

La plataforma Módulo de Atención al Ciudadano como herramienta de innovación social

Fabiola Janet Moreno Jaime

1. Presentación

Desde la Política General de Gobierno 2016-2021 y la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública¹, el Estado Peruano realiza una apuesta: gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano. En este sentido, desde la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros, se realiza un diagnóstico inicial donde se evidencian deficiencias en cuanto a gestión pública para atender los principales problemas de la ciudadanía.

Entre los principales hallazgos en cuanto a deficiencias del Estado para atender las demandas de los ciudadanos, se identificaron la ausencia de un sistema eficiencia de planeamiento; 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, seguimiento y monitoreo de los insumos procesos, productos y resultados de proyectos y actividades; carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento; y débil articulación intergubernamental e intersectorial. (Secretaría de Gestión Pública, 2015)

Frente a las deficiencias halladas, es que se formula la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que contiene una visión, alcance, objetivos y principios orientadores, que se desarrollan sobre tres ejes transversales: gobierno abierto, gobierno electrónico y articulación interinstitucional. El presente trabajo pretende analizar una de las herramientas implementadas, específicamente en el eje gobierno electrónico, que es el Módulo de Atención al Ciudadano-MAC, y evaluar si sería una herramienta de innovación social, el marco de la modernización de la gestión pública en el Perú.

Con este objetivo, se realiza una revisión de los conceptos y tipologías de innovación social, como también una revisión del MAC y desarrollo de entrevistas con expertos involucrados relacionados a innovación desde el Estado; y en conjunto validar si el MAC podría ser considerado como una herramienta de innovación social. Por otro lado, más allá de la herramienta, es enriquecedor hacer el análisis de cómo un Estado realiza esfuerzos por brindar un mejor servicio al ciudadano.

2. Referencias conceptuales de innovación social

Sobre la revisión de literatura se identifica principalmente que el término de innovación social “pasa de centrarse en la aplicación de la innovación técnica a las esferas sociales, a interesarse por las relaciones entre una sociedad problematizada en busca de soluciones (...) el cómo las innovaciones responden a problemas sociales” (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016).

¹ Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, Secretaría de Gestión Pública, Presidencia de Consejo de Ministros. Aprobada en el 2013, por medio del Decreto Supremo N° 004-2013

Por otro lado, desde otros autores se describe a la innovación social como “la generación de nuevas ideas y soluciones que crean un impacto en la solución de problemas sociales, involucrando actores en la promoción del cambio en las relaciones sociales”. (Rosing, Marques, & Bonzanini, 2016)

Adicionalmente, se identifica a la innovación social “como un proceso iniciado por los actores sociales para responder a un deseo, una necesidad, encontrar una solución o aprovechar una oportunidad de acción para cambiar las relaciones sociales, transformar un marco o proponer nuevas orientaciones culturales para mejorar la calidad de vida y la comunidad”. (Rosing, Marques, & Bonzanini, 2016)

De manera complementaria, de la revisión de las características de la innovación social, se halla que las principales serían (Gregorie, 2016):

- La innovación social puede ser completamente nueva, puede consistir en mejorar las soluciones ya existentes, implementarlas en otro contexto o volver a descubrir soluciones del pasado.
- La innovación social radica tanto en el resultado perseguido como en los métodos realizados para lograr este resultado. Entre estos métodos, la participación de los actores a través de la dinámica participativa es crucial.
- La innovación social (o más precisamente el cluster de innovación social) es fuente de transformación social.

Adicionalmente a las características de la innovación social, recientes estudios identifican cinco dimensiones. (Nobrega Correia, Macairo de Oliveira, & Pasa Gomez, 2016)

- a) La dirección para atender necesidades sociales específicas experimentadas localmente en una situación caracterizada como inaceptable o insatisfactoria
- b) La presencia de actores sociales, instituciones y organizaciones responsables de la innovación social que actúen en colaboración
- c) Los procesos de innovación social como activos de colaboración, cooperación y aprendizaje para los actores
- d) Beneficios o respuestas, que generan valor social, resiliencia y capacidad social para satisfacer las necesidades no satisfechas
- e) Carácter innovador para el contexto, pero no limitado por él, que ya podría ser utilizado en otra realidad social.

Por lo tanto, de la revisión de distintos autores, se hallan coincidencias en el desarrollo del término innovación social, como la búsqueda de soluciones a problemas de la sociedad y que además innovación social tiene un componente de relaciones sociales, que podría contener articulación-colaboración no sólo entre individuos, sino también entre instituciones y a nivel instituciones-individuo, puesto que todos son actores sociales.

En cuanto a tipologías de innovación social, en la literatura revisada se pueden identificar dos propuestas de tipologías. La primera propone subdivisiones en innovación desde las políticas públicas, empresariado social y dinámicas participativas (Gregoire, 2016) y la segunda propone una tipología entre economía gerencial, políticas públicas y estudio sociales (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016)

En la tipología según Gregoire, 2016:

- a. **Políticas públicas:** “La innovación social en las políticas públicas consiste en buscar nuevas maneras de compensar la retirada del Estado de bienestar y responder a nuevos problemas sociales (pobreza, exclusión), en un contexto caracterizado por la disminución del gasto público y por el empuje hacia la racionalización (Dandurand, 2005; Richez-Battesti Et al., 2012). Es un enfoque de las demandas sociales, ya que el Estado pide que la inventiva de los actores encuentre soluciones a los problemas sociales en su lugar. La innovación social está institucionalizada, porque el estado lidera estas iniciativas (Durance, 2011b, Marival et al., 2012).” (Gregoire, 2016)
- b. **Empresariado social:** “El enfoque de emprendimiento social considera que la innovación social se refiere a iniciativas de emprendedores sociales y de empresas sociales, es decir, a organizaciones sin fines de lucro o con fines de lucro con un propósito social.” (Gregoire, 2016)
- c. **Dinámicas participativas:** “La innovación social residiría tanto en los nuevos productos o servicios inventados por el innovador como en la manera en que se diseñan (métodos de trabajo, gobernabilidad de la organización, impactos sociales y ambientales) (Marival et al., 2012, p.6). Muchos autores subrayan que, en lo que respecta a la innovación social, la forma de hacer (proceso) cuenta tanto como el resultado (Richez-Battesti Et al., 2012; Paulré, 2016).” (Gregoire, 2016)

Por otro lado, la propuesta de tipología según Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes (2016):

- a. **Economía gerencial.** “la innovación social estaría relacionada con el emprendimiento como motor del cambio social.” (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016). “Drucker (1957) ya consideraba que la mayoría de los negocios se fundamentan de un modo u otro en la innovación social. La innovación puede así ser considerada como un espacio experimental que proporciona libertad de acción, tanto para la renovación de los servicios (privados o públicos), como para sus fuerzas principales (el hombre de negocios, la utilidad y el valor).” (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016). “la innovación social se concebiría como un proceso cuyo objetivo principal sería contribuir con nuevas soluciones a problemas sociales no resueltos (Lévesque, 2012), fundamentalmente centrado en la innovación organizacional (management y relaciones de coordinación), así como en los rendimientos progresivos de su institucionalización, basados en la eficacia, la eficiencia y la economía.” (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016)
- b. **Políticas Públicas.** “[innovación social es] la búsqueda de una redefinición del bien común y la mejora del bienestar de la población.” (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016). “La innovación social abordaría la satisfacción de necesidades básicas y cambios en las relaciones sociales dentro de procesos de empoderamiento social, refiriéndose a las organizaciones y personas que están afectadas por la privación o falta de calidad en la vida diaria y los servicios (Moulaert et al., 2010).” (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016)
- c. **Estudios Sociales.** “[innovación social es] nuevos conceptos y medidas para resolver desafíos sociales que son aceptados y utilizados por los grupos sociales afectados (ZSI, 2008).” (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016). “Biggs et al. (2010) se refieren a nuevos conceptos, estrategias, iniciativas, productos, procesos y organizaciones que satisfacen las apremiantes necesidades sociales y cambian profundamente las rutinas básicas, redefiniendo los flujos de autoridad o las creencias del sistema social en el que surjan. En esta misma línea, Howard y Schwartz (2010) consideran que la innovación social es una nueva combinación y/o nueva configuración de prácticas sociales en ciertas áreas de acción o contextos sociales, propiciada por ciertos actores o constelación de actores de una forma

intencional con el objetivo de satisfacer mejor o dar respuesta a necesidades y problemas sobre las bases de las prácticas establecidas.” (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016)

3. Innovación desde el Estado Peruano, su concepto y aplicabilidad

Desde la Presidencia de Consejo de Ministros se está promoviendo la innovación en las instituciones públicas con la metodología de “design thinking” (pensamiento de diseño²), por lo que se desarrolló una entrevista con Daniela Raffo, líder del área de innovación de la Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial, para tener un mayor acercamiento a los conceptos y proyectos que están promoviendo. En la entrevista Raffo comenta que si bien no existe una definición exacta para innovación, desde su área la innovación se entiende como aportar soluciones diferentes a problemas existentes, a través de procesos colaborativos e itinerantes.

El objetivo principal del área es promover que las instituciones públicas apliquen medidas innovadoras, por lo que ofrecen acompañamiento en la aplicación de la metodología de pensamiento de diseño, hasta desarrollo o ampliación de capacidades a través de talleres. Los talleres desarrollados también pueden ser de “innovación abierta” que promueven la colaboración convocando a ciudadanía y no solo de los servidores públicos.

A la fecha, el área de innovación de PCM ha trabajado con el Ministerio de la Producción que tiene a cargo el Programa Innóvate Perú, para financiar proyectos de innovación en procesos, bienes y servicios, y también el Programa de Start Up Perú para financiar desarrollo de ideas innovadoras y proyectos con alto nivel de escalamiento; ha desarrollado proyectos con el Ministerio de Educación; con el Registro Nacional de Identidad y Estado Civil-RENIEC; y también con el Módulo de Atención al Ciudadano.

El área de innovación desde la PCM funciona como un brazo de apoyo para instituciones que tengan la apertura para innovar y encontrar soluciones distintas en beneficio de la ciudadanía.

4. Presentación del Módulo de Atención al Ciudadano-MAC

El Módulo de Atención al Ciudadano es un centro integrado de atención al ciudadano, cuya creación fue presentada en el 2007 por la Presidencia del Consejo de Ministros de Perú.

El impuso del MAC se generó desde la Secretaría de Gestión Pública para “aterizar las políticas de simplificación administrativa y la articulación interinstitucional, considerada como eje en la Política de Modernización de la Gestión Pública” (Secretaría de Gestión Pública, 2015).

El objetivo del MAC “es mejorar la calidad de los servicios que brinda el Estado, como también mejorar el acceso de los ciudadanos a dichos servicios (...) a través del desarrollo de accesos multicanal para acercar el Estado al ciudadano a través de la implementación de plataformas integrales multicanales de atención que permiten optimizar el tiempo y los costos que los ciudadanos destinan a su interacción con las Entidades Públicas.” (Secretaría de Gestión Pública, 2015)

² La base epistemológica del pensamiento de diseño es que la mayor parte del mundo en que vivimos es modificable, algo en lo que nosotros, como seres humanos, podemos tener un impacto. En el pensamiento de diseño, las personas se ven como actores que pueden marcar una diferencia. La gente puede diseñar soluciones relevantes que tendrán un impacto positivo. (Leinonen & Durall, 2014)

De manera complementaria a su objetivo principal, el MAC cuenta con objetivos específicos (Secretaría de Gestión Pública, 2015):

- Descentralizar los servicios de las entidades y concentrarlos geográficamente en una sola plataforma de atención de los trámites más demandados por la ciudadanía.
- Articular los servicios de atención al ciudadano.
- Diversificar los canales de atención.
- Modernizar la atención con la estructuración de espacios físicos adecuados para el flujo de los procesos.
- Brindar servicios personalizados al ciudadano.
- Mejorar el acceso a la información de los ciudadanos.
- Crear y mantener un modelo nacional de prestación de servicios al ciudadano y a los empresarios, caracterizado por integrar la oferta de servicios públicos de forma ágil, eficiente e inclusiva, priorizando las necesidades del ciudadano y de los empresarios.

Los MAC se plantean con tres plataformas de atención³ (Secretaría de Gestión Pública, 2015):



a. **Plataformas presenciales.** Centros de atención integrados en los que el Estado – a través de un conjunto de entidades públicas (en el ámbito nacional, regional y local) – ofrecen servicios públicos en una misma plataforma integrada de atención al ciudadano – Centro MAC. Estas plataformas presenciales cuentan con horario de atención ampliado de lunes a viernes de 08:00a.m. a 08:00p.m., sábados de 08:00a.m. a 04:00p.m., domingos y feriados de 09:00a.m. a 01:00 p.m. Por ejemplo, los MAC incluyen una ventanilla de banco y el horario ampliado permite hacer operaciones incluso en horarios en que otros bancos no operan, como sábados por la tarde o domingos y feriados. De esta manera, se genera mayor flexibilidad al usuario.

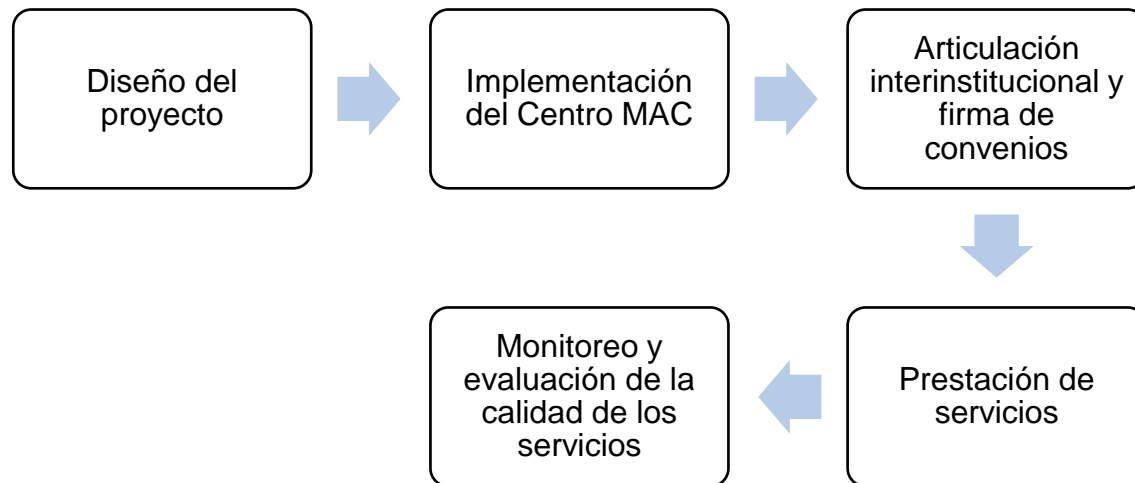
b. **Plataforma telefónica.** Centro de Atención Telefónico “Aló MAC” (marcando el 1800) como servicio integrado de atención a la ciudadanía que tiene como objetivo brindar a los ciudadanos la información básica sobre trámites y servicios. Al igual que la plataforma presencial, también cuenta con un horario de atención ampliado de Lunes a Sábado de 07:00 a.m. a 07:00 p.m., Domingos y Feriados de 09:00 a.m. a 01:00 p.m.

c. **Plataforma virtual.** Portal Web: www.mac.pe en donde el ciudadano puede acceder desde un solo lugar a los trámites e información del Estado. El ciudadano tiene acceso a realizar consultas o comentarios a través de Correo Electrónico, Chat y Redes Sociales (Facebook y Twitter).

El MAC tuvo una primera propuesta de implementación a nivel de fases que se utilizó para la implementación del Centro MAC Lima Norte, sin embargo, la propuesta se renovó para facilitar y agilizar la implementación de más Centros MAC.

³ Creación de plataformas a través del Decreto Supremo N° 091-2011, Presidencia de Consejo de Ministros.

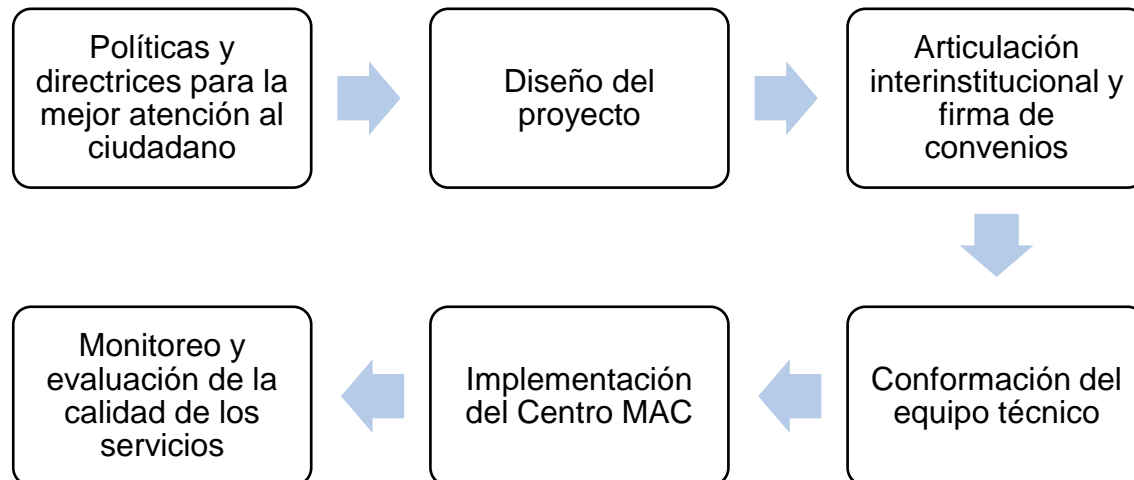
Ilustración 1. Implementación de un Centro MAC, primera propuesta



Fuente: SGP-PCM. Elaboración propia

Posteriormente, el proceso se renovó para reducir los tiempos de implementación de un Centro MAC:

Ilustración 2. Implementación de un Centro MAC, propuesta renovada



Fuente: SGP-PCM. Elaboración propia

En cuanto a la implementación de los Centros MAC, las fuentes de financiamiento son una variable fundamental para su sostenibilidad en el tiempo. Desde la Secretaría de Gestión Pública se menciona que “cuando se diseña e implementa el proyecto piloto de la estrategia MAC, la estrategia comprendía la participación de 3 fuentes de financiamiento:

- (i) Aporte de recursos del Gobierno Nacional
- (ii) Cofinanciamiento con los municipios interesados
- (iii) Fuentes alternativas de financiamiento a través de instituciones internacionales de crédito.

Sin embargo, ante la necesidad de crear un modelo que sea auto sostenible desde su nacimiento para que a lo largo de toda la existencia se garantice la manutención de sus premisas y niveles de calidad, se diseña un modelo auto sostenible de implementación y mantenimiento como son los Centros MAC implementados a través de obras por impuestos como es el caso del Centro MAC Piura, primer Centro MAC descentralizado con intervención de la empresa privada”.

En este sentido, como menciona Gregoire (2016) la innovación está en la herramienta y en el proceso de implementación. Por ejemplo, parte del proceso de implementación es contar con una modalidad de financiamiento que de sostenibilidad al proyecto de los Centros MAC y la participación privada a través de la modalidad obras por impuestos brinda además celeridad para implementación de centros.

En la actualidad se han implementado cinco centros MAC:

Tabla 1. Listado de Centros MAC en operación

Centro MAC	Región	Fecha de Implementación
Lima Norte	Lima	Noviembre 2010
Callao	Lima	Agosto 2012
Ventanilla	Lima	Febrero 2014
Piura	Piura	Diciembre 2014
Lima Este	Lima	Diciembre 2016

Fuente: MAC

En proyecto para implementación se encuentran siete centros MAC en las regiones de La Libertad, Cajamarca, Lambayeque, Junín, Arequipa, Cusco y Tacna.

“En el primer Centro MAC (Lima Norte), durante el año 2012, registró estadísticas de atenciones diarias, aproximadamente 3,423 y durante los años 2014 y 2015 se registró un total diario de 5,300 atenciones, registrando desde el inicio de operaciones hasta el 31 de diciembre de 2014 más de tres millones de atenciones (3’620,814).” (Secretaría de Gestión Pública, 2015)

Tabla 2. Listado de entidades que participan del MAC

Entidad
Banco de la Nación
Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
Superintendencia Nacional de Registros Públicos
Seguro Integral de Salud
EsSalud-Seguro Social
Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección al Consumidor
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado
Ministerio de Relaciones Exteriores
Poder Judicial
Servicio de Administración Tributaria
Instituto Nacional Penitenciario
Colegio de Notarios
Corporación Financiera de Desarrollo
Municipalidad o gobierno regional

Ministerio del Interior
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
Ministerio de Transportes y Comunicaciones
Ministerio de la Producción

Fuente: SGP – PCM

De manera complementaria al MAC también se desarrolló el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública (PCM, 2015) cuya actualización incorporó enfoque de interculturalidad y género y persigue el objetivo de brindar criterios y lineamientos de obligatorio cumplimiento a servidores públicos para mejorar la atención a la ciudadanía en cuanto a provisión de bienes y servicios públicos.

5. Resultados del MAC

Desde un análisis de las ganancias en eficiencia, SGP-PCM realiza un estimado de ahorro para los ciudadanos superior a los 113 millones de soles, entre que deja de gastar pasajes en el traslado de una entidad a otra, ahorro del tiempo de traslado más ahorro del tiempo en las colas.

Adicionalmente, el mismo estudio de SGP-PCM estima que los niveles de satisfacción del ciudadano que asiste a un Centro MAC son de 90% en promedio para el año 2015.

El MAC también ha sido reconocido y premiado por la ONG Ciudadanos al Día-CAD en la séptima edición del Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Pública 2011, en la categoría de “Servicio de atención al ciudadano”. En una entrevista con Caroline Gibu, Directora Ejecutiva del CAD, resalta que el MAC es un buen ejemplo de interconexión entre entidades para evitar la duplicidad en los requisitos de los trámites tanto para personas naturales como jurídicas. (Diario Gestión, 2015).

De igual manera, en una visita de los funcionarios del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano de Colombia resaltaron la capacidad de atención y celeridad de los Centros MAC (Oficina de Prensa e Imagen Institucional-Presidencia de Consejo de Ministros, 2015).

Además la misión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE señalaron que el proyecto de los Centros MAC podría ser replicado en países europeos por la simplificación administrativa y ahorro de costo y tiempo para el ciudadano. (Oficina de Prensa e Imagen Institucional-Presidencia de Consejo de Ministros, 2015)

En el informe desarrollado por la OCDE se mencionan ejemplos atención para los ciudadanos como trámites relacionados a documento de identidad, partidas de nacimiento, registro civil, certificados de antecedentes policiales, licencias de conducir, documentos relacionados a seguridad social y cuidado de la salud, entre otros; y para las empresas trámites como inscripción de la empresa, contratos de trabajo, servicios judiciales, protección al consumidor, entre otros. (OCDE, 2016)

6. El Módulo de Atención al Ciudadano-MAC, ¿una herramienta de innovación social?

Si consideramos las características de Gregoire (2016) sobre innovación social, para analizar si el MAC podría ser considerado como una herramienta de innovación social:

Características de innovación social	Características MAC
a) La innovación social puede ser completamente nueva, puede consistir en mejorar las soluciones ya existentes, implementarlas en otro contexto o volver a descubrir soluciones del pasado.	Si bien el MAC constituye la primera plataforma integrada de servicios, este modelo de concentración de servicios y atención multicanal, había sido antes implementado en otros países (Ej. Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, Colombia)
b) La innovación social radica tanto en el resultado perseguido como en los métodos realizados para lograr este resultado. Entre estos métodos, la participación de los actores a través de la dinámica participativa es crucial.	El MAC cuenta con resultados positivos en cuanto a la satisfacción en la atención al ciudadano, puesto que le genera ahorro en términos de tiempo y dinero. Además la implementación y funcionamiento del MAC requiere de coordinación con distintas entidades del gobierno nacional, regional y local.
c) La innovación social es fuente de transformación social .	El MAC facilita el acceso no sólo a trámites, sino a la obtención de bienes y servicios públicos que mejoran la calidad de vida de la población

Si consideramos las dimensiones Nobrega y otros autores (2016)

Dimensiones innovación social	Características MAC
a) La dirección para atender necesidades sociales específicas experimentadas localmente en una situación caracterizada como inaceptable o insatisfactoria	La implementación del MAC parte desde el enfoque de la demanda, es decir, el análisis de una necesidad insatisfecha en la ciudadanía y pretender atender esta necesidad con eficiencia
b) La presencia de actores sociales, instituciones y organizaciones responsables de la innovación social que actúen en colaboración	Para la implementación del MAC la colaboración entre actores es importante desde la colaboración interinstitucional entre gobierno nacional y subnacional, como a nivel interinstitucional.
c) Los procesos de innovación social como activos de colaboración, cooperación y aprendizaje para los actores	El proceso de implementación y operación de un Centro MAC requiere de colaboración y cooperación entre instituciones públicas, como también un proceso de retroalimentación desde el ciudadano (encuestas de satisfacción en la calidad de atención)
d) Beneficios o respuestas, que generan valor social, resiliencia y capacidad social para satisfacer las necesidades no satisfechas	La generación de manuales de mejor atención al ciudadano, simplificación de trámites y el impacto en la reducción de costes al ciudadano, son beneficios que generan valor social, que además de generar eficiencia, mejoran la relación Estado-ciudadano
e) Carácter innovador para el contexto, pero no limitado por él, que ya podría ser utilizado en otra realidad social.	El MAC cuenta con un carácter innovador al ser una plataforma integrada de servicios con acceso multicanal y que podría ser potencialmente replicada en otros contextos.

Bajo las características de innovación social de Gregoire y las dimensiones de Nobrega et al, se puede concluir que el MAC sería una herramienta de innovación social, al cumplir con las condiciones descritas por los autores.

Adicionalmente, contrastando con los propios términos que emplea el estado peruano (desde el área de innovación de PCM) para describir “innovación” como búsqueda de soluciones distintas a problemas existentes, de manera colaborativa e itinerante; se puede considerar al MAC como innovación social, dado que propone soluciones efectivas y ágiles que generan satisfacción en el usuario, además de requerir de procesos de colaboración (convenios con instituciones) y también cumple con ser itinerante, dado que desarrollan procesos de mejora continua, como la reformulación del modelo de implementación (Ilustración 1 e Ilustración 2).

7. Conclusiones y lecciones aprendidas

Si bien el rol de todo Estado debería tener como foco al ciudadano, éste último percibe –y ha percibido por mucho tiempo- que sus demandas no han sido atendidas. La clave del éxito de la plataforma MAC se encuentra en la concentración de los servicios (todos los servicios en un mismo lugar) y la accesibilidad multicanal, donde los servicios se pueden apalancar entre uno y otro, generando sinergias entre así, para reducción de costos en términos de tiempo y dinero, tanto para las instituciones como para el ciudadano.

Con la implementación del MAC se ha logrado más de 3 millones de ciudadanos, generando eficiencia a través de un ahorro en tiempo y dinero para los ciudadanos, que se traduce en un ahorro de más de S/. 113 millones de soles entre el 2010 y 2015.

Si bien el MAC sería una herramienta de innovación social que genera resultados positivos como celeridad en los trámites y mejor calidad de atención, que se derivan en un fortalecimiento entre la relación Estado-ciudadano, por sí sola no sería suficiente, pues necesita de acciones complementarias en simplificación de trámites, en gobierno abierto, gobierno electrónico, apertura de base de datos entre instituciones, entre otros.

Además, el proceso de implementación de los módulos a través del financiamiento de Módulos de Atención al Ciudadano con Obras por Impuestos, es innovación social que se desarrolle una articulación entre Estado-Empresa-Ciudadano, para mejorar las condiciones de vida de la comunidad.

Bibliografía

- Diario Gestión. (27 de Agosto de 2015). *Noticias Diario Gestión*. Recuperado el 01 de Julio de 2017, de www.gestion.pe
- Gregoire, M. (2016). Exploring various approaches of social innovation: a francophone literature review and a proposal of innovation typology. *Mackenzie Management Review* 17(6), *Special Edition*, 45-71.
- Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* N°88, 165-199.
- Leinonen, T., & Durall, E. (2014). Pensamiento de diseño y aprendizaje colaborativo. *Comunicar*, 107-116.
- Nobrega Correia, S., Macairo de Oliveira, V., & Pasa Gomez, C. (2016). Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework. *Mackenzie Management Review* 17(6), *Special Edition NOV./DEC.*, 102-133.
- OCDE. (2016). *Perú, Gobernanza Integrada Para un Crecimiento Inclusivo*.
- Oficina de Prensa e Imagen Institucional-Presidencia de Consejo de Ministros. (25 de Noviembre de 2015). *Publicaciones*. Recuperado el 1 de Julio de 2017, de www.pcm.gob.pe

Oficina de Prensa e Imagen Institucional-Presidencia de Consejo de Ministros. (05 de Junio de 2015). *Publicaciones*. Recuperado el 01 de Julio de 2017, de www.pcm.gob.pe

Rosing, M., Marques, L., & Bonzanini, M. (2016). Social innovation as a process to overcome institutional voids: a multidimensional overview. *Mackenzie Management Review, Special Edition*, 72-101.

Secretaría de Gestión Pública. (2015). *Estrategia de mejor Atención al Ciudadano (MAC)*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros.

Reseña Biográfica

Economista de la Universidad del Pacífico, con diplomado en Planificación y Gestión de Proyectos Públicos y egresada de la Maestría de Planificación Territorial y Gestión Ambiental de la Universidad de Barcelona. Además cuenta con estudios de especialización en decisiones estratégicas y análisis de información por la Universidad Católica de Chile.

Con experiencia en el sector privado en proyectos de consultoría estratégica y de negocios desarrollados en Perú y Chile, y en el sector público ha sido funcionario del Ministerio de la Producción, ocupando el cargo de Jefe de la Unidad de Monitoreo y Evaluación del Programa Nacional de Diversificación Productiva y además se ha desempeñado como asesor técnico para el Ministerio de Energía y Minas y el Ministerio de Salud, además de gobiernos regionales y locales.