



## ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN DEL  
ESTADO EN LA MEJORA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO (MODELO MAC)

**Línea de investigación:**  
**Economía pública e internacional**

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión de Políticas

Públicas

**Autor**

Pitta Pereyra, Luis Jorge

**Asesora**

Tejada Estrada, Gina Coral

ORCID: 0000-0002-0023-5147

**Jurado**

Jiménez Herrera, Juan Carlos

Mendoza La Rosa, Carlos Alfonso

Bautista Rojas, Renatto Josephe

Lima - Perú

2026



## Document Information

Analyzed document	2A_PITTA_PEREYRA_LUIS_JORGE_MAESTRÍA_2023.docx (D161224614)
Submitted	2023-03-16 14:38:00 UTC+01:00
Submitted by	Johnny
Submitter email	jastete@unfv.edu.pe
Similarity	26%
Analysis address	jastete.unfv@analysis.arkund.com

## Sources included in the report

<b>SA</b>	<b>Universidad Nacional Federico Villarreal / 1A_PITTA_PEREYRA_LUIS_JORGE_MAESTRÍA_2021.docx</b> Document 1A_PITTA_PEREYRA_LUIS_JORGE_MAESTRÍA_2021.docx (D122990850) Submitted by: jastete@unfv.edu.pe Receiver: jastete.unfv@analysis.arkund.com	 <b>69</b>
<b>SA</b>	<b>UNC_2021_Silvia-Armas_43980191_1.pdf</b> Document UNC_2021_Silvia-Armas_43980191_1.pdf (D131910066)	 <b>1</b>
<b>W</b>	URL: <a href="https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1801531/Manual%20de%20Funcionamiento%20Centro%20MAC.pdf.pdf">https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1801531/Manual%20de%20Funcionamiento%20Centro%20MAC.pdf.pdf</a> Fetched: 2021-08-06 16:50:49	 <b>2</b>
<b>W</b>	URL: <a href="https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/download/24137/22920/">https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/download/24137/22920/</a> Fetched: 2022-10-26 23:42:15	 <b>2</b>
<b>SA</b>	<b>T3_Graus Valderrama Zeelide_tesis II.docx</b> Document T3_Graus Valderrama Zeelide_tesis II.docx (D119242550)	 <b>1</b>
<b>W</b>	URL: <a href="https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5665">https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5665</a> Fetched: 2022-05-28 16:44:37	 <b>2</b>

## Entire Document

<b>60%</b>	<b>MATCHING BLOCK 1/77</b>	<b>SA</b> 1A_PITTA_PEREYRA_LUIS_JORGE_MAESTRÍA_2021.docx (D122990850)
<p>ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO "ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO EN LA MEJORA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO (MODELO MAC)" Línea de investigación: ECONOMÍA PUBLICA E INTERNACIONAL Tesis para optar el grado académico de: Maestría en gestión de políticas públicas Autor: Pitta Pereyra, Luis Jorge Asesor: Tejada Estrada, Gina Coral Código ORCID-0000-0002-0023-5147 Jurado: Lima – Perú 2023 RESUMEN El estudio, bajo el título de "Estrategias para la optimización de la Política de Modernización del Estado en la mejora del servicio al ciudadano (Modelo MAC)",</p>		



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN DEL  
ESTADO EN LA MEJORA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO (MODELO MAC)

Línea de investigación:  
Economía pública e internacional

Tesis para optar el grado académico de  
Maestro en Gestión de Políticas Públicas

Autor  
Pitta Pereyra, Luis Jorge

Asesora  
Tejada Estrada, Gina Coral  
ORCID: 0000-0002-0023-5147

Jurado  
Jiménez Herrera, Juan Carlos  
Mendoza La Rosa, Carlos Alfonso  
Bautista Rojas, Renatto Josephe

Lima – Perú  
2026

## **DEDICATORIA**

Agradecer en primer lugar a Dios por permitir haber llegado a esta etapa profesional, y a mi familia, en especial a mis padres por haberme guiado desde siempre.

## **RECONOCIMIENTO**

Mi especial reconocimiento para los distinguidos  
Miembros del Jurado:

Dr. Juan Carlos Jiménez Herrera

Dr. Carlos Alfonso Mendoza La Rosa

Dr. Renato Josephe Bautista Rojas

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de  
investigación.

Asimismo, mi reconocimiento para mi asesora:

Dra. Gina Coral Tejada Estrada

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este  
trabajo.

Muchas gracias para todos.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
ABSTRACT.....	ii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Descripción del problema.....	3
1.3. Formulación del problema.....	5
1.3.1. Problema general.....	5
1.3.2. Problemas específicos.....	5
1.4. Antecedentes.....	5
1.4.1. Antecedentes nacionales.....	5
1.4.2. Antecedentes internacionales.....	6
1.5. Justificación de la investigación.....	7
1.6. Limitaciones de la investigación.....	7
1.7. Objetivos.....	8
1.7.1. Objetivo general.....	8
1.7.2. Objetivos específicos.....	8
1.8. Hipótesis.....	8
1.8.1. Hipótesis general.....	8
1.8.2. Hipótesis específicas.....	9
II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Marco conceptual.....	10
III. MÉTODO.....	30
3.1. Tipo de investigación.....	30
3.2. Población y muestra.....	30

3.3.	Operacionalización de variables .....	31
3.4.	Instrumentos .....	32
3.5.	Procedimientos .....	32
3.6.	Análisis de datos.....	32
3.7.	Consideraciones éticas.....	33
IV.	RESULTADOS .....	34
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	50
VI.	CONCLUSIONES .....	53
VII.	RECOMENDACIONES .....	54
VIII.	REFERENCIAS.....	56
IX.	ANEXOS .....	60
	Anexo A. Matriz de Consistencia.....	60
	Anexo B. Operacionalización de las variables .....	61
	Anexo C. Cuestionario .....	62
	Anexo D. Propuesta: “Estrategias para optimizar la política de modernización del Estado en la mejora de atención al ciudadano (modelo MAC).” .....	67
	Anexo E. Propuesta para optimizar la política de modernización del Estado-modelo MAC	69
	Anexo F. Ficha de Validación de Instrumento por juicios de expertos .....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables.....	31
Tabla 2 Estadísticas de fiabilidad .....	33
Tabla 3 Correlación entre las estrategias y la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).....	34
Tabla 4 Correlación de las alianzas estratégicas de cooperación y la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).....	35
Tabla 5 Correlación de la comunicación e información en las estrategias y la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac). ....	36
Tabla 6 Correlación del control en las estrategias y la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac). .....	37
Tabla 7 Frecuencia de la capacidad de cooperación interinstitucional en las Alianzas estratégicas para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac). .....	38
Tabla 8 Frecuencia de la capacidad de interacción interna y externa en las Alianzas estratégicas para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).....	39
Tabla 9 Frecuencia de la eficacia en la cadena de mando dentro de la comunicación e información para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac). .....	40
Tabla 10 Frecuencia de la eficiencia en el flujo de información dentro de la comunicación e información para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac). .....	41
Tabla 11 Frecuencia de la eficacia en la evaluación de acciones realizadas anualmente dentro del control para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).....	42
Tabla 12 Frecuencia de la integración de las políticas, objetivos y secuencia de acciones dentro del control para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).....	43
Tabla 13 Frecuencia de la eficacia de la Plataforma virtual en la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).....	44

Tabla 14 Frecuencia de la eficacia de los productos y servicios aleatorios de la Plataforma virtual en la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).....	45
Tabla 15 Frecuencia de la eficiencia de la infraestructura en las operaciones dentro de la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac). .....	46
Tabla 16 Frecuencia de la necesidad de modernización logística en las operaciones dentro de la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac). ....	47
Tabla 17 Frecuencia de la necesidad de capacidad del nivel organizacional en la estructura dentro de la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac). ....	48
Tabla 18 Frecuencia de la necesidad de cumplimiento de manual de organización en la estructura dentro de la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac). ....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Frecuencia de la capacidad de cooperación interinstitucional en las Alianzas estratégicas para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac) .....	38
Figura 2 Frecuencia de la capacidad de interacción interna y externa en las Alianzas estratégicas para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).....	39
Figura 3 Frecuencia de la eficacia en la cadena de mando dentro de la comunicación e información para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac). ....	40
Figura 4 Frecuencia de la eficiencia en el flujo de información dentro de la comunicación e información para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac). ....	41
Figura 5 Frecuencia de la eficacia en la evaluación de acciones realizadas anualmente dentro del control para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).....	42
Figura 6 Frecuencia de la integración de las políticas, objetivos y secuencia de acciones dentro del control para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).....	43
Figura 7 Frecuencia de la eficacia de la Plataforma virtual en la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).....	44
Figura 8 Frecuencia de la eficacia de los productos y servicios aleatorios de la Plataforma virtual en la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).....	45
Figura 9 Frecuencia de la eficiencia de la infraestructura en las operaciones dentro de la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac). .....	46
Figura 10 Frecuencia de la necesidad de modernización logística en las operaciones dentro de la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac) .....	47
Figura 11 Frecuencia de la necesidad de capacidad del nivel organizacional en la estructura	

dentro de la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)..... 48

Figura 12 Frecuencia de la necesidad de cumplimiento de manual de organización en la estructura dentro de la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac). ..... 49

## RESUMEN

El estudio, titulado "Estrategias para la optimización de la Política de Modernización del Estado en la mejora del servicio al ciudadano (Modelo MAC)", se enfocó principalmente en evaluar cómo las estrategias influyeron en la mejora del servicio al público a través de la Política de Modernización del Estado utilizando el Modelo MAC. La investigación se clasificó como un estudio básico con un enfoque descriptivo correlacional y un diseño no experimental. Tras el desarrollo del estudio, se concluyó que las estrategias aplicadas tuvieron un impacto significativo en la optimización de la Política de Modernización del Estado en cuanto a la mejora del servicio al ciudadano mediante el Modelo MAC. Finalmente, se expusieron las recomendaciones obtenidas a partir de la propuesta de crear estrategias novedosas para mejorar el servicio al público en el contexto de la Política de Modernización del Estado, utilizando el Modelo MAC.

*Palabras claves:* estrategias, política de modernización, Estado, atención al ciudadano, modelo MAC.

## ABSTRACT

The study, titled "Strategies for the optimization of the State Modernization Policy in improving citizen service (MAC Model)", focused mainly on evaluating how the strategies influenced the improvement of public service through the State Modernization Policy using the MAC Model. The research was classified as a basic study with a descriptive correlational approach and a non-experimental design. After the development of the study, it was concluded that the applied strategies had a significant impact on the optimization of the State Modernization Policy in terms of improving citizen service through the MAC Model. Finally, the recommendations obtained from the proposal to create innovative strategies to improve public service in the context of the State Modernization Policy were presented, using the MAC Model.

*Keywords:* strategies, modernization policy, state, citizen service, mac model.

## I. INTRODUCCIÓN

En el mundo contemporáneo afectado por pandemias y convulsiones sociales en todas las latitudes del orbe, emerge una necesidad vital de cubrir las necesidades básicas de las personas, y en ese proceso cobran especial relevancia aquellas necesidades que se atienden mediante los servicios públicos que ofrece cada Estado en sus respectivas jurisdicciones territoriales.

En el Perú, resulta imprescindible consolidar el actual del proceso de modernización del Estado, que conlleva un enfoque de desarrollo político y social de sus instituciones en todos los niveles, de allí que, estrategias como la “mejor atención al ciudadano” el enfoque proporcionado por la Plataforma MAC tiene como meta mejorar tanto la calidad del servicio como el camino a los valores públicos mediante la invención de plataformas multicanal que permitan la integración de diversas entidades estatales. De esta forma, se busca optimizar la prestación de servicios públicos. determinados servicios públicos reduciendo significativamente el tiempo y los costos de los mismos, en un modelo de interacción de los ciudadanos con las entidades públicas.

En el presente estudio se han estructurado múltiples secciones, iniciando con una introducción que comprende la presentación del tema, su explicación, la definición del problema y los objetivos que motivan su análisis. El segundo apartado se enfoca en el marco teórico, incluyendo teorías y conceptos acerca de la modernización de la Estrategia y Política del Estado en la Mejora de la Atención Ciudadana (Modelo MAC). En la tercera parte se detalla el procedimiento de investigación, donde se explica la modalidad de investigación, se caracteriza la población y el tamaño de la muestra, se exponen las metodologías de investigación y el proceso de análisis de datos. Por último, en la sección cuatro se presentan los hallazgos obtenidos a partir del estudio de campo llevado a cabo, así como la comprobación de

las hipótesis propuestas.

Con respecto al quinto apartado, se lleva a cabo la relación de resultados con la teoría durante la investigación. Como conclusión, se presentan las recomendaciones, conclusiones y las referencias bibliográficas seleccionadas. Adicionalmente, como complemento del estudio, se incluyen los anexos, que contienen la matriz de consistencia, el cuestionario utilizado, la validación de expertos y los datos recolectados durante la investigación.

### **1.1. Planteamiento del problema**

Los recintos parlamentarios en la mayor parte del mundo constituyen los espacios naturales para el escrutinio y debate de los proyectos normativos que van a regular la vida de las personas en cada nación, es decir se trata de ámbitos donde debe prevalecer el estudio previo antes de tomar fallos sobre varios temas de interés de cada país.

En América Latina, este proceso ha sido lento, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018), manifiesta que, en el Caribe y Latinoamérica se ha observado un aumento progresivo en la disociación entre los ciudadanos y las entidades gubernamentales, a la vez que se ha incrementado el descontento con respecto a la excelencia de los servicios públicos.”. (p.10).

Existen tres factores que contribuyen a esta situación. En primer lugar, los ciudadanos demandan cada vez más instituciones innovadoras, abiertas y eficientes por parte del sector público. En segundo término, la cada vez más amplia clase media en los países de la zona igualmente demanda una mayor efectividad en el ámbito gubernamental. Por último, el reto de la inequidad sigue sin resolverse satisfactoriamente, pese a los intentos emprendidos. Estas causas están interconectadas y pueden llevar a una deslegitimación del sector público, tal como señala González (2009), “esto se debe al conflicto entre la necesidad de atender las demandas particulares del ciudadano en cuanto a la excelencia de los servicios, y el deber de asegurar la equidad y el beneficio colectivo.”. (p.10)

De acuerdo al Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2008), la Carta Iberoamericana de la Calidad establece que el reforzamiento de la calidad y las aptitudes colectivas del sector público para compensar las necesidades del pueblo implica alcanzar una administración pública que fomente la unidad social.

En el Perú, frente a una demanda creciente e insatisfecha de servicios públicos, con una marcada desigualdad económica, un gasto público limitado y de mala calidad, con tasas de informalidad y desempleo crecientes, según lo evidencia la investigación que originó el Plan Nacional de Modernización de la Administración Pública, resulta esencial, entre otros factores, proponer cambios significativos en la gestión de los servicios gubernamentales. De esta manera la PCM ha establecido la Estrategia de Modernización de la Administración Pública teniendo el objetivo de coordinar, planificar y progresar en todos los estamentos estatales el curso de la modernización hacia una aplicación de la política centrada en los resultados que repercutirán útilmente en la prosperidad de los ciudadanos y en la mejora del país.

A la luz de este instrumento, y particularmente de su objetivo, la PCM trazó en 2011 la metodología conocida como "Mejor Pensamiento respecto de los Residentes", que utiliza el modelo de etapas Macintosh para trabajar en la calidad y apertura de las administraciones dadas por el Estado a través del perfeccionamiento de un marco multicanal que coordina diferentes sustancias públicas para agilizar los tiempos y costos asociados a la conexión de los residentes con los elementos del Estado." (Contreras, 2015, p.4).

## **1.2. Descripción del problema**

Dentro de la estrategia de Modernización del Estado, el plan del Modelo de Mejor Atención al Ciudadano se considera como una parte primordial del surgimiento de tal sistema. Se lleva a cabo una metodología que incluye diferentes grados de gobierno, desde el Poder Presidencial hasta las Legislaturas Vecinales o Locales, donde se da necesidad a los

reordenamientos normativos de las técnicas importantes para ofrecer grandes tipos públicos de asistencia por un precio mínimo para el ciudadano. Este enfoque se considera un componente transversal y una variable decisiva en la metodología.

Actualmente, a fines del año 2021, hay un total de 14 Centros de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) distribuidos en todo el país. Cinco de ellos están ubicados en la ciudad de Lima (Norte, Este, Sur, Ventanilla y Callao), mientras que los demás operan en distintas regiones como Piura, Áncash, Arequipa, Loreto, Ucayali, Moquegua, Puno, Huánuco, Ica, Junín, Cajamarca, Cusco y La Libertad, atendiendo las necesidades de la población en cada una de estas localidades.

En ese sentido, el estudio pertinente trata de considerar lo plasmado en la experiencia de la región Piura, primer MAC descentralizado implementado en el país, en el que se busca beneficiar a todas las personas por igual, sin discriminación de ningún tipo. No obstante, resulta evidente que, a pesar de la existencia de 14 centros MAC en operación, incluidos los descentralizados, la demanda de servicios sigue superando la capacidad de atención. La Presidencia del Consejo de Ministros, como entidad responsable de la estrategia de mejora en la atención al ciudadano, aún enfrenta el desafío de ampliar y replicar este modelo a mayor escala, con el fin de extender sus beneficios a un número más amplio de personas en todo el territorio nacional.

El caso del centro MAC de la región Piura, a pesar de su éxito como modelo de servicios públicos integrados, ha enfrentado dificultades en su sostenibilidad. Su implementación se realizó bajo un mecanismo de financiamiento limitado, lo que afectó su operatividad a largo plazo. Tras la culminación del proyecto, al cabo de tres años, ha tenido problemas para ser incorporado al presupuesto del gobierno regional, lo que ha puesto en riesgo su continuidad y funcionamiento regular. Esta situación ha sido similar en otros centros MAC como la Libertad y Arequipa, al operar bajo conducción de los Gobiernos Regionales, la continuidad

de estas plataformas ha estado librada a la decisión de las autoridades políticas de turno y a la priorización del presupuesto regional, lo cual traduce una debilidad en el modelo que invade y afecta su horizonte de vida.

En esta línea, es necesario corregir dichas anomalías mediante estrategias que permitan blindar el modelo y optimizar su operación en favor del ciudadano contribuyendo a obtener mayores niveles de satisfacción ciudadana, en tal sentido un replanteo para hacer más eficientes sus estrategias, contribuirá a lograr una gestión sostenible en el mediano y largo plazo.

### **1.3. Formulación del problema**

#### ***1.3.1. Problema general***

¿En qué medida las estrategias se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejor atención al ciudadano (Modelo Mac)?

#### ***1.3.2. Problemas específicos***

- a. ¿En qué medida las alianzas estratégicas de cooperación se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejor atención al ciudadano (Modelo Mac)?
- b. ¿En qué medida la comunicación e información en las estrategias se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?
- c. ¿En qué medida el control en las estrategias se relaciona con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?

### **1.4. Antecedentes**

#### ***1.4.1. Antecedentes nacionales***

Romero (2015) evaluó la satisfacción respecto a la calidad del servicio ofrecido por el Centro de Atención al Ciudadano (CAC) de la Municipalidad Provincial de Cajamarca (MPC).

Se desarrolló un estudio exhaustivo de la atención brindada por el CAC, con el propósito de determinar el nivel de calidad de los servicios y de diseñar políticas y acciones que permitan optimizar la prestación de servicios en el CAC. La metodología empleada es de tipo aplicada y descriptiva; Se utilizó metodológicamente un nivel descriptivo, cuantitativo. Se empleó la encuesta, realizada en el CAC de la Municipalidad de Cajamarca. Las conclusiones más destacables indican que, aunque se reconoce la importancia de la calidad, esta se orienta principalmente en los servicios públicos, pero no en el servicio al usuario en sí mismo. La satisfacción del usuario es cada vez más relevante, ya que demandan servicios que cumplan y superen sus expectativas. En este sentido, la evaluación de la calidad debe centrarse en la satisfacción del usuario, siendo esencial las actitudes, la comunicación interpersonal, el trato, la atención y los comportamientos, que tienen impacto directo en una transacción humana y económica.

Prieto (2013) analizó las directrices políticas para mejorar la atención al ciudadano a nivel nacional, ya que actualmente éstas son insuficientes. Se utilizó un enfoque de investigación cualitativa. Se propone que el objetivo principal de esta política debe ser brindar atención personalizada y adecuada a la localidad, logrando así a través de: i) la implementación de diversos canales para brindar servicios de calidad y oportunidad a los habitantes; ii) el aprovechamiento de los procesos a través de los canales de información y conocimiento que integra todas las instancias del Estado y que a futuro tiende a ser base de los servicios; y iii) un conjunto de pautas de atención personalizada en las que se responsabiliza de un buen trato, la mejora para la atención, el suministro adecuado de información a los habitantes, etc.

#### ***1.4.2. Antecedentes internacionales***

Fernández (2015) evaluó el impacto de la gestión en los Servicios de atención al ciudadano ofrecidos por la Municipalidad de Berisso, en términos de una mayor satisfacción

del usuario. Para lograr esto, se emplea un enfoque descriptivo y cualitativo, y las principales conclusiones indican que: la gestión se enfoca más en los aspectos políticos y técnicos de la Administración Pública en lugar de planificar y programar los servicios; y que los gestores tienen poco conocimiento de las expectativas y percepciones de los clientes, lo que hace difícil detectar y aprovechar oportunidades de mejora.

## **1.5. Justificación de la investigación**

### ***1.5.1. Justificación práctica***

Se justificó al realizar una mejora en la combinación de ambas variables: Estrategias (V1) y la Política de Modernización del Estado en la Mejor atención al ciudadano (Modelo Mac) (V2)

### ***1.5.2. Justificación metodológica***

En el desarrollo del trabajo se aplicó un instrumento que garantice la validez de los datos que se recopilen a los participantes sobre la problemática observada, de tal forma se analizó el enfoque estratégico con la Política de Modernización del Estado en la Mejor atención al ciudadano (Modelo Mac).

## **1.6. Limitaciones de la investigación**

Para realizar el estudio en la investigación las limitaciones del presente trabajo de investigación fueron:

- La presente investigación intento auscultar las dificultades, puesto que se contaron con datos dispersos e información clasificada.
- El desarrollo del estudio requirió una bibliografía minuciosa acerca del tema en estudio, resultando la escasa bibliografía a nivel nacional.
- Los recursos monetarios fueron finitos, considerando los múltiples gastos que

genera el estudio, de esta manera no es financiada por alguna entidad, y se tienen recursos propios.

- El ingreso de los horarios específicos y señalados por la entidad.
- Las diversas actividades y ocupaciones para el desarrollo de la presente investigación, limitándose por la distribución del tiempo, de esta manera se tuvo que contar con bibliografía extranjera.

## **1.7. Objetivos**

### ***1.7.1. Objetivo general***

Determinar en qué medida las estrategias se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejor atención al ciudadano (Modelo Mac).

### ***1.7.2. Objetivos específicos***

- a. Establecer en qué medida las alianzas estratégicas de cooperación se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejor atención al ciudadano (Modelo Mac).
- b. Delimitar en qué medida la comunicación e información en las estrategias se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejor atención al ciudadano (Modelo Mac).
- c. Determinar en qué medida el control en las estrategias se relaciona con la Política de Modernización del Estado en la Mejor atención al ciudadano (Modelo Mac).

## **1.8. Hipótesis**

### ***1.8.1. Hipótesis general***

Las estrategias se relacionan con significativamente la Política de Modernización del Estado en la Mejor atención al ciudadano (Modelo Mac).

### ***1.8.2. Hipótesis específicas***

- a. Las alianzas estratégicas de cooperación se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejor atención al ciudadano (Modelo Mac).
- b. La comunicación e información en las estrategias se relaciona con la Política de Modernización del Estado en la Mejor atención al ciudadano (Modelo Mac).
- c. El control en las estrategias se relaciona con la Política de Modernización del Estado en la Mejor atención al ciudadano (Modelo Mac).

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Marco conceptual

#### 2.1.1. *Decreto Supremo 027-2007-PCM*

La Estrategia de Modernización del Estado tuvo como objetivo principal mejorar la calidad de los servicios públicos para los ciudadanos. Como parte de este proceso, se establecieron doce Disposiciones Públicas de Consistencia Requerida para los organismos estatales, destacando la Estrategia N° 10, enfocada en la simplificación administrativa y la optimización de la gestión. Esta estrategia impulsaba la eliminación de trámites innecesarios, la creación de ventanillas únicas de atención, una comunicación más eficiente entre entidades y el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) para modernizar los servicios públicos.

Sin embargo, esta estrategia experimentó diversas modificaciones y derogaciones a lo largo del tiempo mediante el Decreto Supremo N° 086-2010-PCM, el Decreto Supremo N° 052-2011-PCM y el artículo 2 del Decreto Supremo N° 111-2012-PCM. Finalmente, su contenido fue derogado en su totalidad con la promulgación del Decreto Supremo N° 032-2018-PCM, dejando sin efecto las disposiciones previas.

De acuerdo con estas disposiciones, se propuso un modelo de Atención Integral al Ciudadano, enfocado en la simplificación de procesos administrativos, la optimización de la comunicación entre entidades y el uso eficiente de las TIC para mejorar la prestación de servicios públicos. Los centros de atención de ventanilla única fueron diseñados para responder de manera específica a las necesidades de la ciudadanía, facilitando el acceso a programas de empleo, asistencia social y otros trámites esenciales. Por su parte, el modelo de los Centros MAC tenía como objetivo unificar múltiples servicios en un solo punto de atención, garantizando una gestión más ágil y accesible para los ciudadanos.

En este ciclo, la Secretaría de Gestión Pública (SGP) desempeñó un papel fundamental, encargándose de organizar y coordinar la innovación en la administración de la política, permitiendo el desarrollo y evaluación de diversas propuestas para el progreso. Su función está establecida en la Directriz de Asociación y Elementos de la PCM, que la reconoce como parte de la Secretaría del Consejo de Ministros.

Desde entonces y también antes, la Secretaría de la Gestión Pública (SGP) ha implementado diversas acciones que han tenido impacto en el desempeño y en la estructura del Estado, incluyendo el allanamiento administrador, la asistencia civil, comportamiento y la claridad. Conforme a la responsabilidad, la SGP ha encaminado las políticas de Allanamiento Administrativo en el contexto del MAC. Actualmente, el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros establece que la SGP continúa ejerciendo esta importante función, asumiendo el liderazgo del proceso de modernización del Estado.

### ***2.1.2. Decreto Supremo N° 032-2018-PCM***

El Decreto Supremo N° 032-2018-PCM, emitido por la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, derogó el Decreto Supremo N° 027-2007-PCM y sus modificatorias, que definían y establecían las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Estado. Este decreto se enmarca dentro de los esfuerzos del gobierno peruano por actualizar y mejorar el marco normativo de la gestión pública, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia en la administración del Estado. Su promulgación permitió la redefinición de las políticas nacionales, promoviendo una mayor articulación entre entidades y la adopción de estrategias alineadas con un enfoque de gestión por resultados. Además, este decreto estableció nuevas disposiciones para la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas nacionales, fortaleciendo la capacidad del Estado para atender de manera efectiva las necesidades de la población.

### **2.1.3. Estrategias**

Las estrategias permiten operativizar las políticas y son medidas que buscan alcanzar los objetivos de una organización, y es un proceso que se caracteriza por ser dinámico, compuesto por compromisos, decisiones y acciones que los líderes de la organización deben tomar para lograr la eficiencia y la competitividad.

Como indica Thompson (2014), estas actividades se ven afectadas por la investigación y las decisiones de los jefes de la asociación, así como por la necesidad de aprender y adaptarse. En su idea, el creador subraya que la metodología incluye el examen de las actividades coordinadas de la sustancia, donde se establecen los objetivos, se reconocen los sistemas que mejor permiten alcanzarlos y se difunden suficientemente los activos.

Otra propuesta significativa es la metodología vital autorizada de Mitzberg (2009). Para este creador, los ítems fundamentales de una técnica "incorporan una progresión de metodología y deciden que son muy diseñados y exactos para trazar un curso de corte en ellos, buscando objetivos a corto, medio o largo plazo, buscando la competencia y seriedad de la asociación" (p.125).

Para Mitzberg (2009) la base de la situación para llevar a cabo la metodología es la organización, lo que sugiere la identificación de los miembros a la vez, que deben comprenderla, saber cómo funciona y conocer sus propios trabajos.

Esta situación comienza con el proceso de organización esencial, la búsqueda de valores y el detalle de la misión. La situación posterior incluye la fundamentación de los rodamientos clave o el plan de procedimientos de administración, la comprobación de la ejecución y la investigación de agujeros. Es más, la tercera etapa es la de ejecución, que incluye la combinación de planes de actividades, la organización de posibilidades y la ejecución del curso de acción bien pensado (p.132).

Así pues, la metodología es el resultado de una demostración inventiva, imaginativa, legítima y pertinente, que crea un conjunto de actividades lúcidas de porción de activos y elecciones estratégicas.

En este marco, la modernización del Estado fue establecida originalmente mediante el Decreto Supremo N° 090-2010-PCM, que sentó las bases para la innovación en la gestión estatal. Como parte de este proceso, se definieron acciones clave a ser implementadas por el Ejecutivo, incluyendo la aprobación de una Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP). Esta política fue promulgada en enero de 2013 a través del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, convirtiéndose en el principal instrumento orientador del proceso de modernización de la gestión pública en el Perú. Sin embargo, dicha norma fue derogada con la aprobación de la nueva PNMGP al 2030, establecida mediante el Decreto Supremo N° 103-2022-PCM.

Según Delson (2021) la estrategia es un proceso de toma de decisiones en un ambiente específico para lograr objetivos determinados. Es un enlace entre las metas finales y las acciones necesarias para alcanzarlas. En otras palabras, es un plan para lograr una meta y se puede aplicar en diferentes ámbitos, incluyendo empresas y ejércitos. La estrategia es fundamental en el proceso sistemático de conjunto de alternativas, ya que proporciona un marco claro, permitiendo evaluar alternativas y tomar acciones. Además, también permite a los líderes de una organización trabajar en conjunto para lograr sus objetivos comunes.

El término estrategia ha sido utilizado en diferentes campos a lo largo de la historia, desde el militar hasta la administración y la economía. Es fundamental que los líderes tomen decisiones en una organización, permitiendo un uso eficaz de los recursos y la obtención de los objetivos y políticas establecidos. En un mundo globalizado y altamente competitivo, la estrategia se convierte en un elemento clave para las empresas, que deben tener políticas

dinámicas y agresivas para mantenerse en el mercado y garantizar su futuro.

**2.1.3.1. Alianzas Estratégicas.** Podemos descifrar la idea de Uniones Clave, dentro de los términos normativos como "un establecimiento legítimo al sistema de empresas, personas jurídicas o administrativas, que, aplicado a sus asociaciones, sirven al curso de centralización de elementos al grado de compartir requisitos o explotar energías cooperativas" (Molina, 1998, p. 68).

Por otra parte, según Viner (1996) una unión esencial bien pensada "es aquella en la que la mezcla que crea la combinación de unas cuantas asociaciones singulares, pone en marcha lo que podría conocerse como un impacto sinérgico dentro de la mezcla de producir un mayor número de ventajas que las que podrían obtenerse suponiendo que las organizaciones o asociaciones singulares trabajaran independientemente" (p.154).

Al consolidar unas pocas asociaciones, se intenta concentrar y utilizar de forma productiva para crear economías de escala, reflejando el punto de vista de los jefes sobre las variables vitales para ampliar la eficacia a través de dichas economías de escala.

Dentro del ámbito autoritario, las Uniones Clave son acuerdos y estrategias funcionales en las que las asociaciones libres comparten la autoridad de los ejecutivos, establecen lazos amistosos y consienten la actividad conjunta. Estas coaliciones son tanto la razón como el impacto de la creciente competencia basada en la información. El esfuerzo coordinado ayuda a las asociaciones a asombrarse mutuamente, lo que acelera el movimiento de la información. Surgen nuevos contendientes y con frecuencia realizan colusiones adicionales para infiltrarse en nuevos sectores empresariales y aumentar rápidamente el tamaño de sus tareas. Esto provoca una respuesta por parte de los competidores establecidos que, últimamente, ha provocado el desarrollo de muchas más colusiones para reducir gastos y peligros, aumentar los escaparates y aprender o crear nueva información. A través de estas colusiones, la información se difunde aún

más, la contención aumenta y la rivalidad se vuelve más extraordinaria.

Es importante tener en cuenta que, en el entorno peruano, la creación de alianzas o acuerdos de participación ha surgido principalmente con asociaciones medianas y grandes, que son las que necesitan este componente, ya que son las más útiles aquí. Es importante examinar que, con estas coaliciones, fue posible disminuir los gastos de gestión como un nivel de ingresos, aumentar las tareas ofreciendo más artículos y servicios a clientes adicionales, y disminuir los costos de trabajo mediante la utilización de las mejores prácticas.

**2.1.3.2. Comunicación e información.** La transmisión de información en organizaciones e instituciones puede ser referida de diversas maneras: comunicación organizativa, empresarial, institucional, corporativa; términos que se utilizan para describir un mismo hecho. Existen múltiples autores que han tratado de definirla y han presentado distintas definiciones, aunque, a pesar de las diferencias, se observan también rasgos o aspectos comunes.

Piñuel (2006) hace una matización a partir de la correspondencia institucional, siendo esta última opción inventariada como el "conjunto de tareas de correspondencia que realizan las fundaciones (organizaciones, afiliaciones, organismos públicos, grupos ideológicos) que intentan difundir o trabajar en su imagen".

La correspondencia institucional se opone a la correspondencia comercial o de artículos, que significa presentar, a través de mensajes comerciales, un artículo o una administración.

Para Jablin (2010) la correspondencia en una fundación es: "Un ciclo que sucede, que acontece, entre los individuos de un área social local que incluye la creación, comercio (obtención y envío), manejo y acopio de mensajes dentro de un arreglo de metas decididas".

Otro creador que la ha caracterizado ha sido Arrieta (1991) que la considera como el: "Sistema sensorial de la organización o establecimiento, siendo uno de los objetivos imaginar y completar ejercicios hacer o avanzar la esencialidad y competencia de las corrientes interiores y exteriores, ajustando la sustancia y estructura, y cuyo objetivo extremo es hacer, construir y cambiar, entre toda la facultad de la asociación, una perspectiva edificante en la organización o fundación". En otras palabras, contiene la disposición de los mensajes que emite una asociación, de forma modificada y metódica, esto sugiere que los datos comprenden el manantial de energía que mueve a la asociación.

En todos los ámbitos y áreas, el deber ser educado es básico y se logra a través de marcos de correspondencia que ofrecen diferentes técnicas formales e informales para dispersar datos a varios niveles de una asociación y acordar decisiones acertadas. En el ámbito de la aplicación de políticas, la correspondencia es fundamental para dar datos y acordar métodos autorizados dentro del sistema de la Estrategia de Mejor Asistencia al Residente (Macintosh) de la Nueva Administración Abierta, donde la acción reguladora se considera auténtica siempre que se den datos legítimos. El modelo se retrata por una preocupación por seguir técnicas de gestión frente al cumplimiento de objetivos explícitos (Baena de Alcázar, 1996, p.3).

**2.1.3.3. Control.** La gestión de una organización implica la necesidad de realizar un análisis previo y posterior de los responsables en relación a los resultados que se esperan o a los objetivos establecidos. En este sentido, el control se hace sanamente y desvinculado del escenario donde se encuentra la asociación, teniendo en cuenta apenas la correlación entre los resultados adquiridos y los normales. Según Anthony (2006), el control es un ciclo que garantiza que los activos se obtengan y utilicen con éxito y eficacia en la satisfacción de los objetivos jerárquicos. En definitiva, el control se lleva a cabo a través de la gestión y observación de los ejercicios, así como de la identificación de las desviaciones, para determinar

las diferencias entre lo acordado y lo realizado, permitiendo discernir las posibles causas de las diferencias.

#### ***2.1.4. Política de modernización del Estado en la mejor atención al ciudadano. (Modelo Mac)***

La modernización y reforma del sector gubernamental conlleva una serie de ajustes en diversos aspectos, tales como presupuesto, división de responsabilidades, nuevos métodos de trabajo, estructuras organizativas renovadas, entre otros, con el objetivo de obtener resultados eficientes y efectivos en la administración pública y cumplir con las necesidades de la población. Esta labor es una verdadera prueba que va más allá de las afiliaciones políticas, buscando el bienestar comunitario como único propósito. Asimismo, requiere la formación del personal y el logro de la unidad en la planificación de objetivos organizacionales e individuales, brindando transparencia en la gestión y luchando contra la corrupción. La transformación del Estado requiere cambios significativos en toda su estructura y organización. Involucrar a todos los actores es una verdadera prueba. La formación y capacitación del personal y la adecuada difusión de la estrategia y objetivos estratégicos son cruciales para conseguir la participación de todos los integrantes. (Centro de Especialización en Gestión Pública [CEGEP], 2021).

El proceso de transformación política y técnica tiene como objetivo mejorar las capacidades y habilidades de las autoridades gubernamentales, optimizar los procesos y agilizar los procedimientos administrativos. Para lograr esto, se utilizan cinco elementos esenciales. Estos cambios buscan asegurar que la estructura administrativa esté en línea con los objetivos nacionales e institucionales. (Talledo, 2020)

La expresión "estrategias" tiene un significado diferente. El origen de la palabra procede del sajón algo inglés "public approach", que se convierte al español como "política pública". Desde un punto de vista sociojurídico, según Thoenig (2005), "la idea de estrategia pública

alude a la disciplina que se concentra en la actividad de los expertos públicos ante la opinión pública, es decir, lo que producen las personas que nos supervisan " (p.30).

Esto implica que el objetivo central de una estrategia pública es alcanzar metas para obtener un beneficio a largo plazo, y las metas concretas de un enfoque podrían estar relacionadas con cuatro opciones que no están fundamentalmente desvinculadas: 1) Cambios primarios; 2) Objetivo de cuestiones sectoriales o de actualidad; 3) Designación de activos; y 4) Racionalización de las circunstancias.

Existe un debate en desarrollo sobre la importancia de las estrategias como campo lógico en el giro financiero y de gestión.

Según Aguilar (2009), las estrategias públicas tiene un significado considerado desde varios puntos donde el factor compartido es la ordenación de la cuestión pública a través de una metodología fundamental: "Una estrategia pública es: (a) un conjunto (sucesión, entramado, pauta) de actividades, organizadas de forma intencional y causal, que se sitúan para reconocer objetivos considerados de valor para la sociedad o para abordar asuntos cuya ordenación se considera de interés o provecho público; b) actividades cuya intencionalidad y causalidad han sido caracterizadas por la interlocución que se ha producido entre el poder público y los ámbitos de la población; c) actividades que hayan sido elegidas por verdaderos especialistas abiertos; d) actividades que sean ejecutadas por animadores legislativos o por éstos en relación con animadores sociales (monetarios, comunes), y e) que conduzcan o estructuren un ejemplo de conducta del poder público y de la sociedad".

El diseño del Modelo de: "Mejor Atención al Ciudadano" (MAC), así como en los análisis de oferta y demanda realizados, se establece de manera clara que brindar una óptima atención al ciudadano implica una transformación significativa en la forma de gestionar lo público. El objetivo es alcanzar un Estado enfocado en el servicio ciudadano, cuyo propósito

principal sea compensar sus escaseces existentes. Este enfoque involucra el alcance de los servicios prestados y popularizar la calidad, con el fin de atender adecuadamente a un mayor número de ciudadanos. El Modelo de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) en el Perú fue establecido mediante el Decreto Supremo N.º 091-2011-PCM, que oficializó la Estrategia MAC y sus canales de atención. Posteriormente, el Decreto Legislativo N.º 1211 reforzó esta estrategia al aprobar medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y espacios compartidos. Este decreto fue reglamentado por el Decreto Supremo N.º 090-2019-PCM, que detalló las disposiciones específicas para el funcionamiento de los Centros MAC.

Las modalidades son la plataforma única del Estado “MAC”. De esta manera, los servicios y áreas simultáneas aluden la labor vinculada de entidades para desempeñar con los efectos y objetivos de forma relacionada, eficaz, acertada y maleable, ya sea de acuerdo a la mejora de su trabajo, la prestación de servicios y gestiones a través la representación de encargos de gestión. Estas tres modalidades de atención en común donde concurren diversas entidades en el que ofrecen sus servicios y atienden instrucciones encaminada hacia una mejora que propone la valoración y alcance intacto de los canales de servicios.

El Decreto Legislativo N° 1211, reglamentado por Decreto Supremo N° 090-2019-PCM indica que la Plataforma MAC representa uno de los medios de acceso para el ciudadano, respecto a los servicios que brinda el Estado, a través de acciones de disposición, trámite de documentaciones, etc. Si bien la coyuntura y colaboración recíproca de las entidades es importante para los servicios y, en efecto de la plataforma, de esta manera el reglamento concreta dicho proceso, estableciendo las funciones y facultades de la SGP-PCM, entidades regentes y colaboradores. El modelo instituye que para acceder a este modelo las entidades estatales deben acceder a la Cláusula de Adhesión que fija la PCM, y, consecutivamente, tener un acuerdo de servicios con el propósito de avalar el mecanismo de calidad de los servicios que se incorporen en cualquier canal, por medio de la uniformidad y estandarización de

procedimientos.

Esta noción delinea la relación del ciudadano en la que se ampara con el Gobierno; primero se formulan las demandas y pretensiones de los administrados, por medio de requerimientos y solicitudes generales y, en respuesta, el Estado provee los bienes y servicios primordiales en atención a tales demandas de servicios. Dicha comunicación tiende a ser proporcionada y ecuánime; caso contrario, la percepción pública se ve reflejada con respecto al Estado como nula y, dando como resultado, mantendría diversos problemas en el gobierno.

**2.1.4.1. Característica de la plataforma MAC.** La Plataforma MAC representa un cambio significativo en el enfoque de la gestión pública, hacia un Estado centrado en satisfacer las necesidades del ciudadano. Esta iniciativa, impulsada por la PCM, busca integrar diferentes entidades y canales (presenciales, telefónicos y virtuales) para mejorar el servicio ofrecido.

En el inicio del 2018, el único canal presencial disponible era el Centro MAC, en el que se atendían las gestiones y solicitudes de los ciudadanos, siendo los principales trámites la obtención de pasaportes, DNI, certificados de antecedentes, entre otros varios. También en la concepción inicial se planteó la creación del MACMYPE, es decir un modelo enfocado en dicho segmento específico, para brindar servicios especializados a los emprendedores, aunque finalmente la demanda y expectativas de la población rebasó la idea inicial, que no llegó a materializarse y las operaciones del negocio se orientaron y fueron ampliadas más bien hacia un modelo más integral de servicios, materializado en el diseño principal del Centro MAC.

En el proceso de evolución de la estrategia MAC, en el año 2018 se añadió un canal llamado como el MAC Express, una mezcla entre lo digital y lo físico, que permite realizar trámites puntuales de manera digital en un espacio físico menor. El primer MAC Express se inauguró en la Municipalidad de Santa Anita y, actualmente, existen 141 distribuidos en todo el

país.

De otro lado, la plataforma virtual MAC, que es otra de las modalidades de la estrategia, permite ofrecer toda la información a los ciudadanos con respecto a los servicios que se brindan en los Centros MAC, además de los boletines periódicos que se anuncian y afines. También, la plataforma virtual permite gestionar las citas virtuales del portal. En el mismo orden, la estrategia MAC implementó desde el año 2010 una la plataforma móvil, la que se encarga de atender las 24 horas del día, todas las consultas y orientaciones que precisan los usuarios, a través de la dicha telefónica (“ALÓ MAC”).

En efecto, desde 2010, la Presidencia del Consejo de Ministros ha tomado la iniciativa de implementar la plataforma MAC para proponer servicios más cercanos a la población y ofrecer una atención mejorada en todo el territorio nacional. Gracias a su creación, ahora la ciudadanía puede acceder a múltiples servicios e información sobre trámites de distintas entidades gubernamentales en un solo lugar, lo que les permite ahorrar tanto tiempo como dinero al no tener que desplazarse de una agencia a otra. (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2019)

El funcionamiento del Centro MAC está basado en cuatro procesos que promueven un ciclo constante de mejora. Estos procesos son:

–Control y Administración del Centro MAC, que incluye las acciones necesarias para garantizar la calidad de las gestiones realizadas en el MAC.

–Acción y Manejo, que involucra las tareas para brindar una prestación enérgica que compense las necesidades del ciudadano.

–Evaluación y manejo de la prestación de los servicios, que incluye acciones relacionadas con los trabajadores de los Centros MAC, con el objetivo de conservar un desempeño adecuado en el servicio, considerando los requisitos necesarios para cada puesto.

–Administración y Manejo de Recursos e Infraestructura, que comprende las tareas para garantizar la disponibilidad y continuidad de los recursos físicos, tecnológicos, infraestructura y servicios necesarios para el correcto funcionamiento del Centro MAC. (PCM, 2019)

Según Avilés (2021) La Plataforma MAC es un sistema creado con el objetivo de mejorar la eficiencia y reducir los costos de la interacción de los ciudadanos con las instituciones estatales a través de diferentes medios de atención. Los centros MAC son un componente clave de esta plataforma y se establecieron mediante un decreto del gobierno. Estos centros funcionan siguiendo una lógica de procesos interrelacionados, lo que significa que los procedimientos clave están conectados entre sí. La implementación de los centros MAC puede ser realizada por la PCM o por una entidad aliada, como un gobierno regional o municipal o una empresa privada, y la entidad puede elegir si se encarga o no de su operación y mantenimiento. La estrategia MAC es una iniciativa que busca mejorar la relación entre los ciudadanos y el Estado, logrando una mayor eficiencia y ahorro de costos. Una de sus características son los centros MAC, puntos de atención físicos donde se brindan servicios públicos a la población. Estos centros están regulados por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), que tiene como función ampliar y optimizar los servicios del Estado para una mejor atención al ciudadano a través de accesos multicanal, basados en tres canales atención. Además, están diseñados con una lógica de procesos interrelacionados, lo que garantiza una atención más eficiente y efectiva a los usuarios.

**2.1.4.2. Operaciones.** El Centro MAC se encuentra bajo la responsabilidad de la Secretaría de Gestión Pública - SGP de la PCM desde su inauguración. En la actualidad, son diversas las entidades participantes en el MAC, las cuales están proponiendo alineación y facilitando los trámites. Las entidades aliadas al MAC son: Ministerio del Interior, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), Superintendencia Nacional de Migraciones,

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), Banco de la Nación, Superintendencia Nacional de Educación (SUNEDU), Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), Instituto Nacional Penitenciario (INPE), Superintendencia Nacional de Aduanas, y Administración Tributaria (SUNAT), Poder Judicial, entre otras varias, dependiendo de la región y del estudio de demanda de servicios.

Los MAC operan de acuerdo con un modelo de trabajo desarrollado por la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) e instruido en el Manual de Funcionamiento de los Centros MAC. Inicialmente, su funcionamiento se reguló mediante el Manual de Operaciones, aprobado en 2012 a través de la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2012-PCM-SGP. Posteriormente, en 2019, se aprobó una versión actualizada bajo la Resolución N° 006-2019-PCM-SGP, en el marco de la Norma Técnica N° 001-2019-PCM-SGP, que estableció lineamientos para la gestión de la calidad de los servicios públicos.

Sin embargo, esta norma fue derogada en 2021 con la Resolución N° 004-2021-PCM-SGP, que dio lugar a la Norma Técnica N° 002-2021-PCM-SGP, introduciendo nuevas disposiciones para mejorar la operatividad de los Centros MAC. Finalmente, en noviembre de 2023, se publicó una versión actualizada del Manual de Funcionamiento de los Centros de Mejor Atención al Ciudadano – Centro MAC, con el objetivo de optimizar la calidad y eficiencia de los servicios prestados.

**2.1.4.3. Estructura.** Los Centros MAC operan bajo el Manual de Funcionamiento aprobado por la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 007-2022-PCM/SGP, el cual reemplazó el de 2019, que previamente había sido dejado sin efecto por la Resolución N° 004-2021-PCM/SGP. Los principales puestos incluyen al Coordinador, Supervisor, Especialista en TIC, Asesor de Servicio, Orientador y Asesor MAC Express, cada

uno con funciones específicas en la gestión, monitoreo, atención y soporte tecnológico. Los procedimientos se organizan en cinco procesos: Gestión y Control del Centro MAC, enfocado en la supervisión y planificación; Gestión de la Operación, para la ejecución de servicios; Gestión de Infraestructura Tecnológica, para el mantenimiento de sistemas; Gestión Administrativa, encargada de recursos y logística; y Gestión y Evaluación del Talento Humano, que optimiza el desempeño del personal.

### ***2.1.5. Optimizar***

La expresión "optimización" hace referencia a la mejora de una actividad o proceso. Esto significa que optimizar los recursos implica encontrar formas de mejorar los recursos de una organización para lograr una mayor eficiencia, eficacia y mejores resultados. La optimización de recursos es esencial en las compañías, principalmente las de servicios, ya que permite evaluar constantemente los recursos para garantizar una calidad elevada en diferentes áreas, como la administración, las finanzas, la producción y el servicio al cliente. Además, la optimización de recursos es una tarea continua en las empresas, ya que el ambiente empresarial se encuentra cambiando constantemente y deben estar preparadas para adaptarse y aprovechar las oportunidades que surjan. También es importante destacar que la optimización de recursos no solo se limita a la mejora de la eficiencia y la efectividad, sino que también tiene en cuenta el impacto ambiental y social. En un mundo en el que la sostenibilidad es cada vez más importante, la optimización de recursos debe ser un enfoque integral que tenga en cuenta el impacto de la empresa en el entorno ambiental y la sociedad. Por lo tanto, la optimización de recursos es un proceso clave para optimizar la competencia y la rentabilidad, y es esencial para garantizar un futuro sostenible. (Sánchez. 2020).

Mejorar el rendimiento de una actividad o técnica a través del uso óptimo de los recursos es conocido como optimización. Este término puede aplicarse en diferentes ámbitos, tales como la economía, la administración, las matemáticas y la tecnología. Una eficiente

optimización puede brindar un resultado de excelencia, asegurar la satisfacción del cliente, fomentar las ventas y fortalecer las relaciones dentro de un equipo. No obstante, la optimización requiere esfuerzo constante y paciencia para lograr los mejores resultados posibles en la mejora de los recursos y procesos. En el contexto de la gestión empresarial, optimizar se relaciona con la búsqueda de la máxima eficiencia y productividad en la utilización de los recursos disponibles. Esto se logra a través de la identificación de las áreas que requieren mejoras y la implementación de soluciones que permitan reducir costos y tiempos, incrementar la eficacia y optimizar la calidad del producto o servicio. (NeoAttack, 2020).

#### ***2.1.6. Atención al ciudadano***

El enfoque en las necesidades de las personas requiere comprender sus problemas reales y desarrollar medidas para abordarlos. Por ejemplo, si hay cuestiones relacionadas con la contaminación, el gobierno a nivel nacional, regional o local debe comprenderlas completamente y tener soluciones a mano. Ofrecer un buen servicio significa poner primero las preocupaciones de los ciudadanos y abordarlas. Significa conocer los desafíos cotidianos en su ámbito de competencia y trabajar en el terreno para solucionarlos apropiadamente. También implica tener indicadores de gestión basados en la satisfacción de las personas con los servicios prestados y, sobre todo, con la resolución de problemas. En conclusión, si el Estado desea brindar un buen servicio a sus ciudadanos, no es suficiente con brindar una atención adecuada en las oficinas. La forma de evaluar este servicio debe basarse en problemas resueltos y no solo en la cantidad de atenciones, documentos recibidos o orientación brindada, aunque todo esto es esencial. (El Peruano, 2017).

En este contexto, la actual Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada mediante el Decreto Supremo N° 103-2022-PCM, establece ejes centrales que refuerzan la importancia de la atención al ciudadano. Entre ellos se destacan la orientación a

resultados, la transparencia y rendición de cuentas, la digitalización de servicios, la mejora en la calidad regulatoria y la gestión eficiente de los recursos. Estos lineamientos buscan fortalecer la capacidad del Estado para responder de manera efectiva a las necesidades de la población, promoviendo una administración pública moderna, accesible e innovadora.

### ***2.1.7. Mejora de proceso de fortalecimiento***

La mejora hace referencia a la acción y resultado de hacer algo más eficaz, eficiente o apropiado. Se trata de un proceso de fortalecimiento o perfeccionamiento de algo que anteriormente estaba en un estado deficiente. Esto puede aplicarse a individuos, organizaciones, procesos, productos, entre otros aspectos. El perfeccionamiento busca lograr un aumento en la calidad, eficiencia y rendimiento de lo que se está trabajando y puede lograrse a través de diversas tácticas, como la implementación de nuevas tecnologías, la capacitación y desarrollo de habilidades, la innovación en procesos, entre otras acciones. En conclusión, el perfeccionamiento es un proceso constante de crecimiento y mejora, con el objetivo de alcanzar un Estado más óptimo en términos de calidad y eficiencia. (Morales, 2019).

La mejora significa la acción y consecuencia de perfeccionar algo. La raíz de la palabra proviene del término latino "meliorare", que significa "mejorar". La mejora se lleva a cabo en comparación con una situación anterior menos favorable, que se vuelve más ventajosa después de la mejora. Estas mejoras pueden ser grandes o pequeñas, graduales o repentinas, temporales o permanentes, y se pueden aplicar a objetos, personas o grupos sociales en términos físicos, psicológicos, intelectuales, económicos, sociales o morales, así como a eventos naturales o sociales. La mejora es un término positivo. El objetivo de la mejora es lograr una mayor eficiencia, efectividad y calidad en la realización de tareas y en la consecución de objetivos. Esto puede lograrse mediante la implementación de nuevas técnicas, herramientas o procedimientos, o mediante la optimización de los existentes. (Deconceptos, 2017)

### **2.1.8. Estado entidad jurídica y política**

El Estado es una súper estructura, concebida como una entidad jurídica y política que controla un área geográfica específica y ejerce autoridad sobre un grupo de personas. Según Jellinek, el territorio en cuestión se refiere como la zona geográfica, la población es el grupo de personas y el poder político es el poder ejercido por el Estado. Es claro que la falta de cualquiera de estos elementos significa que la entidad en cuestión no es un Estado. En general, el Estado se entiende como la habilidad de una entidad o persona para tener un impacto en la conducta de los demás. El poder político, por su parte, se distingue por la capacidad del Estado de obligar a la población mediante el uso de la fuerza, que está respaldada por la ley (IUS IMPERIUM). Este aspecto es fundamental en la naturaleza del Estado. (Guzmán, 2020).

El Estado es una forma de organización política que se caracteriza por tener un poder soberano y autoridad para regular la vida de una comunidad determinada que habita un

territorio específico. Este concepto se refiere a la existencia de instituciones centralizadas, encargadas de tomar decisiones y garantizar el bienestar de los ciudadanos. Además, el Estado posee la capacidad de regular las relaciones entre individuos, proteger los derechos y libertades de los ciudadanos, y asegurar el mantenimiento del orden social. El Estado también juega un papel importante en la economía y la política de un país, y es el encargado de establecer y mantener relaciones internacionales con otros Estados. En resumen, el Estado es esencial para garantizar la estabilidad y el progreso de una sociedad. (BCN, 2016).

Según el sistema de información legislativa (2018) de México, afirma que el Estado, es una entidad política desarrollada en Europa en el siglo XIII, es una organización centralizada que controla las relaciones políticas en un territorio determinado. Con un mando político liderado por una estructura burocrática, el Estado es el único poseedor del monopolio legítimo de la coacción y la coerción. Este concepto es la base de las instituciones políticas modernas

y es esencial para comprender el procedimiento gubernamental, ordenamiento, dirección y administración legal. Según la teoría de Max Weber, el Estado tiene el privilegio de la intimidación fidedigna, mientras que, para Herman Heller, el Estado es una estructura que organiza la cooperación social territorial y regula el poder con base en un orden legítimo.

Además de los cuatro elementos básicos que forman el Estado -gobierno, pueblo, territorio y regulación con base en un estado de derecho- es importante destacar que este también está dividido en tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, que trabajan juntos para garantizar la organización y legítima del Estado. Estos tres poderes tienen responsabilidades y funciones distintas pero complementarias, y juntos son responsables de asegurar el bienestar y el funcionamiento del Estado.

### **2.1.9. Ciudadano**

El término de ciudadano empezó a ser investigado y estudiado en la Grecia Antigua. Para Aristóteles, un ciudadano era alguien que cumplía con ciertos requisitos y tenía la obligación de participar en la vida pública. No todas las personas eran consideradas ciudadanos, incluyendo mujeres, extranjeros, analfabetos y menores de edad. Por lo tanto, la ciudadanía estaba limitada solo a los hombres atenienses mayores de 20 años.

Un ciudadano es aquel que forma parte de una comunidad política y organizada a la que pertenece. Los derechos y libertades de un ciudadano dependen del Estado en el que viva. En países democráticos, los derechos políticos y las libertades civiles de los ciudadanos deberían ser amplios. (Marín, 2020)

La ciudadanía es un derecho fundamental que se refiere a la capacidad de un individuo de tener derechos y proteger su esfera pública. La ciudadanía también implica el derecho para presenciar en la vida social y política del país y a ser tratado de forma justa y equitativa. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la ciudadanía no puede ser ejercida sin acuerdos

y compromisos colectivos, ya que la democracia y la vida en sociedad requieren el respeto y la consideración mutua entre los ciudadanos. La ciudadanía activa es esencial para la continuidad de una sociedad libre y justa, y es importante protegerla y fomentarla en todo momento. Además de los derechos y responsabilidades mencionados en la definición de ciudadanía, es importante destacar que la ciudadanía también puede incluir otros derechos como el derecho a la educación, a la salud, a un trabajo digno y a una vivienda adecuada. La ciudadanía también puede ser influenciada por factores como la riqueza, la raza, el género y la orientación sexual, entre otros. Por lo tanto, es necesario ocuparse para asegurar que los ciudadanos tengan el acceso a los derechos y se sientan incluidos y representados en la vida política y social de su país. (Martin, 2021).

### III. MÉTODO

#### 3.1. Tipo de investigación

La tipología investigativa realizada para este estudio fue descriptiva, debido a que permitió describir la situación actual de las estrategias para optimizar las políticas pertinentes al MAC de la región Piura.

#### 3.2. Población y muestra

##### 3.2.1. Población

Se tomó una muestra representativa de la población del ámbito del MAC de la región Piura, compuesta por 111 individuos, con el objetivo de realizar un estudio. La muestra fue seleccionada de manera que sea representativa de la población completa.

##### 3.2.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por **30 individuos** del ámbito del MAC de la región Piura, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico, específicamente por conveniencia, considerando la accesibilidad, disponibilidad y disposición de los participantes para colaborar con el estudio. Este tipo de muestreo permitió recopilar información relevante y oportuna, acorde con los objetivos de la investigación, garantizando que los sujetos seleccionados cuenten con características pertinentes para el análisis de las variables de estudio, dentro del contexto institucional evaluado.

### 3.3. Operacionalización de las variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>
<b>Variable X: Estrategias</b>	X1: Alianzas estratégicas	% Capacidad de cooperación interinstitucional	1
		% de interacción interna y externa	2
	X2: Comunicación e información	% Cadena de mando idóneo	3
		% Flujo de información	4
	X3: Control	% de evaluación de acciones realizadas anualmente	5
		% Integración de las políticas, objetivos y secuencia de acciones.	6
<b>Variable Y: Política de Modernización del Estado en la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)</b>	Y1: Características de la Plataforma Mac	% de eficacia de modalidad virtual.	7
		Y2: Operaciones	% de productos y servicios aleatorios
	Y3: Estructura	% de eficiencia cumplidos por la infraestructura	9
		% de modernización logística.	10
		% Capacidad del nivel organizacional	11
	% de cumplimiento de manual de organización	12	

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4. Instrumentos**

Se llevó a cabo una encuesta utilizando el método de informe sujeto a prueba de Likert para recopilar datos.

### **3.5. Procedimientos**

Se siguió la siguiente metodología para la recolección de datos:

En primer lugar, se diseñó un cuestionario que incluía preguntas relevantes para el tema de indagación y permitiría obtener una visión más amplia del mismo a partir de las opiniones de los usuarios. Las interrogaciones del cuestionario se basaron en la Escala Likert y se administró a través de un cuestionario anónimo con fines científicos, que incluía un título y una transitoria introducción. En segundo lugar, se solicitó permisión a la dependencia que iba a ser objeto de la indagación para obtener permiso de sus funcionarios para participar en la misma.

En tercer lugar, se entregaron las indagaciones a los empleados para que las completaran. Se proporcionó un tiempo adecuado para que las encuestas sean completadas. En cuarto lugar, se recolectaron las indagaciones completadas y se registraron las derivaciones en una matriz previamente dispuesta para este propósito.

Para el registro de los datos, se utilizó la codificación y la tabulación. Además, se aplicaron técnicas estadísticas utilizando el SPSS.

### **3.6. Análisis de datos**

El análisis de datos se llevó a cabo a través del procesamiento de los datos recopilados, utilizando tablas y gráficos. Los resultados obtenidos fueron analizados y comparados con otras investigaciones relevantes en el campo.

Se realizó una prueba de confiabilidad del instrumento de recolección de datos utilizando una muestra de 30 funcionarios que evaluaron 12 ítems con una escala de 1 a 5. La prueba arrojó un coeficiente alfa de Cronbach de 0.919, indicando la confiabilidad del instrumento.

**Tabla 2***Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,919	,919	12

**3.7. Consideraciones éticas**

Se cumplió con todas las regulaciones establecidas por la Universidad Nacional Federico Villarreal durante el proceso de recolección de datos en la presente investigación. Se demostró compromiso y responsabilidad en la recopilación y procesamiento de los datos utilizando los instrumentos adecuados.

Los resultados de la investigación fueron analizados para establecer discusiones, desenlaces y recomendaciones. Además, se respetaron los derechos del autor, mencionando al autor adecuadamente en el trabajo, siguiendo las Normas APA séptima Edición.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Contrastación de Hipótesis

#### 4.1.1. *Contrastación de Hipótesis general*

**Ho:** Las estrategias no se relacionan significativamente con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).

**Ha:** Las estrategias se relacionan significativamente con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).

#### **Tabla 3**

*Correlación entre las estrategias y la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

			Estrategias.
Rho de Spearman	Política de Modernización del Estado en la mejora de Atención al ciudadano	Coefficiente de correlación	,562
		Sig. (bilateral)	000
		N	30

**Interpretación:** De acuerdo con los resultados que se obtuvieron en el coeficiente de correlación Rho de Spearman, el cual fue de 0.562\*\* y una significancia de 0,000; en el que permite comprobar que las estrategias se relacionan significativamente con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).

#### 4.1.2. *Contrastación de la Hipótesis específica 1*

**Ho:** Las alianzas estratégicas de cooperación no se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).

**Ha:** Las alianzas estratégicas de cooperación se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).

#### **Tabla 4**

*Correlación de las alianzas estratégicas de cooperación y la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

			Alianzas estratégicas
Rho de Spearman	Política de Modernización del Estado en la mejora de atención al ciudadano	Coefficiente de correlación	,624
		Sig. (bilateral)	,000
		N	30

**Interpretación:** De acuerdo con los resultados que se obtuvieron en el coeficiente de correlación Rho de Spearman proyectó un valor de 0.624\* y la significancia registró un valor de 0,00. En consecuencia, podemos afirmar que las asociaciones estratégicas de colaboración se relacionan con la Política de Modernización del Estado y la atención al ciudadano en el Modelo Mac.

### 4.1.3. *Contrastación de la Hipótesis específica 2*

**Ho:** La comunicación e información en las estrategias no se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).

**Ha:** La comunicación e información en las estrategias se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).

#### **Tabla 5**

*Correlación de la comunicación e información en las estrategias y la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

		Comunicación e información	
Rho de	Política de	Coefficiente de correlación	,710
Spearman	Modernización del	Sig. (bilateral)	,000
	Estado en la mejora de	N	30
	atención al ciudadano		

**Interpretación:** De acuerdo con los resultados que se obtuvieron en el coeficiente de correlación Rho de Spearman proyectó un valor 0.710\*\* y una significancia de 0.000. Por lo tanto, se puede concluir que la comunicación e información en las estrategias se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la mejora de atención al ciudadano (Modelo MAC).

#### 4.1.4. *Contrastación de la Hipótesis específica 3*

**Ho:** El control en las estrategias no se relaciona con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).

**Ha:** El control en las estrategias se relaciona con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)

**Tabla 6**

*Correlación del control en las estrategias y la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

			Control
Rho de	Política de Modernización	Coefficiente de correlación	,606
Spearman	del Estado en la mejora de	Sig. (bilateral)	,000
	atención al ciudadano	N	30

**Interpretación:** De acuerdo con los resultados que se obtuvieron en el coeficiente de correlación Rho de Spearman proyectó un valor de 0.606\*\* y la significancia de 0.000. Permitiendo demostrar que el control en las estrategias se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).

#### 4.2. Análisis e interpretación

Los resultados muestran que, el 3.3% indican estar muy de acuerdo, mientras que el 56,7% de acuerdo, el 23.3% indefinido, 13.3% en desacuerdo y el 3.3% en muy desacuerdo.

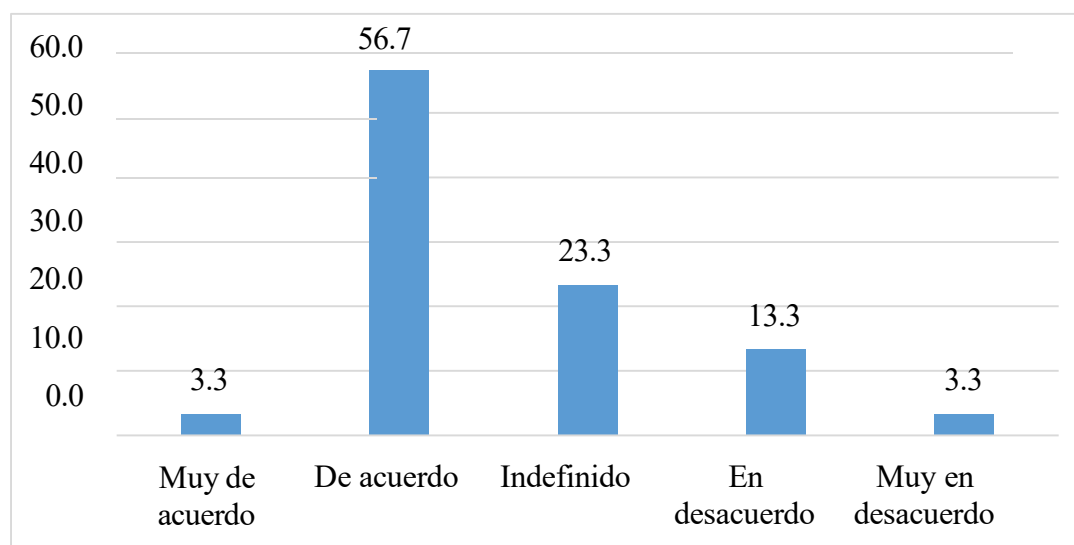
**Tabla 7**

*Frecuencia de la capacidad de cooperación interinstitucional en las Alianzas estratégicas para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy de acuerdo	1	3.3
	De acuerdo	17	56.7
	Indefinido	7	23.3
	En desacuerdo	4	13.3
	Muy en desacuerdo	1	3.3
	Total	30	100.0

**Figura 1**

*Frecuencia de la capacidad de cooperación interinstitucional en las Alianzas estratégicas para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)*



Los resultados muestran que, el 6.7% indican estar muy de acuerdo, mientras que el 46.7% de acuerdo, el 26.7% indefinido, 16.7% en desacuerdo y el 3.3% en muy desacuerdo.

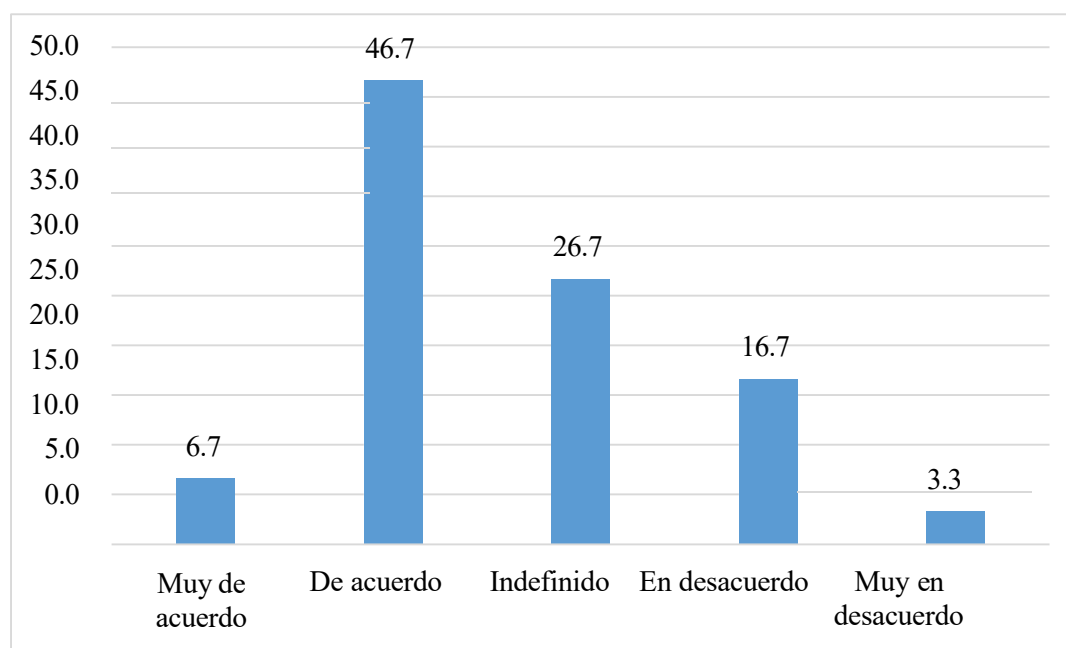
**Tabla 8**

*Frecuencia de la capacidad de interacción interna y externa en las Alianzas estratégicas para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy de acuerdo	2	6.7
	De acuerdo	14	46.7
	Indefinido	8	26.7
	En desacuerdo	5	16.7
	Muy en desacuerdo	1	3.3
	Total	30	100.0

**Figura 2**

*Frecuencia de la capacidad de interacción interna y externa en las Alianzas estratégicas para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*



Los resultados muestran que, el 3.3% indican estar muy de acuerdo, mientras que el 36.7% de acuerdo, el 40.0% indefinido, 16.7% en desacuerdo y el 3.3% en muy desacuerdo.

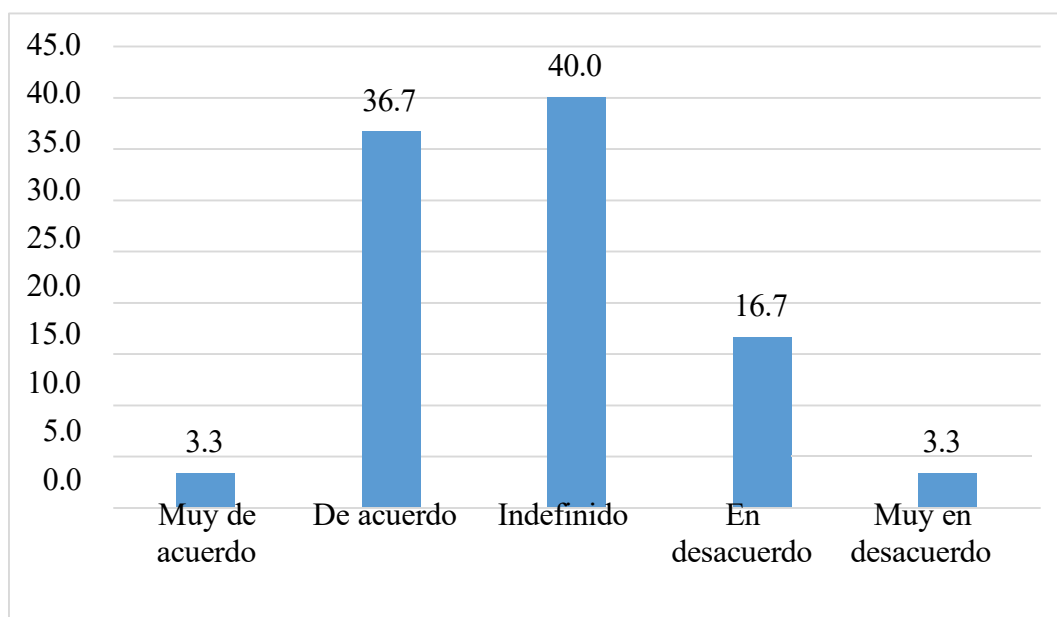
**Tabla 9**

*Frecuencia de la eficacia en la cadena de mando dentro de la comunicación e información para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy de acuerdo	1	3.3
	De acuerdo	11	36.7
	Indefinido	12	40.0
	En desacuerdo	5	16.7
	Muy en desacuerdo	1	3.3
	Total	30	100.0

**Figura 3**

*Frecuencia de la eficacia en la cadena de mando dentro de la comunicación e información para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*



Los resultados muestran que, el 3.3% indican estar muy de acuerdo, mientras que el 56.7% de acuerdo, el 20.0% indefinido, 13.3% en desacuerdo y el 6.7% en muy desacuerdo.

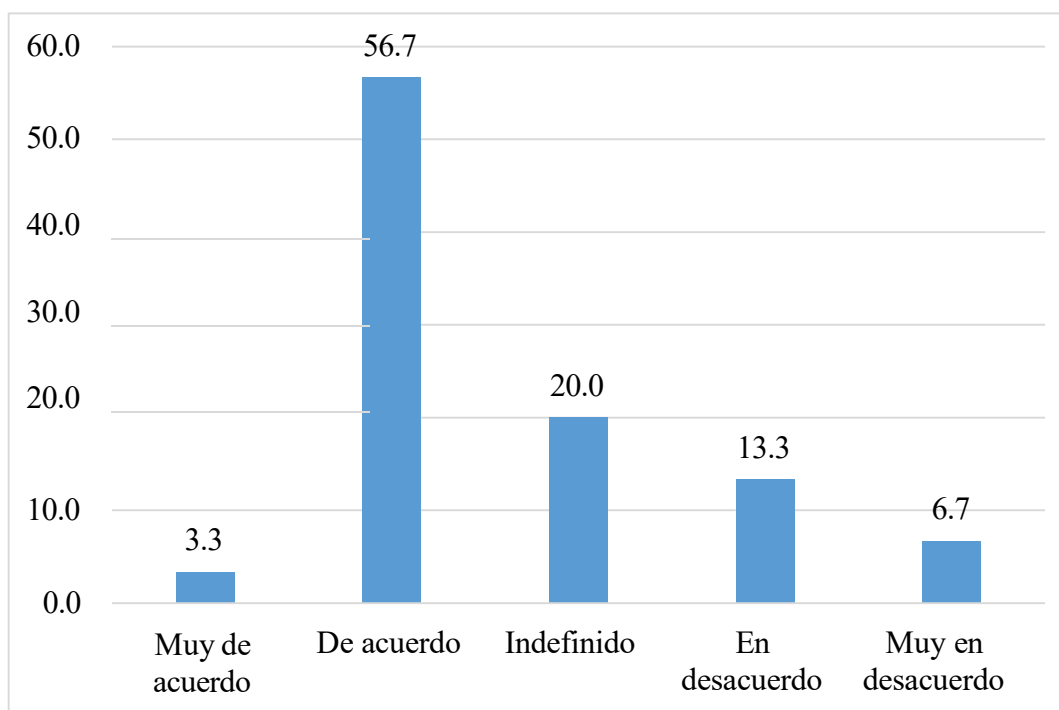
**Tabla 10**

*Frecuencia de la eficiencia en el flujo de información dentro de la comunicación e información para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy de acuerdo	1	3.3
	De acuerdo	17	56.7
	Indefinido	6	20.0
	En desacuerdo	4	13.3
	Muy en desacuerdo	2	6.7
	Total	30	100.0

**Figura 4**

*Frecuencia de la eficiencia en el flujo de información dentro de la comunicación e información para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*



Los resultados muestran que, el 46.7% indica estar de acuerdo, mientras que el 33.3% indefinido, el 10.0% en desacuerdo y el 10.0% en muy desacuerdo.

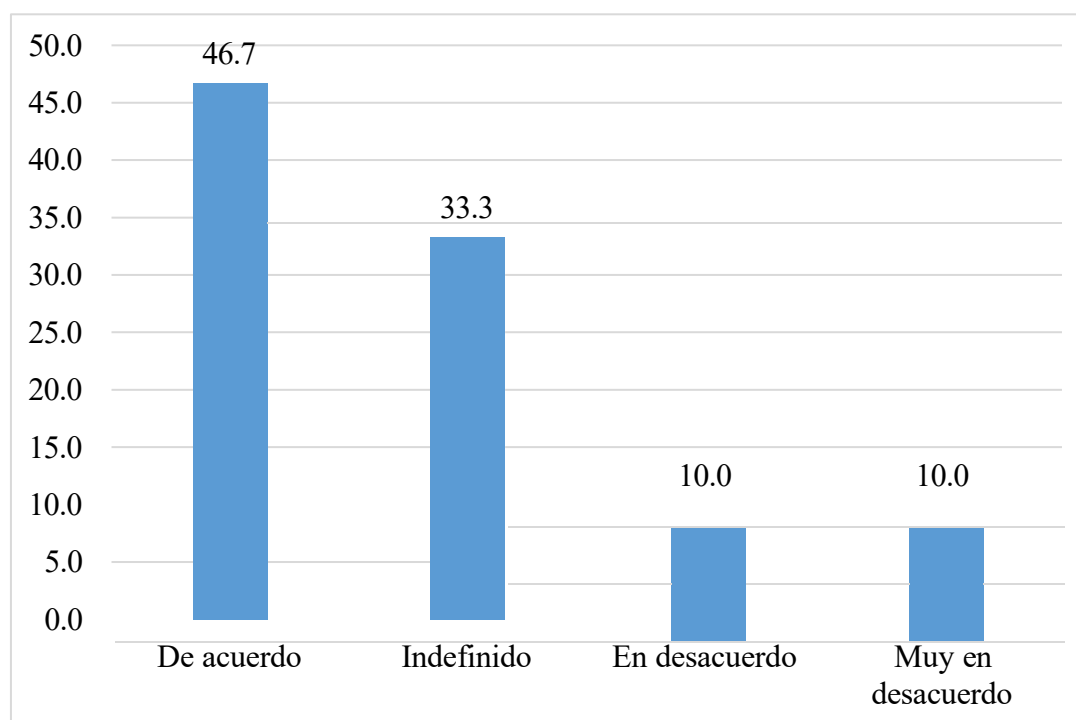
**Tabla 11**

*Frecuencia de la eficacia en la evaluación de acciones realizadas anualmente dentro del control para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	14	46.7
	Indefinido	10	33.3
	En desacuerdo	3	10.0
	Muy en desacuerdo	3	10.0
	Total	30	100.0

**Figura 5**

*Frecuencia de la eficacia en la evaluación de acciones realizadas anualmente dentro del control para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)*



Los resultados muestran que, el 3.3% indican estar muy de acuerdo, mientras que el 53.3% de acuerdo, el 26.7% indefinido, 13.3% en desacuerdo y el 3.3% en muy desacuerdo.

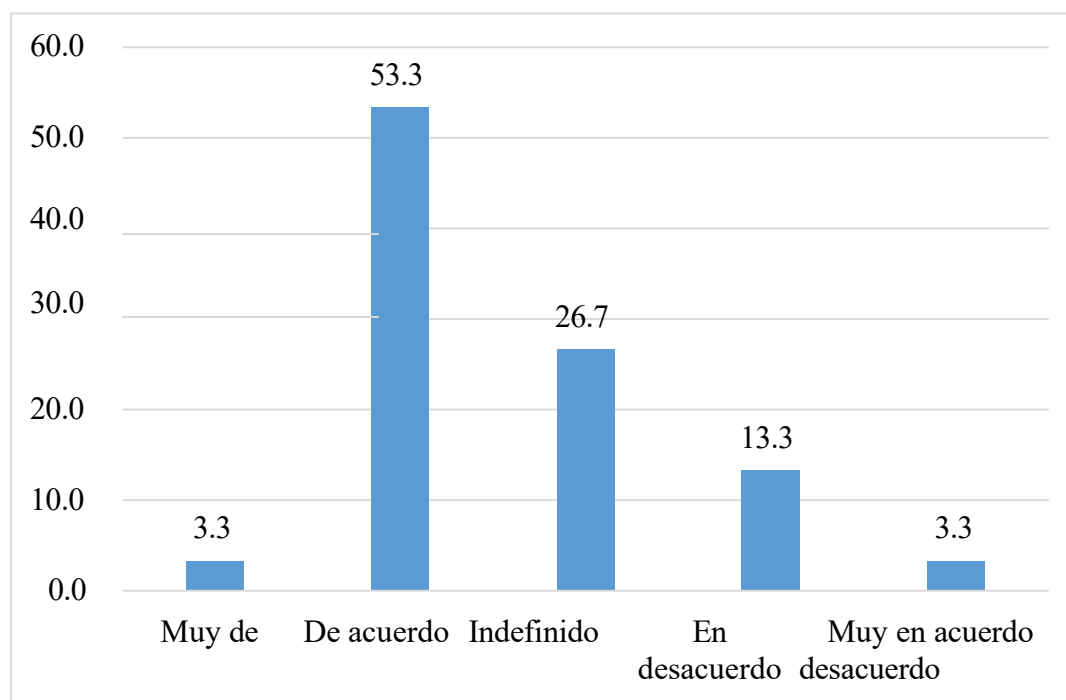
**Tabla 12**

*Frecuencia de la integración de las políticas, objetivos y secuencia de acciones dentro del control para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy de acuerdo	1	3.3
	De acuerdo	16	53.3
	Indefinido	8	26.7
	En desacuerdo	4	13.3
	Muy en desacuerdo	1	3.3
	Total	30	100.0

**Figura 6**

*Frecuencia de la integración de las políticas, objetivos y secuencia de acciones dentro del control para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*



Los resultados muestran que, el 3.3% indica estar de acuerdo, mientras que el 26.7% indefinido, el 30.0% en desacuerdo y el 40.0% en muy desacuerdo.

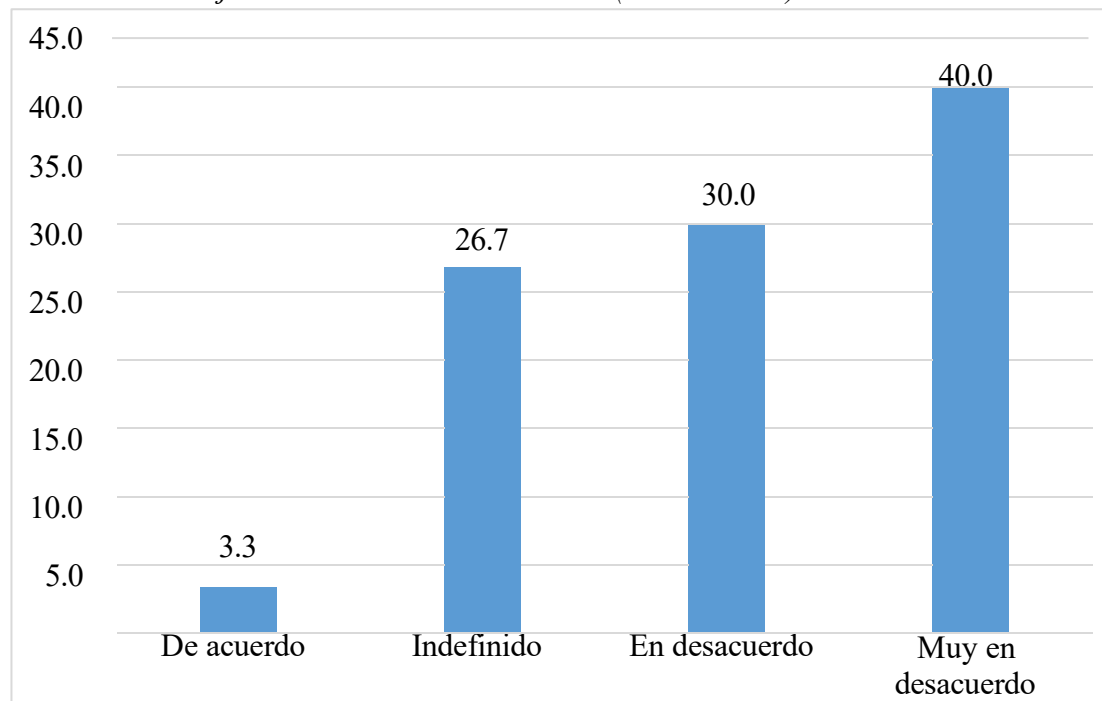
**Tabla 13**

*Frecuencia de la eficacia de la Plataforma virtual en la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	3.3
	Indefinido	8	26.7
	En desacuerdo	9	30.0
	Muy en desacuerdo	12	40.0
	Total	30	100.0

**Figura 7**

*Frecuencia de la eficacia de la Plataforma virtual en la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)*



Los resultados muestran que, el 23.3% indica estar de acuerdo, mientras que el 26.7% indefinido, el 16.7% en desacuerdo y el 33.3% en muy desacuerdo.

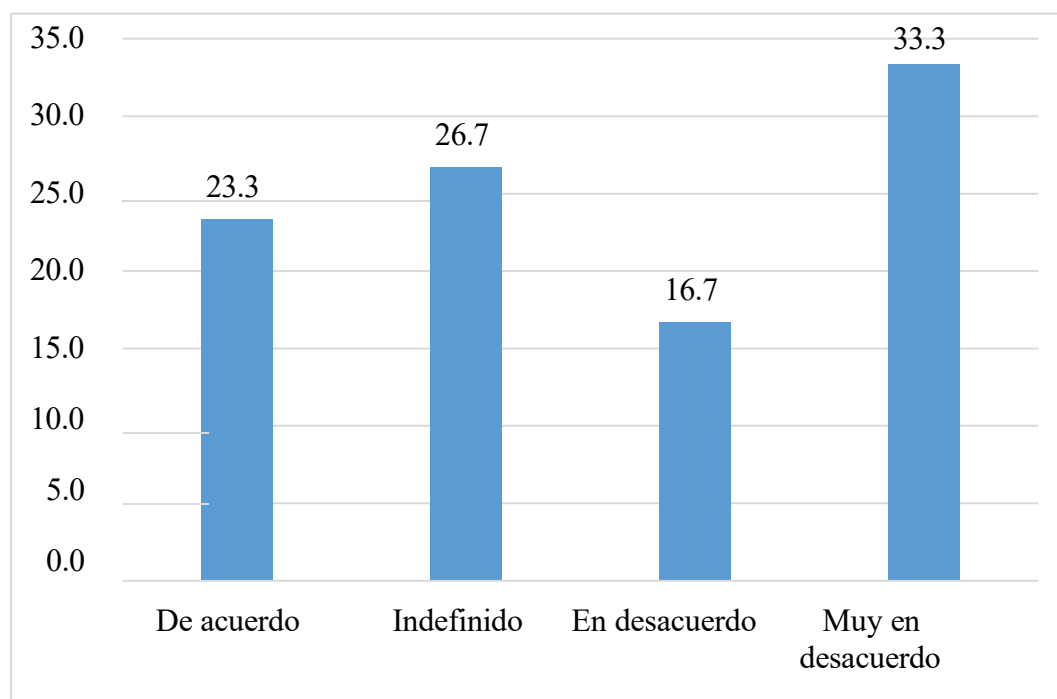
**Tabla 14**

*Frecuencia de la eficacia de los productos y servicios aleatorios de la Plataforma virtual en la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	7	23.3
	Indefinido	8	26.7
	En desacuerdo	5	16.7
	Muy en desacuerdo	10	33.3
	Total	30	100.0

**Figura 8**

*Frecuencia de la eficacia de los productos y servicios aleatorios de la Plataforma virtual en la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*



Los resultados muestran que, el 6.7% indican estar muy de acuerdo, mientras que el 3.3% de acuerdo, el 36.7% indefinido, 16.7% en desacuerdo y el 36.7% en muy desacuerdo.

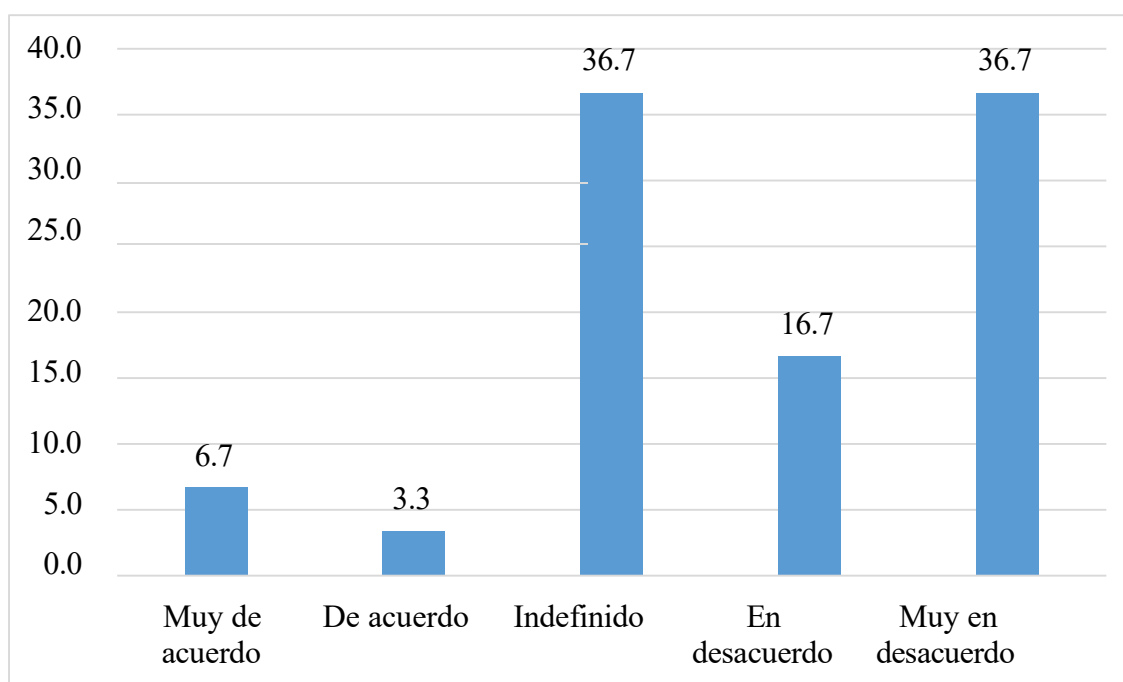
**Tabla 15**

*Frecuencia de la eficiencia de la infraestructura en las operaciones dentro de la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy de acuerdo	2	6.7
	De acuerdo	1	3.3
	Indefinido	11	36.7
	En desacuerdo	5	16.7
	Muy en desacuerdo	11	36.7
	Total	30	100.0

**Figura 9**

*Frecuencia de la eficiencia de la infraestructura en las operaciones dentro de la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*



Los resultados muestran que, el 3.3% indican estar muy de acuerdo, mientras que el 20.0% indefinido, 43.3% en desacuerdo y el 33.3% en muy desacuerdo.

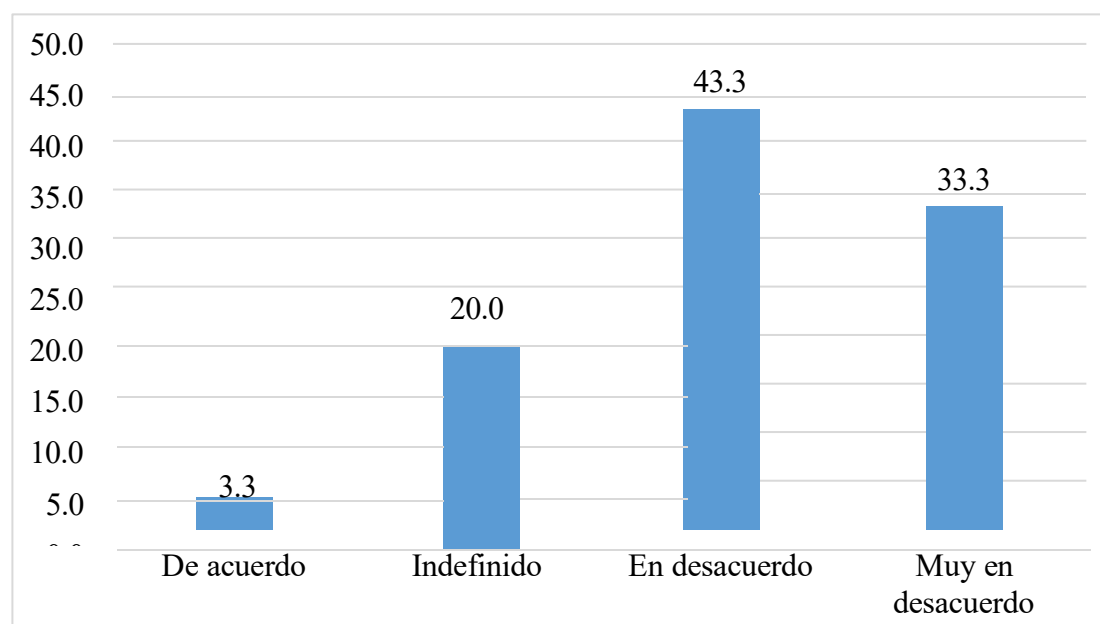
**Tabla 16**

*Frecuencia de la necesidad de modernización logística en las operaciones dentro de la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	3.3
	Indefinido	6	20.0
	En desacuerdo	13	43.3
	Muy en desacuerdo	10	33.3
	Total	30	100.0

**Figura 10**

*Frecuencia de la necesidad de modernización logística en las operaciones dentro de la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)*



Los resultados muestran que, el 6.7% indican estar muy de acuerdo, mientras que el 40.0% indefinido, 26.7% en desacuerdo y el 26.7% en muy desacuerdo.

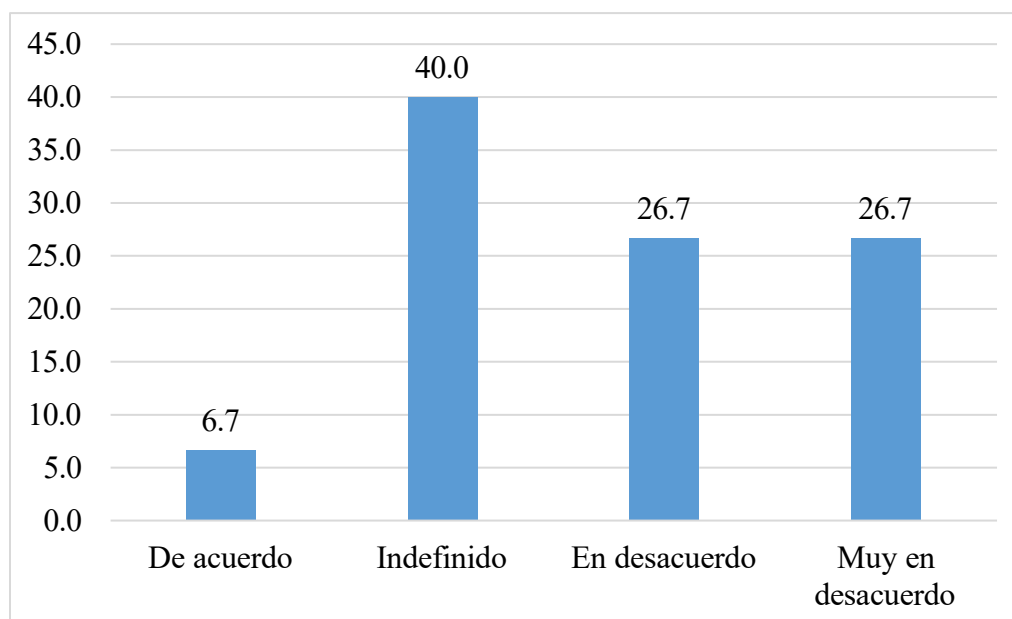
**Tabla 17**

*Frecuencia de la necesidad de capacidad del nivel organizacional en la estructura dentro de la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	2	6.7
	Indefinido	12	40.0
	En desacuerdo	8	26.7
	Muy en desacuerdo	8	26.7
	Total	30	100.0

**Figura 11**

*Frecuencia de la necesidad de capacidad del nivel organizacional en la estructura dentro de la Política de Modernización del Estado para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*



Los resultados muestran que, el 6.7% indican estar acuerdo, mientras que el 13.3% indefinido, 40.0 % en desacuerdo y el 40.0% en muy desacuerdo.

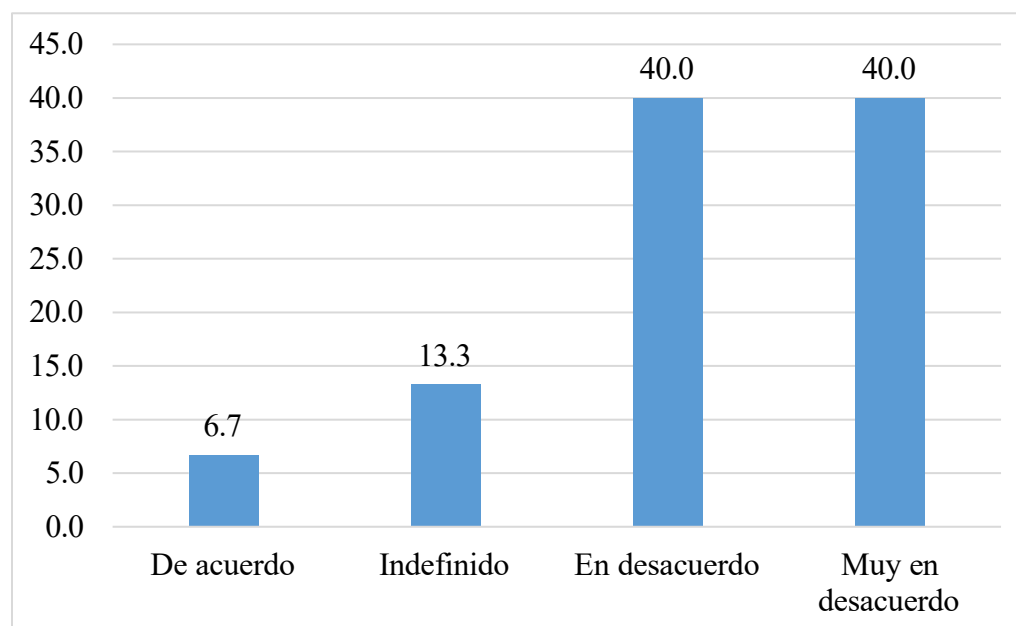
**Tabla 18**

*Frecuencia de la necesidad de cumplimiento de manual de organización en la estructura dentro de la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	2	6.7
	Indefinido	4	13.3
	En desacuerdo	12	40.0
	Muy en desacuerdo	12	40.0
	Total	30	100.0

**Figura 12**

*Frecuencia de la necesidad de cumplimiento de manual de organización en la estructura dentro de la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).*



## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Dados los resultados obtenidos para realizar una contrastación de los mismos se encontró que, Chávez y Chávez (2019) indicó el vínculo entre la Nueva Gestión Pública y la Modernidad del Estado lograría brindar una superior atención al ciudadano en el Centro MAC. En el desarrollo, se analizaron los centros de MAC como alternativa de modernización del Estado si logran cumplir una eficiente y efectiva atención a los ciudadanos, recopilando la información de 374 ciudadanos interesados en solicitar un trámite de DNI. Se utilizó un cuestionario de 22 ítems de tipo Likert para medir las expectativas y percepciones basadas en el modelo SERVQUAL. Obteniendo que las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Se manipuló un diseño descriptivo no experimental. Mientras tanto en la investigación se pudo comprobar que las estrategias permitirían optimizar significativamente la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac), obteniendo un coeficiente de correlación Rho de Spearman, en donde se pudo identificar un valor de 0.562\*\* y la significancia de 0,000.

Espinoza (2020). Se explica que se llevó a cabo una investigación con el propósito de analizar si la modernización de la gestión de las entidades públicas municipales en la ciudad de Trujillo tenía un impacto positivo en la mejora de los servicios de atención a las personas en el año 2019. La investigación tenía una orientación mixta y un diseño experimentado de tipología Explicativa y de Secuencia. La muestra cuantificadora constó de 384 habitantes y demandantes, mientras que el prototipo cualitativo incluyó a 3 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Se crearon dos instrumentos fiables y válidos (un cuestionario y una guía de entrevista) para recopilar los datos. Los hallazgos demostraron que hubo una influencia significativa y directa de la modernización de la gestión de las entidades públicas municipales en la mejora de los servicios de atención al ciudadano en Trujillo durante el año 2019, con una contribución de 0.727 y un valor p de 0.002 ( $p < 0.05$ ). Para lograr una gestión rápida, enérgica,

eficientemente y pertinente, es necesario reconocer a las heterogeneidades y acoplamientos del entorno y desempeñar los procedimientos y procesos de los métodos dependientes para garantizar una prestación efectiva y eficiente. De esta forma se puede adicionar frente a las derivaciones obtenidas en la actual averiguación que las alianzas estratégicas de cooperación permitirían que se optimice la política de modernización además se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman, de 0.624\* y el sigma (bilateral) es de 0,00; afirmando lo expuesto.

Según lo señalado por Avilés y Moreno (2021), en el contexto de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Perú, el enfoque está puesto en los ciudadanos, lo que implica trabajar en conjunto con las entidades públicas para mejorar la calidad de los servicios estatales. Con este objetivo se implementó la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano (Plataforma MAC). En su estudio, los autores describen y analizan la operación del Centro MAC Ventanilla (CMV) mediante la utilización de agentes facilitadores del Modelo EFQM de Excelencia. Se puede determinar que la comunicación e información en las estrategias se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac) y esto se puede afirmar por que el coeficiente de correlación Rho de Spearman, tuvo un valor de 0.710\*\* y el sigma (bilateral) fue de 0,000.

Rodríguez (2019). Evaluó si las estrategias modernas de gestión gubernamental, implementadas mediante los esquemas del manual para optimizar la solicitud a los usuarios en las instituciones gubernamentales, habían logrado mejorar el conocimiento de calidad y eficiencia del servicio. La investigación utilizó una orientación cuantitativa, con un estudio no experimental, transversal y correlacional, con una muestra de 354 de los 4,446 ciudadanos atendidos en la institución reguladora de Trujillo en 2018. El método de recopilación de data fue una encuesta y se utilizó el test de chi cuadrado para probar la relación entre la modernización de la gestión gubernamental y el servicio al ciudadano. Los resultados

mostraron una relación positiva alta con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.778. Además, la confiabilidad y validez de la escala cualitativa se evaluaron con un coeficiente Alpha de Cronbach de 0.817. Los resultados indicaron que el 49.44% de los usuarios tenían una percepción regular sobre la moderna gestión gubernamental y el 61.30% percibía un servicio regular al ciudadano, mientras que el 38.70% percibía un mal servicio. Además, se encontró una relación entre el conocimiento de las herramientas TIC y la edad de los usuarios, con un 40.40% de personas mayores a 35 años que conocían su uso en comparación con el 21.75% de personas jóvenes de 18 a 35 años que tenían un conocimiento avanzado de las TIC. En conclusión, la implementación de los estándares de atención al ciudadano, se reflejó en la percepción de calidad por parte de los usuarios en la institución reguladora. De esta forma se pudo comprobar que el control en las estrategias se relaciona con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac). Los datos obtenidos arrojaron un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.606\*\* y un valor de sigma (bilateral) de 0.000, lo que indica una fuerte relación entre las variables y una alta significancia estadística.

## VI. CONCLUSIONES

- 6.1. Según lo obtenido de los resultados se logró concluir que, las destrezas se relacionan significativamente con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac) por haber obtenido un coeficiente de correlación Rho de Spearman, de 0.562 y el sigma (bilateral) es de 0,000.
- 6.2. De igual forma se logró concluir que, las alianzas estratégicas de cooperación se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejor atención al ciudadano (Modelo Mac) por haber obtenido un coeficiente de correlación Rho de Spearman, de 0.624 y el sigma (bilateral) es de 0,000.
- 6.3. De igual forma se logró concluir que, la comunicación e información en las estrategias se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac) por haber obtenido un coeficiente de correlación Rho de Spearman, de 0.710 y el sigma (bilateral) es de 0,000.
- 6.4. De igual forma se logró concluir que, el control en las estrategias se relaciona con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac) por haber obtenido un coeficiente de correlación Rho de Spearman, de 0.606 y el sigma (bilateral) es de 0,000.

## VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Se recomienda fortalecer la implementación de estrategias orientadas a la optimización de la Política de Modernización del Estado y la mejora en la atención al ciudadano dentro del Modelo MAC. Para ello, la Secretaría de Gestión Pública de la PCM debe diseñar e implementar planes de acción basados en evidencia, asegurando su sostenibilidad en el tiempo. Es clave promover la capacitación continua del personal involucrado, así como establecer mecanismos de evaluación periódica para medir el impacto de las estrategias adoptadas. Además, se debe fomentar el uso de tecnologías innovadoras y modelos de atención digital que permitan optimizar los procesos, ampliar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.
- 7.2. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos que, las alianzas estratégicas de cooperación se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac), es necesario consensuar y reforzar dichas alianzas basadas en una estrategia optimizada que permita incrementar la capacidad de cooperación interinstitucional y en el fortalecimiento de la interacción interna y externa del modelo MAC.
- 7.3. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos que la comunicación e información en las estrategias se relaciona con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac), es necesario diseñar lineamientos con un enfoque de eficacia en la cadena de mando partiendo de la dirección estratégica y la eficiencia en el flujo de información a todos los operadores del modelo.
- 7.4. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos que el control en las estrategias se relaciona con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac), es necesario cumplir con las metas planteadas dentro de su

gestión, basadas en una evaluación eficaz de las acciones realizadas anualmente y la integración de las políticas, objetivos y secuencia de acciones dentro del control, donde muy bien podría aplicarse una gestión por resultados como mecanismo de desarrollo organizativo buscando lograr el aprendizaje constante u con ello la generación de competitividad y eficiencia del Modelo MAC.

## VIII. REFERENCIAS

- Avilés, G. y Moreno, A. (2021). *Caracterización del proceso de operacionalización del Centro MAC Ventanilla a partir del Modelo EFQM en el periodo 2018-2019*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica Del Perú]. Core.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/268996386.pdf>
- Aguilar, L. (1993). *Antologías de política pública*. Méjico: Miguel Ángel Porrúa. Anthony, R. (2006) *Control de gestión*. Browley.
- Araujo, L (2009) *Diseño de la estrategia genérica y específica para el modelo de gestión y operación de los centros MAC – Mejor Atención al Ciudadano y MACMYPE – Mejor Atención al Ciudadano de la Micro y Pequeña Empresa*. Lima PMDE.
- Arrieta, L. (1991) *La dimensión del propósito en la Comunicación organizacional*. Edit. Trillas.
- Baena del Alcázar, M. (2005). Sobre la idea de la buena administración. *Noticias de la Unión Europea*, 247-248.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (12 de febrero de 2016) *Guía de Formación Cívica - El Estado*. [https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle\\_guia?h=10221.3/45679](https://www.bcn.cl/formacioncivica/detalle_guia?h=10221.3/45679)
- Centro de Especialización en Gestión Pública [CEGEP] (1 de enero de 2021) *¿Qué es la modernización y reforma del estado?*. <https://cegepperu.edu.pe/2021/01/31/que-es-la-modernizacion-y-reforma-del-estado/>
- Comisión Económica para América Latina (2018). *Calidad en la Gestión Pública*.
- Contreras, M. (2015). *Estrategia de mejor atención al ciudadano: caso de éxito en el Perú*. Congreso de la Republica.
- Contreras, E. (2013) *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. *Pensamiento & Gestión*, (35).  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-)



Jablin, M. (2010). *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*. Sage Publications.

Mitzberg, H. (2009) *El proceso estratégico*. McGraw Hill

Marín, A. (19 de agosto de 2020). Ciudadano.  
<https://economipedia.com/definiciones/ciudadano.html>

Martin, R. (2021). Concepto jurídico de ciudadanía. Desde la perspectiva del sujeto moral ciudadano.

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4k1NO4T724gJ:https://revistas.unne.edu.ar/index.php/rfd/article/download/5234/4908&cd=19&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Miñana, C. (27 de abril de 2017) *¿Qué es la estrategia? Vamos a aclarar este concepto*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-la-estrategia-vamos-aclarar-este-concepto-carlos-mi%C3%B1ana-boluda>

Molina, D. (1998). *Concentración Económica y social*. Bilos.

Morales, A. (18 de febrero 2019). *Conceptos de Mejora, Rediseño y Reingeniería*. Gestipolis.  
<https://www.gestipolis.com/conceptos-de-mejora-redisenoy-reingenieria/#:~:text=MEJORA%3A%20Acci%C3%B3n%20y%20efecto%20de,las%20personas%20en%20su%20constituci%C3%B3n>

NeoAttack (27 de agosto de 2020). Concepto de Optimizar.  
<https://neoattack.com/neowiki/optimizar/>

Presidencia del Consejo de ministros (PCM) (28 de febrero de 2019). Manual de Funcionamiento Centro de Mejor Atención al Ciudadano.  
<https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/265364-manual-de-funcionamiento-centro-de-mejor-atencion-al-ciudadano>

Prieto, T. (2013). *Elementos a tomar en cuenta para implementar la Política de Mejor atención*

*al Ciudadano a nivel nacional*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/86167c5e-2783-408f-a036-5761a2efe12b>

Romero, P. (2015) *Nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios del Centro de atención al ciudadano de la Municipalidad Provincial de Cajamarca*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/1195>

Sistema de información legislativa (15 de abril de 2018). Estado. <http://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=96>

Talledo, H. (24 de octubre de 2020). *Los cinco pilares centrales de la política de modernización de la gestión pública*. IIDESI. <https://iidesiperu.pe/los-cinco-pilares-centrales-de-la-politica-de-modernizacion-de-la-gestion-publica/>

Thompson, A. (2014). *Administración Estratégica*. McGraw Hill.

Vásquez, J (2014). Modelos de Calidad en la Gestión Pública. *Revista Nacional de Administración, UNED*, 5(2).

Viner, J. (1996). *Economías de escala*. Alianza.

## IX. ANEXOS

## Anexo A. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p><b>Problema Principal</b> ¿En qué medida las estrategias se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?</p> <p><b>Problemas específicos</b> a. ¿En qué medida las alianzas estratégicas de cooperación se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?</p> <p>b. ¿En qué medida la comunicación e información en las estrategias se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?</p> <p>c. ¿En qué medida el control en las estrategias se relaciona con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar en qué medida las estrategias se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)</p> <p><b>Objetivos específicos</b> a. Establecer en qué medida las alianzas estratégicas de cooperación se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).</p> <p>b. Delimitar en qué medida la comunicación e información en las estrategias se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).</p> <p>c. Determinar en qué medida el control en las estrategias se relaciona con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Las estrategias se relacionan con significativamente la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> a. Las alianzas estratégicas de cooperación se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).</p> <p>b. La comunicación e información en las estrategias se relacionan con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac).</p> <p>c. El control en las estrategias se relaciona con la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE X:</b> Estrategias</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE Y:</b> Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b> Descriptiva</p> <p><b>Nivel de Investigación</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño de Investigación</b> No experimental</p> <p><b>Población</b> población del ámbito del MAC de la región Piura, compuesta por 111 individuos</p> <p><b>Muestra</b> Se empleó un método de selección aleatoria para obtener la muestra</p> <p><b>Instrumento</b> Prueba de Likert para recopilar datos.</p> <p><b>Procedimiento</b> se utilizó la codificación y la tabulación. Además, se aplicaron técnicas estadísticas utilizando el SPSS</p>

## Anexo B. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES		
<b>1. Variable x</b>	X1: Alianzas estratégicas	– % Capacidad de cooperación interinstitucional	1	
		– % de interacción interna y externa	2	
	<b>Estrategias</b>	– % Cadena de mando idóneo	3	
		– % Flujo de información	4	
		X2: Comunicación e información	– % de evaluación de acciones realizadas anualmente	5
		– % Integración de las políticas, objetivos y secuencia de acciones.	6	
	X3: Control			
<b>2. Variable y</b>	y1: Características de la Plataforma Mac	– % de eficacia de modalidad virtual.	7	
		– % de productos y servicios aleatorios	8	
	Política de Modernización del Estado en la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)	y2: Operaciones	– % de eficiencia cumplidos por la infraestructura.	9
			– % de modernización logística.	10
	y3: Estructura	– % Capacidad del nivel organizacional	11	
		– % de cumplimiento de manual de organización	12	

### Anexo C. Cuestionario

#### ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA POLITICA DE MODERNIZACION DEL ESTADO EN LA MEJORA DE ATENCION AL CIUDADANO (MODELO MAC)

Estimado (a) Señor:

El cuestionario es anónimo y tiene doce preguntas cerradas, marque Ud. una de las alternativas de la escala de Likert de acuerdo a su criterio.

(1) Muy de acuerdo

(2) De acuerdo

(3) Indiferente

(4) En desacuerdo

(5) Muy en desacuerdo

1. ¿Considera Ud. que existe capacidad de cooperación interinstitucional en las Alianzas estratégicas plasmadas dentro de la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?

(1) Muy de acuerdo

(2) De acuerdo

(3) Indiferente

(4) En desacuerdo

(5) Muy en desacuerdo

2. ¿Cree Ud. que existe capacidad de interacción interna y externa en las Alianzas estratégicas plasmadas dentro de la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?

(1) Muy de acuerdo

(2) De acuerdo

(3) Indiferente

(4) En desacuerdo

(5) Muy en desacuerdo

3. ¿Es de su opinión que existe eficacia en la cadena de mando dentro de la comunicación e información para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?

(1) Muy de acuerdo

(2) De acuerdo

(3) Indiferente

(4) En desacuerdo

(5) Muy en desacuerdo

4. ¿Cree Ud. que existe eficiencia en el flujo de información dentro de la comunicación e información para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?

(1) Muy de acuerdo

(2) De acuerdo

(3) Indiferente

(4) En desacuerdo

(5) Muy en desacuerdo

5. ¿Considera Ud. que existe eficacia en la evaluación de acciones realizadas anualmente dentro del control para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?

(1) Muy de acuerdo

(2) De acuerdo

(3) Indiferente

(4) En desacuerdo

(5) Muy en desacuerdo

5. ¿Cree Ud. que existe integración de las políticas, objetivos y secuencia de acciones dentro del control para la mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?

(1) Muy de acuerdo

(2) De acuerdo

(3) Indiferente

(4) En desacuerdo

(5) Muy en desacuerdo

7. ¿Cree Ud. que existe necesidad de eficacia de la Plataforma virtual en la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?

(1) Muy de acuerdo

(2) De acuerdo

(3) Indiferente

(4) En desacuerdo

(5) Muy en desacuerdo

8. ¿Para Ud. existe necesidad de eficacia de los productos y servicios aleatorios de la Plataforma virtual en la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?

(1) Muy de acuerdo

(2) De acuerdo

(3) Indiferente

(4) En desacuerdo

(5) Muy en desacuerdo

9. ¿Cree Ud. que existe necesidad de eficiencia de la infraestructura en las operaciones dentro de la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?

- (1) Muy de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Indiferente
- (4) En desacuerdo
- (5) Muy en desacuerdo

10. ¿Para Ud. existe necesidad de modernización logística en las operaciones dentro de la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?

- (1) Muy de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Indiferente
- (4) En desacuerdo
- (5) Muy en desacuerdo

11. ¿Es de su opinión existe necesidad de capacidad del nivel organizacional en la estructura dentro de la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?

- (1) Muy de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Indiferente
- (4) En desacuerdo
- (5) Muy en desacuerdo

12. ¿Cree Ud. que existe necesidad de cumplimiento de manual de organización en la estructura dentro de la Política de Modernización del Estado en la Mejora de atención al ciudadano (Modelo Mac)?

(1) Muy de acuerdo

(2) De acuerdo

(3) Indiferente

(4) En desacuerdo

(5) Muy en desacuerdo

**Anexo D. Propuesta: “Estrategias para optimizar la política de modernización del Estado en la mejora de atención al ciudadano (modelo MAC).”**

**Situación general:**

La estrategia de Mejor Atención al Ciudadano, está enmarcada en el proceso de modernización de la gestión del Estado. Es liderada por el Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, y se ejecuta bajo un modelo multicanal, siendo su principal componente la plataforma denominada Centro MAC.

Existe también un modelo subsidiario denominado MAC Express, hay 141 a la actualidad en todo el país, el cual no estamos tomando en cuenta en este trabajo en la medida que es un modelo muy pequeño y acotado a procedimientos puntuales para servicios en línea, normalmente circunscritos al ámbito municipal.

Los centros MAC son modelos exitosos de servicios públicos integrados que brindan múltiples servicios en tiempo record, y a costo mínimo para los ciudadanos usuarios. En cada centro MAC operan en promedio 15 a más entidades públicas distintas; el modelo tiene resultados y estadísticas muy positivas desde su inicio respecto a la cobertura de las necesidades de la ciudadanía.

A la fecha existen 14 Centros MAC en distintos departamentos del país, que vienen brindando servicios a la población usuaria con altos niveles de satisfacción, sin embargo, estos no han logrado cubrir la gran demanda existente, por lo cual subsiste una demanda insatisfecha de servicios de calidad, y el eje central de la modernización de la gestión pública que es, “acercar el Estado al ciudadano” no se cumple todavía.

**Problema evidenciado:**

La titularidad de la estrategia MAC corresponde a la PCM, pero la conducción de la mayoría de los centros MAC recae en los Gobiernos Regionales y Municipales. La operación, equipamiento y funcionamiento en la mayoría de ellos corre por cuenta de la PCM, y en algunos casos se manejan por el presupuesto de los propios Gobiernos Regionales, en ese orden, no hay un manejo uniforme, y la sostenibilidad del modelo desde mi perspectiva se encuentra afectada por dos factores:

- 1.- No es función natural de la PCM financiar este tipo de modelos de servicios públicos, aun cuando hoy lo haga, el rol central del Poder Ejecutivo es de articulación de las políticas públicas, y la conducción de otros procesos como por ejemplo la descentralización del país; la estrategia MAC se condice más con servicios al ciudadano que constituye una función natural según Ley orgánica de municipalidades y de gobierno regionales de las autoridades ediles y regionales, respectivamente, por tanto deberían ser financiadas con su presupuesto ordinario.
- 2.- No obstante, existe un riesgo en la sostenibilidad y horizonte de vida del modelo MAC, en la medida que, al ser conducidos por gobiernos liderados por autoridades políticas, su operación está librada a la voluntad política de éstas, y su financiamiento también está librado a la prioridad presupuestal de cada autoridad. Ya en el caso que se ha tomado como base de la tesis, el MAC de Piura, con el cambio de gobierno regional se estuvo a punto de cerrar por no ser prioridad de la autoridad regional.

## **Anexo E. Propuesta para optimizar la política de modernización del Estado-modelo**

### **MAC**

Existe la condición de base en cuando la titularidad del proceso de modernización de la gestión del Estado le corresponde al Poder Ejecutivo, a través de la PCM y así debe mantenerse.

En lo que atañe al modelo de centros MAC, mi propuesta va en el sentido que, una forma de optimizar la actual estrategia es empleando otros esquemas que el propio proceso de modernización contempla, de allí que, el objetivo estratégico es que el modelo MAC:

- Tenga sostenibilidad en el tiempo;
- Tenga presupuesto permanente que garantice su operación y evolución;
- Que su implementación sea vinculante, precisamente para que el servicio llegue a todos los ciudadanos sin discriminación, y no sólo a una parte de ellos como ocurre hoy en día.

#### **La propuesta:**

Que la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública, desde el nivel del Poder Ejecutivo y como rector del proceso de modernización de la gestión del Estado, optimice la estrategia de mejor atención al ciudadano, convirtiendo el modelo MAC es un “sistema funcional” del Estado. En ese orden, el modelo sería de obligatoria implementación tanto en Ministerios, como en gobiernos regionales y gobiernos locales, con su respectivo presupuesto anual aprobado a nivel del MEF.

Un sistema funcional nos se relaciona con la estrategia permanentemente, mejorar las alianzas estratégicas y cooperación de los actores que participan en el modelo, también facilita el flujo de comunicación e información de debe darse en los procesos y naturalmente soporta un componente de control de la estrategia como elemento crucial para su sostenibilidad en el tiempo. Estos 4 aspectos gravitantes que arroja el estudio realizado para optimizar la política

de modernización del Estado en el modelo MAC, resultan absolutamente coherentes y viables en la propuesta de un sistema funcional.

La propuesta en términos de resultados de gestión, permitiría masificar a escala nacional este modelo exitoso de alto rendimiento, promoviendo y facilitando el gran objetivo estratégico que persigue extender el servicio público de calidad en todo el país, sin discriminación para llegar a la mayor cantidad de ciudadanos. La rectoría del sistema se mantendría en la Secretaría de Gestión Pública de la PCM.

La otra opción es convertir la estrategia MAC en **un programa nacional**, tipo vaso de leche, basado exactamente en los mismos preceptos de la propuesta I para optimizar la estrategia en mención.

## Anexo F. Ficha de Validación de Instrumento por juicios de expertos



### UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y Nombres: SANCHEZ CAMARGO MARIO RODOLFO
- 1.2. Grado académico: Magister
- 1.3. Cargo e Institución donde labora: Docente de EUPG-UNFV
- 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Ficha de Recolección de datos
- 1.5. Título de la Investigación: "ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA POLITICA DE MODERNIZACION DEL ESTADO EN LA MEJORA DE ATENCION AL CIUDADANO (MODELO MAC)"
- 1.6. Autor(a) del Instrumento: PITTA PEREYRA, LUIS JORGE

A continuación sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacer llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.


#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

N° de Ítem	Validez de contenido		Validez de constructo		Validez de criterio		Observaciones
	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El ítem contribuye a medir el indicador planteado		El ítem permite clasificar a los sujetos en las categorías establecidas		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1. Claridad	X		X		X		
2. Objetividad	X		X		X		
3. Actualidad	X		X		X		
4. Organización	X		X		X		
5. Suficiencia	X		X		X		
6. Intencionalidad	X		X		X		
7. Consistencia	X		X		X		
8. Coherencia	X		X		X		
9. Metodología	X		X		X		
10. Pertinencia	X		X		X		
Amplíe según considere conveniente							

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento para investigación. En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación. Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación.

#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El Instrumento es aplicable en la investigación.

Lima, 05 de junio 2023

  
 MG. MARIO RODOLFO SANCHEZ CAMARGO  
 CODIGO ORCID-0000-0002-3368-9102  
 (Nombre y Firma del Experto)



**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y Nombres: GUARDIA HUAMANI, EFRAIN JAIME  
 1.2. Grado académico: DOCTOR  
 1.3. Cargo e Institución donde labora: Docente de EUPG-UNFV  
 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Ficha de Recolección de datos  
 1.5. Título de la Investigación: "ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA POLITICA DE MODERNIZACION DEL ESTADO EN LA MEJORA DE ATENCION AL CIUDADANO (MODELO MAC)  
 1.6. Autor(a) del Instrumento: PITTA PEREYRA, LUIS JORGE

A continuación sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

N° de Ítem	Validez de contenido		Validez de constructo		Validez de criterio		Observaciones
	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El ítem contribuye a medir el indicador planteado		El ítem permite clasificar a los sujetos en las categorías establecidas		
	Si	No	Si	No	Si	No	
21. Claridad	X		X		X		
22. Objetividad	X		X		X		
23. Actualidad	X		X		X		
24. Organización	X		X		X		
25. Suficiencia	X		X		X		
26. Intencionalidad	X		X		X		
27. Consistencia	X		X		X		
28. Coherencia	X		X		X		
29. Metodología	X		X		X		
30. Pertinencia	X		X		X		
Amplie según considere conveniente							

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento para investigación. En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación. Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación.

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** El Instrumento es aplicable en la investigación.

Lima, 05 de junio 2023

*Guardia H.*

DR. EFRAIN JAIME GUARDIA HUAMANI  
 CODIGO ORCID-0000-0002-7715-2366

(Nombre y Firma del Experto)



**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y Nombres: COLLAZOS PAUCAR, EDWIN
- 1.2. Grado académico: CONTADOR PUBLICO
- 1.3. Cargo e Institución donde labora: Docente de EUPG-UNFV
- 1.4. Nombre del instrumento motivo de evaluación: Ficha de Recolección de datos
- 1.5. Título de la Investigación: "ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA POLITICA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO EN LA MEJORA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO (MODELO MAC)
- 1.6. Autor(a) del Instrumento: PITTA PEREYRA, LUIS JORGE

A continuación sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.


**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

N° de ítem	Validez de contenido		Validez de constructo		Validez de criterio		Observaciones
	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El ítem contribuye a medir el indicador planteado		El ítem permite clasificar a los sujetos en las categorías establecidas		
	Si	No	Si	No	Si	No	
11. Claridad	X		X		X		
12. Objetividad	X		X		X		
13. Actualidad	X		X		X		
14. Organización	X		X		X		
15. Suficiencia	X		X		X		
16. Intencionalidad	X		X		X		
17. Consistencia	X		X		X		
18. Coherencia	X		X		X		
19. Metodología	X		X		X		
20. Pertinencia	X		X		X		
Amplíe según considere conveniente							

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento para investigación. En razón a ello se le alcanza el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación. Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación.

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** El Instrumento es aplicable en la investigación.

Lima, 05 de junio 2023

  
 Nombre y Firma de Experto  
 MG. EDWIN COLLAZOS PAUCAR  
 CODIGO ORCID-0000-0002-0516-7526