

## **Problemas sociales de Covid-19**

**Maria Hortence Martins Nunes**

*Mención Honorífica*

### **ANTECEDENTES**

#### **Proceso de Modernización de la Gestión Pública**

A inicios del 2000 se marcó el primer hito orientado a modernizar la Gestión Pública en el Perú con la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley 27658), la cual declara al Estado peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública y contribuir a un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

Posteriormente, en el año 2013, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (PNMGP), la cual brinda los lineamientos hacia un Estado Moderno; es decir, un Estado orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto. Este documento detalla los principios orientadores de la gestión pública: la orientación al ciudadano; la articulación intergubernamental e intersectorial; el balance entre flexibilidad y control de la gestión; transparencia, rendición de cuentas y ética pública; innovación y aprovechamiento de las tecnologías; y, principio de sostenibilidad.

Es así que, desde el 2000, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP-PCM), como ente rector del Sistema de Modernización de la Gestión Pública, viene consolidando de manera ordenada y gradual la promoción en el Perú de una Administración Pública eficiente, enfocada en los resultados y que rinda cuenta a los ciudadanos.

En este contexto de Modernización de la Gestión de Pública, desde la SGP-PCM, a través de la Subsecretaría de Calidad y Atención al Ciudadano (SSCAC), se ha venido consolidando la Plataforma MAC, la cual se basa en los principios de la gestión pública para brindar servicios de calidad al ciudadano. Esta Plataforma se alinea con la Política de Modernización en la promoción de un Gobierno Abierto; es decir, un gobierno accesible a los ciudadanos, que responde a sus demandas y necesidades y donde los ciudadanos pueden obtener fácilmente información relevante y comprensible, además de realizar los trámites más demandados.

#### **Principales problemas identificados**

A inicios de la década del 2000 las entidades del Estado no se encontraban articuladas ni se organizaban por procesos. Los sectores y áreas del Estado funcionaban como departamentos estancos de gestión verticalmente, dificultando un flujo de procesos integrado que optimizara los tiempos y costos de transacción de los ciudadanos para satisfacer sus necesidades.

Debido a la forma de operar poco o nada integrada y con dificultades de articulación entre sectores, los ciudadanos acudían a más de dos entidades diferentes para completar su trámite, lo que demandaba más tiempo y costo en el servicio requerido. Además, dado que la información no se encontraba disponible en las páginas web de las entidades y la mayoría de peruanos no contaba con un servicio de internet, realizar un trámite simple resultaba muy engorroso para la mayoría de ciudadanos. Así, por ejemplo, para

poder sacar un antecedente policial un ciudadano probablemente acudía a la comisaría o dependencia policial para consultar sobre dicho trámite, posteriormente acudía a un Banco de la Nación, realizaba su cola, pagaba la tasa correspondiente y regresaba a la comisaría para la conclusión de su trámite. En este proceso un ciudadano promedio, perdía horas y gastaba en pasajes o en pagarle a un tramitador para la realización de dicho trámite.

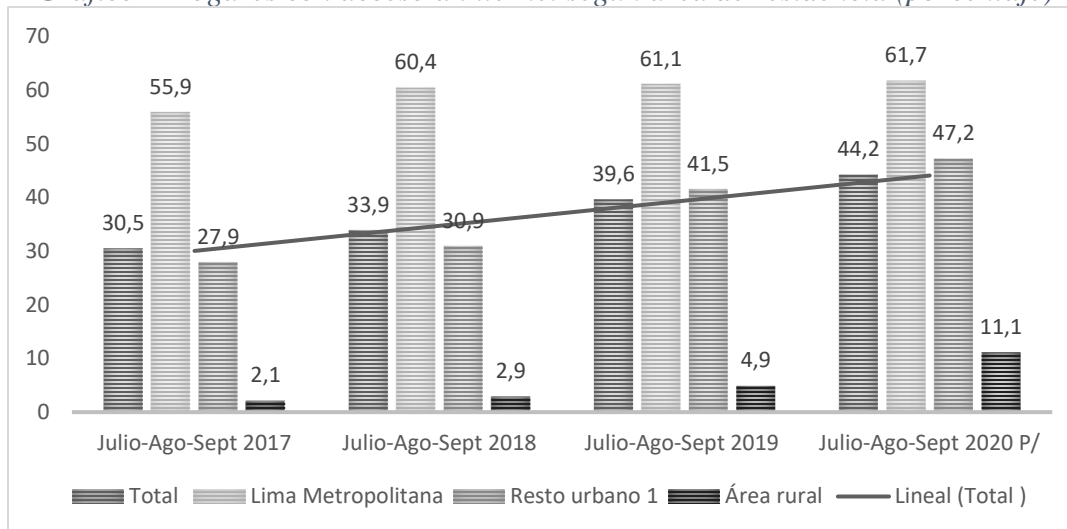
Debido al impulso dado por la PNMGP a la promoción de un Gobierno Abierto y un Gobierno Electrónico, el ciudadano de hace veinte años, hoy en día puede conseguir la información que busca en una página web, sin salir de su casa, pagar el costo del trámite de manera electrónica a través de un aplicativo y solicitar su trámite de manera electrónica.

Sin embargo, a pesar de los importantes avances obtenidos en las últimas décadas, aún tenemos como país, grandes desafíos en lo que concierne a simplificación administrativa, la digitalización y las brechas de acceso de los ciudadanos. Con relación a la simplificación administrativa, un estudio del BID, publicado el año 2018, demuestra que el 41% de los trámites que realizaron los ciudadanos residentes en Perú requirieron de tres o más interacciones para su resolución y un promedio de 7.4 horas para completarlo. Asimismo, solo el 15.10% de los trámites podían empezarse en línea y menos del 2% de trámites del Estado podía completarse en línea (BID 2018).

En cuanto a la brecha de acceso, esta se da tanto por las distancias geográficas como por la falta de acceso a internet. Para las entidades del Estado es muy costoso establecer sedes en todas las zonas del Perú que demandan sus servicios, puesto que ello implica costos de alquiler de local, de bienes y servicios y de contratación de personal que eleva sus gastos corrientes. Debido a esto, las entidades optan por priorizar aquellas zonas con más densidad poblacional sobre aquellas con población más dispersa. Consecuentemente, los ciudadanos que viven en las zonas más alejadas de las ciudades deben constantemente afrontar la dificultad de acceder a los trámites y servicios del Estado; esto a consecuencia de la difícil accesibilidad a las ciudades donde se concentran las sedes de las entidades públicas.

De otro lado, aunque las entidades están migrando a la virtualización de sus trámites; de acuerdo con el informe trimestral de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) del 2020 realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), solo 8.4% de los hogares del área rural contaba con computadora y solo el 11.1% de hogares rurales tiene acceso a internet. Como se puede observar en el gráfico siguiente, aunque se ha incrementado el porcentaje de hogares con internet y computadora, uno de cada diez hogares rurales no cuenta con internet.

*Gráfico 1 Hogares con acceso a internet según área de residencia (porcentaje)*



1/No incluye Lima Metropolitana P/Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares (Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares: III Trimestre 2020, III Trimestre 2019, III Trimestre 2018)

Por lo expuesto, los procesos de virtualización de trámites aún son insuficientes para solucionar esta brecha de acceso, debido a que la mayoría de ciudadanos no cuenta con acceso a internet. Asimismo, debido a las diferencias respecto a disponibilidad y habilidad en el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (“brecha digital”), no todos los ciudadanos serían inmediatamente usuarios de trámites virtuales debido a que requerirían orientación o asistencia adicional en dichos trámites, por lo menos en la fase inicial. Además, tal como lo demuestra una encuesta realizada el 2019 por IPSOS<sup>1</sup> sobre Satisfacción Ciudadana con la calidad de la atención y los servicios de las entidades públicas en el ámbito nacional, aproximadamente el 63% de la población prefiere la atención presencial en entidades públicas porque la consideran más segura.

### **Necesidad de un trámite simple y orientado al ciudadano**

Los trámites son un conjunto de requisitos, pasos o acciones a través de los cuales, los ciudadanos piden o entregan información, con el fin de obtener un derecho o cumplir una obligación (BID 2018). Las interacciones con el Estado que se dan en el proceso de consulta o acceso a un trámite son cotidianas y, en un escenario ideal, desapercibidos; sin embargo, cuando existe una excesiva burocracia, genera insatisfacción entre las personas, promueve la corrupción e, incluso, perjudica a los gobiernos. Al respecto, un estudio señaló que el primer impedimento para hacer negocios en Perú fue “hacer frente a la excesiva burocracia estatal” (Foro Económico Global 2016, 2017).

La posibilidad de realizar un trámite es importante para el ciudadano en su relación con el Estado, pues le permite acceder a derechos; como, por ejemplo, el derecho a la identidad a través de la entrega de un Documento Nacional de Identidad (DNI). Con el DNI, los ciudadanos pueden ejercer su derecho a elegir a sus representantes mediante el voto o a conocer la clasificación asignada a su hogar, lo cual puede definir su inclusión o no en un Programa del Estado. Del mismo modo, se relacionan con el cumplimiento

<sup>1</sup> Empresa dedicada a los estudios de mercado y de opinión pública.

de obligaciones, tales como el pago de arbitrios municipales o multas de tránsito ante la infracción de alguna ley. Asimismo, los trámites permiten que el ciudadano registre o verifique la veracidad de una información frente a otra entidad. Por ejemplo, las solicitudes de constancias de antecedentes judiciales, penales o policiales son útiles para la postulación a un trabajo o para las solicitudes de visas para viajar a otros países.

En el contexto mencionado, la simplificación de los trámites y la articulación entre las entidades es fundamental en el proceso de lucha contra la corrupción y en el camino hacia un Estado Moderno, pues reduce brechas entre el ciudadano y el Estado. Un trámite sencillo es importante para la lucha contra la corrupción porque los múltiples pasos a seguir para la obtención de un trámite, así como el desconocimiento sobre cómo realizarlo, incrementa la posibilidad de que un funcionario público cobre por lo bajo un monto adicional para “agilizar” el trámite. Además, genera que los ciudadanos incurran en gastos adicionales; por ejemplo, pagando a tramitadores, lo que incrementa sus costos indirectos. Ello, además, juega en contra de la percepción que el ciudadano tiene del Estado.

De otro lado, la articulación intergubernamental e intersectorial permite vincular entre sí a diversas entidades y agentes públicos con el fin de complementar sus recursos y capacidades, así como articular objetivos y acciones en espacios intersectoriales e intergubernamentales. Esta articulación, es también necesaria para fomentar la interoperabilidad entre las entidades. Con las entidades coordinadas, se dejan de pedir requisitos innecesarios cuando esta información ya se encuentra consolidada o puede ser verificada por otra entidad del Estado.

Por todo lo anterior, es que la Plataforma MAC se constituye como una plataforma de atención a través de la cual el ciudadano puede recibir orientación a sus consultas y trámites de manera presencial, semipresencial y no presencial con diversas entidades del Estado en un solo lugar. Con esto, se busca acercar el Estado al ciudadano y atender sus necesidades de manera oportuna, pertinente y fácil.

## **LA PLATAFORMA DE MEJOR ATENCIÓN AL CIUDADANO (MAC)**

### **Descripción de la experiencia**

La Plataforma MAC es una Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano que busca acercar los servicios del Estado al ciudadano, orientándose, de manera primordial, a satisfacer sus necesidades, ofreciéndoles tres canales de atención: presencial, semipresencial y no-presencial considerando las características de los ciudadanos. Al respecto, los Centros MAC se encuentran en zonas urbanas y buscan, principalmente, reducir los tiempos y costos de las gestiones generando pasarelas de servicios de diferentes entidades en un mismo espacio físico. Los MAC Express están orientados principalmente a atender a las poblaciones rurales del país, mientras que el Canal No Presencial busca atender consultas y trámites digitalizados a ciudadanos que prefieren una atención no-presencial.

La Plataforma MAC ofrece al ciudadano un servicio de calidad, que piensa en sus necesidades y que representa un Estado orientado al ciudadano y cerca de éste. La atención de calidad es uno de los ejes centrales de la propuesta, tomando en consideración los conductores que impactan en la satisfacción de las personas: trato profesional durante la atención, información precisa, clara y oportuna; tiempo de espera, de gestión y cumplimiento de pasos; resultado de la gestión; accesibilidad y, confianza. Esto se busca lograr a través de una capacitación permanente a los trabajadores y la articulación con las diferentes entidades públicas participantes de la estrategia.

## Objetivos

El objetivo principal de la Plataforma MAC es ampliar y optimizar los servicios del Estado para una mejor atención al ciudadano a través de accesos multicanal, los cuales permitan generar un ahorro significativo en tiempo y costo al ciudadano, beneficiando de manera especial a quienes necesitan atenderse en servicios que se brindan en diferentes entidades públicas.

Asimismo, los objetivos específicos son los siguientes:

- Incrementar la satisfacción del ciudadano mediante el establecimiento de estándares de calidad y una cultura organizacional orientada al servicio y buen trato con el ciudadano.
- Garantizar la entrega de servicios públicos debidamente simplificados y diseñados acorde a las necesidades de los ciudadanos con enfoque de inclusión e interculturalidad.
- Promover la inversión pública o asociaciones público-privadas, así como la puesta en marcha de proyectos para ampliar la cobertura de atención de las plataformas de atención a nivel nacional.
- Garantizar acceso a la información centralizada sobre trámites y procedimientos a través de múltiples canales de atención y difundir su uso.

## Modelo de gestión y potencial de replicabilidad

En el siguiente gráfico se presenta el modelo de gestión de la Plataforma MAC, en donde se enfatiza que independientemente del canal de atención preferido por el ciudadano, éste encontrará información de diferentes entidades del Estado en un solo lugar, así como satisfacer sus demandas en términos de servicios y trámites.

Gráfico 2 Modelo de funcionamiento de la Plataforma MAC



Fuente: Gráfico adaptado del PPT de socialización de la Estrategia (2021)

La Plataforma MAC es un modelo que integra múltiples servicios y cuenta con un gran potencial de replicabilidad tanto a nivel de cobertura territorial como a nivel de ampliación de servicios públicos ofrecidos. El potencial de réplica se basa en el bajo costo de su implementación, así como en la flexibilidad de su sistema para incluir diferentes servicios. En este contexto, la alianza con otras entidades públicas es fundamental, tanto como entidades participantes que ofrecen servicios públicos a través de la Plataforma, como en la figura de entidades administradoras, como es el caso de los Gobiernos Regionales que implementan Centros MAC en sus regiones y los Gobiernos Locales que implementan MAC Express en sus municipalidades distritales.

### ***Canales de atención***

En el año 2019, con el DS 090-2019-PCM<sup>2</sup>, se formalizaron los diferentes canales de atención de la Plataforma: presencial, no presencial y mixto, los cuales tienen el objetivo de acercar de manera progresiva y estandarizada los servicios del Estado al ciudadano, bajo una misma identidad del Estado.

- **Canal de atención presencial:** Este canal de atención se da a través de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (Centros MAC), los cuales son plataformas de atención en el que el Estado presta servicio de diversas entidades en un mismo espacio físico integrado, realizando actividades de orientación, tramitación de procedimientos y servicios de atención al ciudadano.
- **Canal de atención no presencial:** Este canal de atención cuenta con Aló MAC, Portal MAC y, desde febrero de 2021, con canales de atención vía chat, redes sociales (Facebook y twitter), correo y formularios web. Se encuentran a cargo exclusivamente de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros. A través de estos medios se ofrece a los ciudadanos información sobre requisitos, plazos de atención, derechos de tramitación, programación de citas de atención y otros datos de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad contenidos en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos (TUPA) y otros servicios prestados por las entidades de la administración pública. Además, a través del Portal MAC los ciudadanos pueden solicitar sus citas en los Centros MAC con las entidades públicas correspondientes.
- **Canal de atención semipresencial:** Se ofrece a través del MAC Express, el cual está soportado en un medio digital e instalado en un espacio físico existente en una entidad pública a través de la cual se brinda atención presencial a los ciudadanos que demandan los trámites digitalizados, parcial o totalmente, de las distintas entidades públicas. Este modelo de atención surge como respuesta a la problemática identificada respecto a cómo acercar los servicios a las zonas donde vive el ciudadano, sin demandar a las entidades públicas costos adicionales en alquileres de locales o contratación de personal. En este modelo de atención se implementa un aplicativo informático diseñado y desarrollado por la PCM, que permite el acceso a los trámites y servicios virtualizados (on-line) de entidades del Estado, en los módulos de atención municipales, Tambos y Plataformas Itinerantes de Atención Social (PIAS)<sup>3</sup>, y para cuyo manejo se capacita, en castellano y quechua, a los asesores en el uso del aplicativo y en estándares de atención.

---

<sup>2</sup> DS 090-2019-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1211, DL que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos.

<sup>3</sup> Los Tambos y los PIAS son Plataformas de Acción Social que forman parte del Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social (Programa PAIS) adscrito al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y tiene el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población en condición de pobreza y pobreza extrema, especialmente la asentada en los centros poblados rurales o rurales dispersos de la Sierra y Selva. Los Tambos son plataformas fijas, mientras que los PIAS son plataformas itinerantes que navegan ríos o lagos para llegar a las comunidades nativas de Loreto o a las comunidades campesinas adyacentes o ubicadas en el Lago Titicaca en Loreto. Para más información ver: <https://www.pais.gob.pe/webpais/public/inicio/que-es-el-programa-nacional-pais>

Asimismo, se conecta a la Plataforma de Interoperabilidad de la PCM (PIDE) que permite verificar la identificación del ciudadano e iniciar la atención.

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

### **Evolución de la Plataforma MAC**

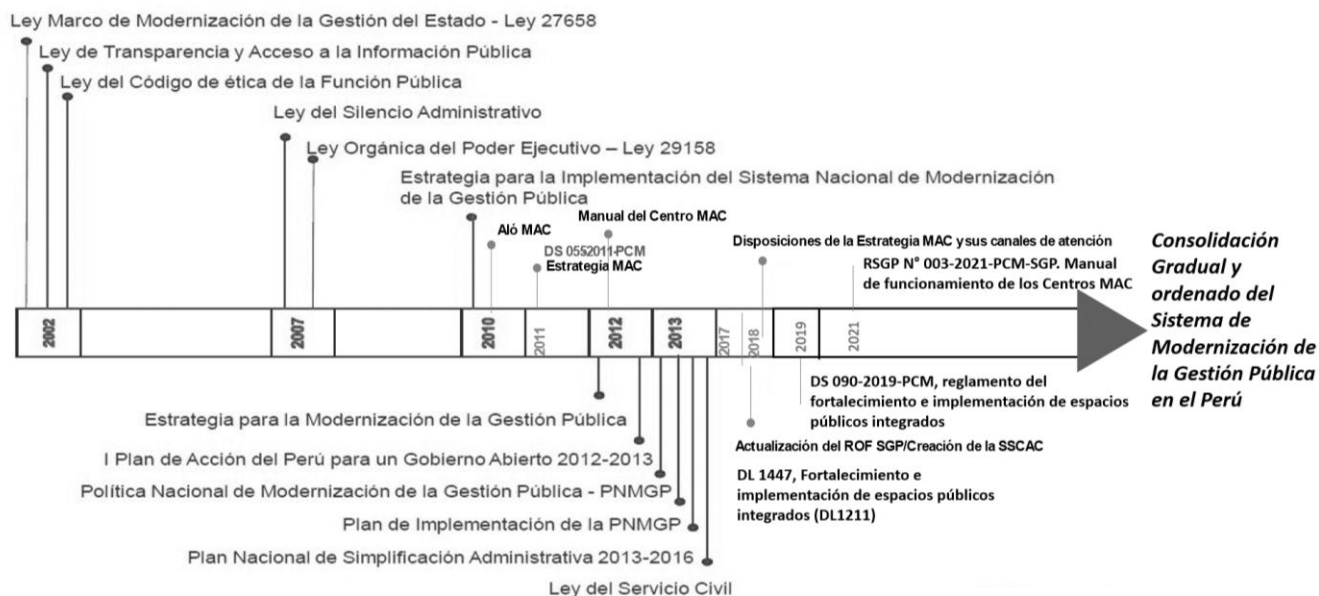
La Plataforma MAC tiene su origen el 2008, con la creación del primer Centro de Mejor Atención al Ciudadano (MACMYPE). El MACMYPE se ubicó estratégicamente en el Centro Comercial Plaza Norte, en el distrito de Independencia, Lima. El objetivo principal de este MACMYPE era facilitar el proceso de constitución o formalización de empresas. Para esto, el Centro MAC contaba con una pasarela de servicios de 19 entidades públicas y privadas, tales como Banco de la Nación, SUNAT, SUNARP, RENIEC, Colegio de Notarios, entre otros.

El MACMYPE tuvo una gran demanda superando con creces las expectativas sobre la cantidad de ciudadanos a atender en su periodo inicial. Aunque su público objetivo eran los microempresarios y empresarios medianos en proceso de formalización, las personas que empezaron a acudir a este Centro MACMYPE lo hacían para satisfacer también otras demandas ciudadanas cotidianas, tales como la solicitud de un DNI, la inscripción del RUC, la emisión de pasaportes, los certificados antecedentes policiales y penales, entre otros. Es así que el modelo buscó también satisfacer esas otras demandas ciudadanas y ampliar su cartera de servicios.

En este contexto, la Política de Modernización de la Gestión Pública, basada en los principios de orientación al ciudadano, articulación intergubernamental e intersectorial, transparencia, innovación y aprovechamiento de tecnologías, constituyó un soporte importante para la Plataforma MAC. En el 2015, la publicación del DL1211 que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos, constituye un hito importante para la Plataforma, en tanto promueve la integración de los servicios y procedimientos del Estado, a través del intercambio de información entre entidades públicas.

En el siguiente gráfico se detalla la relación de las diferentes Normas Marco publicadas con aquellas vinculadas directamente a la Plataforma MAC.

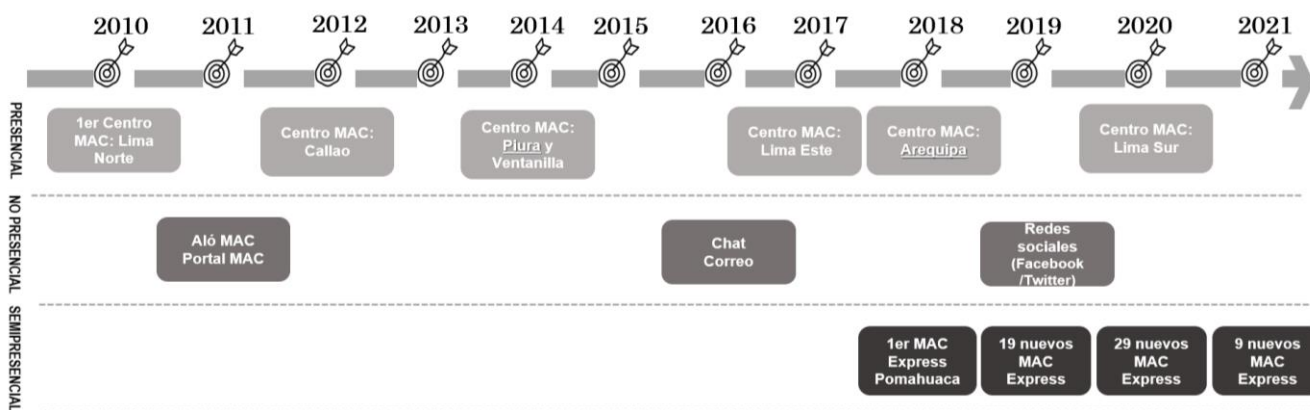
### Gráfico 3 Instrumentos para la Modernización de la Gestión Pública y su relación con la Plataforma MAC



Fuente: Elaboración propia, tomando como base los instrumentos normativos publicados en el Diario Oficial El Peruano.

Los Centros MAC han ido incrementándose de manera paulatina en la última década y se tiene previsto continuar ampliando el número de estos, hasta contar con uno en cada región del país. El canal no presencial inició de manera incipiente en el año 2011; el 2016, se incluyeron los canales de atención de chat y correo y en el 2019 se empezó a dar un mayor impulso a las redes sociales. El 2018, se implementó el primer MAC Express, a través del cual se brindan trámites y servicios virtualizados de las entidades del Estado al ciudadano, pero a través de una plataforma presencial. El MAC Express implementa un aplicativo informático diseñado y desarrollado por la PCM y para cuyo manejo se capacita, en castellano y quechua, a los asesores en el uso del aplicativo y en estándares de atención.

Gráfico 4 Línea de tiempo del avance de la Plataforma MAC



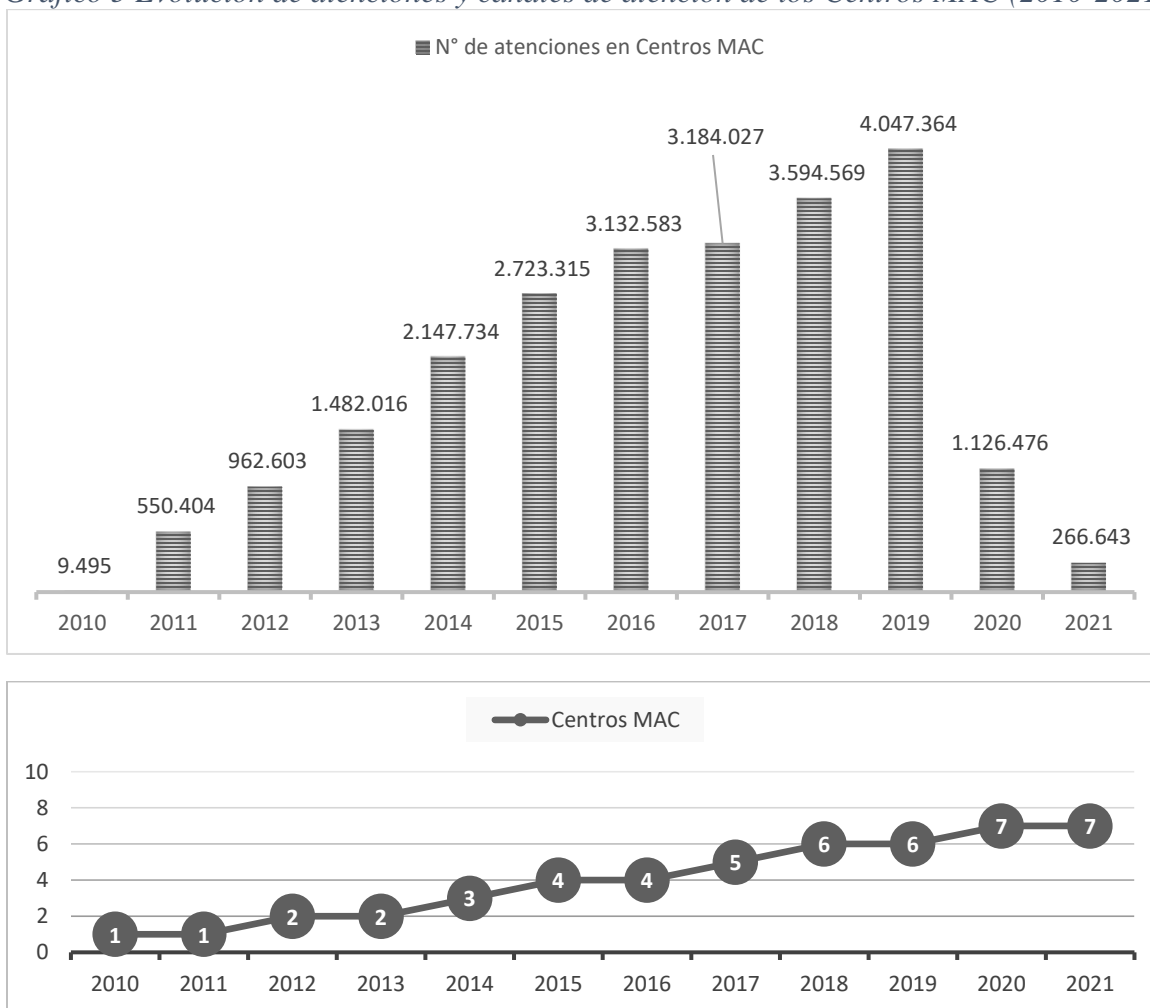
Es así que podemos evidenciar una evolución significativa con relación al número de Centros MAC existentes. A la fecha, la Plataforma MAC cuenta con siete Centros MAC en las regiones de Lima (4), Piura (1), Arequipa (1) y en la provincia constitucional del Callao (1). Con relación al canal no presencial,



este se realiza a través de cuatro medios principales: Aló MAC, chat, correo y redes sociales. Asimismo, cuenta con 58 MAC Express en 16 regiones del país. Cabe mencionar que los MAC Express se encuentran en Municipalidades locales, en Tambos y PIAS. Cabe mencionar que los PIAS son buques que navegan por ríos en la región de Loreto o por el lago Titicaca en Puno, brindando atención a poblaciones rurales de la zona.

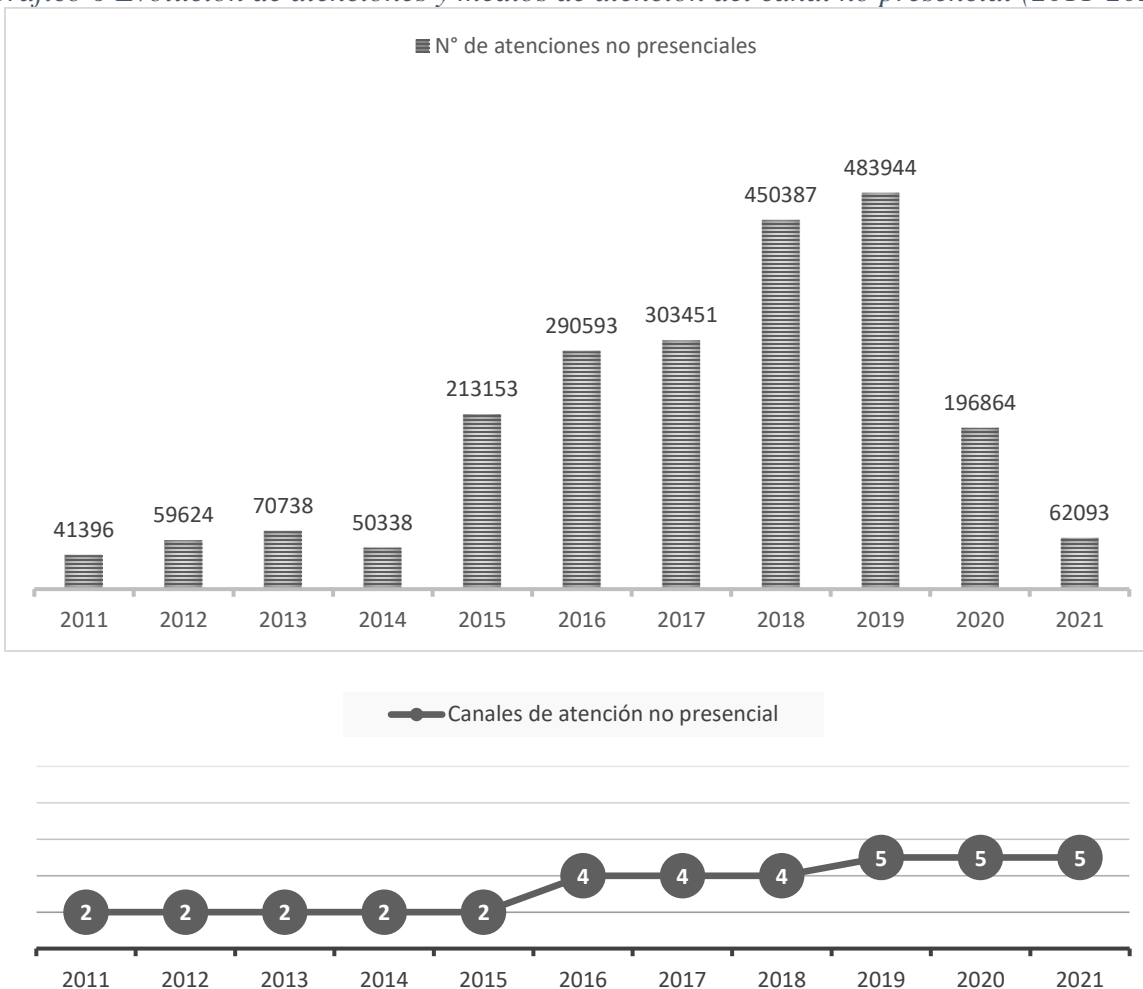
En los siguientes gráficos podemos observar la evolución de número de centros de atención, así como el número de atenciones realizadas, según canal presencial.

Gráfico 5 Evolución de atenciones y canales de atención de los Centros MAC (2010-2021)



Fuente: Bases de datos multicanal 2021 de la Plataforma MAC, hasta el 31/05/2021

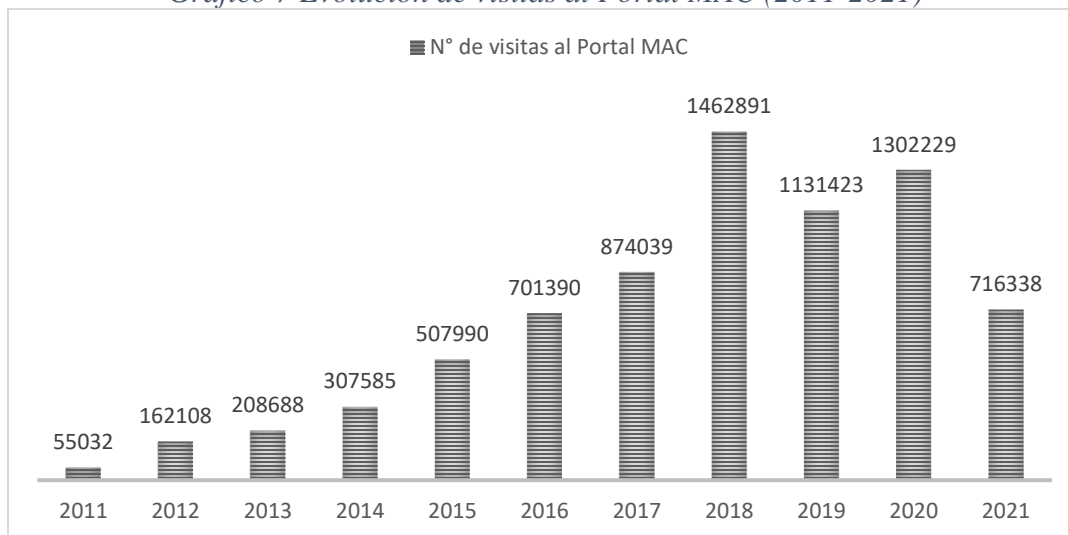
Gráfico 6 Evolución de atenciones y medios de atención del canal no presencial (2011-2021)



Fuente: Bases de datos multicanal 2021 de la Plataforma MAC, hasta el 31/05/2021

En el caso de los canales no presenciales es importante también mencionar la evolución de las visitas al Portal MAC. Esta información recoge el número de usuarios distintos que ingresan a la página web mac.pe, sea para informarse sobre sus trámites en general, como para solicitar una cita para realizar un trámite específico de manera presencial. En la plataforma web cuentan también con acceso a los otros canales no presenciales: chat, redes sociales y correo electrónico o a través del teléfono. En este sentido, el Portal MAC es una fuente de información en sí misma como una “puerta” para ser atendidos por otros canales presenciales (al reservar una cita) o no presenciales (al realizar consultas por chat, redes sociales, correo electrónico o telefónicamente).

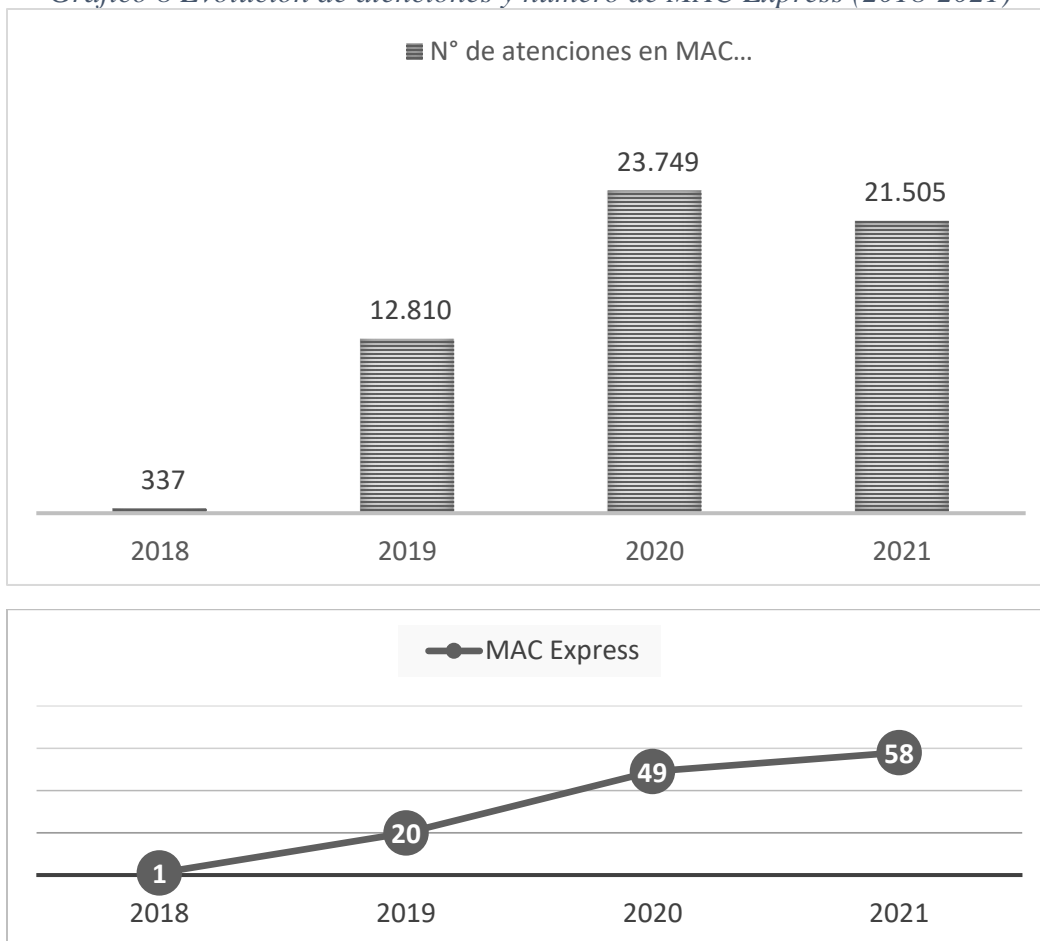
*Gráfico 7 Evolución de visitas al Portal MAC (2011-2021)*



Fuente: Bases de datos multicanal 2021 de la Plataforma MAC, hasta el 31/05/2021

Finalmente, el siguiente gráfico detalla la evolución del canal semipresencial entre los años 2018 y 2021.

*Gráfico 8 Evolución de atenciones y número de MAC Express (2018-2021)*



Fuente: Bases de datos multicanal 2021 de la Plataforma MAC, hasta el 31/05/2021

Como es posible observar, las atenciones en el canal presencial redujeron constantemente en el último año, mientras que las atenciones realizadas a través de los MAC Express han experimentado un incremento general del 67.9% de atenciones con relación al 2019. Cabe mencionar que, si se calcula el porcentaje del incremento del promedio de atenciones mensuales, se obtiene que el promedio de atenciones mensuales del año 2019 fue de 1076.5 atenciones cada mes, mientras que el promedio de atenciones mensuales el año 2021 ha sido de 4301 atenciones por mes. En ese sentido, se experimentó un incremento de 299.8% en el promedio de atenciones mensuales.

## **DESAFÍOS DE LA PANDEMÍA**

### **La Pandemia en el Perú**

La Pandemia del Covid19 encontró al Perú con una débil infraestructura en salud y profundas desigualdades sociales, razones que explican, en parte por qué este país ha sido uno de los países más impactados de la región de Latinoamérica. En cuanto a la infraestructura de salud, el Perú contaba al inicio de la pandemia con 276 camas UCI a nivel nacional, lo que representaba 0.9 camas UCI por cada 100 mil habitantes, cuando lo recomendable por la OMS es 10 por cada 100 mil habitantes y lo mínimo aceptable son 6 camas UCI por cada 100 mil habitantes. El déficit en camas UCI estaba acompañado de un déficit en todo el paquete que requieren las Unidades de Cuidados Intensivos: médicos intensivistas, enfermeras y técnicos intensivistas, respiradores, protectores de bioseguridad, entre otros.

Un estudio del PNUD (2020) indica que antes de la crisis, alrededor del 65% de los hogares peruanos ya eran vulnerables. Es decir, por lo menos 6 de cada 10 hogares registraba por lo menos una de estas vulnerabilidades: monetaria, alimentaria, laboral, financiera e hídrica. Aproximadamente el 12% de ciudadanos no cuentan con tenencia a abastecimiento de agua por red pública ni pilón de uso público y el 7% de la población vive en viviendas hacinadas. El hacinamiento en departamentos como Huánuco, Loreto y Amazonas supera el 30%. En este contexto, medidas básicas de prevención como “lavarse constantemente las manos” o “aislarse” una vez contagiado no eran recomendaciones tan sencillas de cumplir por todos los ciudadanos.

Ante esta coyuntura, el Estado incrementó el número de camas UCI, adquirió vacunas para la población, desarrolló la modalidad educativa de educación a distancia “Aprendo en casa”. Asimismo, debido al acelerado aumento de contagios de Covid19, el Estado se vio en la necesidad de implementar una de las cuarentenas más estrictas de la región. La inmovilización social obligatoria se promulgó desde el 15 de marzo de 2020<sup>4</sup> y duró de manera estricta hasta el 30 de setiembre de 2020<sup>5</sup>. Estas medidas paralizaron la atención presencial de numerosas entidades del Estado por aproximadamente siete meses.

Desde julio de 2020<sup>6</sup>, el Perú pasó a una cuarentena focalizada para las regiones que se encontrasen en mayor estado de alerta. La norma precisó que las entidades del sector público, de cualquier nivel de gobierno, desarrollarían sus actividades de manera gradual y sus trabajadores cumplirían su labor

---

<sup>4</sup> Decreto Supremo N°044-2020-PCM, que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19

<sup>5</sup> Decreto Supremo N° 146-2020-PCM, que modifica el DS N° 116-2020-PCM DS que establece las medidas que debe seguir la ciudadanía en la nueva convivencia social y Prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la nación a consecuencia del Covid19, modificado por los DS N° 129-2020-PCM, N° 135-2020-PCM y N° 139-2020-PCM.

<sup>6</sup> Decreto Supremo N° 116-2020-PCM, que establece las medidas que debe observar la ciudadanía en la Nueva Convivencia Social y prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del Covid19.

presencial en horarios diferenciados. Asimismo, la norma estableció que las entidades del sector público, establezcan mecanismos de programación de citas de atención al público a través de medios digitales, a fin de evitar aglomeraciones y promover una desestacionalización de la demanda a lo largo de toda la franja horaria de atención.

Tras cuatro meses de inmovilización social obligatoria se pasó a trabajar por fases de reactivación económica, cada una de las cuales implicaban restricciones según niveles de alerta de la región y actividades económicas posibles de realizar. Los niveles de alerta se hicieron focalizados considerando los indicadores de alerta de cada región o provincia.

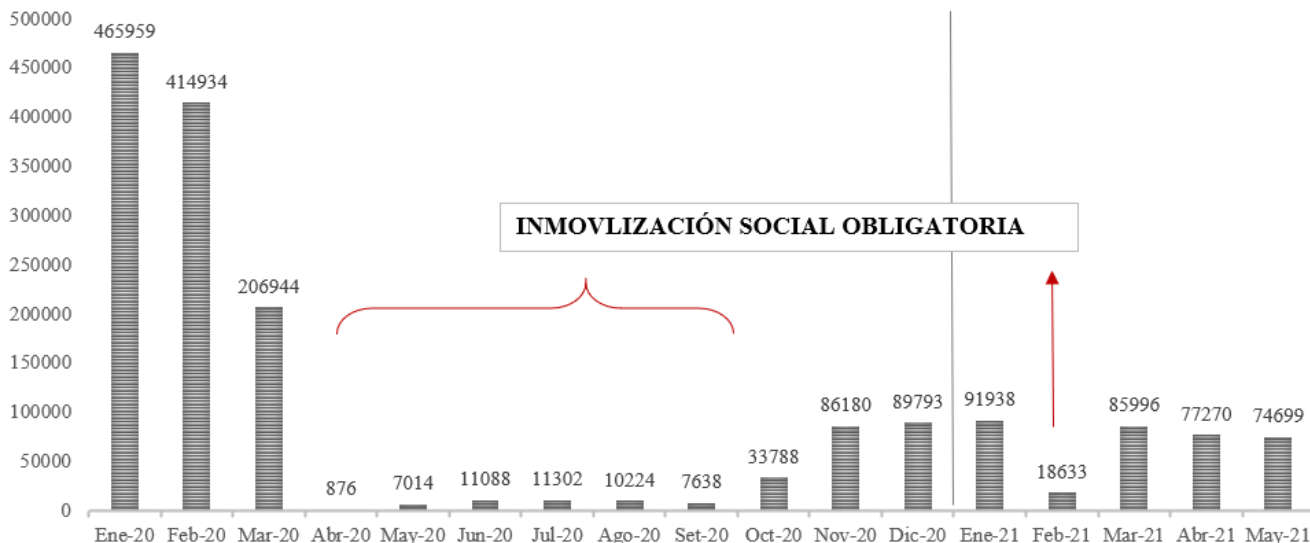
El cierre temporal de las entidades del Estado limitó el ejercicio de algunos derechos entre los ciudadanos peruanos; por ejemplo, un informe de la Defensoría del Pueblo de julio de 2020, indicaba que más de 150 mil niñas y niños nacidos durante la cuarentena no contaban con partida de nacimiento, lo que genera un impacto negativo en su derecho a la identidad. El proceso de adaptación de las instituciones públicas fue muy heterogéneo, pero la mayoría empezaron a digitalizar sus servicios u ofrecerlos de manera virtual. Sin embargo, dada la brecha de accesibilidad de internet, muchos ciudadanos vieron limitados sus derechos. En un país como el nuestro con bajo acceso a internet, este tipo de medidas no fue suficiente de informarse o satisfacer sus trámites. En un contexto de dolor e incertidumbre en el que han fallecido, según la Sala Situacional Covid19 del MINSA más de 180 mil ciudadanos, el rol de las entidades públicas debe garantizar la satisfacción de los derechos y facilitarles la vida a las personas.

### **Impactos de la Pandemia para la Plataforma MAC**

La inmovilización social obligatoria y el cierre temporal de algunas entidades del Estado para la atención representó un descenso considerable en el número de atenciones de los Centros MAC. Esto, debido a que los Centros MAC debieron dejar de atender de manera presencial durante seis meses. Miles de ciudadanos vieron limitadas sus posibilidades para la realización de trámites.

Tal como se muestra en el siguiente gráfico, las atenciones de la Plataforma MAC se han reducido considerablemente durante el periodo que duró la inmovilización social obligatoria; es decir, notándose un drástico descenso particularmente entre mayo y setiembre. Asimismo, se observa que, aunque las atenciones se han incrementado de manera paulatina en general no se ha recuperado el ritmo de atenciones previo a la Pandemia, debido, en gran parte, a la implementación de un horario reducido como a la limitación de los aforos como parte de las medidas de mitigación de riesgos de contagio. Así, se observa que en enero de 2020 se registraron más de 450 mil atenciones, mientras que en diciembre de 2020 el número de atenciones no alcanzó los 90 mil, habiéndose reducido en casi un 80%.

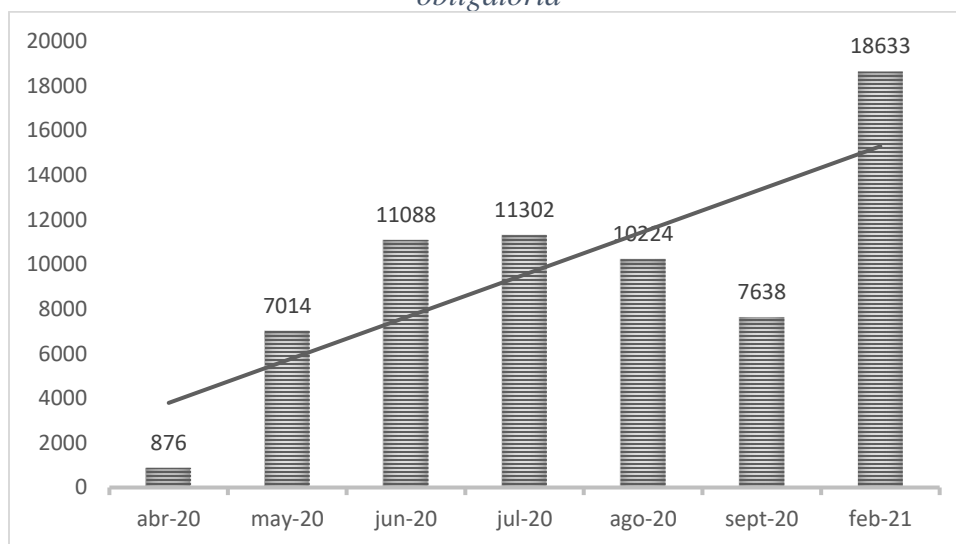
Gráfico 9 Evolución de atenciones mensuales de la Plataforma MAC (Enero 2020 - Mayo 2021)



Fuente: Bases de datos de la Plataforma MAC 2020-2021.

Haciendo un análisis histórico de las atenciones, se observa que entre el año 2019 y 2020 hubo una reducción en las atenciones de 72%. La cifra de 2 920 888 atenciones alcanzadas en el año 2020 es ligeramente mayor a la alcanzada hace 7 años, en el 2013. Sin embargo, también es posible observar que, en febrero de 2021, se atendió aproximadamente a veinte veces más ciudadanos que los atendidos durante el primer mes de inmovilización obligatoria de 2020.

Gráfico 10 Evolución de atenciones mensuales de la Plataforma MAC durante la inmovilización social obligatoria



Fuente: Bases de datos de la Plataforma MAC 2020-2021

La situación de los Centros MAC es similar a las acaecidas en otras entidades públicas, por lo que no es posible decir que todos aquellos ciudadanos que no se atendieron en los Centros MAC fueron atendidos en otras instituciones del Estado. Del mismo modo, la evidencia existente sobre las preferencias ciudadanas, no permiten afirmar que todos los ciudadanos hayan migrado necesariamente a otros canales de atención virtual o no presencial. Por tal razón, es posible que actualmente existen por lo menos

centenas de miles de ciudadanos que han visto limitadas sus posibilidades de realizar trámites o, en todo caso, no han visto la necesidad de realizarlos.

En este contexto de incertidumbre la Plataforma MAC implementó diversas acciones para, en el marco de sus competencias, suplir la brecha de atención de las diferentes entidades públicas y, fortalecer otros canales de atención que, si bien ya existían desde años anteriores, no habían sido suficientemente priorizados.

## **ACCIONES DE LA PLATAFORMA MAC DURANTE LA CRISIS SANITARIA**

Las acciones de la Plataforma MAC para poder continuar brindando el bien público durante el periodo de emergencia sanitaria debido al Covid19 han sido diferenciadas según el canal de atención.

### **Acciones en el canal de atención presencial**

Como se ha mencionado previamente, las medidas implementadas por el Estado para luchar contra el Covid19 implicaron el cierre temporal de los siete Centros de Mejor Atención al Ciudadano (Centros MAC). Durante este periodo se aprovechó para que el personal de atención presencial atendiera en canales no presenciales, ampliando sus habilidades. Pero también se contrató personal para ampliar la atención por las redes no presenciales.

Desde octubre de 2020 se comenzó con la reapertura de locales cumpliendo estrictamente con los protocolos de atención y con las medidas de bioseguridad demandados. Para mitigar los riesgos de contagio se implementaron las siguientes acciones.

- Se instalaron separadores transparentes en los módulos de atención entre el asesor y el ciudadano con el fin de mitigar el riesgo de exposición al virus
- Se implementó el uso obligatorio de mascarillas de bioseguridad tanto en los trabajadores de los locales como en los ciudadanos que ingresan al local
- Se implementó un sistema de monitoreo permanente de casos nuevos de Covid19
- Se realizaron cierres preventivos en los locales con casos de sospecha de coronavirus, procediéndose a la fumigación respectiva y a la toma de pruebas Covid19
- Se redujo el número de aforo, cuya periodicidad estuvo en función a lo indicado por el gobierno.
- Se redujo el número de horas de atención presencial
- Se implementó un sistema de citas en base al aforo diario y un cumplimiento más eficiente de las atenciones a realizar

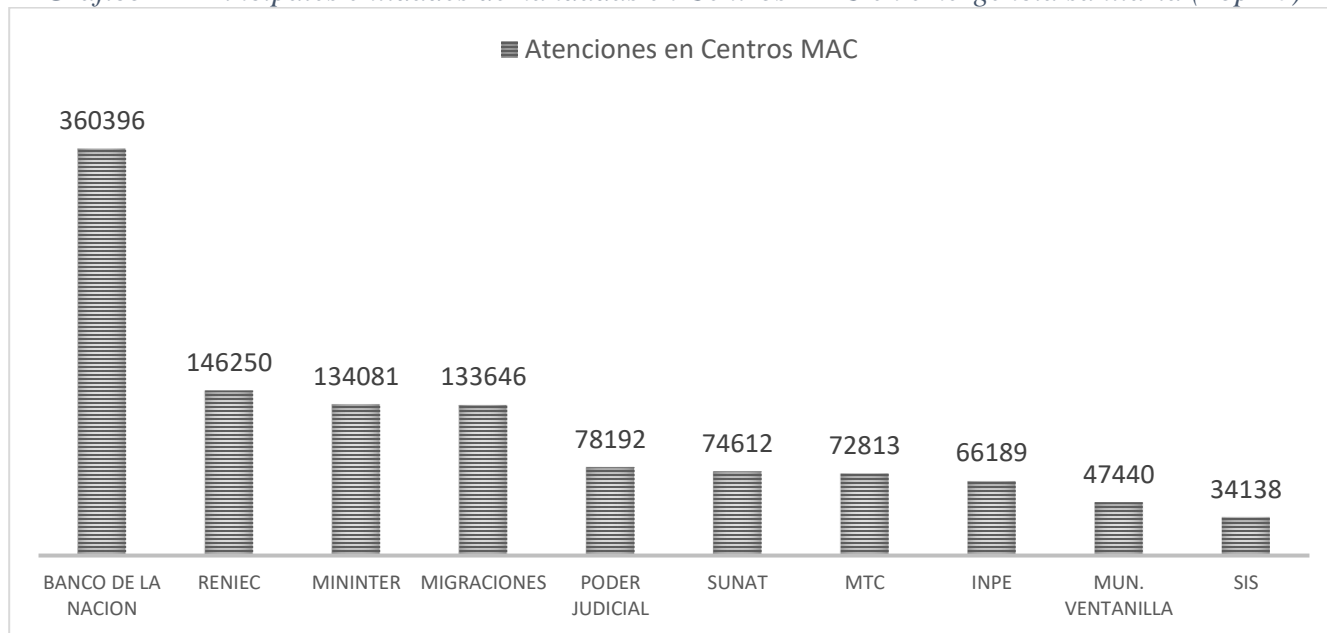
De estas medidas, la implementación de un sistema de citas fue una innovación para la Plataforma MAC, en tanto que, previamente los ciudadanos no requerían la solicitud de citas para ser atendidos. Este sistema fue desarrollado con un software libre por el Centro MAC Arequipa y, posteriormente, compartido al resto de Centros MAC. Mediante un link amigable e intuitivo, el ciudadano puede reservar su cita en el Centro MAC de su preferencia y atender su duda o solicitud con la Entidad de su interés.

Un estudio de diagnóstico realizado por los Coordinadores de los Centros MAC ha demostrado que los ciudadanos atendidos en los Centros MAC se encuentran más satisfechos que años anteriores, debido a que el tiempo de espera para ser atendido desde que llega al Centro MAC hasta que es llamado al módulo es prácticamente nulo.

En los siguientes gráficos se detallan las principales entidades demandadas por los ciudadanos que se atienden de manera presencial desde el inicio de la emergencia sanitaria hasta mayo de 2021.

Las principales entidades demandas por los ciudadanos durante el periodo de emergencia sanitaria han sido el Banco de la Nación (BN), Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), Ministerio del Interior (MININTER), Migraciones y el Poder Judicial (PJ).

*Gráfico 11 Principales entidades demandadas en Centros MAC en emergencia sanitaria (Top 10)*

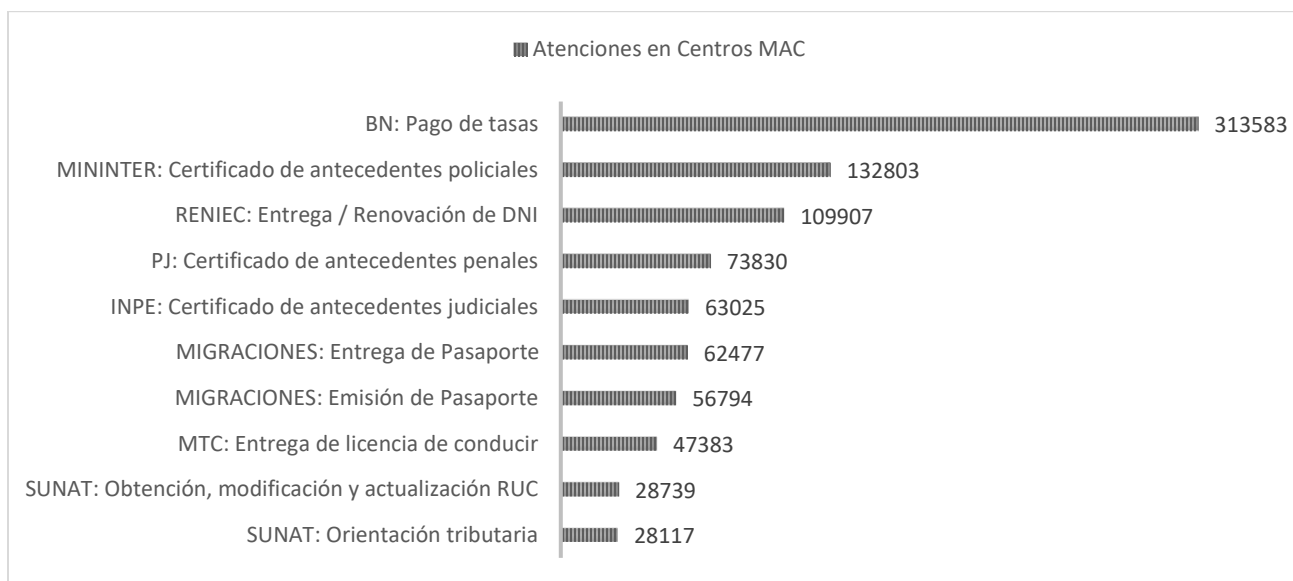


Fuente: Bases de datos del Centro MAC 2020 y Bases de datos del Centro MAC 2021 (hasta el 31 de mayo de 2021).

Del mismo modo, los servicios más demandados fueron los pagos de tasas, los certificados de antecedentes policiales, penales y judiciales, así como los trámites relacionados con el DNI, la emisión de pasaportes y de licencia de conducir. Asimismo, de SUNAT se registraron orientaciones tributarias, así como la obtención, modificación y actualización del RUC. Cabe mencionar que los antecedentes policiales, penales y judiciales suelen ser solicitados en las postulaciones a trabajos y para la solicitud de visas al extranjero.

*Gráfico 12 Principales servicios atendidos en Centros MAC durante la emergencia sanitaria (Top 10)*





Fuente: Bases de datos del Centro MAC 2020 y Bases de datos del Centro MAC 2021 (hasta el 31 de mayo de 2021).

Adicionalmente, es importante mencionar que durante el periodo mencionado se registraron más de 18 mil atenciones en ESSALUD y más de 33 mil atenciones del SIS, vinculados a la inscripción o afiliación al seguro, así como a la modificación o actualización de datos. Asimismo, se hicieron más de 5000 consultas sobre la clasificación socioeconómica o la situación en algún programa social (Pensión 65, Beca 18, Programa Juntos) o de algún Bono.

En lo que concierne al ámbito económico, se han dado más de 19 mil consultas en materia laboral, tal como bolsa de trabajo, certificados laborales y liquidación de beneficios sociales. Del mismo modo, se ha realizado la apertura de más de 2 500 negocios, lo que ha implicado también asesorías en formalización de empresas.

### **Acciones en el canal de atención no presencial**

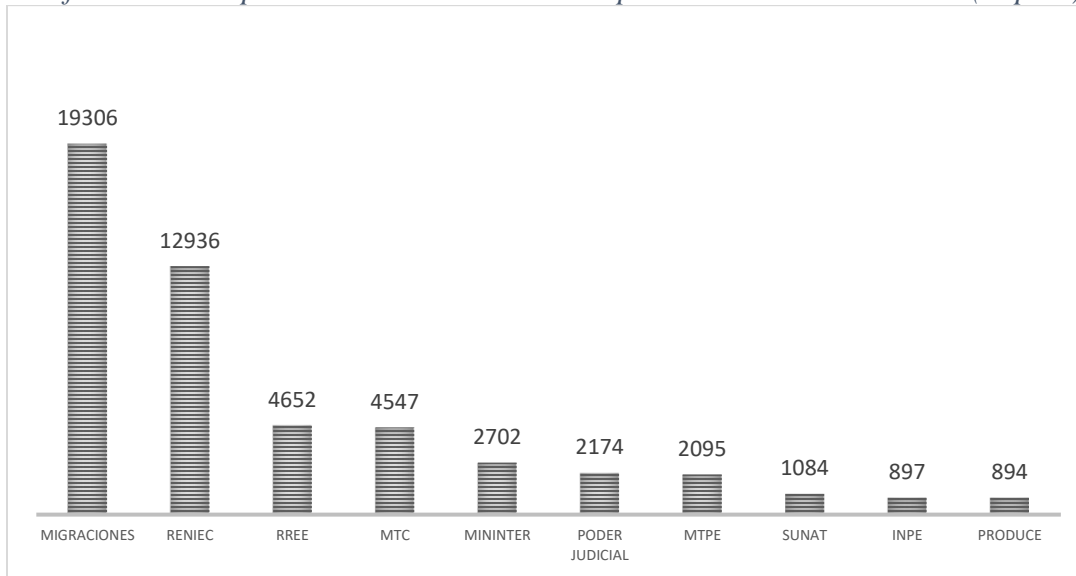
La principal acción implementada desde la Plataforma MAC ha sido el fortalecimiento del canal no presencial, a través de la contratación de personal y capacitación constante para la atención al ciudadano. En este contexto, la atención no presencial es brindada por personas con el objetivo de mantener la calidez y la personalización de la atención en función de las necesidades de los ciudadanos; en contraposición con la frialdad de una locución o menú de accesos del tipo robot.

La Plataforma MAC cuenta con varios canales de atención, los cuales son el Call-Center, el correo electrónico, el formulario de consultas, el chat, el twitter y el Facebook. A través de estos medios de comunicación los ciudadanos reciben orientaciones sobre sus trámites en diferentes entidades del Estado, pueden solicitar citas y, dependiendo del nivel de digitalización del servicio, también pueden realizar sus trámites por esta vía. En todo momento, se busca garantizar una atención de calidad que haga a los ciudadanos sentir cercanos al Estado. Asimismo, son un canal para el acceso de sugerencias para mejorar el servicio.

Durante el periodo de pandemia se ha atendido por esta vía a más de 250 mil ciudadanos. Los ciudadanos que se atienden por el canal no presencial hacen consultas principalmente sobre las siguientes entidades: Migraciones, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, Relaciones Exteriores, Ministerio de

Transportes y Comunicaciones, Ministerio del Interior, Poder Judicial, Ministerio de Trabajo y la Promoción del Empleo, Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, Instituto Nacional Penitenciario y el Ministerio de la Producción.

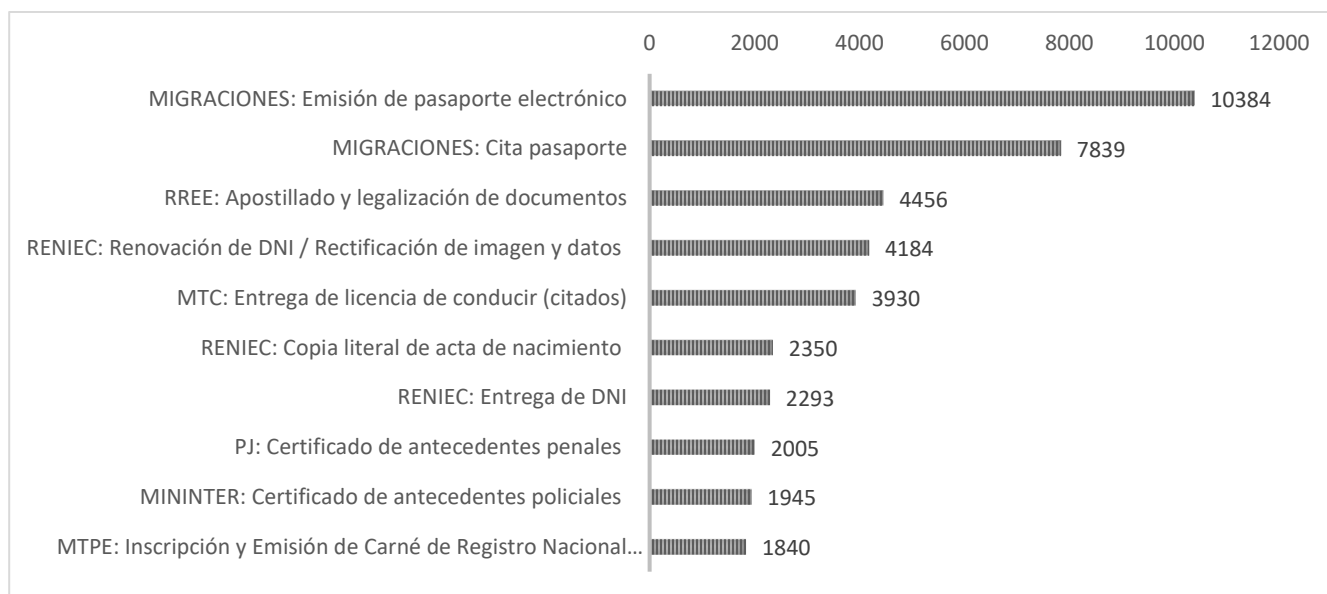
*Gráfico 13 Principales entidades demandadas por el canal No Presencial (Top 10)*



Fuente: Bases de datos de canales no presenciales 2021 (del 1 de febrero al 31 de mayo de 2021).

Del mismo modo, los servicios más demandados fueron aquellos relacionados con la emisión de pasaporte y el apostillado y la legalización de documentos. Los principales servicios demandados de la RENIEC son la renovación de DNI, rectificación de imagen y datos, copia literal de actas de nacimiento y entrega de DNI. De otro lado, se solicitaron licencias de conducir y tres documentos vinculados con la búsqueda de trabajo: Inscripción y emisión de carné de Registro Nacional de Trabajadores de Construcción Civil (RNTCC) y certificados de antecedentes penales y de antecedentes judiciales.

*Gráfico 14 Principales servicios atendidos en Centros MAC durante la emergencia sanitaria (Top 10)*



Fuente: Bases de datos de canales no presenciales 2021 (del 1 de febrero al 31 de mayo de 2021).

En aras de mantener una interacción cercana, con un trato cálido y de persona a persona, este canal de atención no presencial ha recibido una importante retroalimentación ciudadana. A continuación, se muestran algunos gráficos sobre las respuestas de agradecimiento o de felicitaciones ante las atenciones brindadas. Como se observa en los siguientes gráficos, los ciudadanos manifiestan agradecimiento ante las atenciones brindadas y el trabajo de los asesores. La satisfacción ante el trato personalizado se hace más evidente en las interacciones por Facebook, donde se registran frases como: “qué bueno que haya un espacio como este en tiempo real y no una computadora” o “la mejor atención que he tenido en mi vida”.

Gráfico 15 Felicitaciones y agradecimientos tras las atenciones brindadas por chat (2021)



Fuente: Archivos de asesores de Chat, febrero 2021

Gráfico 16 Felicitaciones y agradecimientos tras las atenciones brindadas por facebook(2021)



Fuente: Archivos de asesores de facebook, febrero 2021

Además, es importante mencionar que este canal no presencial tiene un importante sesgo urbano o de usuarios que se encuentran más familiarizados con la realización de trámites o búsqueda de orientaciones virtuales. Así, se observó que, del total de atenciones que se tuvieron el 2021 por el canal no presencial, el 77.6% son de Lima Metropolitana o Callao, el 3% pertenecen a otras regiones del país y un porcentaje importante no ha respondido sobre su procedencia.

Cabe resaltar también que, mediante el canal no presencial se habilitó una opción de atenciones sobre consultas Covid19. A través de esta línea se realizaron un total de 272 consultas relacionadas al Covid19 entre enero y mayo de 2021. El 66.2% de estas consultas se realizaron en el mes de febrero, mes en el que se dio una cuarentena obligatoria. El 16% de estas consultas se relacionan con bonos otorgados por el gobierno por motivos del Covid19, mientras que el 37.5% consistían en consultas vinculadas al aforo de restaurantes, pases laborales y restricciones de movilidad. Ha medida que se han ido flexibilizando las normas ante el Covid y disminuyendo los casos, se han ido reduciendo también las consultas sobre el tema. Sin embargo, la Plataforma MAC ha fungido más como un espacio de atención sobre los trámites regulares del Estado que como un espacio de atención sobre consultas específicas del Covid19.

### **Acciones en el canal de atención semipresencial**

La principal acción implementada desde la Plataforma MAC ha sido el fortalecimiento del canal semipresencial, a través de la ampliación de la cobertura de los MAC Express en zonas rurales del país o con poco o bajo acceso a internet. Este canal de atención es importante, porque tanto los canales de atención presencial o no presencial terminan atendiendo a la población principalmente urbana, que se encuentra más cercana a los distritos con presencia de Centro MAC o que tienen más familiaridad con las tecnologías de información y comunicación. En este contexto, surge MAC Express como un paquete de atención que incorpora a un asesor ubicado en un espacio físico junto conectado a una interfaz que le brinda acceso a un abanico de más de 35 trámites digitalizados.

Este canal de atención mixto permite a las entidades públicas acercar sus trámites y servicios al ciudadano; eliminando el gasto de alquiler, servicios y contratación de personal que demandaría la instalación de una sede de atención en una zona rural. Y beneficia a los peruanos y peruanas que viven en comunidades, caseríos y centros poblados para acceder fácilmente a estos servicios, ahorrándole los gastos de transporte, alimentación, alojamiento, tiempo lejos de su familia, etc.

El canal Mixto de atención al ciudadano es el MAC Express. Este está soportado en un medio digital e instalado en un espacio físico existente en una entidad pública a través de la cual se brinda atención presencial a los ciudadanos que demandan los trámites digitalizados, parcial o totalmente, de las distintas entidades públicas. Con la implementación del MAC Express se cumple concretamente el objetivo de Gobierno de "Acercar el Estado al ciudadano" al permitir que todos los peruanos y peruanas tengan acceso igualitario a los servicios y trámites públicos.

MAC Express ha sido el único canal de atención que ha experimentado un crecimiento exponencial durante la pandemia. A mayo del 2021, ha atendido 67.9% más ciudadanos que los atendidos durante todo el año 2020; además, se espera que, para el final del año 2021, haya triplicado sus atenciones con relación al 2019. El MAC Express tiene un alto potencial de replicabilidad tanto a nivel de cobertura como de ampliación de servicios y, es especialmente recomendable para poblaciones rurales y con bajo acceso a internet.

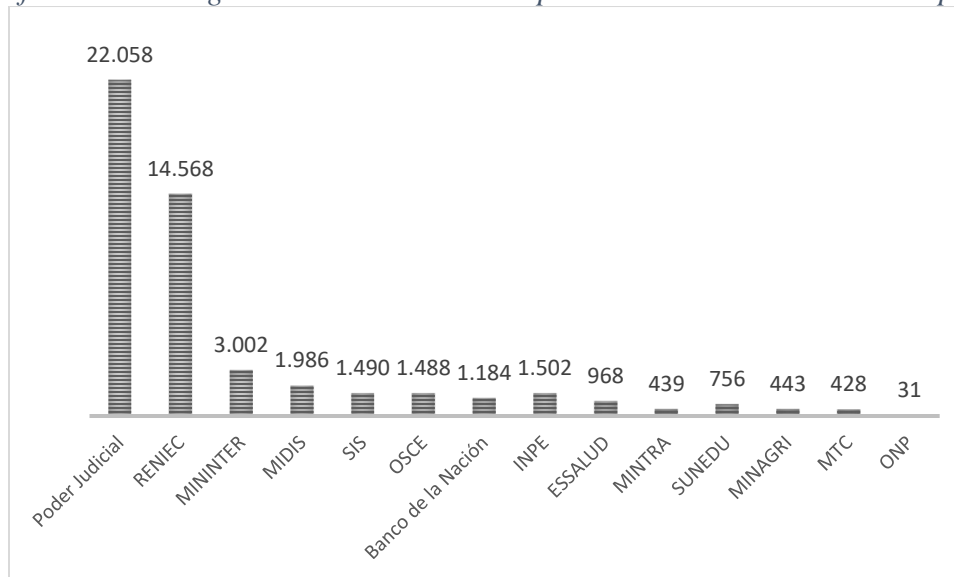
Entre los principales beneficios del MAC Express se encuentran los siguientes:

- Acceso a los trámites y servicios del Estado sin salir de su comunidad.
- Elimina los elevados gastos de traslados y horas para acceder a los trámites y servicios
- Eliminar pago a tramitadores
- Acceso a la atención con enfoque intercultural y en idioma original
- Incentiva a las entidades públicas a digitalizar sus servicios
- Elimina el gasto de las entidades en el alquiler de locales y contratación de personal en las zonas alejadas de las ciudades.
- Mejora la gestión municipal y eleva los estándares de atención
- Promociona los servicios municipales
- Mejora el conocimiento y competencias profesionales de los asesores, capacitándolos en el manejo de las plataformas digitales de las entidades y mejorando su calidad de atención.

Respetando todas las medidas de bioseguridad para evitar el contagio y propagación pandémica, los MAC Express de algunas municipalidades, de los Tambos y los PIAS continuaron atendiendo las necesidades y requerimientos de los ciudadanos durante la inmovilización social obligatoria; generando más de 1,900 atenciones a nivel nacional.

Durante la emergencia sanitaria, las principales entidades demandadas por los ciudadanos que se han atendido en los MAC Express han sido el Poder Judicial, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, el Ministerio del Interior, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, el Seguro Integral de Salud y el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado.

*Gráfico 17 Ranking de entidades demandadas por los ciudadanos en MAC Express*

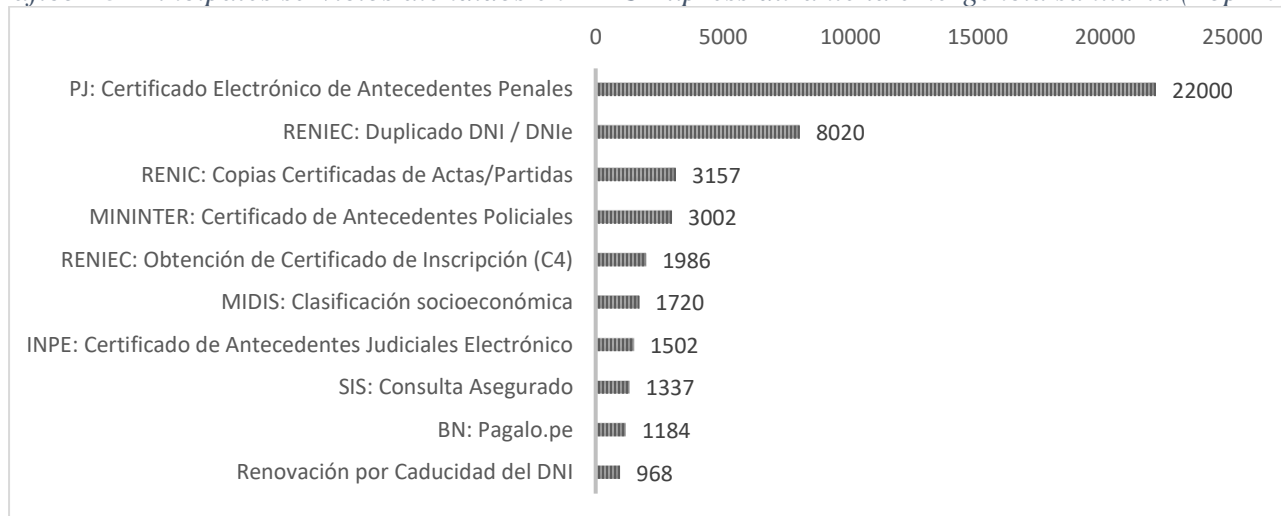


Fuente: Bases de datos de MAC Express 2020 y Bases de datos de MAC Express 2021 (hasta el 31 de mayo de 2021).

En cuanto a los principales servicios o trámites realizados por los ciudadanos que se atendieron en MAC Express se observa que los principales fueron aquellos trámites relacionados con el Documento Nacional de Identidad (renovación, duplicado, actualización), trámites vinculados con la obtención de certificados solicitados para formalizar contratos laborales tales como los certificados de antecedentes penales,

judiciales y policiales, así como consultas sobre el estado del asegurado tanto en el Sistema Integral de Salud como en EsSalud. Un 3.4% de ciudadanos realizaron consultas sobre la clasificación socioeconómica de sus hogares. Cabe mencionar que esta clasificación brinda la posibilidad de acceder a algún programa social del Estado.

*Gráfico 18 Principales servicios atendidos en MAC Express durante la emergencia sanitaria (Top 10)*



Fuente: Bases de datos de MAC Express 2020 y Bases de datos de MAC Express 2021 (hasta el 31 de mayo de 2021).

Desde su creación, el canal de MAC Express ha demostrado ser una buena práctica en atención al ciudadano. Acerca los servicios y trámites públicos a las poblaciones rurales y en estado de vulnerabilidad; han venido incrementándose el número de MAC Express a nivel nacional y cada vez se implementan de manera más ágil; asimismo, cada vez hay más entidades públicas que incluyen sus trámites digitalizados a la Plataforma. Actualmente atiende a más de 210 comunidades de la Selva y Sierra.

## CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

La Pandemia en el Perú ha tenido un impacto importante en las entidades públicas. Específicamente, el cierre temporal de algunas de estas obligó a los funcionarios a pensar cómo poder continuar ofreciendo el bien público y cumplir sus objetivos misionales en un contexto de no-presencialidad. En este ámbito, existían estrategias como la Plataforma MAC que ya venían ampliando sus canales de atención; sin embargo, estos no se encontraban suficientemente consolidados.

La necesidad de poder continuar brindando una atención al ciudadano generó que la estrategia se orientara en el fortalecimiento de otros canales de atención. Esto pasó por una redistribución del personal para dichos fines, en un énfasis en la capacitación y en la alianza con otras instituciones para brindar paquetes de mínima intervención y de máximo impacto como el MAC Express. En este contexto, la finalidad de la Plataforma fue mantener la “cercanía” con el ciudadano, incluso si esto se hacía de manera virtual o no-presencial, a través de una atención que pusiera en primer lugar al ciudadano y a sus necesidades.

El principal aprendizaje que deja la Pandemia es la importancia de mantener los tres canales de atención, considerando las diferentes necesidades y perfiles de los ciudadanos. Específicamente, ha ayudado a

visibilizar el gran potencial de crecimiento y de replicabilidad que tienen MAC Express, el cual juega un rol fundamental en el proceso de acercamiento de derechos a ciudadanos; especialmente de aquellos más vulnerables, con una amplia brecha de internet y de alfabetización digital.

Desde el canal presencial, es fundamental cumplir con las medidas de bioseguridad lo que limita el aforo y los horarios de atención, pero también la experiencia ha demostrado la importancia de los recursos humanos contratados en la propuesta de soluciones tecnológicas y de otro tipo, que luego puedan ser replicadas en otras sedes, tal como se dio en el caso de la creación del sistema de citas.

Tal como lo demuestran los gráficos previamente señalados, en un contexto de crisis como el vivido, el número de trámites vinculados a la búsqueda de trabajo y de formalización o asesorías respecto a la creación de nuevas empresas se ha mantenido. Pero, son también importantes aquellos trámites vinculados con los Documentos Nacional de Identidad y con la afiliación o modificación de datos a seguros de salud. Actualmente, la Plataforma MAC se encuentra en un proceso de mejora de la gestión integrada de su información, lo que permitirá incrementar una oferta de entidades y servicios, desde las demandas y necesidades actuales y futuras de los ciudadanos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BID 2018. El fin del trámite eterno. Ciudadanos, burocracia y gobierno digital. Disponible en: <https://publications.iadb.org/en/wait-no-more-citizens-red-tape-and-digital-government>

Defensoría del Pueblo (2020). Defensoría del Pueblo: más de 150 mil niñas y niños nacidos durante cuarentena no cuentan con partida de nacimiento. Publicado con fecha 23 de julio de 2020. Disponible en: <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-mas-de-150-mil-ninas-y-ninos-nacidos-durante-cuarentena-no-cuentan-con-partida-de-nacimiento/>

Foro Mundial Económico (2017). The Global Competitiveness Report 2016-2017. Cologny, Suiza: FEM. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

INEI (2020). Informe Técnico. Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Trimestre: julio-agosto-setiembre 2019 y 2020. Disponible en:

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-tic-iii-trimestre2020.pdf>

IPSOS (2019). Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana, encargada por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros

MINSA. Sala situacional de Covid 19. Disponible en:

[https://covid19.minsa.gob.pe/sala\\_situacional.asp](https://covid19.minsa.gob.pe/sala_situacional.asp). Revisado el 9 de junio de 2021.

PCM 2013. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Disponible en: <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>

PNUD (2020). El impacto de la pandemia en los hogares peruanos. Disponible en:

<https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2020/mas-alla-de-lo-sanitario--el-impacto-de-la-pandemia-en-los-hogar.html>

Salud con Lupa (2020). Latinoamérica en Cuidados Intensivos. Publicado el 27 de abril de 2020: Disponible en: <https://saludconlupa.com/series/coronavirus/latinoamerica-en-cuidados-intensivos/>

## **RESUMEN**

La Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano (Plataforma MAC) se creó en el año 2008 con el objetivo de brindar diferentes servicios públicos en un solo local, facilitando la vida de ciudadanos y ciudadanas. Durante la última década se ha expandido a dieciséis regiones del país, ha ido asociándose a más

entidades públicas y ha incrementado sostenidamente las atenciones a los ciudadanos. Sin embargo, la pandemia ha significado para el país y para la Plataforma MAC importantes retos y desafíos. El cierre temporal de los Centros MAC, debido a la inmovilización social obligatoria, ha sido un catalizador para ampliar y fortalecer otras maneras de satisfacer las necesidades de las ciudadanas y ciudadanos. Es así que, la pandemia permitió a la Plataforma MAC fortalecer y acelerar el crecimiento de otros canales de atención, tales como el canal semipresencial (MAC Express) y no presencial (Aló MAC, chat, correo y redes sociales). A través de estos canales, se pudo seguir atendiendo a ciudadanas y ciudadanos, brindando un amplio abanico de servicios públicos. En este contexto, ha sido sorprendente el crecimiento de los MAC Express, especialmente en zonas rurales. Las características socioeconómicas, de brechas de infraestructura y geográficas del Perú, hacen necesario continuar fortaleciendo estos tres canales de atención con el objetivo de ofrecer una atención pertinente, oportuna y de calidad al ciudadano.

Palabras claves: Perú, Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano, atención presencial, atención no presencial, atención semipresencial, Covid19, articulación entre entidades públicas