del Centro MAC Ventanilla           | Encuesta   |
|          |  | Comunicación de la estrategia     | Mecanismos o medios que se utilizan para difundir la estrategia en el Centro MAC.  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |
| Personas | Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.   | Plan de gestión de personas       | Capacidad de respuesta de la planificación de los recursos humanos a fin de cumplir los objetivos del Centro MAC.                    | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|          |  |                                   |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |
|          | Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización. | Formación del personal            | Percepción de que el Centro MAC realiza actividades enfocadas a desarrollar las capacidades o habilidad necesarias para el servicio. | Personal del Centro MAC Ventanilla           | Encuesta   |
|          |  | Perfil del personal               | Se identifican y definen las habilidades y competencias que necesita el personal a fin de brindar un servicio óptimo.                | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|          |  |                                   |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |
|          |  | Actividades de desarrollo         | Identificación de actividades que permitan al personal desarrollar capacidades, conocimientos o habilidades.                         | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|          |  |                                   |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |

|   |  |   |   |   |            |
|---|--|---|---|---|------------|
|   |  | Desarrollo profesional                          | El servicio permite que el personal desarrolle capacidades y habilidades a fin de asegurar su futuro desenvolvimiento laboral.            | Personal del Centro<br>MAC Ventanilla           | Encuesta   |
| Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización. |  | Percepción sobre los objetivos                  | Percepción del nivel de dificultad del logro de objetivos.  | Personal del Centro<br>MAC Ventanilla           | Encuesta   |
|   |  | Objetivos del personal                          | Nivel de cumplimiento de objetivos relacionados al personal.  | Responsables del Centro<br>MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
| Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.                            |  |   |   | Responsables del Centro<br>MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|   |  | Efectividad de la comunicación con el personal  | Percepción de la efectividad que tienen los medios de comunicación dentro del Centro MAC para dar a conocer las necesidades del personal. | Personal del Centro<br>MAC Ventanilla           | Encuesta   |
|   |  |   |   | Responsables del Centro<br>MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |
|   |  |   |   | Responsables del Centro<br>MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|   |  | Canales de comunicación con el personal         | Medios por los cuales el personal del Centro MAC puede dar a conocer sus necesidades.   | Responsables del Centro<br>MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|   |  |   |   | Responsables del Centro<br>MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |
|   |  | Disposición de la información                   | Percepción de la disponibilidad de la información y el conocimiento dentro del Centro MAC.  | Personal del Centro<br>MAC Ventanilla           | Encuesta   |
| Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.                  |  | Percepción sobre el reconocimiento y recompensa | Percepción sobre la existencia de mecanismos de reconocimiento dentro del Centro MAC que funcionen como motivadores.                      | Personal del Centro<br>MAC Ventanilla           | Encuesta   |

|                     |   |   |  |  |                                    |
|---------------------|---|---|--|--|------------------------------------|
|                     |   | Sistemas de reconocimiento y recompensa         | Medios o mecanismos de reconocimiento que premien los esfuerzos y logros, y que, además, motiven al personal.  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM                                     | Entrevista                         |
|                     |   |   |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV                                     | Entrevista                         |
| Alianzas y Recursos | Gestión de las alianzas externas.                 | Alianzas  | Identificación de colaboradores potenciales y definición de los procedimientos para establecer alianzas.   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM                                     | Entrevista                         |
|                     |   | Resultados en el servicio                       | Percepción sobre el impacto positivo de las colaboración de la Municipalidad Distrital de Ventanilla, PCM y las Entidades asociadas.                 | Personal del Centro MAC Ventanilla   | Encuesta                           |
|                     |   |   |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM                                     | Entrevista                         |
|                     |   |   |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV                                     | Entrevista                         |
|                     | Gestión de los recursos económicos y financieros. | Gestión de los recursos económicos              | Definición de las responsabilidades en torno a la inversión presupuestaria de cada entidad participante al momento de la implementación y operación. | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM                                     | Entrevista                         |
|                     |   |   |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV                                     | Entrevista                         |
|                     |   | Necesidades futuras                             | Identificación de los futuros requerimientos de los aliados ante la evolución de los servicios.  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM                                     | Entrevista                         |
|                     |   |   |  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV                                     | Entrevista                         |
|                     |   | Gestión de los edificios, equipos y materiales. | Mantenimiento y mobiliario   | Identificación de los responsables de asegurar el ciclo de vida de los equipos e | Personal del Centro MAC Ventanilla |

|  |   |   |   |  |            |
|--|---|---|---|--|------------|
|  |   |   | instalaciones que inciden en las operaciones.   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |
| Gestión de la tecnología.                    | Percepción de uso de nuevas tecnologías       |   | Percepción sobre la implementación de tecnologías que apoye la estrategia y agilice los procesos.   | Personal del Centro MAC Ventanilla           | Encuesta   |
|  | Identificación de nuevas tecnologías          |   | Identificación y evaluación de tecnologías para agilizar los procesos y mejorar el servicio.  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |
| Gestión de la información y del conocimiento | Acceso a información oportuna                 |   | Disponibilidad de la información hacia los grupos de interés con los cuales se han establecido alianzas.  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|  |   |   |   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |
|  | Medios de acceso a la información             |   | Canales o mecanismos definidos mediante los cuales se puede encontrar la información a disposición.   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|  | Seguridad de la información                   |   | El acceso a información determinada de las Entidades asociadas es gestionada garantizando su protección   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |
| Procesos                                     | Diseño y gestión sistemática de los procesos. | Efectividad del diseño de los procesos            | Capacidad de los procesos para alcanzar la misión, visión y estrategia planteada.   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|  |   |   |   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |
|  |   | Satisfacción de necesidades mediante los procesos | Efectividad del diseño de los procesos para responder a las necesidades de los grupos de interés involucrados (Municipalidad Distrital, ciudadanos) | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|  |   |   |   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |

|  |   |   |   |  |            |
|--|---|---|---|--|------------|
|  |   | Diseño del sistema de Gestión por procesos                      | Elaboración de un marco de procesos claves que permitan la consecución de la estrategia garantizando su óptimo rendimiento.   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|  |   | Implementación del sistema de Gestión por procesos y de calidad | Implmentación del marco de procesos claves que permitan la consecución de la estrategia y de un marco de calidad capaz de garantizar su rendimiento.  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |
|  |   | Diseño de sistemas de seguimiento y medición                    | Elaboración de procesos que permitan la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|  |   | Implementación de sistemas de seguimiento y medición            | Implementación de un conjunto de indicadores de rendimiento y de resultados que permitan la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV  |   |   | Entrevista                                   |            |
|  | Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor. | Identificación de oportunidades de mejora                       | Percepción sobre la posibilidad de poder identificar mejoras en los procesos relacionados a la operación del Centro MAC.  | Personal del Centro MAC Ventanilla           | Encuesta   |
|  |   | Procedimiento para la identificación de oportunidades de mejora | Definición de procedimientos para la identificación de oportunidades de mejora.   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|  |   |   |   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |
|  |   | Comunicación de los cambios en los procesos                     | Compromiso de informar los cambios en los procesos a los actores involucrados.  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|  |   |   |   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |

|   |   |   |   |  |            |
|---|---|---|---|--|------------|
| Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes. | Impacto ciudadano de los procesos                   | Percepción sobre el diseño de los procesos y su impacto sobre la satisfacción sobre los ciudadanos.                   | Personal del Centro MAC Ventanilla  | Encuesta                                     |            |
|   |   |   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV  | Entrevista                                   |            |
|   | Protocolos de atención                              | Definición de protocolos enfocados a la interacción con los ciudadanos a fin de mantener un diálogo sincero y amable. | Personal del Centro MAC Ventanilla  | Encuesta                                     |            |
|   |   |   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM  | Entrevista                                   |            |
|   |   |   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV  | Entrevista                                   |            |
|   | Gestión y mejora de las relaciones con los clientes | Recopilación de sugerencias, reclamos y encuestas   | Percepción sobre las labores que se realizan en el Centro MAC para recopilar las sugerencias, reclamos y encuestas de los ciudadanos. | Personal del Centro MAC Ventanilla           | Encuesta   |
|   |   | Sugerencias, reclamos y encuestas   | Gestión y análisis de la experiencia y percepciones de los ciudadanos referidos al servicio brindado                                  | Responsables del Centro MAC Ventanilla - PCM | Entrevista |
|   |   |   |   | Responsables del Centro MAC Ventanilla - MDV | Entrevista |

## ANEXO M: Guía de entrevista a profundidad para la fase de validación

|   |
|---|
| PREGUNTAS   |
| LIDERAZGO   |
| <p>38. Con respecto a los espacios integrados por distintas entidades, definir la visión ayuda a direccionar los esfuerzos y permite conocer qué es lo que se debe lograr en beneficio del ciudadano. A pesar que no se ha definido explícitamente a través de medios convencionales o formales la misión, visión y valores, los responsables del CMV son conscientes de la cultura de mejor atención al ciudadano. Entonces, ¿Considera usted que como ha sido desarrollado qué es el CMV y qué busca lograr se puede asegurar el despliegue en la organización?</p> <p>39. Los responsables del CMV llevan a cabo reuniones para evaluar mejoras al servicio y, asimismo, muestran mayor apertura para recibir nuevas ideas, tanto del personal como de las entidades participantes. A pesar de ello, la coordinación con las entidades participantes aún se limita a tomar opiniones de validación y, por otro lado, apenas la mayoría del personal percibe que participa o que estimulan su participación en el proceso de desarrollo de mejoras. En su opinión ¿Qué factores podrían estar incidiendo en que la participación aún se vea obstaculizada?</p> <p>40. En el estudio se ha observado que los cambios que se dan en torno al CMV se comunican al desde la SSCAC hacia la Coordinadora del CMV y ella los comunica con su equipo de trabajo (Especialista de Calidad y Procesos y Supervisora). A pesar de ello no se ha podido evidenciar medios concretos para comunicar los cambios al personal que atiende a los usuarios y a los mismos ciudadanos. En su opinión, ¿Considera que es un problema de liderazgo o existen otro tipo de obstáculos para la comunicación de los cambios hacia el personal y los ciudadanos?</p> <p>41. Si bien el diseño organizacional de los Centros MAC han sido modificados para responder mejor a la operación, el CMV permanece con un diseño donde se mantienen puestos que ya no existen, a saber el Especialista de Calidad y Procesos y los anfitriones. Además, se observa que el organigrama con el que cuentan ha permitido que se logren buenos resultados de satisfacción ciudadana. En su opinión ¿Por qué en el CMV estaría funcionando adecuadamente el diseño organizacional que utilizan?</p> |
| ESTRATEGIA  |
| <p>42. El CMV recopiló información de su entorno, el distrito de Ventanilla, y, además, obtiene información de su rendimiento a través del sistema de colas y reclamos o sugerencias de los usuarios. Se sostiene, en primer lugar, que conocer sobre el ciudadano permite que la estrategia incorpore a todo tipo de usuario y, en segundo lugar, que los espacios de aprendizaje permiten a las organizaciones desarrollar sus capacidades. En su opinión ¿Cómo puede afectar la falta de recopilación de información sobre el ciudadano y la falta de mecanismos de aprendizaje en el desarrollo de la estrategia en el CMV?</p> <p>43. Las entidades pertenecientes al CMV han definido sus visiones y misiones a través de su páginas web institucionales y, además, principalmente, ambas, la misión y visión de la MDV y la PCM, buscan brindar servicios de calidad y aportar al desarrollo social. Además, desde la SSCAC se busca encaminar la Plataforma MAC a ser una Plataforma de Estado y, asimismo, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 menciona que el Estado Moderno debe estar orientado al ciudadano, ser eficiente, descentralizado y unitario, inclusivo, y abierto. ¿Considera que a través de lo planteado por la PCM y la MDV es posible mantener y desarrollar una estrategia que integre la misión y visión de las entidades participantes?</p> <p>44. Desde la Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano se menciona que los procesos clave están relacionados a la atención y orientan al ciudadano. La Coordinadora y Especialista de Calidad y Procesos sostuvieron que sus objetivos y metas son los tiempos de atención y calidad de la atención. Asimismo, se ha identificado que el personal menciona que los objetivos están relacionados a la orientación, ayuda, rapidez y empatía, los cuales se relacionan directamente con lo sostenido anteriormente ¿Considera usted que estas metas y objetivos son suficientes para desplegar la estrategia?</p>   |
| ALIANZAS Y RECURSOS   |
| <p>45. En el estudio se identificó que de acuerdo a la Coordinadora del CMV se está atendiendo la necesidad de que a las entidades participantes no les falte nada, así como cumplir con los requerimiento de la SGP-</p>   |

PCM de brindar un buen servicio. Pero, sobre todo han mencionado necesidades que tienen ellos como CMV, relacionados al cumplimiento del compromiso con el servicio de las entidades participantes y la insuficiencia del espacio. Por su parte, la SSCAC ha planteado recientemente el uso de acuerdos que aseguren la calidad de los servicios y mecanismos para distribuir mejor los gastos. Cabe resaltar que se ha encontrado a todas las alianzas como positivas. En su opinión ¿Considera usted que realmente se están gestionando de manera adecuada las necesidades de todos los aliados?

46. Se ha identificado iniciativas vinculadas al uso de las tecnologías en el CMV. Asimismo, se vienen desarrollando herramientas que aún no se aplican en el CMV y, además, todavía se utilizan medios convencionales como el correo, comunicación directa, reportes, entre otros para el intercambio de información. Teniendo en cuenta que la tecnología en el sector público contribuye a mejorar las relaciones interinstitucionales y con los usuarios ¿Por qué en el CMV parece todo un reto aplicar las tecnologías para el acceso a información oportuna entre las distintas entidades involucradas?

#### PERSONAS

47. Si bien el plan de gestión de personas tiene la finalidad de reclutar al personal idóneo para lograr cumplir con el objetivo de la Plataforma MAC, existen condiciones que obstaculizan dicho planteamiento. Entre ellas el reclutamiento del personal destinado para el CMV a cargo de las entidades participantes y, por otro lado, el contrato laboral indeterminado de dicho personal ¿Qué factores explicarían dichos obstáculos para la satisfacción de un plan de gestión de personal efectivo? ¿Cómo podrían superarse dichos obstáculos para satisfacer el perfil requerido por el CMV para la orientación y atención a los ciudadanos?

48. En cuanto a las actividades de desarrollo del conocimiento y la capacidad del personal del CMV, se ha evidenciado una marcada diferencia en la gestión del personal contratado por la MDV y por las entidades participantes ¿Qué factores podrían estar incidiendo en la gestión desigual del personal relacionada con las oportunidades de desarrollo? ¿Cuáles serían las consecuencias potenciales sobre el personal y la operación del CMV?

49. El 65% de los encuestados no se encuentra totalmente convencido de que los objetivos hayan sido establecidos de manera realista y, por tanto, sean coherentes con su consecución ¿Qué factores podrían explicar dicha situación? ¿Qué propondría para cambiar la percepción del personal sobre la delimitación y consecución de los objetivos?

50. A nivel de la operación el intercambio de información es bajo, a pesar del deber de colaboración e intercambio de información entre entidades ¿Qué factores podrían estar incidiendo para el no intercambio de información entre orientadores, anfitriones y asesores de servicio sobre la operación del CMV? ¿Qué tipo de información podría ser intercambiada en el nivel operativo?

51. En un contexto donde las recompensas económicas al personal están prohibidas, el único mecanismo de reconocimiento de los logros del personal en el CMV es el Libro de Felicidades ¿Este mecanismo es suficiente como medio de reconocimiento del personal? En su opinión ¿Qué otros mecanismos de reconocimiento serían idóneos para el CMV?

#### PROCESOS

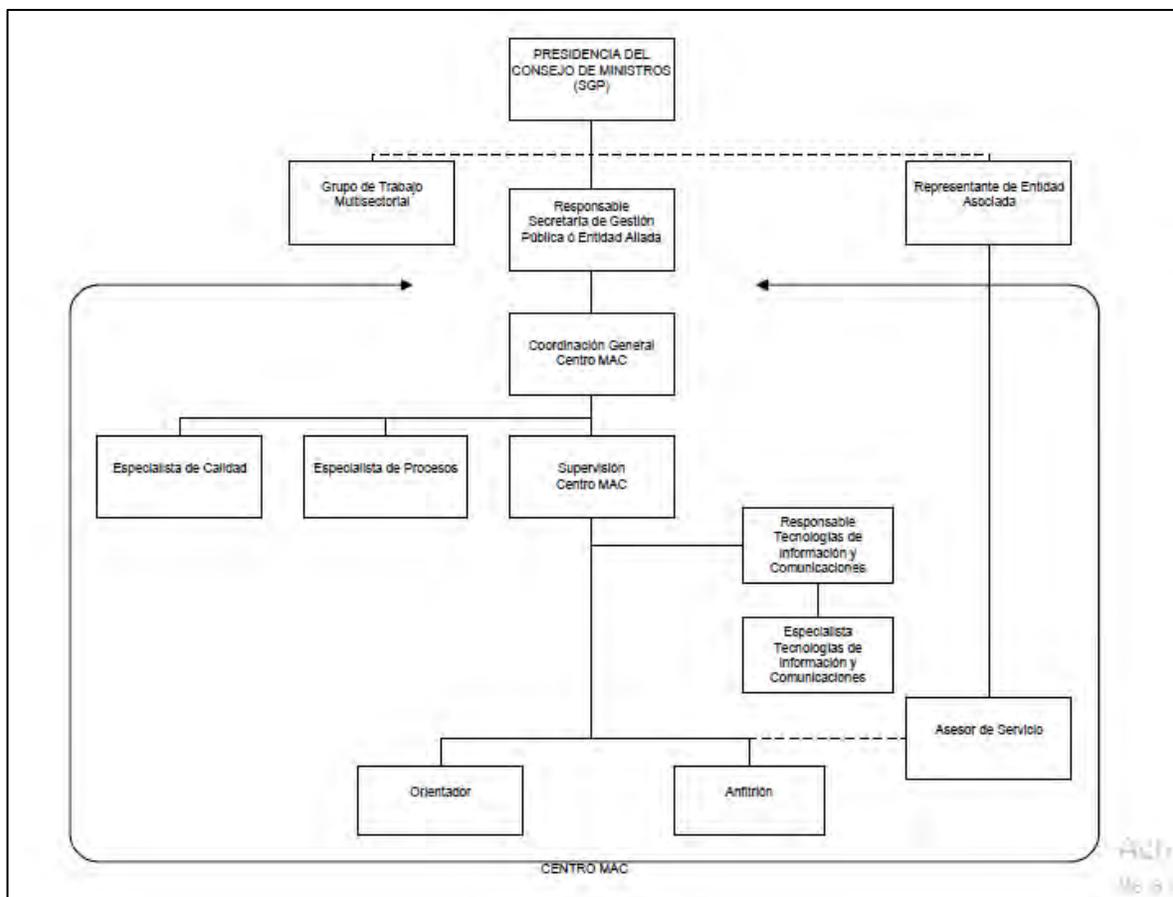
52. Los procesos establecidos para los Centros MAC fueron diseñados para el canal presencial y no de toda la Plataforma MAC compuesta además por el canal telefónico y virtual ¿Cuáles serían las consecuencias potenciales de dicho planteamiento sobre la operación del CMV?

53. En nuestro estudio, hemos encontrado que la implementación de la gestión por procesos por el CMV se ha enfocado en la actualización de los requisitos de procedimientos administrativos. Asimismo, la gestión por procesos planteada para los Centros MAC se encuentra orientada a 21 indicadores para los procesos claves y sus procedimientos respectivos los cuales conforman el sistema de medición y seguimiento de los Centros MAC administrados por SGP-PCM a través de tableros de control. Por el contrario, el CMV administrado por la Municipalidad de Ventanilla centra su sistema de medición y seguimiento principalmente en función del tiempo promedio de espera del ciudadano por trámite ¿Qué factores considera que podrían estar influyendo en estas diferencias?

54. La identificación y propuesta de mejoras se ha centralizado en el nivel gerencial (SSCAC) con la participación del nivel intermedio del CMV (Coordinadora del CMV); en contraposición, en el CMV no existe un procedimiento formal para la identificación ni propuesta de oportunidades de mejora a nivel de orientadores, anfitriones ni asesores de servicio. En su opinión ¿Por qué la identificación y propuesta de mejoras se ha delegado sobre el nivel gerencial e intermedio del CMV?

55. Desde el año 2018, la SSCAC tercerizó la aplicación y el levantamiento de la información de las encuestas para todos los Centros MAC; sin embargo, el CMV continúa realizando dichas labores a través del Especialista de Calidad y Procesos y anfitriones. En su opinión ¿a qué se podría deber la duplicidad de labores del CMV en la aplicación de las encuestas de satisfacción ciudadana?

**ANEXO N: Organigrama de los Centros MAC de acuerdo al antiguo Manual de Organización y Funcionamiento de los Centros MAC**



Fuente: Manual de Organización y Funcionamiento de los Centros MAC (2012)

## ANEXO O: Figuras de los resultados obtenidos en la encuesta dirigida al personal del CMV

Anexo O1: Percepción del personal del CMV sobre la comunicación de la misión y visión por parte de la Coordinadora del Centro MAC.



Anexo O2: Percepción del personal del CMV sobre el desarrollo y comunicación de los valores por parte de la Coordinadora del CMV.



**Anexo O3: Percepción del personal del CMV sobre el estímulo a la autonomía y trabajo en equipo por parte de la Coordinadora del CMV.**



**Anexo O4: Percepción del personal del CMV sobre el estímulo a la innovación por parte de la Coordinadora del CMV.**



**Anexo O5: Percepción del personal del CMV sobre el estímulo al compromiso con la calidad del servicio por parte de la Coordinadora del CMV.**



**Anexo O6: Percepción del personal del CMV sobre la participación de la Coordinadora del CMV en identificación, priorización e implementación de mejoras.**



**Anexo O7: Percepción del personal del Centro MAC Ventanilla sobre la motivación que genera la Coordinadora del CMV a la identificación e implementación de mejoras.**



**Anexo O8: Percepción del personal del CMV sobre la accesibilidad a la Coordinadora, escucha activa y respuesta a sus necesidades.**



**Anexo O9: Percepción del personal del CMV sobre el compromiso de la Coordinadora para comunicar los cambios.**



**Anexo O10: Percepción del personal sobre la definición de procesos claves en el Centro MAC Ventanilla para la consecución del objetivo de la Plataforma MAC.**



**Anexo O11: Percepción del personal sobre el reflejo de la Plataforma MAC en los planes, objetivos y metas del MAC Ventanilla.**



**Anexo O12: Percepción del personal del CMV sobre las actividades de capacitación disponibles.**



**Anexo O13: Percepción del personal del CMV sobre la importancia del servicio en su desarrollo profesional.**



**Anexo O14: Percepción del personal del CMV sobre el nivel de dificultad para el logro de los objetivos planteados**



**Anexo O15: Percepción del personal del CMV sobre la efectividad de los canales de comunicación con sus colegas y responsables a cargo.**



**Anexo O16: Percepción del personal del CMV sobre la disponibilidad de la información y el conocimiento dentro del Centro.**



**Anexo O17: Percepción del personal del CMV sobre los medios de reconocimiento y recompensa en el CMV**



**Anexo O18: Percepción del personal del Centro MAC Ventanilla sobre las mejoras a raíz de las alianzas.**



**Anexo O19: Percepción del personal del Centro MAC Ventanilla sobre el mantenimiento y uso de los equipos por parte del Centro MAC.**



**Anexo O20: Percepción del personal del Centro MAC Ventanilla sobre el uso de nuevas tecnologías en el Centro MAC.**



**Anexo O21: Percepción del personal del CMV sobre la posibilidad de identificación de oportunidades de mejora en los procesos y su consecuente implementación**



**Anexo O22: Percepción del personal del CMV sobre el diseño de los procesos y su impacto en la satisfacción del ciudadano.**



**Anexo O23: Percepción del personal del CMV sobre la definición de protocolos para la interacción con los ciudadanos**



**Anexo O24: Percepción del personal del CMV sobre las labores que se realizan para recopilar las sugerencias, reclamos y encuestas de los ciudadanos**



**ANEXO P: Ornigrama de los Centros MAC**



Fuente: Resolución de Secretaría de Gestión Pública

## ANEXO Q: Lista de verificación

| CRITERIO: LIDERAZGO  |   |   |                  |
|--|---|---|------------------|
| Dimensiones  | Establecido   | Encontrado  | Conclusión       |
| Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia. | Las personas líderes desarrollan y comunican la Misión, Visión, Valores y Cultura del servicio, actuando asimismo como ejemplo para los demás.  | La SSCAC ha desarrollado aspectos relacionados a qué es la Plataforma MAC y los Centros MAC, así como su finalidad, tanto en las normativas antiguas como en las más recientes. Con ello se han transmitido aspectos relevantes que son de conocimiento de la Coordinadora del CMV y del Especialista de Calidad y Procesos y que han podido ser comunicados al personal. A pesar de que los responsables del CMV actúan como ejemplo, aún se requiere mecanismos formales de participación y difusión de la misión, visión, valores y cultura. | Evidencia clara  |
|  | Las personas líderes estimulan y animan la asunción de responsabilidades, la autonomía en el trabajo, la creatividad, la innovación, el compromiso con la calidad y el trabajo en equipo entre las personas que trabajan en el CMV. | A pesar de que la Coordinadora del CMV estimula a que el personal pueda comunicarse con ella para que realizar innovaciones en el servicio, y, a su vez, romper con el trato vertical, no existen procesos definidos que permitan al personal romper con la individualidad de sus acciones traducidas en el grado de autonomía que consideran poseer o en las acciones que no pueden realizar debido a la formalidad de sus actividades.  | Alguna evidencia |
| Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización. | Las personas líderes se implican directamente la identificación, priorización e implantación de las mejoras en el servicio.   | La implicancia de los responsables del CMV en la identificación de mejoras se dan a través de reuniones establecidas. La SSCAC lleva a cabo reuniones donde participan tanto entidades participantes como Coordinadores de Centros MAC. Y en el escenario específico se tiene establecido la evaluación de mejoras mediante reuniones semanales con el equipo   | Evidencia clara  |

|   |  |   |                  |
|---|--|---|------------------|
|   |  | responsable de la gestión del CMV, así como reuniones con coordinadores de entidades participantes. A este nivel, aún está pendiente involucrar en un mayor grado al personal y a las entidades participantes.  |                  |
|   | Las personas líderes adaptan la estructura de la organización para facilitar la consecución de política, estrategia, planes y objetivos de la Unidad | La adaptación de la estructura del CMV, así como de todos los Centros MAC, se realiza desde la SSCAC a través del desarrollo de documentos de gestión formales. Asimismo, si bien el CMV aún cuenta con la estructura antigua, los cambios que tomaron fueron informados a la SSCAC y actualmente funciona de acuerdo a sus necesidades y que buscan satisfacer las expectativas de los usuarios.   | Evidencia total  |
| Los líderes se implican con clientes, partners y representantes de la sociedad. | Las personas líderes se implican directamente en comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés del CMV. | Tanto desde la SSCAC como en el CMV se ha identificado que existe una preocupación por conocer las necesidades de los grupos de interés. tanto desde la SGP-PCM como del CMV se ha señalado que atender las necesidades los ciudadanos y el personal es importante. Las acciones que realizan son principalmente la comunicación directa para la gestión de mecanismos por los cuales satisfacer las necesidades, así como el uso de protocolos de atención, encuestas y atención de reclamos. Para el caso de atención de necesidades del personal, no se han determinado procesos claros. | Alguna evidencia |
| Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.                    | Las personas líderes comunican los cambios y la razón de los mismos al personal del Servicio y a los demás grupos de interés.                        | Si bien desde la SSCAC los cambios son comunicados al CMV y la Coordinadora los comunica hacia el equipo responsable de la gestión del CMV, no se evidencia que existan medios formales que sean parte del CMV para la difusión de los cambios al personal y a los ciudadanos.  | Alguna evidencia |

| CRITERIO: ESTRATEGIA   |   |  |                  |
|--|---|--|------------------|
| Dimensiones  | Establecido   | Encontrado   | Dimensiones      |
| La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.                                    | El Servicio recoge y analiza la información necesaria para definir y comprender los ámbitos de actuación en los que opera, tanto en la actualidad como en el futuro.        | Para la implementación y operación del CMV se ha obtenido información relevante que ha permitido conocer el impacto del servicio en el distrito de Ventanilla. Asimismo, se viene recopilando información que permite evaluar la atención a través del sistema de colas, así como las encuestas y reclamos, u otros medios, pero que aún no permite comprender el perfil del usuario. Esta información es posteriormente analizada por los responsables del CMV.   | Evidencia clara  |
| La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas. | El Servicio analiza la información que se desprende de sus indicadores de rendimiento y de las actividades de aprendizaje.  | La SSCAC ha venido estableciendo indicadores, así como herramientas para su recolección, que permitan obtener información relevante del rendimiento. A nivel de CMV estas nuevas disposiciones aún no se han implementado, por lo cual sus indicadores son más básicos y su herramienta se limita al sistema de colas. Asimismo, no se están aprovechando el aprendizaje del personal del CMV y los mecanismos de aprendizaje aún se dan a nivel de reuniones entre la Coordinadora, el Especialista de Calidad y Procesos y la Supervisora. | Alguna evidencia |
|  | El Servicio analiza las experiencias y resultados de otras administraciones públicas y organizaciones comparables, especialmente de aquellas consideradas como las mejores. | La experiencias externas son analizadas sobre todo por la SSCAC para la mejora de toda la Plataforma MAC a través de investigación así como coordinaciones con expertos. Pero, a nivel del CMV, no se está tomando en cuenta el potencial para conocer de distintos Centros MAC sobre las operaciones y no se han establecidos mecanismos para ello.   | Alguna evidencia |

|   |   |  |                  |
|---|---|--|------------------|
| La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.                             | El Servicio define y desarrolla, al nivel que le corresponde, su estrategia de manera coherente con su Misión, su Visión, las directrices procedentes de las unidades jerárquicas superiores, la información disponible y las capacidades propias y de sus aliados. | A nivel de CMV se plantea la estrategia que abarca a la Plataforma MAC. Si bien esta se viene desarrollando formalmente encaminada a ser una Plataforma de Estado, actualmente cuenta con aspectos definidos desde la MDV y la PCM, así como de cada entidad participante, que permiten tener una orientación al ciudadano.  | Evidencia clara  |
|   | El Servicio actualiza su política y estrategia en función de su eficacia y de los cambios internos y externos   | La estrategia del CMV es la relacionada a la Plataforma MAC y esta se ha venido actualizando durante el 2018 y 2019 a fin de mejorar sus operaciones así como los mecanismos de implementación de tal manera que permitan su sostenibilidad y expansión. Para ello ha venido tomando en cuenta la participación de los distintos actores y el rol que tienen, así como el impacto sobre ellos, y, asimismo, ha procurado desarrollar un sistema de gestión por procesos basado en indicadores. Si bien esto aún no se ha instalado en el CMV, es importante tomarlo en cuenta ya que a futuro debe ser aplicado. | Evidencia total  |
| La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave. | El Servicio implanta los procesos clave necesarios para hacer realidad la estrategia.   | Tanto desde la SSCAC como desde el CMV se tiene identificado que los procesos claves que impactan en la calidad de atención al ciudadano. Para ello, en el CMV se tiene definido las acciones para que la experiencia del usuario sea la más satisfactoria. Asimismo, la SSCAC ha venido trabajando en graficar dichos procesos de una manera más clara y formal, pero esto aún ha iniciado su actualización en el CMV.  | Evidencia clara  |
|   | El Servicio despliega y comunica la estrategia mediante planes, objetivos, metas en todos sus niveles relevantes.   | Los objetivos del CMV han sido desplegados no de una manera formal. Si bien se tiene noción de qué es lo que el CMV debe lograr para el ciudadano, el conocimiento se ha obtenido en base a la experiencia.  | Alguna evidencia |

| CRITERIO: PERSONAS   |  |   |                  |
|--|--|---|------------------|
| Dimensiones  | Establecido  | Encontrado  | Dimensiones      |
| Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos                                    | Los planes para la gestión del personal están alineados con la política, estrategia y objetivos del CMV.               | Aunque existe un plan de gestión de personas, que tiene la finalidad de reclutar al personal idóneo que permita la consecución del objetivo de la Plataforma MAC, no se satisface en la operación del CMV. El Plan de gestión de personas cubre los aspectos de reclutamiento de personal en términos de cantidad necesaria para la orientación y atención prevista en función de las atenciones del CMV.   | Alguna evidencia |
| Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas | Se garantiza que el personal posee los conocimientos y las competencias necesarios para el desempeño de sus funciones. | El CMV lleva a cabo acciones no estructuradas para adecuar los conocimientos y competencias necesarios mediante capacitaciones de naturaleza reactiva. Aunque el Manual de operaciones de los Centros MAC contempla la descripción de puestos estos no se cumplen estrictamente puesto que la selección y el reclutamiento se encuentra a cargo de las entidades participantes y la entidad administradora. En este contexto, la SSCAC eventualmente establecerá la definición de perfiles de personal idóneos para la atención y orientación así como evaluaciones de desempeño. | Alguna evidencia |
|  | El servicio contribuye al desarrollo profesional de su personal  | El servicio prestado en el CMV contribuye parcialmente al desarrollo profesional de su personal mediante el fortalecimiento de sus capacidades y habilidades críticas en la atención al ciudadano.  | Alguna evidencia |

|  |   |   |                  |
|--|---|---|------------------|
| Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización | El personal y los equipos de trabajo cumplen los objetivos marcados   | El personal del CMV conoce y asume sus funciones y responsabilidades además del cumplimiento de los objetivos establecidos para cada entidad. El cumplimiento de dichos objetivos es evaluado periódicamente en los reportes de desempeño dirigidos al titular de la cartera ministerial.   | Evidencia clara  |
| Existencia de un diálogo entre las personas y la organización                            | Los canales de comunicación, tanto horizontal como vertical, satisfacen las necesidades del personal del CMV. | Los canales de comunicación incluyen reuniones periódicas, correos electrónicos, llamadas y comunicación directa. Estos satisfacen algunas de las necesidades del CMV. Por un lado, la comunicación vertical es adecuada y fluida en algunos aspectos. Por el contrario, los canales de comunicación horizontal son inexistentes. | Alguna evidencia |
|  | El conocimiento está disponible para todo el personal que lo necesita.  | El conocimiento es puesto a disposición del personal a través de documentos de gestión; sin embargo, dicha información no es puesta en común entre todos los niveles jerárquicos que componen el CMV, por ejemplo, mediante reuniones informativas, formación o correos internos.   | Alguna evidencia |
| Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.                 | Se reconoce y recompensa los logros del personal y de los equipos de trabajo.                                 | En algunas ocasiones, el CMV reconoce a nivel individual la contribución del personal a través de felicitaciones escritas. A nivel de los Centros MAC de la Plataforma MAC, eventualmente, se implementarán compensaciones no económicas tales como pasantías y acceso a diplomados.  | Alguna evidencia |
| <b>CRITERIO: ALIANZAS Y RECURSOS</b>   |   |   |                  |
| Dimensiones  | Establecido   | Encontrado  | Dimensiones      |

|   |   |   |                  |
|---|---|---|------------------|
| Gestión de las alianzas externas.                 | El Servicio identifica colaboradores potenciales y establece relaciones de alianza con ellos.   | El CMV ha establecido acuerdos para su implementación y operación entre la SSCAC, la MDV y entidades participantes de manera formal y planificada. Asimismo, para la expansión de los servicios se tienen definidos mecanismos para su evaluación, a fin de que se cumpla con todos los requerimientos y para que el servicio sea sostenible. | Evidencia total  |
|   | Mediante las relaciones de alianza con los colaboradores, el Servicio mejora tanto sus resultados clave como sus servicios.   | Las alianzas que han sido establecidas para el CMV han obtenido opiniones positivas por parte de todos los actores consultados. La definición de responsabilidades, la búsqueda constante de mejora del servicio, y la claridad de la estrategia relacionada a la Plataforma MAC, ha permitido esta recepción.                                | Evidencia total  |
| Gestión de los recursos económicos y financieros. | El Servicio gestiona sus recursos económicos y presupuestarios teniendo en cuenta la estrategia, y contemplando tanto las necesidades a corto, medio y largo plazo como la evolución del entorno. | En el CMV se ha definido la responsabilidad de la gestión presupuestaria. Dicha gestión se realiza de acuerdo a la evolución de los servicios que brinda el CMV. Asimismo, evalúa las necesidades futuras para disponer del presupuesto necesario.  | Evidencia total  |
| Gestión de los edificios, equipos y materiales.   | El Servicio gestiona el mantenimiento y uso de sus instalaciones, equipos y materiales optimizando su rendimiento y garantizando su seguridad.  | La MDV ha dispuesto del espacio necesario para la operación del CMV, así como de los recursos necesarios para brindar los equipos y materiales suficientes. No se ha podido evidenciar que exista una planificación para la gestión de estos recursos.  | Alguna evidencia |
| Gestión de la tecnología.                         | El Servicio identifica, evalúa y utiliza las nuevas tecnologías con el fin de mejorar su rendimiento y sus productos y/o servicios.   | Se ha venido identificando mejoras tecnológicas en el CMV que han permitido evaluar y mejorar las operaciones. Estas iniciativas han respondido al papel que han tomado los responsables del CMV pero que no responde necesariamente a un proceso bien estructurado, sino a las necesidades que se han venido presentando.                    | Alguna evidencia |

|  |  |   |                  |
|--|--|---|------------------|
| Gestión de la información y del conocimiento | El Servicio asegura el acceso rápido y oportuno de la información pertinente a todos los grupos de interés.  | En el CMV, los principales actores obtienen información a través del requerimiento a la Coordinadora del CMV ya que no existen mecanismos compartidos para el acceso a la información. Dicho requerimiento se realiza a través de la comunicación directa o a través de los medios de comunicación habituales (reuniones, chats, correos).  | Alguna evidencia |
|  | El Servicio garantiza la seguridad e integridad de la información  | La seguridad de la información es importante para cada entidad, por lo cual cada uno ha establecido usuarios y contraseñas. Esto no solo se da a nivel de personal responsable del CMV, sino de entidades participantes, en las cuales de manera interna tienen sus propios procedimientos de seguridad que brindan acceso a su personal para que puedan realizar acciones específicas. | Evidencia clara  |
| CRITERIO: PROCESOS                           |  |   |                  |
| Dimensiones                                  | Establecido  | Encontrado  | Dimensiones      |
| Diseño y gestión sistemática de los procesos | El CMV identifica y diseña adecuadamente los procesos necesarios para hacer realidad su misión, visión, y estrategia y satisfacer a sus distintos grupos de interés. | La SGP-PCM, ente rector de la Plataforma MAC, de manera planificada ha identificado y diseñado los procesos que el CMV ha de desarrollar para tener buenos resultados y para satisfacer, principalmente, las necesidades de los usuarios del CMV. Los procesos identificados se plasman en un Mapa de Procesos contenido en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC.             | Evidencia clara  |
|  | Se aplican los principios de la gestión por procesos y, en su caso, los estándares de gestión más adecuados (de calidad)   | Se gestionan de forma sistemática todos los procesos establecidos en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC aplicándose adicionalmente las directrices establecidas en la Norma ISO 9001:2008. Están claramente definidas las responsabilidades y los   | Evidencia clara  |

|  |  |  |                  |
|--|--|--|------------------|
|  |  | procesos están normalizados en documentos escritos. Estableciéndose además objetivos para los resultados de cada proceso.  |                  |
|  | Se han establecido sistemas de seguimiento y medición de todos los procesos que permitan evaluar su capacidad para cumplir los resultados planificados.  | Se establecen objetivos y se miden los resultados de los procesos. La SSCAC evalúa el cumplimiento de dichos objetivos periódicamente mediante indicadores con la finalidad de tomar acciones ante las desviaciones. No obstante, el sistema de seguimiento y medición se enfoca principalmente en los procedimientos del proceso operativo.   | Evidencia clara  |
| Introducción de las mejoras necesarias en los procesos   | Se identifican sistemáticamente las oportunidades de mejora en los procesos, se priorizan y se llevan a cabo.  | De manera planificada se implementan mejoras en los procesos. La necesidad de mejoras en los procesos se detecta a partir de la percepción de los usuarios, responsables de la operación del CMV y a partir de los resultados obtenidos de los usuarios.   | Evidencia clara  |
|  | Se comunican los cambios en los procesos al personal y demás grupos de interés afectados. Se asegura que todo el personal recibe la formación e información necesarios para implantar los cambios con éxito. | De forma planificada se comunican la mayor parte de los cambios introducidos en los procesos a nivel de todos los Centros MAC. Aunque existe el compromiso de que todo el personal reciba la información de las variaciones en los procesos, no ocurre que el personal reciba la formación de modo sistemático para implantar los cambios en los procesos con éxito.                     | Alguna evidencia |
| Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los usuarios | Los servicios están diseñados adecuadamente para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios del CMV.  | De manera planificada, la SSCAC investiga las necesidades y expectativas de los usuarios del CMV a través de estudios de oferta y demanda y Encuestas de Satisfacción Ciudadana. Con esta información se desarrollan y mejoran los servicios. La forma de prestar los servicios está definida y documentada en el protocolo de atención del Manual de Funcionamiento de los Centros MAC. | Evidencia clara  |

|  |   |  |                        |
|--|---|--|------------------------|
| <p>Gestión y mejora de las relaciones con los usuarios</p> | <p>El CMV gestiona la información procedente de las sugerencias, reclamaciones y encuestas de sus usuarios.</p> | <p>El CMV registra y analiza las sugerencias, reclamaciones y encuestas de sus usuarios y esta información permite incrementar su satisfacción. Asimismo, para la recogida de las sugerencias, quejas y reclamaciones se han implementado herramientas como el Libro de Reclamaciones y Encuestas de Satisfacción Ciudadana.</p> | <p>Evidencia clara</p> |
|--|---|--|------------------------|

## **ANEXO R: Informe de Auditoría**

### LIDERAZGO

**Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.**

- *Las personas líderes desarrollan y comunican la Misión, Visión, Valores y Cultura del servicio, actuando asimismo como ejemplo para los demás.*

Mediante Decreto Supremo N° 090-2019-PCM se han definido los Centros MAC y establecido su finalidad. Asimismo, respecto a la atención ciudadana y su mejora, el Reglamento de Operaciones y Funciones de la PCM señala que la SGP es la encargada de promover dicha cultura y la Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM indica que el personal de atención debe compartir los mismos valores.

La Coordinadora del CMV sostiene que el CMV es la confluencia de todas las entidades del Estado en un mismo lugar para todos los vecinos, simplificando tiempos y a través de una buena atención de los asesores de servicio (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Por su parte, el Especialista de Calidad y Procesos señala que la Plataforma MAC consiste en “agrupar , en este caso nosotros [el CMV], en una plataforma presencial la mayor cantidad de entidades para que se puedan brindar la mayor cantidad de procedimientos a los administrados [...] con el objetivo de que se ahorre tiempo y de que se le brinde un buen servicio” (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Y, además, resalta el rol que tienen como ejemplo para el personal del CMV en la buena atención ciudadana: “Pero de cierta forma nosotros tratamos de inculcarle eso porque básicamente lo demostramos haciéndolo nosotros. Creo que dando el ejemplo es la mejor forma” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

A nivel del personal, el 37% se encuentra “Muy de acuerdo” y el 22% “Algo de acuerdo” con que la Coordinadora del CMV comunica al personal la misión y visión del CMV. Y respecto a su rol para comunicar la cultura y valores del CMV, el 33% del personal se encuentra “Muy de acuerdo” y el 31% está “Algo de acuerdo”. Asimismo, cabe resaltar que 71% reconoce que fue ella quien le comunicó la misión y visión, otros mencionaron al Especialista de Calidad y Procesos, la Supervisora del CMV, al responsable de su entidad o mediante capacitaciones; y, 33 de los 49 encuestados afirman que tienen comunicación con la Coordinadora.

- *Las personas líderes estimulan y animan la asunción de responsabilidades, la autonomía en el trabajo, la creatividad, la innovación, el compromiso con la calidad y el trabajo en equipo entre las personas que trabajan en el CMV.*

La Coordinadora del CMV menciona sobre la motivación que se ejerce sobre el personal lo siguiente: “Hay que buscar a la persona indicada para que trabaje contigo. ¿Cómo logras eso? Con motivación. Mostrándole algún tipo de confianza a esa persona. De que se sienta que está en su casa. A veces ser el jefe como que los separa un poco. Mi forma de trabajar es somos todos iguales, necesito la opinión de todos de cualquier asunto dentro de la oficina, y los hago partícipes. No es de jefes hacia subordinados. No tengo ese tipo de comunicación con ellos. A pesar que ellos sí tienen el respeto y todo, porque, no solamente soy una Coordinadora, sino que soy Funcionario Público. Ellos te ven de otra manera. Las entidades sí me ven como la Coordinadora, pero el personal de acá no. [...] como siempre les digo, y me reúno acá, ‘Chica, las puertas de mi oficina está abierta. Cualquier cosa que ustedes necesiten o cualquier iniciativa de ustedes, bienvenida sea. Porque acá yo depende de todos ustedes para mejorar nuestra atención. Si tienen nuevas ideas, vengan, conversen conmigo” (comunicación personal, 28 de junio, 2019)

En las encuestas realizadas al personal, en primer lugar, el 35% se mostró “Muy de acuerdo” y el 27% “Algo de acuerdo” con que la Coordinadora del CMV anima la autonomía en el trabajo y el trabajo en equipo. Luego, principalmente, el 37% del personal señaló que se encuentra “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con la participación de la Coordinadora del CMV en estimular al personal para el desarrollo de propuestas innovadoras. Con respecto a si la Coordinadora del CMV los estimula a comprometerse con brindar servicios de calidad, 39% señaló estar “Muy de acuerdo”, 22% “Algo de acuerdo” y 20% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Cabe resaltar que se ha identificado que la mayoría del personal del CMV considera que goza de autonomía y que las principales razones estarían asociadas a sus propias capacidades para atender bien a las personas y la experiencia que poseen. Por otro lado, aquellos que sostuvieron que no tienen autonomía, se refirieron principalmente a las normas y disposiciones de su entidad que debían obedecer.

### **Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización**

- *Las personas líderes se implican directamente la identificación, priorización e implantación de las mejoras en el servicio.*

La Profesional Responsable de Centros MAC señaló: “se convoca a todos los coordinadores para poder buscar las mejores soluciones porque los problemas que tiene un Centro MAC se repite en el otro Centro MAC” (comunicación personal, 25 de junio, 2019)

Por su parte, la Coordinadora del CMV al referirse a su participación en el proceso de mejoras señaló que identifica mejoras con su equipo de trabajo y los coordinadores de las entidades participantes: “Con Franco [el Especialista de Calidad y Procesos], con Marita [la Supervisora], con ellos nos juntamos y vemos cómo mejoramos esto. Porque no es hacer lo mismo siempre sino que es mejorar [...] nos reunimos cada viernes, cada fin de semana nos estamos reuniendo para evaluar [...] Nos reunimos a veces con cada coordinador de cada entidad que los tenemos presentes porque los más antiguos son los que se encargan de batutear un poco las entidades del Estado. Con ellos nos reunimos para ver cómo mejoramos” (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Para llevar a cabo las mejoras resalta su iniciativa: “yo fluyo no más. Yo no digo ‘Oye, dame permiso para esto’. Nosotros vamos a hacer esto y lo proponemos. Y yo misma hablo con el Alcalde [...] Y de ahí ya comunicamos a PCM si tiene algo que ver con MAC” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

El personal encuestado por su parte señaló, en primer lugar, se le consultó sobre la implicancia de la Coordinadora del CMV en la identificación, priorización e implementación de las mejoras del servicio. El 37% señaló encontrarse “Muy de acuerdo”, el 18% “Algo de acuerdo” y un 27% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Luego, sobre la motivación que genera para que se involucren en el desarrollo de mejoras en el servicio, el 31% indicó estar “Muy de acuerdo”, el 27% “Algo de acuerdo” y el 29% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Asimismo, el 80% de los encuestados señaló que les gustaría poder involucrarse en el proceso de desarrollo de mejoras.

- *Las personas líderes adaptan la estructura de la organización para facilitar la consecución de política, estrategia, planes y objetivos de la Unidad*

En el Manual de funcionamiento de los Centros MAC, actualizado en el presente año y aprobado mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP, establece el diseño de la estructura organizacional de los Centros MAC. Asimismo, en el antiguo Manual de Organización y Funcionamiento, aprobado mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM-SGP, ya contemplaba un diseño organizacional, pero distinto.

Cualquier cambio o modificación que se quiera realizar en el CMV respecto a la estructura se tiene que coordinar con la SGP-PCM a través de una propuesta para que sea evaluada (Especialista de Calidad y Procesos, 28 de junio, 2019)

La Coordinadora de Simplificación y Modernización señala lo siguiente sobre la estructura de organizacional de los Centros MAC: “creo que el Centro MAC funciona como una plataforma de servicios que puede dar cualquier banco, por ejemplo. Estos que tienen el banco o los que son tiendas de retail en donde hay mucho público. Entonces, ellos siempre tienen un Coordinador que está a cargo, el responsable de lo que sucede en la plataforma [...] te asegura la continuidad y un estándar de calidad. Los supervisores están ahí para encargarse de que todo funcione como debe ser y el Coordinador ya es un Administrador, es alguien más que está arriba, que se encarga no solo de lo que ocurre en la operación, si no también de Coordinar con la PCM” (comunicación personal, 13 de junio, 2019)

Asimismo, el CMV actualmente trabaja con la primera estructura organizacional de los Centros MAC y con variaciones respecto a los puestos y funciones asignadas, como contar con una sola Supervisora y un solo Especialista de Calidad y Procesos, debido a la demanda del servicio. Respecto a si el diseño les permite lograr los objetivos, el Especialista de Calidad y Procesos señala: “Yo creo que sí. Se puede aplicar bien aquí. En otros MAC me parece que separan el tema de calidad y procesos por un tema de afluencia pero el promedio de atención diaria es 2100-2200 personas, es mucho menos que en los otros MAC. Entonces en otros MAC dividen, aquí no [...] Los orientadores son los que están en la puerta entregando los tickets y los anfitriones son los que están en el patio de espera viendo de que te atendiste, se te pasó el ticket o no, si estás esperando mucho tiempo, por ejemplo, ellos son los anfitriones” (comunicación personal, 28 de junio, 2019)

### **Los líderes se implican con clientes, partners y representantes de la sociedad**

- *Las personas líderes se implican directamente en comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés del CMV.*

Desde la SSCAC se señaló la importancia de pensar en el ciudadano: “el ciudadano entiende, es muy colaborador, pero lo único que quiere es que lo tratemos bien, que pensemos en él. No lo hicimos antes, lo tenemos que hacer ahora. Es nuestra función, nuestra responsabilidad [...] piensen más en el ciudadano, no piensen mucho en que esto me soluciona a mi la vida desde acá, desde mi escritorio. Piensen en solucionarle la vida” (Profesional Responsable de Centros MAC, comunicación personal, 25 de junio, 2019). Por su parte la Coordinadora de Simplificación y Modernización señaló que “lo que más le molesta al ciudadano es que le digas una cosa y sea otra, o que le des incompleto y al final tiene que regresar dos, tres veces [...] según los estudios que realizamos hace tiempo en el 2017, lo más importante para el ciudadano de todos los inductores o conductores de satisfacción es

la atención del personal, además del tiempo e infraestructura” (comunicación personal, 13 de junio, 2019).

En el CMV, la Coordinadora del CMV señala sobre las necesidades del ciudadano: “No es que trabajemos, atendamos y se vaya la gente con un trámite sino que les preguntamos cuáles son sus necesidades, qué es lo que ellos necesitan que les debo demostrar acá en este MAC, qué es lo que ellos necesitan en cuanto a servicios [...] todos los días estamos preocupados por atender bien a los administrados” (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Asimismo, el Especialista de Calidad y Procesos indica que pueden darse situaciones en las cuales se necesita un mayor nivel de cuidado para atender a los ciudadanos quienes se encuentran molestos porque no se sienten escuchados, por lo cual es importante ayudar al ciudadano a realizar sus trámites y orientarlos adecuadamente para que no tengan confusiones o dificultades (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019). Para ello, tanto en el antiguo Manual de Organización y Funcionamiento, así como en el actual Manual, se encuentran protocolos de atención y pautas para la atención de conflictos.

Respecto a las entidades participantes, la Coordinadora del Centro CMV declaró “En cuanto a necesidades ellos no creo que tengan porque nosotros cubrimos todo” (comunicación personal, 28 de junio, 2019), ya que, como lo menciona el Especialista de Calidad y Procesos “nos encargamos de que no les falte nada a los asesores cuando necesitan lapiceros, hojas bond, resaltadores. Nosotros les brindamos todos los recursos que podamos” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Precisamente, relacionado al personal, la Profesional Responsable de Centros MAC recuerda que es importante atenderlos también ya que “lo que ellos sí bastante demandan es de repente en clima laboral, porque, quiéralo o no, los Centros MAC trabajan en el horario empleado. Pensamos mucho en el ciudadano y a veces no pensamos mucho en el back office. El back office de nosotros es muy potente, son trabajadores que realmente se fajan trabajando. Trabajan de lunes a viernes en la mañana de 08:00 a.m. 04:00 p.m o entran al mediodía y salen a las 08:00 p.m. Un sábado o un domingo” (comunicación personal, 25 de junio, 2019). Y, precisamente, se le consultó al personal del CMV si consideraban que la Coordinadora del CMV era accesible con ellos, escuchándolos de manera activa y respondiendo a sus necesidades. El 35% señaló estar “Muy de acuerdo”, el 29% se encuentra “Algo de acuerdo” y el 27% se encuentra “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Cabe resaltar el apoyo con el que cuenta el CMV por parte de la MDV, quien atiende las necesidades de personal que pueda tener el Centro MAC y la gestión presupuestaria para atender la

iniciativa de remodelación del espacio (Coordinadora del CMV, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Al respecto de los medios para la atención de necesidades, además de las reuniones mencionadas anteriormente, la Coordinadora de Simplificación y Modernización señala que la Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano realiza visitas a los Centros MAC, pero a aquellas que están bajo la dirección de la SGP-PCM (comunicación personal, 13 de junio, 2019). Con respecto al ciudadano, la Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano menciona: “La idea es entonces que el ciudadano nos plantee sus reclamos [...] Y podamos hacer identificación dónde están los principales problemas desde la perspectiva del ciudadano” (comunicación personal, 25 de junio, 2019). Es así que para atender al ciudadano, el Especialista de Calidad y Procesos señala: “tenemos un módulo que es de defensa al ciudadano, ese módulo recopila los reclamos del personal MAC y reclamos a nivel de servicios municipales [...] Las orientadoras y las anfitrionas estaban en constante capacitación y como eran nuevos eso también generaba molestias por parte de los ciudadanos. Cuando se iban ‘oye, que brinden una mejora información’; entonces ahí entraba a tallar el tema de las encuestas, o a veces ni era con las encuestas, sino que era de forma verbal y tenía que pararme” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Finalmente, el Especialista de Calidad y Procesos señala que la coordinación es constante entre Coordinadores de los Centros MAC, incluida la Coordinadora del CMV, y la SGP-PCM: “Tenemos comunicación vía telefónica, a través de grupos de WhatsApp y a través de correo electrónico. Cuando ellos requieren una información, con nivel de urgencia alto, me llaman por teléfono” (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Del mismo modo lo indica la Coordinadora del CMV: “Por correo, por teléfono. Todos los días nos comunicamos con ellos [la SSCAC]. Ellos nos citan a reuniones. Llevamos información del MAC” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

### **Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.**

- *Las personas líderes comunican los cambios y la razón de los mismos al personal del Servicio y a los demás grupos de interés.*

Con respecto a la importancia de comunicar los cambios, la Coordinadora de Simplificación y Modernización de la SSCAC menciona: “Los cambios, eso es primordial, porque, si no damos buena información, entonces el ciudadano va y si tú le dijiste que ibas a atender Migraciones y Migraciones no atiende ese día, el ciudadano va y genera una mala experiencia para él” (comunicación personal, 13 de junio). La Coordinadora del CMV señala que la SGP-PCM le

comunica los cambios que vayan a realizar (comunicación personal, 28 de junio, 2019) y, en la misma línea, el Especialista de Calidad y Procesos sostiene: “Nos comunican. Este tema de gestión por procesos nos comunicaron, realizaron su reunión y después la Coordinadora vino y nos informa” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Desde la SSCAC, la Profesional Responsable de Centros MAC indica los mecanismos formales para la comunicación de los cambios: “Se comunica a los gobiernos regionales o locales. Por ejemplo, en el caso del Callao es a desarrollo económico, en el caso de Piura es a la Secretaría General, en el caso de la municipalidad es directamente al alcalde, en el caso de Lima Norte con memorándum” (comunicación personal, 25 de junio, 2019). Sobre la comunicación de los cambios hacia el personal, en la encuesta, 35% indicó estar “Muy de acuerdo”, 16% “Algo de acuerdo” y 33% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Por otro lado, para difundir los cambios con los ciudadanos, existen inconvenientes: “El tema es que no todos los ciudadanos entran a la página web porque nos están conociendo. Entonces estamos preparando cosas para que, que permitan que los ciudadanos se enteren y estén revisando y puedan alertarse” (Coordinadora de Simplificación y Modernización, 13 de junio, 2019). Asimismo, la subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano señala: “Nuestra difusión es bastante limitada porque lamentablemente no tenemos recursos para esto y además, como ustedes saben, todo el tema de difusión a nivel de Estado es muy mal vista pero lo tratamos de hacer a través de la web y las redes sociales que tenemos. De cara a los ciudadanos lo que nos funciona muy bien es el boca a boca” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

## ESTRATEGIA

**La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.**

- *El Servicio recoge y analiza la información necesaria para definir y comprender los ámbitos de actuación en los que opera, tanto en la actualidad como en el futuro.*

Desde la SGP-PCM se dispone que para la implementación de los Centros MAC se lleven a cabo diversos estudios que determinen la idoneidad del espacio en el cual será ubicado, De acuerdo al Decreto Supremo N° 055-2018-PCM se formulan los lineamientos para la implementación de los canales de atención, entre ellos los Centros MAC, y, asimismo, menciona brevemente la posibilidad de que se lleven a cabo estudios correspondientes a la implementación. Posteriormente, en el actual Decreto Supremo N° 090-2019-PCM se profundiza en la información para la implementación

haciendo referencia al cumplimiento de estándares arquitectónicos, consideraciones climáticas y socio culturales del territorio, así como garantizar la oferta de entidades participantes de acuerdo a criterios de demanda, impacto social, accesibilidad y cercanía. Tal como se pudo observar en el Boletín del CMV del año 2014, se ha identificado las características del entorno geográfico, el alcance del servicio, el impacto y la oferta que se brindaría.

Para comprender el entorno actual para las operaciones del CMV, el Especialista de Calidad y Procesos señala: “Identificamos qué trámites demoran más tiempo, qué trámites demoran menos tiempo, en qué horas hay mayor afluencia [...] en el caso de procedimientos tenemos procedimientos que tienen mayor demanda [...] Lo último fue la actualización del sistema [...] Ahora te piden tu DNI, registra nuestra base de datos tu información y lo que tenemos pensado es aprovechar de cierta forma esa información para saber qué cantidad de adultos mayores vienen, de qué horas a qué horas” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019) Se han identificado algunos medios mediante los cuales se recopila dicha información. Primero, como ya se mencionó, el sistema de colas

Los principales medios que se emplean son las encuestas y el sistema de colas, llamado QueueSmart, así lo considera el Especialista de Calidad y Procesos: “Yo básicamente evalúo las atenciones. Por ejemplo, en el caso de procedimientos tenemos procedimientos que tienen mayor demanda [...] Del QUEUESMART obtengo mi base de datos y de ahí genero mis promedios de atención, mis promedios de atención por módulo, por asesor. Identificamos qué trámites demoran más tiempo, qué trámites demoran menos tiempo, en qué horas hay mayor afluencia [...] tenemos una anfitriona que se encarga de realizar lo que son las encuestas. Es la única forma en la cual nosotros tomamos conocimiento de los servicios que puedan necesitar [los ciudadanos]” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Asimismo, señala otro medio por el cual se ha podido obtener información, esto es con la colaboración de la MDV: “Eso también tenemos coordinación con la municipalidad. Por ejemplo, en el tema de CONADIS, hay un área que se llama OMAPED en la municipalidad. Ellos ven todo el tema de personas con discapacidad. Entonces ellos nos dicen ‘tenemos esta base de datos, por ejemplo, de esta zona tenemos solicitudes de 2000 personas’ que esas personas tienen que ir a hacer su trámite allá” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

**La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas**

- *El Servicio analiza la información que se desprende de sus indicadores de rendimiento y de las actividades de aprendizaje.*

La SGP-PCM ha definido recientemente ha definido veintiún indicadores basados por procesos en el nuevo Manual de Funcionamiento de los Centros MAC, aprobado mediante Resolución de la Secretaría de Gestión Pública N°005-2019-PCM-SGP. Asimismo, la SSCAC ha empezado a emplear un Tablero de control que utiliza para recopilar información que actualmente estos solo se están aplicando a manera de prueba en el Centro MAC Lima Norte y el MAC Lima Este, ambos bajo la dirección directa de la SSCAC (Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019). Debido a la reciente creación de estas herramientas y a que el CMV no está gestionado por la SSCAC, aún vienen utilizando principalmente el sistema de colas QueueSmart: “Actualmente medimos las atenciones, los tiempos de atención y cantidad de atenciones promedio” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019)

De acuerdo al antiguo Manual de Organización y Funcionamiento de los Centros MAC (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM.SGP), en el organigrama se consideraba un espacio llamado Grupo de Trabajo Multisectorial, el cual congregaba a los representantes de las entidades que participaban del Centro MAC para tomar acuerdos respecto a la operatividad del canal. A pesar de ello, el Especialista de Calidad y Procesos indicó que estos espacios no se venían implementando en el CMV (comunicación personal, 3 de abril, 2019). Con dicha información, se llevan a cabo reuniones en las cuales participa el Especialista de Calidad y Procesos, la Supervisora y la Coordinadora del CMV semanalmente: “En el día pasas la información a tu base de datos y nos reunimos cada viernes, cada fin de semana nos estamos reuniendo para evaluar” (Coordinadora del Centro MAC Ventanilla, comunicación personal, 28 de junio, 2019)

- *El Servicio analiza las experiencias y resultados de otras administraciones públicas y organizaciones comparables, especialmente de aquellas consideradas como las mejores.*

Desde la SSCAC para el desarrollo de la Plataforma MAC sí se han venido tomando experiencias internacionales o de empresas del sector privado: “nosotros hacemos benchmarking. De hecho, hace unos años vino gente de Bahía. Ahorita tengo dos personas del equipo que están en Inglaterra. Y tenemos el compromiso con Colombia para que vengan dos personas para que nos hablen de los SUPERCADEs. Entonces, a nivel internacional, sí tratamos de estar mapeando las mejores prácticas y, a nivel nacional, lo que estamos buscando es también, para hacernos una idea. Sabemos que Interbank va a cambiar toda su plataforma de atención [...] unas de las primeras cosas

que hice cuando asumí fue una reunión con el gerente general de las franquicias de Gastón. Porque aquí no es un tema de privado o público, es un tema de quién te da los mejores servicios” (Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

El Especialista de Calidad y Procesos resaltó que para él era importante conocer cómo funcionaban las operaciones de los otros Centros MAC: “yo creo que para mejorar podrían empezar por eso: proponer reuniones, visitas, un tema así. Bueno, como les digo, si acá va todo bien así, una forma de mejorar es visitando otros MAC, evaluando, entonces ya te das cuenta” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

### **La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.**

- *El Servicio define y desarrolla, al nivel que le corresponde, su estrategia de manera coherente con su Misión, su Visión, las directrices procedentes de las unidades jerárquicas superiores, la información disponible y las capacidades propias y de sus aliados.*

Se ha definido y desarrollado la estrategia entorno al CMV como parte de la Plataforma MAC a través del Decreto Legislativo N° 1211, el Decreto Supremo N° 090-2019-PCM y la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP. Por su parte, las dos principales entidades aliadas, la PCM y la MDV, enmarcan en su misión y visión, de acuerdo a sus páginas web institucionales, brindar servicios de calidad al ciudadano.

Entonces, y teniendo en cuenta que la Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano menciona que “la Plataforma MAC está hecha para ser una plataforma de Estado, no de instituciones particulares” (comunicación personal, 25 de junio, 2019), es importante mencionar documentos que sirven de directriz para las entidades públicas, como lo son la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y el Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la Administración Públicas, las cuales orientan a las entidades hacia una sola dirección.

- *El Servicio actualiza su política y estrategia en función de su eficacia y de los cambios internos y externos*

La estrategia relacionada al CMV es la planteada por la SGP-PCM. Dicha estrategia ha venido modificándose de tal manera que ha pasado de ser Estrategia MAC a Plataforma MAC. Para ello, la SGP-PCM ha venido desarrollando y aprobando documentos normativos y de gestión para la actualización de la estrategia: Decreto Legislativo N° 1211, el Decreto Supremo N° 090-2019-PCM

y Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP. Debido a la relevancia de dichos documentos, se considera que estos han sido desarrollados mediante procesos definidos.

**La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.**

- *El Servicio implanta los procesos clave necesarios para hacer realidad la estrategia.*

La Coordinadora de Simplificación y Modernización señala lo siguiente respecto a qué es lo que valora más el ciudadano: “lo más importante para el ciudadano de todos los inductores o conductores de satisfacción es la atención del personal” (comunicación persona, 13 de junio, 2019). En un sentido similar, la Profesional Responsable de los Centros MAC señala lo siguiente: “Nuestros procesos desde que llega el ciudadano a la puerta [...] identifica el servicio o trámite que necesita, o el requerimiento [...], ese es el proceso más crítico, porque de ahí tú, si lo orientas mal, él paga de más y te llena el cuaderno de reclamaciones” (comunicación personal, 25 de junio, 2019).

La ruta para la operación del Centro MAC, teniendo en cuenta la orientación, prestación del servicio, entre otros, ha sido definido y graficado mediante diagramas de procesos en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP). En el CMV han iniciado con la actualización de sus procesos en base a estos cambios: “Estamos trabajando en eso. PCM nos hizo llegar. Tuvieron una reunión y querían mejorar el tema de gestión por procesos, cambiar los formatos, cambiar la información, indicadores y todo. En eso estamos trabajando recién porque eso ha sido hace dos semanas aproximadamente” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019). El personal del CMV se encuentra un 37% “Muy de acuerdo”, 35% se encuentra “Algo de acuerdo” con que el CMV cuenta con procesos clave para hacer realidad la estrategia.

- *El Servicio despliega y comunica la estrategia mediante planes, objetivos, metas en todos sus niveles relevantes.*

Al respecto de las metas y objetivos, en el CMV comentaron lo siguiente: “La idea como te digo es reducir los tiempos de atención. La idea es que la gente venga y se atienda lo más rápido posible y básicamente esa es la meta de nosotros: los tiempos de atención y la calidad del servicio, que el administrado se vaya contento” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019). “Primero atender a la mayoría de las personas, que se sectorice las atenciones lo más pronto posible. Yo creo que perdemos un poco el manejo o la idea del MAC del tema de excelencia cuando no atendemos correctamente o en el momento a los administrados” (Coordinadora del CMV, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Por su parte, el personal se consultó al personal si los planes, objetivos o metas que se definen en el CMV reflejan la intención de la Plataforma adecuadamente. El 49% considera estar “Muy de acuerdo” y el 24% se encuentra “De acuerdo”. Asimismo, se realizó una pregunta abierta donde el personal hizo referencia a cuáles eran los objetivos del CMV: la mejor atención al ciudadano a través de la orientación, ayuda, rapidez, empatía. Todo ello con la finalidad de que el ciudadano se retire satisfecho. El personal no hizo referencia a planes concretos que existieran en el CMV.

## PERSONAS

### **Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos**

- *Los planes para la gestión del personal están alineados con la política, estrategia y objetivos del CMV*

El Plan de gestión de personas no se satisface en la operación del CMV. Es decir, si bien la planificación de gestión de personas tiene la finalidad de reclutar al personal idóneo para lograr cumplir con el objetivo de la Plataforma MAC, existen condiciones que obstaculizan dicho planteamiento: “Nos están mandando gente de las entidades del Estado que trabajaron o han sido nombrados en alguna área (...) y ya los mandan acá al MAC. No tienen el perfil. Es gente que no está acostumbrada a trabajar frente al público, que no tiene la paciencia. Yo he tenido muchos casos de esas personas que han hecho hasta, a propósito, una mala atención para que los saquen de acá [CMV]” (Coordinadora del CMV, comunicación personal, 28 de junio, 2019). En adición, el Plan de gestión de personas cubre los aspectos de reclutamiento en términos de cantidad adecuada de personal en función de las atenciones del CMV; evidenciándose en la sección “Dotación de Personal por Tipos de Centros MAC” del Manual de Funcionamiento del Centro MAC.

### **Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas**

- *Se garantiza que el personal posee los conocimientos y las competencias necesarios para el desempeño de sus funciones.*

El CMV lleva a cabo acciones no estructuradas para adecuar los conocimientos y competencias necesarios mediante capacitaciones de naturaleza reactiva dirigidas al personal que tiene interacción con el público; es decir, orientadores, anfitriones y asesores de servicio: “(...) lo que hacemos son capacitaciones en base a los reclamos el cual es el indicador principal que nos hace saber a nosotros en qué tenemos que mejorar (...) nosotros evaluamos eso y en base a eso nosotros preparamos capacitaciones de protocolo de atención” (Especialista de Calidad y Procesos,

comunicación personal, 28 de junio, 2019). Entonces, existe evidencia de que las capacitaciones orientadas a habilitar al personal para la atención al público se estructuran en función de los reclamos con la finalidad de cumplir con las pautas establecidas en el protocolo de atención de los Centros MAC.

Por otro lado, aunque el Manual de operaciones de los Centros MAC contempla la descripción de puestos en la sección “Descripción de Perfiles de Puesto del Manual de Funcionamiento del Centro MAC” estos no se cumplen estrictamente puesto que la selección y el reclutamiento de orientadores, anfitriones y asesores de servicio se encuentra a cargo de la entidad administradora, para el primer y segundo grupo, y de las entidades participantes, para el último grupo. Ante esta situación, la SSCAC eventualmente establecerá la definición de perfiles de personal idóneos para la atención y orientación así como evaluaciones de desempeño.

- *El servicio contribuye al desarrollo profesional de su personal*

El servicio prestado en el CMV contribuye parcialmente al desarrollo profesional de su personal mediante el fortalecimiento de sus capacidades y habilidades críticas en la atención al ciudadano. El 82% de los colaboradores encuestados del CMV, con las valoraciones “Muy de Acuerdo” y “Algo de acuerdo”, considera que la atención al ciudadano contribuye con su desarrollo profesional y personal manifestando, de este modo, un alto grado de vocación de servicio, compromiso con el ciudadano y empatía: “[...] me ha permitido conocer de cerca las inquietudes y dudas del ciudadano común y corriente”.

### **Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización**

- *El personal y los equipos de trabajo cumplen los objetivos marcados*

El personal del CMV conoce y asume sus funciones y responsabilidades además del cumplimiento de los objetivos establecidos para cada entidad, contemplados en los Acuerdos de Nivel de Servicios, suscritos entre la SSCAC y las entidades participantes: “(...) Las cláusulas de adhesión van a fijar también Acuerdos de Nivel de Servicios (ACN) como un complemento a las cláusulas de adhesión, por tanto hay que fijar el horario, hay que fijar los módulos, hay que fijar el tiempo estándar de atención (...)” (Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Asimismo, el cumplimiento de dichos objetivos son evaluados periódicamente en los reportes de desempeño dirigidos al titular de la cartera ministerial: “(...) Les he dado a cada institución pública

su reporte de desempeño y lo vamos a hacer de manera semestral (...) y en ese reporte hacemos una evaluación de cómo fue su servicio (...) La idea es fijar un acuerdo de nivel de servicio (...) “tú tienes que cumplir el tiempo de nivel de servicio que hemos fijado”” (Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

### **Existencia de un diálogo entre las personas y la organización**

- *Los canales de comunicación, tanto horizontal como vertical, satisfacen las necesidades del personal del CMV.*

Por un lado, la comunicación vertical es adecuada y fluida a través de reuniones periódicas, correos electrónicos, llamadas y comunicación directa; redundando en la satisfacción de algunas de las necesidades de los responsables de la operación del CMV. Por ejemplo, la Coordinadora del CMV menciona los canales de comunicación a disposición: “[Me comunico con PCM] Por correo, por teléfono. Todos los días nos comunicamos con ellos. Ellos nos citan a reuniones [mensuales]” (Coordinadora del CMV, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Adicionalmente, la Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano califica la naturaleza del diálogo que mantiene con la Coordinadora del CMV: “Yo lo que he buscado que haya una coordinación muy estrecha (...) y que en verdad estás propiciando de que haya un cambio, y los Coordinadores tienen que ser aliados nuestros (...) sin perjuicio de eso la coordinación es directa, vía telefónica o vía chat (...)” (Comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Por el contrario, los canales de comunicación horizontal son inexistentes; evidenciándose en la necesidad del personal encuestado del CMV de mejorar los canales de comunicación interinstitucional con el fin de generar “[...] mayor acercamiento entre asesores y orientadores” que facilite el trabajo coordinado con resultados positivos sobre la atención del ciudadano.

- *El conocimiento está disponible para todo el personal que lo necesita.*

El conocimiento sobre el funcionamiento de Centros MAC, el protocolo de atención y los flujos de procesos es puesto a disposición del personal a través del Manual de Funcionamiento de Centros MAC, documento de gestión de los canales presenciales de la Plataforma MAC y, en específico, del CMV. Sin embargo, el 40% del personal encuestado del CMV considera que la información sobre el Centro MAC no se encuentra disponible (Ver Anexo P16). Con ello es posible afirmar que, la información sobre el funcionamiento y operación del CMV no es puesta en común

entre todos los niveles jerárquicos que componen el CMV, por ejemplo, mediante reuniones informativas, formación o correos internos.

### **Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización**

- *Se reconoce y recompensa los logros del personal y de los equipos de trabajo.*

En algunas ocasiones, el CMV reconoce a nivel individual la contribución del personal a través de felicitaciones escritas: “Actualmente, nosotros hemos implementado lo que es un libro de felicitaciones donde la gente, a veces por un tema de tiempo la gente no lo quiere llenar, pero de forma verbal te hacen llegar su conformidad” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019). Entonces, el sistema de reconocimiento y recompensas presente en el CMV se encuentra compuesto por el Libro de Felicitaciones, el único medio de reconocimiento de los logros del personal que trabaja en el CMV, mientras que las recompensas económicas en el sector público están prohibidas.

En ese contexto, a nivel de los Centros MAC de la Plataforma MAC, eventualmente, se implementarán compensaciones no económicas tales como pasantías y acceso a diplomados: “Tú vas a tener capacitación obligatoria y otra con una lógica más de méritos. En términos de una compensación no económica. Si tú trabajas en una empresa, en reconocimiento se le da pasantías (...) acceso a diplomados (...) eso no es económico pero es un incentivo al mérito” (Jeanette Noborikawa, comunicación personal, 1 de octubre, 2019).

### ALIANZAS Y RECURSOS

#### **Gestión de las alianzas externas**

- *El Servicio identifica colaboradores potenciales y establece relaciones de alianza con ellos.*

El CMV fue implementado a través de una alianza establecida entre la MDV y la PCM, tal como lo señala el Boletín Anual del Centro MAC Ventanilla 2014. De acuerdo a las antiguas disposiciones establecidas en el Decreto Supremo N° 055-2018-PCM, la PCM podía establecer una alianza con otra entidad, del gobierno regional, municipal o privada, para la implementación y operación y mantenimiento.

De la misma manera, en el Decreto Supremo N° 055-2018-PCM figura la posibilidad de que otras entidades puedan aliarse para brindar servicios en el Centro MAC. El Especialista de Calidad y Procesos sostiene lo siguiente respecto al ingreso de entidades participantes: “De igual manera cuando vino una nueva entidad nosotros informamos a PCM. Enviamos el flujograma, la ficha de

procedimiento, y ellos ya lo tienen en cuenta. No podemos implementar una entidad o un nuevo procedimiento sin avisar [...] Pero hay algunos casos que PCM nos dice hay la posibilidad de que esta entidad forme parte de esta plataforma" (comunicación personal, 28 de junio, 2019)

Al respecto de la inclusión de nuevas entidades, la Subsecretaria de Calidad en Atención al ciudadano sostiene que las del Gobierno Nacional están obligadas a participar: "Las entidades de gobierno nacional están obligadas a ir a un MAC, ya no pido permiso, están obligadas a ir a un MAC, obviamente con un cronograma de implementación que logremos, pero están obligadas a ir" (comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Cabe resaltar que, además, existen mecanismos para conocer qué nuevos servicios implementar. La Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano señaló que la incorporación de nuevas entidades no se realiza al azar, sino en base a un estudio: "o sea tú haces un estudio de oferta y demanda por cada Centro MAC porque la idea es que la configuración de servicios responda a la demanda ciudadana" (comunicación personal, 25 de junio, 2019). Por otro lado, el Especialista de Calidad y Procesos señala: "tenemos una anfitriona que se encarga de realizar lo que son las encuestas es la única forma en la cual nosotros tomamos conocimiento de los servicios que puedan necesitar" (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

- *Mediante las relaciones de alianza con los colaboradores, el Servicio mejora tanto sus resultados clave como sus servicios.*

La Coordinadora del CMV resalta positivamente las alianzas establecidas con la PCM: "Nosotros como entidad local no pudiéramos tener tanto acceso a las entidades del Estado. O sea, a ver, hubiéramos convocado a una o dos, pero tengo como once. Entonces, la PCM es muy importante para eso. Sin ellos no hubiéramos podido tener esa cantidad de asesores y de entidades en el distrito al menos" (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Respecto a las alianzas con las entidades participantes, la Coordinadora del CMV señala que sobre todo existen problemas relacionados al personal de aquellas: "Nos están mandando gente de las entidades del Estado que trabajaron o han sido nombrados en alguna área, por ejemplo, Poder Judicial que veía cierta cosa y ya los mandan acá al MAC. No tienen el perfil. Es gente que no está acostumbrada a trabajar frente al público, que no tiene la paciencia [...] Hay mucho cambio o vacaciones y a veces no los reemplazan. Ese es un problemita un poco de los MAC pero tratamos de cubrir la demanda del servicio siempre" (comunicación personal, 28 de junio, 2019)

La Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano señala lo siguiente sobre las mejoras que se vienen implementando para asegurar los resultados positivos de las alianzas: “supone entonces articulación con cada uno de las entidades [...] cuál serían las condiciones en las que ese servicio se va a brindar [...] veamos que eso se está cumpliendo de acuerdo a lo que habíamos quedado. Las Cláusulas de Adhesión van a fijar también Acuerdos de Nivel de Servicios” (comunicación personal, 25 de junio, 2019). Ella se refiere a los Acuerdos de Nivel de Servicio que según Reglamento del Decreto Legislativo 1211 contienen aspectos específicas sobre el personal, horarios de atención, calidad y continuidad del servicio que deben cumplirse.

Asimismo, en la encuesta realizada al personal del CMV se consultó si consideraban que las alianzas entre las distintas entidades que confluyen en el CMV mejoraban los resultados y el servicio. Al respecto hubo un alto porcentaje que estuvo “Muy de acuerdo” y “Algo de acuerdo” con esta premisa. Un 41% consideraba estar “Muy de acuerdo”, mientras que el 33% señaló estar “De acuerdo”.

#### **Gestión de los recursos económicos y financieros**

- *El Servicio gestiona sus recursos económicos y presupuestarios teniendo en cuenta la estrategia, y contemplando tanto las necesidades a corto, medio y largo plazo como la evolución del entorno.*

Desde la SSCAC se viene desarrollando una iniciativa llamada Precios de Transferencia con la finalidad de reducir los gastos de implementación: “precios de transferencia lo que busca es fijar algunos límites [...] Nosotros tenemos en un Centro MAC diferentes entidades públicas, pero también tenemos diferentes gastos operativos [...] ¿Qué significa? que para la entidad A es mucho más eficiente pagarnos X que pagar toda la implementación de un local para ellos solos [...] aquí lo que estamos haciendo es que estos gastos van a ser comunes entre todos nosotros” (Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano, 25 de junio, 2019). Esto se puede observar en el Decreto Supremo N° 090-2019-PCM cuando se menciona que para la operación y mantenimiento los costos y gastos son asumidos entre todas las organizaciones públicas: gasto de personal, local, limpieza, vigilancia, agua, energía eléctrica, telefonía, internet, seguros, mantenimiento, útiles de oficina, servicios de capacitación, entre otros cuya finalidad sea la adecuada operación

Actualmente el CMV opera en base a lo establecido en el Decreto Supremo N° 055-2018-PCM, donde se establece como una de las modalidades de financiamiento que la entidad administradora asuma el costo de la operación y el mantenimiento. Por ello es que la MDV es quien les brinda todos

los recursos necesarios para la operación, así como el presupuesto anual: “Tenemos un plan anual donde nosotros proponemos todos los gastos que han incurrido de hojas, materiales de oficina, equipos, presupuesto para el mantenimiento, sistema de seguridad y alarmas, luminarias. Hay un presupuesto anual” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

### **Gestión de los edificios, equipos y materiales**

- *El Servicio gestiona el mantenimiento y uso de sus instalaciones, equipos y materiales optimizando su rendimiento y garantizando su seguridad.*

De acuerdo al Manual de Funcionamiento de los Centros MAC (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP), las entidades administradoras tienen la responsabilidad de gestionar el equipamiento, en coordinación con las entidades participantes y , asimismo, se ha especificado un proceso un proceso para la gestión de recursos e infraestructura. El CMV aún utiliza las antiguas disposiciones del Manual de Soporte (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM-SGP).

Al respecto de las responsabilidad e mantenimiento y la gestión del mobiliario, el Especialista de Calidad y Procesos del CMV menciona: “hay un convenio que a nosotros nos indica que tenemos que brindarle las facilidades [...] Algunos por decisión propia traen sus equipos, por un tema de requisitos que necesitan sus formatos [...] Cuando los equipos les corresponden a la entidad, se le brinda un mantenimiento básico [...] pero ya cuando es una inspección más a fondo [...] viene su personal de la entidad y ya ellos hacen las modificaciones” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

La Coordinadora del CMV menciona algunos incidentes y dificultades que se pueden presentar respecto al mobiliario con el que disponen: “Ahorita ya nos quedamos sin computadoras, todas ya están afuera, y tengo que mandar a comprar. Nos están diciendo hay que alquilar. Okay. Lo que me indique la Municipalidad se va a hacer, pero tenemos más necesidad y más carga, tenemos más personal y necesita más computadoras” (comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Asimismo, se le consultó al personal del CMV sobre la gestión que se realiza para el mantenimiento y uso de instalaciones, equipos y materiales, a fin de mejorar el rendimiento y garantizar su seguridad. Al respecto el 37% se encuentra “Muy de acuerdo”; el mismo porcentaje indicó estar “Algo de acuerdo”.

### **Gestión de la tecnología**

- *El Servicio identifica, evalúa y utiliza las nuevas tecnologías con el fin de mejorar su rendimiento y sus productos y/o servicios.*

Tanto desde la SSCAC como del CMV se ha resaltado la importancia del uso de las tecnologías: “llamamos a Colombia y a Brasil para un juicio de expertos. Nos dijeron [...] ‘¡Virtualicen, es lo más sencillo!’ No fue fácil [...] Estamos esperando, motivando a las entidades, para que se suban a virtualizar sus trámites para brindárselos al ciudadano” (Profesional Responsable de los Centros MAC comunicación personal, 25 de junio, 2019). Por su parte, el CMV ha venido implementado iniciativas vinculadas al uso de tecnologías: “Tenemos también apoyo de la nueva gestión para eso. Por ejemplo, yo he traído la plataforma virtual del Reniec [...] El sistema QueueSmart ya ha tenido una actualización porque hemos tenido con ese sistema, pero hemos pagado para que lo vuelvan a actualizar” (Coordinadora CMV, 28 de junio, 2019).

Por su lado, se le consultó al personal sobre su percepción respecto al uso de nuevas tecnologías en el CMV. El mayor porcentaje de personas se encuentra “Algo de acuerdo”, con un porcentaje de 37%. Asimismo, el 29% está “Muy de acuerdo”, mientras que el 27% se encuentra “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

### **Gestión de la información y del conocimiento**

- *El Servicio asegura el acceso rápido y oportuno de la información pertinente a todos los grupos de interés.*

La SSCAC recientemente ha empezado a brindar información sobre los resultados que las entidades participantes obtienen directamente con los jefes o ministros responsables de la entidad: “nosotros lo hemos entregado a cada persona responsable de la entidad le hemos hecho llegar esto, pero al Ministro o al Jefe de la entidad, se lo hemos hecho llegar oficialmente” (Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019)

La Profesional Responsable de Centros MAC señala que se está trabajando por elaborar un sistema de información sobre la gestión de los Centros MAC: “Estamos terminando de elaborar un sistema que permite tener toda esta información, con información de ello, para que ellos [los Coordinadores] puedan utilizarla” (comunicación personal, 25 de junio, 2019)

En el CMV indican que las entidades participantes y la PCM no pueden conectarse remotamente a información: “Es solo para nosotros. Sí, solo para nosotros. No hay, por ejemplo, ni siquiera misma PCM puede supervisar eso. Generamos reportes a través del sistema pero es interno.

Hay otros MAC que manejan otro sistema [...] Nos solicitan información a nosotros. Nosotros les hacemos llegar el reporte. No es que ellos se puedan conectar por asistencia remota o un enlace que les permita ver en tiempo real” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal,

Asimismo, con respecto a la información que le envían a la SSCAC señaló: “Una vez al año te piden. Me hiciste recordar. Una vez al año ellos te piden esa información para hacer los boletines. Le enviamos el consolidado de las atenciones, los servicios con mayor atención, las entidades con mayor demanda, el porcentaje que tiene cada entidad con respecto a las atenciones, todo eso. El número de empresas constituidas, el número de entidades que se implementó, que se incorporó, que se cambió” (comunicación personal, 28 de junio, 2019). Y, en el caso de las entidades participantes, solicitan información del personal: “tenemos un registro físico de asistencia y ellos nos firman su hora, su salida. Y las entidades nos solicitan las asistencias” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Los principales medios que se utilizan para comunicar la información entre el CMV y la SSCAC: “Por correo, por teléfono. Todos los días nos comunicamos con ellos. Ellos nos citan a reuniones. Llevamos información del MAC” (Coordinadora del MAC Ventanilla, comunicación personal, 28 de junio, 2019). “No, las comunicaciones son vía telefónica, vía correo, vía WhatsApp. Con la coordinadora, sí. Coordinan me imagino un tema de gestión, de modificaciones, de implementación de procesos, de mejoras. Con ella, entre coordinadores, sí. Pero a nivel de supervisores nosotros lo vemos así con correos, llamadas” (Especialista de Calidad y Procesos, comunicación personal, 28 de junio, 2019). Asimismo, la Coordinadora de Simplificación y Modernización menciona: “a las entidades, que son las administradoras, les pedimos información. En verdad, es un poco complicado, porque también es un sistema del correo. No hay nada muy automatizado” (comunicación personal, 13 de junio, 2019).

- *El Servicio garantiza la seguridad e integridad de la información*

El antiguo Manual de Soporte (Decreto Supremo N° 055-2018-PCM) hacía énfasis en la seguridad de la información y desarrollaba disposiciones para proteger la información dentro del Centro MAC y, además, otorgaba dicha responsabilidad al Responsable TIC. Dicha definición no ha permanecido en el nuevo Manual (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP), pero la responsabilidad de velar por la seguridad de la información permanece siendo las del Especialista TIC:

El Especialista de Calidad y Procesos señala que cada entidad y el propio CMV cuenta con su propio acceso: “su sistema es independiente. Tienen accesos y usuarios independientes y tienen autorizaciones, no es que todos puedan realizar el procedimiento [...] Nosotros, usuarios y contraseñas nada más. Cada uno utiliza su usuario y contraseña, con eso accede a la información. Y a nivel de sistema también accesos. Tal usuario tiene acceso a cinco opciones y el otro solo a dos, por el tipo de trabajo que realiza.” (comunicación personal, 28 de junio, 2019).

## PROCESOS

### **Diseño y gestión sistemática de los procesos**

- *El CMV identifica y diseña adecuadamente los procesos necesarios para hacer realidad su misión, visión, y estrategia y satisfacer a sus distintos grupos de interés.*

La SSCAC, ente rector de la Plataforma MAC, de manera planificada ha identificado y diseñado los procesos que el CMV ha de desarrollar para tener buenos resultados y para satisfacer, principalmente, las necesidades de los usuarios del CMV: “(...) estamos en un tema de redefinición [de procesos claves]. Cuando yo entré y en el momento que estoy ahora, no es el mismo. Y, obviamente, de lo que se heredó, eso es un tema incremental (...) este manual [de funcionamiento] identifica los procesos y los asocia con indicadores (...) un tema que nos parece clave es asegurar que lo que hacemos se pueda medir y que esa medición responda a necesidades y expectativas de los ciudadanos (...)” (Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019). Los procesos identificados se plasman en un Mapa de Procesos contenido en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC en la sección “Descripción de Procesos y Procedimientos del Centro MAC”, los cuales deben garantizar servicios de calidad y la atención que requiere la ciudadanía.

- *Se aplican los principios de la gestión por procesos y, en su caso, los estándares de gestión más adecuados (de calidad)*

Se gestionan de forma sistemática todos los procesos establecidos en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC. Estableciéndose además objetivos para los resultados de cada proceso: “(...) la instauración de gestión por procesos (...) este manual [de funcionamiento de los Centros MAC] identifica los procesos y los asocia con indicadores (...) un tema que nos parece clave es asegurar que lo que hacemos se pueda medir (...)” (Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Adicionalmente se aplican las directrices establecidas en la Norma ISO 9001:2008 que sustentan el Sistema de Gestión de Calidad previsto para los Centros MAC; considerando la gestión basada en procesos orientada hacia la mejora continua que permita asegurar una atención de calidad al ciudadano (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM-SGP).

- *Se han establecido sistemas de seguimiento y medición de todos los procesos que permitan evaluar su capacidad para cumplir los resultados planificados.*

Se establecen objetivos y se miden los resultados de los procesos: “(...) [vamos] hacia la instauración de gestión por procesos. Y gestión por procesos no por procesos en sí, sino procesos orientados a indicadores. Entonces este manual que yo les comento identifica los procesos y los asocia con indicadores (...)” (Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

A continuación, la SSCAC evalúa el cumplimiento de dichos objetivos periódicamente mediante indicadores con la finalidad de tomar acciones ante las desviaciones: “(...) [La] supervisión está alineada con ese Manual de Funcionamiento y ese Manual de Funcionamiento está orientado a procesos. O sea, nuevamente, esto va a ser ensayo error, hasta que consigamos el que nos guste más (...)” (Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019). No obstante, el sistema de seguimiento y medición del CMV solamente dispone información que satisfacen las métricas de los procedimientos del proceso operativo.

### **Introducción de las mejoras necesarias en los procesos**

- *Se identifican sistemáticamente las oportunidades de mejora en los procesos, se priorizan y se llevan a cabo.*

La necesidad de mejoras en los procesos se detecta a partir de la percepción de los usuarios, responsables de la operación del CMV y a partir de los resultados obtenidos de los usuarios a través de la Encuesta de Satisfacción Ciudadana y reuniones periódicas entre la SSCAC y la Coordinadora del CMV. La Encuesta de Satisfacción Ciudadana aplicada a los usuarios permite “hacer el cruce entre lo que yo esperaba y lo que está funcionando” (Subsecretaría de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

Para luego, de manera planificada y estructurada, implementar mejoras en los procesos: “(...) esto es mejora continua y hay cosas que recién estamos implementando o cosas que en verdad recién vamos a comenzar a operar (...) todo lo que tengamos que implementar [mejoras] pase por procesos

piloto y luego de eso procesos de mejora continua (...)” (Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano, comunicación personal, 25 de junio, 2019).

- *Se comunican los cambios en los procesos al personal y demás grupos de interés afectados. Se asegura que todo el personal recibe la formación e información necesarios para implantar los cambios con éxito.*

De forma planificada, la SSCAC comunica la mayor parte de los cambios introducidos en los procesos a nivel de todos los Centros MAC: “Todos los cambios los tratamos dentro de las reuniones con ellos [Coordinadores de los Centros MAC] [...] Porque si generamos un cambio no es porque a PCM se le ocurra, es porque han reportados los coordinadores algún tipo de escenario que están identificando que afecta la atención ciudadana” (Profesional Responsable de Centros MAC, comunicación personal, 25 de junio, 2019). Aunque existe el compromiso de que todo el personal reciba la información de las variaciones en los procesos, no ocurre que el personal reciba la formación de modo sistemático para implantar los cambios en los procesos con éxito.

### **Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los usuarios**

- *Los servicios están diseñados adecuadamente para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios del CMV.*

De manera planificada, la SSCAC investiga las necesidades y expectativas de los usuarios del CMV a través de estudios de oferta y demanda y Encuestas de Satisfacción Ciudadana. Con esta información se desarrollan y mejoran los servicios: “(...) estudios de oferta y demanda que haces al inicio de la formulación de un Centro MAC (...) cada año hacemos encuestas de satisfacción que nos permita hacer el cruce de brecha entre lo que yo esperaba y lo que ya está funcionando. Aparte este año hemos sacado una consultoría (...) de optimización de los servicios de los Centros MAC que ya existen” (Subsecretaria de Calidad en Atención al Ciudadano, 2019).

### **Gestión y mejora de las relaciones con los usuarios**

- *El CMV gestiona la información procedente de las sugerencias, reclamaciones y encuestas de sus usuarios.*

El CMV registra y analiza las sugerencias, reclamaciones y encuestas de sus usuarios. Asimismo, para la recogida de las sugerencias, quejas y reclamaciones se han implementado herramientas como el Libro de Reclamaciones y Encuestas de Satisfacción Ciudadana: “Cada entidad

tiene [Libro de Reclamaciones]. Pero nosotros tratamos de manejarlo [...] porque se van a perder esos libros de reclamaciones. Esos reclamos no van a existir y nosotros no nos vamos a enterar de que hubo tal reclamo” (Coordinadora del CMV, comunicación personal, 28 de junio, 2019). La información recolectada de ambas herramientas permiten incrementar la satisfacción del ciudadano: “La idea es que si hay algún reclamo mejoramos ese reclamo que nos han puesto de tal entidad. (...) Puede haber un reclamo (...) y ya después lo [asesor de servicio] citamos “ven, por favor, mira tenemos este problema (...)”” (Coordinadora del CMV, comunicación personal, 28 de junio, 2019).