



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA
SECCIÓN DE POSGRADO**

**LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y SU RELACIÓN CON LA
MODERNIDAD DEL ESTADO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN
AL CIUDADANO MAC/RENIEC LIMA NORTE 2016-2018**

**PRESENTADO POR
ELIZABETH VICTORIA CHÁVEZ SOTO
MARIZA ESPERANZA CHÁVEZ SOTO**

**ASESOR
ANA MARÍA ÁNGELES LAZO**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

LIMA – PERÚ

2019



Reconocimiento - No comercial

CC BY-NC

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**“LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y SU RELACIÓN CON LA
MODERNIDAD DEL ESTADO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL
CIUDADANO MAC/RENIEC LIMA NORTE 2016-2018.”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

PRESENTADO POR:

**ELIZABETH VICTORIA CHÁVEZ SOTO
MARIZA ESPERANZA CHÁVEZ SOTO**

ASESORA:

DRA. ANA MARIA ÁNGELES LAZO

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL
ESTADO**

**LIMA - PERÚ
2019**

ÍNDICE

RESUMEN.....	viii-ix
ABSTRACT.....	x-xi
INTRODUCCIÓN	xii-xxvi
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Antecedentes de la investigación.....	1
1.2 Bases teóricas	6
1.3 Definición de términos básicos	22
CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES. 27	
2.1 Variable independiente	27
2.2 Variable Dependiente	28
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.1 Diseño metodológico	34
3.2 Diseño muestral	37
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	38
3.4 Técnicas de gestión y estadísticas para el procesamiento de la información.....	38
3.5. Aspectos éticos.....	39
CAPITULO IV: RESULTADOS	42

4.1	Aplicación del Instrumentos	42
4.2	Alfa de Cronbach	42
4.3.	Estadística de Fiabilidad.....	.43
4.4.	Resultados Estadísticos	46 - 71
CAPITULO V: DISCUSIÓN.....		72 - 77
CONCLUSIONES.....		78 - 84
RECOMENDACIONES.....		85 - 86
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		87 - 88
ANEXOS		
Instrumentos a aplicar en el trabajo de campo.....		89 - 90

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas 01 al 12 Comportamiento adecuado de los Servidores en el MAC/RENIEC.

Tabla 13 al 18 Atención a los Ciudadanos.

Tabla 19 al 22 Materiales que utilizan los servidores.

Tabla 20 al 23 Elementos tangibles del MAC/RENIEC.

Otras Tablas 25, 26, 27, 28,29.

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

CUADROS:

Cuadro N° 1 Paradigmas Comparados	11
Cuadro N° 2 Gestión Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública	12
Cuadro N° 3 Reglas de las 5E para la administración de la calidad.....	20
Cuadro N° 4 Cuadro Estratégico RENIEC/MAC.....	21
Cuadro N° 5 Operacionalización de Variables	29
Cuadro N° 6 Operacionalización de la Variable Independiente.....	30
Cuadro N° 7 Operacionalización de la Variable dependiente.....	31
Cuadro N° 8 Cuestionario.....	32 - 33
Cuadro N° 9 Solicitudes de Atención en el Centro MAC	59

GRÁFICOS:

Gráfico N° 1 Atención MAC por Año	79
Gráfico N° 2 Ranking de Atenciones 2018 Centro MAC Lima Norte	79
Gráfico N° 3 Trámites realizados en el Centro MAC Lima Norte.....	80
Gráfico N° 4 Trámites Anuales Centro MAC RENIEC Lima Norte	80
Gráfico N° 5 Atenciones 2018 en los Seis Centros MAC RENIEC.....	81
Gráfico N° 6 Ahorro al Ciudadano Centro MAC RENIEC.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Cuando el Centro MAC RENIEC promete hacer algo en cierto Tiempo debe cumplir	47
Tabla 02: Cuando el ciudadano tiene un problema, el Centro MAC/ RENIEC debe mostrar interés en resolver.....	47
Tabla 03: El Centro MAC/RENIEC, debe desempeñar bien los servicios todas las veces.....	48
Tabla 04: El Centro MAC/RENIEC, debe proporcionar sus servicios en el momento que promete cumplir	49
Tabla 05: El Centro MAC/RENIEC, debe atender con prioridad las necesidades del ciudadano.....	49
Tabla 06: El Centro MAC/RENIEC; debe mantener informados a los ciudadanos con respecto a los requisitos para los trámites de DNI y cuando se ejecutan los servicios	50
Tabla 07: Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben dar un servicio rápido	51
Tabla 08: Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben estar dispuestos en ayudar a los ciudadanos.....	51
Tabla 09: Los servidores del Centro MAC/RENIEC, nunca deben estar muy ocupados para ayudar a los ciudadanos.....	52
Tabla 10: El comportamiento de los servidores del Centro MAC/ RENIEC, deben infundir confianza en Ud.....	53
Tabla 11: El ciudadano debe sentirse seguro en las transacciones que realiza en el Centro MAC/RENIE.....	53

Tabla 12: Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben ser corteses manera constante con Ud.	54
Tabla 13: Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben tener conocimientos para responder las preguntas que le formule Ud.....	55
Tabla 14: El Centro MAC/RENIEC, debe dar atención individualizada a los ciudadanos.....	55
Tabla 15: El Centro MAC/RENIEC, debe tener servidores que den atención personal, a cada uno de los ciudadanos.....	56
Tabla 16: El Centro MAC/RENIEC, debe preocuparse de mejorar los servicios.....	57
Tabla 17: Los servidores deben entender las necesidades específicas de Ud.	57
Tabla 18: El Centro MAC/RENIEC, debe tener horarios de atención convenientes para todos los ciudadanos	58
Tabla 19: El Centro MAC/RENIEC, debe tener equipos de aspecto moderno.....	58
Tabla 20: Las instalaciones físicas del Centro MAC/RENIEC, deben ser atractivas	59
Tabla 21: Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben ser pulcro.....	59
Tabla 22: Los materiales asociados con el servicio, deben ser visualmente atractivos para el Centro MAC/RENIEC	60
Tabla 23: Estadísticos descriptivos.....	61-63
Tabla 24: Fiabilidad	64

Tabla 25: Sensibilidad	65
Tabla 26: Seguridad	66
Tabla 27: Empatía	67
Tabla 28: Elementos tangibles	68
Tabla 29: Calidad de servicio.....	69 -70

RESUMEN

El presente Trabajo de Investigación busca los siguientes objetivos: determinar ¿Cómo se relacionan la Nueva Gestión Pública con la Modernidad del Estado para ofrecer mejor atención al Ciudadano en el Centro MAC/RENIEC? Así como, definir ¿En qué medida son percibidos y aceptados por la población los Centros de Mejor Atención al Ciudadano MAC/RENIEC y si significan ahorro en tiempo y en dinero? Por lo que se analizará: ¿Si los Centros MAC/RENIEC, constituyen una alternativa concreta de modernizar el Estado y si atienden con eficiencia y eficacia a los ciudadanos?; así mismo, comprobar ¿Si las expectativas y percepciones que tienen los ciudadanos bajo este nuevo enfoque de modernizar el Estado a través del Centro MAC/RENIEC de Lima Norte es la esperada? y observar ¿Si la información ofrecida es oportuna e inmediata respecto de los requisitos que deben presentar los interesados cuando acuden a solicitar un trámite?. En consecuencia, se aplicó un cuestionario a una muestra integrada por 374 personas que recibieron atención en el Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) – RENIEC, quienes acudieron principalmente a solicitar trámites de DNI. Para la recolección de datos se aplicó el cuestionario de tipo Likert de 22 ítems para medir las expectativas, y percepciones adaptadas del modelo SERVQUAL, diseñado por Parasuraman, Zeithami y Berry en 1998, se consideró las dimensiones del modelo como: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, y elementos tangibles. Se utilizó un diseño no experimental descriptivo.

Para el presente trabajo se consultó libros, tesis, informes y documentos publicados por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), entre otros autores, para definir

la gestión pública y la modernidad del Estado, entendido como servicios eficientes y eficaces dirigidos al ciudadano.

El procedimiento estadístico descriptivo se realizó mediante el programa Excel y la consistencia interna de la escala se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach obteniendo como valor un 0.997 para la calidad del servicio, un 0.991 asignado a la fiabilidad, 0.975 a la dimensión de sensibilidad. El alfa de Cronbach es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la citada escala. Siendo la calidad de servicio con una media de 130,5401 calificación buena según el baremo. El baremo es un conjunto de normas establecidas convencionalmente para evaluar. Un baremo es una tabla de cálculos.

Palabras claves: calidad del servicio, gestión pública, modernidad del Estado.

ABSTRACT

The Research Work seeks the following objectives: To determine how the New Public Management is articulated with the Modernity of the State to offer better attention to the Citizen at the MAC/RENIEC Center? As Well as, To what extent are perceived and accepted by the population the Centers of Better Attention to the Citizen MAC/RENIEC and if they mean savings in time and money? So it was analyzed: If the Centers MAC/RENIEC, constitute a concrete alternative to modernize the State and if they serve with efficiency and efficiency to the Citizens?; As well as, to check If the expectations and perceptions that citizens have under this new approach to modernize the state through the Centro MAC/RENIEC of Lima Norte is the expected one? and to observe If the information provided is timely and immediate in relation to the requirements to be presented by the interested parties when they come to request a procedure?. Consequently, a questionnaire was applied to a sample composed of 374 people who received attention in the Center of Better Attention to the Citizen (MAC)-RENIEC, who attended mainly to request paperwork of DNI. For the collection of data, the questionnaire of type Likert of 22 items was applied to measure the expectations, and adapted perceptions of the model SERVQUAL, designed by Parasuraman, Zeithami and Berry in 1998, was considered the dimensions of the model like: reliability, Responsiveness, security, empathy, and tangible elements. A descriptive non-experimental design was used. For This work we consulted books, theses, reports and documents published by the Presidency of the Council of Ministers (PCM), among other authors, to define public management and modernity of the state understood as efficient and effective services directed The citizen.

The Statistical descriptive procedure was performed through the Excel program and the internal consistency of the scale was assessed by the alpha coefficient of Cronbach obtaining as value a 0997 for the quality of the service, a 0991 assigned to the reliability, 0975 to The sensitivity dimension. The Alpha of Cronbach is an average of the correlations between the variables that are part of the aforementioned scale. Being the quality of service with an average of 130.5401 qualification good according to the scale. The Scale is a set of standards established conventionally to evaluate. A scale is a table of calculations.

Key Words: Quality of service, public management, State modernity.

INTRODUCCIÓN

Señores miembros del Jurado:

Presentamos a su consideración el trabajo titulado “La nueva gestión pública y su relación con la modernidad del estado para mejorar la atención al ciudadano MAC/RENIEC Lima Norte 2016-2018”; fruto de nuestro esfuerzo e interés.

El presente Trabajo de Investigación tiene como finalidad tener en cuenta la situación problemática que presentan los ciudadanos cuando acuden a realizar diversas gestiones: invierten tiempo y dinero en lograr atender sus necesidades y tramitar sus documentos en entidades del Estado: Centro MAC-RENIEC ubicado en Lima Norte. En tal sentido, nuestro propósito es brindar alternativas de solución a los problemas que iremos revelando en el desarrollo de la indagación, todo ello debido a la gran afluencia de ciudadanos que no logran ser atendidos en el citado servicio, en la misma forma buscamos conocer la satisfacción y expectativas de los usuarios respecto al servicio ofrecido y recibido.

La Política de Mejor Atención al Ciudadano, en el Perú, se inició con la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N° 27658 (29ENE2002), que se sustentaba en acciones como: a.- Mejorar la calidad de prestaciones y servicios, b.- Concertación con la participación de la Sociedad Civil y las fuerzas políticas, c.- Descentralización y la gradual transferencia de funciones, d.- Mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos, e.- Revalorización de la carrera pública, f.- Institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados, g.-Regularización de las relaciones intersectoriales, h.- Promover y mejorar la calidad en las regulaciones en el ámbito de competencia de la PCM. Posteriormente en el año 2007, se implementó esta nueva corriente como producto de este proceso se aprobó, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la Política Nacional de

Modernización de la Gestión Pública al 2021, mientras que el Plan de Implementación fue aprobado a través de la Resolución Ministerial N°125-2013- (16MAY2013). Recientemente el 21/02/2019 se aprobaron los lineamientos “Principios de Actuación para la modernización de la gestión pública” Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2019-PCM-SGP.

La Nueva Gestión Pública (NGP) es una corriente que se inició en la década de los setenta, en los países desarrollados; promueve la incorporación de una perspectiva gerencial en la administración del Estado, busca en la gestión pública: eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Actualmente incorpora la mejora continua, evalúa el costo-beneficio, así por ejemplo: podemos hablar de gobierno electrónico, gobierno digital y contar con la ayuda de la tecnología, hoy en día el trabajo se realiza con mayor rapidez y menor complejidad. Asimismo, lleva a cabo acciones de monitoreo y evaluación para los cambios y ajustes necesarios en su oportunidad y administración de todo aquello que favorezca a los usuarios y son los Centros MAC (Mejor Atención al Ciudadano), una propuesta concreta que busca acercar los servicios que brinda el Estado al ciudadano, a cargo de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y la Secretaría de Gestión Pública (SGP), como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, que tiene el propósito de lograr un Estado moderno al servicio de las personas es una propuesta novedosa de la nueva gestión pública y la modernidad del estado, que se articula con los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local, en este momento se convirtió en un gran desafío y una brillante alternativa de solución a los problemas que los ciudadanos atravesaban recorriendo diversas instituciones públicas que además de exigirles sendos documentos se encontraban ubicados en diferentes lugares a donde tenían que acudir obligatoriamente consumiendo tiempo y dinero,

aunado a ello en horarios estrictos. Sin embargo, podemos observar ahora que los Centros MAC brindan atención en horarios extendidos: de lunes a viernes, sábados, domingos y feriados, en forma personalizada, en tal sentido es un gran avance y un gran reto que viene enfrentando la PCM (Presidencia del Consejo de Ministros) a través de la SGP (Secretaría de Gestión Pública) quienes coordinan con las 18 Instituciones que conforman el MAC Lima Norte, realizan constante monitoreo y control de los servicios que se ofrecen. Para tal fin, cuenta con diversos medios: a.- Creación de plataformas multicanal para brindar servicios de manera oportuna y de alta calidad a los ciudadanos. b.- Uso intensivo de tecnología mediante plataformas de interoperabilidad que conecta la información de todas las instancias del Estado y en un futuro sería el punto de partida de los servicios multicanal. c.- Protocolo de atención diferenciado que implica dar buen trato, ahorro de tiempo de atención, así como buena y oportuna información.

La Implementación y funcionamiento del primer Centro de Mejor Atención al Ciudadano - MAC: Lima Norte se dio el 29 de noviembre del año 2010, fecha en la que se inauguró en el Centro Comercial Plaza Norte con la participación de 18 entidades que en conjunto brindan 89 servicios de los cuales más del 50% son servicios gratuitos.

Formulación del problema.- De acuerdo al diagnóstico efectuado a los servicios de atención ofrecidos en el Centro MAC RENIEC ubicado en Lima Norte, encontramos que es de urgente necesidad mejorar la atención al ciudadano, dada la gran afluencia de usuarios que no logran ser atendidos en el citado servicio, entre ellos porque la demanda supera la oferta de atención, asimismo conocer en qué medida se logra disminuir el tiempo de atención y el ahorro en dinero en favor del

ciudadano (Costo/beneficio). De igual manera nos permitirá conocer la satisfacción o insatisfacción de los usuarios respecto al servicio ofrecido y recibido.

Problema general: ¿De qué manera la Nueva Gestión Pública y la Modernidad del Estado contribuyen en mejorar la atención al ciudadano en el Centro MAC/RENIEC disminuyendo los tiempos de atención y el ahorro en dinero? (Costo/beneficio).

Problemas específicos:

1.- ¿La Nueva Gestión Pública y la Modernidad del Estado contribuyen en mejorar la atención al ciudadano en el Centro MAC/RENIEC disminuyendo los tiempos de atención y el ahorro en dinero? (Costo/beneficio).

2.- ¿Son los Centros MAC/RENIEC, una alternativa concreta de modernizar el Estado y atienden con eficiencia y eficacia a los Ciudadanos?

3.- ¿Cuáles son las expectativas y percepciones que tienen los ciudadanos del Centro MAC/ RENIEC de Lima Norte y si estos son los esperados?

4.- ¿La información de los requisitos y trámites en el Centro MAC RENIEC: Impide ofrecer un servicio eficiente y eficaz a los ciudadanos?

Objetivo general:

Determinar: ¿Cómo se relacionan la Nueva Gestión Pública con la Modernidad del Estado para ofrecer mejor atención al Ciudadano en el Centro MAC/RENIEC?

Objetivos específicos:

Definir: ¿En qué medida son percibidos y aceptados por la población los Centros de Mejor Atención al Ciudadano MAC/RENIEC y si significan ahorro en tiempo y en dinero? (Costo/beneficio).

Analizar: ¿Si los Centros MAC/RENIEC, constituyen una alternativa concreta de modernizar el Estado y si atienden con eficiencia y eficacia a los Ciudadanos?

Comprobar: ¿Si las expectativas y percepciones que tienen los ciudadanos bajo esta nueva propuesta de modernizar el Estado a través del Centro MAC/ RENIEC de Lima Norte son los esperados?

Observar: ¿Si la información ofrecida es oportuna e inmediata respecto de los requisitos que deben presentar los interesados cuando acuden a solicitar un trámite?

El Centro MAC Lima Norte RENIEC, atendió 24,814 trámites en los tres primeros meses del año 2016, y en los años 2013 al 2018, un total de 442,448 trámites.

Los Centros MAC: (i) a nivel cuantitativo, desde su instalación en el año 2010 hasta el mes de marzo del presente año 2019 han efectuado más de 25 millones de atenciones, sólo en el año 2018 se han efectuado más de tres millones setecientas mil atenciones, (ii) también a nivel cuantitativo, el número total de servicios que se han podido integrar en los Centros MAC es de más de 225 trámites y servicios gracias a la participación de más de 35 entidades involucradas. A nivel cualitativo, se ha logrado obtener un 91% de satisfacción general en relación con la atención brindada.

Los resultados del presente trabajo de Investigación nos permitirán demostrar ¿Cómo los aspectos teóricos, Normas, Leyes y demás referidas, a la Nueva Gestión Pública y la Modernidad del Estado, se pueden ir aplicando como estrategias ideales y que estas puedan ser visibles para la población?, siendo los beneficiarios directos, de estos servicios. Los Centros MAC, que actualmente están posicionados, es decir no sólo el sector privado puede ofrecer servicios de calidad sino también el Estado a través de las 22 Instituciones que integran esta gran estrategia de atención, contribuyendo de esto modo a simplificar los trámites engorrosos en cuanto a los servicios administrativos y contribuir positivamente en el bienestar de la población. (Costo/beneficio).

Los Centros MAC de Mejor Atención al Ciudadano, MAC/RENIEC, brindan atención para efectuar trámites del Documento Nacional de Identidad (DNI) y realizan diversas gestiones como: a.- Inscripción, b.- Rectificación de datos con emisión del DNI, c.- Reinscripción en el RUIPIN, d. Canje de la libreta electoral por el documento nacional de identidad, e. Rectificación de datos sin emisión del DNI, f.- Rectificación de datos con emisión de DNI, g.- Duplicado, h.- Renovación, entre otros. En el Centro MAC/RENIEC se atiende a los ciudadanos, en horarios convenientes de lunes a viernes de 8 am a 8 pm. Sábados de 8 am a 4 pm domingos y feriados de 8 a 1 pm.¹

Conocer las necesidades de los ciudadanos en el módulo que corresponde al RENIEC, dentro del Centro MAC Lima Norte, servirá para continuar contribuyendo con la mejora continua que busca el RENIEC, como Institución Pública que registra la identidad, los hechos vitales y los cambios de estado civil de las personas,

¹ *Presidencia del Consejo de Ministros.* (20 de Marzo de 2019). Obtenido de <http://www.pcm.sgp.mac.gob.pe>

promueve el uso de la identificación y certificación digital, así como la inclusión social con enfoque intercultural, también el RENIEC fortalece la ciudadanía y el desarrollo equitativo del país como la entidad de Registro del Estado Peruano que garantiza a las personas su condición de sujetos de derecho, genera confianza y seguridad jurídica y promueve el gobierno electrónico a través de las tecnologías de información y comunicaciones, siendo que a la fecha alcanzó documentar un 99.3% de la población.

El presente Trabajo de Investigación es de tipo no experimental descriptivo, en el que se logró recoger información directamente en el MAC/RENIEC de Lima Norte; en torno a la atención al Ciudadano, por otro lado, se consiguió determinar las expectativas e inquietudes de los ciudadanos respecto a los servicios que reciben en el referido centro, utilizando como técnicas e instrumentos de investigación la observación que permite una interacción con los servidores y los ciudadanos en diferentes fechas y horarios. Se utilizó el método SERVQUAL, para determinar la importancia de cada ítem, se manejó la escala de Likert de 1 al 7, en donde, 1 representa el puntaje más bajo, es decir, cuando el ciudadano está en total desacuerdo, y 7 representa el puntaje más alto, es decir, cuando el ciudadano está muy de acuerdo con la pregunta.

Hemos utilizado el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, que se basa en un enfoque de evaluación:

a.- Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los ciudadanos. De tal forma que es un balance ventajoso para las percepciones y el modo como superan las expectativas, que implicaría una elevada calidad percibida del servicio. Esto significa una alta satisfacción con el servicio de calidad recibido.

b.- Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios, comunicación entre amigos y familiares sobre el servicio, necesidades personales, experiencia con el servicio, comunicaciones externas.

c.- Identifica las cinco dimensiones: 1.- Fiabilidad.- Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable. 2.- Capacidad de respuesta.- disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. 3.- Seguridad.- Conocimiento y atención mostrado por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza. 4.- Empatía.- atención personalizada que ofrece la organización a los clientes. 5.- Elementos tangibles.- apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Estas cinco dimensiones son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL, el mismo que consta de tres secciones:

En la primera se evalúa las expectativas del ciudadano. En la segunda sección se recoge la percepción del ciudadano. En la tercera sección se cuantifica la evaluación de los ciudadanos respecto a la importancia relativa de los cinco criterios lo que permite ponderar las puntuaciones obtenidas.

Los cinco capítulos en los que está dividida la presentación escrita de la investigación que se llevó a cabo abarcan todos los pasos previos, así como la ejecución del trabajo. Así el primer capítulo es un intento de acercamiento teórico al tema de estudio partiendo de la especificación de la gestión pública, una especialidad que se guía en la eficiente y correcta administración de los recursos del estado, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los ciudadanos y contribuir en el desarrollo del país. Así como, la nueva gestión pública, que es una forma de decir cómo gestionar la administración pública o las instituciones subvencionadas por el gobierno para que funcione lo mejor posible, está dirigida al

ciudadano, es indispensable que rinda cuentas, uso intensivo de la tecnología, planeamiento estratégico, contratos y descentralización. Seguidamente tratando de ligar los conceptos con las características y necesidades de los ciudadanos tenemos el capítulo dos con las Preguntas y operacionalización de variables, siendo uno de los más importantes en el que hemos incluido las dos variables: Variable independiente: Nueva Gestión Pública y Modernidad del Estado y Variable dependiente: Mejor atención al Ciudadano en el MAC-RENIEC. En cuanto a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación la variable en estudio fue observada a través de cinco componentes: a.- Fiabilidad, b.- Capacidad de respuesta, c.- Seguridad, d.- Empatía, e.- Elementos tangibles. Asimismo se aplicó un cuestionario del Modelo SERVQUAL, basado en cinco dimensiones, con 22 ítems (ZEITHAMI, PARASURAMAN y BERRY, 2004). Más adelante, en el tercer capítulo esbozamos la Metodología de la Investigación, que es de tipo no experimental descriptivo, podremos encontrar aspectos teóricos y prácticos, así como amplia información que se recogió directamente en el Centro MAC/RENIEC; en torno a la atención al Ciudadano, por otro lado se trató de determinar las expectativas e inquietudes de los ciudadanos respecto a los servicios que reciben en el citado servicio. Posteriormente, en el capítulo cuatro referido a los Resultados, la fiabilidad presenta una media de 29,3957, siendo una calificación de buena; la sensibilidad presenta una media de 23,460, muestra una calificación de bueno; la seguridad presenta una media de 24,2032, pauta una calificación de bueno; la empatía muestra una media de 29,5668, corresponde una calificación de bueno; los elementos tangibles presentan una media de 23,9144, exponen una calificación de bueno; la calidad de servicio presenta una media de 130,5401, evidencia una calificación de bueno. Finalmente, en el capítulo cinco de la Discusión y aunque no

pretendemos agotar el tema por cierto bastante complejo pretendemos motivar a continuar con las investigaciones a los interesados en el tema en sí y en nuestro caso en particular, podemos precisar que el 51.9% de ciudadanos está totalmente de acuerdo que el Centro MAC/RENIEC, cumple con hacer a tiempo lo que promete, por lo tanto es un servicio con niveles altos de aceptación. (En una muestra de 374 encuestados).

La forma de atender a los ciudadanos dependerá de todas las herramientas y estrategias que utilice el Centro MAC Lima Norte para garantizar su satisfacción. Existen diversas formas de atender dentro y fuera del establecimiento, como se esquematiza a continuación:

Servicio al ciudadano

Al utilizar cualquier medio de contacto con el cliente, no olvidemos los elementos de servicios que deben tener cada uno de ellos, para garantizar un servicio de calidad.

Elementos del servicio al ciudadano

- Contacto cara a cara. Es importante que la persona que atenderá al cliente, siempre presente una sonrisa y ponga toda su atención en lo que le dirá.
- Relación con el ciudadano. Una buena relación que se ofrezca, le dará más confianza para establecer lazos con la institución y a consecuencia de ello, acudir más frecuentemente a solicitar los productos y servicios que se ofrezcan por la organización.
- Correspondencia. Es importante mantener comunicado al ciudadano, como responder todas sus inquietudes y dudas.

- Reclamos y cumplidos. Cuando se promete algo se debe de cumplir, de lo contrario se perderá la credibilidad y confianza en la organización.
- Instalaciones. Cuando se acude a un lugar limpio, ordenado, que huele bien y es agradable, ocasiona confianza, confort y seguridad. Por ello pensemos que se debe de acondicionar el lugar para producir esas sensaciones.

Las características del servicio pueden ser varias, como las que a continuación se describen:

Disponibilidad: El grado con que un servicio está disponible, siempre que los ciudadanos necesitan.

Accesibilidad: El grado con que los ciudadanos en general consiguen contactar al servidor en el período en que está disponible.

Cortesía. El grado con que el servidor muestra un comportamiento cortés y profesional.

Agilidad. El grado con que una unidad de atención rápidamente satisface la solicitud de los ciudadanos.

Confianza. El grado con que el servidor demuestra poseer las habilidades para prestar el servicio prometido, de manera precisa y confiable.

Competencia. El grado con que el servidor demuestra poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para atender lo requerido.

Comunicación. El grado con que el personal se comunica con los ciudadanos, compañeros, público, etc. a través de un lenguaje, simple, claro y de fácil entendimiento.

Los factores que hace que un servicio sea mejor recibido por el ciudadano, son:

Controles. Si no se tiene un buen control que garantice la satisfacción de los ciudadanos, tarde o temprano se tendrán quejas.

Procedimientos. Es necesario considerar todos los elementos que participan cuando se otorga un servicio, pues tanto el personal, las instalaciones como los ejecutivos requieren estar integrados cuando se proporcione.

Comportamientos. El comportamiento es otro elemento de evaluación de los ciudadanos, tanto del personal como de los mismos pares que adquieren el servicio.

Un servicio de atención ideal es cuando se realiza con:

Rapidez. Cuando un ciudadano contacta con el Centro MAC Lima Norte, tiene un problema o una duda. En cualquiera de los casos, debe atenderse lo antes posible.

Sencillez. El ciudadano debe recordar fácilmente cómo contactar con el Centro MAC Lima Norte, en caso de una incidencia. En nuestro caso, basta una simple llamada al ALO MAC o remitir correo electrónico para poner en marcha el proceso de atención.

Cercanía y amabilidad. La educación, la cortesía, es fundamental a la hora de atender a un ciudadano.

Eficaz. De nada sirve un servicio en el Centro MAC Lima Norte, que no soluciona los problemas a sus ciudadanos.

Entre ellas, las más valoradas por nuestros ciudadanos son la rapidez y la eficacia. Que se solucionen los problemas pero, además, que se solucionen rápidamente.

Expectativas del ciudadano respecto al servicio, este debe ser: sin errores, con calidad a cada instante, con solución a sus problemas, con responsabilidad, con velocidad y con agradecimiento, entre otros.

Elementos importantes de percepción, estos deben ser: satisfacer la necesidad, menor costo, menor tiempo de atención y menor tiempo de espera, servicio ideal al ciudadano y con mayores ventajas.

En los Procesos de Modernización de la Gestión Pública, es necesario impulsar un eficiente diseño de la estructura de organización de funciones; la existencia de un eficiente sistema de planeamiento articulado con el sistema del presupuesto público en el contexto de políticas nacionales y sectoriales; infraestructura, equipamiento y gestión logística suficiente; adecuada política de gestión de recursos humanos, la presencia de sistemas y métodos de la gestión de información y el conocimiento; adecuados procesos de producción de bienes y servicios, todo ello con la finalidad de que se incrementen los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública y se logren los resultados en beneficio del ciudadano. Asimismo, en relación al Costo: Oferta de varios servicios públicos en un sólo lugar, en horarios ampliados de lunes a domingos y en feriados, ahorro en atención de espera y de trámites, ubicado en zona de fácil acceso. Y en Beneficio: Brinda al ciudadano una atención con rapidez, confianza, transparencia y comodidad en un solo lugar.

El Estado, debe ser reconocido como la organización política de una población para establecer reglas de convivencia y oportunidades para el desarrollo de la persona

humana y la sociedad. En consecuencia la finalidad del Estado es lograr condiciones adecuadas de vida y bienestar para la población.

La búsqueda de aquel bienestar conlleva a su población a determinar un esquema de convivencia social acorde en función a intereses mutuos y buscar en tal sentido, la identidad representativa.

Si a ello añadimos que un elemento constitutivo del Estado es el poder que se ejerce a través de un gobierno, quien actúa y acciona mediante un conjunto de instituciones que ha originado el mismo Estado, en las cuales se sustenta, entonces surge la pregunta, ¿de qué se sirven las instituciones estatales, conducidas por un gobierno en la representación del Estado, para actuar en función de los intereses de la población, qué hace que su actuación sea ordenada, eficaz o no, y produzca resultados para los ciudadanos?.

En tal sentido son los Centros MAC, quiénes reúnen todas las condiciones a través de la modernidad del Estado y de la aplicación de la NGP las que ofrecen mejores formas de atención.

Entidades en el Centro MAC Lima Norte.

N°	Entidades MAC Lima Norte	Número de Servicios	N° de Servicios Gratuitos
1	Banco de la Nación	5 servicios de trámite	3
2	COFIDE	6 servicios 2 trámite 4 orientación	6
3	Colegio de Notarios de Lima	3 servicios 2 trámite 1 orientación	3
4	ESSALUD	4 servicios 3 trámite 1 orientación	4
5	INDECOPI	7 servicios 4 trámite 3 orientación	3
6	Ministerio de la Producción	8 servicios 3 trámite 5 orientación	6
7	Ministerio de Relaciones Exteriores	4 servicios 1 trámite 3 orientación	2
8	Ministerio del Interior	5 servicios 3 trámite 2 orientación	0
9	MTC	2 servicios 1 trámite 1 orientación	1
10	MTPE	3 servicios 3 orientación	3
11	Municipalidad de Independencia	6 servicios 2 trámite 4 orientación	0
12	Municipalidad de San Martín de Porres	6 servicios 2 trámite 4 orientación	2
13	OSCE	7 servicios 1 trámite 6 orientación	5
14	Poder Judicial	1 servicio de trámite	0
15	RENIEC	11 servicios 10 trámite 1 orientación	2
16	SIS	4 servicios 2 trámite 2 orientación	4
17	SUNARP	3 servicios 1 trámite 2 orientación	2
18	SUNAT	4 servicios 1 trámite 3 orientación	4
TOTAL 18 entidades		89 servicios- 45 trámites (52%)	50

Fuente: Elaboración propia con datos de la PCM/SGP

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la Investigación

En el Perú existían ciertas deficiencias en cuanto a la gestión pública, estos problemas fueron visualizados por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en el documento Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 estas son las deficiencias:

- Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público.
- Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones.
- Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos.
- Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente.
- Inadecuada política y gestión de recursos humanos.
- Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades.
- Carencia de sistema y métodos de gestión de la información del conocimiento.
- Débil articulación intergubernamental e intersectorial

Ante estas deficiencias la visión del estado moderno planteó, un estado al servicio de las personas que implica una transformación de enfoques y gestión concibiendo sus servicios como expresión del derecho de los ciudadanos, en este sentido la política del Estado moderno es aquel orientado al ciudadano: eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto, transparente y que rinda cuentas: con esta nueva visión de estado moderno se implementó un proceso de cambio y reforma integral de la gestión pública a nivel gerencial y

operacional que pueda afrontar la debilidad estructural del aparato estatal para cumplir objetivos, y así pasar de una administración que se observa a sí misma, a una enfocada en la obtención de resultados para los ciudadanos, es en este sentido que se busca la modernización de la gestión pública, como parte concreta de esta actualidad, son los Centros de Mejor atención al Ciudadano MAC, los que acercan los servicios a la población orientando, articulando e impulsando en las 18 entidades que la conforman el proceso de modernización hacia una gestión pública que logre impactar en la población: alcanzando niveles altos de aprobación y aceptación debido a la gran cobertura de sus servicios en los que prima la calidad, la eficiencia y la eficacia. Con el presente trabajo de investigación queremos dar a conocer el impacto de los servicios que ofrece el Centro MAC- RENIEC, como parte de las entidades estatales que la integran y están ubicadas en Lima Norte.²

A continuación, citaremos algunos trabajos de investigación y tesis de temas afines con nuestro trabajo de investigación:

Regalado (2016), en su Tesis sobre “Calidad del Servicio en el Centro Mejor Atención al Ciudadano de Lima Norte 2016,” señaló como objetivo describir el nivel de calidad del servicio percibido por los usuarios del área de Relaciones Exteriores, que es una de las 22 entidades estatales que conforman el Centro MAC Lima Norte en el año 2016, para lograr los resultados realizó una adaptación del cuestionario SERVQUAL (1998), tomó en cuenta los componentes del modelo: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad,

² *Presidencia del Consejo de Ministros. (30 de Marzo de 2019) PCM. Obtenido de http://www.sgp.pcm.gob.pe/tag/centros_mac.pe/*

empatía y los elementos tangibles, Utilizó un diseño no experimental descriptivo, con una muestra de 75 usuarios que solicitaron los servicios de Relaciones Exteriores, para recolectar la información utilizó el método de la encuesta, con escala Likert de 22 ítems para las expectativas y 22 ítems para las percepciones, ambos modelos adaptados del modelo SERVQUAL, los resultados fueron que el 77.6% manifestaron su satisfacción con el servicio recibido y sólo un 22.4% que el servicio no cubrió sus expectativas, se infiere que hay calidad en el servicio.³

Rivas (2014), en su Tesis la gestión administrativa y la calidad del servicio al usuario en las oficinas de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos de Lima, que se consultó con el objetivo de conocer cómo se percibe la gestión administrativa que haga más eficiente una organización y teniendo como punto de partida el servicio al usuario en las oficinas de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos de Lima, la investigación fue de tipo básica con un diseño no experimental, descriptivo y correlacional, de corte transversal, con una muestra de 108 usuarios, los resultados del estudio señalan que hay una relación significativa entre la gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario en las oficinas de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos de Lima, es decir existe una correlación positiva

³ Regalado Vásquez, G. (2016). *Calidad del servicio en el centro de mejor atención al ciudadano de lima norte 2016 - Lima. Tesis para obtener el grado de maestra en gestión pública*, Perú.

y moderada entre la gestión administrativa y la calidad de servicio y sus dimensiones.⁴

Prieto (2013), en su Tesis “Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de mejor atención al ciudadano a nivel nacional” para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con Mención en Políticas Públicas y Gestión Pública”, - manifiesta que los hallazgos son importantes en cuanto a la implementación de los MAC, a nivel nacional, sugiere y aporta correcciones y mejoras, para este servicio, que forma parte de la modernización del Estado. En cuanto a la plataforma presencial se recogen encuestas que aparte de medir satisfacción tienen un espacio para recibir comentarios. Es importante tomar y atender estos comentarios que podrían implicar mejoras en los servicios. Por otro lado, se debería hacer una evaluación de los avances reportados en los Centros MAC a la fecha, incluyendo las plataformas multicanal y los protocolos de atención, para identificar puntos posibles de mejora, así como lecciones aprendidas.⁵

Gómez (2017), en su propuesta de tesis “Gestión del Conocimiento en las UGEL de Lima Metropolitana” presentada para optar el Grado Académico de Magister en Gestión Pública.-trata sobre la relación que existe entre las prácticas de gestión del conocimiento que se dan en las unidades de gestión

⁴ Rivas, F., & García Tadeo, P. (2014). *La gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario en las oficinas de la superintendencia nacional de registros públicos de Lima 2014 - Lima. Tesis para obtener el grado profesional de magister en gestión pública*, Perú.

⁵ Prieto, T. (2018). *Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de mejor atención al ciudadano a nivel nacional 2018 - Lima. Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno*, Perú.

educativa local UGEL de Lima Metropolitana y los resultados del diagnóstico de conocimiento que realiza la autoridad nacional de servicio civil (SERVIR) a los especialistas de dichas UGEL anualmente, se explica la importancia de gestionar el conocimiento en cada UGEL como la instancia clave de gestión educativa más cercana a la escuela y su influencia en el desempeño directivo y docente en las instituciones educativas.⁶

García (2015), en su Tesis “Implementación de un algoritmo GRASP con doble relajación que permita resolver el problema de la asignación de citas médicas en hospitales,” precisa que en la actualidad, obtener una cita médica dentro de las instituciones de salud pública en el Perú se ha convertido en una difícil tarea. Esto ocurre debido a la gran demanda de citas médicas, las deficiencias a nivel de infraestructura y el déficit de médicos que existe. Como objetivo de este proyecto, se busca implementar un algoritmo meta heurístico GRASP con doble relajación que permita asignar citas médicas tomando en consideración factores de vulnerabilidad de cada paciente, tales como la edad, condición socioeconómica, carga familiar y carga por enfermedad; y factores que permitan asignarle a dicho paciente un buen médico, tales como días de espera para la próxima cita y experiencia del médico tratante. En este proyecto se compara la solución obtenida por el modelo actual de entrega de citas médicas y el modelo propuesto, el cual hace uso del algoritmo GRASP implementado. Los resultados obtenidos comprueban que el algoritmo GRASP obtiene mejores soluciones, desde el punto de vista del objetivo de

⁶ Gómez, S & Medina, A. (2017). Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima metropolitana 2017 - Lima. Tesis para obtener el grado académico de magíster en gestión pública, Perú.

este proyecto, el cual es priorizar a aquellos pacientes con mayor necesidad de atención.⁷

1.2. Bases Teóricas

La Nueva Gestión Pública.- En el año 2013, a través del Decreto N° 0004-2013-PCM, se creó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que está orientada a los resultados, de cumplimiento obligatorio por todas las entidades estatales, por ejemplo todos los términos de referencia para la contratación de servicios son la finalidad pública, es decir se orienta a lograr un resultado.

La gestión pública, es una especialidad que se guía en la eficiente y correcta administración de los recursos del Estado, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los ciudadanos y contribuir en el desarrollo del país.

La nueva gestión pública es una forma de decir cómo gestionar la administración pública o las instituciones subvencionadas por el gobierno para que funcione lo mejor posible, está dirigida al ciudadano, se debe rendir cuentas, uso intensivo de la tecnología, planeamiento estratégico, contratos y descentralización.

<http://www.pcm.sgp.gob.pe>: La gestión orientada a resultados cumple los siguientes objetivos: eficiencia, eficacia, productividad y transparencia principalmente. Además de buscar efectos, debe cubrir la satisfacción del

⁷ García, C. (2015). *Implementación de un algoritmo GRASP con doble relajación que permita resolver el problema de la asignación de citas médicas en hospitales 2015 - Lima. Tesis para obtener el título de ingeniero informático*, Perú.

ciudadano, las personas buscan cada vez recibir un buen servicio es decir una gestión de calidad, quiere decir mejora continua, dentro de la gestión pública.⁸

<http://www.pcm.sgp.gob.pe>: Una gestión pública que busca alcanzar resultados se logrará cuando las entidades están en capacidad de:

- Formular su presupuesto en función de los objetivos establecidos en sus respectivos planes.
- Establecer objetivos claros y articulados a nivel sectorial, expresados en metas de producción alcanzables y que cumplirán con las expectativas de las personas en cuanto a recibir un servicio de calidad.
- Desarrollar y optimizar los procesos de producción y trabajo, es decir la cadena de valor, utilizando adecuadamente los recursos en forma eficiente y eficaz.
- Establecer un sistema de indicadores de desempeño que permitan monitorear los resultados y si se está dando cumplimiento a lo solicitado por los ciudadanos con eficacia y eficiencia.
- Que es la modernidad del Estado.- Tiene por finalidad mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado, y al servicio del ciudadano, la modernidad del Estado debe mejorar la eficiencia del aparato estatal, apunta a lograr una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país.⁹

⁸ *Presidencia del Consejo de Ministros. (14 de Abril 2019). PCM. Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021. Obtenido de www.pcm.sgp.gob.pe*

⁹ *Presidencia del Consejo de Ministros. (14 de Abril 2019). PCM. Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021. Obtenido de www.pcm.sgp.gob.pe*

A través del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, también se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, donde se señala que el Estado debe ser ágil, eficiente, inclusivo, transparente y que debe combinar flexibilidad y control en un país con diferentes necesidades territoriales, la mirada del estado se dirige al ciudadano, a través de una diferente orientación ya no es la unidad de gestión de un escenario por competencias o funciones que le otorga la Ley a las Instituciones sino pasa a ser un escenario de procesos de producción de bienes o servicios de forma horizontal, los mismos que se definen en cinco columnas o pilares:

- a.- Las políticas públicas nacionales y el planeamiento.
- b.- Presupuesto por resultados.
- c.- La gestión por procesos y la organización institucional.
- d.- El Servicio civil meritocrático.
- e.- Seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento.

En lo concerniente al RENIEC, cuenta con la Ley Orgánica N° 26497, promulgada el 11JUL1995, es el ente rector de la identificación de los peruanos, a la fecha identificó a 99.3% del total de la población, es una institución que brinda servicios de calidad a los ciudadanos, cuenta con certificación ISO 9001 – 2008, es considerada como la entidad estatal modelo y que genera valor en los ciudadanos, se adecúa a sus necesidades, cuenta con el 83% de aprobación y confianza ciudadana (encuesta IPSOS). Dentro de su competencia se encuentra: a.- Registro de Identificación, b.- Registro de hechos vitales, c.- Registro electoral d.- Registro de certificación digital.

Dentro de sus políticas están: a.- Política de calidad, b.- Política de la seguridad de la Información, c.- Política de la Gestión Integral del riesgo, d.- Política de Innovación.

Sobre los objetivos estratégicos Institucionales se han considerado los siguientes:

a.- Fortalecer los servicios de registros de la identidad y de la Identificación a favor de la población.

b.- Mejorar los servicios registrales de identidad e identificación para la población en situación de vulnerabilidad.

Al no contar con un Trabajo de Investigación de una oficina RENIEC, que atiende a la población como parte del Centro MAC Lima Norte, queremos conocer: ¿Cómo se relaciona la Nueva Gestión Pública con la Modernidad del Estado para ofrecer mejor atención al ciudadano? y ¿En qué medida son percibidos y aceptados por la población los Centros de Mejor Atención al Ciudadano MAC/RENIEC?, si estos realmente ¿Constituyen una alternativa concreta de modernizar el Estado? y si atienden con eficiencia y eficacia. Igualmente, conocer ¿Cuáles son las expectativas y percepciones que tienen los ciudadanos: bajo esta nueva propuesta de modernizar el Estado y si los resultados les permite la plena satisfacción de sus necesidades?, además de, si ¿guardan relación con el trato que reciben cuando acuden a los servicios MAC/RENIEC?¹⁰

Hablar sobre la Nueva Gestión Pública y Modernidad del Estado en el Perú, se remonta al año 2002, porque se inicia una búsqueda, de convertir al Estado

¹⁰ *Presidencia del Consejo de Ministros. (20 de Marzo de 2019) PCM. Obtenido de <http://www.pcm.sgp.mac.gob.pe>*

en más ágil, que priorice las necesidades de los ciudadanos, sea más eficiente y eficaz como es el sector privado y que la gestión sea con calidad total, en América Latina, en los años setenta se empieza a notar actos de corrupción por lo que se busca transparentar las acciones que realiza el Estado, con un control más exhaustivo de todas las actividades administrativas y económicas que efectúa, señalando marcos éticos a partir de nuevas doctrinas administrativas, así hemos constatado que se dieron diferentes Leyes para modernizar el Estado, luego se tomaron medidas administrativas para medir el desempeño y controlar las acciones administrativas en todo el aparato estatal: uso intensivo de la tecnología como también constantes acciones de capacitación y mejora de las remuneraciones.

Entonces se inició introduciendo las herramientas de gestión para la provisión de servicios llevadas a cabo por los funcionarios públicos, también se consideró que los servidores intervengan en la gestión de las instituciones en forma horizontal, y con mayor libertad en la toma de decisiones, se propuso la gestión por resultados y cómo generar valor público en los ciudadanos, esto quiere decir que la gestión cuente con el respaldo de la población, dotar a los funcionarios de discrecionalidad es decir que podrá determinar la actuación de sus mandatos y definir el rumbo que debe tomar la institución que preside.¹¹ Según González (1996) se entiende por administración pública, en el enfoque procedimental, a todas las instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos.

La gestión pública se define, como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que

¹¹ Fernández, Y. (2008). Modernización de la gestión pública, necesidad, incidencias, límites y críticas. *Facultad. de Ciencias Económicas y Empresariales*, 1(6),75-105.

están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.¹²

En consecuencia, podemos decir que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

Cuadro N°1
Paradigmas Comparados

PARADIGMAS COMPARADOS	
El Paradigma Burocrático	El Paradigma Pos burocrático
Interés público definido por los expertos	Resultados valorados por los ciudadanos
Eficiencia	Calidad y valor
Administración	Producción
Control	Apego al espíritu de las normas
Especificar funciones	Identificar misión, servicios
Autoridad y estructura	Clientes y resultados
Justificar costos	Entregar valor (valor público)
Implantar responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Construir la rendición de cuentas • Fortalecer las relaciones de trabajo
Seguir reglas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Entender y aplicar normas • Identificar y resolver problemas • Mejora continua de procesos
Operar sistemas administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Separar el servicio del control • Lograr apoyo para las normas • Ampliar las opciones del cliente • Alentar la acción colectiva • Ofrecer incentivos • Evaluar y analizar resultados • Practicar la retroalimentación.

Fuente: Programa de Formación: Desarrollo de Capacidades para el Fortalecimiento de las Organizaciones
Políticas

El paradigma post-burocrático genera conocimientos basados en la práctica. De allí nace el concepto de la nueva gestión pública (NGP) que implica un giro sustancial en el ejercicio del gobierno y la gestión pública. La NGP busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz. Para este enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como

¹² Gonzales Páramo, J. (1997). *Gestión Pública: fundamentos, técnicas y casos*. Barcelona: Ariel.

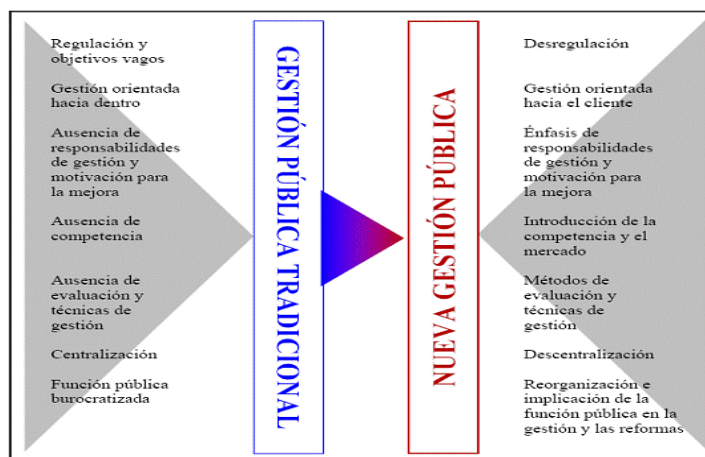
en los de participación ciudadana, la NGP es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas.

En síntesis la Nueva Gestión Pública está fundamentada sobre:

- a) La formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión.
- b) La gradual eliminación del modelo burocrático hacia una gestión por resultados.
- c) La creación del valor público.
- d) El desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado.
- e) El mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la equidad social.

Cuadro N°2

Gestión Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública



Fuente: Adaptado de Montesinos Julve (1998)¹³

PCM-SGP-“Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021,” La Gestión Pública por resultados (GPR).- es un proceso estratégico, político y técnico, que parte del principio del "Estado contractual" en el marco de la Nueva Gestión, es decir la relación y vínculo formal que se da entre un principal (sociedad) y un agente (gobierno) en el cual ambas partes acuerdan

efectos o resultados concretos a alcanzar con acción del agente y que influyen sobre el principal, creando valor público.¹³

Cabe precisar que, el concepto de valor público es reciente en términos académicos. Mark MOORE introdujo el enfoque de valor público en 1995 para cambiar el enfoque tradicional de la gestión pública que intentaba ser eficaz y eficiente de acuerdo a los mandatos políticos, lo que se traducía en gestores públicos que actuaban con la mentalidad de administradores y no de empresarios o ejecutivos, dando como resultado la ausencia de liderazgo en la prestación de servicios públicos. Una filosofía proactiva y con enfoque empresarial en la creación de valor. La propuesta central de MOORE es que el valor público debe ir más allá de un enfoque de impactos monetarios, y debe incluir beneficios sociales percibidos por los ciudadanos¹⁴.

"Es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de la políticas del sector público a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión"¹⁵

En el caso del Perú, se han postulado una serie de normas y leyes que permiten dinamizar la gestión pública en la perspectiva de esta nueva forma de administración. La más importante es la implantación de un proceso de Modernización de la Gestión Pública, se entiende como la incorporación de nuevos enfoques de índole empresarial, tales como Reingeniería, Benchmarking, etc.¹⁶

¹³ Fernández Santos, Y. (2008). Modernización de la gestión pública, necesidad, incidencias, límites y críticas. *Facultad. de Ciencias Económicas y Empresariales*, 1(6),75-105.

¹⁴ Moore Mark. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona.

¹⁵ *Presidencia del Consejo de Ministros. (14 de Abril 2019). PCM. Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Obtenido de www.pcm.sgp.gob.pe

¹⁶ *Presidencia del Consejo de Ministros. (14 de Abril 2019). PCM. Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Obtenido de www.pcm.sgp.gob.pe

La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano, tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

El enfoque que debe orientar y marcar el paso de la modernización del Estado es institucionalizar la gestión por resultados, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, como la planificación estratégica y concertada, la incorporación de sistemas de monitoreo y evaluación, la rendición pública y periódica de cuentas, la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado.

Con este nuevo enfoque de gestión pública se ha buscado dinamizar la eficiencia de las entidades públicas, basadas en metas concretas en períodos de tiempo cada vez más precisos.

Estas metas deben estar correlacionadas con su respectivo plan de desarrollo concertado, que agrupa los intereses de su ámbito jurisdiccional, de esta manera se logra beneficiar a todos.

El proceso de Gestión Pública, como sistema, tiene un conjunto de principios, concepciones, tecnologías e instrumentos que sustentan, orientan y ponen en práctica las decisiones de gobierno, aplicando un ciclo ordenado y secuencial para la provisión de servicios públicos que aporten a la generación de oportunidades para el desarrollo del país, y dentro de ella de sus territorios de manera armónica y articulada.¹⁷

El ciclo de la gestión pública comprende las siguientes fases:

¹⁷ *Presidencia del Consejo de Ministros*. (14 de Abril 2019). *PCM*. Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021. Obtenido de www.pcm.sgp.gob.pe

a) Planeamiento, b) Normativa y reguladora, c) Directiva y ejecutora d) Supervisión, evaluación y control.

Estas funciones se desarrollan en el marco de un ciclo de gestión, se suceden secuencialmente e interactúan y retroalimentan permanentemente, de manera que se tiene una visión integral del proceso, permitiendo ajustes y correcciones, en la solución de los problemas de gestión. Entre las limitaciones y críticas de la nueva Gestión Pública se encuentran:

A) Los límites teóricos de la Nueva Gestión Pública

- a) Introducción del mercado y la competencia.
- b) Dar poder a los usuarios de los servicios públicos

B) Los límites prácticos de la Nueva Gestión Pública

a) La Nueva Gestión Pública es un enfoque que pretende comprometer al ciudadano en las soluciones de los diversos problemas que le reditarán en mejores beneficios.

b) No obstante, la aplicabilidad y efectividad de los postulados que configuran la NGP es una tarea ardua para las Administraciones Públicas de los distintos países, incidiendo con diferente intensidad en los mismos, incluso, pudiendo variar considerablemente de un país a otro y de una jurisdicción a otra.

- Anteriormente el establecimiento de la NGP ha cambiado notablemente la forma de actuación de las distintas Administraciones Públicas, volviéndolas más transparentes, más abiertas a los ciudadanos y con mayor flexibilidad en su gestión.
- Si bien es cierto que la nueva gestión pública ha dinamizado la administración de las instituciones de gobierno se hace necesario afianzar la transparencia de gestión, en base no sólo al acceso virtual, sino también

con la formación de un organismo ciudadano que permita la verificación en el lugar de los hechos. En conclusión, la gestión pública actual moderna, es una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano y esto se logrará cuando las entidades estén en capacidad de:

- Establecer objetivos claros y articulados a nivel sectorial así como territorial es decir nacional, regional y local, expresados en metas de producción, por tanto la respuesta será mejor satisfacción del ciudadano.
- Reasignar los recursos presupuestales para maximizar los niveles de producto y resultados esperados.
- Desarrollar y optimizar los procesos de producción o trabajo es decir generar la cadena de valor con el fin de lograr niveles de producción de bienes y servicios públicos de calidad, esperados por la población.
- Reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual adecuándose a una organización basada en procesos de la cadena de valor.
- Establecer un sistema de indicadores de desempeño y resultados que le permitan, monitorear y evaluar si se están aplicando los procesos con eficacia y eficiencia como demandan los ciudadanos, el monitoreo permitirá establecer gestión de conocimiento que permita establecer procesos de cambio cultural o de mejora continua de la calidad sobre la base de las mejoras prácticas internacionales.

Corrales (2018), para lograr una gestión pública moderna orientada a resultados, las entidades estatales deben:

- ✓ Desarrollar canales para lograr mayor transparencia, accesibilidad, y participación de todos los ciudadanos y rendición de cuentas por el Estado.

- ✓ Desarrollar y emplear intensivamente las tecnologías y comunicación TIC.
- ✓ Coordinar y cooperar entre sí, a fin de articular y completar objetivos, acciones recursos y capacidades institucionales en función de maximizar el rendimiento de dichos recursos y capacidades institucionales a través de estos, el desempeño y los servicios del Estado en favor de los ciudadanos.
- ✓ Fomentar un cambio cultural en las instituciones públicas que permita sostener el esfuerzo de modernización, el cual deberá partir por entender la necesidad de cambiar la gestión pública hacia una gestión por resultados, en este sentido la gestión de cambio constituye el motor que hará posible sostener una gestión centrada en sí misma a una que enfoque su accionar en el ciudadano.¹⁸

Nueva Gestión Pública y Modernidad del Estado, cuando hablamos de ambos conceptos nos referimos a:

a.- Planeamiento del Estado.- El planeamiento del Estado está a cargo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), que es un Organismo Técnico adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú.

b.- Qué es el Planeamiento Estratégico.- De acuerdo al Decreto Legislativo N°1088, el CEPLAN, es la instancia gubernamental rectora del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico peruano.

¹⁸ Corrales Angulo, A. (16 de Setiembre de 2018) *Universidad Continental*. Obtenido de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica>.

¿Qué es un plan estratégico? es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible.

c.- Presupuesto por resultados.- conocido más como PPR, es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles.

d.- Gestión por Procesos.- En ese marco, un objetivo de la Política es implementarla gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados.

e.- Esquema de Simplificación.- Ejemplo el TUPA, Texto Único de Procedimientos Administrativos, es un documento de gestión que contiene toda la información relacionada a la tramitación de procedimientos que los administrados realizan ante sus distintas dependencias.

f.- Sistema de Información seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.- es un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades transcurre como se había previsto dentro de un determinado periodo de tiempo, y la evaluación es un proceso por el cual se determinan cambios generados por una actividad o secuencia de actividades, a partir de la comparación entre el estado inicial y el estado actual utilizando herramientas cualitativas y/o cuantitativas (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

g.- Gobierno Abierto.- Es un nuevo modelo de relación entre los gobernantes, la administración pública y la sociedad que se basa en la

transparencia, la apertura y la colaboración. Está orientado a la participación de los ciudadanos en el diseño y la implementación de las políticas públicas y la mejora de los servicios. Estos temas se ven potenciados con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación.¹⁹

La Modernización del Estado es diferente a la Modernización de la Administración, la reforma administrativa se limita a mejorar las estructuras encargadas de la función ejecutiva y administrativa solamente, es decir lo que comúnmente se llama gobierno, mientras que la reforma del estado tiene que ver con todas las funciones.

El Proceso de Modernización de la Gestión Pública, consiste en la selección y utilización de todos aquellos medios orientados a la creación de valor público en una determinada actividad o servicio a cargo de las entidades públicas. Se crea valor público cuando: a) Las intervenciones públicas, que adoptan la forma de bienes, servicios o regulaciones, satisfacen las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad. b) Se optimiza la gestión interna a través de un uso más eficiente y productivo de los recursos públicos, para, directa o indirectamente, satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad.²⁰

Finalmente es importante precisar cuál es la concepción de un buen servicio y cuál es la apreciación cualitativa de quien lo juzga. En tal sentido podemos

¹⁹ Fernández Muñoz, R. (2005). *Definición de términos*.

²⁰ Fernández Muñoz, R. (2005). *Definición de términos*.

mencionar que, existe una amplia varianza en las expectativas del ciudadano, por lo que debemos centrar el desempeño mediante la definición de parámetros específicos de cumplimiento a manera de contrato (especificaciones) sobre la cual se juzgue la actuación; es decir, la promesa de cumplir algo definido y con posibilidades de ser mejorado en la medida en que transcurra el tiempo. (Carta de servicios RENIEC). Acuerdo Nacional de Servicio ANS, adhesión a Convenios: PCM/RENIEC.

Enfoque 1: cumplimiento de expectativas. Aptitud de un servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios. Enfoque 2: cumplimiento de las especificaciones. Capacidad de un servicio para cumplir las especificaciones con las que fue diseñado.

Ambas definiciones provienen de la existencia de desajustes en el proceso de diseño y prestación del servicio:

Cuadro N°3

REGLA DE LAS 5E PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

1.ª E de economía. ¿Qué tamaño debe tener una administración? El menos posible, nos debemos aplicar la mayor austeridad en el servicio público.

2.ª E de eficiencia. ¿Cuánto dinero podemos gastar? El menor posible. El servicio público debe ser el mejor posible con el menor costo.

3.ª E de eficacia. ¿Qué puede hacer cada funcionario? Todo.

4.ª E de ética. Comportamiento correcto, no censurable como condición *sine qua non* para una buena administración del servicio público. Abundar en el espíritu de servicio como colaboradores públicos y en la obligación de brindar el mejor servicio.

5.ª E de excelencia. Implica servicios de calidad: tratar de buscar siempre el valor añadido.

Fuente: Simplificación del Modelo de desajustes de Zeithaml, Parasuraman Y Berry. ²¹

²¹ Zeithaml, V., Parasuraman, P., & Berry, L. (2004). Modelo de la calidad del servicio. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50..

Cuadro N°4

CUADRO ESTRATEGICO RENIEC/MAC

RENIEC	VISON	MISION	OBJETIVOS	POLITICA DE CALIDAD	GOR/SGSE/ MAC	ROF	PEI-POI
<p>El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil — RENIEC, es un organismo constitucionalmente autónomo que forma parte del Sistema Electoral, Cuenta con personería jurídica de derecho público interno y goza de atribuciones en materia registral, técnica, administrativa, económica y financiera. Tiene su domicilio legal y su sede principal en la ciudad de Lima, cuenta también con Jefaturas Regionales a nivel nacional.</p>	<p>"Fortalecer la ciudadanía y el desarrollo equitativo del país como la entidad de registro del Estado Peruano que. Garantiza a las personas su condición de sujetos de derecho. Genera confianza y seguridad jurídica. promueve el gobierno electrónico a través de la tecnología de Información y comunicaciones".</p>	<p>"Registrar la identidad, los hechos vitales y los cambios de estado civil de las personas; participar del Sistema Electoral; y promover el uso de la identificación y certificación digital, así como la inclusión social con Enfoque intercultural".</p>	<p>El Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC tiene tres Objetivos Generales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora del Servicio. 2. Atención a Sectores Vulnerables. 3. Innovación y Uso Intensivo de Tecnología. 	<p>El RENIEC proporciona servicios registrales y de valor añadido de calidad; garantizando la identificación, el registro de los hechos vitales y actos modificatorios del estado civil, la identidad digital, la participación en el sistema electoral, el registro de parentesco y otras vinculaciones y brindando información a los grupos de interés, mediante personal competente, alianzas estratégicas, el uso de tecnologías, procedimientos simplificados y automatizados, con la finalidad de satisfacer a los grupos de interés a través de un trato de excelencia, ágil, personalizado, con el compromiso de cumplir los requisitos normativos y legales, mejorando continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.</p>	<p>La Gerencia de Operaciones Registrales es el Órgano de línea encargado de planear, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar, las acciones relacionadas con el registro de trámites de identificación de las personas, así como las inscripciones de los hechos vitales y modificatorios del estado civil; entrega del Documento Nacional de Identidad — DNI y copias certificadas del Registro Único de Identificación de las Personas Naturales - RUIPN y Registros Civiles - RRCC. Responsable de supervisar y coordinar el desempeño de las Sub Gerencias y Jefaturas Regionales a su cargo.</p> <p>La Sub Gerencia Servicios Especiales es la Unidad Orgánica encargada de atender las solicitudes de trámites del Documento Nacional de Identidad - DNI de los ciudadanos; que por su naturaleza, deben ser priorizado; favorecer la emisión de las constancias y certificaciones; así como, coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores a través de la Oficina de Registros en el Exterior la atención de los de DNI observados, que solicitan los ciudadanos en los consulados peruanos. Responsable de la emisión de constancias y certificaciones del RUIPN, así como, de administrar las Plataformas Virtuales Multiservicios -PVM y las oficinas en los Centros de Mejor Atención al Ciudadano-MAC, velando por su óptimo funcionamiento.</p> <p>Los Centros MAC: Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades operativas relativas a la atención al ciudadano, la gestión del personal y la administración de los servicios complementarios e instalaciones que garanticen el correcto funcionamiento.</p>	<p>En los Procesos de Modernización de la Gestión Pública, es necesario impulsar un eficiente diseño de la estructura de organización de funciones; la existencia de un eficiente sistema de planeamiento articulado con el sistema del presupuesto público en el contexto de políticas nacionales y sectoriales; infraestructura, equipamiento y gestión logística suficiente; adecuada política de gestión de recursos humanos, la presencia de sistemas y métodos de la gestión de Información y el conocimiento; adecuados procesos de producción de bienes y servicios, todo ello con la finalidad de que se incrementen los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública y se logren los resultados en beneficio del Ciudadano.</p>	<p>Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), alineados a las Políticas Nacionales y Sectoriales vigentes, dentro del contexto normativo de la Ley NQ 26497 - Ley Orgánica del RENIEC y sus modificatorias, Ley NQ 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y demás normas aplicables.</p>

Fuente: Elaboración propia.

1.3.- Definición de términos básicos:

Muñoz (2005), define:

Atención: Acto que muestra que se está atento al bienestar o seguridad de una persona, cortesía o afecto hacia alguien.

Beneficio: Bien que se hace o se recibe.

Calidad: Se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades según un parámetro.

Ciudadano: Persona o morador que ha nacido o vive en una ciudad, con derechos civiles y políticos, sometido a sus leyes.

Compromiso: Es una obligación contraída. Un compromiso es como un objetivo.

Costo: Cantidad de dinero que cuesta una cosa.

Demanda: Petición o solicitud de algo

Dinero: Conjunto de monedas y billetes que se usan como medio legal de pago.

Eficacia: Capacidad para lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: Uso óptimo de los insumos (menor uso de recursos o mayor alcance utilizando la misma cantidad de recursos) para la obtención de los resultados deseados.

El Estado: Es la organización política de una nación jurídica y políticamente organizada sobre un determinado territorio.

Evaluación permanente y mejora continua: Evaluación permanente, interna y externa para identificar oportunidades para la mejora continua de los procesos y servicios públicos, así como fomentar la rendición de cuentas.

Expectativas: Esperanza o posibilidad de conseguir algo.

Gestión Pública: Es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país.

MAC: Mejor Atención al Ciudadano

Modernidad del Estado: Implica mejorar la forma en la que el Estado hace las cosas, introducir mecanismos más transparentes, eficientes, enfocarse en los procesos que están detrás de las acciones del Estado orientadas a satisfacer las necesidades de los ciudadanos con el fin de mejorarlos, entre otros aspectos.

Norma: Es un documento voluntario que las entidades públicas pueden unirse entre todos y elaborar las normas en bien del servicio.

Percepción: Son las impresiones que comunican los sentidos.

Plan Estratégico de Desarrollo Nacional: es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que un Estado se propone seguir en el corto y mediano plazo.

Plan Estratégico Institucional: Es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y mediano plazo.

Plan Operativo Institucional: Es un instrumento de gestión que tiene como finalidad lograr cambios profundos sobre la situación actual y conducir a la institución a una situación ideal. En dicho documento está enunciada la visión, misión, valores, análisis situacional, diagnóstico, matriz FODA, objetivos, indicadores, metas y estrategias.

Plataforma virtual: Es un sistema que permite la ejecución de diversas aplicaciones bajo un mismo entorno, dando a los usuarios la posibilidad de

acceder a ellas a través de Internet. Esto quiere decir que, al utilizar una plataforma virtual, el usuario no debe estar en un espacio físico determinado, sino que sólo necesita contar con una conexión a la Web que le permita ingresar a la plataforma y hacer uso de sus servicios.

Proceso: Es la interacción de actividades, se observa las entradas y las salidas es decir percepción mediante algo vs producción que debe equipararse a la calidad percibida, por lo tanto es lo esperado vs lo recibido. Los servicios que se brindan siempre deben ser: cuantificables relevantes con compromiso realizable y asociado a lo más relevante, además contar con atributos que deben contar con medición periódica la medición debe hacerse midiendo la satisfacción es decir cuando ha transcurrido el evento.

RENIEC: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

Servicio público: Las Administraciones Públicas están al servicio de los ciudadanos, por lo que darán preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Sistema de Citas: Un sistema informático normal emplea un sistema que usa dispositivos que se usan para programar y almacenar programas y datos. Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

Satisfacción: Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

Insatisfacción: Es un sentimiento que provoca desánimo y es cuando no se alcanzan las expectativas.

Interoperabilidad: Es la habilidad de las organizaciones y sistemas dispares y diversos para interactuar con objetivos consensuados y comunes y con la

finalidad de obtener beneficios mutuos. La interacción implica que las organizaciones involucradas compartan información y conocimiento a través de sus procesos de negocio, mediante el intercambio de datos entre sus respectivos sistemas de tecnología de la información y las comunicaciones.

Sistema de Gestión de la Calidad: Es la gestión de servicios que se ofrece, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Simplificación Administrativa: Tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que generan el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública.

TIC: Son tecnologías que son necesarias para la gestión y transformación de la información, en especial, el uso de computadoras y programas que permitan crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información.

Tiempo: Período determinado durante el que se realiza una acción o se desarrolla un acontecimiento.

Valor: Cualidad de un sujeto u objeto.

Valor público: El concepto de valor público se encuentra referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población.

Varianza: Es una medida de dispersión que representa la variabilidad de una serie de datos respecto a su media. Formalmente se calcula como la suma de

los residuos al cuadrado divididos entre el total de observaciones. También se puede calcular como la desviación típica al cuadrado.²²

²² Modelo SERVQUAL de calidad de servicio (15 de Enero de 2018). Obtenido de <http://www.modeloSERVQUALdecalidaddeservicio>.

CAPITULO II: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

2.1. Variable independiente: Nueva Gestión Pública y Modernidad del Estado

2.2 Variable Dependiente: Mejor atención al Ciudadano en el MAC-RENIEC

En cuanto a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación la variable en estudio fue observada a través de cinco componentes:

- a.- Fiabilidad.- Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- b.- Capacidad de respuesta.- disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- c.- Seguridad.- Conocimiento y atención mostrado por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
- d.- Empatía.- atención personalizada que ofrece la organización a los clientes.
- e.- Elementos tangibles.- apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Se aplicó un cuestionario del Modelo SERVQUAL, basado en cinco dimensiones, con 22 ítems (ZEITHAML, PARASURAMAN y BERRY, 2004).

Para determinar la importancia de cada ítem, se manejó una escala de Likert 3 de 1 al 7, en donde, 1 representa el puntaje más bajo, es decir, cuando el ciudadano está en total desacuerdo, y 7 representa el puntaje más alto, es decir, cuando el ciudadano está muy de acuerdo con la pregunta.²³

Se explicó a los ciudadanos antes de responder los cuestionarios que existían 7 números para consignar el puntaje de cada pregunta, todo ello con el fin de mostrar los extremos positivos o negativos. Usando un número impar de respuestas. Las escalas con un número impar de valores presentan un punto medio, así como en nuestro caso el número 4 se refería al punto medio entre los extremos positivos o negativos.

Las escalas Likert se utilizan en gran medida para medir actitudes y opiniones con un mayor grado de especificidad que una pregunta que se puede responder simplemente con un “sí” o “no”.

Cuadro N°5

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TÍTULO DE LA TESIS:	“LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y SU RELACIÓN CON LA MODERNIDAD DEL ESTADO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CIUDADANO MAC/RENIEC LIMA NORTE 2016-2018.”				
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	SISTEMA ADMINISTRATIVO DEL ESTADO				
AUTOR(AS):	ELIZABETH VICTORIA CHÁVEZ SOTO MARIZA ESPERANZA CHÁVEZ SOTO				
PROBLEMAS Problema General	OBJETIVOS Objetivo General	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	Indicadores	METODOLOGÍA
1. ¿De qué manera la Nueva Gestión Pública y la Modernidad del Estado contribuyen en mejorar la atención al ciudadano en el Centro MAC/RENIEC de Lima Norte disminuyendo los tiempos de atención y el ahorro en dinero? (Costo/beneficio).	Determinar: ¿Cómo se relacionan la Nueva Gestión Pública con la Modernidad del Estado para ofrecer mejor atención al Ciudadano en el Centro MAC/RENIEC de Lima Norte?	Nueva Gestión Pública y Modernidad del Estado	Definición de Aspectos Legales de la Nueva Gestión Pública y Modernidad del Estado	a) Planeamiento del Estado b) Planeamiento Estratégico. c) Presupuesto por Resultados. d) Gestión por Procesos. e) Esquema de Simplificación f) Sistema de Información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento. g) Gobierno Abierto.	Enfoque: No experimental Se utilizó el diseño no experimental descriptivo. La muestra se tomó considerando la cantidad de usuarios que acuden al Centro MAC/RENIEC Lima Norte, Las técnicas utilizadas: las entrevistas, que se ejecutarán en diferentes periodos de tiempo y duración La Unidad de análisis: Los ciudadanos que acuden al MAC Lima Norte.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIOS DE CERTIFICACIÓN (FUENTE / TÉCNICA)
1. ¿La Nueva Gestión Pública y la Modernidad del Estado contribuyen en mejorar la atención al ciudadano en el Centro MAC/RENIEC de Lima Norte disminuyendo los tiempos de atención y el ahorro en dinero? (Costo beneficio).	Definir: ¿En qué medida son percibidos y aceptados por la población los Centros de Mejor Atención al Ciudadano MAC/RENIEC y si significan ahorro en tiempo y en dinero? (Costo/beneficio).	Mejor atención al Ciudadano en el MAC-RENIEC	1. Fiabilidad 2. Sensibilidad 3. Seguridad 4. Empatía 5. Elementos tangibles	1. Puntualidad y compromiso 2. Capacidad inmediata de respuesta 3. Confianza y credibilidad 4. Protocolo de atención al ciudadano. Comprensión 5. Elementos físicos, materiales y personales.	Se pudo medir la calidad del servicio y como se puede mejorar. Cuestionario Se basa en un enfoque de evaluación del ciudadano sobre la calidad de servicio: para determinar la importancia de cada ítem, se manejó una escala de Likert de 1 al 7, en donde, 1 representa el puntaje más bajo, es decir, cuando el ciudadano está en total desacuerdo, y 7 representa el puntaje más alto, es decir, cuando el ciudadano está muy de acuerdo con la pregunta.
2. ¿Son los Centros MAC/RENIEC de Lima Norte, una alternativa concreta de modernizar el Estado y atienden con eficacia y eficiencia a los Ciudadanos?	Analizar: ¿Si los Centros MAC/RENIEC, constituyen una alternativa concreta de modernizar el Estado y si atienden con eficiencia y eficacia a los Ciudadanos?				
3. ¿Cuáles son las expectativas y percepciones que tienen los ciudadanos del Centro MAC/ RENIEC de Lima Norte y si estos son los esperados?	Comprobar: ¿Si las expectativas y percepciones que tienen los ciudadanos bajo esta nueva propuesta de modernizar el Estado a través del Centro MAC/ RENIEC de Lima Norte son los esperados?				
4. ¿La información de los requisitos y trámites en el Centro MAC RENIEC de Lima Norte: impide ofrecer un servicio eficiente y eficaz a los ciudadanos?	Observar: ¿Si la información ofrecida es oportuna e inmediata respecto de los requisitos que deben presentar los interesados cuando acuden a solicitar un trámite en los Centros MAC/RENIEC?				

Cuadro Nº 6
Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE: NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y MODERNIDAD DEL ESTADO								
<p>Definición conceptual: La Nueva Gestión Pública es un enfoque que pretende comprometer al ciudadano en las soluciones de los diversos problemas que le ayudarán a obtener mejores beneficios. La modernidad del Estado.- Tiene por finalidad mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado, y al servicio del ciudadano, la modernidad del Estado debe mejorar la eficiencia del aparato estatal, apunta a lograr una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país.</p>								
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO								
DIMENSIONES	INDICADORES (DEFINICIÓN OPERACIONAL)	ÍTEMS DEL INSTRUMENTO						
		1	2	3	4	5	6	7
Definición de Aspectos Legales de la Nueva Gestión Pública y Modernidad del Estado.	Indicador 1: Planeamiento del Estado: Es un conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales Utilidad: coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país.							7
	Indicador 2: Planeamiento Estratégico El CEPLAN es el organismo técnico especializado que ejerce la función de órgano rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.							7
	Indicador 3: Presupuesto por Resultados Es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales bienes y servicios (productos) y resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles.							7
	Indicador 4: Gestión por procesos: La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas							7
	Indicador 5: Esquema de Simplificación: un Estado eficiente, promotor, facilitador, capaz de responder a las necesidades y presente allí donde es necesario por subsidiariedad; y en especial al servicio de los ciudadanos, pues no solo son objeto de vallas y barreras los agentes económicos, también lo son, y en especial, los ciudadanos de a pie. Relaciones Interpersonales: Interacción que existe entre un grupo de personas.							7
	Indicador 6: Sistema de Información. Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento El sistema de información es un proceso para recoger, organizar y analizar datos, con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones. Para el seguimiento y la evaluación parte de los indicadores cuantitativos y cualitativos, de resultado y de impacto, diseñados en los Planes Estratégicos Institucionales. Canales de comunicación: Herramientas o soportes para transmitir información.							7
	Indicador 7: Gobierno Abierto: Es un nuevo modelo de relación entre los gobernantes, la administración pública y la sociedad que se basa en la transparencia, la apertura y la colaboración. Está orientado a la participación de los ciudadanos en el diseño y la implementación de las políticas públicas y la mejora de los servicios.						6	

Cuadro N°7
Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE: MEJOR ATENCIÓN AL CIUDADANO EN EL MAC-RENIEC		
DEFINICIÓN CONCEPTUAL: Los MAC son plataformas de atención ciudadana que reúnen en un solo lugar a diversas entidades públicas, las cuales brindan diferentes trámites y servicios al ciudadano con el objetivo de ahorrar tiempo y dinero.		
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO		
DIMENSIONES	INDICADORES (DEFINICIÓN OPERACIONAL)	ÍTEMS DEL INSTRUMENTO
Fiabilidad	Indicador 1: Puntualidad y compromiso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando el Centro MAC RENIEC promete hacer algo en cierto tiempo, debe cumplir. 2. Cuando el ciudadano tiene un problema, el Centro MAC RENIEC debe mostrar interés en resolver. 3. El Centro MAC/RENIEC, debe desempeñar bien el servicio todas las veces. 4. El Centro MAC/RENIEC, debe proporcionar sus servicios en el momento que promete cumplir. 5. El Centro MAC/RENIEC, debe insistir en registros libres de error.
Sensibilidad	Indicador 2: Capacidad inmediata de respuesta Nivel de satisfacción del ciudadano	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Centro MAC/RENIEC; debe mantener informados a los ciudadanos con respecto a cuándo se ejecutan los servicios. 2. Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben dar un servicio rápido. 3. Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben estar dispuestos en ayudar a los ciudadanos. 4. Los servidores del Centro MAC/RENIEC, nunca deben estar muy ocupados para ayudar a los ciudadanos.
Seguridad	Indicador 3: Confianza y credibilidad Cumplimiento de metas	<ol style="list-style-type: none"> 1. El comportamiento de los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben infundir confianza en Ud. 2. El ciudadano debe sentirse seguro en las transacciones que realiza en el Centro MAC/RENIEC. 3. Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben ser corteses de manera constante con Ud. 4. Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben tener conocimiento para responder las preguntas que le formule Ud.
Empatía	Indicador 4: Protocolo de atención al ciudadano Comprensión Concurrencia de los ciudadanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Centro MAC/RENIEC, debe dar atención individualizada a los ciudadanos. 2. El Centro MAC/RENIEC, debe preocuparse de mejorar los servicios. 3. Las instalaciones físicas del Centro MAC/RENIEC, deben ser atractivas. 4. El Centro MAC/RENIEC, debe tener servidores que den atención personal, a cada uno de los ciudadanos. 5. Los servidores deben entender las necesidades específicas de Ud. El Centro MAC/RENIEC, debe tener horarios de atención convenientes para todos los ciudadanos.
Elementos tangibles	Indicador 5: Elementos físicos, materiales y personales. Uso adecuado de los servicios	<p>Uso correcto de las instalaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Centro MAC/RENIEC, debe tener equipos de aspecto moderno. 2. Las instalaciones físicas del Centro MAC/RENIEC, deben ser atractivas. 3. Las instalaciones físicas del Centro MAC/RENIEC, deben ser atractivas. 4. Los materiales asociados con el servicio, deben ser visualmente atractivos para el Centro MAC/RENIEC.

Cuadro N°8

CUESTIONARIO	CALIFICACIÓN				
	5	4	3	2	1
Nivel de Calificación: 5 = (MUY BUENO) 4 = (BUENO) 3 = (REGULAR) 2 = (MALO) 1= (MUY MALO)					
1.- Los servidores del Centro MAC – RENIEC Lima Norte conocen la Misión, visión y objetivos del RENIEC.	5				
2.- Los servidores del Centro MAC – RENIEC Lima Norte conocen e identifican el Plan estratégico Institucional PEI		4			
3. – Los servidores del Centro MAC – RENIEC Lima Norte conocen el Plan Operativo Institucional POI		4			
4.- Los servidores del Centro MAC RENIEC, coordinan con las otras entidades estatales.	5				
5.- Los servidores del Centro MAC RENIEC, coordinan con la PCM/SGP, respecto de alcances en atención a los ciudadanos	5				
6.- Los servidores del Centro MAC RENIEC Lima Norte, aplican las normas de simplificación administrativa para los ciudadanos.	5				
7.- Los servidores del Centro MAC – RENIEC Lima Norte, conocen la Normativa Interna del RENIEC.	5				
8.- Los resultados de los trámites que efectúan los ciudadanos en el Centro MAC RENIEC, generan buen impacto en la población.	5				
9.-El presupuesto que se asigna a los servidores del Centro MAC RENIEC Lima Norte, está debidamente justificado con el servicio que se brinda a los ciudadanos en los trámites de DNI que efectúan.	5				
10.- Los servidores del Centro MAC RENIEC Lima Norte, conocen el TUPA RENIEC.	5				
11.- Los DNIs son atendidos con eficacia y eficiencia cuando lo solicitan los Ciudadanos		4			
12.- Los ciudadanos vuelven más de una vez a recabar su DNI		4			
13.- El lugar donde se ofrece el servicio al ciudadano es adecuado	5				
14.- Los servidores del Centro MAC RENIEC Lima Norte, utilizan herramientas para el recojo de información válida para el planteamiento de mejoras.	5				
15.-Cuál es la percepción de los Servidores del Centro MAC – RENIEC Lima Norte en torno a la calidad de los servicios brindados por el Estado.		4			
16.- Conocen los Servidores del Centro MAC – RENIEC Lima Norte los procedimientos y aplicación de la simplificación administrativa.	5				
17.- Cómo perciben los Servidores del Centro MAC – RENIEC Lima Norte la atención a los ciudadanos.	5				
18.- Cómo perciben los Servidores del Centro MAC – RENIEC Lima Norte en torno a la descentralización y el soporte tecnológico orientado a la atención de los ciudadanos por el Estado.	5				

19.- Conocen los Servidores del Centro MAC – RENIEC Lima Norte el nivel de avance del uso de las TICs, del Gobierno Electrónico y del Gobierno Abierto.		4			
20.- El Centro MAC RENIEC Lima Norte aplica controles de supervisión, seguimiento y monitoreo de las actividades realizadas.	5				
21 Se han implementado herramientas de monitoreo y evaluación para medir la eficiencia en el logro de resultados esperados en el Centro MAC RENIEC Lima Norte.		4			
22. En el Centro MAC Lima Norte se redefinen y/o ajustan sus instrumentos de gestión administrativa y operativa.	5				
23 Se han implementado documentos de gestión para el monitoreo y evaluación para medir la eficiencia en el logro de resultados esperados.	5				
24.-En el Centro MAC de Lima Norte se realiza la evaluación de desempeño del personal.	5				
25. En el Centro MAC de Lima Norte se realiza el trámite de DNle.			3		
26.- En el Centro MAC lima Norte se realiza los trámites por el sistema de Captura en Vivo			3		
27.- Los servidores del Centro MAC Lima Norte conocen el modelo de Gestión por Resultados.			3		
28.- Los servidores del Centro MAC Lima Norte son constantemente capacitados.	5				
29.- Los servidores del Centro MAC Lima Norte conocen el Manual de Atención al ciudadano propuesto por la PCM y por el RENIEC.	5				
30.-Los servidores del Centro MAC RENIEC, conocen las directivas emitidas por la SGP/PCM	5				
31.- Los servidores del Centro MAC RENIEC cumplen con lineamientos para el cumplimiento de la normativa de datos abiertos.		4			
32.- Los servidores del Centro MAC RENIEC conocen los servicios interoperables.		4			
33- Los servidores del Centro MAC RENIEC conocen el marco normativo de la gestión por procesos.		4			
34.- Los servidores del Centro MAC RENIEC, conocen las guías de procedimiento de registros civiles y registros de identificación para atender a los ciudadanos.	5				
35- Los servidores del Centro MAC RENIEC, conocen la Ley Orgánica N° 26597 de su institución.	5				
36.- Los servidores del Centro MAC RENIEC conocen el Número de sistemas administrativos que se han modernizado según los criterios definidos en el marco de la Política de Modernización.	5				
37.- Los servidores del Centro MAC RENIEC conocen sus funciones administrativas y operativas y se desempeñan con esmero, compromiso y cumplimiento.		4			
38.- Los servidores del Centro MAC RENIEC, conocen la normatividad del Libro de Reclamaciones y saben cómo utilizar en su trabajo diario.	5				
39.- Los servidores del Centro MAC RENIEC conocen el Plan de mejora de servicios ofrecidos por su institución.	5				
40.-Los servidores del Centro MAC Lima Norte, conocen los pilares de la Nueva Gestión Pública.		4			

Personal entrevistado: del Centro MAC RENIEC Lima Norte.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

El presente Trabajo de Investigación es de tipo no experimental descriptivo, porque el tema en sí, aún no fue investigado suficientemente, podremos encontrar aspectos teóricos y prácticos en el Trabajo de Investigación., hemos recogido información directamente en el MAC/RENIEC; en torno a la atención al Ciudadano, por otro lado hemos tratado de determinar las expectativas e inquietudes de los ciudadanos respecto a los servicios que reciben en el MAC/RENIEC, utilizando como técnicas e instrumentos de investigación la observación que permite una interacción con los servidores y los ciudadanos en diferentes fechas y horarios. Hemos utilizado el método SERVQUAL, para determinar la importancia de cada ítem, se manejó una escala de Likert de 1 al 7, en donde, 1 representa el puntaje más bajo, es decir, cuando el ciudadano está en total desacuerdo, y 7 representa el puntaje más alto, es decir, cuando el ciudadano está muy de acuerdo con la pregunta.

Para la Metodología hemos utilizado los instrumentos de investigación y tomado el modelo SERVQUAL, de calidad de servicios que fue elaborado por Zeithami, Parasuraman y Berry, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios, que brinda una institución.²²

El método está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los ciudadanos respecto a un servicio, permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.²³

^{22, 23} *Modelo SERVQUAL de calidad de servicio* (15 de Enero de 2018). Obtenido de <http://www.modeloSERVQUALdecalidaddeservicio>.

Es decir, mide lo que el ciudadano espera de la organización que brinda o presta el servicio en las cinco dimensiones antes mencionadas, de esta forma contrasta esa medición con la estimación de lo que el usuario percibe de ese servicio en esas dimensiones, determinando la brecha entre las dos dimensiones entre la discrepancia entre lo que el ciudadano espera del servicio y lo que percibe del mismo.²⁴

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, se basa en un enfoque de evaluación del ciudadano sobre la calidad de servicio en el que:

a.- Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los usuarios. De tal forma que un balance ventajoso para las percepciones de manera que estas superan las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio. Esto significa una alta satisfacción con el mismo.

b.- Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios. Comunicación boca a oreja, es decir comunicación entre amigos y familiares sobre el servicio, necesidades personales, experiencia con el servicio, comunicaciones externas.

c.- Identifica las cinco dimensiones:

1.- Fiabilidad.- Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.

2.- Capacidad de respuesta.- disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

3.- Seguridad.- Conocimiento y atención mostrado por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.

4.- Empatía.- atención personalizada que ofrece la organización a los clientes.

²⁴ Modelo SERVQUAL de calidad de servicio (15 de Enero de 2018). Obtenido de <http://www.modeloSERVQUALdecalidaddeservicio>.

5.- Elementos tangibles.- apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.²⁵

Estas cinco dimensiones son evaluadas mediante un cuestionario SERVQUAL, el mismo que consta de tres secciones:

En el primero se evalúa sobre las expectativas del ciudadano.

En la segunda sección se recoge la percepción del ciudadano.

En la tercera sección se cuantifica la evaluación de los ciudadanos respecto a la importancia relativa de los cinco criterios lo que permite ponderar las puntuaciones obtenidas.²⁶

Percepción de las necesidades del ciudadano

El ciudadano tiene ciertas necesidades reales, de las cuales a veces él mismo no es consciente. Estas necesidades son percibidas por el sistema para la posterior realización del servicio. Algunos sistemas logran identificar las necesidades reales del ciudadano, mientras que otros solo perciben las necesidades de las cuales el ciudadano es consciente.

Expectativas del ciudadano.

Aquí se define lo que espera el ciudadano del servicio, esta expectativa está formada por comunicación de boca a boca, información externa, experiencias pasadas y por sus necesidades conscientes. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el ciudadano emite un juicio.

²⁵ Modelo SERVQUAL de calidad de servicio (15 de Enero de 2018). Obtenido de <http://www.modeloSERVQUALdecalidaddeservicio>.

²⁶ Modelo SERVQUAL de calidad de servicio (15 de Enero de 2018). Obtenido de <http://www.modeloSERVQUALdecalidaddeservicio>.

Desde un punto de vista operacional las expectativas no desempeñan un rol fundamental en la calidad de servicios.

En general los encuestados muestran cierta confusión cuando son inquiridos en base a expectativas y percepciones.

Estas controversias respecto a la validez, conceptualización y operacionalización de la medición de la calidad de servicio y su relación con la satisfacción del ciudadano no son más que evidencias de que aún es necesario desarrollar mayor investigación sobre estos temas.

3.2. Diseño Muestral

El diseño de la muestra se tomó considerando la cantidad de usuarios que acuden al Centro MAC/RENIEC Lima Norte, ubicado en el distrito de Independencia y que tramitan su DNI.

El trabajo de investigación, está enfocado a determinar los servicios que se brindan a través de los MAC a los ciudadanos, y como se puede mejorar este servicio para que cumpla con las exigencias de la Modernidad del Estado así como responda a las expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a los estándares de exigencia, por tanto la muestra se tomó de los trámites de DNI, realizados en el Centro MAC Lima Norte ubicado en Independencia en el año 2016.

Calculo del tamaño de la muestra de una población de 22,382 ciudadanos

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

N = Tamaño de la población = 22 382

σ = Desviación estándar de la población = 0,5

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza = 1,96

e = Error muestral: 0,05

n = Tamaño de la muestra = 374

Año	Población	Tamaño de la muestra
2016	22 382	374

3.3. Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas a utilizar son: las entrevistas, que se ejecutarán en diferentes periodos de tiempo y duración será un intercambio de ideas entre las investigadoras y el ciudadano antes de recibir el servicio en el MAC-RENIEC, y cuando llega a estos lugares con ciertas expectativas y cómo reacciona luego de recibir el servicio, para poder constatar en el lugar de los hechos si los servicios que ofrece MAC- RENIEC, satisfizo sus inquietudes.

Los cuestionarios permitirán medir la calidad del servicio y como se puede mejorar.

Se efectuará una serie de registros tanto de datos cualitativos como cuantitativos, que ayudarán a incluir la información estadística, en el trabajo de investigación, así como dará formalidad al trabajo.

La Observación permitirá recoger basta información del comportamiento de los Ciudadanos, quienes reciben los servicios, sus inquietudes, exigencias y/o frustraciones.

3.4. Técnicas de gestión y estadísticas para el procesamiento de la información

- En cuanto a la información estadística necesitaremos organizar, clasificar, resumir, y representar información.
- Incluye la tabulación, representación y descripción de conjuntos de datos. Estos pueden ser variables numéricas o variables categóricas.
- Los conjuntos de datos muy grandes deben experimentar un proceso de organización y resumen antes de que sean inteligibles por las demás personas.
- La mente humana no puede extraer fácilmente toda la importancia de una serie de datos desorganizados, sin la ayuda de técnicas especiales.
- La estadística descriptiva proporciona herramientas para organizar, simplificar y resumir información básica a partir de un conjunto de datos que de otra forma sería poco manejable.
- La estadística descriptiva es la primera tarea a realizar en el análisis de los datos de cualquier investigación. Describiendo a los sujetos de la muestra, organizando las categorías, valores o puntuaciones obtenidos para cada variable

3.5. Aspectos Éticos

Los aspectos éticos de la investigación tienen que ver con el uso que se debe dar a la investigación científica en todos los campos, respetando los valores, principios y procedimientos que deben estar en armonía con los que protegen a las personas y los hallazgos y el uso de la ciencia deben respetar los derechos de todas las personas, es decir una exigencia con la legalidad, normas y leyes que rigen en la sociedad y en cuanto a los hallazgos y procedimientos médicos la exigencia aún es mayor cuando los intentos de

contribuir al avance de la ciencia quieren exceder o transgredir los límites de la integridad personal.²⁷

El ejercicio de la investigación científica y el uso del conocimiento producido por la ciencia demandan conductas éticas en el investigador. Es obvio que conociendo la complejidad de la ética como filosofía de la moral, se recomienda que una discusión que tiene el propósito de aproximarse a juicios éticos de la investigación cualitativa se apoye en varias teorías, no en una. Dada esa complejidad y sabiendo que más que dar soluciones la ética plantea problemas para comprender mejor un asunto, sería incongruente tratar de buscar respuestas por la vía de una recomendación a la manera de un esquema o receta. Será necesario realizar una discusión reflexiva basándonos en un número manejable de las principales teorías. En especial en el caso de la investigación cualitativa, es necesario incluir en dicho proceso de análisis a ciudadanos con capacidad y disposición de reflexión y comunicación que comprendan los valores sociales, las prioridades, la vulnerabilidad y las inquietudes de los sujetos potenciales del estudio. De otro lado, está el valor social o científico. Para que una investigación sea ética debe tener valor, lo que representa un juicio sobre su importancia social, científica o clínica; debe plantear una intervención que conduzca a mejoras en las condiciones de vida o en el bienestar de la población, o que produzca conocimiento que pueda abrir oportunidades de superación o de solución a problemas, aunque no sea en forma inmediata. El valor social o científico debe ser un requisito ético, entre otras razones por el uso responsable de recursos

²⁷ Gonzáles Avila, M. (2002). *Aspectos éticos de la investigación cualitativa*. Madrid.

limitados (esfuerzo, dinero, espacio, tiempo) y para evitar la explotación. Esto asegura que las personas no sean expuestas a riesgos o a agresiones sin la posibilidad de algún beneficio personal o social.²⁸

²⁸ González Avila, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1, 85-93..

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Aplicación del Instrumento

Se aplicó el Cuestionario con 22 ítems, medidos en escala tipo Likert, Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

La escala de Likert es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le proponamos.

4.2. Alfa de Cronbach

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988: pp.168-296). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.²⁹

Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951. El alfa de Cronbach es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. El índice Alfa de Cronbach con SPSS es utilizado para calcular la fiabilidad, confiabilidad o grado de estabilidad y consistencia interna de una escala de medida.

²⁹ Welch, S., & Comer. (1988). *Quantitative Methods For Public Administration*, Brooks/Cole Publishing, Pacific Grove. California..

La confiabilidad es la "capacidad de un ítem de desempeñar una función requerida, en condiciones establecidas durante un período de tiempo determinado". Es decir, que habremos logrado la confiabilidad requerida cuando el "ítem" hace lo que queremos que haga y en el momento que queremos que lo haga.³⁰

4.3. Estadística de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,997	22

El análisis de confiabilidad de alfa Cronbach aplicada a la variable calidad de servicio muestra un valor de 0.997. El instrumento que mide la variable es confiable.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,991	5

El análisis de confiabilidad de alfa Cronbach aplicada dimensión fiabilidad muestra un valor de 0.991. El instrumento que mide la dimensión es confiable.

³⁰ Cronbach, L. (1951). Psychometrika. *Journal of Quantitative Psychology*, 23, 297-298.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,975	4

El análisis de confiabilidad de alfa Cronbach aplicada a la dimensión sensibilidad muestra un valor de 0.987. El instrumento que mide la dimensión es confiable.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,987	4

El análisis de confiabilidad de alfa Cronbach aplicada a la dimensión seguridad muestra un valor de 0.987. El instrumento que mide la dimensión es confiable.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,986	5

El análisis de confiabilidad de alfa Cronbach aplicada a la dimensión empatía muestra un valor de 0.986. El instrumento que mide la dimensión es confiable.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,989	4

El análisis de confiabilidad de alfa Cronbach aplicada a la dimensión elementos tangibles muestra un valor de 0.989. El instrumento que mide la dimensión es confiable.

Baremo

VARIABLE	ÍTEM	MINIMO	MAXIMO	PÉSIMO	REGULAR	BUENO
Fiabilidad	5	5	35	4 A 14	15 A 25	26 A 35

La fiabilidad presenta una media de 29,3957. Según el baremo la fiabilidad presenta una calificación de buena.

Baremo

VARIABLE	ÍTEM	MÍNIMO	MÁXIMO	PÉSIMO	REGULAR	BUENO
Sensibilidad	4	4	28	4 A 11	12 A 20	21 A 28

La sensibilidad presenta una media de 23,460. Según el baremo la sensibilidad presenta una calificación de bueno.

Baremo

VARIABLE	ÍTEM	MINIMO	MAXIMO	PÉSIMO	REGULAR	BUENO
Seguridad	4	4	28	4 A 11	12 A 20	21 A 28

La seguridad presenta una media de 24,2032. Según el baremo la seguridad presenta una calificación de bueno.

Baremo

VARIABLE	ÍTEM	MÍNIMO	MÁXIMO	PÉSIMO	REGULAR	BUENO
Empatía	5	5	35	4 A 14	15 A 25	26 A 35

La empatía una media de 29,5668. Según el baremo la empatía presenta una calificación de buena.

Baremo

VARIABLE	ÍTEM	MÍNIMO	MÁXIMO	PÉSIMO	REGULAR	BUENO
Elemento tangible	4	4	28	4 A 11	12 A 20	21 A 28

Los elementos tangibles presentan una media de 23,9144. Según el baremo los elementos tangibles presentan una calificación de bueno.

Baremo

VARIABLE	ÍTEM	MÍNIM	MÁXIMO	PÉSIMO	REGULAR	BUENO
Calidad de servicio	22	22	154	22 A 66	67 A 111	112 A 154

La calidad de servicio presenta una media de 130,5401. Según el baremo, la calidad de servicio muestra una calificación de buena.

4.4. Resultados Estadísticos:

A continuación, presentamos los resultados obtenidos al aplicar el Cuestionario en el Centro Mejor Atención al Ciudadano, MAC/RENIEC: de Lima Norte:

Tabla 01
Cuando el Centro MAC RENIEC promete hacer algo en cierto tiempo, debe cumplir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	2,1	2,1	2,1
	Muy en desacuerdo	4	1,1	1,1	3,2
	En desacuerdo	20	5,3	5,3	8,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	10,7	10,7	19,3
	De acuerdo	52	13,9	13,9	33,2
	Muy de acuerdo	56	15,0	15,0	48,1
	Totalmente de acuerdo	194	51,9	51,9	100,0
Total		374	100,0	100,0	

Como podemos apreciar, el 51.9% está totalmente de acuerdo que el Centro MAC RENIEC cumple cuando promete hacer algo en cierto tiempo, el 15% está muy de acuerdo, el 13.9 está de acuerdo, el 10.7% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 5.3% está en desacuerdo, el 1.1% está muy en desacuerdo y el 2.1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 02
Cuando el ciudadano tiene un problema, el Centro MAC/ RENIEC debe mostrar interés en resolver

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	2,1	2,1	2,1
	En desacuerdo	12	3,2	3,2	5,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	11,8	11,8	17,1
	De acuerdo	88	23,5	23,5	40,6
	Muy de acuerdo	56	15,0	15,0	55,6
	Totalmente de acuerdo	166	44,4	44,4	100,0
Total		374	100,0	100,0	

El 44.4% está totalmente de acuerdo, que el Centro MAC/RENIEC debe mostrar interés en resolver el problema del ciudadano.

Tabla 03
El Centro MAC/RENIEC, debe desempeñar bien el servicio todas las veces

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	3,2	3,2	3,2
	Muy en desacuerdo	8	2,1	2,1	5,3
	En desacuerdo	4	1,1	1,1	6,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	9,6	9,6	16,0
	De acuerdo	52	13,9	13,9	29,9
	Muy de acuerdo	100	26,7	26,7	56,7
	Totalmente de acuerdo	162	43,3	43,3	100,0
	Total	374	100,0	100,0	

La tabla nos muestra que, el 43.3% está totalmente de acuerdo que el Centro MAC/RENIEC, desempeña bien el servicio todas las veces, el 27.7% está muy de acuerdo, el 13.9% está de acuerdo, el 9.6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 1.1% está en desacuerdo, el 2.1% está muy en desacuerdo y el 3.2% está totalmente en desacuerdo

Tabla 04
El Centro MAC/RENIEC, debe proporcionar sus servicios en el momento que promete cumplir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	2,1	2,1	2,1
	En desacuerdo	8	2,1	2,1	4,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	7,5	7,5	11,8
	De acuerdo	8	21,4	21,4	33,2
	Muy de acuerdo	60	16,0	16,0	49,2
	Totalmente de acuerdo	190	50,8	50,8	100,0
Total		374	100,0	100,0	

A continuación podemos ver que, el 50.8% está totalmente de acuerdo que el Centro MAC/RENIEC, atiende con prioridad las necesidades del ciudadano, el 21.4% está muy de acuerdo, el 12.8% está de acuerdo, el 8.6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 4.3% está en desacuerdo y el 2.1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 05
El Centro MAC/RENIEC, debe atender con prioridad las necesidades del ciudadano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	2,1	2,1	2,1
	En desacuerdo	16	4,3	4,3	6,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	8,6	8,6	15,0
	De acuerdo	48	12,8	12,8	27,3
	Muy de acuerdo	80	21,4	21,4	49,2
	Totalmente de acuerdo	190	50,8	50,8	100,0
Total		374	100,0	100,0	

Como podemos apreciar, el 50.8% está totalmente de acuerdo que el Centro MAC/RENIEC, atiende con prioridad las necesidades del ciudadano, el 21.4% está muy de acuerdo, el 12.8% está de acuerdo, el 8.6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 4.3% está en desacuerdo y el 2.1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 06

El Centro MAC/RENIEC; debe mantener informados a los ciudadanos con respecto a los requisitos para los trámites de DNI y cuando se ejecutan los servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	1,1	1,1	1,1
	Muy en desacuerdo	8	2,1	2,1	3,2
	En desacuerdo	8	2,1	2,1	5,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	7,5	7,5	12,8
	De acuerdo	56	15,0	15,0	27,8
	Muy de acuerdo	108	28,9	28,9	56,7
	Totalmente de acuerdo	162	43,3	43,3	100,0
Total		374	100,0	100,0	

Al respecto podemos ver que, el 43.3% está totalmente de acuerdo que el Centro MAC/RENIEC; mantiene informados a los ciudadanos con respecto a los requisitos para los trámites de DNI y cuando se ejecutan los servicios, el 28.9% está muy de acuerdo, el 15% está de acuerdo, el 7.5% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 2.1% está en desacuerdo, el 2.1% está muy en desacuerdo y el 1.1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 07**Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben dar un servicio rápido**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	2,1	2,1	2,1
	Muy en desacuerdo	4	1,1	1,1	3,2
	En desacuerdo	20	5,3	5,3	8,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	9,6	9,6	18,2
	De acuerdo	80	21,4	21,4	39,6
	Muy de acuerdo	100	26,7	26,7	66,3
	Totalmente de acuerdo	126	33,7	33,7	100,0
	Total	374	100,0	100,0	

Seguidamente, la presente tabla nos muestra que, el 33.7% está totalmente de acuerdo que los servidores del Centro MAC/RENIEC, dan un servicio rápido, el 26.7% está muy de acuerdo, el 21.4% está de acuerdo, el 9.6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 5,3% está en desacuerdo, el 1.1% está muy en desacuerdo y el 2.1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 08**Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben estar dispuestos en ayudar a los ciudadanos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	,3	,3	,3
	Muy en desacuerdo	4	1,1	1,1	1,3
	En desacuerdo	8	2,1	2,1	3,5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	5,3	5,3	8,8
	De acuerdo	56	15,0	15,0	23,8
	Muy de acuerdo	108	28,9	28,9	52,7
	Totalmente de acuerdo	177	47,3	47,3	100,0
	Total	374	100,0	100,0	

En la presente tabla observamos que, el 47.3% está totalmente de acuerdo que los servidores del Centro MAC/RENIEC, están dispuestos en ayudar a los ciudadanos, el 28.9% está muy de acuerdo, el 15% está de acuerdo, el 5.3% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 2.1% está en desacuerdo, el 1.1% está muy en desacuerdo y el 0.3% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 09
Los servidores del Centro MAC/RENIEC, nunca deben estar muy ocupados para ayudar a los ciudadanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	2,1	2,1	2,1
	En desacuerdo	16	4,3	4,3	6,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	7,5	7,5	13,9
	De acuerdo	72	19,3	19,3	33,2
	Muy de acuerdo	116	31,0	31,0	64,2
	Totalmente de acuerdo	134	35,8	35,8	100,0
	Total	374	100,0	100,0	

Al respecto precisar que, el 35.8% está totalmente de acuerdo que los servidores del Centro MAC/RENIEC, nunca están muy ocupados para ayudar a los ciudadanos, el 31% está muy de acuerdo, el 19.3% está de acuerdo, el 7.5% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 4.3% está en desacuerdo y el 2.1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 10

El comportamiento de los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben infundir confianza en Ud.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	1,1	1,1	1,1
	Muy en desacuerdo	4	1,1	1,1	2,1
	En desacuerdo	8	2,1	2,1	4,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	5,3	5,3	9,6
	De acuerdo	68	18,2	18,2	27,8
	Muy de acuerdo	104	27,8	27,8	55,6
	Totalmente de acuerdo	166	44,4	44,4	100,0
	Total	374	100,0	100,0	

El 44.4% está totalmente de acuerdo que el comportamiento de los servidores del Centro MAC/RENIEC, infunde confianza en Ud., el 27.8% está muy de acuerdo, el 18.2% está de acuerdo, el 5.3% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 2.1% está en desacuerdo, el 1.1% está muy en desacuerdo y el 1.1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 11

El ciudadano debe sentirse seguro en las transacciones que realiza en el Centro MAC/RENIEC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	1,1	1,1	1,1
	En desacuerdo	4	1,1	1,1	2,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	5,3	5,3	7,5
	De acuerdo	76	20,3	20,3	27,8
	Muy de acuerdo	92	24,6	24,6	52,4
	Totalmente de acuerdo	178	47,6	47,6	100,0
Total	374	100,0	100,0		

Como podemos ver en la muestra, el 47.6% está totalmente de acuerdo que el ciudadano se siente seguro en las transacciones que realiza en el Centro MAC/RENIEC, el 24.6% está muy de acuerdo, el 20.3% está de acuerdo, el 5.3% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 1.1% está en desacuerdo y el 1.1% está totalmente en desacuerdo. Altamente en desacuerdo.

Tabla 12
Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben ser corteses de manera constante con Ud.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	1,1	1,1	1,1
	Muy en desacuerdo	4	1,1	1,1	2,1
	En desacuerdo	16	4,3	4,3	6,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	4,3	4,3	10,7
	De acuerdo	48	12,8	12,8	23,5
	Muy de acuerdo	96	25,7	25,7	49,2
	Totalmente de acuerdo	190	50,8	50,8	100,0
	Total	374	100,0	100,0	

En el siguiente modelo podemos apreciar que, el 50.8% está totalmente de acuerdo que los servidores del Centro MAC/RENIEC, son corteses de manera constante con Ud., el 25.7% está muy de acuerdo, el 12.8% está de acuerdo, el 4.3% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 4.3% está en desacuerdo, el 1.1% está muy en desacuerdo y el 1.1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 13
Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben tener conocimientos para responder las preguntas que le formule Ud.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	3,2	3,2	3,2
	En desacuerdo	4	1,1	1,1	4,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	5,3	5,3	9,6
	De acuerdo	64	17,1	17,1	26,7
	Muy de acuerdo	76	20,3	20,3	47,1
	Totalmente de acuerdo	198	52,9	52,9	100,0
Total		374	100,0	100,0	

La tabla nos precisa que, el 52.9% está totalmente de acuerdo que los servidores del Centro MAC/RENIEC, tienen conocimientos para responder las preguntas que le formule Ud., el 20.3% está muy de acuerdo, el 17.1% está de acuerdo, el 5.3% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 1.1% está en desacuerdo y el 3.2% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 14
El Centro MAC/RENIEC, debe dar atención individualizada a los ciudadanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	3,2	3,2	3,2
	Muy en desacuerdo	4	1,1	1,1	4,3
	En desacuerdo	8	2,1	2,1	6,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	6,4	6,4	12,8
	De acuerdo	68	18,2	18,2	31,0
	Muy de acuerdo	84	22,5	22,5	53,5
	Totalmente de acuerdo	174	46,5	46,5	100,0
Total		374	100,0	100,0	

Los resultados nos muestran que, el 46.5% está totalmente de acuerdo que el Centro MAC/RENIEC, brinda atención individualizada a los ciudadanos, el 22.5% está muy de acuerdo, el 18.2% está de acuerdo, el 6.4% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 2.1% está en desacuerdo, el 1.1% está muy en desacuerdo y el 3.2% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 15
El Centro MAC/RENIEC, debe tener servidores que den atención personal, a cada uno de los ciudadanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	1,1	1,1	1,1
	En desacuerdo	12	3,2	3,2	4,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	7,5	7,5	11,8
	De acuerdo	72	19,3	19,3	31,0
	Muy de acuerdo	108	28,9	28,9	59,9
	Totalmente de acuerdo	150	40,1	40,1	100,0
Total		374	100,0	100,0	

Asimismo, de la lectura de la tabla encontramos que, el 40.1% está totalmente de acuerdo que el Centro MAC/RENIEC, tiene servidores que dan atención personal, a cada uno de los ciudadanos, el 28.9% está muy de acuerdo, el 19.3% está de acuerdo, el 7.5% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3.2% está en desacuerdo, y el 1.1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 16**El Centro MAC/RENIEC, debe preocuparse de mejorar los servicios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	1,1	1,1	1,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	15,0	15,0	16,0
	De acuerdo	56	15,0	15,0	31,0
	Muy de acuerdo	60	16,0	16,0	47,1
	Totalmente de acuerdo	198	52,9	52,9	100,0
Total		374	100,0	100,0	

A continuación se reflejan los siguientes resultados: el 52.9% está totalmente de acuerdo que el Centro MAC/RENIEC, se preocupa de mejorar los servicios, a cada uno de los ciudadanos, el 16% está muy de acuerdo, el 15% está de acuerdo, el 15% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 1.1% está en desacuerdo.

Tabla 17**Los servidores deben entender las necesidades específicas de Ud.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	1,1	1,1	1,1
	En desacuerdo	8	2,1	2,1	3,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	6,4	6,4	9,6
	De acuerdo	96	25,7	25,7	35,3
	Muy de acuerdo	68	18,2	18,2	53,5
	Totalmente de acuerdo	174	46,5	46,5	100,0
Total		374	100,0	100,0	

En el modelo apreciamos que, el 46.5% está totalmente de acuerdo que los servidores entienden las necesidades específicas de Ud., el 18.2% está muy

de acuerdo, el 25.7% está de acuerdo, el 6.4% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 2.1% está en desacuerdo y el 1.1% está muy en desacuerdo.

Tabla 18
El Centro MAC/RENIEC, debe tener horarios de atención convenientes para todos los ciudadanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	1,1	1,1	1,1
	Muy en desacuerdo	4	1,1	1,1	2,1
	En desacuerdo	16	4,3	4,3	6,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	10,7	10,7	17,1
	De acuerdo	80	21,4	21,4	38,5
	Muy de acuerdo	84	22,5	22,5	61,0
	Totalmente de acuerdo	146	39,0	39,0	100,0
Total		374	100,0	100,0	

De la lectura de la tabla encontramos que, el 39% está totalmente de acuerdo que el Centro MAC/RENIEC, tiene horarios de atención convenientes para todos los ciudadanos, el 22.5% está muy de acuerdo, el 21.4% está de acuerdo, el 10.7% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 4.3% está en desacuerdo, el 1.1% está muy en desacuerdo y el 1.1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla 19
El Centro MAC/RENIEC, debe tener equipos de aspecto moderno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	8	2,1	2,1	2,1
	En desacuerdo	16	4,3	4,3	6,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	8,6	8,6	15,0
	De acuerdo	68	18,2	18,2	33,2
	Muy de acuerdo	84	22,5	22,5	55,6
	Totalmente de acuerdo	168	44,4	44,4	100,0
Total		374	100,0	100,0	

A continuación, el 52.9% está totalmente de acuerdo que el Centro MAC/RENIEC, se preocupa de mejorar los servicios, a cada uno de los ciudadanos, el 16% está muy de acuerdo, el 15% está de acuerdo, el 15% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 1.1% está en desacuerdo.

Tabla 20
Las instalaciones físicas del Centro MAC/RENIEC, deben ser atractivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	16	4,3	4,3	4,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	8,6	8,6	12,8
	De acuerdo	84	22,5	22,5	35,3
	Muy de acuerdo	72	19,3	19,3	54,5
	Totalmente de acuerdo	170	45,5	45,5	100,0
Total		374	100,0	100,0	

Los resultados nos muestran que, el 45.5% está totalmente de acuerdo que las instalaciones físicas del Centro MAC/RENIEC, son atractivas, el 19.3% está muy de acuerdo, el 22.5% está de acuerdo, el 8.6% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 4.3% está en desacuerdo.

Tabla 21
Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben ser pulcros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	2,1	2,1	2,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	6,4	6,4	8,6
	De acuerdo	76	20,3	20,3	28,9
	Muy de acuerdo	76	20,3	20,3	49,2
	Totalmente de acuerdo	190	50,3	50,3	100,0
Total		374	100,0	100,0	

Al respecto se atribuye que, el 50.8% está totalmente de acuerdo que los servidores del Centro MAC/RENIEC, son pulcros, el 20.3% está muy de acuerdo, el 20.3% está de acuerdo, el 6.4% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 2.1% está en desacuerdo.

Tabla 22
Los materiales asociados con el servicio, deben ser visualmente atractivos para el Centro MAC/RENIEC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	1,1	1,1	1,1
	En desacuerdo	4	1,1	1,1	2,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	9,6	9,6	11,8
	De acuerdo	72	19,3	19,3	31,0
	Muy de acuerdo	88	23,5	23,5	54,5
	Totalmente de acuerdo	170	45,5	45,5	100,0
Total		374	100,0	100,0	

En el siguiente modelo encontramos que, el 45.5% está totalmente de acuerdo que los materiales asociados con el servicio, son visualmente atractivos para el Centro MAC/RENIEC, el 23.5% está muy de acuerdo, el 19.3% está de acuerdo, el 9.6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 1.1% está en desacuerdo y el 1.1% está muy desacuerdo.

Tabla 23
Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Varianza
Cuando el Centro MAC RENIEC promete hacer algo en cierto tiempo, debe cumplir	374	5,8556	1,50264	2,258
Cuando el ciudadano tiene un problema, el Centro MAC/ RENIEC debe mostrar interés en	374	5,7701	1,38764	1,926
El Centro MAC/RENIEC, debe desempeñar bien el	374	5,8235	1,47395	2,173
El Centro MAC/RENIEC, debe proporcionar sus servicios en el momento que promete cumplir	374	5,9733	1,32387	1,753
El Centro MAC/RENIEC, debe atender con prioridad las necesidades del	374	5,9733	1,37941	1,903
El Centro MAC/RENIEC; debe mantener informados a los ciudadanos con respecto a los requisitos para los trámites de DNI y cuando	374	5,9305	1,29775	1,684
Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben dar un servicio rápido	374	5,6203	1,40860	1,984
Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben estar dispuestos en ayudar a los	374	6,1283	1,20303	1,447

Los servidores del Centro MAC/RENIEC, nunca deben estar muy ocupados para ayudar a los ciudadanos	374	5,7807	1,31400	1,727
El comportamiento de los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben infundir confianza en Ud.	374	5,9947	1,21429	1,475
El ciudadano debe sentirse seguro en las transacciones que realiza en el Centro	374	6,0802	1,11964	1,254
Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben ser corteses de manera constante con Ud.	374	6,0695	1,27693	1,631
Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben tener conocimientos para responder las preguntas que le formule Ud.	374	6,0588	1,34693	1,814
El Centro MAC/RENIEC, debe dar atención individualizada a los ciudadanos	374	5,8877	1,43611	2,062
El Centro MAC/RENIEC, debe tener servidores que den atención personal, a cada uno de	374	5,9198	1,16195	1,350
El Centro MAC/RENIEC, debe preocuparse de mejorar los servicios	374	6,0481	1,17290	1,376
Los servidores deben entender las necesidades	374	5,9733	1,15980	1,345

El Centro MAC/RENIEC, debe tener horarios de atención convenientes para todos los ciudadanos	374	5,7380	1,33856	1,792
El Centro MAC/RENIEC, debe tener equipos de aspecto moderno	374	5,8770	1,29791	1,685
Las instalaciones físicas del Centro MAC/RENIEC, deben ser atractivas	374	5,9305	1,18547	1,405
Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben ser pulcros	374	6,11230	1,072797	1,151
Los materiales asociados con el servicio, deben ser visualmente atractivos	374	5,9947	1,14146	1,303
Nº válido (por lista)	374			

Las medias de los ítems están en un rango de 5 a 6, lo que demuestra que los elementos muestrales están de acuerdo y muy de acuerdo con lo descrito en los ítems. Asimismo se muestra la desviación estándar y la varianza. La desviación estándar es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media y la varianza es la desviación estándar elevada al cuadrado.

Tabla 24
Fiabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5,00	8	2,1	2,1	2,1
	12,00	4	1,1	1,1	3,2
	14,00	4	1,1	1,1	4,3
	15,00	4	1,1	1,1	5,3
	17,00	4	1,1	1,1	6,4
	19,00	8	2,1	2,1	8,6
	20,00	12	3,2	3,2	11,8
	21,00	12	3,2	3,2	15,0
	22,00	4	1,1	1,1	16,0
	23,00	4	1,1	1,1	17,1
	24,00	8	2,1	2,1	19,3
	25,00	32	8,6	8,6	27,8
	26,00	8	2,1	2,1	29,9
	27,00	12	3,2	3,2	33,2
	29,00	28	7,5	7,5	40,6
	30,00	28	7,5	7,5	48,1
	31,00	4	1,1	1,1	49,2
	33,00	24	6,4	6,4	55,6
	34,00	4	1,1	1,1	56,7
	35,00	162	43,3	43,3	100,0
	Total	374	100,0	100,0	
Media:					
29,3957					

Baremo

VARIABLE	ÍTEM	MÍNIMO	MÁXIMO	PÉSIMO	REGULAR	BUENO
Fiabilidad	5	5	35	4 A 14	15 A 25	26 A 35

Tabla 25
Sensibilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4,0	1	,3	,3	,3
	6,0	4	1,1	1,1	1,3
	10,0	4	1,1	1,1	2,4
	12,0	4	1,1	1,1	3,5
	13,0	4	1,1	1,1	4,5
	14,0	7	1,9	1,9	6,4
	15,0	8	2,1	2,1	8,6
	16,0	4	1,1	1,1	9,6
	17,0	12	3,2	3,2	12,8
	18,0	4	1,1	1,1	13,9
	19,0	16	4,3	4,3	18,2
	20,0	24	6,4	6,4	24,6
	21,0	12	3,2	3,2	27,8
	22,0	20	5,3	5,3	33,2
	23,0	24	6,4	6,4	39,6
	24,0	52	13,9	13,9	53,5
	25,0	12	3,2	3,2	56,7
	26,0	28	7,5	7,5	64,2
	27,0	8	2,1	2,1	66,3
	28,0	126	33,7	33,7	100,0
	Total	374	100,0	100,0	
Media:	23,460				

Tabla 26
Seguridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4,00	4	1,1	1,1	1,1
	8,00	4	1,1	1,1	2,1
	11,00	4	1,1	1,1	3,2
	13,00	4	1,1	1,1	4,3
	15,00	8	2,1	2,1	6,4
	16,00	4	1,1	1,1	7,5
	17,00	8	2,1	2,1	9,6
	19,00	4	1,1	1,1	10,7
	20,00	48	12,8	12,8	23,5
	21,00	12	3,2	3,2	26,7
	22,00	4	1,1	1,1	27,8
	24,00	72	19,3	19,3	47,1
	25,00	8	2,1	2,1	49,2
	26,00	12	3,2	3,2	52,4
	27,00	12	3,2	3,2	55,6
	28,00	166	44,4	44,4	100,0
	Total	374	100,0	100,0	
	Media:				
24,2032					

Baremo

VARIABLE	ÍTEM	MÍNIMO	MÁXIMO	PÉSIMO	REGULAR	BUENO
Seguridad	4	4	28	4 A 11	12 A 20	21 A 28

La seguridad presenta una media de 24,2032. Según el baremo la seguridad presenta una calificación de bueno.

Tabla 27
Empatía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	9,00	4	1,1	1,1	1,1
	13,00	4	1,1	1,1	2,1
	14,00	4	1,1	1,1	3,2
	16,00	4	1,1	1,1	4,3
	18,00	8	2,1	2,1	6,4
	20,00	12	3,2	3,2	9,6
	21,00	8	2,1	2,1	11,8
	22,00	4	1,1	1,1	12,8
	23,00	12	3,2	3,2	16,0
	24,00	4	1,1	1,1	17,1
	25,00	52	13,9	13,9	31,0
	28,00	16	4,3	4,3	35,3
	29,00	12	3,2	3,2	38,5
	30,00	32	8,6	8,6	47,1
	31,00	24	6,4	6,4	53,5
33,00	24	6,4	6,4	59,9	
	34,00	4	1,1	1,1	61,0
		146	39,0	39,0	100,0
	35,00	374	100,0	100,0	
Media: 29,5668	Total				

La empatía una media de 29,5668. Según el baremo la empatía presenta una calificación de buena.

Tabla 28
Elementos tangibles

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	10,00	4	1,1	1,1	1,1
	11,00	4	1,1	1,1	2,1
	14,00	8	2,1	2,1	4,3
	15,00	8	2,1	2,1	6,4
	16,00	8	2,1	2,1	8,6
	17,00	12	3,2	3,2	11,8
	18,00	4	1,1	1,1	12,8
	19,00	8	2,1	2,1	15,0
	20,00	52	13,9	13,9	28,9
	21,00	8	2,1	2,1	31,0
	22,00	8	2,1	2,1	33,2
	23,00	8	2,1	2,1	35,3
	24,00	52	13,9	13,9	49,2
		25,00	20	5,3	5,3
4			1,1	1,1	55,6
27,00		166	44,4	44,4	100,0
		374	100,0	100,0	
Media: 23,9144	28,00				
	Total				

Los elementos tangibles presentan una media de 23,9144. Según el baremo los elementos tangibles presentan una calificación de bueno.

Tabla 29
Calidad de servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	32,00	1	,3	,3	,3
	42,00	3	,8	,8	1,1
	43,00	4	1,1	1,1	2,1
	61,00	4	1,1	1,1	3,2
	69,00	4	1,1	1,1	4,3
	76,00	4	1,1	1,1	5,3
	79,00	4	1,1	1,1	6,4
	86,00	4	1,1	1,1	7,5
	87,00	4	1,1	1,1	8,6
	90,00	4	1,1	1,1	9,6
	94,00	4	1,1	1,1	10,7
		95,00	4	1,1	1,1
	98,00	4	1,1	1,1	12,8
	101,00	4	1,1	1,1	13,9
	102,00	4	1,1	1,1	15,0
	104,00	4	1,1	1,1	16,0
	106,00	4	1,1	1,1	17,1
	108,00	4	1,1	1,1	18,2
	109,00	4	1,1	1,1	19,3
	110,00	16	4,3	4,3	23,5
	111,00	4	1,1	1,1	24,6
	112,00	8	2,1	2,1	26,7
	113,00	4	1,1	1,1	27,8
	117,00	4	1,1	1,1	28,9
	118,00	4	1,1	1,1	29,9
	119,00	4	1,1	1,1	31,0
	123,00	8	2,1	2,1	33,2
	127,00	8	2,1	2,1	35,3

	129,00	12	3,2	3,2	38,5
	130,00	4	1,1	1,1	39,6
	131,00	4	1,1	1,1	40,6
	132,00	24	6,4	6,4	47,1
	134,00	4	1,1	1,1	48,1
	135,00	4	1,1	1,1	49,2
	139,00	12	3,2	3,2	52,4
	140,00	4	1,1	1,1	53,5
	143,00	4	1,1	1,1	54,5
	145,00	4	1,1	1,1	55,6
	148,00	4	1,1	1,1	56,7
	150,00	12	3,2	3,2	59,9
	151,00	4	1,1	1,1	61,0
	152,00	12	3,2	3,2	64,2
	153,00	8	2,1	2,1	66,3
	154,00	126	33,7	33,7	100,0
	Total	374	100,0	100,0	
Media: 130,5401					

RESULTADOS PORCENTUALES DE LAS 5 DIMENSIONES

DIMENSIONES				
FIABILIDAD	SENSIBILIDAD	SEGURIDAD	EMPATIA	ELEMENTOS TANGIBLES
51.9%	43.3%	44.4%	46.5%	44.4%
TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

CAPITULO V: DISCUSIÓN.-

5.1. En América Latina existen experiencias similares en Colombia, Bogotá y Brasil, que cuentan con cierto éxito, que sirvieron como punto de partida a los MAC que se implementaron en la ciudad de Lima, Piura y Arequipa.³¹

5.2. Los Centros MAC, nacen con la Ley de Modernización del Estado el año 2002, elaborando un diseño de la Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano, a través de una consultoría que definió los conceptos del MAC, las estrategias, los diseño, la implementación, la operación de las plataformas, el dimensionamiento de los recursos, los productos, los trámites para los ciudadanos, los encargos de sostenibilidad y el tipo de gestiones a efectuar, como el protocolo de atención, entre otros considerandos que marcó el inicio de los MAC.

5.3. En cuanto a la Simplificación Administrativa, los avances son notorios, hay en casi todas las Entidades Estatales acciones concretas para brindar buenos servicios y a bajo costo, estos cambios se hicieron intensivos desde el año 2007, a través de las políticas nacionales de cumplimiento obligatorio, que abarcaban temas de simplificación administrativa que indicaba la creación de ventanillas únicas y uso intensivo de las Tics (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), todas aquellas tecnologías que ahora nos permiten acceder, producir, guardar, presentar y transferir información hacen parte de las TIC, equipos de comunicación, educativos, médicos, accesorios e Internet, entre otros.

³¹ *Presentación estrategias MAC* (28 de Enero de 2018). PCM. Obtenido de http://mac.pe/descargas/presentación_Estrategia_MAC_2017.pdf.

5.4. Debemos destacar que los Centros MAC (Mejor Atención al Ciudadano), se basan en la simplificación administrativa formando parte de sus metas, indicadores y plazos las que pueden ser implementadas de diversas maneras, una de ellas es a través del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que ofrecen amplias posibilidades para reducir la carga administrativa en la mejora de la gestión de información y difusión.

5.5. La implementación de las acciones del Plan Nacional de Simplificación Administrativa tiene un efecto directo en las inversiones y es parte de los cambios del Estado para agilizar las inversiones y generar mayor empleo en beneficio de los ciudadanos.

5.6. Los Centros MAC se caracterizan por ser una nueva forma de ver la gestión pública, es decir se preocupan por satisfacer las necesidades de la población, y de forma transversal trabajan con un protocolo que atiende las necesidades y requerimientos de los ciudadanos.

5.7. La Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Secretaría de Gestión Pública SGP, desempeña un rol importante y protagónico, por tanto estas innovaciones y sobre todo la presencia de los Centros MAC Mejor atención al ciudadano, deben garantizar su continuidad de los servicios para los usuarios replicándose estos en la ciudad de Lima y en el interior del país.

5.8. Durante el desarrollo del trabajo de investigación hemos constatando que el Estado viene modernizándose permanentemente, situación que es percibida por la población, encontrando que los servicios de calidad que ofrecen las entidades estatales ya no es inherente tan sólo al sector privado.

5.9. La nueva Gestión Pública, se vincula estrechamente con los Centros MAC (Mejor Atención al Ciudadano), porque atiende las necesidades de la

población poniendo énfasis en sus derechos, haciendo uso intensivo de la tecnología de la información.

5.10. El autor Eugenio Lahera en su libro: *Política y Políticas Públicas del año 2004*, señala la necesidad de que los servicios públicos definan estándares para medir la satisfacción del cliente, situación que se realiza permanentemente en los Centros MAC.³²

5.11. La presencia del Estado es cada vez más notoria a través de los Centros MAC Mejor Atención al Ciudadano, siendo que actualmente funcionan cuatro en la Ciudad de Lima, y dos al interior del país: Piura y Arequipa.

5.12. Podemos apreciar que la presencia del Estado en zonas alejadas o de difícil acceso es cada vez más notoria pues se viene trabajando actualmente a través del programa social PAIS, que busca acercar los servicios del Estado a la población vulnerable de zonas rurales dispersas y contribuir de esta manera a la reducción de brechas o carencia de servicios públicos en dicho ámbito, a través de la implementación de dos plataformas:

a) Las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS): embarcaciones fluviales que recorren ríos de la Amazonía peruana para llevar servicios del Estado a las poblaciones más alejadas del país. En las embarcaciones, los pobladores pueden acceder a las oficinas del Banco de la Nación, RENIEC, Salas de Cirugía, oficinas del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, así como del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. En estas plataformas desde el año 2013 se atendieron más de 100,000 personas.

³² Lahera, E. (2004). *Política y políticas públicas del año 2004*. Santiago: CEPAL..

b) Las Plataformas de Servicios Tambos (Tambos) son la presencia efectiva del Estado en el ámbito rural y rural disperso, para lo que cuentan con personal capacitado y equipamiento moderno, que facilitan de forma gratuita a todas las entidades públicas y privadas, con el objetivo que brinden sus servicios en materias sociales y productivas a la población pobre y pobre extrema del ámbito de los Tambos.

5.13. De acuerdo al análisis realizado de los resultados de nuestro trabajo de investigación, y los hallazgos de otros estudios como la: Tesis sobre “Calidad del Servicio en el Centro Mejor Atención al Ciudadano de Lima Norte 2016,” la autora Gladys Regalado, señaló como objetivo describir el nivel de calidad del servicio percibido por los usuarios del área de Relaciones Exteriores, que es una de las 22 entidades estatales que conforman el Centro MAC Lima Norte en el año 2016, los resultados de dicho trabajo concluyeron que la calidad de los servicios que ofrece el Ministerio de Relaciones Exteriores a la población a través del MAC Lima Norte y en el módulo que corresponde a RR.EE. son buenos.

Prieto Barragán, Tracy Alexandra (2013), “Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con Mención en Políticas Públicas y Gestión Pública”, “Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de mejor atención al ciudadano a nivel nacional”, los hallazgos son importantes en cuanto a la implementación de los MAC, a nivel nacional, ella sugiere y aporta correcciones y mejoras, para este servicio, que forma parte de la modernización del Estado.

Como consecuencia de lo anteriormente escrito, hemos llegado a la siguiente comparación:

a.- El 77.6% manifestaron su satisfacción con el servicio recibido y sólo un 22.4% que el servicio no cubrió sus expectativas, se infiere que hay calidad en el servicio. (En una muestra de 75 encuestados).

b.- En cuanto a la plataforma presencial se recogen encuestas que aparte de medir satisfacción tienen un espacio para recibir comentarios. Es importante tomar y atender estos comentarios que podrían implicar mejoras en los servicios. Por otro lado, se debería hacer una evaluación de los avances reportados en los Centros MAC a la fecha, incluyendo las plataformas multicanal y los protocolos de atención, para identificar puntos posibles de mejora así como lecciones aprendidas.

c.- En nuestro caso en particular, el 51.9% de ciudadanos está totalmente de acuerdo que el Centro MAC/RENIEC, cumple con hacer a tiempo lo que promete, por tanto es un servicio con niveles altos de aceptación.

d.- De la comparación de los resultados obtenidos entre la primera y segunda tesis podemos extraer que:

- i) Existe calidad de servicio en la atención en el Centro MAC Lima Norte.
- ii) Se apertura un espacio de recojo de encuestas de satisfacción con la plataforma multicanal y estas serían de utilidad como parte de las lecciones aprendidas.

Asimismo, en el caso de nuestra investigación:

- iii) Se pudo encontrar un porcentaje alto de aceptación y percepción de parte de los ciudadanos en cuanto al servicio ofrecido y recibido en el Centro MAC RENIEC.

Estamos seguras que esta apuesta de la Secretaria de Gestión Pública de la PCM, es una respuesta óptima a las expectativas de la población por tanto,

la creación de más Centros MAC a nivel nacional debería ser una propuesta constante y de inmediata realización en las demás ciudades del país, que inclusive podría significar un ahorro de recursos económicos para las entidades estatales.

5.14. Por medio de la Plataforma de interoperabilidad del Estado (PIDE), se hace posible que existan más Centros MAC en la Ciudad de Lima y al interior del país. Es en tal sentido, que las entidades de la Administración Pública de manera gratuita se interconecten, pongan a disposición la interoperabilidad, permitan el acceso o suministro de la información o bases de datos actualizadas que administren, recaben, sistematicen, creen o posean respecto de los usuarios o administrados, que las demás entidades requieran necesariamente de acuerdo a ley, para la tramitación de sus procedimientos administrativos y para sus actos de administración interna.

5.15. La política de mejor atención al ciudadano, es importante porque responde a una problemática que debe atenderse inmediatamente, además actualmente registra un buen nivel de satisfacción de la población, y está posicionada como el cambio que esperaban los usuarios de las entidades estatales.

5.16. La Nueva Gestión Pública actualmente se caracteriza por ser una administración orientada al ciudadano, destacándose por la mejora continua de sus procesos, por ser descentralizada, adicionalmente los ciudadanos perciben buen servicio, buena calidad, valor agregado: ahorro de tiempo y de dinero, buena producción, y el apego al espíritu de las normas.

CONCLUSIONES:

- 1.- La Nueva Gestión Pública y la Modernidad del Estado, contribuyen en mejorar la atención al ciudadano en el Centro MAC/RENIEC de Lima Norte disminuyendo los tiempos de atención y el ahorro en dinero (Costo/beneficio). Así cómo podemos apreciar en el Gráfico N° 6.

- 2.- Los ciudadanos se encontraban con una situación problemática cuando acudían a realizar diversas gestiones en el Centro MAC Lima Norte, invirtiendo tiempo y dinero en lograr atender sus necesidades y tramitar sus documentos. Sin embargo la SGP/PCM, ante la gran demanda social existente, tomó la gran decisión de atender por citas y eliminando la atención por colas, lo cual en gran parte resolvió el problema. El Centro MAC Lima Norte recibe la visita de gran número de ciudadanos a diario como observamos en el Cuadro N°6. Por lo que podríamos afirmar que son una alternativa concreta de modernizar el Estado y atienden con eficacia y eficiencia a los Ciudadanos, en la misma forma brindan información de los requisitos y trámites los que se encuentran en el TUPA RENIEC. Precisamos también el rol importante de la simplificación administrativa que fortalece los servicios públicos integrados y reducen la carga administrativa en beneficio de los ciudadanos. Es válido el esfuerzo del Gobierno de haber aprobado nuevas medidas para simplificar los trámites administrativos en las entidades del Estado.

3.- El éxito de los Centros MAC depende en gran medida de la voluntad del Estado de mejorar y modernizar el aparato estatal logrando sobre todo: la satisfacción de los ciudadanos. En este caso específico del Centro MAC/RENIEC.

Cuadro N°9

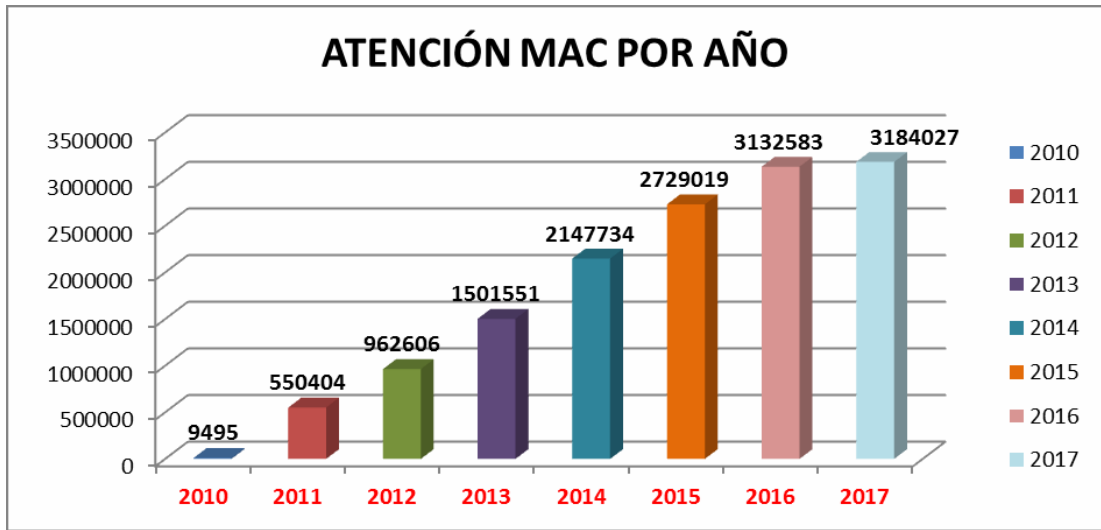
Solicitudes de atención en el Centro (MAC) Lima Norte 2017

Entidad	Promedio mensual	Promedio diario	Total
Banco de la Nación	26,331	1,056	157,387
MININTER	16,886	680	101,313
PODER JUDICIAL	12,167	490	73,004
RENIEC	8,275	333	49,650
MIGRACIONES	7,643	308	45,855
RR.EE.	6,802	274	40,814
INPE	4,466	180	26,795
SUNAT	4,072	4,147	24,879
MTC	2,989	120	17,932
SS	2,876	116	17,256
PRODUCE	1,782	72	10,689
ESSALUD	1,489	68	8,933
SUNARP	1,299	52	7,793
SAT	818	33	4,905
JNE	637	26	3,822
INDECOPI	460	19	2,761
SS	383	15	2,295
OSCE	378	15	2,268
CNL	320	13	1,920
MTPE	316	13	1,894
COFIDE	89	13	1,894
OSINERGMIN	24	1	143

(30)

4.- Se puede decir que este tipo de atención presencial, a la fecha ha sido exitoso generando gran demanda de la población, así entre el 2010 al 2017 el Centro MAC Lima Norte atendió un total de 14'217,419 trámites, como observamos en el Gráfico N° 1. Así como en el grafico N° 2 que muestra el ranking de atenciones del 2018; en el grafico N° 3 los diversos trámites realizados por los ciudadanos del año 2013 al 2018; seguidamente en el cuadro N° 4 un resumen de la producción anual en relación al cuadro anterior; en el grafico N° 5 la producción anualizada de los seis MAC RENIEC y finalmente en el gráfico N° 6, el ahorro al ciudadano en relación a tiempo y dinero en el período 2010 al 2017.

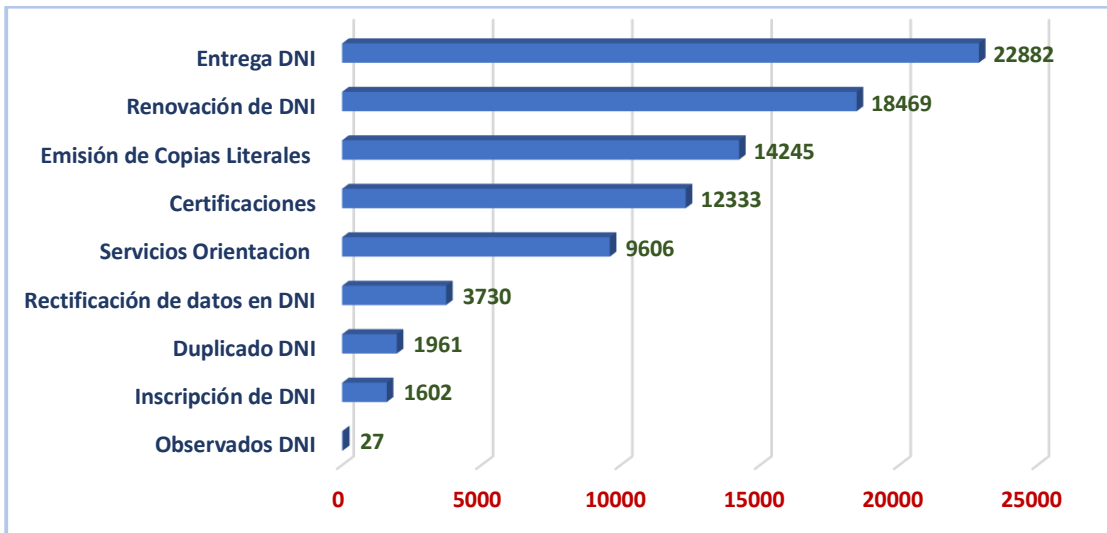
Gráfico N° 1



Fuente: Reporte Centro MAC RENIEC 2018

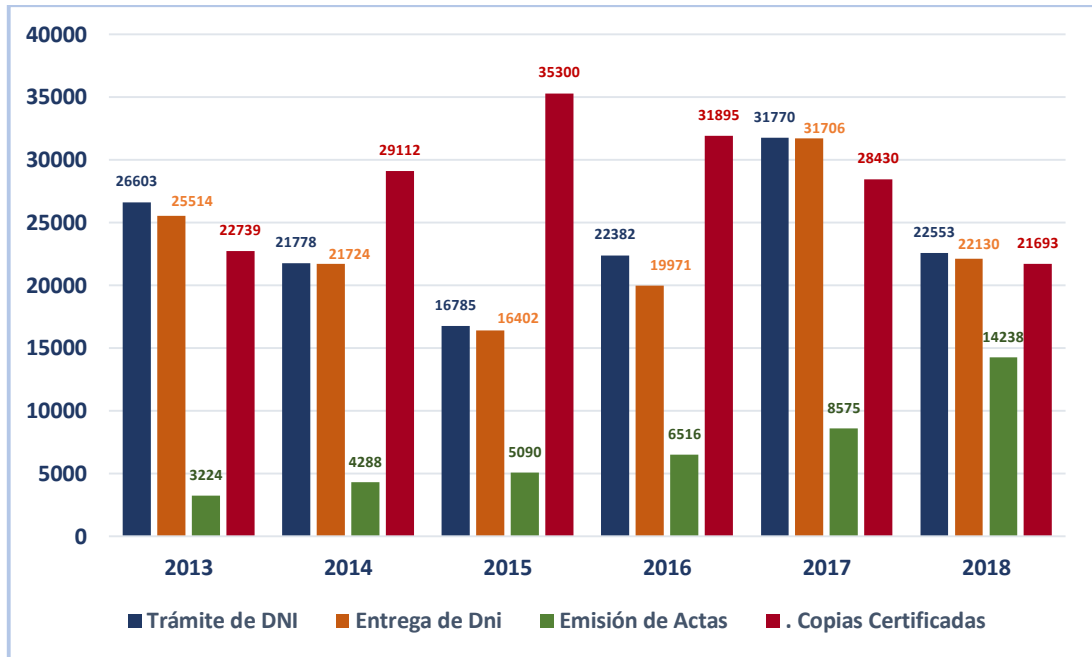
Gráfico N° 2

RANKING DE ATENCIONES 2018 CENTRO MAC LIMA NORTE



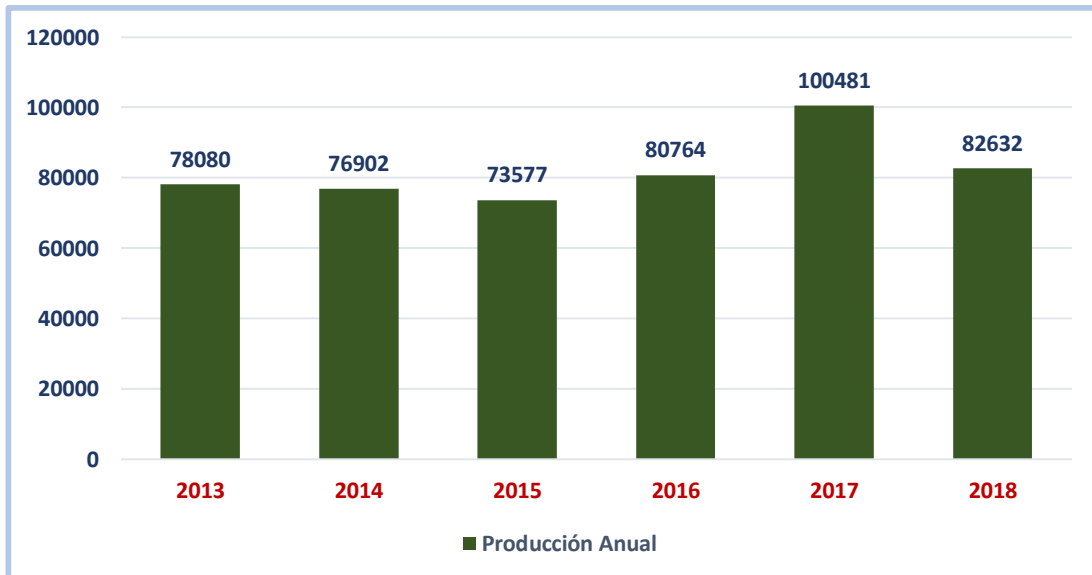
Fuente: Reporte de sistema de colas de Centro MAC, PCM 2018

Gráfico N° 3
TRAMITES REALIZADOS EN EL CENTRO MAC LIMA NORTE



Fuente: Reporte Centro MAC RENIEC 2018

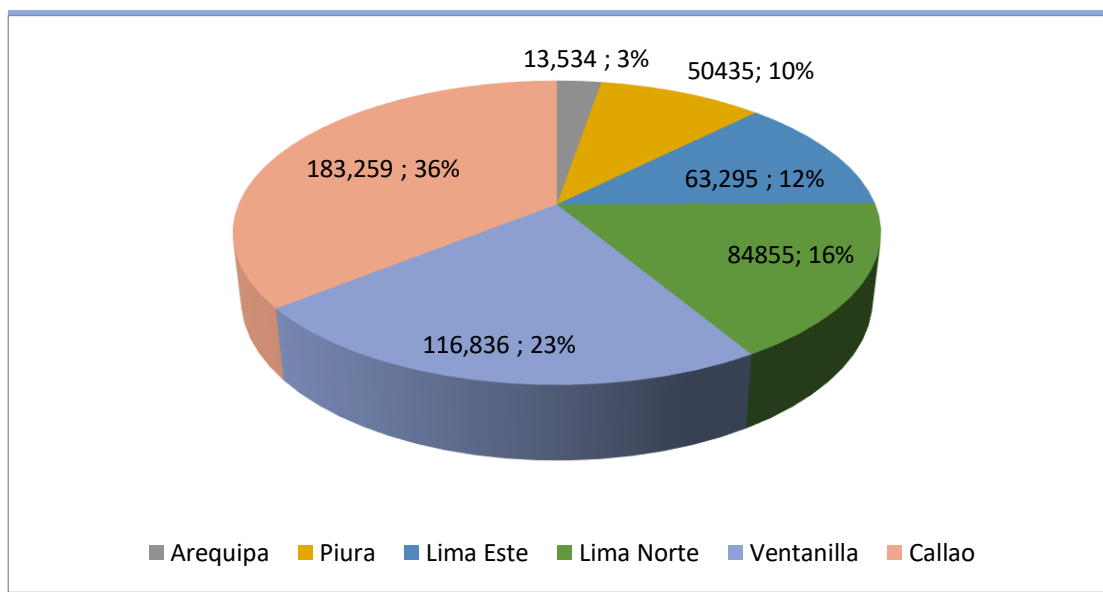
Gráfico N° 4
TRAMITES ANUALES CENTRO MAC RENIEC – LIMA NORTE



Fuente: Reporte Centro MAC RENIEC 2018

Gráfico N° 5

ATENCIONES 2018 EN LOS SEIS CENTROS MAC RENIEC



Fuente: Reporte de sistema de colas de Centro MAC, PCM 2018

Gráfico N° 6

AHORRO AL CIUDADANO CENTRO MAC RENIEC



Fuente: Boletín Anual 2017 Centro MAC, PCM.

5.- En términos generales el Centro MAC/RENIEC, ubicado en Lima Norte presta un buen servicio a los ciudadanos: (i) a nivel cuantitativo, desde su instalación en el año 2010 hasta el mes de marzo del presente año 2019 han efectuado más de 25 millones de atenciones, sólo en el año 2018 se han efectuado más de tres millones setecientas mil atenciones, (ii) también a nivel cuantitativo, el número total de servicios que se han podido integrar en los Centros MAC es de más de 225 trámites y servicios gracias a la participación de más de 35 entidades involucradas. A nivel cualitativo, se ha logrado obtener un 91% de satisfacción general¹ en relación con la atención brindada.³³

6.- Respecto de las expectativas y percepciones que tienen los ciudadanos del Centro MAC/ RENIEC de Lima Norte y si estos son los esperados: encontramos que la tabla N° 01, muestra que el 51.9% está totalmente de acuerdo que el Centro MAC RENIEC cumple lo que promete; la tabla N° 02, muestra que el 44.4% está totalmente de acuerdo, que debe mostrar interés en resolver el problema del ciudadano; la tabla N° 03, muestra que el 43.3% está totalmente de acuerdo que el Centro MAC/RENIEC, desempeña bien el servicio todas las veces; la tabla N° 06, muestra que el 43.3% está totalmente de acuerdo que el Centro MAC/RENIEC; mantiene informados a los ciudadanos; la tabla N° 07, muestra que el 33.7% está totalmente de acuerdo que los servidores del Centro MAC/RENIEC, dan un servicio rápido; la tabla N° 13, muestra que el 52.9% está totalmente de acuerdo que los servidores del Centro

³³ Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas. (s.f.). *Modernización de la gestión pública*.

MAC/RENIEC, tienen conocimientos para responder las preguntas que le formulen los ciudadanos y finalmente la calidad de servicio muestra una calificación de buena.

- 7.- Podemos precisar, que la Nueva Gestión Pública con la Modernidad del Estado se relacionan para ofrecer mejor atención al Ciudadano en el Centro MAC/RENIEC de Lima Norte, así por ejemplo un ciudadano puede realizar varios trámites a la vez: tramitar su DNI, sacar copias de actas, gestionar su pasaporte, realizar diversos pagos en el banco de la nación, formalizar sus trámites para su licencia de conducir, gestionar su certificado de antecedentes policiales y penales, entre otros en un mismo lugar. Lo que queda demostrado que esta estrategia de atención se caracteriza por el valor público en su interacción.
- 8.- Respecto de la interoperabilidad de las entidades del Estado estas confluyen claramente en los Centros MAC.
- 9.- En el reporte de desempeño de las entidades emitido por la PCM en enero 2019, en el ranking de satisfacción el RENIEC alcanza un 94%.

RECOMENDACIONES:

- 1.- Sería recomendable que se funden en la Ciudad de Lima y en el Perú más Centros MAC, donde confluyan todas las entidades estatales para brindar servicios a la población en un solo lugar con eficacia y eficiencia, así como permitiría a la ciudadanos ahorro de tiempo y de dinero.
- 2.- Los Centros Mejor Atención al Ciudadano MAC/RENIEC, tienen gran acogida por la población y se encuentran muy bien posicionados, siendo recomendable que se continúe la atención por citas para hacer un uso adecuado de los recursos y lograr que la demanda no supere la oferta del servicio.
- 3.- En el caso específico del MAC RENIEC, sería recomendable asignar más personal para la atención al ciudadano y sobre todo, contar con personal adicional para que orienten adecuadamente a los Ciudadanos inclusive antes de ser atendidos en trámites de complejidad que expone el ciudadano, para que la atención sea más eficaz y genere mayor valor en la población.
- 4.- Algunos aspectos a mejorar: siendo que en el Centro MAC se brinda una atención diferenciada y con cero errores, recomendamos el compromiso que deben tener los colaboradores o asesores de asistir puntualmente a su centro de labor.

- 5.- Contar con una mejor comunicación al interior del Centro MAC en caso de caída de sistemas.
- 6.- Comunicar oportunamente al Centro MAC en caso de modificaciones o cambios de requisitos TUPA RENIEC a fin de mantener una interacción más ordenada.
- 7.- Contar con material e insumos necesarios para una adecuada administración de los servicios ofrecidos a los ciudadanos en el MAC Lima Norte.
- 8.- Es importante que se pueda contar con el compromiso de todos los aliados estratégicos para continuar brindando un servicio de calidad como se viene realizando en la actualidad.
- 9.- Alcanzar mejores nivel de comunicación entre todos los órganos intervinientes en los Centros MAC, propiciando reuniones de trabajo y evaluación permanente por parte de todas las entidades intervinientes.
- 10.-Que las entidades del Estado intervinientes en esta gran estrategia MAC, puedan contar con una partida presupuestal por parte del Ministerio de Economía y Finanzas a fin de poder contratar un mayor número de personal.

Referencias Bibliográficas

- Corrales Angulo, A. (16 de Setiembre de 2018) *Universidad Continental*. Obtenido de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica>.
- Cronbach, L. (1951). Psychometrika. *Journal of Quantitative Psychology*, 23, 297-298.
- Fernández Santos, Y. (2008). Modernización de la gestión pública, necesidad, incidencias, límites y críticas. *Facultad. de Ciencias Económicas y Empresariales*, 1(6),75-105.
- García, C. (2015). *Implementación de un algoritmo GRASP con doble relajación que permita resolver el problema de la asignación de citas médicas en hospitales 2015 - Lima. Tesis para obtener el título de ingeniero informático, Perú.*
- Gómez, S & Medina, A. (2017). *Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima metropolitana 2017 - Lima. Tesis para obtener el grado académico de magíster en gestión pública, Perú.*
- González Avila, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1, 85-93.
- Gonzales Páramo, J. (1997). *Gestión Pública:fundamentos, técnicas y casos* Barcelona: Ariel.
- Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas - INCISPP. (20 de Julio de 2019.). *Modernización de la gestión pública en el Perú*. Obtenido de <http://incispp.edu.pe/blog/la-modernizacion-gestion-publica-peru/>.
- Lahera, E. (2004). *Política y políticas públicas del año 2004*. Santiago: CEPAL.
- Modelo SERVQUAL de calidad de servicio* (15 de Enero de 2018). Obtenido de <http://www.modeloSERVQUALdecalidaddeservicio>.
- Moore Mark. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona.
- Presentación estrategias MAC* (28 de Enero de 2018). PCM. Obtenido de http://mac.pe/descargas/presentación_Estrategia_MAC_2017.pdf.
- Presidencia del Consejo de Ministros*. (20 de Marzo de 2019). Obtenido de <http://www.pcm.sgp.mac.gob.pe>
- Presidencia del Consejo de Ministros*. (30 de Marzo de 2019). PCM. Obtenido de http://www.sgp.pcm.gob.pe/tag/centros_mac.pe/
- Presidencia del Consejo de Ministros*. (18 de Julio de 2019). PCM. Obtenido de <http://www.pcm.sgp.gob.pe>

- Presidencia del Consejo de Ministros. (14 de Abril 2019). PCM. Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021. Obtenido de www.pcm.sgp.gob.pe*
- Prieto, T. (2018). *Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de mejor atención al ciudadano a nivel nacional 2018 - Lima*. Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno, Perú.
- Regalado Vásquez, G. (2016). *Calidad del servicio en el centro de mejor atención al ciudadano de lima norte 2016 - Lima*. Tesis para obtener el grado de maestra en gestión pública, Perú.
- Rivas, F., & García Tadeo, P. (2014). *La gestión administrativa y la calidad de servicio al usuario en las oficinas de la superintendencia nacional de registros públicos de Lima 2014 - Lima*. Tesis para obtener el grado profesional de magister en gestión pública, Perú.
- Welch, S., & Comer. (1988). *Quantitative Methods For Public Administration, Brooks/Cole Publishing, Pacific Grove*. California.
- Zeithmal, V., Parasuraman, P., & Berry, L. (2004). Modelo de la calidad del servicio. *The Journal of Marketing, 49(4), 41-50*.

ANEXOS:

INSTRUMENTOS A APLICAR EN EL TRABAJO DE CAMPO

Modelo de cuestionario

La estructura del cuestionario del Modelo SERVQUAL, está basado en cinco dimensiones, y de éstas surgen 22 ítems (ZEITHAMI, PARASURAMAN y BERRY, 2004).

Para determinar la importancia de cada ítem, se maneja una escala de Likert de 1 al 7, en donde, 1 representa el puntaje más bajo, es decir, cuando el cliente está en total desacuerdo, y 7 representa el puntaje más alto, es decir, cuando el cliente está muy de acuerdo con la pregunta.

Instrucciones para completar el cuestionario: Basándose en sus experiencias como usuario de los servicios que ofrece el Centro MAC/RENIEC que opera en el sector público piense por favor en el tipo de empresa o institución que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de institución o empresa, con la que usted se sentiría complacido/a de negociar. Por favor indiquenos hasta qué punto piensa que una institución o empresa de servicios debería tener las características descritas en cada declaración. **Si cree, en la idea que usted tiene en mente, que una característica no es esencial para considerar como excelente una institución o empresa de servicios, haga un círculo alrededor del número**

1. **Si cree que una característica es absolutamente esencial para considerar como excelente a una empresa o institución de servicios, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios.** No hay respuestas correctas o incorrectas, sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las instituciones que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad, eso es todo.

A continuación, se presenta el diseño del cuestionario de SERVQUAL, para conocer las expectativas y percepciones de los ciudadanos.

Dimensión de fiabilidad

1. Cuando el Centro MAC RENIEC promete hacer algo en cierto tiempo, debe cumplir	1	2	3	4	5	6	7
2. Cuando el ciudadano tiene un problema, el Centro MAC RENIEC debe mostrar interés en resolver	1	2	3	4	5	6	7
3. El Centro MAC/RENIEC, debe desempeñar bien el servicio todas las veces	1	2	3	4	5	6	7
4. El Centro MAC/RENIEC, debe proporcionar sus servicios en el momento que promete cumplir	1	2	3	4	5	6	7
5. El Centro MAC/RENIEC, debe insistir en registros libres de error	1	2	3	4	5	6	7

Dimensión de sensibilidad

1. El Centro MAC/RENIEC; debe mantener informados a los ciudadanos con respecto a cuándo se ejecutan los servicios	1	2	3	4	5	6	7
2. Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben dar un servicio rápido	1	2	3	4	5	6	7
3. Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben estar dispuestos en ayudar a los ciudadanos	1	2	3	4	5	6	7
4. Los servidores del Centro MAC/RENIEC, nunca deben estar muy ocupados para ayudar a los ciudadanos.	1	2	3	4	5	6	7

Dimensión de seguridad

1. El comportamiento de los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben infundir confianza en Ud.	1	2	3	4	5	6	7
2. El ciudadano debe sentirse seguro en las transacciones que realiza en el Centro MAC/RENIEC.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben ser corteses de manera constante con Ud.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben tener conocimiento para responder las preguntas que le formule Ud.	1	2	3	4	5	6	7

Dimensión de empatía

1. El Centro MAC/RENIEC, debe dar atención individualizada a los ciudadanos	1	2	3	4	5	6	7
2. El Centro MAC/RENIEC, debe tener servidores que den atención personal, a cada uno de los ciudadanos.	1	2	3	4	5	6	7
3. El Centro MAC/RENIEC, debe preocuparse de mejorar los servicios.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los servidores deben entender las necesidades específicas de Ud.	1	2	3	4	5	6	7
5. El Centro MAC/RENIEC, debe tener horarios de atención convenientes para todos los ciudadanos.	1	2	3	4	5	6	7

A continuación, se presenta el diseño del cuestionario de SERVQUAL, para las expectativas y percepciones de los ciudadanos.

Dimensión de elementos tangibles

1. El Centro MAC/RENIEC, debe tener equipos de aspecto moderno.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas del Centro MAC/RENIEC, deben ser atractivas	1	2	3	4	5	6	7
3. Los servidores del Centro MAC/RENIEC, deben ser pulcros.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los materiales asociados con el servicio, deben ser visualmente atractivos para el Centro MAC/RENIEC.	1	2	3	4	5	6	7