



Sistematización de la Estrategia de la Plataforma Mejor Atención al Ciudadano



*Subsecretaría de Calidad de Servicios
Secretaría de Gestión Pública
Presidencia del Consejo de Ministros*



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros



Secretario de Gestión Pública

Heber Cusma Saldaña

Subsecretaría de Calidad de Servicios

Mariana Llona Rosa

Jefe Unidad Funcional MAC

David Alfaro del Piélagos

Equipo MAC

Maria Inés Contreras

Héctor Huamán

Johana Carrasco

Juan Carlos Córdova

Maria Gracia Cabrera

Janet Zumaeta

Diana Bazán

Aldo Manrique

Leslie Guevara

Rogelio Bautista

Yuri Álvares

Coordinadores Centros MAC

Ybeth Chirinos

Graciher Escriba

Edwin Casquina

Andrés Farfán

Mario Saettone

Jorge Quispe Correa

Katty Bustos

Ady Cayo

Ángel Rebaza

Asunción Castillo

Elaborado por

Grupo de Análisis para el Desarrollo - GRADE

Unidad Ejecutora 018: Mejoramiento de servicios a ciudadanos y empresas – Proyecto BID

Lima, 18 de diciembre de 2023

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo.....	4
Finalidad de la sistematización.....	6
Modernización de la gestión pública en el Perú.....	8
Tendencias en gestión pública que enmarcaron la configuración de la Plataforma MAC	8
Reconstrucción histórica de experiencia.....	13
Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano	24
Canal Presencial: Centro MAC.....	26
Alcance de los Centros MAC.....	26
Estrategia de los Centros MAC	28
Financiamiento.....	45
Factores claves de éxito para la operación y mantenimiento de los Centros MAC.....	46
Canal no presencial: Aló MAC y Portal MAC.....	48
Aló MAC	48
Alcance del Aló MAC.....	48
Implementación del Aló MAC	49
Funcionamiento y supervisión del Aló MAC	50
Portal MAC, redes sociales y servicio de mensajería	51
Alcance del Portal MAC	51
Canal Mixto: MAC Express.....	53
Alcance del MAC Express.....	55
Inicios de la implementación del MAC Express.....	56
Proceso de implementación de un nuevo MAC Express.....	57
Operación de los MAC Express	60
Factores claves de éxito para la implementación y operación de los MAC Express.....	61
Aspectos transversales de la Plataforma MAC	63
Beneficios de la Plataforma MAC para los ciudadanos	66
Lecciones aprendidas.....	68
Conclusiones y recomendaciones	70
Conclusiones	70
Recomendaciones	70
Bibliografía	72
Anexos	76
Anexo 1: Metodología y proceso de sistematización	76

Índice de Tablas

Tabla 1. Evolución normativa de la Plataforma MAC	13
Tabla 2. Lista de Centros MAC a nivel nacional	26
Tabla 3. Resumen de la implementación de los Centros MAC	30
Tabla 4. Modalidades de elección del local para el funcionamiento de los Centros MAC y la formalización de su uso	34
Tabla 5. Matriz de Procesos y Procedimientos de los Centros MAC, 2023	42
Tabla 6. Empresas proveedoras del Aló MAC	50
Tabla 7. Evolución de las atenciones mediante chat, correo electrónico, redes sociales y buzón de voz	53

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Evolución de las corrientes teóricas de la modernización en la administración pública	9
Gráfico 2. Línea de tiempo de la Plataforma MAC	23
Gráfico 3. Organigrama de la Unidad Funcional de la Plataforma MAC	25
Gráfico 4. Proceso de implementación	33
Gráfico 5. Organización del Personal MAC	39
Gráfico 6. Proceso de atención del Centro MAC	45
Gráfico 7. Modelo de funcionamiento del Aló MAC	50
Gráfico 8. Evolución de visitas del Portal MAC, 2011-2023	52
Gráfico 9. Evolución de atenciones de los MAC Express (2018 – 2023*)	55
Gráfico 10. Expansión de los MAC Express (2018 – 2023*)	56
Gráfico 11. Proceso de implementación de los MAC Express	58
Gráfico 12. Modelo de funcionamiento del MAC Express	60

Resumen ejecutivo

La Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano constituye una estrategia dirigida a aproximar el Estado a los ciudadanos a través de distintos canales de atención: presencial, mixto y no presencial. Esta iniciativa, liderada por la Subsecretaría de Calidad de Servicios de la Presidencia de Consejo de Ministros, tiene como objetivo fundamental proporcionar una atención de calidad, considerando diversos factores que impactan en la satisfacción del público, tales como el trato durante la atención, la provisión de información precisa y oportuna, la creación de un entorno propicio, eficiencia en los tiempos de espera y gestión, el cumplimiento de pasos, resultados satisfactorios, accesibilidad y confianza.

Con el propósito de salvaguardar la disponibilidad oportuna de información histórica y asegurar el registro de la experiencia de la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano, se planteó la sistematización de la estrategia para ordenar y reconstruir la experiencia, analizar los procesos, identificar factores críticos, descubrir buenas prácticas y los desafíos. En ese sentido, el presente documento se orienta a sistematizar la experiencia de la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano, mediante la compilación y análisis del desarrollo y evolución de la Estrategia desde su concepción hasta la actualidad. Para ello, se ha seguido el modelo propuesto por Berdegú, Ocampo y Escobar (2000), estructurando una metodología en cinco etapas: diseño y planificación de la sistematización, levantamiento de información (trabajo de campo), procesamiento de información, análisis y sistematización, así como redacción y elaboración de documentos. A continuación, a manera de resumen, se explican los principales resultados del proceso de sistematización que se presentan en este documento.

En primer lugar, con el fin de facilitar la comprensión de la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano, se presenta una reconstrucción histórica organizada en tres periodos principales: conceptualización, réplica y consolidación (2012-2019), y expansión desde el año 2020 hasta la fecha actual. La fase inicial, en respuesta a la imperativa necesidad de mejorar la gestión pública, dio origen a la Plataforma MACMYPE, enfocada en proveer servicios de formalización y desarrollo empresarial. En los años siguientes, la Estrategia Mejor Atención al Ciudadano fue replicada a nivel nacional durante el periodo 2012-2019, involucrando a gobiernos regionales y diversificando los servicios en los Centros MAC. Se implementó además el canal mixto MAC Express para acercar servicios estatales a localidades más alejadas de las ciudades capitales. Finalmente, a pesar de los desafíos derivados de la pandemia, el periodo de expansión desde el 2020 contempló la implementación de nuevos Centros MAC a nivel nacional y el fortalecimiento de canales no presenciales, como Aló MAC y Portal MAC, para adaptarse a las restricciones de la COVID-19, así como la expansión de los MAC Express a nivel nacional.

En segundo lugar, reconociendo la naturaleza multicanal de la Estrategia MAC, la sistematización incluye la descripción y análisis de cada canal de atención y los hitos claves de su desarrollo:

Canal presencial: Centros MAC

Son espacios físicos que proporcionan servicios de orientación, trámites y atención al ciudadano de múltiples entidades públicas en un solo lugar. En los más de 13 años desde su inicio, los Centros MAC se han expandido por todo el país, con 15 centros operativos en 12 regiones y 4 en proceso de implementación. El modelo de los Centros MAC se estructura en dos fases principales:

1) implementación y 2) operación y mantenimiento. En cuanto a la implementación a lo largo del tiempo, se han empleado diversas estrategias que fueron recogiendo y mejorando las experiencias previas y, en gran medida también se fueron adaptando a las fuentes de

financiamientos disponibles. No obstante, más allá de estos mecanismos, es relevante subrayar que la Presidencia de Consejo de Ministros ha trabajado en la estandarización de procedimientos de implementación, así como en la mejora continua de diseños y prototipos, y hoy cuenta con especificaciones técnicas estándares para cada categoría de Centro MAC, estableciendo así un proceso de implementación coherente que se divide en tres fases fundamentales: etapa preliminar, habilitación y pruebas pre-operativas. Respecto a la fase de operación y mantenimiento de los Centros MAC que engloba todos los procesos, recursos y normativas destinados a garantizar el óptimo funcionamiento de dichos centros, se identificaron como factores clave de éxito: la gestión eficiente de recursos humanos, el manejo adecuado de las Tecnologías de Información y Comunicación y una logística efectiva.

Canal no presencial: Aló MAC y Portal MAC

Aló MAC es una central telefónica que ofrece información sobre requisitos, plazos, derechos de tramitación y programación de citas para procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad contenidos en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos de distintas entidades. Este canal destaca como un recurso de apoyo para las entidades públicas presentes en los Centros MAC a nivel nacional, facilitando la atención en el canal presencial y contribuyendo significativamente a la reducción de costos en términos de tiempo y desplazamiento para los ciudadanos. El acceso a este canal de atención es mediante el teléfono fijo o móvil marcando 1800, funciona de 8am hasta 8pm los siete días de la semana (incluyendo feriados) y brinda atención en los idiomas castellano y quechua. Siguiendo la finalidad de acercar el Estado al ciudadano, la atención es brindada por personas con el objetivo de mantener la calidez y la personalización de la atención en función de las necesidades de los ciudadanos, en contraposición con una interacción vía una locución o un sistema de menú automatizado.

En cuanto al Portal MAC, fue creado con la finalidad de proporcionar información transparente y de fácil acceso sobre procedimientos y servicios gubernamentales, incluyendo detalles específicos sobre los Centros MAC. El acceso a este canal se materializa a través del portal web www.mac.pe, así como mediante redes sociales, correo electrónico, chats en tiempo real, y es gestionado y actualizado por el equipo de la Subsecretaría de Calidad de Servicios. En la actualidad, el Portal MAC asume un papel fundamental como fuente independiente de información y, simultáneamente, sirve como una "puerta de entrada" para que los ciudadanos sean atendidos a través de otros canales, ya sean presenciales (mediante la reserva de una cita) o no presenciales (mediante consultas por chat, redes sociales, correo electrónico o teléfono).

Canal mixto: MAC Express

Es un canal de atención que se apoya en una aplicación informática para facilitar el acceso a trámites y servicios en línea proporcionados por diversas entidades públicas. Este canal se despliega en los puntos de atención de las municipalidades, Tambos y Plataformas Itinerantes de Acción Social. Desde el 2018 hasta la actualidad, se han implementado 104 MAC Express (15 en Centros MAC, 42 en Municipalidades, 39 en Tambos, 7 en PIAS y 1 Aló MAC Express).

El propósito de este canal es acercar los servicios públicos a poblaciones caracterizadas por brechas en lectoescritura, digitalización, conectividad e idiomas, asegurando estándares de atención y reduciendo costos tanto en términos de tiempo como de recursos financieros. La implementación de un nuevo MAC Express conlleva la ejecución de acciones específicas para asegurar su correcto funcionamiento en las plataformas de atención de las entidades públicas correspondientes. Respecto a la operación de este canal, la presencia del asesor MAC Express es un componente crucial para proporcionar atención ciudadana efectiva. La adecuada operación

de los recursos tecnológicos resulta esencial, y su supervisión periódica se presenta como una práctica indispensable para medir avances y tomar decisiones fundamentadas. La operatividad eficiente de MAC Express no solo garantiza la accesibilidad de los servicios a diversas comunidades, sino que también contribuye a optimizar la interacción entre el ciudadano y las entidades públicas, promoviendo así una experiencia de atención integral y efectiva.

En tercer lugar, en el presente documento de sistematización de la Plataforma MAC, se resaltan los beneficios que brindan los diferentes canales de atención a los ciudadanos:

- En términos de cobertura, el horario ampliado es beneficioso para los ciudadanos. Los Centros MAC operan, en promedio, 54 horas semanales y, el canal de atención telefónico Aló MAC ofrece servicios durante 84 horas semanales.
- Hasta diciembre del 2023, la Plataforma MAC ha registrado un total acumulado de 32,183,269 atenciones.
- En términos de inclusión ciudadana, la Plataforma MAC destaca por ser la primera en ofrecer atención en idioma quechua; asimismo, para optimizar la orientación a personas con discapacidad auditiva, los asesores de los Centros MAC reciben capacitación en lenguaje de señas.
- En cuanto a la calidad, los Centros MAC logran un nivel de satisfacción general del 90.86%, considerado un nivel "Alto". Se evidencia un ahorro significativo en tiempo y costos por traslado, con un tiempo promedio de desplazamiento de 32 minutos y un costo estimado de S/ 6.2. Además, se registra un nivel "Alto" de satisfacción del 88.9% en los tiempos de atención y del 84.1% en relación al tiempo de espera.

En cuarto lugar, la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano ha generado valiosas lecciones aprendidas, destacando: la importancia de la continuidad de la política pública para desarrollar procesos a largo plazo y mejorar la estrategia de atención al ciudadano, la articulación interinstitucional e intergubernamental se presenta como un factor clave para construir una visión integrada de la acción estatal. Asimismo, la flexibilización de mecanismos administrativos en la Plataforma ha permitido innovar en el espacio público, adaptándose para lograr mayor eficiencia y se destaca la necesidad de establecer reglas claras y utilizar indicadores como base para garantizar la entrega de servicios con altos estándares de calidad.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la experiencia de la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano y del proceso de sistematización ofrecen una base para la identificación de áreas de mejoras, en las que resaltan: la relevancia de la digitalización de trámites, la estandarización de procesos y la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación como aspectos clave para el futuro desarrollo de la Plataforma. Además, se sugiere potenciar la red de infraestructura y servicios de la Plataforma para desconcentrar operaciones de trámites y actuar como ventanillas de trámites de todas las entidades del Gobierno Nacional, también sirviendo como red de información y atención en situaciones de emergencia. Por último, a nivel de capacidad operativa, se requiere de una estrategia para hacer frente a la expansión (por ejemplo, mediante la creación de un programa para la administración de los Centros MAC).

Finalidad de la sistematización

El objetivo general de la sistematización de la experiencia de la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano (en adelante, Plataforma MAC) es realizar una compilación y análisis sobre el desarrollo y evolución de la Plataforma MAC, desde su creación hasta la actualidad. Este proceso tiene como fin optimizar la Estrategia MAC en sus diversos canales de atención, asegurando su adaptación a las cambiantes necesidades de la sociedad y permitiendo la provisión de servicios públicos de calidad.

Objetivos específicos

1. Sistematizar la metodología, procesos y principales resultados alcanzados a la fecha en la implementación de los canales de atención de la Plataforma MAC: canal presencial (Centros MAC); canal no presencial (Aló MAC, MAC.pe); y, canal mixto (MAC Express).
2. Identificar los actores centrales, desafíos enfrentados, lecciones aprendidas y, buenas prácticas que han aportado a la mejora de la atención a los ciudadanos.
3. Generar información para la difusión y comunicación de la Plataforma MAC y sus canales de atención.

Alcance

El alcance de la sistematización abarca los tres canales de la Plataforma MAC; así como, los diferentes procesos y etapas para la implementación y operación de sus canales de atención; por ello, se recopiló información desde el inicio de la Estrategia (año 2010) hasta la actualidad. Es decir, el énfasis principal de la sistematización está en el “back office”. Asimismo, cabe señalar que en este documento se hace una reconstrucción y análisis del proceso del desarrollo de la Plataforma MAC, por lo que no es una evaluación, seguimiento o investigación académica.

Modernización de la gestión pública en el Perú

Con la finalidad de entender en qué contexto inicia y se desarrolla la Plataforma MAC, en esta sección se hace un recuento de las tendencias en materia de gestión pública y de los avances en materia de modernización en el Perú.

Tendencias en gestión pública que enmarcaron la configuración de la Plataforma MAC

El “estado centrado en el ciudadano” es el resultado de décadas de evolución y adaptación en la gestión pública. Aunque el camino hacia este enfoque ha sido gradual, ha sido influenciado por la confluencia de críticas a los enfoques anteriores, las demandas cambiantes de la sociedad y los avances tecnológicos que permiten una mayor interacción y participación ciudadana. Como se puede ver en el gráfico, hay un proceso general de evolución en el que progresivamente va ganando espacio la idea de que “el ciudadano importa” no solo como votante, sino como actor central de las administraciones públicas y que éstas se deben a él. La tecnología, en los últimos años ha favorecido mucho más la sofisticación de la oferta de servicios del sector público y en particular, ha tenido y sigue incrementándose una gran influencia en cómo se comprende que se debe dar esa relación Estado-Ciudadano.

A continuación, se muestra la evolución de las corrientes teóricas de la modernización en la administración pública desde 1980, enfocándose principalmente en América Latina.

Gráfico 1. Evolución de las corrientes teóricas de la modernización en la administración pública



Elaboración propia

El cambio en las corrientes de gestión pública hacia un “estado centrado en el ciudadano” ha tenido importantes repercusiones en la forma en que las administraciones públicas abordan y manejan los trámites que los ciudadanos deben realizar.

Desde la década de 1980, América Latina ha presenciado un proceso evolutivo en la modernización de la administración pública, en el cual la simplificación administrativa ha jugado un papel preponderante. Inicialmente, en un contexto marcado por recomendaciones de organismos internacionales y crisis económicas, los esfuerzos estaban orientados a la reducción de costos y tiempos mediante la eliminación de trámites redundantes y la desregulación. Los 80s, con la influencia de New Public Management, comienza también la introducción de tecnologías de la información en la administración pública con la automatización de tareas repetitivas, pero aún limitada interacción digital con los ciudadanos. En el Perú, se puede marcar el primer hito desde 1989 con la dación de la primera Ley de Simplificación Administrativa, Ley N° 25035, que introduce cuatro principios clave: “a) la presunción de veracidad; b) la eliminación de las exigencias y formalidades cuando los costos económicos que ellas impongan a la sociedad, excedan los beneficios que le reportan; c) la desconcentración de los procesos decisorios a través de una clara distinción entre los niveles de dirección y los de ejecución y d) la participación de los ciudadanos en el control de la prestación de los servicios por parte de la Administración Pública, y en la prestación misma de los servicios”(Muñoz, 2011).

En la década de los 90s, se inician esfuerzos por digitalizar servicios y trámites para hacerlos accesibles en línea, aparece el E-Government y los Centros de Servicio Integrados y las "ventanillas únicas" donde los ciudadanos pueden acceder a múltiples servicios en un solo lugar, reduciendo la burocracia y el tiempo de espera. Hacia finales de esta década e inicios de la siguiente, bajo una fuerte influencia del enfoque en el Valor Público se crean plataformas en línea donde los ciudadanos pueden realizar múltiples trámites, acceder a información y brindar retroalimentación para realizar mejoras.

Hacia 1995, el gobierno del Estado de Bahía en Brasil adopta una nueva filosofía de uso intensivo de tecnología y reorganización de procesos y competencias entre las entidades del gobierno, que le permitió crear el primer centro de atención al ciudadano llamado Servicio de Atención al Ciudadano –SAC. Este modelo fue promovido por el gobierno nacional de Brasil desde el Ministerio de Administración y Reforma del Estado - MARE que impulsaba un gran proceso de modernización del Estado y se convirtió en un referente Latinoamericano. Este modelo fue adoptado por otros países como Portugal, Colombia, Mozambique y Angola y posteriormente sería también la base para la propuesta de creación del MAC desde el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)¹.

En el Perú, a partir del Decreto Ley 25868 de noviembre de 1992 se crea la Comisión de Acceso al Mercado que “es competente para conocer sobre los actos y disposiciones de las entidades de la Administración Pública, incluso del ámbito municipal o regional, que impongan barreras burocráticas que impidan u obstaculicen ilegal o irracionalmente el acceso o permanencia de los agentes económicos en el mercado”, lo que en conjunto con otras medidas destinadas a

¹ Araújo Souza Quirino, Liliani Maria (2015). La experiencia exitosa de los centros de atención al ciudadano en Brasil. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, 10- 13 nov. 2015.

fortalecer el proceso de desburocratización de los trámites en la administración pública, van progresivamente consolidando los esfuerzos iniciales de modernización de ésta (Maraví, 2000). En esa década se revisan todos los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos del Estado del Poder Ejecutivo y se eliminan ingente cantidad de procedimientos y requisitos, aplicando las normas de simplificación (López y Ghersinich, 2020).

Sin embargo, con el transcurso del tiempo, las corrientes occidentales en gestión pública (ver gráfico 1) y los avances en América Latina influyeron el enfoque en simplificación tan orientado hacia la facilitación de negocios, hacia una visión más holística que reconocía la diversidad intrínseca de cada región y la necesidad de una mayor participación ciudadana.

En este sentido, la simplificación administrativa dejó de ser una herramienta meramente operativa y pasó a ser vista como una estrategia para acercar el gobierno al ciudadano, permitiendo una gestión pública más integradora y participativa. Paralelamente, la agilización y optimización de procesos no solo apuntó a mejorar la relación Estado-ciudadano, sino que también a fortalecer la competitividad de los países de la región. Una administración eficiente y ágil fue vista como una condición necesaria para eliminar barreras para la inversión, fomentar el emprendimiento y proyectar un ambiente de negocio propicio, lo que a su vez potencia la atracción de inversiones y mejora la posición de los países en rankings internacionales.

En el Perú, se creó en 2006 la Mesa Nacional de Simplificación de Trámites Municipales para Empresas (INTERMESA), como un espacio de concertación público-privado, que reúne a instituciones del poder Ejecutivo, Gobiernos Locales, Gremios del Sector Privado y Organismos de Cooperación mediante la firma del “Acuerdo Interinstitucional para la Simplificación de Trámites Municipio-Empresa TRAMIFÁCIL” Muñoz (2011). Conformada por más de 25 instituciones públicas entre las que participaron la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), el Consejo Nacional de Competitividad y algunas municipalidades provinciales, junto con gremios empresariales (CONFIEP, SIN, CONAPYME y con el apoyo y asesoría de organismos de múltiples organismos de la cooperación internacional). Ese mismo año se creó la primera ventanilla única para la facilitación del comercio exterior (la VUCE fue creada con el DS 165-2006-MEF).

INTERMESA marcó un hito en la coordinación interinstitucional y cuando en la década siguiente se incluyó a la simplificación como parte de la política de modernización de la administración pública, la identificación inicial de necesidades se basó en su trabajo, lo que explica que la Plataforma MAC naciera como MAC-MYPE con la expectativa de reunir trámites para este sector de la economía.

A partir de la década de 2010 bajo la influencia de las corrientes que reivindican Estado centrado en el ciudadano (ver gráfico anterior), el uso de análisis de datos y tecnologías emergentes, los sistemas ya eran capaces de anticipar necesidades y ofrecer soluciones personalizadas. Por ello surgen las intervenciones llamadas “Ciudadano-Céntricas”, tales como el diseño de trámites y servicios digitales pensando en la experiencia del usuario, haciéndolos más intuitivos y amigables, la interacción multicanal para facilitar que los ciudadanos puedan interactuar con la administración a través de múltiples canales (web, aplicaciones móviles, redes sociales, kioscos

digitales, entre otros). Es en este contexto que nace la Plataforma MAC, tomando como ejemplo el modelo brasileiro.

El desplazamiento hacia un "estado centrado en el ciudadano" ha llevado a las administraciones públicas a repensar y rediseñar la forma en que ofrecen y gestionan trámites. Lo que antes era un proceso burocrático, impersonal y muchas veces engorroso, ha ido evolucionando hacia un enfoque más integrado, personalizado y participativo, donde el ciudadano está en el centro de la atención y donde la tecnología juega un papel crucial en facilitar y mejorar la experiencia.

Reconstrucción histórica de experiencia

En esta sección se presenta la evolución detallada de la Plataforma MAC. Para un mejor entendimiento, se ha organizado la evolución en tres grandes periodos que inician con la conceptualización de la estrategia – aunque inicialmente no fue definida como tal –, la réplica y consolidación de la estrategia y, finalmente, la expansión de los canales de atención desde el 2020 a la fecha. Asimismo, al tratarse del Estado, esta evolución ha estado marcada por hitos normativos, los cuales se presentan de manera cronológica en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Evolución normativa de la Plataforma MAC

2002	Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, que estableció que la finalidad fundamental del proceso de modernización es la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal. Esta ley apuntaba a un Estado al servicio de la ciudadanía, con canales efectivos de participación ciudadana, descentralizado y desconcertado, transparente en su gestión, con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados, y fiscalmente equilibrado.
2003	Decreto Supremo N° 125-2003-EF, que aprueba la operación de Endeudamiento Externo a ser acordada entre el Perú y BID, destinado a financiar el “Programa de Modernización y Descentralización del Estado”, bajo el cual se implementa el primer Centro MAC Lima Norte en el 2010.
2009	Resolución Ministerial 465-2009-PCM, que crea el Grupo de Trabajo Multisectorial encargado de viabilizar la implementación del proyecto MAC-MYPE, ejecutado por la Secretaría de Gestión Pública, en el marco del Programa de Modernización y Descentralización del Estado, con la participación de representantes de distintas entidades públicas.
2010	<ul style="list-style-type: none"> Política y Plan Nacional de Simplificación Administrativa Decreto Supremo N° 027-2010 - PCM Creación de Aló MAC
2011	Decreto Supremo N° 091-2011-PCM, Estrategia MAC y sus canales de atención. Se establece que la administración de los centros MAC estará a cargo de la Secretaría de Gestión Pública. Además, se precisan los mecanismos para financiar su funcionamiento e incorporar nuevas entidades a la plataforma.
2012	<ul style="list-style-type: none"> Decreto Supremo N° 109-2012-PCM, Estrategia para la Modernización de la Gestión Pública Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM-SGP que aprueba el Manual del Centro del Mejor Atención al Ciudadano – Centro MAC
2013	Decreto Supremo N° 004-2013- PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
2015	Decreto Legislativo N° 1211, Decreto Legislativo que aprueba medidas para el Fortalecimiento e Implementación de Servicios Públicos Integrados a través de Ventanillas Únicas e Intercambio de Información entre Entidades Públicas.
2017	Decreto Supremo N° 022-2017-PCM, que aprueba un nuevo reglamento de organización y funciones de la Presidencia de Consejo de Ministros. Con este Decreto se crea la Subsecretaría de Calidad de Atención al Ciudadano (SSCAC), que acoge el funcionamiento de la Plataforma MAC.
2018	<ul style="list-style-type: none"> Decreto Legislativo N° 1447, Decreto Legislativo que modifica el Decreto Legislativo N° 1211, que aprueba medidas para el Fortalecimiento e Implementación de Servicios Públicos Integrados a través de Ventanillas Únicas e Intercambio de Información entre Entidades Públicas; adecuando su denominación a “Decreto Legislativo que aprueba medidas para el Fortalecimiento e Implementación de Servicios Integrados y Servicios y Espacios compartidos”; entre otros.

	<ul style="list-style-type: none">• Decreto Supremo N° 181-2018-EF, aprobación de la operación de endeudamiento externo entre Perú y el BID, para financiar parcialmente el proyecto de inversión “Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Soporte para la Provisión de los Servicios a los Ciudadanos y las Empresas, a nivel nacional”.• Resolución Ministerial N° 327-2018-PCM, que crea la Unidad Ejecutora 018: Mejoramiento de Servicios a Ciudadanos y Empresas, del Pliego 001: Presidencia del Consejo de Ministros y aprueba el Manual Operativo del Proyecto (MOP).• Decreto Supremo N° 055-2018-PCM, el cual decreta que la finalidad de la estrategia denominada Mejor Atención al Ciudadano (MAC) es ampliar y optimizar los servicios del Estado para una mejor atención al ciudadano a través de accesos multicanal, basados en tres canales atención.• Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
2019	<ul style="list-style-type: none">• Decreto Supremo N° 044-2019-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 1211, Decreto Legislativo que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos.• Decreto Supremo N° 090-2019-PCM, Decreto Supremo que 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.• Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 009-2019-PCM-SGP, que aprueba la Directiva N° 002-2019-PCM-SGP, que regula las disposiciones para el funcionamiento de la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano – MAC.• Resolución N° 005-2019 PCM-SGP, que aprueba el Manual de Funcionamiento de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano – Centros MAC.
2020	Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2020- PCM- SGP, Protocolo para la operación de los Centros MAC ante el COVID-19
2021	<ul style="list-style-type: none">• Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 002-2021-PCM/SGP - Actualización del Protocolo para la operación de los Centros MAC ante el COVID-19• Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 003-2021 PCM/SGP, que aprueba el Manual de Funcionamiento de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano – Centros MAC.• Resolución Directoral N° 056-2021-PCM/OGA, que aprueba los lineamientos denominados “Procedimiento para la elección del proveedor con quien se suscribirá el convenio de cesión en uso de un inmueble y acondicionamiento de los Centros de Mejora Atención al Ciudadano (Centro MAC) a costo 0.00”.
2022	<ul style="list-style-type: none">• Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 007-2022-PCM-SGP, que aprueba el Manual de Funcionamiento de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano – Centro MAC.• Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 002-2022-PCM/SGP, que aprueba el Manual de Implementación y Funcionamiento del MAC Express.• Resolución de Secretaría General N° 030-2022-PCM/SG, que crea la Unidad Funcional de la Plataforma MAC, con el fin de realizar acciones necesarias para la administración de dicha plataforma y la expansión de sus canales de atención a nivel nacional.
2023	<ul style="list-style-type: none">• Ley N° 31687, Ley que modifica el Decreto Legislativo N° 1211, Decreto Legislativo que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y espacios compartidos.

- Ley N° 31956, Ley que incorpora a los organismos reguladores de los servicios públicos a la Plataforma Mejor Atención al Ciudadano (MAC) y declara de interés nacional la creación de la Ventanilla del Consumidor y Usuario.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 002-2023-PCM/SGP, que aprueba la Directiva N° 001-2023/SGP, Directiva que regula las disposiciones para el funcionamiento de los canales de atención presenciales y mixto de la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano-MAC.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 003-2023-PCM/SGP, que aprueba el Manual de Funcionamiento de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano – Centros MAC

Elaboración propia

Periodo de conceptualización 2002 – 2011:

El trayecto hacia el diseño e implementación de la Plataforma MAC tuvo sus antecedentes en la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley N° 27658) promulgada en 2002, en la cual se declara al Estado peruano en proceso de modernización, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano. Esto debido a que, en materia de atención al ciudadano, la situación evidenciaba problemas como el difícil acceso para el ciudadano a los servicios del estado, excesivos y complejos requisitos y documentos, gran número de trámites que exigían la presencia física del administrado y el excesivo tiempo para atender un trámite.

En este contexto, en el 2003, se aprobó el endeudamiento con el BID para ejecutar el Programa de Modernización y Descentralización del Estado (PMDE), con el objetivo de apoyar una efectiva modernización y descentralización de la administración pública en el Perú. La ejecución de este programa continuó con el nuevo gobierno del 2006, el cual impulsó una reforma estatal a través de la creación de la Comisión Presidencial de Reforma del Poder Ejecutivo (COPRE) para otorgar y promover una ejecución ágil del proceso a nivel del Poder Ejecutivo. Esta comisión se convirtió en un espacio para la organización de talleres sobre la modernización del Estado, llevados a cabo por la PCM y el BID. En estos talleres se desarrollaron debates profundos sobre los desafíos en cuanto al empleo público, la reingeniería de las entidades gubernamentales y la simplificación de trámites para mejorar la atención al ciudadano. Respecto a este último tema, se presentaron las experiencias exitosas del Estado de Bahía en Brasil y de la Ciudad de Bogotá en Colombia, que ofrecían nuevos enfoques para la prestación de servicios públicos (PCM, 2009a)².

En ambos casos las experiencias estaban relacionadas con la creación de centros integrados de atención al ciudadano en los que diversas instituciones públicas y privadas compartían la misma infraestructura física y tecnológica para ofrecer servicios a la población. El enfoque brasileño conocido como el "Shopping de Servicios Públicos" cambió la percepción de una Administración Pública ineficaz y burocrática al priorizar la atención al ciudadano con calidad, eficiencia y capacidad de resolución. Este concepto revolucionó la prestación de servicios públicos al romper el paradigma de una administración ineficiente y burocrática. Este modelo brasileño se hizo famoso a nivel internacional y fue reconocido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Banco Mundial (BM) como un ejemplo a seguir para los países en desarrollo. Colombia, por su parte, implementó un modelo de atención al ciudadano similar en las unidades del Súper-

² Estudio de Proyecto de Inversión Pública a nivel de perfil del Centro MAC Lima Norte realizado por la Presidencia de Consejo de Ministros en el 2009, en el marco del Programa de Modernización y Descentralización del Estado.

CADE, un proyecto de la Alcaldía de Bogotá que se inauguró en 2004 y obtuvo reconocimiento por su eficiencia en la prestación de servicios públicos en la capital del país (PCM, 2009a)³.

Ante el análisis de estas experiencias internacionales, durante la presentación de los Lineamientos de Política sobre la Reforma y Modernización del Estado, el presidente de la República anuncia la creación de una propuesta llamada “Mejor Atención al Ciudadano – MAC”. Ese mismo año se envió una misión de especialistas a Bogotá para conocer la experiencia de la Alcaldía Mayor y su política de servicios de atención al ciudadano. Como resultado de esta visita y las reflexiones derivadas de los talleres ejecutados como parte de la nueva gestión, se concluyó que los modelos exitosos adoptados en otros países podrían ser adaptados y aplicados en el Perú, lo que llevaría a una mejora en la atención y una mayor eficiencia en la prestación de servicios a un menor costo. En este contexto y a raíz de reuniones entre la PCM y el MTPE, se decidió modificar la estrategia de implementación del programa MAC. El propósito fundamental de estos ajustes fue el fortalecimiento de los servicios relacionados con la formalización y desarrollo empresarial, los cuales eran proporcionados por el programa “Mi Empresa” del MTPE. Como resultado de esta decisión se crearía el Módulo de Mejor Atención al Ciudadano de la Micro y Pequeña (MACMYPE), siendo su enfoque principal la provisión de servicios de apertura de negocios y desarrollo empresarial (PCM, 2009a)².

En esa línea, en el 2009, se estableció a través de la Resolución Ministerial N° 465-2009-PCM, la creación del Grupo de Trabajo Multisectorial, cuya misión principal fue viabilizar la implementación del proyecto MACMYPE (PCM, 2009b). Este grupo estuvo compuesto por miembros de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) y representantes de distintas entidades públicas. Asimismo, en línea con la Política Nacional de Simplificación Administrativa, se aprobó el Plan Nacional de Simplificación Administrativa, que estableció dentro de sus objetivos estratégicos la creación de “accesos multicanal para los procedimientos y los servicios administrativos” (PCM, 2010a), lo cual dio origen a la implementación del MACMYPE, el cual creado oficialmente a través del Decreto Supremo N° 091-2011-PCM. Desde su concepción, se planteó como una estrategia multicanal con el objetivo de ofrecer a los ciudadanos y empresas diversas opciones. Los canales contemplados fueron: presenciales (fijos e itinerantes), telefónicos y virtuales.

Paralelamente a la aprobación de este marco normativo, se dio la implementación del primer Centro MACMYPE, para lo cual previamente se realizaron estudios de oferta y demanda con el objetivo de determinar los servicios que se brindarían a la ciudadanía. En ese sentido, en noviembre del 2010 se inauguró el primer Centro MACMYPE en el Centro Comercial Plaza Norte, en el distrito limeño de Independencia. El objetivo principal de este Centro MACMYPE era facilitar el proceso de constitución o formalización de empresas. Para esto, el Centro MACMYPE contaba con una pasarela de servicios de 19 entidades públicas y privadas, tales como Banco de la Nación, SUNAT, SUNARP, RENIEC, SIS, MTC, MTP, INDECOPI, Ministerio de Producción, Ministerio del Interior, EsSalud, Colegio de Notarios, entre otros. Durante los dos primeros años de funcionamiento de este Centro MACMYPE, se atendieron a más de 550,000 personas, y en el primer año de operación del canal telefónico y virtual, se registraron 41,396 y 55,032 atenciones respectivamente (Contreras, 2015). Según las estadísticas registradas la mayoría de las personas que comenzaron a acudir al Centro MACMYPE de Lima Norte lo hizo principalmente para

³ Estudio de Proyecto de Inversión Pública a nivel de perfil del Centro MAC Lima Norte realizado por la Presidencia de Consejo de Ministros en el 2009, en el marco del Programa de Modernización y Descentralización del Estado

satisfacer otras demandas ciudadanas, como la solicitud del DNI, la inscripción del RUC, la emisión de pasaportes, los certificados antecedentes policiales y penales, entre otros servicios. Ante esta realidad, el modelo de la Estrategia MAC se adaptó para atender estas necesidades adicionales y ampliar su oferta de servicios (Asenjo, Contreras, Bazán y Raygada; 2021).

A raíz de la exitosa puesta en marcha del primer Centro MAC presencial en Lima Norte, surgió la necesidad de adaptarse y evolucionar de manera continua para garantizar la calidad de los servicios. Esto resultó aún más importante debido a que el acceso a información integral de los servicios seguía siendo limitado para el ciudadano, y persistía una falta de coordinación efectiva entre diversas entidades gubernamentales y sectores en el marco de la Estrategia MAC. Además, la cultura y el compromiso con el servicio al ciudadano todavía no estaban arraigados en la mentalidad de los servidores públicos (Informe de postulación CAD, 2018). Otro hecho que ayudó a repensar la Estrategia MAC fue que, si bien era posible encontrar los servicios en un mismo lugar, estos estaban enfocados en micro y pequeñas empresas (MYPES) y no se integraban bajo una lógica de cadena de valor. Por lo tanto, se hizo necesario establecer cadenas de valor para abordar otras necesidades y demandas cotidianas de la ciudadanía, como educación y empleo.

Periodo de réplica y consolidación 2012 – 2019:

El éxito alcanzado por el Centro MAC Lima Norte marcó el comienzo de un período de réplicas de la Estrategia MAC a nivel nacional. La PCM diseñó una estrategia que implicaba la participación de los gobiernos regionales, siguiendo un enfoque similar al que se había observado en experiencias exitosas a nivel internacional. En respuesta a esta necesidad de colaboración, se buscaron aliados, y uno de los primeros en unirse fue el Gobierno Regional del Callao. Este Gobierno Regional asumió la responsabilidad de implementar el segundo Centro MAC, el cual comenzó a operar en agosto del 2012 y el cual en su primera semana de funcionamiento atendió a aproximadamente 2,400 personas. Posteriormente, se unió a esta modalidad de convenio la Municipalidad Distrital de Ventanilla. En diciembre del 2012 suscribió un acuerdo marco de cooperación interinstitucional con la PCM con el propósito de implementar el Centro MAC Ventanilla, el cual fue inaugurado en febrero de 2014. Siguiendo esta misma línea de réplica, en diciembre de 2014 se inauguró el cuarto Centro MAC en Piura, el cual se convirtió en el primer centro implementado a través del mecanismo de obras por impuestos (Contreras, 2015).

Es importante resaltar que una de las principales diferencias entre el primer Centro MAC de Lima Norte y los tres nuevos Centros MAC de ese periodo radicó en el enfoque de los servicios ofrecidos. Estos nuevos Centros MAC ya no se limitaban exclusivamente a la gestión de trámites relacionados con MYPES, sino que se amplió la visión para abarcar una diversidad de servicios provenientes de distintas entidades, creando así una cadena de valor más completa y beneficiosa para los ciudadanos (Informe de postulación CAD, 2018). Además, dado que la implementación del primer Centro MAC implicó una estrecha y ardua gestión con empresas privadas, se buscó que los gobiernos regionales tuvieran la capacidad de gestionar financiamientos con el sector privado, incluyendo centros comerciales, y que los Centros MAC fueran administrados por dichos gobiernos regionales.

En ese marco, con el objetivo de potenciar las ventanillas únicas y la Plataforma MAC, se promulgó el Decreto Legislativo N° 1211. Este decreto estableció el marco normativo para la

integración de los servicios y procedimientos del Estado, tanto presenciales como virtuales, dentro de los cuales se encuentra la Plataforma MAC (PCM, 2015). Asimismo, con el cambio de gobierno en el 2016, la consolidación de la Estrategia MAC a nivel nacional recibió un nuevo impulso. Durante el discurso de investidura del Presidente del Consejo de Ministros, se planteó como objetivo la creación de 24 Centros MAC a nivel nacional, asegurando la existencia de al menos un Centro MAC en cada región del país. Este anuncio fue un elemento fundamental para priorizar la satisfacción de las necesidades del ciudadano y situarlo en el centro de las preocupaciones de la administración pública. Este enfoque se materializó en diversas iniciativas, como la creación del Gob.pe como plataforma única de consulta de trámites ante el Estado, la creación de la Secretaría de Gobierno Digital, la creación de la pasarela de pago del Estado (págalo.pe), el lanzamiento del laboratorio de innovación para los servicios al ciudadano, la aprobación del análisis de "calidad regulatoria" y la implementación de Centros MAC.

En esa línea, la envergadura de este encargo generó un cambio en la comprensión y gestión de los Centros MAC. Como se verá a detalle en los siguientes párrafos, se emprendieron esfuerzos para simplificar la coordinación con las entidades públicas participantes mediante la aprobación de estándares de servicio y la suscripción de cláusulas de adhesión para la incorporación de entidades a los Centros MAC, en lugar de la firma de convenios marco y específicos. Además, se asignaron recursos en la propuesta de inversión pública con el fin de crear una central de monitoreo unificada de servicios que abarcara todos los Centros MAC. En términos normativos, se realizaron ajustes para fortalecer los Centros MAC, convirtiéndolos en el centro principal de servicios del Poder Ejecutivo. Para lograr esto, se prohibió la apertura de oficinas sin la autorización de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) y se facilitó la modalidad de implementación de los Centros MAC a través de locales comerciales equipados con el alquiler "llave en mano". Asimismo, se habilitó, a través de una modificación en la Ley del Procedimiento Administrativo General contenida en el Decreto Legislativo N° 1272 en los artículos referidos a la delegación de competencias, para que parte de la gestión de los trámites pueda ser asumido entre entidades públicas con el objetivo de incrementar la cantidad de servicios provistos y entidades participantes en los Centros MAC⁴.

En el 2017, se inauguró el quinto Centro MAC en Lima Este, cuyo financiamiento provino de recursos del Proyecto PNUD y fue administrado directamente por la PCM. Posteriormente, en el 2018, se inauguró un Centro MAC en Arequipa, el cual también fue implementado mediante el mecanismo de obras por impuestos bajo la administración del Gobierno Regional de Arequipa.

Pese a que la estrategia de involucrar a los gobiernos regionales en la administración de los Centros MAC estuvo inspirada en experiencias internacionales, en el contexto peruano se encontraron obstáculos significativos. La volatilidad y cambios frecuentes en la gestión de los gobiernos regionales planteaban un riesgo potencial para garantizar los estándares de calidad de la Plataforma MAC. En esa línea, como resultado de los problemas surgidos en el Centro MAC

⁴ El Decreto Legislativo 1272, que modificó la Ley 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General, incorporó en el artículo 67 sobre la delegación de competencia, el numeral 67.1 con el siguiente texto: "Las entidades pueden delegar el ejercicio de competencia conferida a sus órganos en otras entidades cuando existan circunstancias de índole técnica, económica, social o territorial que lo hagan conveniente (...) y simultáneamente se modificó el numeral 67.2 para restringir la "atribución esencial" y por ende indelegable a la "resolución de recursos administrativos en los órganos que hayan dictado los actos objeto de recurso, y las atribuciones a su vez recibidas en delegación". De esa forma, se abrió la posibilidad de delegar hacia la PCM la tramitación de acciones que estuvieran claramente normalizadas vía aplicaciones de tecnología, con la intención de facilitar que más entidades puedan encargar sus trámites a la PCM en tanto gestora de los Centros MAC.

Arequipa para su sostenibilidad, de manera conjunta con el Gobierno Regional, se tomó la decisión de que este centro fuera administrado por la PCM; lo que se concretó en diciembre de 2018, mediante la suscripción de un convenio de transferencia y la operación de transferencia inició a partir del 1 de enero de 2019. Este hecho dejó como lección aprendida que la sostenibilidad de los Centros MAC y de la estrategia, requería de la administración de la PCM a fin de coordinar con los otros actores y de garantizar los estándares de calidad.

Como se vio en el periodo anterior, los cambios en la operación de la Plataforma MAC se realizaron de manera simultánea con la aprobación de normas para fortalecer el marco normativo de la Estrategia MAC y promover su consolidación. En este periodo se promulgaron tres normas importantes. En septiembre de 2018 se aprobó el Decreto Legislativo N° 1447 que modificó el Decreto Legislativo N° 1211, y que, entre otros estableció disposiciones para la implementación y operación de la Plataforma MAC y para su financiamiento. Asimismo, a través del Decreto Supremo N° 044-2019-PCM y Decreto Supremo N° 090-2019-PCM, se aprobó el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 1211 y el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1211, respectivamente; mediante el cual se desarrollan, entre otros, las funciones y roles de las entidades que participan de la Plataforma MAC, así como aspectos vinculados con la implementación, operación y financiamiento de los canales de atención (PCM, 2019a).

Asimismo, es importante mencionar el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1211, a través del cual se definieron los canales de atención de la Plataforma MAC, siendo los siguientes: (i) canal de atención presencial (Centros MAC), (ii) canal de atención no presencial (Aló MAC y Portal MAC), y (iii) canal de atención mixto (MAC Express). Además de establecer estos canales de atención, el Reglamento definió los roles y atribuciones de las entidades participantes, tanto públicas como privadas, y detalló el desarrollo de cláusulas de adhesión y acuerdos de nivel de servicio, entre otros aspectos de importancia para el funcionamiento de la Plataforma MAC.

Asimismo, otro hito importante durante este periodo fue la aprobación del endeudamiento externo con el BID, a través del Decreto Supremo N° 181-2018-EF. Este financiamiento respaldó el Proyecto "Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Soporte para la Provisión de los Servicios a los Ciudadanos y las Empresas, a Nivel Nacional" (PROMSACE). El objetivo principal de este proyecto fue mejorar y ampliar los servicios de soporte para la prestación de servicios a ciudadanos y empresas, con el propósito de reducir los costos de transacción. En el marco de este proyecto, se creó la Unidad Ejecutora 018: Mejoramiento de Servicios a Ciudadanos y Empresas, mediante la Resolución Ministerial N° 327-2018-PCM, la cual incluyó como línea de acción la implementación de 11 Centros MAC (PCM, 2018c). Es importante señalar que, aunque PROMSACE se consignó en el 2018, pasaron varios años después de su aprobación para la implementación de los Centros MAC planificados debido a diversos desafíos, principalmente de carácter administrativo. Este financiamiento sentaría las bases para el periodo de expansión de la Estrategia MAC.

Durante este periodo, otro hecho relevante se dio en el 2018, cuando la Estrategia MAC obtuvo el reconocimiento de Buena Práctica de Gestión Pública en la categoría Servicio de Atención al Ciudadano y el de Cooperación Público- Público, otorgado por la organización Ciudadanos al Día (CAD).

Además, es importante resaltar que, en paralelo al desarrollo del marco normativo y de la implementación del canal presencial y no presencial de la Plataforma MAC, en el año 2018, se creó un nuevo canal, denominado MAC Express. Este canal surgió como respuesta a la problemática identificada sobre cómo acercar los servicios a las zonas más lejanas donde residen los ciudadanos, sin imponer costos adicionales a las entidades públicas en términos de alquiler de locales o contratación de personal (Informe de postulación CAD, 2021).

Durante un extenso período, los ciudadanos que residían en áreas remotas de las localidades se enfrentaron a obstáculos significativos para acceder a los trámites y servicios gubernamentales. Estos desafíos surgían de la limitada accesibilidad a las sedes de las entidades públicas en las ciudades y se veían exacerbados por las brechas de lectoescritura y conectividad que prevalecen a nivel nacional (Informe de postulación CAD, 2021).

Consciente de este problema, en 2017, la PCM llegó a la conclusión de que una solución efectiva sería diseñar un modelo de atención digital en colaboración con las municipalidades, Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS) y Tambos; para lo cual, se coordinó con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Esto permitiría a los ciudadanos acceder a los trámites y servicios en sus propias comunidades, caseríos y centros poblados. Esto fue posible porque en simultáneo se había dado impulso a la digitalización de los trámites del Gobierno Nacional. Como resultado de esta iniciativa, en 2018 se inauguró el primer MAC Express en una agencia de la Municipalidad Distrital de Santa Anita. Luego, en 2019, se inició la implementación de este canal en Tambos y PIAS. Así pues, los beneficios significativos obtenidos a través del canal mixto MAC Express fueron reconocidos en el 2022 con la certificación como Buena Práctica en Gestión Pública, en la categoría de Cooperación Público – Pública, otorgada por la organización Ciudadanos al Día (CAD).

Periodo de expansión 2020 – actualidad:

Posteriormente al periodo de réplica y consolidación, y siguiendo el objetivo de contar con al menos un Centro MAC en cada región del país se inició una etapa de expansión de la Plataforma MAC.

Utilizando recursos ordinarios de la PCM, se implementaron dos Centros MAC nuevos. Uno de ellos fue el Centro MAC Lima Sur, el cual comenzó a operar en 2020, y el otro fue el Centro MAC Cajamarca en 2021. Estos dos Centros MAC desempeñaron un papel crucial en la mejora de la Plataforma MAC, ya que a partir de su implementación se logró estandarizar las especificaciones técnicas para futuros Centros MAC. Además, se registraron avances significativos en los sistemas administrativos del Estado, especialmente en los ámbitos de inversión, en el que, se creó un código único para los Centros MAC implementados con recursos de PROMSACE. Asimismo, se desarrolló un instrumento legal llamado "Convenio de Cesión de Uso y Acondicionamiento"⁵, para el cual se debe seguir el procedimiento establecido en la Resolución Directoral N° 056-2021-

⁵ Este instrumento se suscribe con un proveedor cuando el costo de arrendamiento ofertado durante el proceso de selección es igual a cero, lo cual implica que no es aplicable la Ley de Contrataciones del Estado.

PCM/OGA⁶. Estos logros representaron avances significativos en el sistema administrativo del Estado y proporcionaron información valiosa para la implementación de los Centros MAC siguientes (PCM, 2021b).

A través de los recursos obtenidos mediante el endeudamiento externo con el BID, entre los años 2021 y 2022, se logró implementar 5 Centros MAC: Centro MAC Loreto, Huánuco, La Libertad, Moquegua y Ucayali, y en el 2023 se implementaron los Centros MAC Junín y Cusco.

Otro hito importante durante esta fase fueron los ajustes realizados como consecuencia de la pandemia por la COVID-19, la cual tuvo impacto en la operación de la Plataforma MAC. En primer lugar, la inmovilización social obligatoria y el cierre temporal de algunas entidades públicas resultaron en una disminución considerable en el número de atenciones de los Centros MAC. Durante seis meses, los Centros MAC se vieron obligados a suspender la atención presencial, lo que redujo las atenciones anuales en un 72% en el 2020. Ante esta situación de incertidumbre, la Plataforma MAC implementó diversas acciones para, dentro de sus competencias, suplir la brecha de atención generada por la falta de acceso a las diferentes entidades públicas y, se buscó fortalecer otros canales de atención que, si bien ya existían en años anteriores, no habían sido suficientemente priorizados (Asenjo, Contreras, Bazán y Raygada; 2021).

En ese sentido, durante la pandemia, se decidió fortalecer los canales no presenciales, tanto el Aló MAC como el Portal MAC. A través de estos medios, los ciudadanos recibieron orientación sobre sus trámites en diversas entidades públicas, y, dependiendo del nivel de digitalización del servicio, pudieron realizar sus trámites de manera electrónica. Asimismo, se fortaleció el canal de atención mixto MAC Express, que, respetando todas las medidas de bioseguridad para prevenir la propagación de la pandemia, continuó atendiendo las necesidades y solicitudes de los ciudadanos durante la inmovilización social obligatoria. Estos MAC Express, ubicados en algunas municipalidades, Tambos y PIAS, generaron más de 1,900 atenciones a nivel nacional (Asenjo, Contreras, Bazán y Raygada; 2021).

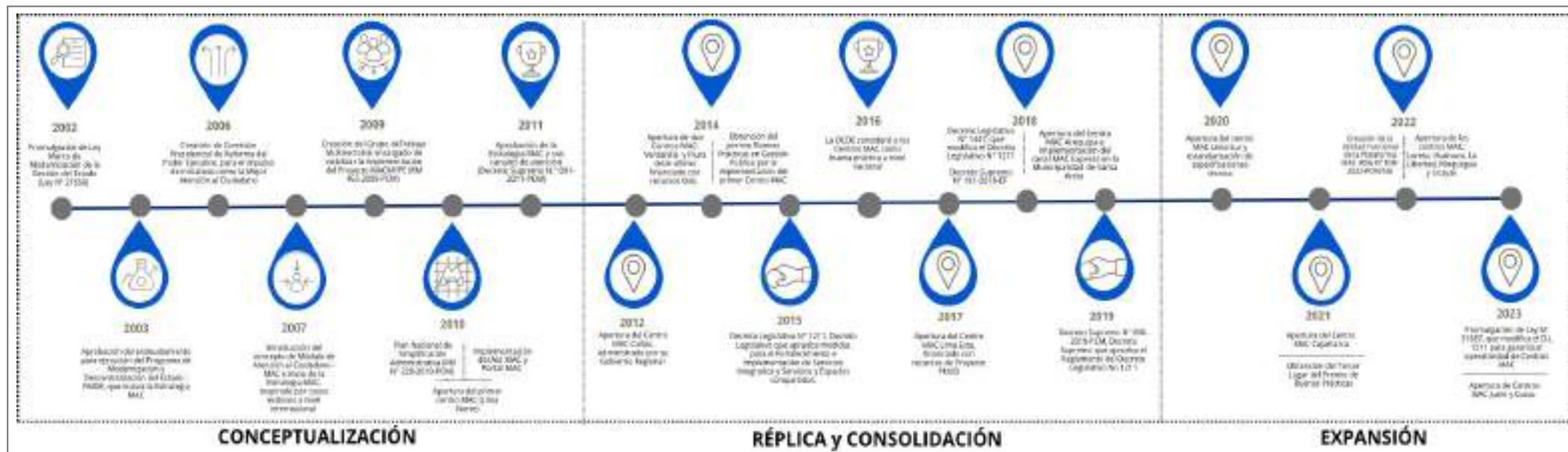
Así pues, si bien los tres canales han ido surgiendo de manera paulatina y se han constituido formalmente como tales desde el 2019; ha sido durante la pandemia, que se ha fortalecido y constatado la importancia de los canales de atención semipresencial y no presencial en el proceso de satisfacer las demandas ciudadanas con una atención de calidad y ofreciendo un servicio innovador, relevante y eficiente.

En la actualidad, la Plataforma MAC tiene como objetivo primordial acercar los servicios del Estado al ciudadano, centrándose en satisfacer sus necesidades y ofreciendo tres canales de atención: presencial, mixto y no presencial, según las preferencias y características de los ciudadanos. La estrategia establece la presencia de un Centro MAC en cada capital de las regiones del país, con la excepción de Lima, donde dada su alta densidad poblacional, se contempla la

⁶ Según esta Resolución que aprueba el “Procedimiento para la elección del proveedor con quien se suscribirá el convenio de cesión en uso de un inmueble y acondicionamiento de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (Centros MAC) a costo S/ 0.00”, si el informe de la Oficina de Asuntos Administrativos (OAA)-actualmente Oficina de Abastecimiento- concluye la existencia de dos o más ofertas presentadas para la suscripción de un convenio, las actuaciones estarán a cargo de un Comité Técnico (conformado por representantes de la Oficina General de Administración y de la Subsecretaría de Calidad de Servicios- SSCS) y si solo es una oferta, las actividades estarán a cargo de la OGA. En el primer caso, el Comité invita a presentar propuestas a las empresas que presentaron cotización igual a 0, y en caso de empate se efectúa un sorteo, que es público.

existencia de múltiples Centros MAC. Este canal presencial se enfoca principalmente en reducir los tiempos y costos de los trámites, proporcionando una pasarela de servicios de diferentes entidades en un mismo espacio físico. Por otro lado, los MAC Express tienen como público objetivo principalmente a las poblaciones rurales del país. Por último, el canal no presencial busca atender consultas, programación de citas, información de trámites, así como información adicional sobre servicios brindados, principalmente a ciudadanos que prefieren una atención no presencial. De tal modo, la Plataforma MAC se configura como un modelo de atención cuyo propósito fundamental radica en acercar los servicios gubernamentales al ciudadano. Este objetivo tiene un enfoque central en la prestación de servicios de alta calidad, lo que a su vez se traduce en un significativo ahorro de tiempo y costos para los ciudadanos en el proceso de acceso a los servicios estatales (Asenjo, Contreras, Bazán y Raygada; 2021). Actualmente, se encuentra en funcionamiento un total de 15 Centros MAC, 104 MAC Express, y el Aló MAC y el Portal MAC, que brindan una cobertura de alrededor de 200,000 atenciones en promedio. Esta consolidación y expansión de la Plataforma MAC ha sido posible gracias al liderazgo y compromiso político de las autoridades, el financiamiento para su implementación y operación, así como el trabajo del personal técnico que ha estado involucrado en su desarrollo y que ha buscado la institucionalización de Estrategia MAC como política pública. En el siguiente gráfico, se presenta una línea de tiempo estratégica de la Plataforma MAC.

Gráfico 2. Línea de tiempo de la Plataforma MAC.



Elaboración propia

Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano

La Plataforma MAC tiene como finalidad acercar el Estado a los ciudadanos de manera efectiva, centrándose en satisfacer sus necesidades. Es una estrategia multicanal que ofrece tres canales de atención: presencial, mixto y no presencial, teniendo en cuenta las preferencias y características de los ciudadanos. En esencia, la Plataforma MAC se esfuerza por brindar un servicio de alta calidad que se adapte a las necesidades de los ciudadanos, representando un gobierno centrado en el ciudadano y accesible para ellos (Asenjo, Contreras, Bazán y Raygada; 2021).

Uno de los pilares fundamentales de esta iniciativa es proporcionar una atención de calidad, teniendo en cuenta factores que influyen en la satisfacción de las personas, como un buen trato durante la atención, información precisa y oportuna, un ambiente agradable, tiempos de espera y gestión eficientes, cumplimiento de pasos, resultados satisfactorios de la gestión, accesibilidad y confianza. Estos factores son la base de la experiencia MAC (Asenjo, Contreras, Bazán y Raygada; 2021).

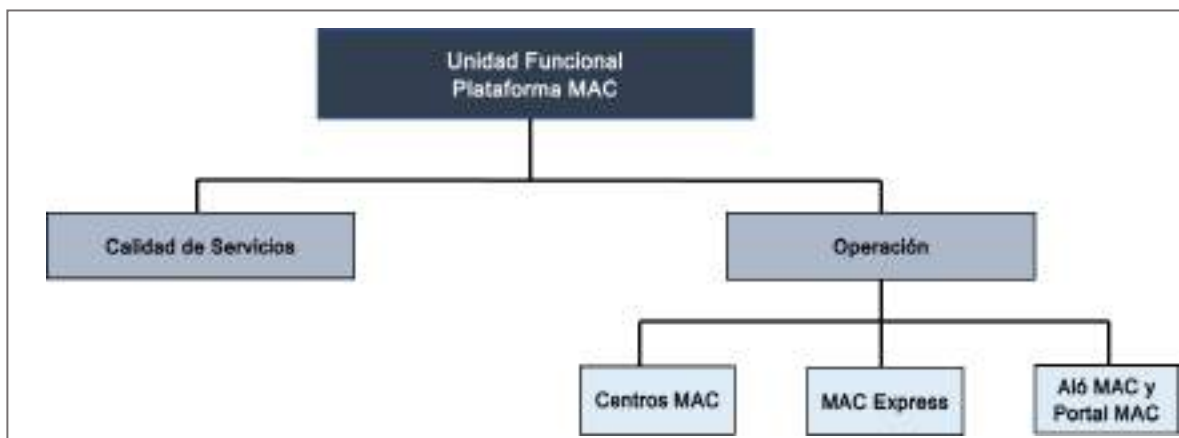
La Plataforma MAC, con el fin de cumplir su objetivo central, se apoya en una estructura organizativa efectiva, dirigida por la Subsecretaría de Calidad de Servicios (SSCS⁷) de la SGP. La SSCS es la unidad orgánica a cargo de llevar a cabo las acciones necesarias para la dirección, administración, implementación, operación y supervisión a nivel nacional de los canales de atención de la Plataforma MAC. Además, es responsable de la tarea de ampliar y optimizar los procedimientos y la provisión de servicios bajo la estrategia de acceso multicanal de la Plataforma MAC (PCM, 2021a). Para que la Plataforma MAC alcance su objetivo central, la SSCS se estructura de la siguiente manera:

- Unidad Formuladora de la SGP: en el contexto de la Plataforma MAC, tiene la responsabilidad de elaborar el estudio de preinversión de los Centros MAC, realizar el monitoreo y seguimiento en todo el proceso de implementación. Asimismo, esta unidad representa al área usuaria en las gestiones de recepción del Centro MAC una vez que ha sido implementado. Está compuesta por un coordinador y personal técnico (especialistas en arquitectura, electricidad, mecánica y comunicaciones).
- Unidades Ejecutoras: dentro del marco de la Plataforma MAC, existen dos Unidades Ejecutoras. La primera es la Unidad Ejecutora de Inversiones 003 – Oficina General de Administración, que opera bajo la Secretaría General de la PCM y se encarga de implementar los Centros MAC utilizando recursos ordinarios de la PCM. La segunda es la Unidad Ejecutora 018 - PROMSACE, y está a cargo de implementar los Centros MAC financiados con recursos provenientes del BID-PROMSACE. Ambas Unidades Ejecutoras tienen responsabilidades que incluyen la elaboración del expediente técnico o documentos equivalentes para el proyecto del Centro MAC, la ejecución tanto física como financiera del proyecto del Centro MAC, el mantenimiento actualizado de la información de las inversiones en el Banco de Inversiones durante la fase de ejecución y, finalmente, la liquidación y el cierre del proyecto de implementación del Centro MAC.

⁷ Esta unidad orgánica depende de la SGP fue creada en el 2017, como parte de la nueva estructura orgánica de la PCM.

- Unidad Funcional de la Plataforma MAC: está bajo la dependencia de la SSCS de la SGP, es la unidad encargada de operar y mantener los canales de atención de la Plataforma MAC. Entre sus funciones destacan: proponer y llevar a cabo acciones que contribuyen a ampliar y optimizar la integración de servicios ofrecidos por entidades a nivel nacional, regional y local en la Plataforma MAC. Asimismo, tiene como responsabilidad coordinar, planificar y ejecutar las acciones relacionadas con la administración, implementación, operación, mantenimiento, seguimiento y evaluación de la gestión de los canales de atención a nivel nacional, dentro de su ámbito de competencia y siguiendo los estándares de calidad de servicio establecidos. La Unidad Funcional de la Plataforma MAC está compuesta por un Coordinador y un equipo central que se distribuye de la siguiente manera:

Gráfico 3. Organigrama de la Unidad Funcional de la Plataforma MAC



Fuente: Presentación - PLATAFORMA MAC 2023 – MICS
 Elaboración propia

- Equipo de Calidad de Servicios: Equipo responsable de establecer acciones de procesos y mejora continua (Acuerdos de Nivel de Servicio, estudios de calidad de servicios, supervisión a la Plataforma MAC, capacitación), y gestión de la información (instrumentos de gestión y análisis de información).
- Equipo de operación:
 - o Centros MAC: encargado de efectuar las coordinaciones con entidades participantes, realizar capacitaciones a asesores de servicios, supervisión del cumplimiento de las Cláusulas de Adhesión y Acuerdos de Nivel de Servicio; así como la gestión de incidencias de los Centros MAC.
 - o MAC Express: responsable de dar asistencia técnica para la implementación de nuevos MAC Express, realizar capacitaciones a asesores de servicios, supervisión del cumplimiento de las Cláusulas de Adhesión y Acuerdos de Nivel de Servicio; así como la gestión de incidencias de los MAC Express.
 - o Aló MAC y Portal MAC: responsable del monitoreo, supervisión y complementariedad de los canales no-presenciales con los otros dos canales de atención.

Ahora bien, reconociendo que esta es una estrategia multicanal, en esta sección para fines prácticos, se describe y analiza los hitos claves de la Plataforma MAC por cada canal de atención. Para ello, a partir de la información secundaria y de la información primaria recogida en las entrevistas, se analiza cómo se implementa y opera cada canal de atención y los factores claves para el éxito.

Canal Presencial: Centro MAC

Los Centros MAC son espacios físicos de atención en los que se prestan servicios (orientación, tramitación de procedimientos y servicios de atención al ciudadano) de diversas entidades públicas en un mismo lugar.

Los Centros MAC, como canal presencial, fueron creados junto a los dos canales (telefónico y virtual) como parte de la estrategia denominada “Mejor Atención al Ciudadano”, mediante el Decreto Supremo N° 091-2011-PCM, con la finalidad de ampliar y optimizar los servicios del Estado para una mejor atención al ciudadano a través de accesos multicanal.

Alcance de los Centros MAC

En los más de 13 años desde la creación de esta estrategia, los Centros MAC se han expandido a lo largo del país. Actualmente, están operando 15 Centros MAC en 12 regiones y 4 Centros MAC están en proceso de implementación. El primer canal presencial fue el Centro MAC Lima Norte, inaugurado el 29 de noviembre del 2010, en el Centro Comercial Plaza Lima Norte.

Tabla 2. Lista de Centros MAC a nivel nacional

Centros MAC	Fecha de inicio de operaciones
1. MAC Lima Norte (inaugurado en el distrito de Independencia y mudado al distrito de Comas)	29 de noviembre del 2010
2. MAC Callao (distrito de Bellavista)	13 de agosto del 2012
3. MAC Ventanilla (distrito de Ventanilla)	10 de febrero del 2014
4. MAC Piura (distrito de Piura)	16 de diciembre del 2014
5. MAC Lima Este (inaugurado en el distrito de El Agustino y mudado al distrito de Santa Anita)	12 de junio del 2017
6. MAC Arequipa (distrito de Paucarpata)	02 de setiembre del 2018
7. MAC Lima Sur (distrito de San Juan de Miraflores)	19 de octubre del 2020
8. MAC Cajamarca (distrito de Cajamarca)	06 de agosto del 2021
9. MAC Loreto (distrito de Punchana)	24 de enero del 2022
10. MAC Moquegua (distrito de Moquegua)	23 de marzo del 2022
11. MAC Huánuco (distrito de Huánuco)	09 de febrero del 2022
12. MAC La Libertad (distrito de Trujillo)	25 de agosto del 2022
13. MAC Ucayali (distrito de Yarinacocha)	14 de noviembre del 2022
14. MAC Junín (distrito de Huancayo)	02 de mayo del 2023
15. MAC Cusco	23 de octubre 2023

Centros MAC	Fecha de inicio de operaciones
16. MAC Áncash	En proceso de implementación
17. MAC Puno	En proceso de implementación
18. MAC Ica	En proceso de implementación
19. MAC Ayacucho	En proceso de implementación

Elaboración propia

Esta expansión ha consistido no solo en implementar y poner en operación Centros MAC en más regiones, sino también en un crecimiento sustancial tanto en la cantidad de entidades participantes como en la variedad de servicios ofrecidos. Inicialmente, el primer Centro MAC contó con la colaboración de 18 entidades públicas que proporcionaban un total de 89 servicios. Con el avance y la expansión de canales presenciales a nivel nacional, el número de entidades públicas ha aumentado considerablemente, y en la actualidad, los Centros MAC cuentan con la participación de 50 entidades públicas de los tres niveles de gobierno que ofrecen a los ciudadanos alrededor de más de 570 servicios (Para obtener información detallada sobre las entidades y los servicios que ofrecen, consulte los Anexos 2 y 3). Así pues, las entidades participantes son: Banco de la Nación, Seguro Social de Salud (EsSalud), Instituto Nacional Penitenciario (INPE), Ministerio de Relaciones Exteriores, MTPE, Poder Judicial, Seguro Integral de Salud (SIS), Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), Superintendencia Nacional de Migraciones, Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT); además, dependiendo del MAC, se pueden realizar gestiones con otras entidades locales tales como un gobierno regional (por ejemplo: Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones, Gerencia Regional de Comercio Exterior Turismo y Artesanías, Gerencia Regional de Producción), municipalidades, servicios de administración tributaria, empresas de servicio público del rubro de electricidad; así como, empresas prestadoras de servicios de saneamiento.

Asimismo, este crecimiento ha tenido un efecto significativo en el aumento de las atenciones brindadas por los Centros MAC, registrándose aproximadamente más de 21,834,110 atenciones durante los primeros nueve años de existencia de los Centros MAC. Sin embargo, es importante resaltar que la pandemia de la COVID-19 y las medidas de inmovilización social obligatoria resultaron en una disminución notable en el número de atenciones proporcionadas por los Centros MAC. La suspensión temporal de la atención presencial en estos centros durante un periodo de seis meses limitó las oportunidades de los ciudadanos para llevar a cabo sus gestiones de manera presencial (Asenjo, Contreras, Bazán y Raygada; 2021).

En esa línea, las atenciones brindadas por los Centros MAC experimentaron una reducción sustancial durante el año 2020, periodo de inmovilización obligatoria y continuó en el año 2021 debido a las restricciones de aforo impuestas como parte de las medidas de mitigación de riesgos de contagio en respuesta a la pandemia de la COVID-19. No obstante, con la gradual superación de la pandemia, las atenciones han vuelto a mostrar una tendencia al alza, y hasta agosto del 2023, el número de atenciones supera el registro de todo el año anterior, teniendo aproximadamente 2,048,501 atenciones.

Estrategia de los Centros MAC

La estrategia o modelo de los Centros MAC tiene dos grandes fases: (i) la implementación y (ii) la operación y mantenimiento. Es importante señalar que, a lo largo de los años de operación de los Centros MAC, la estrategia de implementación, así como el funcionamiento se ha ido adaptando, considerando los cambios normativos, fuentes de financiamiento y también lecciones aprendidas o mejoras que fueron surgiendo en el proceso. Por ello, en esta sección se aborda la evolución de la estrategia desde el primer MAC hasta la actualidad.

1. Modelo de implementación de los Centros MAC

La implementación de los Centros MAC a lo largo de estos 13 años ha involucrado diversas estrategias de implementación, adaptadas en base a las experiencias previas y en, gran medida, por las fuentes de financiamiento. En esta sección, primero se hace un recuento de la implementación de los distintos Centros MAC a lo largo del periodo, para luego describir el proceso actual.

Centro MAC Lima Norte y primeras réplicas

El primer Centro MAC fue financiado con recursos provenientes del BID a través del PMDE. Este proceso de implementación del Centro MAC Lima Norte estuvo a cargo de la SGP y tomó aproximadamente 20 meses, considerando los plazos desde la fase de planificación y diseño del proyecto piloto. El proyecto inicial implicó una inversión de S/. 4,000,000 de soles que se distribuyeron a lo largo de seis etapas: diseño del proyecto, implementación del Centro MAC, articulación interinstitucional, prestación de servicios y el monitoreo y evaluación de la calidad de los servicios (Contreras, 2015).

A partir de las lecciones aprendidas de la implementación del Centro MAC Lima Norte, el proceso de implementación fue mejorado y adaptado para que pueda ser financiado por los gobiernos regionales, bajo el acompañamiento y asesoría de la PCM. Siguiendo esta línea de desarrollo, el 26 de agosto de 2012, un año y medio después de la inauguración del primer Centro MAC, se llevó a cabo la implementación del segundo Centro MAC. Este nuevo centro se materializó como resultado de un convenio de cooperación interinstitucional entre el Gobierno Regional del Callao y la PCM. La inversión destinada a este canal presencial fue de aproximadamente S/. 2,000,000 de soles, ocupando un área de 1,034 m² en el Mall Aventura Plaza de Bellavista. En sus primeros meses, el segundo Centro MAC contó con la participación de 10 entidades gubernamentales y un total de 29 módulos de atención (Contreras, 2015).

En ese mismo año, la PCM estableció un nuevo convenio de cooperación interinstitucional para la implementación de un tercer Centro MAC en colaboración con la Municipalidad de Ventanilla. Este tercer Centro MAC se inauguró el 10 de febrero de 2014 y contó con la participación de 8 entidades gubernamentales y 27 módulos de atención, con una inversión de S/. 3,500,000 soles. En línea con esta colaboración, surgió una iniciativa conjunta entre el Gobierno Regional de Piura, una empresa privada y la asesoría técnica y el apoyo de la PCM. Esta iniciativa dio lugar al establecimiento del primer canal presencial bajo la modalidad de "Obras por Impuestos", el Centro MAC Piura, fue inaugurado el 16 de diciembre de 2014 (Contreras, 2015). Adicionalmente, se llevó a cabo la

implementación de otros dos Centros MAC: el Centro MAC Lima Este y el Centro MAC Arequipa. El último de estos también fue establecido mediante la suscripción de un convenio de cooperación interinstitucional entre el Gobierno Regional de Arequipa y la PCM y bajo la modalidad de Obras por Impuestos.

Durante esta primera etapa de réplicas, se evidenciaron dos aspectos relevantes: en primer lugar, se evidenció una colaboración efectiva en aspectos de financiamiento y gestión entre Gobiernos Regionales, Municipalidades, empresas privadas y la PCM; en segundo lugar, se resaltaron las ventajas de establecer Centros MAC en centros comerciales, ya que los Centros MAC podrían funcionar como “tiendas ancla”, atrayendo a una considerable cantidad de ciudadanos a visitar las instalaciones de los centros comerciales. Este enfoque resultó particularmente atractivo para el sector privado, que manifestó su interés en colaborar con el Estado en esta iniciativa y constituyó aspectos relevantes de la posterior estrategia de implementación.

A partir de 2020, se puede hablar de una segunda fase de expansión de los Centros MAC, en la cual se estableció un modelo renovado de canales de atención presenciales. El propósito de este nuevo modelo era no solo mantener la implementación de Centros MAC en centros comerciales debido a los beneficios evidentes, sino también optimizar la distribución y utilización de los espacios mediante una zonificación más efectiva y la mejora de los estándares de los equipos tecnológicos en general (Actor 4, comunicación personal, 2023). Como parte de esta evolución, con la implementación del Centro MAC Lima Sur se introdujo este nuevo diseño de Centro MAC que buscó actualizar la distribución de los espacios para hacerlos más funcionales e incorporó el uso del canal mixto MAC Express en los Centros MAC como una sección tecnológica de fácil acceso para los ciudadanos. Estas mejoras se implementaron en consonancia con la creación de otros Centros MAC, como el Centro MAC Cajamarca, que, al igual que el Centro MAC Lima Sur, fue financiado con recursos ordinarios de la PCM.

Este nuevo modelo de implementación se consolidó con la implementación de los Centros MAC en el marco de PROMSACE, el cual fue producto del endeudamiento externo del país con el BID.

Centros MAC en el marco del financiamiento de PROMSACE

Incluir la implementación de 11 Centros MAC en PROMSACE fue la estrategia de la PCM para la expansión de la Plataforma MAC a nivel nacional. Con la aprobación de PROMSACE, se creó la Unidad Ejecutora 018: Mejoramiento de Servicios a Ciudadanos y Empresas⁸, la cual es la responsable de la ejecución de los Centros MAC incluidos en este proyecto. Inicialmente, la implementación tuvo ciertas dificultades a nivel administrativo como también para determinar las localidades en donde se iban a implementar los Centros MAC.

Por un lado, a nivel de gestión, dado que en PROMSACE, los Centros MAC están considerados como una actividad vinculada a uno de los componentes del proyecto, se tuvo la dificultad de que todos estaban incluidos en un mismo proyecto de inversión, no se podía elaborar un estudio de inversión

⁸ La Unidad Ejecutora 018: Mejoramiento de Servicios a Ciudadanos y Empresas fue creada mediante la Resolución Ministerial N° 327-2018-PCM.

por cada Centro MAC y, dada su complejidad, se requería contar con uno por cada Centro MAC en donde se especifiquen todos los detalles técnicos de la etapa de preinversión. Es así como, con el apoyo del MEF, se diseñó una figura “sui generis” denominada "Modelo Adecuado de Centro MAC" o "Expedientillo", en el cual se conceptualiza el Centro MAC, se establece la ubicación, el dimensionamiento y los costos de este. Al igual que el estudio de preinversión, el “expedientillo” sirve como insumo para la futura elaboración del expediente técnico que se realiza en la fase de habilitación (Actor 29, comunicación personal, 2023).

Otro de los principales desafíos de la implementación de los Centros MAC en el marco del PROMSACE fue la identificación de los locales para los centros. Antes de PROMSACE, la mayoría de los Centros MAC se establecieron en centros comerciales y en ciudades de gran envergadura. Sin embargo, uno de los objetivos de PROMSACE fue la implementación de Centros MAC en aquellas regiones⁹ con más brechas de acceso a servicios y en zonas con mayores índices de pobreza; precisamente muchas de estas regiones no cuentan con centros comerciales, por lo que el modelo tuvo que adaptarse (PCM, 2017¹⁰). En esa línea, pese a los esfuerzos esto significó un gran desafío para la SGP, pues si bien en algunas regiones existían locales regionales que podían ser destinados a los Centros MAC mediante afectación en uso, la mayoría tenían problemas de saneamiento físico y legal, lo cual dificultó la implementación de los Centros MAC. El ejemplo de Huancavelica muestra bien esta situación pues, a pesar de la voluntad del gobierno regional de ceder un terreno, la implementación del Centro MAC ha enfrentado obstáculos debido a problemas de saneamiento físico y legal, y hasta la fecha no se ha concretado la implementación. Otro ejemplo es el Centro MAC Ayacucho, en el cual se identificó un local de propiedad del Gobierno Regional de Ayacucho, pero que estaba en posesión de la Municipalidad Provincial de Huamanga; quien a su vez señalaba que era el propietario en virtud de los Acuerdos del Concejo Regional. Para avanzar, fue necesario formalizar la transferencia de propiedad a la Municipalidad Provincial de Huamanga, así como, liberar las cargas que pesaban sobre el terreno para iniciar el proceso de solicitud de afectación en uso. Posteriormente, el Concejo Municipal aprobó la afectación de uso, y entregó el local a la PCM para la habilitación del Centro MAC, actualmente se encuentra en proceso de implementación. Sin embargo, todo este proceso abarcó aproximadamente tres años. Es decir, la escasez de locales estatales con saneamiento físico y legal adecuado complica la expansión de la Plataforma MAC a nivel nacional.

Pese a los desafíos, se logró iniciar una ruta para la implementación de los Centros MAC. A la fecha, de los 11 Centros MAC programados en PROMSACE, 7 ya han sido materializados y están en funcionamiento (Centro MAC Loreto, Moquegua, Huánuco, La Libertad, Ucayali, Junín y Cusco), mientras que 4 están en proceso de implementación.

⁹ Según el “Estudio de preinversión a nivel del Proyecto” del año 2017, PROMSACE contempló la creación de 11 nuevos Centros MAC ubicados en las regiones: Iquitos, Puno, Apurímac, San Martín, Huánuco, Ayacucho, Cerro de Pasco, Madre de Dios, Moquegua, Huancavelica y Amazonas.

¹⁰ Estudio de preinversión a nivel perfil del proyecto: Mejoramiento y ampliación de los servicios de soporte para la provisión de los servicios a los ciudadanos y las empresas, a nivel nacional realizado en el 2007.

(*) Plazo de implementación que comprende layout, expediente técnico, ejecución y entrega de obra.

Tabla 3. Resumen de la implementación de los Centros MAC

Elaboración propia

Centros MAC	Fuente de financiamiento	Número de meses de implementación (plazos de acuerdo convenios suscritos) *	Modalidad de implementación
MAC Lima Norte (distrito de Comas)	Recursos ordinarios	20 meses	IOARR-OGA-PCM.
MAC Callao (distrito de Bellavista)	Recursos privados (CC Mall Aventura Plaza)	4 meses	Inversión privada
MAC Ventanilla (distrito de Ventanilla)	Recursos propios del Municipio	23 meses	Administración directa
MAC Piura (distrito de Piura)	Recursos privados	21 meses	Obras por impuestos
MAC Lima Este (distrito de El Agustino)	Recursos ordinarios	8 meses	IOARR-OGA-PCM.
MAC Arequipa (distrito de Paucarpata)	Recursos ordinarios	12 meses	Obras por impuestos
MAC Lima Sur (distrito de San Juan de Miraflores)	Recursos ordinarios	14 meses	PI-OGA-PCM.
MAC Cajamarca (distrito de Cajamarca)	Recursos ordinarios	14 meses	PI-OGA-PCM.
MAC Moquegua (distrito de Moquegua)	PROMSACE	18 meses	PI-PROMSACE-PCM.
MAC Loreto (distrito de Punchana)	PROMSACE	18 meses	PI-PROMSACE-PCM.
MAC Huánuco (distrito de Huánuco)	PROMSACE	14 meses	PI-PROMSACE-PCM.
MAC La Libertad (distrito de Trujillo)	PROMSACE	14 meses	PI-PROMSACE-PCM.
MAC Ucayali (distrito de Yarinacocha)	PROMSACE	14 meses	PI-PROMSACE-PCM.
MAC Junín (distrito de Huancayo)	PROMSACE	14 meses	PI-PROMSACE-PCM.
MAC Cusco (distrito de Cusco)	PROMSACE	6 meses	PI-PROMSACE-PCM.

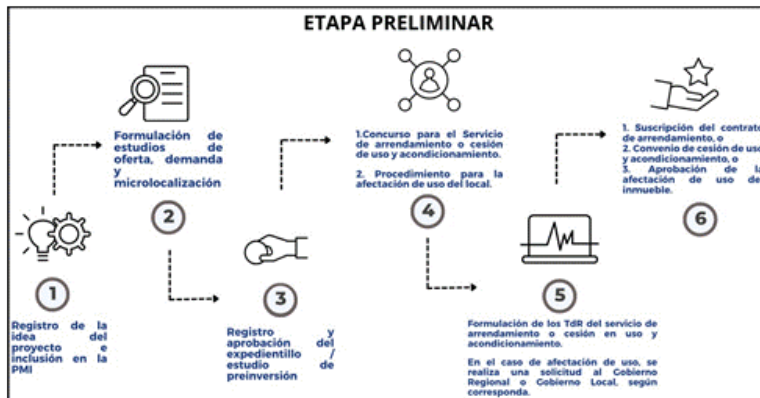
Proceso de implementación de un nuevo Centro MAC

Como se ha mostrado, a lo largo del desarrollo de los Centros MAC, se ha contado con diversas fuentes de financiamiento en la implementación de los canales de atención presenciales. Sin embargo, más allá de estos mecanismos, es importante destacar que la PCM ha trabajado en la estandarización de los procedimientos de implementación, así como, en la mejora continua de los diseños y prototipos. Esto ha llevado a la creación de especificaciones técnicas estándares para cada

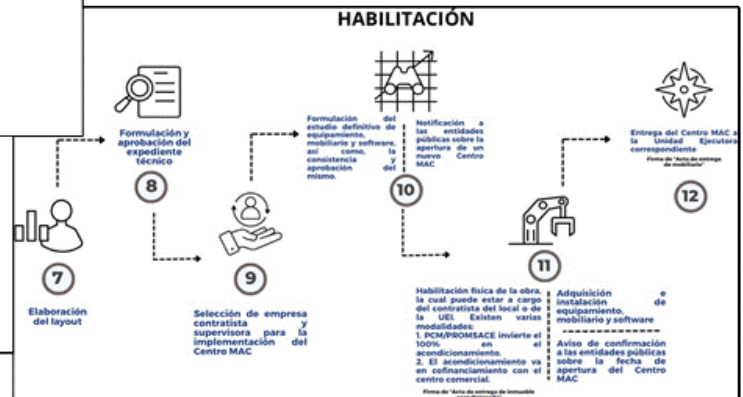
tipo de Centro MAC, estableciendo así un proceso de implementación consistente que se divide en tres fases principales: etapa preliminar, habilitación y pruebas pre-operativas.

Gráfico 4. Proceso de implementación

A



B



C



1. Etapa preliminar

La etapa preliminar incluye las actividades desde el registro de la idea del proyecto de inversión en la Programación Multianual de Inversiones (PMI) del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe) hasta la suscripción del contrato de arrendamiento o convenio de cesión uso y acondicionamiento o aprobación de la afectación en uso.

Como parte de esta etapa, se procede a la formulación de dos estudios claves: el estudio de cobertura (oferta y demanda) y el estudio de microlocalización. El estudio de cobertura tiene como objetivo dimensionar la necesidad del servicio que ofrecerá el Centro MAC y definir el tamaño de la oferta del Centro. Por otro lado, el estudio de microlocalización se enfoca en identificar la ubicación ideal o una cartera de alternativas para la ubicación del Centro MAC en el territorio seleccionado para su implementación. Este es un punto crítico, pues la disponibilidad de un local, área o terreno adecuado es fundamental para avanzar en las etapas posteriores de la implementación de los Centros MAC. Sin embargo, encontrar un local que cumpla con las especificaciones técnicas estándar para la infraestructura de tipo franquicia ha representado un desafío importante para la expansión de los Centros MAC. Desde su inicio en el año 2010 con el Centro MAC Lima Norte, la estrategia consideraba la colaboración con el sector privado, en particular los centros comerciales, que podían ofrecer numerosas ventajas, como áreas habilitadas con requisitos necesarios, seguridad, servicios y, en muchos casos, el cofinanciamiento en la habilitación, especialmente en el componente de acondicionamiento del Centro MAC. No obstante, no todas las regiones cuentan con centros comerciales, y la identificación de terrenos que cumplan con todos los requisitos (saneados y con las características técnicas necesarias) ha resultado ser un desafío significativo (Actores 4 y 18, comunicación personal, 2023). Esta dificultad de encontrar ubicaciones adecuadas para los Centros MAC ha generado retrasos en la implementación de los Centros financiados por PROMSACE.

Así pues, los estudios de microlocalización y cobertura son fundamentales, ya que constituyen insumos esenciales para la formulación y aprobación del estudio de preinversión. Luego de ello, se procede a la elaboración de los Términos de Referencia y a la convocatoria para el arrendamiento del local o cesión en uso o afectación de uso y para el servicio de acondicionamiento. De tal manera, es importante resaltar que para la elección del local existen diferentes modalidades, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Modalidades de elección del local para el funcionamiento de los Centros MAC y la formalización de su uso

Modalidad	Escenarios - Instrumento legal	Retos
Concurso público de arrendamiento de local Esta modalidad aplica en el caso de que el Centro MAC	1. Arrendamiento con costo:	El concurso se lleva a cabo después de realizar un estudio de microlocalización que permite identificar previamente a los posibles postores que cumplan con las características
	Contrato de arrendamiento con el proveedor en el marco de la Ley de Contrataciones del Estado.	
	2. Arrendamiento sin costo:	

Modalidad	Escenarios - Instrumento legal	Retos
se implemente en un Centro Comercial.	<p>Convenio de cesión en uso, el cual se suscribe con un proveedor cuando el costo de arrendamiento ofertado durante el proceso de selección es igual a cero, esto implica que no es aplicable la Ley de Contrataciones del Estado, debiéndose realizar el procedimiento previsto en la Resolución Directoral N° 056-2021-PCM/OGA para elegir el proveedor.</p> <p>Esta modalidad se traduce en beneficios significativos, ya que conlleva a un ahorro para el Estado, tanto en concepto de alquiler como en los gastos relacionados con el acondicionamiento de las instalaciones del Centro MAC.</p>	<p>requeridas para un Centro MAC. Sin embargo, un desafío significativo radica en el factor tiempo, ya que para la organización de este concurso se debe llevar a cabo un estudio de mercado que implica un período prolongado de tiempo. Posteriormente, con los resultados de dicho estudio, se procede a la elaboración de las bases y a la convocatoria de empresas interesadas.</p>
<p>Afectación en uso del local</p> <p>Esta modalidad aplica en el caso de que el Centro MAC se implemente en un local que pertenece a una entidad pública</p>	<p>Afectación en uso del local, el cual se usa cuando el local donde se implementa el Centro MAC pertenece a una entidad pública de los tres niveles de gobierno de acuerdo con las normas del Sistema Nacional de Bienes Estatales o del Sistema Nacional de Abastecimiento; según corresponda.</p>	<p>Uno de los desafíos significativos en el proceso de afectación en uso es el tiempo requerido, que suele extenderse debido a problemas relacionados con el saneamiento físico-legal de los terrenos estatales. En promedio, este proceso puede abarcar un período de 1 a 3 años.</p>

Elaboración propia

Es importante destacar que la implementación de los Centros MAC en centros comerciales presenta a su vez dos modalidades de acondicionamiento:

- PCM/PROMSACE invierte el 100 % de los costos de acondicionamiento. Esta modalidad se aplicó en los Centros MAC Lima Norte, Lima Este, Loreto, Moquegua y Cusco.
- El Centro Comercial asume la inversión completa del componente de acondicionamiento. Esta modalidad se aplicó en la implementación de los Centros MAC Lima Sur, Cajamarca, Huánuco, La Libertad, Ucayali y Junín.

Por último, la etapa preliminar culmina con la firma del contrato o convenio pertinente, o la emisión de la resolución de afectación en uso, acompañada de la correspondiente acta de entrega del local a la Unidad Ejecutora. Esto marca el inicio del proceso de habilitación del Centro MAC.

2. Habilitación

La siguiente etapa en el proceso de implementación de los Centros MAC es la habilitación. Esta fase comienza con la elaboración del *layout*, un diseño preliminar de los espacios que compondrán el Centro MAC. Para ello, se incluyen rondas de consultas con las entidades participantes que demandan un back office especializado, con el objetivo de obtener su

validación en términos del metraje y distribución del espacio que les será asignado. Considerando estos aspectos, se procede al diseño de la zonificación de los ambientes y a la organización del espacio de acuerdo con las necesidades tanto de las entidades como del flujo estimado de ciudadanos a atender. Este proceso de diseño tiene una duración aproximada de un mes.

Luego de la elaboración del *layout* (disposición) y su aprobación, se formula el expediente técnico, en un periodo de 2 meses, de acuerdo con las especificaciones técnicas aprobadas por el área usuaria y se registra en el Banco de Inversiones, posteriormente, se realiza el proceso de consistencia conforme a lo establecido en la normativa de Invierte.pe, y se aprueba el expediente técnico mediante acto resolutivo. Así pues, una vez aprobado el expediente técnico, se realiza la convocatoria respectiva y se selecciona a la empresa contratista que estará a cargo del acondicionamiento físico del nuevo Centro MAC y a la empresa supervisora de la obra, este proceso tiene una duración aproximada de 2 meses. Posteriormente a ello, se procede con la formulación del estudio definitivo de equipamiento, mobiliario y software para el Centro MAC en proceso de implementación; y de forma simultánea se notifica a las entidades sobre la apertura de un nuevo Centro MAC con el objetivo de que se organicen de manera interna para asignar los asesores de servicio respectivos. Es importante resaltar que, el número de módulos para las entidades participantes varía según el tipo de Centro MAC y la información proporcionada por el estudio de demanda. Generalmente, los Centros MAC en Lima cuentan con más módulos que los de otras provincias, y las diferencias también dependen de la cantidad de trámites y servicios ofrecidos por cada entidad. En esta etapa del proceso, uno de los desafíos clave que enfrenta la Plataforma MAC es persuadir a las entidades públicas para que prioricen la atención en estos espacios integrados en lugar de sus oficinas desconcentradas (Actor 4, comunicación personal, 2023). Esto implica la asignación de personal (asesores de servicio) por parte de las entidades a los Centros MAC. Desde una perspectiva de eficiencia, es mucho más rentable para el Estado tener una plataforma única de atención donde múltiples entidades brinden servicios, ahorrando costos y tiempo a los ciudadanos. Además, las entidades no tienen que preocuparse por los gastos generales ni los suministros, ya que estos son proporcionados por el Centro MAC. Sin embargo, desde una lógica de la oferta de cada entidad, participar en el MAC significa, cuando no son los trámites más demandados, que podrían prestarse menos atenciones por persona que en un local de la entidad.

Con la aprobación del expediente técnico y la notificación a las entidades participantes, se procede con la habilitación física del Centro MAC. Tanto para los Centros MAC financiados con recursos ordinarios, como por PROMSACE, las Unidades Ejecutoras respectivas reclutan a una empresa contratista que será encargada del acondicionamiento físico del Centro MAC y a una empresa supervisora de la obra; y en el caso, de cofinanciamiento del acondicionamiento por el Centro Comercial, este asume los costos y contrata a su vez a una empresa para el acondicionamiento respectivo. Esta fase de habilitación física del Centro MAC finaliza con la entrega del centro MAC acondicionado y se formaliza con la firma del “Acta de Entrega de Inmueble Acondicionado”, esta puede ser firmada por los siguientes responsables, según modalidad:

- En caso de que el acondicionamiento sea con recursos ordinarios o con recursos de PROMSACE, el acta es firmada entre la empresa contratista a cargo del acondicionamiento y la empresa a cargo de la supervisión de obra, un representante de la Unidad Ejecutora respectiva y un representante del área usuaria (SSCS).

- En el caso de que el acondicionamiento físico sea a través de la modalidad de cofinanciamiento con el Centro Comercial, esta acta es firmada entre: un representante del Centro Comercial, un representante de la Unidad Ejecutora respectiva y un representante del área usuaria (SSCS).

Durante esta etapa, también, se realiza la adquisición e instalación del equipamiento, mobiliario y software necesarios para el Centro MAC, para ello, las Unidades Ejecutoras (UE 003 / UE 018) son las encargadas de contratar a los proveedores necesarios, en base a las especificaciones técnicas enviadas por el área usuaria (SSCS). Es importante señalar que, esta fase junto con el acondicionamiento físico tiene una duración de 9 meses y finaliza con la firma del “Acta de Entrega de Mobiliario”, en los casos que corresponda.

Una vez completados estos pasos y enviada la notificación a las entidades involucradas sobre la fecha de apertura del nuevo Centro MAC, se concluye la etapa de habilitación con la entrega del Centro MAC al área operativa encargada de la administración, operación y mantenimiento.

3. Pruebas pre-operativas y marcha blanca

La fase de pruebas pre-operativas comienza con la entrega del Centro MAC al equipo de operaciones responsable de la administración, operación y mantenimiento.

Una vez que el Centro MAC es transferido al área de operaciones, se elabora un cronograma de puesta en operación que incluye la contratación de servicios como internet, seguridad, limpieza, así como la contratación de personal para el Centro MAC, incluyendo el coordinador, supervisores, orientadores, especialistas TIC y asesores MAC Express. Al mismo tiempo, la entidad administradora se encarga de gestionar el Certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Edificación (ITSE) necesario para que el Centro MAC pueda funcionar con los permisos adecuados. Además, en esta fase, el equipo de operaciones verifica el estado de los equipos (hardware), software, mobiliario y componentes descritos en la lista de verificación, así como, la instalación del sistema de colas y turnos¹¹.

Posteriormente, la SSCS-SGP convoca al personal técnico de las entidades participantes al nuevo Centro MAC para que realicen los ajustes y/o instalaciones técnicas requeridas para la prestación de sus servicios. Además, se suscriben las Cláusulas de Adhesión y los Acuerdos de Nivel de Servicio con las entidades para que presten sus servicios de acuerdo con las pautas establecidas en la Directiva N° 001-2023-PCM-SGP. Las Cláusulas de Adhesión definen de manera precisa el objeto de adhesión a la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano - MAC, su vigencia y las obligaciones de las partes, predefinidas por la SGP. Los Acuerdos de Nivel de Servicio establecen los compromisos en términos de servicios, recursos, estándares y plazos de cumplimiento que asumen las entidades administradoras o participantes que forman parte de la Plataforma MAC. En esa línea, el personal técnico de las entidades participantes habilita los enlaces, claves y credenciales de los módulos asignados a su entidad y realiza pruebas técnicas internas con sus respectivas entidades. Simultáneamente, se proporciona capacitación al personal del Centro MAC. Esta capacitación se centra en habilidades de gestión, dirección y liderazgo, procesos de atención del Centro MAC de acuerdo al Manual de Funcionamiento y el modelo de relación entre

¹¹ Sistema de Turnos de Atención del Centro MAC: Aplicativo informático del Centro MAC que permite organizar las atenciones de los/as ciudadanos/as de acuerdo con el orden de llegada al Centros MAC y/o por algún criterio específico (atención preferente u otro) – PCM (2022).

gestión de calidad y servicio al ciudadano.

Finalmente, se lleva a cabo la etapa de marcha blanca que dura aproximadamente una semana, en la cual se convoca a los asesores de servicios de las entidades participantes y al personal del Centro MAC para iniciar las pruebas operativas unitarias e integrales. Durante esta última fase, se atiende al público en un número limitado de atenciones para simular situaciones inesperadas, y con ellas realizar los ajustes necesarios. Asimismo, una vez finalizado este período de marcha blanca, solo en el caso de cofinanciamiento con Centro Comercial se suscribe el “Acta de Conformidad de Pruebas Operativas” y es firmado por un representante del Centro Comercial, un representante de la Unidad Ejecutora y un representante del área usuaria (SSCS). Una vez finalizada esta fase de marcha blanca, los Centros MAC financiados con recursos de PROMSACE, son transferidos directamente a la Oficina General de Administración de la PCM.

Listado de documentos generados en el marco del Centro MAC

- Procedimiento para la elección del proveedor con quien se suscribirá el convenio de cesión en uso de un inmueble y acondicionamiento de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (Centro MAC) a costo 0.00
- Manual de Funcionamiento de los Centros MAC 2022
- Flujos de procesos del Centro MAC
- Check list de verificación para el protocolo en la etapa pre-operativa de un nuevo Centro MAC
- Ficha de supervisión operativa del Centro MAC
- Matriz de Procesos y Procedimientos de los Centros MAC
- Flujos de procesos del Centro MAC
- Indicadores de Procesos y Procedimientos
- Boletines Informativos Anuales
- Cláusulas de Adhesión
- Acuerdos de Nivel de Servicio

2. Operación y mantenimiento de los Centros MAC:

La segunda fase del modelo es la operación y mantenimiento de los Centros MAC. Una vez concluida la etapa de pruebas pre-operativas y marcha blanca, inicia la puesta en operación de los Centros MAC. La operación incluye todos aquellos procesos, recursos y reglas para asegurar el óptimo funcionamiento de los Centros MAC.

En este sentido, junto con la expansión de los Centros MAC, la operación y supervisión por parte de la SSCS se ha complejizado, pero también se ha sofisticado a partir de las lecciones aprendidas del funcionamiento de los primeros Centros MAC, de la estandarización de procesos, del establecimiento de protocolos y del avance de la tecnológica.

En esta sección, se hace una descripción de cómo se organiza, funciona y se financia la operación de los Centros MAC, asimismo, se analizan los factores clave de éxito para lograr la misión de los Centros MAC que es brindar un servicio de excelencia a la ciudadanía.

Modelo de funcionamiento de los Centros MAC

El modelo de funcionamiento del Centro MAC consiste en cómo se organiza y qué procesos se realizan para brindar una buena atención a los ciudadanos. Este modelo se enmarca en las pautas y orientaciones proporcionadas por la SSCS en el “Manual de Funcionamiento del Centro MAC”, el cual busca detallar los procesos y procedimientos de la operación del Centro MAC y con ello, promover la mejora continua de los servicios ofrecidos y para fortalecer y desarrollar constantemente al equipo que forma parte de él (PCM, 2022a).

El Manual de Funcionamiento es el principal instrumento que establece el modelo de operación de los Centros MAC, y a lo largo de los años de funcionamiento de estos centros, se han desarrollado y aprobado varias versiones del manual:

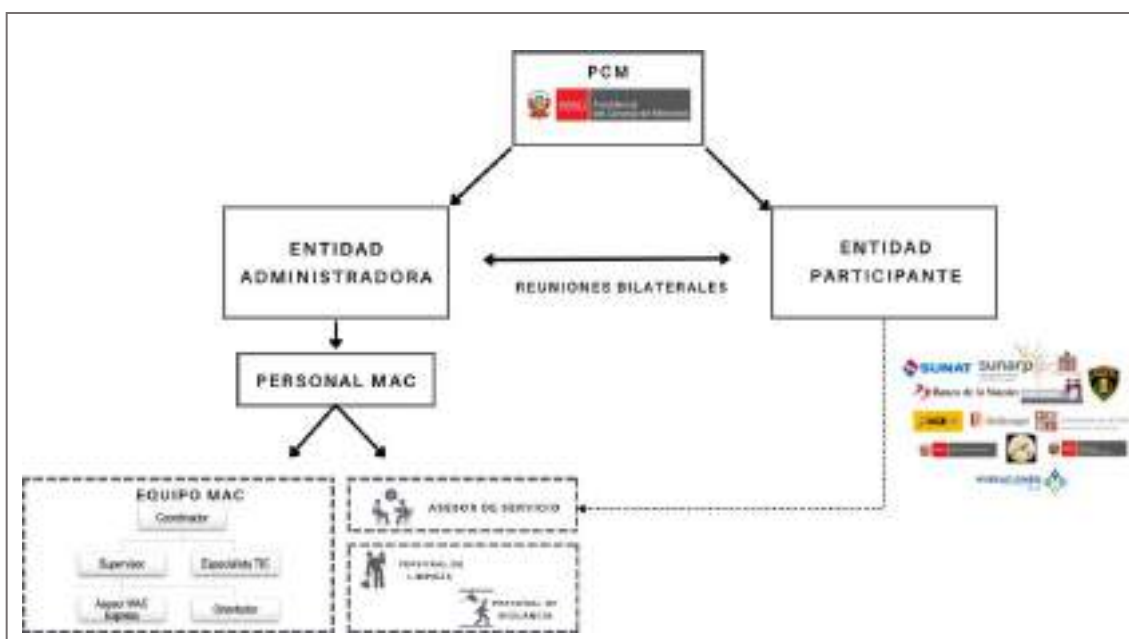
- En el 2012, a través de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM-SGP, se aprobó el Manual de Organización y Funcionamiento del Centro MAC.
- En el 2019, a través de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 005-2019-PCM-SGP, se aprobó el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC.
- En el 2021, a través de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 003-2021-PCM/SGP, se aprobó el siguiente Manual de Funcionamiento del Centro MAC.
- En el 2022, mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 007-2022-PCM/SGP, se aprobó el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC.
- En el 2023, mediante la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 003-2023-PCM/SGP, se aprobó el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC.

Es importante señalar que, de acuerdo con el Manual de Funcionamiento vigente, la SSCS realiza una revisión anual del mismo con el propósito de efectuar los ajustes o modificaciones necesarios para mejorar su funcionamiento. Para ello, se solicita a los coordinadores de los Centros MAC que presenten sus propuestas, las cuales son evaluadas durante la revisión anual.

Organización de los Centros MAC

El modelo de funcionamiento del Centro MAC se soporta en la organización de diferentes perfiles de puestos, los cuales han sido diseñados considerando procesos y procedimientos establecidos en el Manual de Funcionamiento. Los puestos de trabajo se organizan de acuerdo con la estructura que se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico 5. Organización del Personal MAC



Fuente: Manual de Funcionamiento de los Centros MAC (PCM,2022)

Elaboración propia

El personal del Centro MAC está compuesto por el equipo MAC, los asesores de servicio de las entidades participantes; así como, el personal de limpieza y vigilancia. Según el Manual de Funcionamiento (PCM,2022), el “Equipo MAC” se estructura en base a los siguientes perfiles de puesto:

- Coordinador/a: cumple el rol de planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades operativas y recursos asignados al Centro MAC
- Supervisor/a: cumple el rol de verificar las actividades relativas a la atención al ciudadano, la gestión del personal y la administración de los servicios complementarios e instalaciones
- Especialista TIC: su función es asegurar el correcto funcionamiento de la infraestructura tecnológica y la gestión de la información del Centro MAC
- Asesor/a MAC Express: tiene como rol brindar atención al ciudadano en los servicios y trámites habilitados en el canal de atención MAC Express
- Orientador/a: tiene como función brindar atención al ciudadano sobre el servicio solicitado; así como, atender el flujo correcto de los turnos de atención.

Los asesores de servicios son designados por cada entidad participante y están a cargo de brindar la atención de los trámites de dicha entidad. Además, con el propósito de asegurar el orden y la seguridad en el interior del Centro MAC, se cuenta con el personal de vigilancia, cuya presencia es indispensable para el inicio de las actividades de atención al ciudadano. Finalmente, otro actor importante es el personal de limpieza, el cual está encargado de mantener las instalaciones del Centro MAC en condiciones de higiene y orden adecuadas.

Procesos y procedimientos del Centro MAC

La matriz de procesos y la documentación técnica relacionada se rigen por la Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, establecida en la Resolución de Secretaría de Gestión Pública No. 006-2018-PCM/SGP (PCM, 2018d). El modelo de gestión por procesos en los Centros MAC es clave para lograr la eficiencia y eficacia de los Centros MAC, tanto a nivel estratégico como operativo, y con ello contribuir a las políticas nacionales de calidad y atención al ciudadano.

La gestión y operación de los Centros MAC se estructura en 5 Procesos de nivel 1, 11 subprocesos del nivel 2 y 34 procedimientos del nivel 3. (Manual de Funcionamiento de los Centros MAC, 2023). A continuación, se muestra la Matriz de Procesos y Procedimientos:

Tabla 5. Matriz de Procesos y Procedimientos de los Centros MAC, 2023

MATRIZ DE PROCESOS DE GESTIÓN Y OPERACION DE LOS CENTROS MAC			
NIVEL 1 (PROCESOS)	NIVEL 2 (SUB PROCESOS)	OBJETIVO	NIVEL 3 (PROCEDIMIENTOS)
PROCESOS ESTRATÉGICOS			
PE1: GESTION Y CONTROL DEL CENTRO MAC	PE1.1: Planificación del Centro MAC	Coordinar y proponer los lineamientos, actividades a seguir en el corto plazo, para la adecuada gestión de los Centros MAC.	PE 1.1.1: Actualización de los lineamientos estratégicos
			PE 1.1.2: Planeación de la operación
			PE 1.1.3: Programación y Seguimiento de Actividades
	PE1.2: Monitoreo y Gestión de Resultados	Sistematizar los avances de actividades y metas, que permita la retroalimentación necesaria para corregir desviaciones, así como apoyar la toma de decisiones de manera oportuna y efectiva.	PE 1.2.1: Medición de la información (Dashboard)
			PE 1.2.2: Control de cumplimiento de Cláusulas de Adhesión y Acuerdos de Nivel de Servicios (ANS)
			PE 1.2.3: Gestión de indicadores
	PE1.3: Gestión de calidad y procesos	Asegurar que los servicios brindados en los Centros MAC se realicen de acuerdo con los estándares de calidad definidos, implementar la mejora continua en los procesos y procedimientos.	PE 1.3.1: Gestión de procesos y mejora continua.
			PE 1.3.2: Gestión de Encuesta Satisfacción Ciudadana Centros MAC
PROCESOS MISIONALES			
PM1: GESTION DE LA OPERACIÓN DEL CENTRO MAC	PM1.1: Orientación al Ciudadano	Atender las consultas planteadas por los ciudadanos sobre los trámites y servicios que pretende realizar, a fin de asegurar la satisfacción del usuario.	PM 1.1.1: Recepción y Orientación
	PM1.2: Prestación del Servicio	Asegurar la satisfacción del usuario en la realización de los trámites y servicios en la Plataforma MAC.	PM 1.2.1: Prestación de servicio
			P.M 1.2.2 Incorporación de nuevos servicios y/o tramites de entidades participantes
			PE 1.2.3: Programación y Seguimiento de Actividades
	PM1.3: Supervisión de la Atención	Garantizar un desarrollo operativo eficiente de los trámites y servicios que se realizan en los Centros MAC, integrando las acciones y actividades efectuadas por las entidades participantes y equipo MAC.	PM 1.3.1 Monitoreo de la Gestión (Check List operativo)
			PM 1.3.2: Atención de incidencias en el servicio de las Entidades Participantes
	PM1.4: Servicios Post- Atención	Desarrolla la gestión y medición de las acciones de trámites y servicios realizados de manera ex post, a fin de preservar la satisfacción del ciudadano con la atención brindada.	PM 1.4.1: Recepción y difusión de felicitaciones
			PM 1.4.2: Atención de reclamos

MATRIZ DE PROCESOS DE GESTIÓN Y OPERACION DE LOS CENTROS MAC			
NIVEL 1 (PROCESOS)	NIVEL 2 (SUB PROCESOS)	OBJETIVO	NIVEL 3 (PROCEDIMIENTOS)
PROCESOS DE APOYO			
PA1: GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	PA1.1: Gestión de soporte e Infraestructura de TICs.	Administrar eficientemente la infraestructura tecnológica y servicios informáticos, gestionando la seguridad y respaldo de la información con una adecuada gestión del mantenimiento preventivo / correctivo	PA 1.1.1: Administración de la seguridad y respaldo de la información
			PA 1.1.2: Administración de redes e infraestructura.
			PA 1.1.3: Gestión del Mantenimiento Preventivo de TICs.
			PA 1.1.4: Soporte técnico interno y Mantenimiento Correctivo
PA2: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PA2.1: Gestión del Patrimonio	Asegurar la adecuada gestión de los bienes patrimoniales	PA 2.1.1: Programación de bienes y/o servicios
			PA 2.1.2: Control de Activos
	PA2.2: Gestión del Mantenimiento	Asegurar el mantenimiento oportuno de la infraestructura y el equipamiento electromecánico de los Centros MAC para el cumplimiento de los objetivos del programa.	PA 2.2.1: Formulación del plan de mantenimiento preventivo
			PA 2.2.2: Ejecución del plan de mantenimiento preventivo
PA3: GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO	PA 3.1 Gestión del personal	Organizar la gestión interna de los recursos humanos alineándolos a los objetivos estratégicos de la entidad, mandatos y disposiciones normativas.	PA 2.2.3: Ejecución del plan de mantenimiento correctivo
			PA 3.1.1: Requerimiento e Incorporación de personal
			PA 3.1.2: Inducción de personal
			PA 3.1.3: Programación y control de turnos de personal
			PA 3.1.4: Cese de Personal
			PA 3.1.5: Control de asistencia del personal
			PA 3.1.6: Formulación del plan de competencias, habilidades y capacidades
			PA 3.1.7 Ejecución y evaluación del plan de competencias, habilidades y capacidades
			PA 3.1.8 Desarrollo de actividades de integración
			PA 3.1.9 Evaluación del desempeño de servicio

Fuente: Manual de Funcionamiento de los Centros (PCM, 2023).

Protocolo de apertura y atención diaria del Centro MAC

Los Centros MAC operan con base en un protocolo de atención que detalla las actividades mínimas diarias. En primer lugar, antes de la apertura diaria de los Centros MAC, se debe realizar la verificación operativa del centro, la cual consiste en revisar si algún recurso, equipo y otro servicio está dañado, roto, inoperativo o funcionando inadecuadamente. Esta revisión incluye la zona de recepción (módulo de recepción, sillas de orientadores, servicio de telefonía, insumos de recepción), zona de atención (televisores, sillas de espera, sillas de asesores de servicio, módulos de atención, computadoras, impresoras en zonas de atención e insumos), zona administrativa (módulos de oficina, sillas de oficina, insumos y materiales de oficina), zona de tópico (botiquín, sillas de ruedas), generales (sistema iluminación, orden y limpieza, señaléticas, equipos de aire acondicionado, servicios higiénicos, comedor, servicio de agua potable) y servicios TIC (internet, energía eléctrica, sistema de citas, sistema de turnos de atención, audio, video vigilancia, entre otros) (PCM, 2022a).

Asimismo, si como resultado de la verificación diaria se identifica que el Centro MAC no cuenta con alguno de los siguientes recursos: internet, energía eléctrica o servicio de vigilancia, no se realiza la apertura del Centro MAC. Ante ello, el coordinador del centro comunica a la entidad administradora y a la SSCS el resultado de la verificación, esta última realiza la comunicación al ciudadano y, para los casos de los Centros MAC Callao, Ventanilla y Piura que son administrados por los gobiernos subnacionales, el coordinador realiza las gestiones necesarias con la entidad administradora para solucionar el problema. En cambio, si como resultado de la verificación, no hay ninguna falla en esos recursos, el Centro MAC inicia su funcionamiento (PCM, 2022a). El horario de funcionamiento actual es de lunes a viernes de 8:30 am a 6:30 pm y, sábados y feriados de 9:00 am a 1:30 pm.

Respecto a la atención, el proceso inicia cuando el ciudadano se acerca a la plataforma de servicio y, como primer filtro, recibe orientación sobre el servicio que desea obtener. Luego, el ciudadano se acerca al módulo del asesor de la entidad correspondiente, quien lo recibe con un cordial saludo y procede con la gestión del servicio solicitado. Finalmente, el proceso se completa con la entrega del trámite al ciudadano. Posteriormente, el ciudadano puede expresar su satisfacción con el servicio solicitado o presentar un reclamo en caso de no estar satisfecho con la atención recibida (PCM, 2022a).

Gráfico 6. Proceso de atención del Centro MAC



Fuente: Adaptación del Manual de Funcionamiento de los Centros MAC (PCM, 2022)
Elaboración propia

Financiamiento

El financiamiento de los Centros MAC es fundamental para asegurar la sostenibilidad del modelo. Es por lo que, a lo largo del desarrollo de la Plataforma MAC se han probado diversas estrategias para el financiamiento de la operación y mantenimiento de los Centros MAC.

Inicialmente, el prorrateo de costos¹² fue el mecanismo pensado para el financiamiento y consistió en establecer que las entidades que prestaban servicios en el Centro MAC asumieran una parte proporcional del costo de funcionamiento y la prestación de sus servicios. Sin embargo, este sistema de prorrateo presentó limitaciones operativas y legales que dificultaban su ejecución, ya que la transferencia de recursos de una entidad a otra era un mecanismo no previsto en las normas de administración del estado que requería de una gestión compleja y que se complicaba aún más al involucrar a más de 50 entidades participantes y 4 entidades administradoras. Por otro lado, este sistema de prorrateo también limitaba la flexibilidad de la Estrategia MAC, debido a que las cuotas se determinaban en función del área ocupada, dificultando la adaptación a cambios en la demanda o la expansión de servicios.

Ante las limitaciones identificadas en el sistema de prorrateo de costos en los Centros MAC, se optó por una alternativa que se terminó de plasmar en la Ley N° 31687. Esta norma eliminó el mecanismos de distribución de costos y gastos compartidos entre las entidades administradoras y participantes en los Centros MAC. El financiamiento de la operación y mantenimiento de los Centros MAC recae en las entidades administradoras, que en la mayoría de los casos es la PCM, a excepción de los Centros MAC Callao, Piura y Ventanilla, que son administrados por el Gobierno

¹² Según el artículo 5 del Decreto Supremo N° 091-2011-PCM, las entidades que prestaban servicios en el Centro MAC debían asumir una parte proporcional del costo de funcionamiento y la prestación de sus servicios, de acuerdo con los respectivos Convenios Institucionales. Esta estructura implicaba que los Centros MAC se sostenían con el aporte de las instituciones según el prorrateo proporcional al espacio físico que ocupaban.

Asimismo, según el Decreto Supremo N° 090-2019-PCM, que reglamentó el Decreto Legislativo N° 1211, estableció que las entidades administradoras y participantes debían priorizar en sus presupuestos institucionales y planes anuales de contrataciones los gastos requeridos para la prestación de servicios en la Plataforma MAC. También, debían asumir los costos y gastos relacionados con la operación y el mantenimiento del Centro MAC, incluyendo gastos de personal, alquiler de local, servicios de limpieza, vigilancia, entre otros (PCM, 2019a).

Regional del Callao, Gobierno Regional de Piura y la Municipalidad Distrital de Ventanilla, respectivamente. El objetivo de este enfoque de financiamiento es asegurar la continuidad y la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos. En ese contexto, las entidades administradoras asumen la responsabilidad de financiar diversos costos y gastos asociados a la operación y mantenimiento de los Centros MAC (cogestión). Estos costos incluyen los gastos del Equipo MAC (a excepción de los asesores de servicio de las entidades participantes), el alquiler del local, los servicios de limpieza, la vigilancia, el suministro de agua, energía eléctrica, telefonía fija, internet, mantenimiento preventivo y correctivo del mobiliario, equipamiento y reposición de equipos de la plataforma, sistemas de medición de calidad, útiles de oficina, insumos informáticos, artículos de limpieza, licencias de software, servicios de capacitación y, en general, cualquier costo o gasto necesario para asegurar la operación adecuada de cada Centro MAC (PCM, 2019a).

Factores claves de éxito para la operación y mantenimiento de los Centros MAC

La misión del Centro MAC es brindar un servicio de calidad a los ciudadanos, para este fin, existen algunos factores que son clave, cuyo mal funcionamiento o incumplimiento implicaría un riesgo en la operación de los Centros MAC. Estos son:

- La gestión de recursos humanos es uno de los pilares fundamentales de la operación y mantenimiento de los Centros MAC, pues parte importante de la “Experiencia MAC” depende de la calidad del servicio y de la buena atención que reciba el ciudadano por parte del personal MAC. En ese sentido, la capacitación del personal es relevante para asegurar el éxito de la operación de los Centros MAC, por ello, la SSCS al iniciar operaciones en un Centro MAC, realiza sesiones de capacitación a todo el personal del Centro MAC, tanto aquellos contratados directamente por la PCM como a los asesores de servicio de las entidades participantes. Asimismo, procura realizar actualizaciones y fortalecer las capacitaciones en habilidades blandas de manera anual; no obstante, en los últimos años, debido a la pandemia, no se han realizado estas capacitaciones y según los asesores de servicio entrevistados, las capacitaciones recibidas solo han sido provistas por las entidades a las que pertenecen. A partir de este año la SSCS ha retomado las capacitaciones, a través de la implementación de un curso en habilidades blandas y en gestión pública para los asesores destacados. El objetivo es ampliar paulatinamente la cobertura de estos cursos.
- Otro pilar fundamental en la operación de los Centros MAC es la gestión de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Esta gestión abarca varios aspectos fundamentales para brindar el proceso de atención y mantener el flujo operativo de los Centros MAC. En primer lugar, está el Sistema de Información Integrado, el cual inicialmente fue un sistema que cumplía con las necesidades básicas de los Centros MAC; sin embargo, para satisfacer la creciente demanda de servicios y mejorar la eficiencia operativa, se implementó una solución basada en un software libre llamada NOVO SGA. Aunque este fue un avance en la dirección correcta, no cubría todas las funcionalidades necesarias. Por ello, en los últimos meses, se ha dado un paso importante al integrar un sistema desarrollado por la Oficina General de Tecnologías de la Información de la PCM (OGTI-PCM), el cual permitirá una gestión más efectiva de la información en los Centros

MAC y la automatización de procesos, lo que resultará en una mayor eficiencia operativa y en una mejor prestación de servicios a los ciudadanos.

En segundo lugar, dentro de la gestión TIC está el soporte técnico proporcionado por especialistas que desempeñan un rol crucial en la operación de los Centros MAC, brindando asistencia técnica interna para garantizar el funcionamiento adecuado de los equipos y sistemas tecnológicos utilizados en los Centros MAC. Esto incluye desde equipos de sala de servicios en línea hasta sistemas de video en las áreas de espera, sistemas de administración de colas, internet, y teléfonos que se encuentran en el Centro MAC. Cabe destacar que los Centros MAC disponen de dos servidores descentralizados en sus instalaciones para el almacenamiento de información diaria. Sin embargo, aún no se cuenta con un servidor centralizado que permita la generación automatizada de informes. Ante esta situación, se ha implementado una buena práctica: el diseño de un nuevo sistema de turnos. Esta iniciativa se ha implementado como prueba piloto en varios Centros MAC y se caracteriza por su amplia banda ancha de internet y la capacidad de proporcionar información detallada sobre el tiempo de espera, las entidades visitadas por los ciudadanos y otros indicadores clave en tiempo real (Actor 19, comunicación personal, 2023). Además, se ha desarrollado un panel de control que permitirá visualizar los indicadores de satisfacción y atención de manera automatizada de todos los Centros MAC. Este *dashboard*, así como el sistema de turnos, es resultado de un trabajo de la Oficina General de Tecnologías de la Información y miembros de la SSCS (Actores 19 y 28, comunicación personal, 2023).

Por último, la gestión de las TIC también abarca el mantenimiento preventivo de los equipos tecnológicos utilizados en los Centros MAC. Esto comprende, la actualización, coordinación y mantenimiento de las versiones de software, hardware, instalaciones informáticas, equipos de comunicaciones y electrónicos. A su vez, esta gestión supervisa la seguridad y los respaldos de información para garantizar la protección de datos y la capacidad de recuperación en caso de fallos (Actor 19, comunicación personal, 2023).

- En la operación y mantenimiento de los Centros MAC, la gestión logística desempeña un papel esencial al coordinar y gestionar los recursos necesarios para el funcionamiento óptimo de estos centros. Esta abarca diversas actividades que incluyen la programación de las vacaciones del personal del MAC, la administración de los servicios básicos como el suministro de agua, electricidad e internet, el mantenimiento de las instalaciones, la contratación de personal bajo el régimen de locación de servicios, la gestión de pasajes y viáticos, y la adquisición de materiales de oficina, suministros y combustibles, entre otros aspectos cruciales.

Así pues, se ha establecido un plan de mantenimiento anual en los Centros MAC, que permite realizar ajustes anticipados en los términos de referencia para la adquisición de insumos. Este plan se centra en el mantenimiento regular de todos los elementos relacionados con el sistema eléctrico, las computadoras, las impresoras, los gabinetes, los equipos informáticos y los transformadores. El propósito principal de este plan es prevenir posibles fallas o inconvenientes, garantizando así que los equipos y sistemas se

encuentren en condiciones óptimas de funcionamiento (Actor 12, comunicación personal, 2023).

En lo que respecta al proceso de compras, este utiliza principalmente los convenios marco previstos en el sistema de contratación pública del Estado. A través de este sistema, se adquieren los insumos necesarios para la operación de los Centros MAC. No obstante, esta adquisición está sujeta a los procedimientos y plazos de la Oficina General de Administración y de la Oficina General de Tecnologías de la Información de la PCM. Ello representa un desafío, pues en algunas ocasiones, no se ajusta a los tiempos operativos de los Centros MAC.

Canal no presencial: Aló MAC y Portal MAC

Aló MAC

Es uno de los canales no presenciales de la Plataforma MAC que fue establecido mediante el Decreto Supremo N°027-2010-PCM, como centro telefónico dirigido a la ciudadanía con el objetivo de brindar información sobre requisitos, plazos de atención, derechos de tramitación, programación de citas sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad contenidos en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos y dependiendo del nivel de digitalización del servicio, también se puede realizar los trámites por esta vía (PCM, 2010b).

El acceso a este canal de atención es mediante el teléfono fijo o móvil marcando 1800, funciona de 8am hasta 8pm los siete días de la semana (incluyendo feriados) y brinda atención en los idiomas castellano y quechua. Siguiendo la finalidad de acercar el Estado al ciudadano, la atención es brindada por personas con el objetivo de mantener la calidez y la personalización de la atención en función de las necesidades de los ciudadanos, en contraposición de una interacción con una locución o un sistema de menú automatizado.

Alcance del Aló MAC

El Aló MAC ha ido ampliando el ámbito de aplicación de sus servicios, en un primer momento, la información que proporcionó correspondió a las entidades del Poder Ejecutivo con sede en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao (Decreto Supremo N° 027-2010-PCM). Posteriormente, con el tiempo se han ido incorporando los trámites de otras entidades a nivel nacional, y su alcance se ha ido incrementando conforme al crecimiento de los Centros MAC y de la digitalización de los trámites.

Actualmente, el Aló MAC brinda información a la ciudadanía sobre requisitos, plazos de atención, derechos de tramitación, programación de citas en los Centros MAC; así como, la información de servicios tales como certificado de antecedentes policiales para uso en el país, certificado de antecedentes penales, certificado de antecedentes penales, inscripción del menor de edad en RENIEC, duplicado DNI de mayor y menor edad, copia literal de acta de matrimonio y defunción, inscripción al RUC, expedición de licencia de conducir, revalidación de licencia de conducir,

registro del hijo menor de edad en EsSalud, expedición del pasaporte electrónico, entre otras consultas.

Con la incorporación de nuevos trámites en la Plataforma MAC, la atención mediante el canal telefónico Aló MAC ha experimentado un crecimiento, este se produjo, principalmente, durante el periodo 2018-2021, en el cual se atendió a más de 1 millón de ciudadanos, lo que representó un aumento significativo del 80% en comparación con las cifras de atenciones registradas en sus primeros cuatro años. Asimismo, en el 2022 se brindaron más de 80 mil atenciones telefónicas, siendo las entidades más consultadas: Migraciones, RENIEC, Relaciones Exteriores, MTC, MTPE, SUNAT, INPE, Ministerio de la Producción, Ministerio del Interior y el Poder Judicial. El objetivo es que más entidades públicas se integren al canal telefónico y se centralice la orientación de los trámites en un único canal, tal como lo hizo la Superintendencia Nacional de Migraciones, la cual trasladó su servicio de atención telefónica a Aló MAC, ampliando así la capacidad de respuesta a consultas sobre trámites y más de 20 procesos migratorios. Por ello, actualmente, mediante el canal telefónico Aló MAC los ciudadanos pueden obtener información sobre expedición de pasaportes, certificado de movimiento migratorio, el estado de sus trámites migratorios, cambio de calidad migratoria, expedición del Carné de Extranjería y del Carné de Permiso Temporal de Permanencia (CPP), duplicados de documentos, permisos de viaje, prórrogas de residencia, entre otros.

Aló MAC durante la pandemia de la COVID-19

El Aló MAC desempeñó un rol importante durante la pandemia de la COVID-19. Esto se debió a la habilitación de una opción en el canal telefónico que permitía a los ciudadanos realizar consultas relacionadas con la pandemia. Entre las consultas realizadas por los ciudadanos, se incluyeron temas de interés clave como el aforo permitido en restaurantes y otros establecimientos, la obtención de pases laborales, las restricciones de movilidad establecidas por las autoridades, así como, información acerca de los bonos y asistencias económicas proporcionadas por el gobierno para hacer frente a las dificultades económicas derivadas de la pandemia.

En ese sentido, durante el periodo comprendido entre enero y mayo del 2021, se llevó a cabo un total de 272 consultas, de las cuales el 66,2% se relacionó con la imposición de una cuarentena obligatoria. Así pues, dentro de estas consultas, un 16% se relacionó con los bonos otorgados por el gobierno en respuesta a la pandemia de la COVID-19, mientras que el 37,5% estuvo vinculado a cuestiones como el aforo de restaurantes, pases laborales y restricciones movilidad (Asenjo, Contreras, Bazán y Raygada; 2021).

En un momento en el que la información era esencial y las incertidumbres abundaban, el Aló MAC se erigió como un recurso valioso para proporcionar respuestas y orientación a los ciudadanos. Ofreció claridad y coherencia en medio de un panorama complejo, facilitando el acceso a información actualizada y contribuyendo a la gestión efectiva de la comunicación en un contexto de crisis de salud pública.

Implementación del Aló MAC

El canal telefónico fue considerado clave desde el inicio del diseño de la Estrategia MAC. La finalidad de incorporar este canal como parte de la Plataforma MAC fue la de ampliar los canales de atención y poder brindar a los ciudadanos información sin tener que acercarse a las entidades públicas ni a los Centros MAC.

Desde el inicio de sus operaciones en el 2010 hasta la actualidad, la estrategia de implementación del Aló MAC ha sido la de contratar a una empresa especializada para brindar el servicio; durante estos años de funcionamiento, ha tenido diferentes proveedores, lo que se debe principalmente a las reglas de contrataciones que establecen un plazo máximo para la contratación de un servicio, según la Ley N° 30225¹³. Es así como, el canal telefónico ha experimentado un proceso de cambio de proveedores, siendo las empresas encargadas de ejecutar el Aló MAC las siguientes.

Tabla 6. Empresas proveedoras del Aló MAC

Periodo	Empresa proveedora
2011 – 2015	Atento
2015 – 2020	Digitex Perú
2020 – setiembre 2021	Gala Publicidad y Eventos EIRL
Octubre 2021 – Actualidad	Atento

Elaboración propia

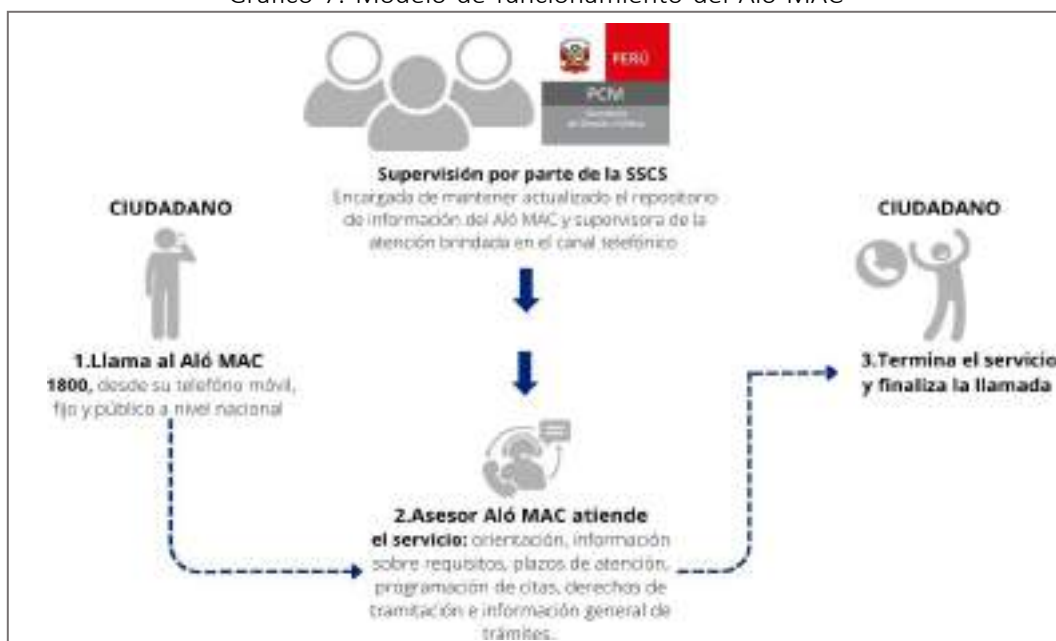
La gestión de proveedores ha sido un proceso de aprendizaje para el equipo de la SGP, desde la formulación de términos de referencia hasta los mecanismos adecuados de monitoreo y seguimiento.

Funcionamiento y supervisión del Aló MAC

La atención del canal telefónico se inicia con la recepción de las llamadas realizadas por los ciudadanos a la línea 1800 desde teléfonos móviles, fijos y públicos a nivel nacional mediante la cual se solicitan orientación e información respecto a los trámites prestados en exclusividad contenidos en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos. Asimismo, el Aló MAC es un canal de apoyo para las diversas entidades públicas que se encuentran en los Centros MAC a nivel nacional, facilitando la atención en el canal presencial y contribuyendo a la reducción de costos en términos de tiempo y desplazamiento para los ciudadanos.

¹³ Ley 30225: tiene por finalidad establecer normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitiendo el cumplimiento de los fines públicos y así tener una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos. Para ello, las contrataciones del Estado deben desarrollarse aplicando los siguientes principios: libertad de concurrencia, igualdad de trato, transparencia, publicidad, competencia, eficacia y eficiencia, vigencia tecnológica, sostenibilidad ambiental y social, así como, equidad.

Gráfico 7. Modelo de funcionamiento del Aló MAC



Elaboración propia

A nivel de gestión y supervisión del Aló MAC, la principal responsabilidad de la empresa contratada es proporcionar información a los ciudadanos a través de la atención de llamadas telefónicas; para lo cual, la SSCS mantiene actualizado el repositorio de información de las entidades públicas y, para garantizar un servicio de calidad, se encarga de capacitar a los asesores de la empresa proveedora, asegurando que brinden información precisa y oportuna. En cuanto a la supervisión, es importante resaltar que esta desempeña un papel esencial en el funcionamiento efectivo del Aló MAC, por ello, la SSCS ha establecido mecanismos de monitoreo que permiten llevar a cabo un seguimiento de la demanda del canal telefónico, evaluar la calidad de las atenciones y, en caso necesario, abordar quejas o reclamos (Actor 8, comunicación personal, 2023).

Portal MAC, redes sociales y servicio de mensajería

El Portal MAC es otro de los canales no presenciales de la Plataforma MAC, creado junto con el Centro MAC por el Decreto Supremo N° 091-2011-PCM, con la finalidad de ofrecer información sobre los procedimientos y servicios de las entidades del Estado e información de los centros MAC de manera sencilla, consistente e intuitiva. Se puede acceder a este canal mediante el portal web www.mac.pe. El Portal MAC es gestionado y actualizado por el equipo de la SSCS

Además, la Plataforma MAC también ha puesto a disposición de la ciudadanía, la gestión de citas de atención y consultas vía correo electrónico, buzón de voz y chat (Whatsapp y Telegram) en tiempo real y, la absolución de consultas mediante las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram. Estos medios de acceso (chat, correo electrónico, redes sociales, buzón de voz) son operados por la misma empresa proveedora del canal telefónico Aló MAC y supervisados por la SSCS para garantizar la disponibilidad y adecuado acceso (PCM, 2019a).

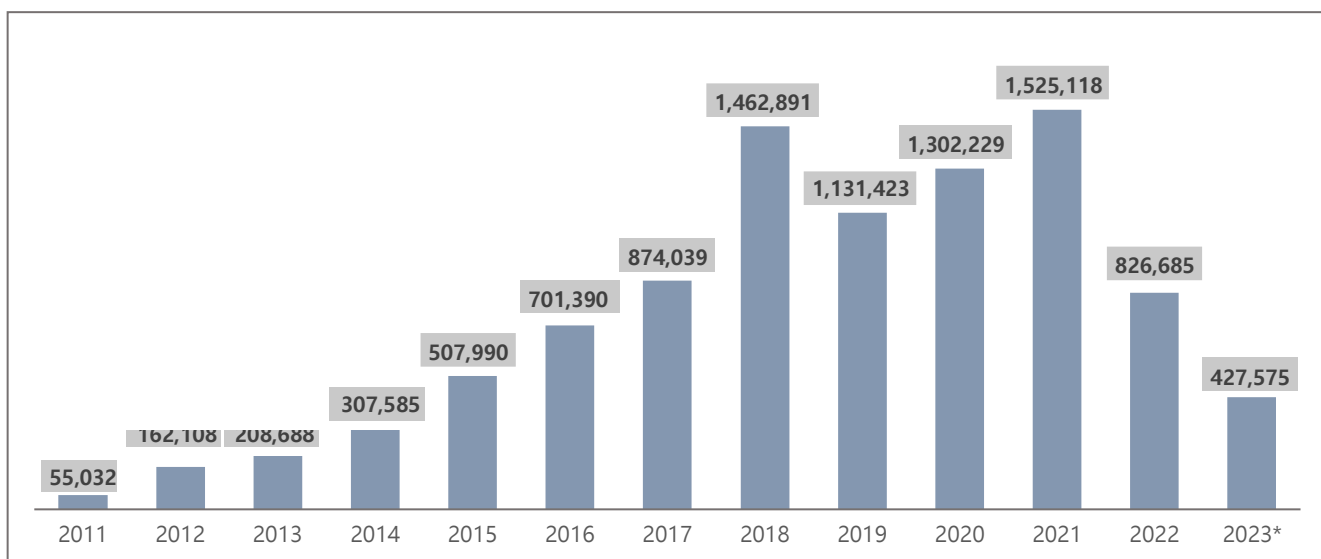
Alcance del Portal MAC

El Portal MAC fue implementado con la solución *Google Search Appliance*¹⁴ y se ha ido mejorando con la integración de nuevas secciones. Al inicio de la puesta en funcionamiento, el ciudadano podía encontrar información general de las entidades del sector público y de los trámites más demandados, así como, información de trámites para empresas y organizaciones (Prieto, 2013). Posteriormente, se agregaron secciones como la información de los Centros MAC y MAC Express a nivel nacional, así como, la absolución de consultas a través de otras redes sociales; además, se integraron secciones como boletines, manuales y noticias relacionadas con la Plataforma MAC.

En la actualidad el Portal MAC ofrece información sobre los trámites y el horario de funcionamiento de los Centros MAC, la ubicación de los MAC Express a nivel nacional y la opción de solicitudes de citas para entidades públicas como la Superintendencia Nacional de Migraciones (Expedición de Pasaportes) y el MTC (Licencia de Conducir).

El Portal MAC desempeña un rol fundamental como fuente de información por sí mismo, y sirve como una “puerta de entrada” para que los ciudadanos puedan ser atendidos a través de otros canales, ya sean presenciales (mediante la reserva de una cita) o no presenciales (mediante consultas por chat, redes sociales, correo electrónico o teléfono). De esta manera, ha experimentado un crecimiento en el registro de visitas, por ejemplo, en los últimos cuatro años el Portal MAC ha contado con más de 4 millones de visitas.

Gráfico 8. Evolución de visitas del Portal MAC, 2011-2023



*Actualizado hasta agosto del 2023

Fuente: Base de datos del consolidado de atenciones Plataforma MAC – PCM 2023.

Elaboración propia

En cuanto al alcance de canales de difusión, como el chat (que incluye mensajería a través del portal, WhatsApp y Telegram) es destacable el incremento en el número de consultas durante el año 2021. Durante este año, se registraron un total de 47,656 consultas, lo que representó un aumento del 45% en comparación con el año anterior. Asimismo, en cuanto al alcance a través

¹⁴ Google Search Appliance (GSA) es una solución de búsquedas de Google para empresas que ofrece una búsqueda rápida para un sitio web o intranet, independientemente de si se indexan millones de documentos. Utiliza una búsqueda unificada de contenido y de personas que hace de este el motor de búsqueda más potente de Google.

del correo electrónico, se ha observado un crecimiento significativo, especialmente durante el periodo de pandemia, en la cual, se registraron 52,113 consultas a través de este canal.

Tabla 7. Evolución de las atenciones mediante chat, correo electrónico, redes sociales y buzón de voz

Año	Chat	Correo Electrónico	Redes Sociales (Facebook y Twitter)	Buzón de voz
2011	3,558	-	-	-
2012	7,689	-	-	-
2013	13,207	-	-	-
2014	20,432	-	-	-
2015	27,716	-	-	-
2016	43,459	5,766	-	-
2017	26,414	1,820	-	-
2018	20,823	3,495	-	-
2019	26,030	4,357	1,373	-
2020	25,946	19,212	26,409	-
2021	47,656	32,901	39,997	-
2022	31,557	14,943	9,467	1,364
2023*	39,619	15,371	5,542	855

*Actualizado hasta agosto del 2023

Fuente: Base de datos del consolidado de atenciones Plataforma MAC – PCM 2023. Elaboración propia

Canal Mixto: MAC Express

El MAC Express es un canal de atención mixto que se basa en la implementación de un aplicativo informático que permite el acceso a los trámites y servicios virtualizados (on-line) ofrecidos por diversas entidades públicas, en los módulos de atención de las municipalidades, Tambos y PIAS¹⁵, y para cuyo manejo se capacita (uso del aplicativo y en estándares de atención) a los asesores en castellano y quechua (Informe de postulación CAD, 2021).

¹⁵ Este modelo de atención fue introducido como uno de los canales de la Plataforma MAC mediante el Decreto Supremo N°090-2019-PCM con el objetivo de acercar los bienes y servicios públicos al ciudadano, garantizando estándares de atención y reduciendo costos en términos de tiempo y dinero para la ciudadanía. En esa línea, es importante resaltar que, si bien al tratarse de trámites que ya se encuentran digitalizados, los ciudadanos podrían acceder a dichos servicios desde cualquier computadora con acceso a internet, el valor agregado de este canal radica en la orientación y soporte proporcionado por los asesores durante el proceso de gestión de trámites, así como, en la posibilidad de realizar el pago de tasas asociadas. Teniendo en cuenta las brechas existentes en el país en términos de lectoescritura, digitalización, conectividad e incluso en lo que respecta a idiomas, el MAC Express funciona como un intermediario que desempeña un papel crucial en la reducción de barreras de acceso para los ciudadanos (Informe de postulación CAD, 2021).

La estrategia de acercar los tramites digitalizados está permitiendo eliminar o reducir los costos de tiempo y transporte por parte de los ciudadanos: aquellos que anteriormente se desplazaban durante varias horas o incluso días para obtener duplicados de DNI o copias certificadas de actas de nacimiento, se benefician en gran magnitud de contar con estos servicios en las municipalidades, Tambos o PIAS. Además, según el Decreto Supremo 090-2019-PCM, existe la posibilidad de implementar MAC Express en otras plataformas de atención ciudadana existentes (por ejemplo, de otras entidades públicas) con el objetivo de ampliar los puntos de atención dirigidos a orientación y atención de trámites y servicios para los ciudadanos (PCM, 2019a).

¿Qué problema se buscó solucionar con el MAC Express?

Los trámites son un conjunto de requisitos, pasos o acciones mediante los cuales los ciudadanos solicitan o proporcionan información pública con el fin de obtener derechos o cumplir obligaciones. En este contexto, la capacidad de llevar a cabo un trámite adquiere un papel fundamental en la relación entre el ciudadano y el Estado, ya que permite a los individuos acceder a derechos y cumplir con responsabilidades como el pago de arbitrios municipales o tasas para la utilización de servicios. No obstante, la posibilidad que tienen los ciudadanos de realizar un trámite se ve limitada por varias razones: la particular geografía del Perú, así como, las brechas de conectividad y lectoescritura (Informe de postulación CAD, 2021).

Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) del año 2017, solo el 5,4% de los hogares del área rural contó con al menos una computadora, mientras que solo el 2,1% tuvo acceso a internet. Aunque con el tiempo ha habido un aumento en el porcentaje de hogares con acceso a internet y computadoras, actualmente, la conectividad en las zonas rurales sigue siendo inferior al 19%. Además, aunque muchas entidades han digitalizado sus trámites, no todos los ciudadanos poseen la disponibilidad y habilidad en el uso de las TIC, según una encuesta realizada por IPSOS 2017 sobre Satisfacción Ciudadana con la calidad de la atención y los servicios de las entidades públicas en el ámbito nacional, aproximadamente el 67% de la población prefiere la atención presencial en entidades públicas.

A esto se suman los costos significativos que conlleva para las entidades públicas la instalación de nuevos locales en todo el país. Según datos de mayo de 2018 los gastos de alquiler público a nivel nacional, regional y local superaban los S/ 526 millones, por esta razón, las entidades públicas tienden a priorizar la apertura de nuevas sedes en áreas con mayor densidad poblacional (Informe de postulación CAD, 2021).

En este marco, en el 2017, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) evaluó varias propuestas para cerrar la brecha entre los ciudadanos y los servicios gubernamentales y determinó que la solución más adecuada era desarrollar un modelo de atención digital con la participación activa de las municipalidades, Tambos y PIAS, lo cual permitiría a los ciudadanos acceder a trámites y servicios en sus comunidades, caseríos y centros poblados. Es así como nace el MAC Express, un modelo de atención mixta que surge como respuesta a la problemática identificada respecto a cómo acercar los servicios a las zonas donde vive el ciudadano, sin demandar a las entidades públicas costos adicionales en alquileres de locales, contratación de personal o pago extra de servicios administrativos ¹⁶(Informe de postulación CAD, 2021).

¹⁶ Decreto Legislativo N°1211 y su modificatoria Decreto Legislativo N°1447, Ley que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos y espacios compartidos y Reglamento aprobado con Decreto Supremo 090-2019-PCM.

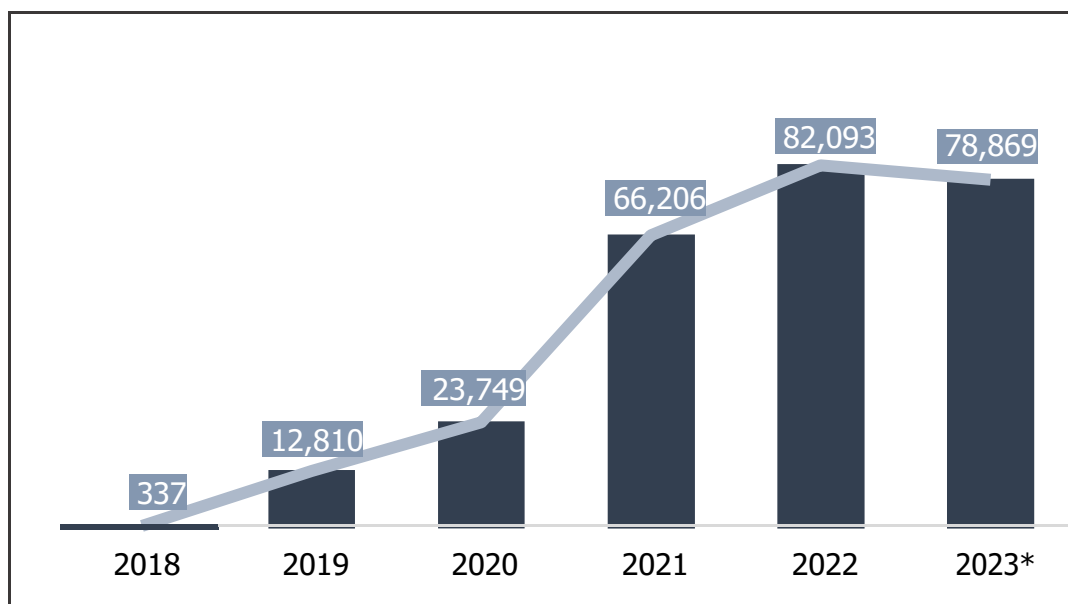
Alcance del MAC Express

Desde el 2018 hasta la actualidad, se han implementado 104 MAC Express distribuidos de la siguiente manera: 15 en Centros MAC (estos cuentan con un módulo de atención del MAC Express con el objetivo de complementar y facilitar la atención de los otros módulos), 42 en Municipalidades (centros poblados, distritales y provinciales), 39 en Tambos, 7 en PIAS y 1 Aló MAC Express (ver Anexo 4).

En la actualidad, el MAC Express ofrece más de 58 servicios de 20 entidades públicas, que incluyen el pago de tasas del Banco de la Nación, la solicitud del duplicado de DNI, copias certificadas de actas/partidas de la RENIEC, la consulta del asegurado y afiliación virtual al SIS, la clasificación socioeconómica del MIDIS, el Certificado de Antecedentes Judiciales del INPE, el certificado de Antecedentes Penales del Poder Judicial, Certificado de Antecedentes Policiales del Ministerio del Interior, entre otros servicios.

A nivel de atenciones, el MAC Express ha experimentado un crecimiento significativo. Durante el periodo de la pandemia de la COVID-19, se atendió a más 60 mil ciudadanos, lo que representó un aumento significativo del 80% en comparación con las cifras de atenciones registrada en el 2019. Asimismo, en el 2022 se brindaron más de 80 mil atenciones, siendo los dos servicios más solicitados las copias certificadas de actas/partidas y el duplicado de DNI/DNIe, ambos trámites correspondientes a la entidad RENIEC.

Gráfico 9. Evolución de atenciones de los MAC Express (2018 – 2023*)



*Actualizado hasta agosto del 2023.

Fuente: Base de datos del consolidado de atenciones Plataforma MAC – PCM 2023.

Elaboración propia

Inicios de la implementación del MAC Express

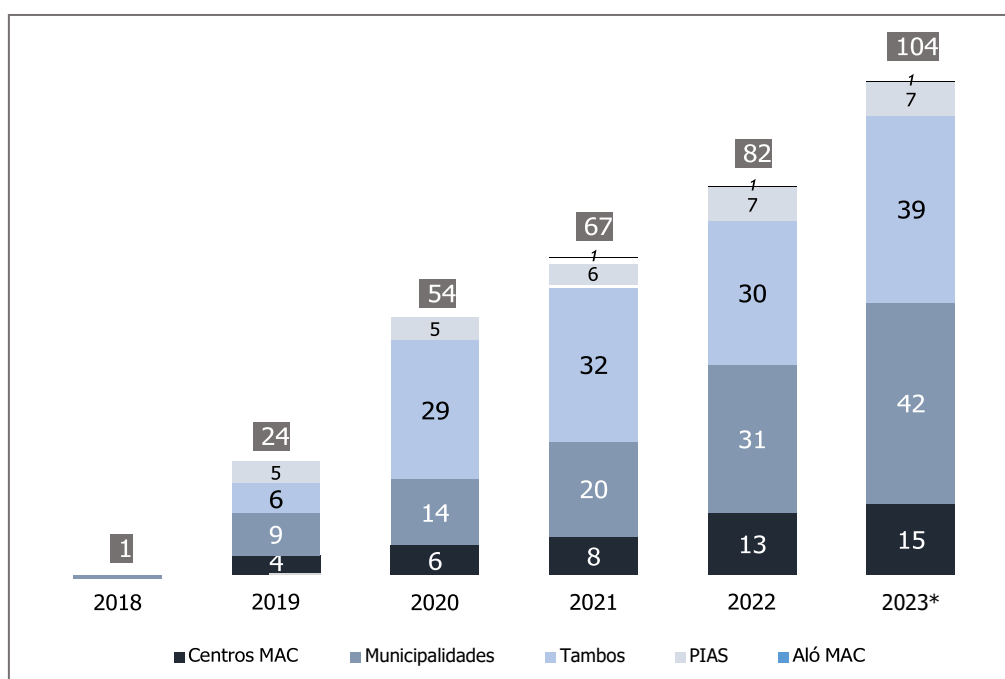
La iniciativa y diseño del MAC Express fueron liderados por la SGP y tuvo sus inicios en el 2016;

fue en el 2017, que la Oficina de Tecnología e Informática de la PCM, en coordinación con la Secretaría de Gobierno Digital, desarrolló el aplicativo informático (Informe de postulación CAD, 2021). Durante el desarrollo del diseño del canal, se sistematizó la información logística de las municipalidades interesadas con el objetivo de conocer y optimizar los tiempos de implementación del MAC Express; además, se definieron las etapas de implementación del canal y se elaboraron las guías necesarias.

El primer MAC Express se implementó en el 2018 en la Municipalidad Distrital de Santa Anita y el primer MAC Express fuera de Lima se implementó en julio del 2019, en el distrito de Pomahuaca. La implementación del primer MAC Express duró aproximadamente diez meses, este plazo se fue optimizando a medida que se fueron replicando los MAC Express a nivel nacional. Actualmente, el tiempo de implementación es entre dos y cuatro meses (Informe de postulación CAD, 2021).

Desde el 2018, se ha experimentado un incremento considerable en la implementación del canal mixto MAC Express. Este aumento fue particularmente marcado durante la pandemia de la COVID-19, de hecho, en el 2021 se concretó la implementación de un total de 67 MAC Express, lo que representó más del 50% de la cantidad implementada en el 2019. En la actualidad, se cuenta con un total de 104 MAC Express a nivel nacional, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 10. Expansión de los MAC Express (2018 – 2023*)



*Actualizado hasta diciembre del 2023.

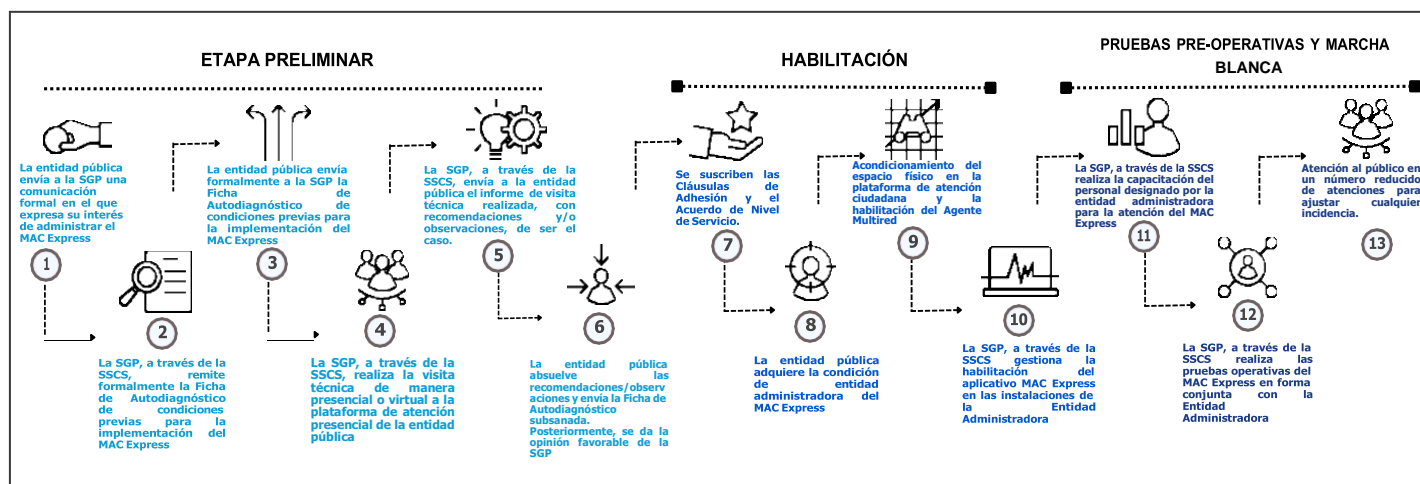
Fuente: Base de datos del consolidado de atenciones Plataforma MAC – PCM 2023.

Elaboración propia

Proceso de implementación de un nuevo MAC Express

La implementación de un nuevo MAC Express implica llevar a cabo las acciones necesarias para que el canal funcione en las plataformas de atención de entidades públicas. Este proceso de implementación de un nuevo MAC Express se desarrolla en tres grandes etapas: etapa preliminar, habilitación y pruebas pre-operativas. Cabe señalar que, para los MAC Express que funcionan en los Centros MAC, la implementación está a cargo de la SSCS y forma parte del proceso de implementación del Centro MAC.

Gráfico 11. Proceso de implementación de los MAC Express



Elaboración propia

1. Etapa preliminar

En esta primera etapa, las municipalidades interesadas se contactan con la SSCS para implementar el MAC Express en sus localidades; asimismo, se pueden presentar casos donde la SSCS realiza un primer contacto con las municipalidades o MIDIS (para el caso de Tambos y PIAS). A partir de ello, se inician las coordinaciones y se tiene en consideración características especiales como accesibilidad geográfica, cercanía entre plataformas de atención existentes, distancia entre la municipalidad o centros de atención y la ciudad más cercana, entre otros aspectos. Luego de este análisis, la SSCS comunica a la entidad los estándares mínimos para la implementación del MAC Express, así como, la ficha de autodiagnóstico, donde se señalan los datos principales de la entidad administradora, la existencia de un Agente Multired del Banco de la Nación, las condiciones TIC que debe cumplir la entidad, las condiciones de la plataforma de atención (espacio físico), los requerimientos del personal participante; así como, los requerimientos para la comunicación y publicidad (PCM, 2022b). En esa línea, si bien, se procura por parte de las entidades administradoras cumplir con todos los requisitos, la conectividad representa un desafío importante para las localidades lejanas, la implementación de MAC Express en estas zonas es complicada debido a que la conexión a internet es inestable y las condiciones climáticas son poco favorables (Actor 7, comunicación personal, 2023); no obstante, estos obstáculos no constituyen una razón para no lograr la implementación.

Según el Manual de Implementación y Funcionamiento del MAC Express (2022), después de la recepción y revisión de la ficha de autodiagnóstico, la SGP a través de la SSCS procede a llevar a

cabo la evaluación técnica, donde se analiza el canal de atención y se realiza un informe, en el cual se incluyen recomendaciones y observaciones en caso de ser pertinente.

2. *Habilitación*

Tras cumplir con las condiciones previas de la etapa preliminar, comienza la etapa de habilitación, donde se realizan actividades relacionadas con la preparación y adquisición de los recursos necesarios para que los MAC Express puedan funcionar. En esta fase, las entidades suscriben Cláusulas de Adhesión y Acuerdos de Nivel de Servicio como entidades administradoras del canal de atención mixto MAC Express (PCM, 2022b).

Según el Manual de Implementación y Funcionamiento del MAC Express (2022), la habilitación también incluye el desarrollo de actividades como el acondicionamiento del espacio físico en la plataforma de atención ciudadana en la que se brindará el MAC Express, la habilitación del Agente Multired (a cargo de la entidad administradora) y la instalación del aplicativo MAC Express en los equipos informáticos (PCM, 2022b).

3. *Pruebas pre-operativas y marcha blanca*

En cuanto a las pruebas pre-operativas, estas abarcan actividades la capacitación a los servidores que brindarán los servicios del MAC Express y el desarrollo de pruebas integrales. En esa línea, la SSCS es la responsable de capacitar a los asesores antes de empezar con la fase de operación de los MAC Express, según los actores entrevistados se resalta el soporte por parte de la SSCS para brindar la información respectiva sobre los trámites y el proceso de atención de calidad a los ciudadanos (PCM, 2022b). En cuanto al desarrollo de pruebas integrales, la SSCS es la encargada de ejecutar las corroboraciones correspondientes en forma conjunta con la entidad administradora.

Listado de documentos generados en el marco del MAC Express

- Decreto Supremo N° 090-2019-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1211 y que estipula que el MAC Express es un canal mixto de la Plataforma MAC.
- Decreto Supremo N° 044-2019-PCM, que aprueba el Texto Único Ordenado (TUO) del Decreto Legislativo N° 1211 y en donde se señala que la Secretaría de Gestión Pública de la PCM es responsable de normar, conducir, diseñar, administrar, implementar y operar a nivel nacional la Plataforma MAC en sus diversos canales de atención, así como de supervisar y evaluar el funcionamiento de esta.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 002-2023-PCM-SGP, que aprueba la Directiva N° 001-2023-PCM-SGP, “Directiva que regula las disposiciones para el funcionamiento de los canales de atención presenciales y mixto de la Plataforma MAC”, la cual contiene los formatos de Cláusulas de Adhesión para la delegación de la administración de los canales de atención de la Plataforma MAC, así como, los formatos de los Acuerdos de Nivel de Servicio mediante los cuales se establecen los compromisos que asumen las entidades administradoras de la Plataforma MAC
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 002-2022-PCM-SGP, que aprueba el Manual de Implementación y Funcionamiento del MAC Express.
- Declaración Jurada del Asesor MAC Express: compromiso de cumplimiento de protección de datos personal, según la Ley N° 29733 y su norma reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 003-2013-JUS
- Ficha de análisis de usabilidad de los trámites digitalizados: consistencia de contenidos, diseño y funcionalidad de los servicios ofrecidos digitalizados por las entidades.
- Ficha de autodiagnóstico para implementación de MAC Express: ficha donde se analiza las condiciones previas para la implementación del canal mixto tales como las condiciones TIC que debe cumplir la entidad administradora, condiciones de plataforma de atención, requerimientos para la implementación del servicio MAC Express, condiciones de personal para la atención del ciudadano, requerimiento para la comunicación y publicidad.
- Cláusulas de Adhesión
- Acuerdos de Nivel de Servicio

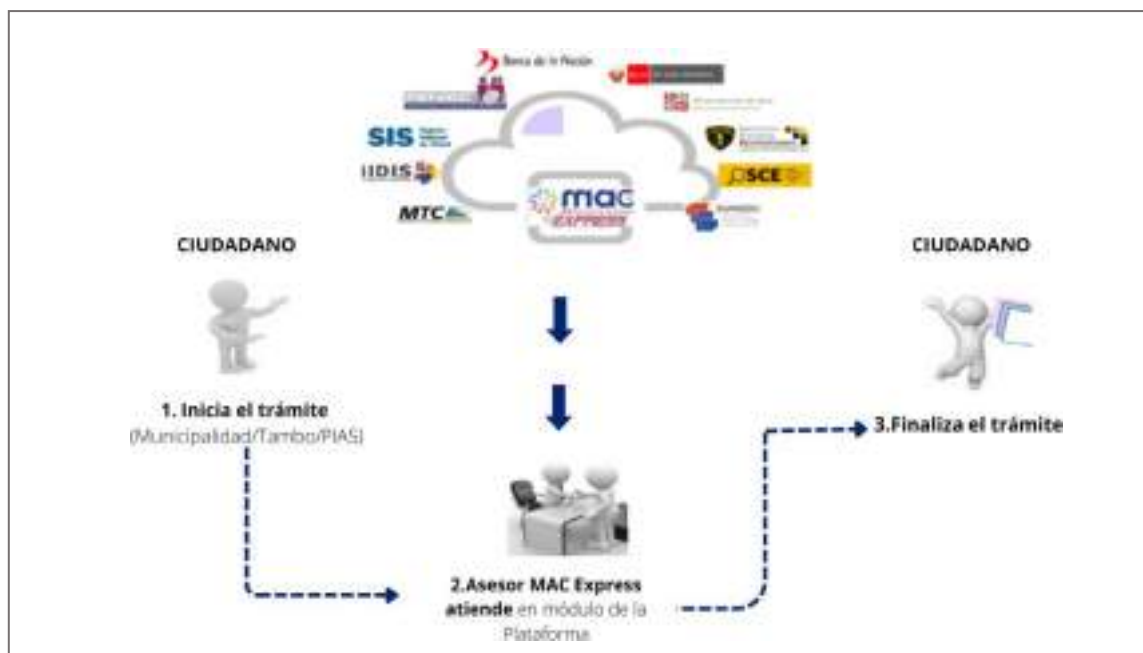
Operación de los MAC Express

Modelo de funcionamiento de los MAC Express

El modelo de funcionamiento del MAC Express se enmarca en las pautas y orientaciones proporcionadas por la SSCS y está estructurado en su “Manual de Implementación y Funcionamiento del MAC Express”, el cual busca promover la mejora continua de los servicios ofrecidos y para fortalecer y desarrollar constantemente al equipo que forma parte de él.

El funcionamiento de este canal de atención se caracteriza por operar de acuerdo con el horario de atención del Centro MAC, de la municipalidad, del Tambo o del PIAS donde opera. Respecto al proceso de atención, este comienza cuando el ciudadano se acerca a la plataforma de servicio, donde recibe un cordial saludo, luego de ello, se procede a llevar a cabo la gestión del trámite solicitado y, finalmente, se completa el proceso con la entrega del trámite al ciudadano y el protocolo de despedida.

Gráfico 12. Modelo de funcionamiento del MAC Express



Fuente: Informe de postulación CAD, 2021.

En relación con el financiamiento, la Estrategia del MAC Express se soporta en las capacidades instaladas del centro de atención en el que opera (municipalidad, Tambo o PIAS). Esta capacidad instalada incluye: el personal encargado de brindar el servicio, la provisión de computadoras y acceso a Internet, así como la difusión necesaria para dar a conocer la existencia y disponibilidad de estos servicios a la ciudadanía. Es decir, la operación de los MAC Express es financiada con los recursos que las entidades administradoras destinan a sus centros de atención, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 31687.

Factores claves de éxito para la implementación y operación de los MAC Express

Para la implementación y continuidad del MAC Express es fundamental el respaldo brindado por la municipalidad, Tambos o PIAS. En este sentido, un desafío ha sido mantener la continuidad de este canal durante los cambios de gestión en los gobiernos subnacionales, debido no solo al desconocimiento o poco convencimiento de las nuevas autoridades sino al cambio o rotación de los funcionarios y servidores civiles capacitados para operar el canal mixto, esto conllevó que varios MAC Express dejen de funcionar (Actor 7, comunicación personal, 2023). Con el objetivo de mitigar este desafío, la SSCS ha llevado a cabo un trabajo de sensibilización dirigido a las nuevas autoridades, logrando la reapertura de los MAC Express que habían sido cerrados y el compromiso por parte de las nuevas autoridades.

Respecto a la operación, uno de los elementos más importantes para que el canal mixto funcione es la presencia del asesor MAC Express, quien es el encargado de brindar atención al ciudadano en los servicios y trámites habilitados en el canal de atención. En relación con el asesor MAC Express, se han identificado ciertos retos, debido a que existe una alta rotación de los asesores MAC Express, lo cual implica la pérdida de conocimiento e iniciar nuevamente un proceso de capacitación (Actor 7, comunicación personal, 2023). Asimismo, los asesores MAC Express en municipalidades, Tambos y PIAS presentan ciertos desafíos debido a que muchos de ellos cumplen doble rol, por ejemplo, en el caso de los PIAS, el asesor MAC Express es coordinador de la plataforma y realiza otras actividades que en algunas situaciones complejiza la atención a los ciudadanos (Actor 22, comunicación personal, 2023).

Otro elemento relevante para la operación del MAC Express es el adecuado funcionamiento de los recursos de tecnología, tanto de la entidad administradora como del sistema de los servicios de las entidades públicas. En esa línea, ante cualquier incidencia informática, se debe seguir el protocolo establecido en el Manual de Implementación y Funcionamiento 2022, en el cual se establece la coordinación que deben tener los miembros del MAC Express con el equipo de la SSCS ante dichas incidencias. De tal modo, se resalta la comunicación fluida entre los asesores MAC Express y el encargado del canal por parte de la SSCS, mediante un chat grupal donde se reciben soporte sobre los trámites de las entidades, las interrupciones en los sistemas, así como, otras consultas (Actor 22, comunicación personal, 2023).

Por último, para el óptimo funcionamiento del MAC Express un factor clave es la supervisión, la cual se realiza periódicamente para medir los avances y retroalimentar la toma de decisiones. Precisamente, en relación con este aspecto, se han identificado situaciones en las que algunos MAC Express en Tambos han dejado de funcionar y la SSCS no ha podido tener registro de ello, por ello, actualmente, se está diseñando un sistema de monitoreo que permita realizar seguimiento a los MAC Express en municipalidades, Tambos y PIAS (Actor 7, comunicación personal, 2023).

MAC Express Pomahuaca

La localidad de Pomahuaca, situada en la provincia de Jaén, región de Cajamarca, destaca tanto por su población como por sus atractivos turísticos, que incluyen una iglesia en la plaza municipal y las ruinas de Ingatambo. Al igual que muchas otras zonas rurales, este distrito se encuentra distante de las principales ciudades, lo que genera dificultades para que sus ciudadanos accedan a los servicios y trámites del Estado. Hasta hace cuatro años, los habitantes de Pomahuaca invertían considerable tiempo y recursos, teniendo que viajar durante un lapso que oscilaba entre tres horas y un día para llegar a una entidad pública y llevar a cabo sus trámites. Esto conllevaba no solo gastos en transporte, sino también en alimentación y, en ocasiones, alojamiento.

Sin embargo, esta situación cambió para los ciudadanos de Pomahuaca con la inauguración de un MAC Express en su distrito. Gracias a esta plataforma, más de 10,000 ciudadanos procedentes de alrededor de 80 caseríos y anexos en esta localidad pueden ahora acceder a una diversidad de trámites sin necesidad de abandonar su distrito. Con esta nueva herramienta, los ciudadanos ya no requieren desplazarse hacia Jaén o Cajamarca para gestionar sus asuntos con el Estado. En lugar de ello, el MAC Express les brinda acceso a los servicios proporcionados por entidades públicas, tales como el Banco de la Nación, el Seguro Integral de Salud, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, la Superintendencia Nacional de Educación, el Instituto Nacional Penitenciario, el Poder Judicial, el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, el Ministerio del Interior y el Registro Nacional de Identificación y Registro Civil, entre otros (PCM, 2019b).

Aspectos transversales de la Plataforma MAC

Si bien cada canal de la Plataforma MAC tiene un modelo de funcionamiento distinto, la misión de los tres canales es brindar la experiencia MAC, basada en: un buen trato durante la atención, información precisa y oportuna, tiempos de espera y gestión eficientes, cumplimiento de pasos, resultados satisfactorios de la gestión, accesibilidad y confianza.

En este sentido, existen factores o aspectos transversales que explican el éxito de la estrategia o que también podrían significar riesgos para el funcionamiento y sostenibilidad del modelo MAC. Es importante señalar que, la definición de estos aspectos responde, principalmente, a lo recogido en las entrevistas de los actores consultados durante el proceso de sistematización.

Aspecto	Descripción
Articulación y coordinación interinstitucional	<p>El modelo de la Plataforma MAC se basa en la articulación entre entidades del Estado y entre los niveles de gobierno. Por ello, la gestión interinstitucional es clave durante la implementación para asegurar la participación de todas las entidades, así como, en la operación para garantizar la prestación óptima de los servicios.</p> <p>Esta gestión está presente en los tres canales de atención, pero es de mayor importancia en los Centros MAC por la dimensión de la operación.</p> <p>La SSCS ha definido niveles de coordinación. Por un lado, está la operativa para asegurar el buen funcionamiento. Para lograr esta coordinación efectiva, se llevan a cabo reuniones semanales y un encuentro anual de coordinadores de los Centros MAC, en los cuales se desarrollan talleres con diversas temáticas para fortalecer la operación y el desempeño de los Centros (Actor 33, comunicación personal, 2023).</p> <p>Por otro lado, la coordinación interinstitucional se establece entre las entidades participantes y la Unidad Funcional de la Plataforma MAC. Esto se materializa a través de reuniones anuales y la presentación de informes de supervisión sobre el desempeño de los asesores de servicio de las entidades. Además, se mantienen coordinaciones bilaterales constantes entre ambas partes para abordar contingencias, expandir los servicios o mejorar la calidad de la atención (Actores 21 y 24, comunicación personal, 2023)</p>
Supervisión	<p>La supervisión es un proceso fundamental en la operación de los tres canales de la Plataforma MAC. La SSCS es la encargada de realizar esta función y es la que elabora los protocolos y procesos de seguimiento y monitoreo. La supervisión se divide en: (i) supervisión estratégica y, (ii) supervisión operativa.</p> <p>La supervisión estratégica se enfoca en los resultados alcanzados, a nivel de atenciones, calidad del servicio y cumplimiento de los Acuerdos de Nivel de</p>

Servicio por parte de las entidades participantes. En el caso de los Centros MAC, el objetivo de esta supervisión estratégica es garantizar estándares de calidad adecuados en la prestación de los servicios de los Centros MAC. Para lograr esto, el equipo SSCS elabora un informe integrado que comprende todas las entidades participantes y remite informes individuales a cada entidad. Estos informes se utilizan como base para convocar a reuniones bilaterales con representantes de las entidades participantes y para organizar una reunión anual con el fin de presentar los resultados obtenidos y discutir mejoras (Actores 20 y 25, comunicación personal, 2023).

La supervisión operativa implica el seguimiento detallado de las actividades operativas necesarias para el funcionamiento eficiente de los canales de atención. En el caso de los Centros MAC, se utiliza un modelo de supervisión establecido en la Matriz de Procesos y Procedimientos de los Centros MAC y se emplea la "Ficha de supervisión operativa del Centro MAC" para realizar el monitoreo. Esto abarca la verificación de condiciones de gestión y control, que incluyen el cumplimiento del protocolo de apertura diaria del Centro MAC, la supervisión de las áreas de recepción, atención, administración, tópico, y otros servicios. Además, se controlan los requerimientos logísticos esenciales para la operación del Centro MAC, como recursos humanos y comunicación, así como el cumplimiento de contratos relacionados con el funcionamiento del Centro MAC, como los contratos de alquiler y limpieza, entre otros. Para ello, cuentan con un modelo de supervisión, el cual inicia con el informe realizado por el encargado de supervisión del Centro MAC y continúa con el envío de este informe a la SSCS-SGP, la cual proporciona retroalimentación sobre los procesos y procedimientos, además, de realizar sugerencias o propuestas de mejoras. Estas recomendaciones son comunicadas al Coordinador del Centro MAC para el adecuado funcionamiento del canal presencial.

Estandarización de procesos e instrumentos de gestión

La estandarización de procesos es fundamental para garantizar los estándares de calidad en el servicio al ciudadano y también para facilitar la replicabilidad del modelo.

Si bien la Plataforma MAC busca funcionar como una "franquicia" que mantenga ciertos estándares, la SSCS reconoce las características y necesidades particulares de los ciudadanos de cada región para adaptar la propuesta de servicios.

En ese sentido, la SSCS ha establecido ciertos instrumentos de gestión como las Cláusulas de Adhesión que, establecen, de manera clara y precisa, el objeto de adhesión a la Plataforma MAC, la vigencia y obligaciones de las partes que son predefinidas por la SGP de la PCM y a las que las entidades deben adherirse para contar con la condición de entidad administradora o participante, según sea el caso. En esa misma línea, se encuentra el otro instrumento de gestión llamado Acuerdo de Nivel de Servicio, documento en el que se establecen los compromisos en términos de servicios, recursos involucrados, estándares de servicios, plazos de cumplimiento – que asumen las entidades administradoras o entidades participantes que forman parte de la Plataforma MAC.

Otro instrumento de gestión importante son los Manuales de funcionamiento de los canales de atención de la Plataforma MAC. Actualmente, el Centro MAC y el MAC Express cuentan con un Manual de Funcionamiento, en el cual se establecen sus modelos de funcionamiento, así como la gestión por procesos, que garantizan la calidad de los servicios y la atención que requiere la ciudadanía, de acuerdo a los lineamientos de la SSCS de la SGP.

Comunicación

La comunicación y difusión de la Plataforma MAC es importante para que los ciudadanos conozcan los servicios que ofrecen los canales de atención. En este sentido, si bien hay un arduo trabajo por parte de la SSCS, de las entidades administradores y participantes, así como, de municipalidades y gobiernos regionales, la estrategia de difusión se limita a redes sociales, banners, volantes, trípticos, el boca a boca, pues por limitaciones presupuestales no se ha podido realizar una campaña en medios masivos.

Asimismo, si bien se reconoce la importancia de contar con una estrategia de difusión fuerte, los actores entrevistados consideran que este es un aspecto a fortalecer, tomando en cuenta la expansión tanto a nivel de Centros MAC y MAC Express, como de servicios que se brindan en los tres canales de atención.

La medición de la calidad es clave para analizar si se está logrando los resultados esperados y brindando un servicio de calidad a los ciudadanos. La estrategia de medición de la calidad se ha centrado principalmente en los Centros MAC. Así pues, la SSCS ha venido implementando anualmente la Encuesta de Satisfacción Ciudadana desde el año 2013, esta encuesta es aplicada solo a los usuarios de los Centros MAC.

Desde el 2017, la satisfacción general de los ciudadanos con los resultados de la gestión en los Centros MAC ha mantenido una medida superior al 80%, esto se podría considerar como un nivel ALTO de satisfacción, tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

Medición de la calidad



* Encuesta aplicada a ciudadanos que asistieron presencialmente antes de la cuarentena a los Centros MAC-Mes de setiembre

Fuente: Encuestas Nacionales de Satisfacción de los Centros MAC – PCM

En esa línea, el último informe de esta encuesta, realizado en 2022 por la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico, revela un aumento en la satisfacción de los ciudadanos con los resultados de la gestión en los Centros MAC. En 2021, el 89.6% de los encuestados se mostró "Muy

Satisfecho" y "Satisfecho" con los resultados de los Centros MAC a nivel nacional, y en 2022, este porcentaje aumentó a 90.6%. Además, la satisfacción general con la orientación brindada por los orientadores MAC también experimentó un incremento, pasando del 92.3% en 2021 a 93.2% en 2022 (UP, 2022). Estos datos reflejan la importancia de la Encuesta de Satisfacción Ciudadana como un recurso crucial para medir la satisfacción de los ciudadanos y evaluar la efectividad de las medidas implementadas para mejorar los Centros MAC.

Junto con la encuesta de satisfacción, otros insumos importantes en la medición de la calidad de atención de los Centros MAC son los libros de reclamaciones y felicitaciones. Estos registros permiten a los ciudadanos expresar sus opiniones, comentarios, felicitaciones o quejas en relación con los servicios ofrecidos en los Centros MAC. Los libros de reclamaciones y felicitaciones desempeñan un papel crucial al proporcionar información directa sobre cómo los ciudadanos perciben la calidad de los servicios y, al mismo tiempo, ofrecen valiosa retroalimentación para la mejora continua. Actualmente, se están explorando estrategias para sistematizar de manera integral el uso de estos libros, con el propósito de mejorar de manera más efectiva la calidad de la atención y ofrecer una retroalimentación constructiva para la operación y atención al ciudadano en los Centros MAC. Este enfoque refleja el compromiso de los Centros MAC con la excelencia en la atención al público y la mejora constante de sus servicios (Actores 3 y 6, comunicación personal, 2023).

Beneficios de la Plataforma MAC para los ciudadanos

La Plataforma MAC genera un impacto inmediato, dado que los ciudadanos empiezan a experimentar sus beneficios en el instante en que utilizan los diferentes canales de atención, ya sea de manera presencial, de forma mixta o a distancia, recibiendo una atención personalizada y de acuerdo con las necesidades de cada ciudadano. A continuación, se detallan los beneficios de la Plataforma MAC:

Cobertura:

- En la actualidad, existen 15 Centros MAC en funcionamiento y 4 en proceso de implementación (PCM, 2023¹⁷). Esta cobertura ha permitido llegar a 12 departamentos del Perú, lo que representa el 48% de los departamentos a nivel nacional.
- Respecto a los MAC Express, existen 104 MAC Express: 15 en Centros MAC, 42 en Municipalidades, 39 en Tambos, 7 en PIAS y 1 Aló MAC Express.
- En cuanto a las horas de atención disponibles, los Centros MAC funcionan en un horario ampliado de 54 horas semanales y el canal de atención telefónico Aló MAC opera 84 horas semanales (PCM, 2023a).
- En relación con la cobertura de atenciones, hasta agosto del 2023, la Plataforma MAC ha registrado un total acumulado de 32,183,269 atenciones (Base de datos del consolidado

¹⁷ Página web: www.mac.pe

de atenciones Plataforma MAC – PCM 2023).

Inclusión ciudadana:

- La Plataforma MAC es la primera plataforma en ofrecer atención en idioma quechua, tanto a través del canal de atención telefónico Aló MAC como del canal MAC Express. Esta iniciativa ha contribuido a reducir las barreras de acceso que enfrentaban los ciudadanos en la gestión de sus trámites (Informe de postulación CAD, 2018). Además, con el fin de optimizar la orientación a las personas con discapacidad auditiva, los asesores de los Centros MAC recibieron capacitación en lenguaje de señas. Este curso incluyó temas referidos a la necesidad de atención preferente a grupos en situación de vulnerabilidad y las barreras comunicacionales de una persona con discapacidad auditiva para informarse y comunicarse (PCM, 2023b).

Calidad:

- Nivel de satisfacción general de los Centros MAC: El nivel de satisfacción general de los Centros MAC es del 90.86%, lo que se podría considerar un nivel de satisfacción ALTO (Universidad del Pacífico, 2023).
- Satisfacción con la orientación del MAC Express: Los ciudadanos muestran un nivel de satisfacción del 93.1% en cuanto a la orientación proporcionada por el asesor MAC Express (Universidad del Pacífico, 2023). Asimismo, en cuanto al trato del Asesor MAC Express, los ciudadanos expresan un nivel de satisfacción del 94.7% en relación con el trato recibido por parte de los Asesores MAC Express.

Tiempo y ahorro ciudadano:

- Ahorro en tiempo y costos por traslados: el tiempo promedio de desplazamiento de los ciudadanos a los Centros MAC es de 32 minutos, lo que representa un costo de aproximadamente S/ 6.2 (Universidad del Pacífico, 2023).
- Ahorro en tiempo de espera y atención del trámite: el tiempo promedio de atención a los ciudadanos es de aproximadamente 26 minutos, representando un costo de S/4.41 para el ciudadano. Además, se observa un nivel de satisfacción del 88.9% en cuanto a los tiempos de atención y del 84.1% en relación con el tiempo de espera, ambos niveles se podrían considerar ALTOS (Universidad del Pacífico, 2023).

Lecciones aprendidas

El desarrollo de la experiencia MAC ha generado diversas lecciones aprendidas que han sido recogidas durante el proceso de sistematización y que se presentan a continuación:

- Estabilidad y continuidad de una política pública: La continuidad de la política ha sido un elemento clave para poder desarrollar procesos de largo plazo e ir mejorando incrementalmente la Estrategia MAC.
- Articulación interinstitucional e intergubernamental: la Estrategia MAC se centra en articular en un mismo espacio a varias entidades públicas cuyos servicios y trámites son los más demandados; ha sido clave; además, en el territorio, también consiste en incluir los servicios de los gobiernos regionales y locales. Esto contribuye a ir construyendo una visión integrada de la acción estatal más allá de las particularidades de cada uno y de procurar ser una “sola cara” para el ciudadano.
- Flexibilidad y control: si bien los sistemas administrativos buscan establecer niveles de control y homogeneidad en el uso de los recursos públicos, experiencias como la Plataforma MAC ha permitido innovar y flexibilizar ciertos mecanismos para lograr mayor eficiencia en la ejecución.
- Mejora en la entrega de servicios al ciudadano: colocar al ciudadano como el centro de la acción estatal es clave. La Estrategia MAC aplica este concepto en la práctica y logra niveles de satisfacción muy altos con sólo cambiar la forma en que se brindan los trámites y servicios.
- Estándares de calidad: la supervisión de los estándares de calidad es importante, pues la estrategia no solo consiste en juntar entidades en un solo espacio físico, sino también en establecer reglas de juego donde los indicadores de calidad son la base para establecer el cumplimiento óptimo en la entrega del servicio.
- Gestión de los centros MAC: El tipo de servicio que brindan los Centros MAC (atención ciudadana) y la magnitud que ha cobrado la estrategia, supera ampliamente la capacidad operativa, administrativa y logística de un equipo que funciona desde un área usuaria de un ministerio. Si bien la PCM cuenta, por ejemplo, con la Oficina General de Administración y de Oficina General de Tecnologías de la Información, estas deben atender los requerimientos de todas las áreas del Ministerio, convirtiéndose los Centros MAC en una carga importante y difícil de atender en los tiempos óptimos para su adecuado funcionamiento.
- Procesos y perfiles adecuados: la entrega de un servicio o trámite con altos estándares de calidad implica tener claros los procesos a desarrollar al interior de la plataforma y contar con recursos humanos con los perfiles de puesto adecuados para las diferentes funciones a desarrollar es clave en el desarrollo del modelo.
- La gestión del recurso humano, la pieza más importante de la calidad del servicio ha sido clave para el éxito, pero tiene aún retos muy importantes que afrontar y que pasan por tener equipos dedicados, establecer procesos más especializados en la gestión del personal.
- La comunicación es un factor clave para el funcionamiento y abarca tanto la que se realiza hacia el ciudadano para que se informe, como la comunicación intra-sector público para sensibilizar a las autoridades para participar. Un elemento clave de esta última es la

necesidad de cambiar el enfoque de sólo “costo-efectividad” de las prestaciones desde la óptica del prestador hacia un enfoque centrado en qué es lo que más beneficia al ciudadano (reducción de tiempo, cercanía, calidad del servicio, información de calidad, etc.). Por otro lado, contar con recursos para ampliar la magnitud de la comunicación hacia el ciudadano, sobre todo en el territorio, es muy importante a fin de hacer conocido el servicio.

- Al conceptualizar los MAC solo como una inversión en infraestructura (gasto), existe el riesgo de evaluar su costo-efectividad desde una perspectiva limitada, centrándose únicamente en la oferta de servicios (el costo per cápita de atender desde una sede de entidad versus hacerlo desde un MAC). Esto podría hacer que se infravalore el impacto de la Estrategia MAC y no se reconozca la importancia de esta en las personas que la utilizan, al acceder de forma más cercana, con horarios más amplios, o con la posibilidad de hacer varios trámites en un solo lugar.
- La operación de los MAC es finalmente la clave del éxito, y en esa medida, requiere contar con una estructura institucional dedicada, pues la fase de implementación de infraestructura es solo coyuntural. Sostener la estrategia con los estándares de servicio que se ha logrado, va a depender de la importancia que se le dé en un futuro próximo a la gestión, a la operación diaria, y a la introducción de sistemas de calidad.
- La operación tiene un amplio espacio para la estandarización, sin embargo, es crucial también dejar espacio para la adaptación local. Esto pasa por definir estrategias y procesos operativos generales y establecer cuáles serían los espacios de adaptación regional o por servicios en función de la cultura, los usos y costumbres, así como de la situación de las propias entidades participantes. Es difícil establecer excepciones en este último caso, puesto que se complicaría sustantivamente la gestión de la estrategia, pero quizá sea posible establecer mínimos no negociables de servicios.
- La implementación, prácticamente desde el inicio, de mediciones de calidad, eficiencia y eficacia ha sido clave tanto para sostener la estrategia ante los cambios en la administración del Gobierno, como para construir un camino de mejora y expansión basado en evidencia.
- Los procesos regulares de funcionamiento de las organizaciones del Estado, que se caracterizan por ser “silos” son retados en un esquema colaborativo como los Centros MAC. Eso genera costos de transacción mayores (y también desgaste) que lo que normalmente se requiere para operar un servicio que está completamente en control de la entidad proveedora. Superar estos esquemas implica cambios que van desde las normas, hasta el aseguramiento de capacidad política (apoyo político) en los operadores para movilizar a los otros participantes de la estrategia. Ese último factor ha sido, clave en los momentos de mayor impulso que ha tenido la estrategia (ej. puesta en funcionamiento inicial, paso a estrategia de 11 MAC, incorporación en facultades delegadas).

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- La Estrategia MAC es parte de una política pública que se ha mantenido a lo largo de varios gobiernos y, gestiones tanto de la PCM como de la SGP. Es decir, es un modelo que ha logrado sostenerse más de 13 años principalmente por la capacidad técnica de los equipos de la PCM y su capacidad de convencer a cada autoridad política de su importancia.
- La Estrategia MAC forma parte de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que se basa en una gestión para resultados centrada en el ciudadano. Si bien la orientación hacia la calidad del servicio al ciudadano es la misión del modelo, el back office y los procesos para la implementación y operación son aspectos claves que forman parte de la Estrategia.
- La Plataforma MAC es un modelo exitoso y altamente replicable, pues los beneficios en términos de ahorro de tiempo para los ciudadanos y mejor atención son reconocidos por los usuarios. Con la finalidad de facilitar las réplicas y mantener los estándares tanto a nivel de la implementación como en la operación, la SGP ha elaborado diversos protocolos, manuales, guías, fichas técnicas, entre otros, con el objetivo de estandarizar y que funcione como una “franquicia”.
- Un pilar fundamental para que el modelo de la Plataforma MAC funcione es la articulación intersectorial e intergubernamental. Si bien parte de la estrategia de expansión y sostenibilidad ha implicado la aprobación de dispositivos legales que obliguen a las entidades a participar en la Plataforma MAC, existe un fuerte trabajo de articulación, sensibilización y coordinación desde la SGP, como rector del sistema de modernización, por asegurar el compromiso por parte de las entidades y fomentar una cultura de servicio al ciudadano entre los servidores civiles que forman parte de la Plataforma. Esta articulación ha permitido legitimar la estrategia y lograr el apoyo para la expansión de los Centros MAC y MAC Express a lo largo del territorio nacional.
- Durante el proceso de recopilación de información para la sistematización, se evidenció que los distintos actores entrevistados reconocen la mejor atención al ciudadano como el valor principal del modelo. Existe un entendimiento generalizado de la cultura y la misión principal de la Plataforma MAC.

Recomendaciones

- Aunque formalmente la Estrategia MAC ha sido parte de las políticas de modernización, requiere mayor visibilidad para que sea políticamente atractiva y por ende reciba la prioridad necesaria y se den los mensajes políticos que impulsen a todas las autoridades involucradas a participar.
- Las labores de soporte y gestión de la estrategia requieren ser visibilizadas para que logren el soporte político y consecuentemente también el administrativo y el financiero necesarios para su adecuado funcionamiento.
- En los últimos años, la Plataforma MAC ha presentado una expansión en sus diferentes canales de atención, lo que ha generado una mayor demanda de insumos logísticos, capital humano y recursos financieros. En este contexto, se recomienda la creación de algún arreglo institucional que permita hacer más eficiente la gestión de la Plataforma

MAC, considerando la dimensión de la operación. Este podría ser la creación de un programa específico para la Estrategia MAC, con la finalidad de facilitar un desarrollo más efectivo y sostenible de los tres canales de atención y reducir los riesgos potenciales relacionados con su implementación, funcionamiento y mantenimiento.

- Dado el impacto positivo del trabajo conjunto entre la PCM y el sector privado en la implementación de Centros MAC, se recomienda seguir fomentando el uso de mecanismos de financiamiento mediante la colaboración con el sector privado, como la Asociaciones Público-Privadas, el sistema de Obras por Impuestos, y otros instrumentos que pueden contribuir a la expansión de la Plataforma MAC.
- Si bien actualmente la Plataforma cuenta con un Manual de Funcionamiento para el canal de atención presencial y mixto, es fundamental desarrollar un manual para el canal no presencial dentro del marco del sistema de calidad de la Plataforma MAC. Además, debido a la expansión de los Centros MAC, resulta relevante desarrollar un Manual de Implementación que funcione como un marco para estandarizar los procesos establecidos en la implementación de nuevos Centros MAC.
- Dado los beneficios obtenidos en el canal mixto MAC Express, se recomienda promover la digitalización de los trámites y la incorporación de estos a la Plataforma MAC, con la finalidad de ampliar la oferta de servicios para todos los ciudadanos a nivel nacional. Se recomienda que la estrategia de ampliación sea en municipalidades más alejadas de las capitales de departamento, pues son en estas donde los beneficios para los ciudadanos son aún mayores.
- La articulación interinstitucional entre las entidades participantes y la PCM ha sido fundamental para el éxito de la Plataforma MAC; sin embargo, aún existen entidades que deben unirse a la estrategia. En ese contexto, se recomienda desarrollar mecanismos legales para que otras entidades den prioridad a la prestación de sus servicios a través de la Plataforma MAC. Asimismo, es esencial que las entidades aliadas actuales reconozcan que la Plataforma MAC se centra en el ciudadano y logren dejar atrás la cultura de “silos” que lleva a algunas entidades a querer tener su propia plataforma de atención y a inaugurar sus módulos de manera independiente.
- Si bien actualmente, se cuenta con una encuesta de satisfacción de los Centros MAC, es importante que se implemente un sistema de monitoreo y evaluación que permita medir tantos indicadores cuantitativos como cualitativos de la Plataforma MAC. Este sistema puede facilitar un seguimiento más efectivo y contribuir a la mitigación de riesgos significativos durante la operación de los canales de atención. También sería una fuente de información para implementar mejoras y para generar evidencia que apoye su expansión y consolidación.
- La red de infraestructura y servicios que representan todos los canales, puede ser potenciada para ampliar y desconcentrar las operaciones de trámites que por su volumen o costo no justifican más de un lugar de prestación, actuando como ventanillas de presentación de trámites de todas las entidades del Gobierno Nacional. Asimismo, toda la plataforma puede potenciarse como una red de información y atención para situaciones de emergencia. Lo que se logró durante la emergencia de la COVID-19 debería ser estudiado y protocolizado para actuaciones, por ejemplo, ante desastres naturales.

Bibliografía

Agencia Presidencial de Cooperación Internacional [APCI] (2011). Sistematización de experiencias del Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento de la Cooperación Española en Colombia, con relación a la gestión, coordinación y mecanismos de ejecución del mismo. Disponible en: https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/archivos_usuario/publicaciones/sistematizacion-de-experiencias-17072014.pdf

Asenjo, G; Contreras, M.; Bazán D. y Raygada, A. (2021). "Desafíos y logros en la atención a ciudadanos a través de la plataforma MAC durante la crisis de la COVID-19". Editorial: XXXIV Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "Avances y propuestas ante la crisis del coronavirus y sus repercusiones institucionales y sociales". Disponible en: <https://clad.org/wp-content/uploads/2022/07/xxxiv-3erpremio.pdf>

Berdegú, J; Ocampo, A; Escobar, G. (2000). Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural: Guía metodológica. Santiago, Chile. 35. p.: Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA en América Latina y el Caribe (PREVAL) - Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola para América Latina y el Caribe (FIDAMERICA).

Ciudadanos al Día [CAD] (2018). Informe de postulación a la Categoría de Postulación: Servicio de Atención al Ciudadano "MAC servicio y calidad: La Estrategia de la multiplataforma integrada del Estado".

Ciudadanos al Día [CAD] (2021). Informe de postulación "MAC Express: El Estado más cerca al ciudadano"

Congreso de la República del Perú (2014). Ley N° 30225 del 11 de julio del 2014. Por la cual se establece normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitiendo el cumplimiento de los fines públicos y así tener una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos.

Congreso de la República del Perú (2023). Ley 31687 de 2023. Por la cual se modifican el DL 1211 para garantizar operatividad de Centros MAC. 15 de febrero 2023. Ley que modifica el Decreto Legislativo 1211, Decreto Legislativo que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos.

Contreras, María Inés (2015). "Estrategia de mejor atención al ciudadano: caso de éxito en el Perú". Editorial: XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, 10- 13 nov. 2015. Disponible en: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/E447E5268622936C0525803B0061438F/\\$FILE/contresos.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/E447E5268622936C0525803B0061438F/$FILE/contresos.pdf)

Jara, Oscar (2011). La sistematización de experiencias. Disponible en: <https://repository.cinde.org.co/bitstream/handle/20.500.11907/2121/Libro%20sistematización%20Cinde-Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López Azumendi, S., & Ghersinich Eckers, J. (2020). Estados ágiles en América Latina: resultados y desafíos de la estrategia de simplificación administrativa del Perú.

Maraví Sumar, M. (2000). La simplificación administrativa: un asunto complejo. THEMIS Revista De Derecho, (40), 289-299. Recuperado a partir de:
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/10303>

Muñoz Marticorena, W. (2011). Perú: La simplificación administrativa en el marco del proceso de modernización del Estado. Reformas de trámites empresariales.

Ministerio de Economía y Finanzas (2018). Decreto Supremo N° 181-2018-EF del 17 de agosto del 2018. Por el cual se aprueba la operación de endeudamiento externo con el BID.

Presidencia de Consejo de Ministros [PCM]

2009a. Estudio de Proyecto de Inversión Pública a nivel de perfil del Centro MAC Lima Norte.

2009b. Resolución Ministerial 465-2009-PCM. Por lo cual se crea el Grupo de Trabajo Multisectorial encargado de viabilizar la Implementación del Proyecto Mejor Atención al Ciudadano, Micro y Pequeño Empresario – MACMYPE.

2010a. Resolución Ministerial N° 228-2010-PCM del 16 de julio de 2010. Por lo cual se aprueba el “Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2010-2014” que precisa las acciones necesarias, metas, indicadores, plazos y entidades públicas responsables de su ejecución para la implementación de la Política Nacional de Simplificación Administrativa aprobada por el Decreto Supremo N° 025-2010-PCM.

2010b. Decreto Supremo N°027-2010-PCM del 15 de febrero del 2010. Por el cual se crea el Centro de Atención Telefónica “Aló MAC” como servicio integrado de atención dirigido a la ciudadanía.

2011. Decreto Supremo N° 091-2011-PCM del 02 de diciembre del 2011. Por lo cual se crea el Centro y el Portal Mejor Atención al Ciudadano.

2015. Decreto Legislativo N° 1211 del 23 de setiembre del 2015. Por el cual se aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de Ventanillas Únicas e Intercambio de Información entre entidades públicas.

2017. Estudio de Preinversión a nivel perfil del proyecto: Mejoramiento y ampliación de los servicios de soporte para la provisión de los servicios a los ciudadanos y las empresas, a nivel nacional realizado en el 2007.

2018a. Decreto Supremo N° 055-2018-PCM del 22 de mayo del 2018. Por el cual se decreta que la finalidad de la estrategia denominada Mejor Atención al Ciudadano (MAC) es ampliar y optimizar los servicios del Estado para una mejor atención al ciudadano a través de accesos multicanal, basados en tres canales atención.

2018b. Decreto Legislativo N° 1447 del 16 de setiembre del 2018. Por el cual se modifica el Decreto Legislativo 1211, que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios públicos integrados a través de ventanillas únicas e intercambio de información entre entidades públicas

2018c. Resolución Ministerial N° 327-2018-PCM del 27 de diciembre del 2018. Por el cual se formaliza la creación de la Unidad Ejecutora 018: Mejoramiento de Servicios a Ciudadanos y Empresas, del Pliego 001: Presidencia del Consejo de Ministros; la misma que se encuentra vinculada jerárquicamente a la Secretaría Administrativa de la Presidencia del Consejo de Ministros.

2018d. Resolución de Secretaría de Gestión Pública No. 006-2018-PCM/SGP del 27 de diciembre del 2018. Por el cual se aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, la misma que como anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

2019a. Decreto Supremo N° 090-2019-PCM del 04 de mayo del 2019. Por el cual se aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1211, que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos, que consta de cuatro (04) títulos, tres (03) capítulos, treinta y ocho (38) artículos, tres (03) Disposiciones Complementarias Finales y cuatro (04) Disposiciones Complementarias Transitorias.

2019b. Nota de Prensa: Ejecutivo y gobierno local Inauguran MAC Express en el distrito de Pomahuaca en Cajamarca. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/46024-ejecutivo-y-gobierno-local-inauguran-mac-express-en-el-distrito-de-pomahuaca-en-cajamarca>

2021a. Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros (ROF) del 07 de julio del 2021. Por el cual se publica el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), la cual consta de cuatro (04) títulos y ciento siete (107) artículos, que contienen la Estructura Orgánica y el Organigrama de la PCM.

2021b. Resolución Directoral N° 056-2021-PCM/OGA. Por el cual se aprueba el “Procedimiento para la elección del proveedor con quien se suscribirá el convenio de cesión en uso de un inmueble y acondicionamiento de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (Centros MAC) a costo S/ 0.00”.

2022a. Resolución de la Secretaría de Gestión Pública N° 007-2022- PCM/SGP del 31 de mayo del 2022. Por el cual se aprueba el Manual de Funcionamiento de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano – Centros MAC, el mismo que como Anexo forma parte integrante de la presente Resolución; cuyas disposiciones son de obligatorio cumplimiento en todos los Centros MAC a nivel nacional.

2022b. Resolución de la Secretaría de Gestión Pública N°002-2022-PCM-SGP del 08 de febrero del 2022. Por el cual se aprueba el Manual de Implementación y Funcionamiento del MAC Express, el mismo que como Anexo forma parte integrante de la presente Resolución.

2023a. Página web: Mejor Atención al Ciudadano. Disponible en: <http://www.mac.pe>

2023b. Nota de Prensa: PCM mejora atención en Centros MAC con lenguaje de señas para personas con discapacidad auditiva. Disponible en:

<https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/853945-pcm-mejora-atencion-en-centros-mac-con-lenguaje-de-senas-para-personas-con-discapacidad-auditiva>

Prieto, T. (2013). Tesis: Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de Mejor Atención al Ciudadano a nivel nacional. Disponible en:

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4873/PRIETO_BARRAGAN_TRACY_ALEXANDRA_ELEMENTOS.pdf

Universidad del Pacífico (2023). Informe de consultoría: Encuestas sobre la satisfacción ciudadana de atención en los Centros MAC 2022.

ANEXOS

Anexo 1: Metodología y proceso de sistematización

Anexo 2: Entidades participantes en los Centros MAC

Anexo 3. Servicios ofrecidos en los Centros MAC

Anexo 4. Lista de MAC Express 2023



ANEXOS

Anexo 1: Metodología y proceso de sistematización

La sistematización en la gestión pública es un proceso de reflexión e interpretación crítica de una experiencia que, a partir de su ordenamiento busca analizar los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué se hicieron de ese modo (Jara, 2011; APC, 2014). En esa línea, tras una revisión bibliográfica del enfoque conceptual más adecuado para la sistematización de la experiencia de la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano (MAC), se optó por utilizar el modelo implementado por Berdegú, Ocampo, Escobar (2000), recogido por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). En el Gráfico A. se muestra los componentes de este modelo.

Gráfico A. Modelo conceptual para la sistematización



Sobre la base de este modelo conceptual, se planteó una metodología de 5 etapas para la sistematización de la Plataforma MAC, la cual se resume en el Gráfico B.

Gráfico B. Etapas de la metodología



1.1. Etapa 1: Diseño y Planificación de la sistematización

En esta etapa, se delimitó los resultados a obtener de la sistematización de la experiencia, así como la utilidad que esta tendrá para la gestión pública. Para ello, se planteó el objetivo general, así como los objetivos específicos.

Por un lado, a partir de estos objetivos definidos y de las preguntas raíz del modelo de sistematización presentado líneas arriba, se diseñaron guías de entrevistas para los diferentes tipos de actores: visión estratégica, operaciones, back office, comunicaciones, marco legal, tecnologías de información y entidades participantes. Asimismo, se elaboró un protocolo de visita para la recopilación de información de los Centros MAC y MAC Express, que consideró entrevistas a coordinadores, supervisores y asesores; así como, un trabajo de observación directa de la Plataforma MAC. Estos instrumentos fueron revisados y ajustados considerando los comentarios compartidos por el equipo de la Subsecretaría; así como, la revisión documental de la Plataforma MAC.

Los instrumentos del trabajo de campo tuvieron como finalidad verificar la concordancia del concepto de la Plataforma MAC con los objetivos iniciales establecidos; examinar los logros obtenidos y valorar su pertinencia en relación con los objetivos planteados; analizar los efectos tanto directos como indirectos generados desde el inicio hasta la fecha; así como, identificar las lecciones aprendidas y buenas prácticas de la Plataforma MAC. Se diseñaron y validaron los siguientes instrumentos:

- Guía de entrevista semiestructurada para actores estratégicos
- Guía de entrevista semiestructurada para actores de operaciones
- Guía de entrevista semiestructurada para actores de back office
- Guía de entrevista semiestructurada para actores del marco legal
- Guía de entrevista semiestructurada para actores de comunicaciones
- Guía de entrevista semiestructurada para actores de tecnologías de información (TI)
- Guía de entrevista semiestructurada para representantes de entidades participantes
- Protocolo de recopilación de información de los Centros MAC y MAC Express

Como parte de los instrumentos, fue importante establecer un procedimiento de consentimiento y confidencialidad, para lo cual se diseñaron procedimientos éticos como parte de la introducción en las guías de entrevistas. Esto le permitió a los entrevistados brindar el consentimiento informado, así como autorizar el posterior tratamiento de datos anonimizados.

Por otro lado, se recurrió a la SCS para asegurar el acceso a las fuentes de datos relevantes para la revisión documental de las normas, informes de consultorías, manuales, estudios y otros documentos

que formen parte del desarrollo de las Estrategia MAC. Así, luego de obtener la información documental necesaria en coordinación con la Subsecretaría, se realizaron dos instrumentos que permitieron ordenar y comprender la información contenida en estos documentos sobre la experiencia de la Plataforma MAC.

Primero, se desarrolló una matriz de Excel en donde se listaron los documentos que se encontraban dentro de las carpetas, ello con el fin de consolidar todo en un inventario. Este inventario tuvo como propósito mostrar a detalle los documentos a través de categorías que permitieron obtener una visión general de las actividades y procesos desarrollados a lo largo de la Plataforma MAC. Segundo, se realizó un mapa conceptual con los documentos identificados en la carpeta de Proyectos de implementación Centros MAC y en las tres carpetas de consultoría: a) Consultorías y estudios inicio MAC, b) Consultorías PNUD y c) Consultorías PROMSACE. Esta herramienta tuvo como finalidad comprender el objetivo y la estructura de cada uno de los estudios y poder identificar líneas temáticas para el diseño de las guías de entrevistas. Asimismo, se buscó hacer una primera definición de las categorías para el análisis de la documentación previa y la información producida por el trabajo de campo.

1.2. Etapa 2: Levantamiento de información (trabajo de campo)

Durante esta etapa, se recopiló información directa de los actores involucrados en la Plataforma MAC. De esta manera, mediante coordinación directa con la SSCS y luego de una serie de actividades logísticas, se logró contactar a un total de 73 personas para las entrevistas semiestructuradas entre actores estratégicos y actores relacionados a seis (6) Centros MAC, seis (6) MAC Express y Aló MAC. Aquí, se realizaron entrevistas uno a uno con los actores clave identificados que participaron en la experiencia MAC. Detalles en la siguiente tabla:

Tabla A. Número de actores entrevistados según tipo de actor

Tipo de actor	Grupo de entrevistas	N° de contactados	N° de entrevistados
Estratégicos	Visión Estratégica Back Office Comunicaciones Marco Legal Operaciones Tecnologías de Información Otros	25	24
Centros MAC: Lima Norte Callao Arequipa Cajamarca Loreto Lima Este	(Ex)coordinador Supervisor(a) Orientador(a) Asesor(a) entidades Especialista TIC	33	32
MAC Express: La Molina Ate Pomahuaca	(Ex)asesor (Ex)alcalde	14	12

Salas – Ica Santiago – Ica Casa Blanqueada Tumbes			
Aló MAC	Supervisor	1	1

Elaboración propia

Para identificar a los actores estratégicos adecuados se estableció una línea temporal de la experiencia MAC con el fin de recoger información a lo largo de la historia del MAC y poder reconstruir la experiencia a través de la sistematización. En cuanto a la aplicación de entrevistas a los diferentes tipos de actores, estas fueron fundamentales para obtener una visión integral y detallada de la Plataforma MAC.

En cuanto a la aplicación de los instrumentos metodológicos en los Centros MAC y MAC Express, se implementó un protocolo de visita que incluyeron las entrevistas respectivas a coordinador, supervisores y asesores; así como, la observación directa de los Centros MAC y MAC Express seleccionados. Las entrevistas buscaron recolectar información sobre la implementación, funcionamiento, coordinación, conflictos internos o externos, supervisión y las principales conclusiones y mejoras para el centro de atención.

Con respecto al recojo de información de los Centros MAC, se puede indicar que la muestra es representativa porque se levantó información en 6 de 15 Centros MAC, lo cual representa el 40%. Este porcentaje permite que los hallazgos de la sistematización se pueden generalizar para el total de centros del canal presencial. Asimismo, se observó que el levantamiento de información alcanzó el punto de saturación, pues al haber realizado cierto número de entrevistas, el material cualitativo dejó de aportar datos nuevos a la sistematización. Además, durante las visitas presenciales a los Centros MAC, se aplicó el protocolo de visita y se levantó la documentación fotográfica correspondiente, de la misma manera, se recogió información para identificar si existe estandarización entre las variables analizadas.

En cuanto a los MAC Express, se recogió información de las plataformas digitales ubicadas en municipalidades, tambos y Centros MAC. Al haber accedido a las tres modalidades se puede hacer una triangulación de las variables asignadas para identificar diferencias o similitudes en el posterior análisis de la sistematización de este tipo de experiencia MAC

1.3. Etapa 3: Procesamiento de información

Para la tercera etapa, fue prioritario asegurar el manejo confidencial de la información recolectada, por lo que se recurrió a la anonimización de los actores entrevistados. Para esto, se asignaron etiquetas a los actores entrevistados. Luego de ello, fue imprescindible comprender los datos recopilados y convertirlos en conocimiento práctico con el fin de que el siguiente paso sea realizar un análisis más profundo.

Durante esta tercera etapa, se realizó la transcripción de entrevistas con el fin de facilitar la organización y sistematización de la información para el equipo. De esta manera, y luego de documentar las fuentes y el contexto de los datos, se continuó con la organización y clasificación de los datos recopilados en una serie de matrices que permiten clasificar la información de acuerdo con las dimensiones y variables mencionadas en la Tabla B. Las matrices son

- Anexo I: Matriz de sistematización de la dimensión estratégica
- Anexo II: Matriz de sistematización de la dimensión de implementación
- Anexo III: Matriz de sistematización de la dimensión de operaciones
- Anexo IV: Matriz de sistematización de la dimensión de retroalimentación
- Anexo V: Matriz de sistematización de la información secundaria

Estas matrices de doble entrada permitieron ordenar, estructurar y comparar la información recopilada en función de tipo de actores y variables establecidas como una herramienta visual para identificar las similitudes y diferencias en las respuestas, resultados y prácticas de manera transversal en toda la experiencia MAC. Para ello se realizó una revisión meticulosa de la información recopilada con la finalidad de alcanzar la comprensión completa de la experiencia MAC. Así, se procesó información en dos matrices: una para las entrevistas y otra para la revisión documental. Luego de contar con las herramientas completas se seleccionaron las fuentes de datos más relevantes para el posterior análisis.

Tabla B. Variables para la recolección de información de Centros MAC y MAC Express

Dimensión	Variables	Definición
Implementación	Etapas preliminar	Para los Centros MAC, esta variable comprende desde el registro de la idea del proyecto e inclusión en la Programación Multianual de Inversiones hasta la suscripción del contrato del arrendamiento o convenio de afectación de uso y acondicionamiento. En cuanto a los MAC Express, esta variable comprende desde que la entidad pública envía a la SGP una comunicación formal en el que expresa su interés de administrar el MAC Express hasta que la entidad pública absuelve las recomendaciones/observaciones y la SGP da la opinión favorable.
	Habilitación	Abarca el conjunto de actividades relacionadas con la preparación y adquisición de los recursos y servicios necesarios para que la Plataforma MAC puedan operar. Esta variable implica los procesos de contratación, contratos y acuerdos, ejecución y supervisión de la obra, así como, el equipamiento de la Plataforma.
	Pruebas preoperativas y marcha blanca	Está relacionada con el periodo de prueba o ensayo que se lleva a cabo antes de la operación de la Plataforma MAC. Esta variable contiene situaciones simuladas, evaluación y ajustes para garantizar el funcionamiento óptimo.
Operación	Procesos / Comunicación	Abarca el conjunto de herramientas utilizadas para la organización y disposición adecuada de la documentación relacionada con la operación de la Plataforma MAC. Resaltan: documentos como manuales, guías, reportes, etc. Asimismo, implica todos los procesos relacionados con la estrategia de comunicación de la Plataforma MAC desde la SSCS.
	Funcionamiento	Abarca los procesos y actividades relacionados con el inicio y cierre rutinario de la Plataforma MAC. Incluye los servicios que se brindan en cada módulo.

Dimensión	Variables	Definición
	Manejo de conflictos	Está relacionada con el proceso de identificar, mitigar y monitorear riesgos asociados con la operación. Incluye acciones como: manejo de conflictos y problemas de contexto. .
	Calidad de atención	Acciones relacionadas con la atención que se brinda respecto a los servicios ofrecidos en la Plataforma MAC, así como, la percepción y satisfacción de los ciudadanos. .
	Recursos humanos	Abarca los aspectos relacionados con la gestión y administración del personal que forma parte de la Plataforma MAC. Incluye procesos de capacitación y designación del personal.
	TIC	Se refiere a los aspectos relacionados con la gestión y operación de los recursos tecnológicos. Esta variable incluye la disponibilidad, mantenimiento, soporte y coordinaciones necesarias para asegurar un adecuado sistema tecnológico
	Logística	Abarca procesos relacionados con la gestión y coordinación de los recursos necesarios para el funcionamiento de la Plataforma MAC. Incluye requerimientos de insumos, mantenimiento, entre otros aspectos relacionados.
	Supervisión	Se refiere al monitoreo y control que se lleva a cabo para asegurar la adecuada operación de la Plataforma MAC. Implica el cumplimiento de cláusulas de adhesión, visitas inopinadas y visitas técnicas de supervisión con informes de observaciones e informes de coordinadores sobre el performance del equipo encargado, cumplimiento de indicadores, entre otros aspectos.
	Coordinación	Abarca procesos de gestión interinstitucional entre las entidades y la PCM con el objetivo de asegurar la adecuada operación de la Plataforma MAC.

Elaboración propia

1.4. Etapa 4: Análisis y sistematización

Las actividades que involucraron la cuarta etapa permitieron realizar un análisis profundo de los datos procesados con la finalidad de identificar patrones en la experiencia, lecciones aprendidas, recomendaciones y poder generar conocimiento que sea generalizable. Así, se identificaron las conclusiones y lecciones aprendidas; además, se identificó qué se puede mejorar a lo largo de la experiencia MAC. Asimismo, se generaron recomendaciones que desprenden de lo aprendido durante la sistematización.

El análisis del contexto más amplio en el que se desarrolló la experiencia MAC fue un factor importante durante esta etapa. Aquí, se pudo identificar cómo los diversos factores externos y coyunturales influenciaron en el desarrollo. Como se observará en el siguiente acápite, se realizó un recuento de las tendencias de gestión pública con el fin de conocer cómo la relación entre Gobierno y ciudadanos se vio influenciada por estos, así como conocer cómo estas tendencias impactaron en la situación de trámites de distintos países. Asimismo, se realizó un recuento del contexto político, social y económico en el Perú en los últimos 20 años.

En la misma línea de esta etapa se realizó el avance del presente informe con el fin de obtener una primera revisión de la Subsecretaría y obtener una validación de la SGP-PCM. En los siguientes acápites se menciona el análisis detallado de la experiencia de MAC para cada una de sus modalidades.

1.5. Etapa 5: Redacción y elaboración de documentos

Durante esta etapa final se inicia la redacción de documentos de síntesis con los hallazgos más importantes mediante la redacción de los informes que se deben presentar a la SSCS. En estos documentos se resaltarán las lecciones aprendidas y las recomendaciones generadas luego de la sistematización de la experiencia en su totalidad.

Finalmente, se desarrollarán los productos resultantes del proceso de sistematización, que será dirigidos específicamente a los ciudadanos. Para ello, se diseñarán y editarán materiales de difusión que buscarán mostrar el funcionamiento adecuado de la Plataforma MAC a través de infografías.

Anexo 2: Entidades participantes en los Centros MAC

N°	Entidades	Tipo Entidad
1	Banco de la Nación	PE
2	Electrocentro S.A.	PE
3	ESSALUD	PE
4	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI	PE
5	Instituto Nacional Penitenciario - INPE	PE
6	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS	PE
7	Ministerio de la Producción - PRODUCE	PE
8	Ministerio de Relaciones Exteriores - RREE	PE
9	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - MTPE	PE
10	Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC	PE
11	Ministerio del Interior - MININTER	PE
12	Oficina de Normalización Previsional - ONP	PE
13	Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - OSIPTEL	PE
14	Seguro Integral de Salud - SIS	PE
15	Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima - Sedapal	PE
16	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste - SEAL	PE
17	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT	PE
18	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - SUNEDU	PE
19	Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral - SUNAFIL	PE
20	Superintendencia Nacional de los Registros Públicos - SUNARP	PE
21	Superintendencia Nacional de Migraciones	PE
22	Empresa prestadora de Servicios e Saneamiento de Cajamarca SEDACAJ	No PE
23	EPS Grau	No PE
24	EPS SEDACUSCO	No PE
25	GORE Arequipa - Gerencia Regional de Producción	No PE
	GORE Arequipa - Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	
	GORE Arequipa - Gerencia Regional de Transporte y Comunicaciones	
26	GORE Cajamarca - Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	No PE
	GORE Cajamarca - Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones	
27	GORE Callao - Gerencia Regional de Desarrollo Económico	No PE
	GORE Callao - Gerencia Regional de Transporte y Comunicaciones	
28	GORE Huánuco - Dirección Regional de Producción	No PE
	GORE Huánuco - Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones	
29	GORE Junín - Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	No PE

N°	Entidades	Tipo Entidad
	GORE Junín - Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones	
30	GORE La Libertad - Gerencia Regional de Desarrollo e Inclusión Social	No PE
	GORE La Libertad - Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	
	GORE La Libertad - Gerencia Regional de Transporte y Comunicaciones	
31	GORE Loreto - Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanías	No PE
32	GORE Piura - Dirección Regional de Producción	No PE
	GORE Piura - Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	
	GORE Piura - Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones	
33	GORE Ucayali - Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	No PE
	GORE Ucayali - Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones	
34	GORE Cusco - Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía	No PE
	GORE Cusco - Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	
	GORE Cusco - Gerencia Regional de Transporte y Comunicaciones	
35	Municipalidad Distrital de Comas	No PE
36	Municipalidad Distrital de Paucarpata	No PE
37	Municipalidad Distrital de Ventanilla	No PE
38	Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera (La Libertad)	No PE
39	Municipalidad Provincial de Arequipa	No PE
40	Municipalidad Provincial de Cajamarca	No PE
41	Municipalidad Provincial de Huánuco	No PE
42	Municipalidad Provincial del Callao	No PE
43	Municipalidad Provincial del Cusco	No PE
44	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE	No PE
45	Poder Judicial del Perú – PJ	No PE
46	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC	No PE
47	SAT Cajamarca	No PE
48	SAT Huancayo	No PE
49	SAT Lima	No PE
50	SAT Trujillo	No PE

Fuente: Base de datos SSCS – PCM, 2023

Elaboración propia

PE: Poder Ejecutivo

No PE: No Poder Ejecutivo

Anexo 3. Servicios ofrecidos en los Centros MAC, según ANS

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
1	Oficina de Normalización Previsional - ONP		Asesoramiento (Quiero mi Pensión / Otras Solicitudes / Pago a domicilio / Clave Virtual)
2			Recepción de solicitudes
3	Banco de la Nación		Orientación de servicios
4			Apertura de cuenta corriente MYPE
5			Depósito en cuenta corriente MYPE
6			Recepción de depósito de capital social
7			Retiro de capital social solo en efectivo
8			Transferencia de depósito para capital social a una cuenta corriente que la MYPE tiene en el BN
9			Pago de tasas
10			Depósito en cuenta de ahorros
11			Depósito en cuenta corriente
12			Pago de pensiones y remuneraciones
13			Pago de subsidios
14			Pago de multas electorales
15			Emisión de telegiros
16			Pago de telegiros
17			Otros servicios que contribuyan a lograr los objetivos de la simplificación de trámites
18			Emisión y reposición de Tarjeta Multired Global Debito Visa
19	Gobierno Regional de La Libertad - GORE La Libertad	Gerencia Regional de Desarrollo e Inclusión Social	Orientación a PCD - CONADIS - CARNET DE DISCAPACIDAD
20			Orientación violencia contra las mujeres e integrantes del grupo familiar
21			Orientación en Trata De Personas
22			Recepción de documentos para la obtención del carné de Conadis
23		Gerencia Regional de Transporte y Comunicaciones (GRTC)	Orientación en servicios GRTC
24			Expedición de Licencia de Conducir Clase A, Categoría I
25			Expedición de Licencia de Conducir Clase A Categoría III-C, por recategorización
26			Expedición de Licencia de Conducir Clase A Categoría III-B, por recategorización
27			Expedición de Licencia de Conducir Clase A Categoría III-A, por recategorización
28			Expedición de Licencia de Conducir Clase A Categoría II-B, por recategorización
29			Expedición De Licencia de Conducir Clase A Categoría II-A, por recategorización
30			Revalidación de Licencia de Conducir Clase A Categoría I
31			Revalidación de Licencia de Conducir Clase A Categoría II-A, II-B, III-A, III-B,



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros



			III-C
32			Duplicado de licencia de conducir Clase A Categoría I, II-A, II-B, III-A, III-B, III-C.
33			Sistema Virtual de Contratos Extranjeros SIVICE

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
34		Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (GRTPE)	Registro de Trabajadores de Construcción Civil
35			Orientación sobre el Proceso de Constitución de Empresas
36			Asistencia Técnica en Contratación Laboral para Microempresarios
37			Asistencia Técnica en Inscripción, Declaración y Pago de Trabajadores del Hogar
38			Asistencia Técnica en Inscripción en la Planilla Electrónica T-registro
39			Asistencia Técnica en Inscripción Remype
40			Asistencia Técnica en Regímenes Tributarios
41			Asistencia Técnica en Trámites AFPNet, Pago de Beneficios Sociales
42			Acercamiento Empresarial
43			Bolsa de trabajo
44			Certificado Único Laboral
45			Emprendedores y Activación de RUC
46	Seguro Social de Salud - EsSalud		Acreditación complementaria y acreditación por latencia
47			Actualización y modificación de datos del asegurado titular o derechohabientes
48			Afiliación al SCTR Independiente – Seguro complementario de trabajo de riesgo
49			Afiliación al seguro potestativo
50			Cambio de adscripción temporal del asegurado titular o derechohabientes
51			Registro de beneficiarios al Seguro de Accidentes + Vida
52			Registro de inscripción y baja excepcional de titular y derechohabientes
53			Estado del asegurado y otros
54			Orientación en servicios EsSalud
55	Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera		Orientación de servicios
56			Información de beneficios tributarios del pensionista y/o adulto mayor
57			Emisión de estado de cuenta por concepto de impuesto predial
58			Emisión de estado de cuenta por concepto de arbitrios municipales
59			Liquidación del Impuesto de alcabala
60			Estado de cuenta corriente
61			Duplicado de cuponera (PUHR)
62			Prescripción de Deuda Tributaria
63			Constancia de No Adeudo (Alcabala)
64	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI		Orientación en los servicios de competencia de INDECOPI
65			Orientación en trámites de denuncias administrativas
66			Atención de reclamos en materia de protección al consumo
67			Búsquedas de antecedentes (fonética y figurativa)
68			Registro de Marcas de Productos, Servicios, Colectivas y de Certificación, Nombre Comercial y Lema Comercial (Presentación de solicitud y generación de N° de expediente)
69	Poder Judicial		Orientación en los servicios que se prestan
70			Expedición de certificados de Antecedentes Penales (Uso administrativo)

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
71	Instituto Nacional Penitenciario - INPE		Expedición de Certificado de Homonimia
72			Expedición de certificado de deudor alimentario moroso
73			Orientación sobre el Certificado de Antecedentes Judiciales
74			Expedición de Certificado de Antecedentes Judiciales (para usuarios)
75	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC	Orientación	Orientación servicios RENIEC
76		Trámites de DNI	Inscripción para obtener el Documento Nacional de Identidad – DNI Mayores y Menores (excepto inscripción extemporánea)
77			Duplicado de DNI Mayor y Menor a través de centros de atención RENIEC
78			Canje de Libreta Electoral por el Documento Nacional de Identidad
79			Renovación del Documento Nacional de Identidad – DNI Mayores y Menores
80			Rectificación o actualización de datos con emisión del Documento Nacional de Identidad – DNI Mayores y Menores
81			Rectificación o actualización de datos sin emisión del Documento Nacional de Identidad – DNI Mayores.
82		Trámites de DNle - EREP	Inscripción para obtener el Documento Nacional de Identidad – DNle Mayores.(excepto inscripción extemporánea)
83			Duplicado de DNle Mayor y Menor a través de Centros de atención RENIEC
84			Canje de la Libreta Electoral por el Documento Nacional de Identidad - DNle
85			Renovación del Documento Nacional de Identidad – DNle Mayores y Menores
86			Rectificación o actualización de datos con emisión del Documento Nacional de Identidad – DNle Mayores y Menores
87			Rectificación o actualización de datos sin emisión del Documento Nacional de Identidad – DNle Mayores
88		Certificaciones y copias certificadas	Certificaciones referidas a la identidad – Certificación de inscripción Mayores y Menores
89			Expedición de constancia negativa de inscripción de los registros civiles
90			Copia certificada de acta/partida de nacimiento (registrada en RENIEC)
91			Copia certificada de acta/partida de matrimonio (registrada en RENIEC)
92			Copia certificada de acta/partida de defunción (registrada en RENIEC)
93	Superintendencia Nacional de Migraciones - MIGRACIONES		Expedición del pasaporte electrónico ordinario
94			Regularización Migratoria para personas extranjeras mayores de edad
95			Regularización Migratoria para personas extranjeras menores de edad
96			Regularización Migratoria para personas extranjeras mayores de 18 años con discapacidad permanente que no puedan expresar su voluntad de manera indubitable
97			Cambio de Calidad Migratoria a Inversionista Residente
98			Cambio de Calidad Migratoria Investigación Residente
99			Cambio de Calidad Migratoria por la de Familiar Residente para hijo o hija menor de edad
100			Cambio de Calidad Migratoria a Residente Permanente por Acuerdos Internacionales – MERCOSUR
101			Cambio de Calidad Migratoria a Residencia Temporal por Acuerdos Internacionales – MERCOSUR
102			Cambio de Calidad Migratoria Especial Residente

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
103			Cambio de Calidad Migratoria Trabajador Residente
104			Cambio de Calidad Migratoria por la de Familiar Residente (para personas extranjeras mayores de edad)
105			Cambio de Calidad Migratoria a Religioso Residente.
106			Cambio de Calidad Migratoria formación residente
107			Renovación de carné de extranjería
108			Duplicado de carné de extranjería, carné temporal migratorio, carné de permiso temporal de permanencia y otros documentos emitidos por MIGRACIONES
109	Servicio de Administración Tributaria de Trujillo		Orientación en servicios SATT
110			Consulta de estado de expedientes administrativos
111			Consulta de estado de expedientes coactivos
112			Información sobre la declaración jurada de impuestos predial
113			Información sobre beneficio de adulto mayor o pensionista
114			Información de suscripción de sucesión intestada o testamentaria
115			Liquidación de deudas tributarias y no tributarias
116			Registro de Papeletas de tránsito
117			Duplicado de Autoevaluó (DP, HR, DPV)
118			Presentación de la declaración jurada del Impuesto al Patrimonio Vehicular
119			Declaración Jurada de Descarga (Baja) Vehicular
120			Récord de Papeletas
121			Actualización en el Sistema Nacional de Sanciones
122			Inscripción vehicular, descarga vehicular, orientación al contribuyente
123	Ministerio del Interior - MININTER		Orientación del Certificado de Antecedentes Policiales
124			Certificado de Antecedentes Policiales
125	Ministerio de Relaciones Exteriores - RREE		Orientación del trámite de registro civil del exterior
126			Orientación en servicios consulares
127			Orientación y atención al migrante internacional
128			Apostilla
129			Legalización
130	Seguro Integral de Salud - SIS		Orientación en los servicios del SIS
131			Atención de sugerencias
132			Actualización de datos
133			Afiliación al SIS
134			Afiliación al SIS gratuito
135			Afiliación al SIS independiente
136			Afiliación al SIS para todos
137			Afiliación gestante (por norma)
138			Afiliación menor de 5 años (por norma)
139			Atención de incidencias
140			Recepción de reclamos de los servicios SIS

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
141			Levantamiento de anulación al SIS
142			Reafiliación al SIS
143			Afiliación al SIS microempresa
144	Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral - SUNAFIL		Atención de consultas laborales
145			Atención y registro de denuncias laborales
146			Seguimiento de estado de trámite
147	Superintendencia Nacional de los Registros Públicos - SUNARP		Orientación en servicios SUNARP
148			Orientación registral de personas jurídicas
149			Orientación en alerta registral
150			Solicitud de certificado de vigencia de poder
151			Búsquedas de Índices
152			Solicitud de reserva de nombre de persona jurídica
153			Emisión de boletas informativas
154			Emisión de certificados literales
155			Emisión de copias informativas
156			Certificado de cargas y gravámenes de propiedad
157			Solicitud de certificado de vigencia de poder
158			Emisión de certificado negativo: registro de personas naturales y propiedad inmueble
159			Emisión de certificado positivo: registro de personas naturales y propiedad inmueble
160			Solicitud de certificado de sucesión intestada
161			Solicitud de certificado registral inmobiliario
162			Orientación en todos los registros
163			Entrega de resultados de vigencias de poder, CRI, certificados negativos, certificados positivos y certificados de gravamen predial.
164			Pago de liquidación de títulos
165	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT		Orientación de servicio SUNAT
166			Información de charlas SUNAT
167			Entrega de formularios SUNAT
168			Actualización de RUC
169			Inscripción al RUC
170			Recuperación y Entrega de Clave Sol
171	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - SUNEDU		Orientación sobre los servicios que brinda SUNEDU
172			Emisión de Constancia de Inscripción de Grados y Títulos Inscritos en el Registro Nacional de Grados y Títulos
173			Emisión de Constancia de Verificación de datos de autoridades de universidades, Escuelas de Posgrado o Instituciones y Escuelas de Educación Superior autorizados a otorgar Grados y Títulos con rango universitario
174	Gobierno Regional de Arequipa - GORE Arequipa	Gerencia Regional de Producción	Orientación en servicios GRP
175			Información de charlas y capacitaciones
176			Elaboración de minuta y acto constitutivo

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
177		Gerencia Regional de Transporte y Comunicaciones	Orientación en servicios GRTC
178			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría I
179			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría III-C, por recategorización
180			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría III-B, por recategorización
181			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría III-A, por recategorización
182			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría II-B, por recategorización
183			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría II-A, por recategorización
184			Revalidación de licencia de conducir Clase A Categoría I
185			Revalidación de licencia de conducir Clase A Categoría II-A, II-B, III-A, III-B, III-C
186			Duplicado de licencia de conducir Clase A Categoría I, II-A, II-B, III-A, III-B, III-C
187		Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	Renovación de la inscripción en el registro nacional de trabajadores de construcción civil RETCC
188			Duplicado de carnet registro nacional de trabajadores de construcción civil - RETCC
189			Inscripción en el registro nacional de trabajadores de construcción civil – RETCC
190			Certificado Único Laboral (CUL)
191	Municipalidad Provincial de Arequipa		Orientación de servicios
192			Expedición de partidas o actas (certificadas)
193			Registro y/o pago de acta de control de tránsito de la MPA
194			Arbitrios municipales
195			Impuesto de alcabala
196			Impuesto predial
197			Impuesto vehicular
198			Registro y/o pago de papeletas de tránsito infracciones PNP
199			Puntos firmes al Sistema Nacional de Sanciones del MTC (Actualización de papeletas pagadas)
200	Gobierno Regional de Cajamarca - GORE Cajamarca	Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones	Orientación en servicios DRTC
201			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría I
202			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría III-C, por recategorización
203			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría III-B, por recategorización
204			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría III-A, por recategorización
205			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría II-B, por recategorización
206			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría II-A, por recategorización
207			Revalidación de licencia de conducir Clase A Categoría I

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
208			Revalidación de licencia de conducir Clase A Categoría II-A, II-B, III-A, III-B, III-C
209			Duplicado de licencia de conducir Clase A Categoría I, II-A, II-B, III-A, III-B, III-C
210			Examen de conocimientos para expedición de licencias de conducir
211			Examen de habilidades en la conducción para expedición de licencias de conducir
212		Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	Orientación en servicios DRTPE
213			Bolsa de Trabajo
214			Renovación de la inscripción en el registro nacional de trabajadores de construcción civil RETCC
215			Duplicado de carnet registro nacional de trabajadores de construcción civil - RETCC
216			Inscripción en el registro nacional de trabajadores de construcción civil – RETCC
217			Certificado Único Laboral (CUL)
218	Municipalidad Provincial de Cajamarca		Orientación de servicios
219			Licencia de conducir vehículos menores automotores y no motorizados – Clase B, Categoría II-A, II-B
220			Licencia de conducir vehículos menores automotores y no motorizados – Clase B, Categoría II-C
221			Revalidación de licencia de conducir – Clase B, Categoría II-A, II-B y II-C
222			Duplicado de licencia de conducir por deterioro o pérdida
223			Licencia de funcionamiento de riesgo bajo
224			Licencia de funcionamiento de riesgo medio
225			Duplicado de la tarjeta única de circulación (TUC) o de la habilitación de conducir
226			Renovación de la habilitación vehicular para todas las modalidades
227			Nuevas habilitaciones vehiculares por incremento de vehículos para todas las modalidades
228	Gobierno Regional de Huánuco	Dirección Regional de Producción	Asesoramiento en el Programa Nacional Tu Empresa
229			Asesoramiento en Emprendimiento y Gestión Empresarial
230			Acceso a Financiamiento (PROMYPE, PRO INNOVATE, PROCOMPITE)
231			Orientación en Constitución de Empresas en el Programa Nacional Tu Empresa
232			Orientación en Constitución de Mipymes, Asociaciones y Cooperativas
233			Elaboración de Minuta o Acto Constitutivo
234			Reserva de nombre para constitución de empresa
235		Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones	Orientación en servicios DRTC
236			Programación y reprogramación de examen de conocimiento
237			Programación y reprogramación de examen de manejo
238			Actualización de datos
239			Emisión de récord del conductor
240			Consulta de papeletas y sanciones
241			Expedición de Licencias de Conducir

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
242	Municipalidad Provincial de Huánuco		Revalidación de Licencias de Conducir
243			Duplicado de Licencias de Conducir
244			Orientación de servicios
245			Información de beneficios tributarios del pensionista y/o adulto mayor
246			Información para pagos del impuesto predial, vehicular y alcabala
247			Emisión del estado de cuenta por concepto de impuesto predial
248			Emisión del estado de cuenta por concepto de arbitrios municipales
249			Emisión de estado de cuenta del impuesto al patrimonio vehicular
250			Liquidación del impuesto de alcabala
251	Gobierno Regional de Junín - GORE Junín	Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones	Orientación en servicios DRTC
252			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría I
253			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría III-C, por recategorización
254			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría III-B, por recategorización
255			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría III-A, por recategorización
256			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría II-B, por recategorización
257			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría II-A, por recategorización
258			Revalidación de licencia de conducir Clase A Categoría I
259			Revalidación de licencia de conducir Clase A Categoría II-A, II-B, III-A, III-B, III-C
260			Duplicado de licencia de conducir Clase A Categoría I, II-A, II-B, III-A, III-B, III-C
261			Examen de conocimientos para expedición de licencias de conducir
262			Examen de habilidades en la conducción para expedición de licencias de conducir
263		Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	Orientación en servicios DRTPE
264			Bolsa de Trabajo
265			Renovación de la inscripción en el registro nacional de trabajadores de construcción civil RETCC
266			Duplicado de carnet registro nacional de trabajadores de construcción civil - RETCC
267			Inscripción en el registro nacional de trabajadores de construcción civil – RETCC
268			Certificado Único Laboral (CUL)
269	Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento Pública de Accionariado Municipal – EPS SEDACUSCO S.A.		Orientación de los Servicios de SEDACUSCO
270			Orientación de reclamos, reconsideración, apelación
271			Verificación del estado de los trámites
272			Estado de cuenta
273			Solicitud de nuevo suministro de agua potable y/o alcantarillado
274			Cambio de titular de suministro
275			Cambio de categoría tarifaria

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
276			Incremento de unidades de uso
277			Trámite de reclamos comerciales, reconsideración, apelación solo vía web
278			Rehabilitación o reapertura de suministro
279			Afiliación y desafiliación al recibo digital
280			Copia de recibo
281			Actualización de dirección del predio
282	Gobierno Regional de Loreto - GORE Loreto	Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanías	Orientación sobre clasificación y/o categorización para prestadores de servicios turísticos
283			Orientación sobre inventario turístico y sello safe travels
284			Inscripción al Registro Nacional del Artesano
285	Gobierno Regional de Ucayali - GORE Ucayali	Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones (DRTC)	Orientación en servicios DRTC
286			Consulta de papeletas y sanciones
287			Expedición de licencia de conducir clase A, Categoría I
288			Expedición de licencia de conducir clase A, Categoría III-C, por recategorización
289			Expedición de licencia de conducir clase A, Categoría III-B, por recategorización
290			Expedición de licencia de conducir clase A, Categoría III-A, por recategorización
291			Expedición de licencia de conducir clase A, Categoría II-B, por recategorización
292			Expedición de licencia de conducir clase A, Categoría II-A, por recategorización
293			Revalidación de licencia de conducir clase A categoría I
294			Revalidación de licencia de conducir clase A categoría II-A, II-B, III-A, III-B, III-C
295			Duplicado de licencia de conducir clase A categoría I, II-A, II-B, III-A, III-B, III-C
296			DR TC. Examen de conocimientos para expedición de licencias de conducir
297			DR TC examen de habilidades en la conducción para expedición de licencias de conducir
298			Récord de conducir
299		Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE)	Orientación en otros servicios DRTPE
300			Acercamiento empresarial
301			Formalización laboral
302			Asesoramiento en la búsqueda empleo
303			Servicio de orientación vocacional
304			Capacitación laboral
305			Registro de empresas para personas con discapacidad
306			Servicio de orientación al migrante
307			Orientación sobre el Registro Nacional de Trabajadores de Construcción Civil - RETCC
308			Bolsa de trabajo
309			Certificado Único Laboral
310			Orientación en servicios DRP

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
311	Gobierno Regional de Piura - GORE Piura	Dirección Regional de Producción	Ingreso de expediente del Certificado de Captura
312			Entrega de Certificados de Captura
313		Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones	Orientación en servicios DRTC
314			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría I
315			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría III-C, por recategorización
316			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría III-B, por recategorización
317			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría III-A, por recategorización
318			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría II-B, por recategorización
319			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría II-A, por recategorización
320			Revalidación de licencia de conducir Clase A Categoría I
321			Revalidación de licencia de conducir Clase A Categoría II-A, II-B, III-A, III-B, III-C
322			Duplicado de licencia de conducir Clase A Categoría I, II-A, II-B, III-A, III-B, III-C
323			Exámenes para la expedición de Licencias de Conducir clase A, Categoría I, II-A, II-B, III-A, III-B, III-C
324		Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	Orientación de liquidación de beneficios sociales
325			Orientación en contratos de trabajo
326			Inscripción en el registro nacional de trabajadores de construcción civil – RETCC
327			Renovación de la inscripción en el registro nacional de trabajadores de construcción civil RETCC
328			Duplicado de carnet registro nacional de trabajadores de construcción civil - RETCC
329			Certificado Único Laboral (CUL)
330	Gobierno Regional del Callao - GORE Callao	Gerencia Regional de Desarrollo Económico (GRD)	Orientación en servicios GRD
331			Información de charlas y capacitaciones
332			Elaboración de minuta y acto constitutivo
333		Gerencia Regional de Transporte y Comunicaciones (GRTC)	Orientación en servicios GRTC
334			Expedición de licencia de conducir clase A, categoría I
335			Expedición de licencia de conducir clase A, categoría III-C, por recategorización
336			Expedición de licencia de conducir clase A, categoría III-B por recategorización
337			Expedición de licencia de conducir clase A, categoría III-A, por recategorización
338			Expedición de licencia de conducir clase A, categoría II-B, por recategorización
339			Expedición de licencia de conducir clase A, categoría II-A, por recategorización
340			Revalidación de licencia de conducir clase A, categoría I

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
341			Revalidación de licencia de conducir clase A, categoría II-A, II-B, III-A, III-B, III-C
342			Duplicado de licencia de conducir clase A, categoría I, II-A, II-B, III-A, III-B, III-C
343			Evaluación de conocimientos clase A
344			Evaluación de habilidades en la conducción – Primera etapa
345			Evaluación de habilidades en la conducción – Segunda etapa
346	Municipalidad Distrital de Ventanilla	Gerencia de Asesoría Jurídica	Procedimiento no contencioso de separación convencional y divorcio ulterior
347		Secretaría General	Autenticación de documentos
348		Subgerencia de Atención al Vecino y Registro Civil	Orientación de servicios municipales
349			Pago por servicios municipales
350			Matrimonio Civil
351			Publicación y dispensa de edictos de expediente matrimoniales tramitados en otros municipios
352			Postergación de fecha del matrimonio (Dentro de los 30 días Calendarios)
353		Subgerencia de Obras Privadas	Certificado de parámetros urbanísticos y edificatorios
354			Duplicado de licencia de funcionamiento
355			Cese de actividades de establecimiento comercial, industrial, profesional y/o servicio
356			Constancia de ejercer actividades comercial, industrial o servicio profesional
357			Permiso de venta ambulatoria
358			Licencia de edificación en sus diversas modalidades
359		Gerencia de Desarrollo Económico	Autorización de funcionamiento para ferias y exposiciones
360			Autorización para eventos y/o espectáculos públicos no deportivos (En la vía pública o lugares no confinados)
361			Autorización para eventos y/o espectáculos públicos no deportivos (Dentro de una instalación, edificación, local o recinto cerrado)
362			Ejecución de obras en área de dominio público
363			Constitución de empresa y elaboración de MINUTA
364		Subgerencia de Obras Públicas	Instalación de conexiones domiciliarias de servicios públicos de agua potable y desagüe
365		Subgerencia de Catastro y Planeamiento Urbano	Certificado de consolidación urbana y alineamiento
366			Visación de planos para trámites notarial o judicial de título supletorio, prescripción adquisitiva de dominio y rectificación o delimitación de áreas o linderos
367			Certificado de numeración y nomenclatura vial
368			Certificado de nomenclatura vial
369			Inscripción y rectificación de ficha única catastral
370			Certificado de jurisdicción
371			Constancia negativo catastral
372			Certificado y plano catastral
373			Certificado de parámetros urbanísticos y edificatorios
374			Licencias de funcionamiento (nivel de riesgo bajo y medio)

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
375		Subgerencia de Promoción Empresarial	Licencias de funcionamiento (nivel de riesgo alto y muy alto)
376			Licencia provisional de funcionamiento para bodegas
377			Transferencia de licencia de funcionamiento de denominación o cambio de denominación o nombre comercial de la persona jurídica
378			Licencia de funcionamiento para cambio de giro
379			Cese de actividades (Licencias de funcionamiento y Autorizaciones Conjuntas)
380			Duplicado de licencia municipal de funcionamiento
381			Constancia de ejercer o no ejercer actividad comercial, industrial o servicio profesional
382			Autorización para exhibición en establecimientos comerciales por campaña y-o promoción
383			Autorización de instalación de anuncios y-o publicidad exterior y-o toldos con anuncios luminoso y-o iluminado, monumental con anuncio
384			Autorización de banderolas con fines comerciales y-o globos aerostáticos
385		Subgerencia de Gestión del Riesgo de Desastres y Defensa Civil	Inspección técnica de seguridad en edificaciones
386			Levantamiento de observaciones de la inspección técnica de seguridad en edificaciones
387			Duplicado del certificado de inspección técnica de seguridad en edificaciones
388	Municipalidad Provincial del Callao		Orientación al contribuyente sobre temas tributarios
389			Pago tributos
390			Inscripción y baja de predios (distrito del Callao), sucesiones indivisas, sucesiones intestadas, anticipo de legítima, donaciones, etc.).
391			Independizaciones, aumento de valor, disminución de valor
392			Inscripción y baja de vehículos (Callao, Bellavista, La Punta, Ventanilla, Mi Perú, La Perla y Carmen de la Legua)
393	Electrocentro S.A.		Orientación de servicios
394			Obtención de un nuevo suministro
395			Incremento de potencia
396			Reubicación de suministro
397			Reapertura de suministro
398			Cambio de opción tarifaria
399			Cambio de titular y/o razón social del suministro
400			Emisión de estado de cuenta
401	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.		Orientación de servicios
402			Solicitud de inspección de suministros
403			Financiamientos
404			Cambio de tarifa/potencia
405			Registro de emergencias y denuncias
406			Pagos varios
407			Reactivaciones
408			Venta de nuevo suministro
409			Reubicaciones
410			Solicitud de nuevo suministro

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
411	Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima – SEDAPAL		Orientación y consultas respecto a la documentación a presentar por los clientes para el acceso al servicio de agua potable o alcantarillado (venta de conexiones) y convenios de facilidades de pago
412			Orientación respecto a reclamos, requerimientos, denuncias, solicitudes de atención de tipo comercial y operativo.
413			Atención de solicitudes de estado de cuenta
414			Registro en los Sistemas de Sedapal (comercial y operativo) de los reclamos, requerimientos y denuncias, solicitudes de atención.
415			Recepción de escritos de índole comercial con requerimientos varios de los clientes
416	Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento de Cajamarca		Orientación de servicios
417			Pago de servicios de agua potable y alcantarillado
418			Afiliación al recibo digital
419			Venta de conexiones domiciliarias
420			Cambio de Nombre
421			Cambio de Categoría
422			Cambio de Dirección
423	Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca – SAT CAJAMARCA		Orientación en servicios SATC
424			Documentos Certificados (Récord de Conductor)
425			Documentos Certificados (Récord de Vehículo)
426			Documentos Certificados(Hoja Resumen, Predio Urbano/Predio Rustico)
427			Documentos Certificados (Constancia de no adeudo Impuesto Predial)
428			Documentos Certificados (Constancia de no adeudo Impuesto a Patrimonio)
429			Emisión de Estado de Cuenta
430			Emisión de Recibos de Pago
431			Pago o registro de papeletas de tránsito
432			Pago del impuesto predial y arbitrios
433			Pago del Impuesto al Patrimonio Vehicular
434			Declaración Jurada por Impuesto Predial
435			Declaración Jurada por Impuesto al Patrimonio Vehicular
436			Deducción de la base Imponible por tener calidad de Adulto Mayor
437			Deducción de la base Imponible por tener calidad de Pensionista
438			Liquidación del Impuesto de Alcabala
439	Servicio de Administración Tributaria de Huancayo - SAT HUANCAYO		Estado de cuenta de deudas tributarias
440			Estado de cuenta de deudas no tributarias
441			Orientación de diversos trámites al contribuyente
442			Registro de papeletas de infracción de tránsito
443			Liquidación de impuesto de alcabala
444			Cobro de impuesto predial
445			Cobro de impuesto vehicular
446			Cobro de alcabala
447			Cobro de arbitrios municipales

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
448	Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento GRAU S.A.C.		Cobro de papeletas de tránsito
449			Cobro de servicio de agua (solo sector OCOPIA administrado por la MPH)
450			Orientación en servicios de la EPS GRAU
451			Duplicado de recibo
452			Pagos de servicios
453	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS		Solicitud de reconexión
454			Orientación en otros servicios MIDIS
455			Orientación para acceder a beneficios del Beca 18
456			Orientación para acceder a beneficios del Fondo de Estímulo al Desempeño y logro de Resultados Sociales (FED)
457			Orientación para acceder a beneficios del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES)
458			Orientación para acceder a beneficios del Premio Nacional "Sello Municipal"
459			Orientación para acceder a beneficios de Programa Nacional de la Entrega de la Pensión No Contributiva a Personas con Discapacidad Severa en Situación de Pobreza (CONTIGO)
460			Orientación para acceder a beneficios del Programa Juntos
461			Orientación para acceder a beneficios del Programa Nacional Cuna Más
462			Orientación para acceder a beneficios de la Plataforma de Acción para la Inclusión Social – Programa País
463			Orientación para acceder a beneficios del Programa Nacional de Alimentación Complementaria (PCA)
464			Orientación para acceder a beneficios del Programa Pensión 65
465			Orientación para acceder a beneficios del Programa Nacional de Alimentación Escolar – QALIWARMA
466			Orientación para la clasificación socioeconómica - SISFOH
467	Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC		Orientación de servicios MTC
468			Expedición de licencia de conducir clase A, categoría I
469			Expedición de licencia de conducir clase A, categoría II-a por recategorización
470			Expedición de licencia de conducir clase A, categoría II-b por recategorización
471			Expedición de licencia de conducir clase A categoría III-a, por recategorización
472			Expedición de licencia de conducir clase A categoría III-b, por recategorización
473			Expedición de licencia de conducir Clase A Categoría III-c, por recategorización
474			Duplicado de licencia de conducir clase A, categorías I, II-a, II-b, III-a, III-b, III-c
475			Revalidación de licencia de conducir clase A categoría II-a, II-b, III-a, III-b, III-c
476			Revalidación de licencia de conducir clase A categoría I
477			Récord del conductor
478			Orientación en otros servicios para el Registro Nacional de Trabajadores de Construcción Civil - RETCC

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
479	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - MTPE		Renovación de inscripción de carné del Registro Nacional de Trabajadores de Construcción Civil - RETCC
480			Servicio de emisión del duplicado del Carné de trabajador de Construcción Civil - RETCC
481			Inscripción en el Registro Nacional de Trabajadores de Construcción Civil - RETCC
482	Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones - OSIPTEL		Servicio de atención y orientación a los usuarios de los servicios públicos de telecomunicaciones.
483	Ministerio de la Producción - PRODUCE		Asesoría en acceso al financiamiento
484			Asesoría en digitalización
485			Asesoría en formalización
486			Asesoría en Gestión Empresarial
487			Asesoría en constitución de asociaciones
488			Orientación en otros servicios de PRODUCE
489			Información de charlas y cursos
490			Reserva de preferencia registral (reserva de nombre)
491			Elaboración de minuta o acto constitutivo
492			Orientación de tributos municipales
493	Municipalidad Distrital de Paucarpata		Orientación a consultas en materia registral
494			Recepción y pago de impuesto predial
495			Recepción y pago de impuesto a los juegos
496			Recepción y pago de impuesto de alcabala
497			Recepción y pago de impuesto a los espectáculos públicos no deportivos
498			Recepción y pago de arbitrios municipales
499			Expedición y partida de nacimiento desde el año 2015 (digitalizado)
500			Expedición y partida de matrimonio desde el año 2015 (digitalizado)
501			Expedición y partida de defunción desde el año 2015 (digitalizado)
502	Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE		Orientación en trámite y normativa del Estado
503			Inscripción al Registro Nacional de Proveedores – RNP
504			Sistema Electrónico de contrataciones del Estado - SEACE
505			Constancia de capacidad libre de contrataciones
506	Servicio de Administración Tributaria de Lima – SAT Lima		Consultas tributarias (imp. Alcabala, vehicular, predial, arbitrios y multas tributarias)
507			Consultas no tributarias (papeletas, multas administrativas y otras consultas en general, a cargo del SAT de Lima)
508			Declaración Jurada del Impuesto Vehicular
509			Liquidación del Impuesto de Alcabala
510			Facilidades de pago tributaria (fraccionamiento de deuda del impuesto vehicular, predial, arbitrios y multas tributarias)
511			Facilidades de pago no tributaria (compromisos de papeletas de tránsito y multas administrativas)

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
512			Pagos mediante tarjeta de crédito/debito tributaria (imp. Alcabala vehicular, predial, arbitrios, multa tributaria) No tributario (papeletas, multas administrativas y compromisos de pagos)
513	Municipalidad Distrital de Comas		Orientación sobre los otros servicios que se encuentran contemplados en el TUPA y TUSNE vigente
514			Emisión de Actas de Nacimiento
515			Licencia de Funcionamiento para Edificaciones calificadas con nivel de riesgo bajo (Con ITSE posterior)
516			Licencia de Funcionamiento para Edificaciones calificadas con nivel de riesgo medio (Con ITSE posterior)
517			Licencia de Funcionamiento para Edificaciones calificadas con nivel de riesgo alto (Con ITSE previa)
518			Licencia de Funcionamiento para Edificaciones calificadas con nivel de riesgo muy alto (Con ITSE previa)
519			Licencia de funcionamiento corporativa para mercados de abastos, galerías comerciales y centros comerciales (con ITSE previa)
520			Licencia de Funcionamiento para Cesionarios calificados con nivel de riesgo medio (Procedimiento adecuado con DA N°004-2019- AL/MDC)
521			Licencia de Funcionamiento para cesionarios calificados con nivel de riesgo alto (Con ITSE previa)
522			Licencia de Funcionamiento para cesionarios calificados con nivel de riesgo muy alto (con ITSE previa)
523			Duplicado de Licencia de Funcionamiento
524			Cese de Actividades
525			Autorización para la ubicación de anuncios y avisos publicitarios panel simple (incluye paleta, escaparate, marquesina, globo aerostático, cartera, valla, banderola, aviso volumétrico y aviso ecológico) o luminoso y/o iluminado
526			Autorización para la ubicación de anuncios y avisos publicitarios, paneles monumentales (incluye unipolares, tótem, publicidad en mobiliario urbano) o luminoso y/o iluminado
527			Autorización para la ubicación de anuncios y avisos publicitarios, afiches o banderolas de campanas y eventos temporales
528	Gobierno Regional del Cusco - GORE Cusco	Gerencia Regional de Transporte y Comunicaciones (GRTC)	Orientación en trámites de licencia de conducir
529			Consulta de papeletas y sanciones
530			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría I
531			Revalidación de licencia de conducir Clase A Categoría I, II-A, II-B, III-A, III-B, III-C, IV
532			Recategorización de licencia de conducir
533			Expedición de licencia de conducir Clase A, Categoría IV
534			Duplicado de licencia de conducir Clase A Categoría I, II-A, II-B, III-A, III-B, III-C, IV
535			Duplicado de fichas de seguimiento
536			Constancia y verificación de examen
537			Reducción de multa por pronto pago
538		Gerencia Regional de Trabajo y	Orientación en servicios DRTPE
539			Acercamiento Empresarial
540			Asesoramiento en la Búsqueda de Empleo (ABE)

N°	ENTIDAD	SUB ENTIDAD	SERVICIO ANS
541		Promoción del Empleo (GRTPE)	Servicio de Orientación Vocacional (SOVIO)
542			Capacitación Laboral
543			Servicio de orientación al Migrante
544			Registro de Empresas Promocionales para personas con Discapacidad
545			Certificado Único Laboral (CUL)
546			Bolsa de Trabajo
547			Formalización Laboral
548			Inscripción en el registro nacional de trabajadores de construcción civil – RETCC
549			Renovación de la inscripción en el registro nacional de trabajadores de construcción civil RETCC
550			Duplicado de carnet registro nacional de trabajadores de construcción civil - RETCC
551		Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía (GERCETUR)	Orientación en servicios DRTPE
552			Inscripción de guía de Turismo
553			Duplicado de Carnet de Guía de Turismo
554			Inscripción de un establecimiento de hospedaje (DS N° 001-2015-MINCETUR Y R, 005-2019-VIVIENDA)
555			Inscripción de una agencia de viajes y turismo – Canales Digitales
556			Obtención del certificado de autorización turismo de aventura
557			Inscripción de una agencia de viajes y turismo
558			Inscripción o modificación en el registro Nacional del Artesano para Artesanos
559			Inscripción para establecimientos de restaurante categorizados (1 a 5 tenedores), DS 011-2019-MINCETUR
560	Municipalidad Provincial del Cusco		Orientación de los Servicios
561			Emisión de estados de cuenta de contribuyente
562			Inscripción de la Propiedad en el Registro de Impuesto Predial
563			Pago del Impuesto Predial
564			Inscripción de la Propiedad en el Registro del Impuesto Vehicular
565			Pago del Impuesto al Patrimonio Vehicular
566			Pago del Impuesto de Alcabala
567			Pago de Arbitrios Municipales
568			Emisión de HR y PU
569			Declaración jurada anual de Impuesto Predial
570			Declaración jurada anual de Impuesto Vehicular
571			Fraccionamiento de deuda tributaria
572			Duplicado de declaración jurada tributaria

Fuente: Base de datos SSCS – PCM, 2023

Elaboración propia

Anexo 4. Lista de MAC Express 2023

Centros MAC y Aló MAC	Municipalidades	Tambos	PIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Centro MAC Lima Norte • Centro MAC Callao • Centro MAC Ventanilla • Centro MAC Lima Este • Centro MAC Lima Sur • Centro MAC Arequipa • Centro MAC Cajamarca • Centro MAC Huánuco • Centro MAC La Libertad • Centro MAC Moquegua • Centro MAC Loreto • Centro MAC Piura • Centro MAC Ucayali • Centro MAC Junín • Centro MAC Cusco • Aló MAC Express 	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad Distrital de Santa Anita • Municipalidad Distrital de Comas. • Municipalidad Distrital de San Borja • Municipalidad Distrital de Chorrillos • Municipalidad Distrital de La Molina • Municipalidad Distrital de Ate (local CC) • Municipalidad Distrital de Ventanilla – Agencia Pachacútec • Municipalidad Distrital de Ventanilla – Agencia Villa Los Reyes • Municipalidad Distrital de Ventanilla – Agencia Víctor Raúl Haya de la Torre • Municipalidad Distrital de Cátac • Municipalidad Distrital de Huayllabamba • Municipalidad Distrital de Quiches • Municipalidad Distrital de Yanama • Municipalidad Distrital de Santa Rosa • Municipalidad Provincial de Jaén • Municipalidad Distrital de Pomahuaca • Municipalidad Distrital de Tacabamba • Municipalidad Provincial de Acobamba • Municipalidad Centro Poblado Cachicoto • Municipalidad Distrital de Salas, • Municipalidad Distrital de Santiago • Municipalidad Distrital de Orcotuna 	<ul style="list-style-type: none"> • Tambo San Antonio del Estrecho • Tambo San José de Apata • Tambo Cubantía – VRAE • Tambo Camicachi • Tambo Tocco Tocco • Tambo Canacota • Tambo San Antonio de Chuca • Tambo Andaray • Tambo Anansaya • Tambo Antayaje • Tambo Payapunku • Tambo Qoto Pujio • Tambo Quillahuata • Tambo Albana Orccon • Tambo Ancarumi • Tambo Paucará • Tambo Soplin Vargas • Tambo San Antonio de Cachi • Tambo Panti • Tambo Potaca • Tambo CC Raquina • Tambo Villa Coris • Tambo Miopata • Tambo Ticapampa • Tambo Acllahuasi – Ancarpata • Tambo Huancabamba • Tambo Lucmapampa • Tambo Puerto Bermudez • Tambo Yuraq Punko • Tambo Bichanak • Tambo Puerto Pacuy • Tambo Santa Cruz • Tambo Saucepampa • Tambo La Pajilla • Tambo Nuevo Andoas • Tambo Santa Clotilde • Tambo San Pablo de Pillao • Tambo Arenales Piura 	<ul style="list-style-type: none"> • PIAS Lago Titicaca I • PIAS Putumayo I • PIAS Putumayo II • PIAS Morona • PIAS Napo • PIAS Yavarí • PIAS Yahuas

Centros MAC y Aló MAC	Municipalidades	Tambos	PIAs
	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad Distrital de Río Negro • Municipalidad Distrital de Yavari • Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres • Municipalidad Distrital de Huicungo • Municipalidad Distrital de Ninacaca • Municipalidad Distrital de Las Lomas • Municipalidad Distrital de San Miguel de El Faique • Municipalidad Distrital de Tambogrande • Municipalidad Distrital de Ite • Municipalidad Centro Poblado de Casa Blanqueada • Municipalidad Distrital de San Miguel de El Faique • Municipalidad Distrital de Quiches • Municipalidad Distrital de San Felipe • Municipalidad Distrital de Monzón • Municipalidad Provincial de Condorcanqui • Municipalidad Distrital de Kishuará • Municipalidad de Centro Poblado San Ramón de Pangoa • Municipalidad Distrital de Kimbiri • Municipalidad Distrital de Yunga • Municipalidad Distrital de Santa María del Valle • Municipalidad Distrital de San Cristóbal • Municipalidad Distrital de San José de los Molinos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tambo San Juan De Carhuacc 	

Fuente: MAC Express – Lista completa a nivel nacional –
PCM, 2023Elaboración propia