

LA INNOVACIÓN PÚBLICA COMO GENERADOR DE VALOR PÚBLICO EN LOS CENTROS DE MEJOR ATENCIÓN AL CIUDADANO DEL PERÚ: UN ANÁLISIS DESDE LA TEORÍA INSTITUCIONAL DE SCOTT

PUBLIC INNOVATION AS A DRIVER OF PUBLIC VALUE IN PERU'S ENHANCED CITIZEN SERVICE CENTERS: AN ANALYSIS USING SCOTT'S INSTITUTIONAL THEORY

PP. 85-115

Narda Victoria Velarde Barrionuevo

Independiente

40450462@caen.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0387-526X>

Licenciada en Administración. Actualmente cursa el Doctorado en Políticas Públicas y Gestión del Estado en el CAEN. Ha laborado en el Ministerio Público - Fiscalía de la Nación, SUNAT y OSINERGMIN, principalmente en Cusco y otras regiones. Docente en la Universidad Continental, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco y la Escuela Nacional de Control.

Recibido: 30 Ene 25

Aceptado: 11 Jun 25

Publicado: 17 Jun 25

Resumen

Este artículo analiza, desde una revisión documental, cómo la innovación pública en los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) del Perú promueve la generación de valor público, empleando la Teoría Institucional de Scott como marco teórico. Mediante una revisión documental, se examina cómo las prácticas innovadoras en los MAC han contribuido a la creación de valor público, mediante la implementación de prácticas innovadoras en los MAC y su impacto en el desarrollo de la nueva Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. El análisis de literatura sugiere que la innovación en los MAC, manifestada en la digitalización de servicios, la simplificación de procesos y la capacitación del personal, ha contribuido significativamente a la generación de valor público al elevar la eficiencia, accesibilidad y calidad de los servicios gubernamentales. La aplicación de la Teoría

Institucional de Scott revela cómo los pilares regulativo, normativo y cognitivo han influido en la adopción y legitimación de estas innovaciones. Los Centros de Mejor Atención al Ciudadano demuestran cómo la colaboración entre diversas entidades del Estado puede transformar la relación con los ciudadanos al maximizar el uso eficiente de recursos y asegurar servicios accesibles. La revisión documental, concluye que, si bien los MAC representan un progreso significativo en la reforma de la gestión pública peruana, persistiendo aún desafíos en términos de coordinación interinstitucional, adaptación a necesidades locales y sostenibilidad de las innovaciones.

Palabras clave: Innovación pública, Valor público, Centros MAC, Teoría Institucional, Modernización del Estado.

Abstract

This article analyzes, through a literature review, how public innovation in Better Citizen Service Centers (BCCs) in Peru promotes the creation of public value, using Scott's Institutional Theory as a theoretical framework. Through a literature review, it examines how innovative practices in BCCs have contributed to the creation of public value through the implementation of innovative practices in BCCs and their impact on the development of the new National Policy for the Modernization of Public Management by 2030. The literature analysis suggests that innovation in BCCs, manifested in the digitalization of services, process simplification, and staff training, has significantly contributed to the creation of public value by increasing the efficiency, accessibility, and quality of government services. The application of Scott's Institutional Theory reveals how the regulatory, normative, and cognitive pillars have influenced the adoption and legitimization of these innovations. The BCCs demonstrate how collaboration between various state entities can transform the relationship with citizens by maximizing the efficient use of resources and ensuring accessible services. The documentary review concludes that, while the MACs represent significant progress in the reform of Peruvian public management, challenges persist in terms of inter-institutional coordination, adaptation to local needs, and sustainability of innovations.

Keywords: Public Innovation, Public Value, MACs, Institutional Theory, State Modernization

En un mundo donde la eficiencia y la transparencia son cada vez más demandadas por los ciudadanos, la gestión pública en Perú se encuentra en un punto crítico. Los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) representan una iniciativa clave para modernizar la interacción Estado-ciudadanía, promoviendo un modelo eficiente y accesible de atención de servicios públicos. Este artículo se plantea examinar cómo estas iniciativas no solo mejoran la calidad del servicio, sino que también generan un valor público significativo.

La Teoría Institucional de Scott (2014) se utilizó como marco analítico para sistematizar las evidencias documentales y explorar su relación con la generación de valor público. También se consideró en el análisis el planeamiento estratégico y la prospectiva, siendo elementos esenciales para la modernización de los servicios públicos, ya que permiten anticipar y prepararse ante futuros escenarios que optimicen la eficiencia y el impacto en la ciudadanía.

En el contexto peruano, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha promovido un enfoque prospectivo alineado con la Política de Modernización de la Gestión Pública. Esta política busca establecer un Estado orientado a resultados donde la innovación y la atención centrada en el ciudadano son fundamentales para generar valor público. En las últimas décadas, la gestión pública en Perú se ha centrado en superar desafíos asociados a la calidad de los servicios ciudadanos, en este contexto, los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) emergen como una iniciativa innovadora diseñada para transformar la interacción entre el Estado y los ciudadanos.

Esta revisión documental analiza la contribución de la innovación pública implementada en los MAC, cuya relevancia radica en la contribución al entendimiento de cómo las prácticas innovadoras pueden mejorar los servicios públicos y por ende la satisfacción, al integrar múltiples servicios gubernamentales en un solo punto de atención, representando una innovación significativa en la prestación de servicios públicos en Perú. El fin de esta revisión es estudiar la aplicación de la Teoría Institucional de Scott en la implementación de los Centros MAC del Perú, examinando cómo los pilares regulativo, normativo y cognitivo contribuyen a la generación de valor público en la modernización de la prestación de los servicios ciudadanos.

Por lo tanto, esta publicación se fundamenta en la Teoría Institucional de Scott (2014), que proporciona un marco para entender cómo las instituciones públicas adoptan y legitiman nuevas prácticas. Además, se apoya en los conceptos de valor público de Moore (1995) y en las perspectivas sobre innovación pública de Ramírez-Alujas (2012) y Ortegón Quiñones (2018).

Después de presentar el contexto y los objetivos del estudio, este artículo se dividirá en varias secciones clave: primero, se explorará el marco teórico que sustenta el análisis; luego, se discutirá la metodología empleada para la revisión documental; posteriormente, se presentarán los resultados sobre las innovaciones en los MAC; finalmente, se ofrecerán conclusiones y recomendaciones.

Método

Esta revisión documental analiza la literatura sobre innovación pública y generación de valor público en los Centros MAC del Perú, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Baumeister y Leary (1997) para revisiones narrativas. El proceso se estructuró en tres fases:

Búsqueda y Selección Documental

Se revisaron documentos publicados entre 2015 y 2024, un período que coincide con el desarrollo e implementación del modelo actual de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC). Este horizonte temporal se justifica por dos hitos fundamentales en la modernización de los servicios públicos peruanos: primero, la consolidación del modelo operativo de los MAC en 2015, que marcó un cambio significativo en su estructura y funcionamiento; segundo, la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, que incorpora el modelo de gestión del Proyecto Especial Legado en los MAC para el año 2024. Este enfoque permite analizar la evolución y consolidación del modelo MAC como una innovación clave en la gestión pública peruana.

La exploración se realizó en bases de datos académicas como Google Scholar y JSTOR, complementada con repositorios institucionales peruanos relevantes.

Las palabras clave incluyeron: innovación pública, valor público, Centros MAC, modernización estatal, gestión pública peruana, Planeamiento Estratégico, prospectiva, innovación pública.

Criterios de Inclusión

- Documentos oficiales sobre implementación y funcionamiento de Centros MAC.
- Estudios académicos sobre innovación en gestión pública peruana.
- Normativas y políticas relacionadas con modernización estatal.
- Informes técnicos sobre valor público en servicios gubernamentales.

Análisis e Interpretación

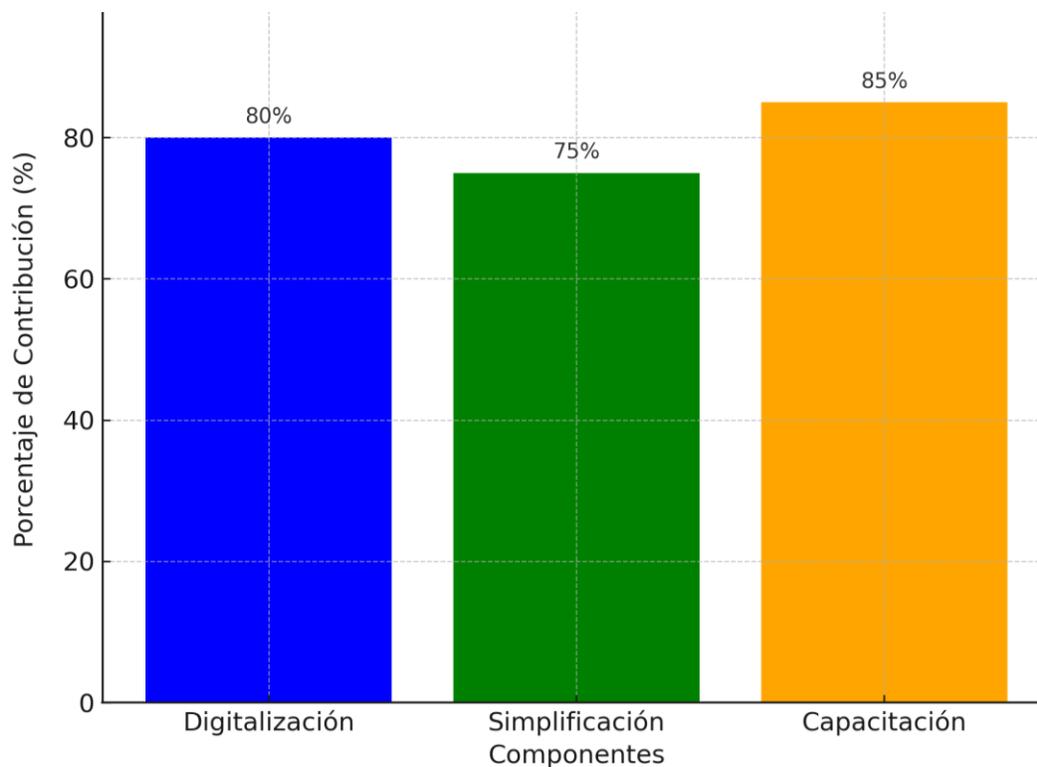
Se empleó el marco analítico de la Teoría Institucional de Scott (2014) para examinar los documentos. Se identificaron patrones y tendencias en la literatura sobre innovación pública. Se analizó la evidencia documental sobre generación de valor público en los MAC.

Esta metodología permitió sistematizar la literatura existente y analizar cómo los Centros MAC han implementado prácticas innovadoras para generar valor público, considerando los tres pilares institucionales propuestos por Scott.

Desarrollo Temático

Contexto Histórico

La gestión pública en Perú ha atravesado diversas reformas a partir del siglo XX con el propósito de mejorar la eficiencia del Estado y fortalecer su capacidad para responder a las necesidades ciudadanas. En este marco, el planeamiento estratégico ha emergido como un instrumento clave para guiar las acciones del gobierno hacia objetivos claros y medibles. La creación de los MAC refleja los esfuerzos continuos por modernizar el Estado y garantizar que los servicios públicos estén más accesibles a los ciudadanos, bajo la aplicación de la innovación pública, y sus componentes clave: personal capacitado, simplificación de procesos y digitalización.

Figura 1*Componentes clave de la innovación pública en los MAC***Planeamiento Estratégico**

El planeamiento estratégico es un proceso sistemático que permite a las organizaciones orientar su dirección a largo plazo mediante la identificación de objetivos claros y la formulación de estrategias adecuadas para alcanzarlos (De Soto & Castañeda, 2018). En el contexto peruano, este proceso es particularmente relevante debido a la urgencia de modernizar la gestión pública.

Importancia del Planeamiento Estratégico en los MAC

Los MAC representan un esfuerzo destacable por parte del gobierno peruano para centralizar servicios y mejorar la atención al ciudadano. La implementación efectiva del planeamiento estratégico en estos centros es crucial para:

- Definir objetivos claros: Establecer metas específicas que guíen las acciones gubernamentales hacia resultados medibles.
- Optimizar recursos: Asignar eficientemente recursos humanos y tecnológicos necesarios para brindar un servicio eficiente.
- Evaluar resultados: Implementar sistemas robustos que permitan medir resultados e impactos reales sobre la ciudadanía.

Prospectiva como Herramienta Estratégica

La prospectiva es una metodología complementaria al planeamiento estratégico que permite anticipar escenarios futuros, facilitando que las organizaciones públicas respondan adaptativamente a los cambios. Según López Ávila y Pontet Ubal (2013), esta metodología ayuda a las instituciones a ser proactivas ante cambios inesperados.

Aplicación de la Prospectiva en los MAC

La prospectiva es esencial para:

- Evaluar tendencias emergentes: Analizar factores sociales, económicos y tecnológicos que puedan impactar el futuro.
- Identificar riesgos y oportunidades: Reconocer posibles obstáculos, así como áreas donde se pueden generar beneficios.
- Formular estrategias efectivas: Desarrollar planes flexibles que puedan adaptarse a diferentes escenarios futuros.

Importancia del Enfoque Centrado en el Ciudadano

Implementar el enfoque centrado en el ciudadano implica reconocer a las personas no solo como beneficiarios pasivos, sino como actores activos en el proceso de gestión pública. Este cambio de paradigma es esencial para construir una relación más transparente y efectiva entre el gobierno y la ciudadanía. Los MAC son un ejemplo práctico de cómo este enfoque puede traducirse en mejoras tangibles en la calidad del servicio público.

Teoría Institucional

La Teoría Institucional, particularmente las propuestas de William Richard Scott (2014), proporciona un marco conceptual fundamental para entender cómo las instituciones públicas pueden adoptar prácticas estratégicas que respondan a las expectativas sociales y normativas. Según Scott (2014), las organizaciones operan dentro de un entorno definido por tres pilares: regulativo, normativo y cognitivo. Este marco permite analizar cómo los MAC pueden alinearse con estas dimensiones para crear valor público.

Pilar Regulatorio: Este pilar se refiere a las leyes y regulaciones que dictan cómo deben operar las instituciones. Para el caso peruano, el Decreto Legislativo N°1088 instituye las bases del marco regulatorio para el planeamiento estratégico, definiendo procedimientos claros y estándares de calidad, creando el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y define las funciones del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Según Castro Vicente (2019), estas regulaciones son esenciales para la institucionalización del planeamiento estratégico en el sector público, ya que establecen procedimientos claros y estándares mínimos de calidad.

Pilar Normativo: Este pilar abarca las normas sociales y valores que influyen en el comportamiento organizacional. Las expectativas sobre la calidad del servicio público afectan directamente cómo se diseñan e implementan iniciativas como los MAC. Gamboa et al. (2012) sostienen que la planificación estratégica promueve la formulación de objetivos claros dentro de una organización, lo cual es crucial para establecer un enfoque centrado en el ciudadano.

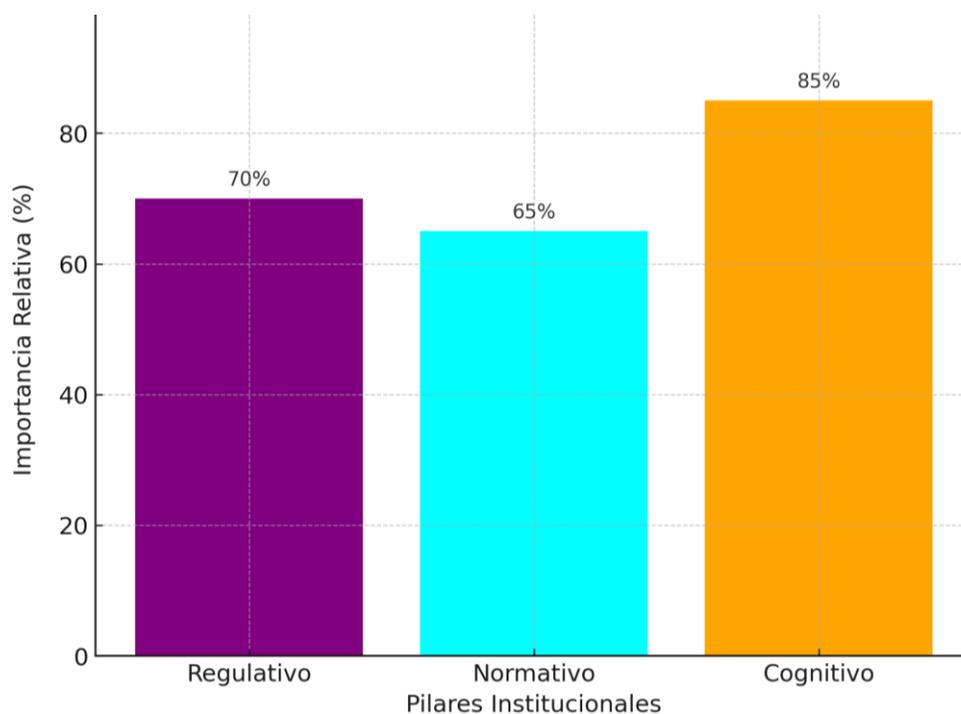
Pilar Cognitivo: El pilar cognitivo evidencia una transformación en la percepción ciudadana sobre la eficiencia y confiabilidad del servicio público, fortaleciendo la relación entre el Estado y los ciudadanos. Este pilar incluye los marcos mentales y percepciones que afectan cómo se interpretan los eventos dentro del contexto público. La percepción pública sobre la eficacia del gobierno influye en su disposición a utilizar servicios como los ofrecidos por los MAC. Una imagen positiva del Estado puede fomentar una mayor participación ciudadana y confianza en las instituciones (Sánchez et al., 2007).

La teoría institucional de William Richard Scott es una de las más destacadas de las ciencias sociales, especialmente en el campo de la sociología organizacional y la gestión. William R. Scott ha desarrollado una visión del entorno organizacional que resalta la importancia de las instituciones, normas y reglas sociales que estructuran el comportamiento de las organizaciones. Su trabajo se basa en una perspectiva que combina la sociología con los estudios organizacionales, y provee un marco que permite entender cómo las instituciones impactan en el funcionamiento de las organizaciones.

Asimismo, la teoría institucional de William R. Scott brinda una visión compleja de cómo las organizaciones se adaptan a su entorno no solo a través de la eficiencia económica o técnica, sino también a través de la conformidad con las normas, regulaciones y expectativas sociales prevalentes. Este enfoque explica la razón por la cual las organizaciones tienden a ser similares entre sí, y cómo las presiones externas y los valores culturales influyen en las decisiones organizacionales.

Figura 2

Hipótesis sobre los pilares institucionales de Scott en los MAC



Planeamiento Estratégico, Teoría Institucional de Scott y Valor Público en los MAC

El planeamiento estratégico en el sector público peruano, particularmente en el contexto de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC), puede ser analizado de manera efectiva a través del lente de la Teoría Institucional de Scott (2014). Esta teoría provee un marco valioso para entender cómo las innovaciones en la gestión pública, como los MAC, se institucionalizan y generan valor público. Scott (2014) propone tres pilares institucionales - regulativo, normativo y cognitivo - que son fundamentales para comprender cómo las organizaciones adoptan y legitiman nuevas prácticas. En el contexto de los MAC, estos pilares se manifiestan de la siguiente manera: Esta teoría también proporciona herramientas prácticas para evaluar cómo las organizaciones públicas pueden adaptarse a los cambios sociales y económicos, logrando una mayor legitimidad institucional.

Pilar Regulatorio

Este pilar se refiere a las reglas, leyes y sanciones que guían el comportamiento organizacional. En el caso de los MAC, el pilar regulativo se manifiesta en:

- El marco legal que establece y regula los MAC, como el Decreto Supremo N° 090-2019-PCM que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros.
- Las normas técnicas y protocolos de atención al ciudadano establecidos por la Secretaría de Gestión Pública.
- Los acuerdos interinstitucionales que permiten la integración de servicios de diferentes entidades en un solo punto de atención.

El planeamiento estratégico en este contexto implica alinear los objetivos y metas de los MAC con el marco regulatorio existente, así como proponer modificaciones normativas cuando sea necesario para mejorar la efectividad de los servicios.

Pilar Normativo

Este pilar se refiere a los valores y normas que definen los objetivos y metas legítimas, así como los medios apropiados para alcanzarlos. En los MAC, el pilar normativo se evidencia en:

- La cultura de servicio al ciudadano que se promueve entre el personal de los MAC.
- Los estándares de calidad en la atención que se instituyen y monitorean constantemente.
- Los programas de capacitación continua a los servidores civiles, que no solo abordan aspectos técnicos sino también éticos y de valores del servicio público.

El planeamiento estratégico, desde esta perspectiva, debe considerar cómo fortalecer y promover estos valores y normas, asegurando que estén alineados con la misión de crear valor público a través de una atención con calidad y calidez.

Pilar Cognitivo

Este pilar se refiere a las ideas y creencias comunes que forman la base de nuestra realidad social. Estas ideas ayudan a las personas a entender el mundo que les rodea y a comunicarse entre sí. En una organización, estas concepciones compartidas crean una cultura que guía cómo los miembros interactúan y trabajan juntos.

En este contexto, se puede aplicar el modelo de “historia de vida” propuesto por la OCDE, que busca mejorar la atención al ciudadano a lo largo de todas las etapas de su vida. Este modelo destaca la importancia de comprender las necesidades y experiencias de las personas para ofrecer servicios más efectivos y relevantes. Al integrar este enfoque, se promueve una atención al ciudadano que no solo considera sus necesidades actuales, sino que también anticipa y responde a sus expectativas futuras.

En el contexto de los MAC, el pilar cognitivo se manifiesta en:

- La percepción compartida entre funcionarios y ciudadanos sobre lo que constituye un servicio público de calidad.
- El entendimiento común sobre el rol de los MAC como una innovación en la gestión pública.
- Las expectativas de los ciudadanos sobre cómo deben ser atendidos por las instituciones públicas.

El planeamiento estratégico debe considerar cómo influir en estas percepciones y entendimientos compartidos, promoviendo una visión de los MAC como centros de excelencia en el servicio público. La creación de valor público a través de los MAC puede ser entendida como el resultado de la alineación exitosa de estos tres pilares institucionales. Moore (1995) define el valor público como los beneficios que una organización pública genera para la sociedad. En el caso de los MAC, esto se traduce en maximizar el uso eficiente de recursos y asegurar servicios accesibles, considerando como factores de éxito para aplicación de este modelo de innovación pública los siguientes:

- Eficiencia operativa: Reducción de tiempos de espera y simplificación de trámites, lo cual se alinea con el pilar regulativo al cumplir con las normas de modernización del Estado.
- Satisfacción ciudadana: Mejora en la percepción de la calidad del servicio público, lo cual se relaciona con el pilar normativo al reflejar los valores de orientación al ciudadano.
- Confianza institucional: Aumento en la legitimidad y confianza en las instituciones públicas, lo cual se vincula con el pilar cognitivo al transformar las percepciones sobre la eficacia del Estado.

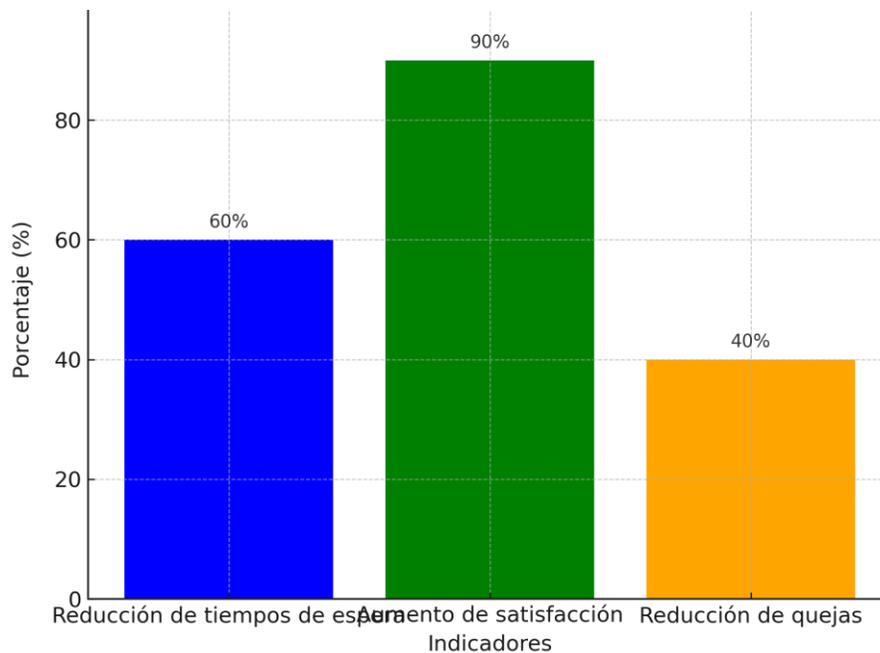
El planeamiento estratégico de los MAC, por lo tanto, debe considerar cómo estas iniciativas pueden institucionalizarse de manera efectiva a través de los tres pilares de Scott, generando así un valor público sostenible, desarrollando estrategias que no solo cumplan con los requisitos regulativos, sino que también promuevan la innovación dentro del marco legal existente.

- Fomentar una cultura organizacional que valore la excelencia en el servicio y la mejora continua, alineada con los valores normativos del servicio público.
- Implementar estrategias de comunicación y gestión del cambio que transformen las percepciones y expectativas tanto de los funcionarios como de los ciudadanos.

En conclusión, la aplicación de la Teoría Institucional de Scott al planeamiento estratégico de los MAC proporciona un marco robusto para entender cómo estas innovaciones en la gestión pública pueden institucionalizarse efectivamente y generar un valor público duradero. Al considerar los tres pilares institucionales en el proceso de planificación, los gestores públicos pueden desarrollar estrategias más integrales y efectivas para la mejora continua y la satisfacción ciudadana.

Figura 3

Indicadores de satisfacción ciudadana en los MAC



Resultados y Discusión

La revisión documental sobre la innovación pública en los Centros MAC del Perú revela tres transformaciones significativas:

Transformación Institucional

La aplicación de la Teoría Institucional de Scott evidencia cómo los MAC han logrado institucionalizar prácticas innovadoras a través de sus tres pilares. En el pilar regulativo, destaca el establecimiento de un marco normativo robusto mediante el Decreto Supremo N° 090-2019-PCM. El pilar normativo se manifiesta en la consolidación de una cultura de servicio orientada al ciudadano. El pilar cognitivo se manifiesta en cambios en la percepción ciudadana sobre la eficiencia y confiabilidad de los servicios públicos.

Innovación en la Gestión

La literatura revisada indica que la modernización de los servicios se materializa en tres componentes clave:

- La digitalización de servicios ha permitido reducir tiempos de atención y simplificar trámites.
- La capacitación constante del personal ha fortalecido tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas, mejorando así la calidad del servicio.
- La simplificación de procesos administrativos ha incrementado la eficiencia operativa.

Generación de Valor Público

El análisis documental revela que la generación de valor público en los MAC se evidencia en:

- Mayor satisfacción ciudadana con los servicios públicos.
- Incremento en la confianza institucional.
- Mejora en la accesibilidad a servicios gubernamentales.

La reciente incorporación del modelo de gestión del Proyecto Especial Legado en los MAC representa una evolución significativa en la búsqueda de eficiencia y calidad en el servicio público. Esta integración evidencia cómo la innovación pública puede adaptarse y mejorar continuamente para responder a las necesidades ciudadanas sobre la base de la innovación pública y la generación de valor público en los Centros MAC y su aplicación en el Sector Público Peruano; el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050, la Política de Modernización de la Gestión Pública al 2030.

Estas iniciativas reflejan un enfoque modernizador que no solo optimiza recursos, sino que también fortalece la confianza ciudadana en el sector público. La innovación pública involucra una reestructuración organizacional que fomente confianza y mejore la interacción entre los ciudadanos y el Estado, afianzando la gobernabilidad del país.

Este modelo establece contribuye con el desarrollo sostenible del país, abordando desafíos cruciales como la pobreza, la desigualdad y la infraestructura deficiente, coadyubando con el cierre de brechas sociales, al alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), este plan busca crear un marco coherente para todas las políticas públicas, articulando esfuerzos entre el gobierno central, los gobiernos locales y regionales en beneficio de la ciudadanía.

En este contexto, podemos examinar desde un análisis estratégico el impacto de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) en el escenario nacional. Estos centros representan una iniciativa innovadora concreta. Los Centros MAC, al ofrecer múltiples servicios gubernamentales en un solo lugar, contribuyen significativamente a:

- Reducir la desigualdad: Facilitan el acceso a servicios públicos para todos los ciudadanos, independientemente de su ubicación o condición socioeconómica.
- Mejorar la infraestructura: Representan una mejora tangible en la infraestructura de servicios públicos, acercando el Estado al ciudadano.
- Fomentar la confianza ciudadana: A lo largo del tiempo, la eficiencia y accesibilidad de estos centros han generado un impacto positivo en la percepción que los ciudadanos tienen del Estado.
- Promover la inclusión: Al simplificar trámites y procedimientos, los Centros MAC ayudan a superar barreras burocráticas que a menudo afectan asimétricamente a los segmentos más vulnerables de la población.

Este enfoque integral no solo eleva la calidad de vida de los ciudadanos en el corto plazo, sino que también favorece la construcción de una sociedad más justa, alineándose así a los objetivos estratégicos del país, incluyendo pues, a los ciudadanos en la toma de decisiones, quienes, al ser visibilizados, desarrollan un sentido de pertenencia que hace posible una visión país integrada.

Asimismo, podemos mencionar que este modelo de innovación pública al servicio del ciudadano incluye en su Planificación estratégica cambios sustanciales que buscan ajustar su oferta de servicios a las necesidades cambiantes de los pobladores, es el caso de la aplicación del Proyecto Legado por parte de la PCM en los Centros MAC, evidenciando la mejora continua y sostenibilidad del modelo. El Proyecto Especial Legado, reconocido por su eficiente gestión en los Juegos Panamericanos 2019, sirve como modelo para la modernización de los Centros MAC, evidenciando la transferencia exitosa de buenas prácticas en gestión pública.

Así pues, es importante recordar, que Perú fue anfitrión de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019, en los cuales puso de manifiesto ante la comunidad internacional, una altísima capacidad de organización, gestión y coordinación, a pesar de que era la primera vez que organizaba un evento de esta magnitud, que involucra un alto grado de preparación y previsión.

Considerando esta exitosa experiencia, la organización de los juegos antes mencionados, cambió de denominación a Proyecto Especial Legado, con la misión de “Gestionar, mantener y articular la sostenibilidad del Legado de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019” (Legado, 2024).

De acuerdo a lo publicado en el portal del Estado Peruano (PCM, 2023); la eficiencia del Proyecto Especial Legado será replicada en los Centros de Mejor Atención al ciudadano (MAC); tal como señala la nota de prensa de dicho portal, según lo anunciado por el expresidente del Consejo de Ministros (PREMIER) Alberto Otárola, “el modelo de gestión del Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos será replicado en 15 centros de Mejor Atención al Ciudadano (centros MAC), para optimizar los servicios que se brindan a los peruanos.

El Proyecto Especial Legado demostró una notable capacidad de gestión y coordinación durante los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, estableciendo un nuevo estándar en la administración pública peruana. La transferencia de este modelo de gestión eficiente representa un caso concreto de cómo la innovación pública puede generar valor público sostenible, alineándose con los objetivos de modernización del Estado.

Por lo expuesto, lo presentado en este artículo, fruto de la revisión literaria, resalta el rol fundamental de la innovación pública como un medio para generar valor público en el contexto de los Centros MAC del Perú. La implementación de tecnologías digitales y la simplificación de procesos administrativos han demostrado ser particularmente efectivas para mejorar la eficiencia y la satisfacción ciudadana, alineándose con los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. La reducción en los tiempos de espera y la simplificación de trámites observadas en los MAC ilustran lo que Moore (1995) describe como creación de valor público: beneficios tangibles para los ciudadanos que resultan de la acción gubernamental. Esto se refleja no solo en la mejora de la eficiencia operativa, sino también en el aumento de la confianza ciudadana hacia las instituciones públicas, como lo señala Bellido Roque (2019).

La adaptación de los servicios a la realidad local, particularmente la inclusión de servicios de traducción a lenguas indígenas demuestra la importancia de considerar el entorno cultural en la ejecución de innovaciones públicas. Esto se alinea con la perspectiva de Ortegón Quiñones (2018) sobre la necesidad de que la gestión pública sea flexible y adaptativa para atender efectivamente a las diversas necesidades de la población. Sin embargo, los desafíos persistentes en la coordinación interinstitucional sugieren que aún hay áreas de mejora. Como señala la OCDE (2021), la fragmentación institucional puede obstaculizar la plena realización del potencial innovador de iniciativas como los MAC.

Esto destaca la necesidad de abordar no solo los aspectos técnicos de la innovación, sino también los organizacionales y culturales dentro de la administración pública. La capacitación continua del personal emerge como un factor crítico para el éxito de las innovaciones implementadas. Esto se alinea con la visión de Ramírez-Alujas (2012) sobre la innovación pública como un proceso que requiere no solo cambios tecnológicos, sino también el desarrollo de nuevas capacidades y mentalidad en los servidores públicos, de tal manera que podemos determinar un conjunto de indicadores de éxito, que repercuten en la vida de las personas, identificándolos como impactos únicos de la implementación de los Centros MAC.

Desde la perspectiva de la Teoría Institucional de Scott (2014), los MAC han logrado avances reveladores en los pilares regulativo y normativo, estableciendo nuevas normas y prácticas. Sin embargo, el pilar cognitivo, que se refiere a las percepciones y entendimientos compartidos, aún presenta retos, especialmente en lo que respecta a la coordinación interinstitucional. En general, la experiencia de los MAC en Perú demuestra que la innovación pública, cuando se implementa de manera integral y considerando las necesidades locales, puede ser un poderoso generador de valor público. No obstante, también subraya la necesidad de un enfoque continuo y adaptativo en la modernización de la gestión pública. Estas entidades centralizan trámites de diversas entidades en un solo lugar, lo que reduce los tiempos de espera y mejora la experiencia del usuario. Su éxito se apoya en un marco legal que promueve la estandarización y transparencia.

Beneficios Clave

Reducción de Tiempos: Disminución significativa del tiempo necesario para realizar trámites.

- Mejora en Calidad del Servicio: Aumento en satisfacción del ciudadano con respecto a los servicios recibidos.
- Centralización: Facilita a los ciudadanos acceder a múltiples servicios desde un solo punto.
- Transparencia: Promueve prácticas abiertas donde los ciudadanos pueden monitorear procesos administrativos.

Sin embargo, la revisión también identifica desafíos persistentes en términos de coordinación interinstitucional y sostenibilidad de las innovaciones implementadas. La literatura sugiere que estos retos requieren un enfoque integral que considere tanto aspectos técnicos como organizacionales.

Por consiguiente, el análisis realizado pone de manifiesto que tanto el planeamiento estratégico como la prospectiva son herramientas esenciales para generar valor público dentro del contexto peruano, especialmente a través de iniciativas como los Centros MAC. La interrelación entre estos elementos subraya la importancia de adoptar un enfoque holístico que considere tanto las necesidades estratégicas como las expectativas ciudadanas.

El planeamiento estratégico permite a las instituciones establecer objetivos claros alineados con las expectativas ciudadanas. En este sentido, los MAC han sido diseñados para ofrecer servicios accesibles y útiles, generando así valor público tangible y sostenible. Algunos de los beneficios que destacan de su ampliación son:

- Definición Clara de Objetivos: El planeamiento estratégico ayuda a establecer metas específicas que guían las acciones gubernamentales hacia resultados medibles.
- Asignación Eficiente de Recursos: Una adecuada planificación permite optimizar recursos humanos y tecnológicos necesarios para brindar un servicio eficiente.
- Evaluación Continua: La implementación debe ir acompañada por sistemas robustos que permitan medir resultados e impactos reales sobre la ciudadanía.

Impacto en la Confianza Ciudadana

La creación efectiva de valor público tiene relación directa sobre la confianza ciudadana hacia el Estado. Cuando se experimenta un servicio eficiente, se mejora significativamente la percepción sobre la legitimidad y eficacia gubernamental, medible desde los siguientes indicadores:

- **Transparencia:** La centralización de trámites contribuye a una mayor transparencia administrativa.
- **Participación Ciudadana:** Incluir a los ciudadanos en procesos decisionales puede enriquecer las estrategias implementadas.
- **Imagen Positiva del Estado:** Un servicio efectivo contribuye a fomentar una imagen positiva del gobierno ante sus ciudadanos.

Al mismo tiempo, la implementación de tecnologías digitales en los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) del Perú han incorporado exitosamente plataformas digitales que facilitan a los ciudadanos acceder a múltiples servicios a través de un único portal. Según el informe de la Secretaría de Gestión Pública (2020), esto representa una reducción del 60% en los tiempos de espera para trámites comunes. La implementación de estas tecnologías no solo ha mejorado la eficiencia operativa, sino que también ha transformado la experiencia del usuario, permitiendo una interacción más fluida y transparente con las instituciones públicas.

La digitalización de los servicios ha permitido la creación de un sistema integrado que conecta diferentes entidades gubernamentales, facilitando el intercambio de información y reduciendo la duplicación de esfuerzos. Por ejemplo, la implementación de un sistema de gestión de identidad digital ha permitido que los ciudadanos puedan realizar múltiples trámites sin necesidad de presentar documentación física repetidamente, lo que no solo ahorra tiempo, sino que también reduce el riesgo de errores y fraudes.

Además, la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el análisis de datos ha permitido a los MAC anticipar las necesidades de los ciudadanos y personalizar los servicios ofrecidos. Esto se alinea con el concepto de “gobierno predictivo” propuesto por la OCDE (2021), que busca utilizar datos y análisis avanzados para mejorar la toma de decisiones y la prestación de servicios públicos.

Estas evidencias redundan en logros para la simplificación de procesos administrativos, pasando de procesos burocráticos a procesos más ágiles en los MAC. Por ejemplo, la obtención de licencias de funcionamiento, que antes requería visitas a múltiples oficinas, ahora se realiza en un solo lugar y en menos tiempo. Esto ha mejorado la percepción ciudadana sobre la eficiencia del Estado, como lo demuestran las encuestas de satisfacción que muestran índices superiores al 90% (Huamán Coronel & Medina Sotelo, 2022).

La simplificación de procesos no solo ha reducido los tiempos de espera, sino que también ha disminuido los costos operativos para el Estado y los ciudadanos. Se han eliminado pasos redundantes y se han optimizado los flujos de trabajo, lo que ha resultado en una mayor eficiencia y una reducción en el uso de recursos. Por ejemplo, la implementación de un sistema de ventanilla única ha permitido que los ciudadanos puedan realizar múltiples trámites en una sola visita, evitando la necesidad de desplazarse entre diferentes oficinas gubernamentales.

Esta simplificación también ha contribuido a mejorar la transparencia y reducir las oportunidades de corrupción. Al tener procesos más claros y estandarizados, se ha reducido la discrecionalidad en la toma de decisiones y se ha facilitado el seguimiento y la auditoría de los trámites realizados. Esto se alinea con las recomendaciones de la OCDE (2021) sobre la importancia de la simplificación administrativa para mejorar la gobernanza y la confianza en las entidades del estado.

Por otro lado, se impulsa la profesionalización permanente de los servidores, ya que los MAC han implementado programas de capacitación continua, encauzados a la atención al cliente y uso de nuevas tecnologías. Esto ha resultado en una mejora en la calidad del servicio, como lo evidencia la disminución de quejas por mal trato o información incorrecta (Chilet Manco, 2019). La inversión en el perfeccionamiento del talento humano ha sido fundamental para el éxito de las innovaciones implementadas en los MAC.

Los programas de capacitación no solo se han centrado en habilidades duras, sino también en competencias blandas como la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. Esto ha permitido que el personal de los MAC pueda manejar de manera más efectiva situaciones complejas y ofrecer un servicio más personalizado y centrado en el ciudadano. Además, se han implementado programas de mentoring y coaching para asegurar la transferencia de conocimientos y mejores prácticas entre el personal más experimentado y los nuevos empleados. La capacitación continua también ha incluido aspectos éticos y de integridad, fortaleciendo la cultura organizacional de los MAC

y promoviendo valores de servicio público. Esto se alinea con las recomendaciones de Villoria (2015) sobre la importancia de la ética en la administración pública para generar confianza y valor público.

La puesta en marcha de todas estas innovaciones en los MAC ha resultado en una mejora significativa en la eficiencia y accesibilidad de los servicios públicos. Según el informe de la Secretaría de Gestión Pública (2020), el tiempo promedio de espera para trámites comunes se ha reducido en un 60%. Esto se traduce en un ahorro considerable de tiempo para los ciudadanos y una mayor capacidad de atención por parte de los MAC.

También se tienen como evidencia, las encuestas de satisfacción realizadas por Huamán Coronel y Medina Sotelo (2022) muestran índices superiores al 90% de satisfacción entre los usuarios de los MAC. Este alto nivel de satisfacción se atribuye a la simplificación de procesos, la reducción de tiempos de espera y la mejora en la calidad de atención al ciudadano.

El aumento en la satisfacción ciudadana no solo se refleja en las encuestas, sino también en la disminución de quejas y reclamos. Según Chilet Manco (2019), se ha observado una reducción del 40% en las quejas relacionadas con mal trato o información incorrecta desde la implementación de los programas de capacitación continua del personal.

La implementación de tecnologías digitales y la simplificación de procesos han contribuido a mejorar la percepción de transparencia y a aumentar la confianza en las instituciones públicas. Bellido Roque (2019) señala un aumento del 30% en los índices de confianza ciudadana hacia las instituciones públicas desde la implementación de los MAC.

Esta mejora en la percepción de transparencia se debe en parte a la implementación de sistemas de seguimiento en línea de trámites y solicitudes, que permiten a los ciudadanos monitorear el estado de sus gestiones en tiempo real. Además, la publicación de indicadores de desempeño y la apertura de canales de retroalimentación han contribuido a crear una cultura de transparencia mediante la rendición de cuentas y el control para la mejora continua en los MAC.

Por tanto, podemos afirmar que, las innovaciones implementadas en los MAC han tenido un impacto favorable en términos de inclusión y equidad. La adaptación de servicios a las necesidades locales ha mejorado significativamente el acceso a servicios públicos para comunidades tradicionalmente marginadas (Ramírez Gastón, 2023).

Además, la implementación de tecnologías asistidas y la formación del personal en atención a personas con discapacidad han permitido que los MAC sean más accesibles para mayor cantidad de peruanos, independientemente de sus capacidades físicas o cognitivas. Esto se alinea con los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, que busca promover un Estado inclusivo y centrado en el ciudadano.

Los resultados de este estudio resaltan, el papel de la innovación pública como un medio para generar valor público en el contexto de los Centros MAC del Perú. La implementación de tecnologías digitales y la simplificación de procesos administrativos han demostrado ser particularmente efectivas para mejorar la eficiencia y la satisfacción ciudadana, alineándose con los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, en el ámbito del Planeamiento Estratégico Nacional, con rostro social.

Esta adaptación no solo mejora la accesibilidad de los servicios, sino que también contribuye a la construcción de una relación más cercana y respetuosa entre el Estado y las comunidades tradicionalmente marginadas. La consideración de las particularidades culturales y lingüísticas en el diseño y prestación de servicios públicos es un paso importante hacia un Estado más inclusivo y representativo.

Sin embargo, los desafíos persistentes en la coordinación interinstitucional sugieren que aún hay áreas de mejora. Como señala la OCDE (2021), la fragmentación institucional puede obstaculizar la plena realización del potencial innovador de iniciativas como los MAC. Esto destaca la importancia de relevar no solo los aspectos técnicos de la innovación, sino también los organizacionales y culturales dentro de la administración pública.

La superación de estos desafíos requerirá un enfoque integral que incluya no solo la implementación de tecnologías de integración, sino también el desarrollo de marcos normativos que faciliten la colaboración entre instituciones y la creación de una cultura de trabajo colaborativo en el sector público.

La capacitación continua del personal emerge como un factor crítico para el éxito de las innovaciones implementadas. Esto se alinea con la visión de Ramírez-Alujas (2012) sobre la innovación pública como un proceso que requiere no solo cambios tecnológicos, sino también el desarrollo de nuevas capacidades en los servidores públicos.

Por ello, la inversión en el perfeccionamiento de los integrantes del Servicio Civil no solo mejora la calidad de la atención, sino que también contribuye a la sostenibilidad de las innovaciones implementadas.

El modelo integrador demuestra cómo la innovación pública, cuando se alinea con marcos institucionales sólidos y políticas claras, puede generar valor público sostenible. Los Centros MAC demuestran esta integración exitosa, estableciendo un precedente para futuras iniciativas de modernización estatal. La figura presentada sintetiza visualmente esta integración, mostrando cómo los diferentes elementos se articulan para generar valor público a través de los MAC, alineados con la Política de Gestión Pública al 2030.

Tabla 1.

Principales evidencias documentales de innovaciones y su impacto en los Centros MAC del Perú

Categoría	Hallazgo Principal	Impacto/Beneficio	Fuente
Transformación Institucional	Los tres pilares de Scott (regulativo, normativo y cognitivo) se aplican en los MAC para institucionalizar prácticas innovadoras.	Establecimiento de un modelo sostenible de atención ciudadana.	Scott (2014); Bellido Roque (2019).
Digitalización de Servicios	Implementación de tecnologías digitales para agilizar trámites y reducir tiempos de espera.	Reducción del tiempo promedio de espera en un 60%; mayor eficiencia operativa.	Secretaría de Gestión Pública (2020).
Simplificación Administrativa	Se implementan procesos más ágiles mediante ventanillas únicas y eliminación de trámites redundantes.	Mejora en la percepción ciudadana sobre la eficiencia estatal; reducción de costos operativos.	OCDE (2021); Huamán Coronel & Medina Sotelo (2022)
Capacitación del Personal	Se enfoca en habilidades técnicas y blandas (empatía, comunicación efectiva).	Incremento en la calidad de atención; reducción del 40% en quejas.	Chilet Manco (2019)
Adaptación a Necesidades Locales	Se incluyen servicios específicos como traducción a lenguas indígenas.	Aumento de la equidad y accesibilidad; fortalecimiento de la inclusión social.	Ramírez Gastón (2023)

Modelo de Gestión Integrado	Se adopta el modelo de gestión del Proyecto Especial Legado en los MAC.	Mejora en la sostenibilidad e implementación de buenas prácticas de gestión pública.	PCM (2023)
Integración de Servicios	Reunión de múltiples servicios gubernamentales en un solo punto de atención.	Alta eficiencia en la prestación de servicios y mejora en la experiencia del ciudadano.	Secretaría de Gestión Pública (2021).

Nota. La tabla sintetiza las evidencias destacadas de la revisión documental, resaltando las innovaciones y su impacto en la gestión pública de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC). Elaboración propia basada en referencias clave como Scott (2014), Secretaría de Gestión Pública (2020) y Ramírez Gastón (2023).

Conclusiones

La revisión documental sobre la innovación pública en los Centros MAC del Perú revela tres aspectos fundamentales:

Transformación Institucional

El enfoque ofrecido por la Teoría Institucional de Scott al planeamiento estratégico de los MAC constituye un marco integral para analizar y consolidar innovaciones en la gestión pública, orientadas hacia un valor público sostenible.

La aplicación de la Teoría Institucional de Scott evidencia que los MAC han logrado institucionalizar prácticas innovadoras a través de la integración efectiva de sus tres pilares: regulativo (marco normativo), normativo (cultura de servicio) y cognitivo (percepciones y expectativas ciudadanas). Esta integración ha permitido establecer un modelo sostenible de atención ciudadana.

Generación de Valor Público

La literatura revisada indica que la innovación en los MAC contribuye a la generación de valor público mediante:

- La simplificación de procesos administrativos
- La digitalización de servicios
- La capacitación continua del personal
- La adaptación a necesidades locales específicas

Modelo de Gestión Integrado

La documentación analizada señala que la incorporación del modelo de gestión del Proyecto Especial Legado representa una evolución significativa en la búsqueda de eficiencia y calidad en el servicio público, evidenciando la capacidad de los MAC para adoptar y adaptar prácticas exitosas.

En consecuencia, se resalta la preponderancia de la innovación pública como un medio generador de valor público en el contexto de los Centros MAC del Perú. La implementación de tecnologías digitales y la simplificación de procesos administrativos han demostrado ser particularmente efectivas para mejorar la eficiencia y la satisfacción ciudadana, alineándose con los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. La reducción en los tiempos de espera y la simplificación de trámites observada en los MAC revelan la creación de valor público: beneficios tangibles para los habitantes que resultan de la acción gubernamental.

Esto se refleja no solo en la mejora de la eficiencia operativa, sino también en el aumento de la confianza ciudadana hacia las instituciones pública. Esto se alinea con la perspectiva sobre la necesidad de que la gestión pública sea flexible y adaptativa para responder efectivamente a los diversos requerimientos de la población. Sin embargo, los desafíos persistentes en la coordinación interinstitucional sugieren que aún hay áreas de mejora, relacionadas a la articulación institucional, la fragmentación institucional puede obstaculizar la plena realización del potencial innovador de iniciativas como los MAC, lo cual grafica el concepto sobre la innovación pública como un proceso de retroalimentación y mejora continua, que requiere no solo cambios tecnológicos, sino también el desarrollo de una nueva mentalidad en el servidor público, que incluya o rescate la mística del servicio.

Desde la perspectiva de la Teoría Institucional de Scott, los MAC han logrado avances significativos en los pilares regulativo y normativo, estableciendo nuevas normas y prácticas. Sin embargo, el pilar cognitivo, que se refiere a las percepciones y entendimientos compartidos, aún presenta desafíos, particularmente en lo que respecta a la coordinación interinstitucional. En general, la experiencia de los MAC en Perú demuestra que la innovación pública, cuando se implementa de manera integral y considerando las necesidades locales, puede ser un poderoso generador de valor público. No obstante, también subraya que la innovación pública implementada en los Centros MAC del Perú ha demostrado ser un efectivo generador de valor público, mejorando significativamente la eficiencia y calidad de los servicios gubernamentales. La digitalización de servicios y la simplificación de procesos administrativos han sido particularmente exitosas en reducir tiempos de espera y mejorar la satisfacción ciudadana, contribuyendo directamente a los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.

Más a pesar de los avances significativos, persisten desafíos en la coordinación interinstitucional, lo que sugiere la necesidad de abordar aspectos organizacionales y culturales más amplios en la administración pública para maximizar el impacto de las innovaciones. La superación de estos desafíos requerirá un enfoque integral que incluya no solo soluciones tecnológicas, sino también cambios en los marcos normativos y en la cultura organizacional del sector público.

La experiencia de los MAC proporciona un paradigma prometedor para la modernización de la gestión pública en Perú, aunque se requiere una evaluación continua y adaptación para mantener y mejorar su efectividad. Es fundamental que las lecciones asimiladas de esta práctica se utilicen para informar y mejorar futuras iniciativas de innovación pública en el país.

En cuanto al componente de la Cultura Organizacional y el Cambio, subsecuente, es esencial para el éxito de los MAC. A fin de fomentar un ambiente que valore la innovación y la mejora continua permitirá a las instituciones adaptarse a las demandas cambiantes de la ciudadanía y a los desafíos del entorno, aplicando una visión prospectiva del entorno y el servicio al ciudadano.

Todas estas reformas en la gestión pública son fundamentales para asegurar que los servicios lleguen a todos los ciudadanos. Estas reformas deben estar alineadas con el planeamiento estratégico y la prospectiva para generar un impacto real en el desarrollo inclusivo.

Así pues, la experiencia de los MAC en Perú ofrece valiosas lecciones que pueden ser aplicadas en otros contextos. La importancia de un enfoque centrado en el ciudadano, la necesidad de anticipar cambios y la relevancia de la legitimidad institucional son aspectos que deben ser considerados en futuras iniciativas de modernización del sector público.

Por ello, para mirar hacia el futuro, es crucial que el planeamiento estratégico y la prospectiva sigan siendo pilares de la gestión pública en Perú. La integración de la Teoría Institucional de Scott en este proceso permitirá a las instituciones no solo adaptarse a su entorno, sino también liderar el cambio hacia un Estado más eficiente, inclusivo y orientado al bienestar de la ciudadanía.

Al aprender de la experiencia de los MAC, Perú puede avanzar hacia un futuro donde la gestión pública esté cada vez más alineada con las necesidades y expectativas de sus ciudadanos, lo que a su vez está en consonancia con la nueva visión de la Política de Modernización de la Gestión Pública, aspecto que resalta la capacidad del país de prospectar escenarios más inclusivos, integradores y aterrizados que lleguen al ciudadano con una presencia real, que cumpla sus expectativas y vaya evolucionando día a día con un enfoque centrado en sus necesidades y vivencias, bajo la lupa de la Mejora Continua, y retroalimentación de procesos, conforme la realidad nacional se transforme y por tanto, exija nuevos y más flexibles modelos de gestión, para la gobernabilidad.

En conclusión, aunque se ha logrado avanzar significativamente mediante el uso del planeamiento estratégico para generar valor público a través de iniciativas como los Centros MAC, es imperativo reconocer que aún existen desafíos críticos por superar.

Abordar estas limitaciones mediante capacitación continua, sostenibilidad financiera adecuada, mejora cultural organizacional e implementación de la mejora continua, es esencial para asegurar no solo el éxito continuo sino también construir una relación más fuerte entre el Estado peruano y sus ciudadanos basada en confianza mutua y eficacia administrativa duradera, a todos estos cambios los llamamos innovación pública, variable ineludible en este entorno digital y revolucionario, en el que los ciudadanos son más informados y vigilantes.

Recomendaciones

A partir de la revisión documental realizada sobre la innovación pública y la generación de valor público en los Centros MAC, se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

Marco Institucional

La literatura sugiere fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional para optimizar la prestación de servicios integrados.

Los documentos analizados indican la necesidad de renovar la normativa vigente para facilitar la implementación de innovaciones.

La revisión evidencia la importancia de desarrollar protocolos estandarizados para la transferencia de conocimientos.

Gestión del Conocimiento

La documentación revisada señala la necesidad de sistematizar las experiencias exitosas de los MAC.

Los estudios sugieren implementar mecanismos formales para la transferencia del conocimiento tácito a explícito.

La literatura indica la importancia de documentar los procesos de mejora continua.

Sostenibilidad del Modelo

El análisis documental revela la necesidad de diseñar estrategias para asegurar la continuidad de las innovaciones.

La revisión sugiere desarrollar indicadores de medición del valor público generado.

Los documentos analizados señalan la importancia de implementar mecanismos de retroalimentación ciudadana.

Desarrollo de Capacidades

La literatura revisada enfatiza la necesidad de fortalecer los programas de capacitación continua.

Los estudios sugieren implementar sistemas de gestión del desempeño basados en resultados.

La documentación analizada indica la importancia de promover una cultura de innovación.

Bibliografía y Referencias

- Ackoff, R. L., & Gharajedaghi, J. (2001). *The management of organizations: Systems thinking*. Wiley.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Alonzo, R. (2021). El plan estratégico institucional y el logro del objetivo de fortalecimiento. *Revista Continental*, 4(2), 12-30.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2017). *Innovación pública en América Latina: Casos de estudio*. <https://publications.iadb.org/es/innovacion-publica-en-america-latina-casos-de-estudio>
- Banco Mundial. (2020). *Peru Public Sector Review: Overcoming the Barriers to Efficient Service Delivery*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34015>
- Bellido Roque, J. (2019). Desafíos de la gestión pública en Perú: Una perspectiva crítica. *Revista de Administración Pública*, 54(2), 123-145.
- Blaug, R. (2006). Heritage, democracy and public value. En K. Clark (Ed.), *Capturing the public value of heritage* (pp. 23-27). English Heritage.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). *Public management and governance*. Routledge.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2020). *Guía metodológica para elaborar planes estratégicos*. <https://www.ceplan.gob.pe>
- Chilet Manco, R. (2019). Innovación y ética en la gestión pública peruana. *Gestión y Política Pública*, 28(2), 441-465.
- Ley N.º 30879 - Ley General del Sistema Nacional Descentralizado*. Congreso del Perú. (2018). <https://www.congreso.gob.pe>
- Cunill Grau, N. (2012). ¿Qué ha pasado con lo público en los últimos 30 años? Balance y perspectivas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 52, 5-44.
- De Soto, A. & Castañeda, A. (2018). *Planeación estratégica: Un enfoque práctico*. Editorial San Marcos.

Del Barrio Vásquez, A., & Bravo Bustos, M. (s.f.). Transparencia y valor público en la gestión estatal peruana. *Revista de Estudios de Políticas Públicas*, 6(1), 78-95.

Gamboa, M., Mena, J. & Mora, R. (2012). *Innovación social: Clave para mejorar servicios públicos*. Instituto Peruano de Administración Municipal.

González, M., & Rodríguez, J. (2020). *Gestión pública moderna: Teoría e implementación*. Fondo Editorial PUCP.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.

Huamán Coronel, L. & Medina Sotelo, E. (2022). Transformación digital y gobernanza en el Perú. *Revista de Gestión Pública y Desarrollo*, 5(2), 67-89.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021). *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2020*. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1775/

INEI. (2021). *Anuario estadístico 2020*. <https://www.inei.gob.pe>

López Ávila, C. & Pontet Ubal, N. (2013). La teoría institucional en el cuadro de mando integral: Factor de éxito en una institución financiera. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 11(1), 119-135.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2020). *Guía para la implementación del presupuesto por resultados*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/Guia_PpR.pdf

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2019). *Public Integrity in Peru: Enhancing Public Sector Integrity for Inclusive Growth*. París: OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264309670-en

OCDE. (2021). *Recomendaciones para la modernización del sector público en Perú*. OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264688904-es

OECD. (2017). *Public governance reviews: Peru - Integrated governance for inclusive growth*. OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264281051-en

Organización de los Estados Americanos (OEA). (2018). *Innovación en la gestión pública: Experiencias de América Latina y el Caribe*. <http://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion.asp>

Dimensiones de la innovación pública en el Perú (21 febrero 2022). PIRKA Consultoría. <https://pirka.pe/dimensiones-de-la-innovacion-publica-en-el-peru/>

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2022). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*. <https://www.gob.pe/32166-politica-nacional-de-modernizacion-de-gestion-publica-a-2030>

Ramírez Gastón, J. (2023). Políticas públicas e innovación en el Perú: Un análisis crítico. *Revista Peruana de Ciencias Políticas*, 8(1), 45-67.

Rodríguez Ulloa, R. (2011). *Prospectiva y planeamiento estratégico para el desarrollo*. CEPLAN.

Sánchez, M. J. (2020). Desarrollo sostenible desde una perspectiva local. *Revista Gestión Pública*, 8(1), 12-25.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. SAGE Publications.

Secretaría de Gestión Pública. (2021). *Orientaciones para una gestión pública innovadora*. Presidencia del Consejo de Ministros. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1977051/orientaciones%20de%20innovaci%C3%B3n.pdf.pdf>