

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Propuesta de adaptación de conductores que inciden en la satisfacción
de ciudadanos que realizan servicios transaccionales en el canal digital
brindados por entidades del Estado**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

RIVERA HUANUCO, Miluska del Pilar

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Pública presentada por:

VÁSQUEZ CUEVA, Claudina
ZUÑIGA ROJAS, Pamela Erika

Asesoradas por: Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera

Lima, agosto del 2021

La tesis

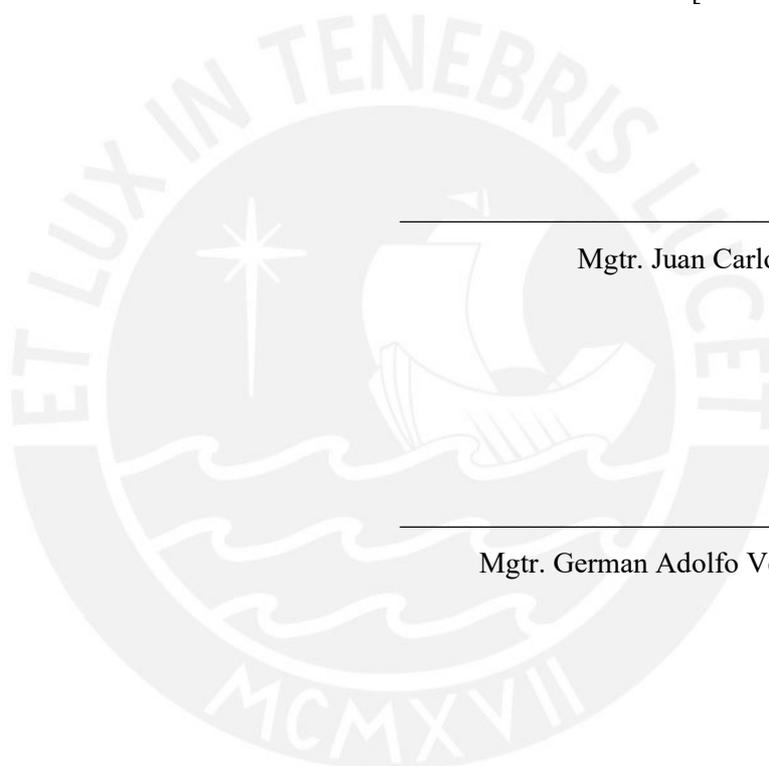
Propuesta de adaptación de conductores que inciden en la satisfacción de ciudadanos que realizan servicios transaccionales en el canal digital brindados por entidades del Estado

ha sido aprobada por:

Mgtr. Mariana Ballen Tallada
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera
[Asesor Jurado]

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar
[Tercer Jurado]



Dedico este logro a mis padres, Lourdes y León, por su amor y soporte incondicional durante toda mi etapa universitaria. A mis hermanos, por confiar en mí y apoyarme en cada paso que doy. A mis compañeras de tesis, por el compromiso y dedicación en el trabajo de investigación. A mis amistades, por sus palabras de aliento y acompañamiento en este proceso.

Miluska Rivera

A Dios, por permitir que alcance mis metas. A mi padre, Alindor, por ser mi guía; a mi madre, Avelinda, por ser el ángel que me cuida. Ambos son mis pilares e inspiración para lograr todos mis objetivos. A mis hermanas, Judith y Liliana, por siempre expresarme palabras de aliento. A mis familiares y amistades, que formaron parte de este camino. A mis compañeras de tesis, por su compromiso y dedicación durante el desarrollo del presente trabajo.

Claudina Vásquez

A Dios por darme la oportunidad de desarrollar este trabajo de investigación. Por su guía y fortaleza en este camino. Así, también a mis padres Villy e Hilda por su gran apoyo y aliento siempre para cumplir mis metas. A mis hermanos por motivarme y creer en mí en cada objetivo. Por último, a mis compañeras de tesis por su gran esfuerzo, determinación y amistad en todo el proceso del trabajo.

Pamela Zúñiga

Queremos dar gracias a Dios por habernos reunido como grupo de investigación y darnos la oportunidad de trabajar juntas como equipo en este desafío. Así también, agradecer a todas las personas que nos apoyaron en el desarrollo del presente estudio, profesores, especialistas y ciudadanos. De forma especial al Mgrt. Juan Carlos Pasco por su disposición, tiempo, acompañamiento y aprendizaje brindado durante toda la etapa final de la investigación. A la Mgrt. Mayen Ugarte por su valioso aporte y orientación al inicio de la tesis.



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Descripción del problema	3
2. Objetivos de la investigación	5
3. Justificación	6
3.1. Contextual	6
3.2. Social.....	7
3.3. Teórica.....	7
4. Viabilidad.....	7
5. Alcance y limitaciones	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. Servicios digitales en el sector público	9
1.1. Definición.....	9
1.2. Clasificación de los servicios digitales en el sector público.....	9
2. Calidad de servicios digitales gubernamentales.....	12
3. Herramientas de evaluación de calidad de servicios brindados por el Estado	14
3.1. E-Governance Online-Service Quality (EGOSQ).....	14
3.2. E-GovSqual.....	15
3.3. E-government Service Quality	16
3.4. E-SERVICE QUALITY	19
3.5. E-GOVQUAL	20
3.6. E-GOV	21
3.7. Public value perspective.....	22
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	25
1. Proceso evolutivo de la Modernización del Estado peruano.....	25
1.1. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado	25
1.2. Política Nacional de Modernización del Estado.....	25

1.3.	Reglamento de Organización y Funciones de la PCM.....	26
1.4.	Lineamientos para la Modernización de la Gestión Pública	28
1.5.	Política General de Gobierno al 2021	29
2.	Gobierno Digital del Estado peruano.....	30
2.1.	Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017.....	30
2.2.	Catálogo de Servicios en Línea.....	31
2.3.	Ley de Gobierno Digital.....	32
2.4.	Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital	33
2.5.	Agenda Digital al Bicentenario	34
2.6.	Lineamientos generales y consideraciones para diseñar servicios digitales.....	35
3.	Calidad en Servicios brindados por el Estado peruano	36
3.1.	Manuales para Mejorar la atención al ciudadano.....	36
3.2.	Norma Técnica para la Gestión de Calidad del Servicio Público	39
4.	Demanda	42
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		46
1.	Alcance de la investigación.....	46
2.	Diseño de la investigación	46
2.1.	Enfoque	46
2.2.	Estrategia general de investigación.....	47
3.	Secuencia metodológica.....	48
3.1.	Recolección de datos.....	48
3.2.	Análisis y validación de datos.....	48
3.3.	Triangulación	55
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....		56
1.	Recolección de datos.....	56
2.	Análisis y validación de datos.....	57
2.1.	Análisis de datos	57
2.2.	Validación de datos con especialistas	64

2.3. Validación de datos con ciudadanos	81
3. Triangulación	107
CONCLUSIONES	109
SUGERENCIAS	113
REFERENCIAS	114
ANEXO A: Sercicios en Línea	122
ANEXO B: Medios por donde se realiza la gestión.....	124
ANEXO C: Tabla de Data Universal	115
ANEXO D: Tabla de Data Muestra	122
ANEXO E: Tabla de Benchmarking 1	129
ANEXO F: Tabla Benchmarking 2.....	136
ANEXO G: Guía de preguntas para especialistas	138
ANEXO H: Resultado de entrevistas a especialistas	139
ANEXO I: Guía de preguntas ciudadanos	146
ANEXO J: Resultado de entrevistas a ciudadanos.....	147
ANEXO K: Matriz de consistencia.....	189

LISTA DE FIGURAS

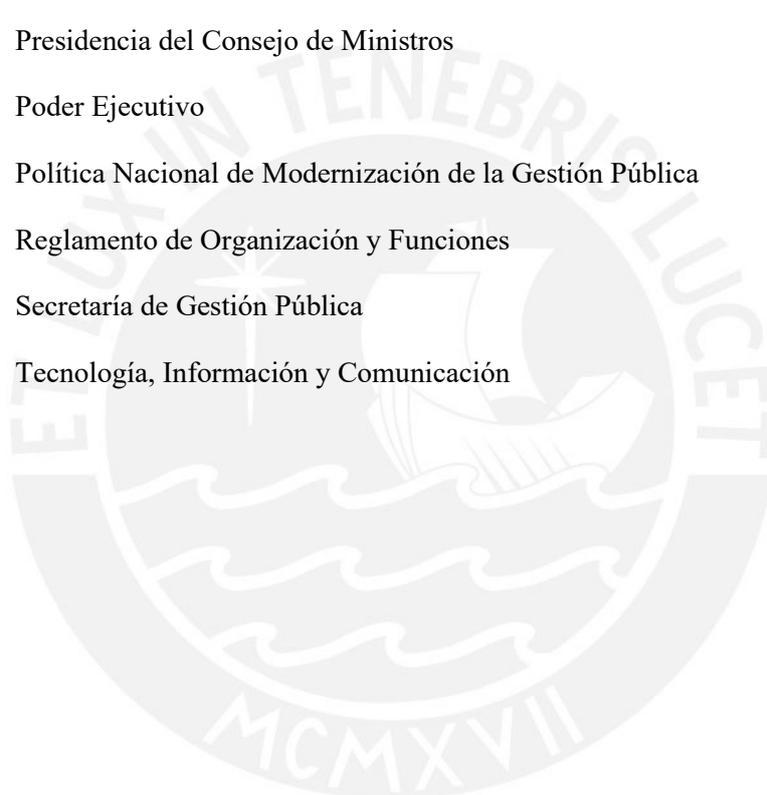
Figura 1: Etapas de interacción	11
Figura 2: Ruta metodológica	55
Figura 3: Propuestas de criterios por especialistas	65
Figura 4: Criterios propuestos para Información	67
Figura 5: Criterios propuestos para Accesibilidad	69
Figura 6: Criterios Propuestos para Tiempo	70
Figura 7: Criterios propuestos para Trato Profesional	72
Figura 8: Criterios propuestos para Resultado de la Gestión/Entrega	73
Figura 9: Criterios propuestos para Confianza	75
Figura 10: Criterios propuestos de Formato	77
Figura 11: Edades	82
Figura 12: Horas	82
Figura 13: Número de personas que realizaron N trámites en el último año	83
Figura 14: Trámites realizados por ciudadanos	84
Figura 15: Entidades	84
Figura 16: Satisfacción e insatisfacción	85
Figura 17: Factores que incidieron en satisfacción	85
Figura 18: Factores que inciden en insatisfacción	86
Figura 19: Criterios propuestos para Información	87
Figura 20: Criterios propuestos para Inclusividad	89
Figura 21: Opinión sobre omnicanalidad	90
Figura 22: Características propuestas para Interoperabilidad	91
Figura 23: Horario de disponibilidad del servicio en línea	92
Figura 24: Tiempo máximo de espera del resultado de la gestión	93
Figura 25: Canales de asistencia ante consultas	95
Figura 26: Opinión sobre asistencia virtual	95
Figura 27: Características de la persona que asista las consultas	96
Figura 28: Criterios propuestos para Resultado de la Gestión	98
Figura 29: Características propuestas para Seguridad	99
Figura 30: Nivel de importancia de Credibilidad	100
Figura 31: Criterios propuestos para Formato	101
Figura 32: Conductor asociado 1	102
Figura 33: Conductor asociado 2	103
Figura 34: Conductor asociado 3	103

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características de la herramienta E-government Service Quality	18
Tabla 2: Ficha técnica de las entrevistas	51
Tabla 3: Ficha técnica de las entrevistas a ciudadanos	53
Tabla 4: Resultado del Benchmarking 1.1	57
Tabla 5: Resultados del Benchmarking 1.2	59
Tabla 6: Propuestas de la literatura para Redefinición 1	61
Tabla 7: Composición de la Redefinición 1	61
Tabla 8: Propuesta de conductor por especialistas	65
Tabla 9: Validación de Información	66
Tabla 10: Validación de Accesibilidad	68
Tabla 11: Validación de Tiempo	70
Tabla 12: Validación de Trato Profesional	71
Tabla 13: Validación de Resultado de la gestión/entrega	73
Tabla 14: Validación de Confianza	74
Tabla 15: Validación de Formato	76
Tabla 16: Propuestas de especialistas para Redefinición 2	77
Tabla 17: Composición de la Redefinición 2	78
Tabla 18: Propuesta de ciudadanos para la Redefinición 3	104
Tabla 19: Composición de la Redefinición 3	104

LISTA DE ABREVIATURAS

ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DNI	Documento Nacional de Identidad
DNIe	Documento Nacional de Identidad electrónica
DL	Decreto Legislativo
DS	Decreto Supremo
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PE	Poder Ejecutivo
PNMGP	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
SGP	Secretaría de Gestión Pública
TIC	Tecnología, Información y Comunicación



RESUMEN

La presente investigación propone un grupo de conductores con sus respectivos criterios, adaptados de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, que responden a generar calidad de servicios para los ciudadanos en los trámites digitales gubernamentales. Esta propuesta se construye en función a un proceso de análisis de literatura, la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público y la validación de especialistas y ciudadanos.

El enfoque metodológico del presente trabajo es de tipo cualitativo, con alcance exploratorio. Este inicia con el análisis de herramientas internacionales de medición de calidad de servicios digitales gubernamentales. Estas al ser contrastadas se obtuvo un modelo común de conductores y criterios que pasan a ser comparadas con la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público. Obteniendo como resultado un primer grupo de variables con sus respectivas sub-variables.

Este proceso se complementa con la validación de especialistas y ciudadanos usuarios, los cuales evaluarán la validez de la adaptación de los conductores propuestos para los servicios digitales gubernamentales, así como, la incorporación de un conductor a partir de los resultados. Finalmente, como consecuencia de lo antes mencionado, se propone 7 conductores que inciden en la satisfacción del ciudadano en el uso de servicios digitales públicos, de los cuales 6 se forman de la adaptación de sus criterios y solo uno es propuesto y no vinculado con la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad proponer la adaptación de conductores de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, considerando a las mejores prácticas internacionales en calidad de servicios digitales gubernamentales, a través de la validación de especialistas en el tema y a la percepción de los ciudadanos que usan trámites digitales públicos. De esta manera, se podrá identificar a los conductores y criterios que inciden en la satisfacción de necesidades y expectativas del ciudadano en el uso de servicios digitales transaccionales gubernamentales.

Los conductores son elementos que agrupan criterios que inciden en la satisfacción de las personas. Por lo que identificar estas en el uso de los servicios públicos digitales permite a las entidades del Estado reconocer cuáles son los factores que, según la percepción de los ciudadanos, inciden en su satisfacción en el uso de estos servicios. De tal manera que las entidades públicas puedan identificar en qué mejorar en el diseño y provisión de sus servicios digitales para generar valor público.

El presente trabajo inicia con el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y la viabilidad de investigación. Los cuales tienen el propósito de enmarcar el trabajo de investigación en función a la propuesta de adaptación de conductores que inciden en la satisfacción de los ciudadanos en el uso de servicios transaccionales digitales, a partir de la redefinición de conductores que propone la Norma Técnica para la Gestión de Calidad de Servicios en el Sector Público del Perú.

Posteriormente, el segundo capítulo, que es el marco teórico, tiene como objetivo identificar en la literatura la clasificación de servicios digitales gubernamentales y herramientas de medición de calidad de servicios. El capítulo presenta la definición de los servicios digitales públicos y su clasificación. Así también, se define la calidad de estos y la relevancia que tiene en el contexto público. Adicionalmente, en esta sección, se presentan las herramientas de medición de calidad de estos servicios de los últimos 11 años, identificados en la literatura internacional.

El tercer capítulo del marco contextual tiene como objetivo identificar la normativa y marco peruano que fundamenta la calidad de los servicios estatales que inciden en la satisfacción de los ciudadanos. Por ello, este capítulo se divide en cuatro secciones: el primero, describe las normas vinculadas al proceso evolutivo de la modernización del Estado peruano; el segundo, describe las normas vinculadas al gobierno digital del Estado peruano; el tercero, describe las normas propuestas por el Estado vinculadas al tema de calidad en los servicios públicos; como cuarta sección, se desarrolla la demanda existente de estos servicios públicos digitales. Es en la

tercera sección donde se presenta a la Norma Técnica para la Gestión de Calidad de los Servicios Públicos y los seis conductores o variables de calidad que se propone en dicho documento, los cuales se busca adaptar al contexto de servicios gubernamentales digitales del presente trabajo de investigación.

El cuarto capítulo presenta la metodología de investigación, en el cual se detalla el alcance, el enfoque, el diseño de investigación y la secuencia metodológica, la cual tiene dos fases siendo la fase teórica y de validación. En esta secuencia, se mencionan las herramientas de levantamiento de información y las de análisis de datos.

El quinto capítulo que es de análisis y resultados, presenta el desarrollo de la metodología del presente trabajo, iniciando por el análisis de datos secundarios (literatura de herramientas internacionales de medición de calidad en servicios digitales gubernamentales). De esta se obtiene como resultado preliminar un modelo mínimo común de criterios que inciden en la satisfacción de los ciudadanos en el uso de estos servicios, el cual sirve como punto de partida para contrastarlos con los conductores que propone la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público. Después de identificar la similitud entre criterios, se valida a través de entrevistas con especialistas y ciudadanos usuarios, para finalmente determinar la adaptación final y propuesta de conductores para evaluación de calidad de estos servicios.

Por último, como resultado del presente estudio, se proponen 7 conductores y 45 criterios que inciden en la satisfacción del ciudadano en el uso de servicios transaccionales digitales brindados por entidades del Estado.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se desarrollará la descripción del problema que plantea el origen del estudio. Continuará con los objetivos de la presente investigación, para finalmente presentar la justificación y determinar la viabilidad del trabajo.

1. Descripción del problema

En la actualidad, es una realidad el crecimiento del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para brindar servicios públicos a los ciudadanos. Así, “desde inicios del siglo XXI, se ha experimentado a nivel mundial una transición hacia la provisión de servicios digitales, haciéndose más evidente en la actual coyuntura de crisis” (La Cámara, 2020). De esta manera, “un gran número de instituciones públicas trabajaron a un ritmo vertiginoso para atender la nueva demanda de servicios en línea” (BID 2021, p. 28). En ese sentido, los gobiernos debían adaptarse a la coyuntura para poder brindar servicios públicos digitales a la ciudadanía como en el caso de poder realizar trámites digitales. Por ello, “el uso del canal digital para hacer trámites aumentó durante la pandemia en la gran mayoría de los países” (BID 2021, p. 20).

En el Perú “la proporción de personas que realizó su último trámite parcial o totalmente en línea pasó del 28%, antes de la pandemia, al 61%” (BID 2021, p. 20), lo cual manifiesta el incremento del uso del canal presencial al canal digital por parte de las personas para realizar sus trámites. En ese sentido, cabe resaltar que según un estudio de las Naciones Unidas hecho a 193 países respecto al progreso del gobierno digital, el Perú “destaca en el Índice de Servicios en Línea (0,75), donde supera ampliamente el promedio mundial (0,56), regional (0,58) y subregional (0,68)” (La Cámara, 2020). Así, el Índice de Servicios en Línea permite calcular la implementación de las TIC en los países para brindar servicios públicos de forma nacional (La Cámara, 2020). Por ello, se evidencia el incremento de la oferta de servicios digitales públicos en el Perú.

Sin embargo, “con el poco tiempo que tuvieron las instituciones públicas para desarrollar y realizar pruebas iterativas de los nuevos servicios digitales, no resulta sorprendente que la experiencia ciudadana con los trámites digitales no haya sido universalmente buena” (BID 2020, p. 28). De esta manera, en el caso del Perú, el 22% de las personas manifestaron que su trámite en línea fue difícil y el 23% reportaron que su trámite en línea fue muy difícil (BID 2020, p. 29). Así, la suma de los porcentajes da como resultado que el 45% de las personas en el Perú encontraron dificultades para realizar sus trámites digitales. En ese sentido, “cuanto más difícil fue la experiencia haciendo el trámite en línea, menor es la probabilidad de que un ciudadano

indique que volvería hacer un procedimiento por ese canal en el futuro” (BID 2020, p. 30). De esta manera, “esto pone en evidencia la importancia que tiene la experiencia del usuario para garantizar la sostenibilidad de la demanda y el uso futuro de los trámites en línea” (BID 2020, p. 30). Por ello, es importante brindar a los ciudadanos una experiencia que cumpla con sus expectativas en el uso de trámites digitales, lo cual se encuentra en el marco de la modernización del Estado.

De esta manera, en el 2013 con el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, en el Perú se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) convirtiéndose este en “el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú” (2013, artículo 1°). Este decreto tiene como anexo la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 cuya finalidad es “promover en el Perú una Administración Pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos” y su objetivo general es “orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país” (PCM, 2013a).

Es así que, en base a la PNMGP, a fin de seguir el lineamiento de orientación al ciudadano, se desarrolló en el 2013 y se modificó en el 2015 el “Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la Administración Pública” a fin de que las entidades tengan una herramienta con la que puedan conocer la calidad del servicio que brindan y con ello puedan aplicar medidas de mejora (PCM, 2015). Años después, en el 2019, la PCM emitió la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público. En adelante, se hará referencia en el trabajo de investigación como Norma Técnica. Este documento a diferencia de los manuales está más enfocado en brindar disposiciones técnicas de calidad en función a la satisfacción de los ciudadanos en la prestación de servicios públicos. En el caso de los manuales, estos se orientaban más hacia mejorar procesos.

Es en la Norma Técnica donde se incorpora el concepto de “conductores”, los cuales hacen referencia a los aspectos que impactan en la satisfacción de las personas cuando reciben los servicios del sector público. Bajo el marco conceptual de calidad de los servicios brindados por el Estado, éste se define en función al cumplimiento de la satisfacción y/o expectativas de los ciudadanos (PCM, 2019c). En este documento, clasifica los servicios en función a su relación entre la entidad pública y los ciudadanos en dos grupos: los transaccionales y los prestacionales. Donde los servicios transaccionales agrupan a los procedimientos administrativos, también conocidos como trámites.

Si bien los conductores de la Norma Técnica identifican en los servicios aquello que impacta en la satisfacción de las personas, y aunque mencionan que contempla todos los canales por donde se ofrecen los servicios, estos se enfocan más al canal presencial y no contempla, específicamente, a los servicios brindados de forma digital. La digitalización de algunos servicios, especialmente los trámites, se basa en uno de los ejes transversales de la modernización del E-Gobierno, el cual está enfocado al uso de las TIC en las entidades de administración pública a fin de modernizar las instituciones públicas y mejorar la entrega de trámites y servicios ofrecidos a los ciudadanos y a las empresas (PCM, 2013a).

En ese sentido, considerando el incremento de oferta disponible por parte del Gobierno para brindar servicios gubernamentales por canal digital a los ciudadanos, el aumento del uso o demanda de los trámites digitales por las personas en el Perú y considerando, también por un lado, que el 45% de los ciudadanos peruanos manifiestan encontrar dificultades para realizar sus trámites digitales y por el otro, que la Norma Técnica no está enfocada específicamente a la calidad de servicios digitales; es que surge la necesidad de un punto de referencia para que las entidades públicas identifiquen los conductores y criterios que inciden en la satisfacción de necesidades y expectativas de los ciudadanos en el uso de trámites digitales. Ante tal necesidad, el presente trabajo de investigación propone la adaptación de los conductores de la Norma Técnica considerando a las mejores prácticas internacionales en calidad de servicios digitales gubernamentales, para la construcción de un modelo de conductores y criterios como punto de referencia en la satisfacción de ciudadanos en el uso de servicios digitales brindados por el Estado peruano.

En adelante, los conductores que inciden en la satisfacción de los ciudadanos serán denominados, también, variables. Asimismo, los criterios serán denominados, también, en el desarrollo de la investigación como sub-variables.

2. Objetivos de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se definieron el objetivo general y cinco objetivos específicos. El objetivo general del trabajo de investigación es el siguiente:

- Proponer conductores y criterios, a partir de la adaptación de conductores de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público, que inciden en la satisfacción del ciudadano, por ende, en la calidad de servicio, al realizar servicios transaccionales digitales (trámites digitales).

Por otro lado, los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar en la literatura la clasificación de servicios digitales gubernamentales y herramientas de medición de calidad de estos servicios.
- Describir la normativa y marco peruano que contextualiza la calidad de los servicios brindados por entidades del Estado que inciden en la satisfacción de los ciudadanos.
- Analizar e identificar en las herramientas internacionales un modelo común de variables que inciden en la calidad de servicios digitales públicos.
- Contrastar las variables identificadas en la literatura con los conductores que impactan en la satisfacción que propone la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público para su adaptación.
- Validar la adaptación de los conductores con especialistas y ciudadanos.

3. **Justificación**

3.1. **Contextual**

Se ha decidido realizar esta investigación, ya que permitirá responder a la necesidad de contar elementos o criterios adecuados que inciden “en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas” (PCM, 2019c) de los trámites realizados por canal digital en entidades del Estado. El presente trabajo de investigación tendrá como producto la propuesta de los conductores y criterios que inciden en la satisfacción de los ciudadanos en el uso de servicios transaccionales digitales, los cuales pueden ser utilizados por las entidades del Estado para mejorar y asegurar la calidad en la prestación de los trámites por el canal digital.

Así también, el estudio está en función a las medidas propuestas por el Ejecutivo, ya que, en diciembre de 2019, la PCM presentó el diseño de la “Agenda Digital al Bicentenario” en el que se establecen los procesos a seguir por el gobierno a fin de alcanzar una transformación digital para el año 2021 y dentro del cual se contempla “digitalizar los 100 servicios públicos que concentran el 80% de la demanda de ciudadanos” (Pérez, 2020).

Adicionalmente, porque el 14 de mayo de 2020 y como respuesta del Gobierno para frenar y romper la cadena de contagio de la COVID-19, se promulgó el Decreto Legislativo N° 1497, el cual establece la obligatoriedad de que las entidades públicas deban transformar sus procedimientos administrativos a servicios digitales. Tanto el decreto como la agenda se respaldan en el uso e implementación de las TIC como piezas clave para la modernización del Estado y, especialmente, para luchar y no generar posibles puntos de contagio en esta pandemia. Por esta razón la presente investigación toma importancia, a fin de que no se descuide la calidad en la prestación de servicios por el canal digital.

3.2.Social

Así mismo, el presente estudio permite identificar por parte de las entidades públicas aspectos a tomar en cuenta durante el diseño de los servicios digitales (tanto el servicio en sí mismo, como el canal digital). Ello porque existe una demanda creciente del uso de servicios digitales gubernamentales. Esto se evidencia en el incremento del uso de los canales digitales para la prestación de servicios gubernamentales, donde en la Encuesta de satisfacción del 2017 fue de 10% (PCM, 2020a) y que para el 2019 aumentó al 17% (Atalaya Pinedo y Tarazona Sanchez., 2020 De esta manera, antes de la pandemia el porcentaje de los ciudadanos que hizo su último trámite parcial o totalmente digital fue de 28% y luego incrementó al 61% (BID 2021). Por ello, es importante identificar a los conductores y criterios que inciden en la satisfacción y expectativas de los ciudadanos en el uso de trámites digitales, a fin de que el Estado brinde servicios digitales de calidad.

3.3.Teórica

En ese sentido, la investigación complementa a la actual Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público. Esto porque en la normativa no se define conductores específicamente para servicios brindados por el canal digital. Para lograr la adecuación y propuesta se parte de literatura donde se propone las mejores prácticas de cómo evaluar la calidad de servicios digitales en gobiernos electrónicos de otros países, los que muestran el camino que siguieron para el diseño y adecuación de sus herramientas en función a las herramientas de calidad de servicios digitales del sector privado. Por este motivo, la presente investigación parte de las herramientas o mejores prácticas existentes desarrolladas en otros países para considerarlos en la adaptación de los conductores existentes en la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de servicios en el Sector Público, a fin de que midan la calidad de los servicios transaccionales digitales brindados por entidades del Estado.

4. Viabilidad

Respecto a la disponibilidad de material bibliográfico para el estudio del objeto de investigación, la calidad en servicios, hay una extensa literatura sobre las mejores prácticas de evaluación de la calidad de servicios digitales, los cuales iniciaron a proponerse y aplicarse a inicios del 2000. Debido al avance tecnológico, los Estados también incorporan las TIC, por lo que los estudios comienzan a orientarse a los servicios digitales no solo en el ámbito privado, sino también, en el ámbito público. Cabe resaltar que para la presente investigación solo se considerará la literatura de los 11 últimos años sobre servicios digitales de gobiernos electrónicos.

Si bien no existen investigaciones previas en Perú sobre conductores de calidad en los servicios digitales de entidades estatales, sí se tiene un marco legal que permite el desarrollo del tema de investigación. Así también, se cuenta con el apoyo y disposición de especialistas en brindarnos entrevistas con la finalidad de complementar la información necesaria para la investigación y poder validarla.

La metodología cualitativa consiste en entrevistas semiestructuradas que se realizan a especialistas vinculados al tema de gobierno electrónico y calidad de los servicios, tanto presenciales como digitales. Ello para validar los conductores adaptados de la Norma Técnica. Asimismo, también se realizarán entrevistas a ciudadanos usuarios de servicios transaccionales digitales para contrastar el resultado de la adaptación. Con ello se podrá identificar a los conductores y criterios que inciden en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas.

5. Alcance y limitaciones

Es debido al enfoque y al alcance del trabajo de investigación que no se pretende generalizar los hallazgos ni obtener muestras representativas de las mismas, de tal manera que es importante resaltar que los conductores y criterios propuestos son en base sólo a la literatura y experiencia particular de los entrevistados.

Si bien es cierto, el presente trabajo tiene como ámbito de estudio los servicios transaccionales digitales que brindan las entidades del Estado peruano, sólo se recogieron experiencias de ciudadanos que residen en Lima, debido a la dificultad de integrar en la muestra percepciones de ciudadanos de otros departamentos del Perú, a pesar de los esfuerzos realizados. Además de ello, una de las principales limitaciones del estudio es la cantidad limitada de especialistas en el ámbito, lo cual se explica porque el Gobierno Digital y la medición de calidad de sus servicios aún es un tema en desarrollo, por tal motivo no se encontró literatura nacional en relación al tema de estudio; sin embargo, se abordó literatura correspondiente a herramientas internacionales de medición de calidad de este tipo de servicios.

Finalmente, el estudio aborda las variables de calidad de estos servicios desde la perspectiva del ciudadano y se limita a las experiencias de personas naturales que tuvieron experiencia en el uso de estos servicios. Como también se limita y alinea a la definición de calidad propuesta en la normativa peruana; es decir, a la satisfacción de expectativas y necesidades de los ciudadanos con la prestación de estos servicios, mas no aborda la calidad desde la perspectiva de la entidad gubernamental o de transformación digital del proceso.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo abordará el marco teórico de los servicios gubernamentales brindados por el Estado, tanto como su contextualización, definición y clasificación. Asimismo, la introducción a la calidad de éstos en el contexto digital y una revisión bibliográfica de la última década sobre las medidas de evaluación de calidad de servicios digitales en el sector público.

1. Servicios digitales en el sector público

A continuación, se explicará la conceptualización y definición de los servicios digitales en el sector público, como también su importancia en la creación de valor público para los ciudadanos. También se desarrollará la clasificación de los servicios digitales y sus principales características, de acuerdo a etapas, fases y niveles.

1.1. Definición

El término servicios públicos digitales se refiere a “servicios públicos prestados, usando tecnologías basadas en Internet en las que la interacción del ciudadano con una organización pública está mediada en parte o completamente por un sistema informático” (Jansen y Ølnes, 2016; Lindgren y Jansson, 2013 citados en Lindgren, Madsen, Hofmann y Melin, 2019, p.429). En ese sentido, los servicios públicos digitales usan la tecnología para poder ser brindados a los ciudadanos.

Es así que, en septiembre de 2018, el Estado peruano estableció la definición de servicio digital en el artículo 3 del D.L. N° 1412, donde establece que es aquel servicio prestado parcial o totalmente por Internet u otra red. Asimismo, lo caracteriza “por ser automático, no presencial y utilizar de manera intensiva las tecnologías digitales, para la producción y acceso a datos y contenidos que generen valor público para los ciudadanos y personas en general” (D.L. N°1412, 2018, artículo 3). Este servicio se brinda mediante un canal digital, ya sea la plataforma, sitio web u otra red; y a quién usa este servicio el decreto lo denomina Ciudadano Digital.

1.2. Clasificación de los servicios digitales en el sector público

El Catálogo de Servicios en Línea del 2014 clasifica 764 servicios digitales en función a las etapas de interacción, las cuales son emergente, mejorada, transacción y conectada (ver Figura 1). En la primera etapa “se presenta información limitada y básica” (PCM, 2014). Es decir, el Gobierno proporciona a los ciudadanos un servicio en línea, dándoles información sin mayor profundidad. En ese sentido, “las páginas web institucionales o sitios web son estáticos, pueden o no existir enlaces con otras entidades públicas” (PCM, 2014). Asimismo, “puede limitarse a un servicio de mensajería (SMS, etc.)” (PCM, 2014). De esta manera, la etapa emergente consiste en

una relación, la cual va desde el Estado a los ciudadanos sin esperar respuesta por parte de los últimos. Así, se pueden mencionar como ejemplos: “Directorios institucionales, Estadísticas, reportes, etc.” (PCM, 2014).

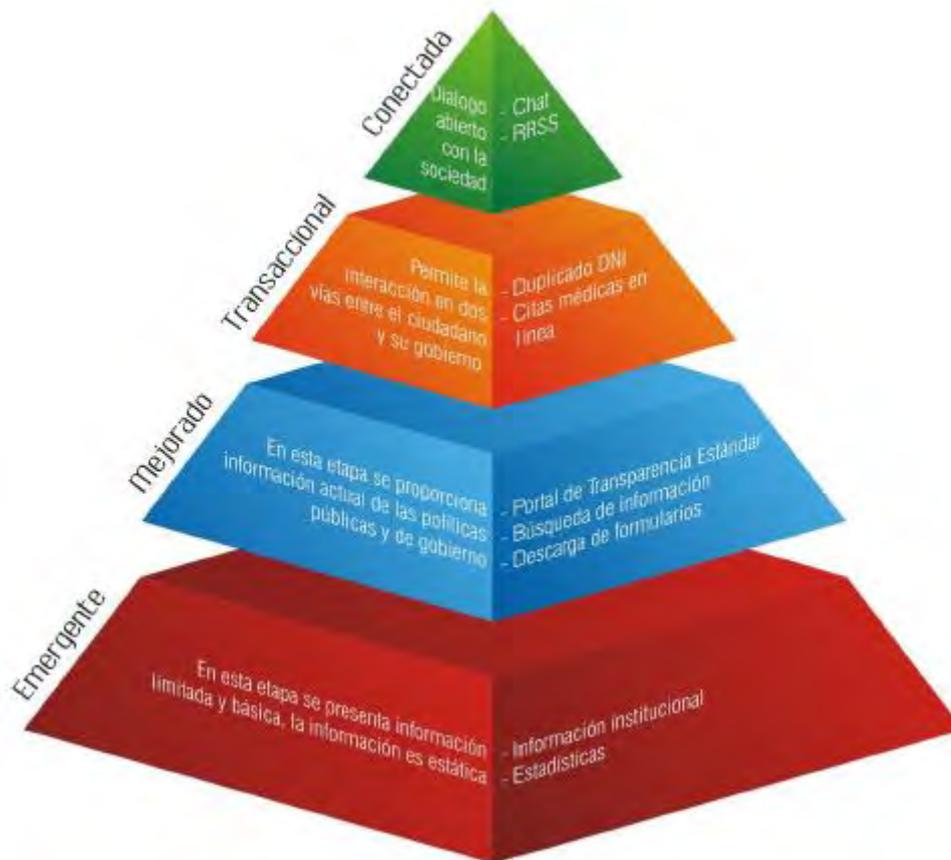
La segunda etapa “proporciona información actual de las políticas públicas y de gobierno (políticas, leyes, reglamentos, informes, boletines, etc.)” (PCM, 2014). Asimismo, “permite la descarga de información, así como la búsqueda o consulta de información, puede proporcionar un mapa del sitio” (PCM, 2014). De esta manera, “la interacción es unidireccional (del gobierno a los ciudadanos) y se muestra contenido multimedia (audio, video, otros)” (PCM 2014). En ese sentido, dicha etapa implica recibir, mediante los servicios digitales gubernamentales, información más detallada y actual. Así, “se ha considerado a aquellos servicios de consulta de información en base de datos de las entidades públicas donde se requiere el número del Documento Nacional de Identidad (DNI) para realizar la consulta” (PCM, 2014), lo cual manifiesta las políticas que el Estado aplica para brindar información actualizada a los ciudadanos. Asimismo, se tienen como ejemplos: “Portal de Transparencia Estándar, seguimiento a trámites, descarga de formatos y formularios, entre otros” (PCM, 2014).

La tercera etapa “permite la comunicación bidireccional, así como realizar transacciones electrónicas (duplicado de documentos, pago de impuestos, y otras interacciones similares)” (PCM, 2014). De esta manera, esta etapa implica un mayor nivel de acercamiento entre los ciudadanos y su Gobierno. En ese sentido, “la disponibilidad del servicio es de 24 horas los 7 días de la semana” (PCM, 2014). Así, también “en algunos casos se requiere el registro y la autenticación del ciudadano para realizar las transacciones” (PCM, 2014). De esta manera, dichas condiciones en las cuales se brinda los servicios digitales gubernamentales manifiestan ser más abiertas para el acceso de los ciudadanos a los mencionados servicios. Así, se encuentran como ejemplos: “Libro de Reclamaciones en línea, Solicitud de acceso a la información pública en línea, duplicado de DNI, entre otros” (PCM, 2014).

La cuarta etapa “consiste en interactuar con el ciudadano “a través de las redes sociales, se desarrollan formularios para el registro de comentarios, consultas, encuestas, opiniones de los ciudadanos sobre las políticas públicas y la elaboración de leyes, entre otros” (PCM, 2014). De esta manera, la mencionada etapa consiste en una mayor participación del ciudadano con su Gobierno. Así, se mencionan como ejemplos: “Sugerencias y comentarios a proyectos normativos, foros, chat, consultas, entre otros” (PCM, 2014).

De esta manera, a continuación, se pueden observar las etapas de los servicios digitales en el sector público, según el Catálogo de Servicios en Línea del 2014:

Figura 1: Etapas de interacción



Fuente: Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática – ONGEI (2014).

Según la Norma Técnica, la definición de los servicios transaccionales es la siguiente:

Son aquellos que originan una relación de jerarquía que se deriva de la función reguladora, inspectora o sancionadora del Estado, y que implica una transacción entre la ciudadanía y una entidad pública y el otorgamiento de derechos como las licencias, autorizaciones, concesiones, emisión de certificados u otros documentos oficiales. Aquí se encuentran incluidos los servicios que se suelen denominar procedimientos administrativos o trámites, los servicios prestados en exclusividad y los servicios no exclusivos (PCM, 2019, p.5).

En ese sentido, los servicios transaccionales implican el otorgamiento de un derecho ya sea a través de un documento, certificado, entre otros, que traza la interacción bidireccional entre el ciudadano y la entidad pública.

En primer lugar, una gran cantidad de servicios brindados por este canal corresponden a esta clasificación, por lo que existe una población lo suficientemente grande para realizar el trabajo metodológico. Asimismo, los conductores que impactan en la satisfacción de los

ciudadanos en el uso de servicios públicos han sido elaborados en función a los trámites en entidades públicas, los cuales son el mayor porcentaje que compone los servicios transaccionales en Perú.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como sujeto de estudio los servicios transaccionales que fueron realizados por canal digital; es decir, los que corresponden a la tercera etapa denominada transaccional.

2. Calidad de servicios digitales gubernamentales

La calidad en el Estado puede ser entendida, tanto desde la percepción de los mismos ciudadanos respecto a los servicios gubernamentales brindados y, así como en relación de la optimización de los procesos internos que las entidades realizan. En ese sentido, “la calidad en la administración pública muestra dos líneas de desarrollo, una se refiere a mejorar la percepción del consumidor-cliente-ciudadano y la otra al aspecto interno, al mejoramiento de los procesos y procedimientos: la gerencia de calidad” (Vicher-García, 2012). De esta manera, de acuerdo a lo expuesto en la justificación del problema, para fines del presente estudio se trabajará en base a la primera definición de calidad; es decir, desde la percepción de los ciudadanos respecto a los servicios que ofrece el Estado.

En ese sentido, evaluar calidad es más complejo en servicios que en productos, ya que se miden por el rendimiento y experiencia del usuario, de tal manera que pueden surgir diversas interpretaciones, las cuales dependen del proveedor del servicio y del usuario (De Andrade, Gomes, Iwama, Pedrosa, Menezes, Pereira y Da Costa, 2019). Por ello, para el trabajo de investigación, el objeto de estudio es la calidad. La definición de calidad que propone la Norma Técnica fue utilizada en la investigación para identificar los conductores y criterios de nuestra propuesta de adaptación de los conductores de la Norma Técnica. La calidad en esta normativa se define como los factores que inciden en la satisfacción de necesidades y expectativas de los ciudadanos en el uso de los servicios; por lo tanto, en adelante se hará referencia a esta definición en la investigación como calidad de servicios. A continuación, la definición que propone la Norma Técnica:

La calidad está determinada por la capacidad de satisfacer las necesidades y/o expectativas de quienes reciben el bien y/o servicio ofrecido. En ese sentido, la Norma Técnica establece los puntos de referencia para que las entidades públicas adopten acciones que permitan mejorar la provisión de bienes y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de las personas (PCM, 2019c, p.4).

En línea con ello, se identifica que, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la calidad de los servicios brindados por el Estado tiene como objetivo final satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Por lo que es necesario transpolar este concepto de calidad en servicios presenciales a los servicios digitales brindados por el Estado, con el fin de proponer lineamientos que permitan la implementación y evaluación de estos (Vidgen y Barnes 2002 citado en Alanezi, Mahmood & Basri, 2012b).

De esta manera, la calidad de los servicios digitales brindados por el Sector Público hace referencia a “la evaluación general de la calidad de los usuarios en el contexto virtual y sirven como uno de los factores clave para determinar el éxito o el fracaso del gobierno electrónico” (Yang, 2001; Santos, 2003; Welch y Pandey, 2005 citados en Bhattacharya, Gulla, Gupta, 2011, p.249). Por tal motivo, la calidad de los servicios públicos gubernamentales está vinculada con la experiencia que los ciudadanos pueden recibir del medio virtual usado en el proceso y obtención de servicios. Asimismo, contar con servicios digitales en el Sector Público que proporcionen calidad de servicio a los ciudadanos es parte esencial para que el gobierno electrónico pueda convertirse en una realidad en los países.

De acuerdo a lo expuesto líneas arriba, la calidad de servicios brindados por el Estado es uno de los principales generadores de confianza entre el ciudadano y el Estado. En línea con ello, según Agrawal (2009) la importancia de conocer los factores que inciden en la satisfacción de los ciudadanos en el uso de los servicios digitales brindados por el Estado, direcciona la gestión del gobierno hacia el desarrollo de esos servicios que permita incrementar la satisfacción de los ciudadanos, la aceptación y promover participación ciudadana, mediante la interacción con estos servicios digitales.

Además de lo mencionado, según Arias y Macada (2018) uno de los objetivos de las innovaciones tecnológicas en el sector público es generar valor público y lo define de la siguiente manera: “el valor público se define como el valor que buscan los ciudadanos y sus representantes en relación con los resultados estratégicos y las experiencias de los servicios públicos” (Arias & Macada, 2018, p.9). Es por ello, que la importancia de identificar los conductores y criterios que inciden en la calidad de servicio en el canal digital contribuye a la generación de valor público.

En ese sentido, para identificar los conductores y criterios que inciden en la satisfacción y expectativas de los ciudadanos en el uso de servicios transaccionales por canal digital, se partirá de la definición de calidad propuesta por la Norma Técnica.

3. Herramientas de evaluación de calidad de servicios brindados por el Estado

La herramienta Servqual de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985 y 1988) es el modelo más conocido que establece las primeras dimensiones (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) para calidad de servicio (Barrera-Barrera, Rey-Moreno & Medina-Molina, 2019). Es decir, identifica las variables que inciden en la generación de satisfacción por parte de los usuarios respecto del servicio recibido. Esta herramienta se diseñó para los servicios brindados de forma presencial. Por otro lado, el avance de la tecnología y sobre todo del internet, ocasionó que ya no solo se venda un producto o servicio de manera presencial, sino que también sea virtual. Ello generó que la herramienta se actualice, ya sea por los autores como por otros que la tomaban como base, a fin de que se establezcan dimensiones para los servicios en el contexto de internet. Todo lo mencionado son los pasos iniciales para lograr establecer las dimensiones de calidad de servicio en el sector privado.

Sin embargo, el sector público no fue ajeno a ello, y a lo largo de los años y conforme los Estados incorporaban las TIC fue generando la necesidad de establecer herramientas de calidad de servicio para la prestación de trámites digitales. Son diversos los autores que han ido adaptando las herramientas del sector privado al público, debido a que las características de ambos son distintas. Por tal motivo, el presente trabajo de investigación, luego del análisis y filtros de diversas herramientas seleccionó a 7 que están directamente vinculadas con esta investigación y que servirán de base para establecer un modelo común entre ellas.

A continuación, se presentan las 7 herramientas internacionales de evaluación de calidad de servicios digitales gubernamentales, las cuales fueron seleccionadas en el análisis de datos para el presente trabajo de investigación. Para conocer sobre el proceso de selección de las herramientas revisar los capítulos 4 y 5 en el apartado de recolección de datos.

3.1.E-Governance Online-Service Quality (EGOSQ)

"El método presentado y el instrumento pueden adoptarse en cualquier país/estado con pequeñas modificaciones contextuales" (Agrawal, 2009, p.133). El estudio cualitativo y cuantitativo dio lugar a siete dimensiones de EGOSQ, las cuales son las siguientes: fiabilidad, recursos, utilidad, seguridad, conveniencia, rendición de cuentas y atractivo del sitio web. La primera dimensión de fiabilidad se define de la siguiente forma:

Los atributos de protección de la información personal y la privacidad, la realización de las cosas dentro del plazo previsto, la realización de las cosas de forma correcta desde la primera interacción, la navegación rápida en el sitio web sin atascos frecuentes y la

disponibilidad de los servicios en línea todos los días y en todo momento (Agrawal, 2009, p.143).

En ese sentido, en la primera dimensión, se evalúa la accesibilidad y rendimiento, tanto eficiente como eficazmente, de la prestación de servicios gubernamentales de forma digital. Con respecto a la dimensión de recursos, ésta hace referencia a la información como uno de los recursos más importantes en la interacción usuario-servicio, por lo que evalúa información útil, actualizada y completa. La dimensión de utilidad implica la medición de atributos de atención al usuario, siendo éstos los siguientes: "disponibilidad de contactos en línea fáciles de utilizar, interacción amistosa y cortés de los empleados, disponibilidad de una amplia gama de servicios a través de un solo sitio web y disponibilidad de características personalizables según las necesidades de los usuarios" (Agrawal, 2009, p.143). Estos atributos repercuten en la valorización del usuario con respecto a su experiencia prestando el servicio digital, por lo que también influye en la percepción de utilidad de los mismos. Se infiere que, a partir de esta evaluación, los usuarios determinan su disposición de continuidad de uso de estos servicios digitales.

La dimensión de seguridad hace referencia a la seguridad en transacciones derivadas de la interacción del usuario-servicio en la plataforma digital, sobre todo en transacciones financieras. La quinta dimensión de conveniencia alude a la recepción de la información brindada digitalmente en los servicios del sector público, ya que evalúa si esta información es recepcionada a tiempo y es información confiable. Con respecto a la dimensión de rendición de cuentas, se espera que la entidad prestadora de servicios asuma la responsabilidad, disposición y control ante problemas técnicos y funcionales en la plataforma digital. Finalmente, con respecto al atractivo del sitio web, ésta se define como el buen diseño y organización de la información y recursos brindados en la plataforma digital (Agrawal, 2009).

3.2.E-GovSqual

Fue propuesta por Kaisara, Pather en el 2011. Es producto de "la elaboración de un instrumento multi-elemento para evaluar las construcciones de calidad del servicio electrónico de un sitio web de administración electrónica en Sudáfrica" (Kaisara & Pather, 2011, p. 212). En ese sentido, es una herramienta que contribuye con la mejora de los servicios electrónicos en Sudáfrica. La metodología aplicada se basa en un enfoque mixto que consistió en 2 fases.

Así, en la primera fase “se recopilaron datos cualitativos utilizando grupos focales. Los datos de los grupos focales se utilizaron para derivar elementos para el instrumento de calidad de e-Service” (Kaisara & Pather, 2011, p. 214). En ese sentido, se realizó un trabajo interpretativo con los datos obtenidos. Luego, en la segunda fase se utilizó una encuesta para probar el instrumento. De esta manera, “los datos cuantitativos recogidos en la encuesta se sometieron a análisis numéricos para refinar y verificar los elementos del instrumento” (Kaisara & Pather, 2011, p. 214). Así, el instrumento considera los siguientes criterios:

- **Calidad de la información:** Hace referencia a que la información brindada debe ser precisa para que las personas puedan tomar decisiones adecuadas con el fin de ser satisfacer las necesidades.
- **Seguridad:** Se encuentra muy relacionada con la confianza que posee un ciudadano para hacer uso de un servicio público, considerando seguros los distintos procesos para obtener los servicios.
- **Comunicación:** Permite que el ciudadano pueda brindar retroalimentación respecto a su experiencia del uso del servicio digital.
- **Estética del sitio web:** Relacionado con el buen aspecto que puede poseer el sitio web en cuanto a forma como en color.
- **Diseño del sitio web:** Referente a la presentación del contenido, la funcionalidad del sitio web y el tiempo de respuesta brindados de forma correcta.
- **Accesibilidad:** Relacionado con el hecho de contar con diseños de sitios web que garanticen que todos puedan acceder al servicio sin importar su condición.

3.3.E-government Service Quality

Esta herramienta parte de la adaptación y modificación de la escala o herramienta ES-QUAL desarrollada por Parasuraman, Zeithaml y Malhotra en 2005, así como de revisión de la literatura. Esta se divide en dos, donde la primera se enfoca en la calidad del servicio central, ES-QUAL; y la segunda se enfoca en la resolución de problemas, E-RecS-Qual. Esta herramienta se aplicó para los sitios web de compras en línea (dominios de comercio electrónico). Debido a ello en el estudio de Alanezi, Mahmood & Basri (2012a) se elimina una de sus dimensiones puesto que no se relacionaba con los servicios que se ofrecen en los sitios web de los gobiernos electrónicos.

El modelo adaptado del ES-QUAL para medir la calidad de servicio en el gobierno electrónico incluye ocho dimensiones, de las cuales 6 (eficiencia, disponibilidad del sistema,

intimidad, cumplimiento, personalización y apariencia web) son de ES-QUAL y 2 (sensibilidad y contacto) son de E-RecS-Qual. Este modelo adaptado agregó dos dimensiones y eliminó la de compensación (dimensión del modelo original), debido a que esta dimensión no podía ser medida en el contexto de gobierno electrónico. Así también, cada dimensión fue modificada para considerar el contexto de estos nuevos servicios (Alanezi et al., 2012a). Por ello, las ocho dimensiones pasan a definirse de la siguiente manera, según Alanezi, Mahmood & Basri (2012a):

- **La eficiencia** hace referencia al fácil uso y acceso del sitio web del gobierno electrónico y a la facilidad y rapidez con el que se realiza una transacción.
- **Disponibilidad del sistema** se refiere al funcionamiento técnico correcto del sitio, ello hace referencia a puntos como la disponibilidad del enlace, la carga y la ejecución sin problemas, y la velocidad del descongelamiento de los sitios web.
- **Intimidad** es el nivel de protección, seguridad, de la información personal del usuario. Por ello los sitios web deben contar con aplicaciones o software de seguridad para el tratamiento de la información.
- **Cumplimiento** hace referencia a la eficiencia de completar los procesos o pedidos solicitados por el usuario, así como la puntualidad de ello.
- **Personalización**, esta dimensión se refiere a la cantidad de servicios que contiene el sitio web del gobierno electrónico.
- **Apariencia web** hace referencia al diseño de la web, la cual debe ser visualmente atractiva y brinde satisfacción al usuario.
- **Sensibilidad** se caracteriza por la capacidad de respuesta efectiva ante problemas en el sitio web del gobierno.
- **Contacto**, esta dimensión significa que los sitios web del gobierno electrónico deben proporcionar ayuda a sus usuarios, sea en línea o por teléfono.

Para identificar las dimensiones de la herramienta E-government Service Quality, se continuó el estudio mencionado en un país en vías de desarrollo. Ello con el fin de evaluar la validez y fiabilidad del modelo inicialmente propuesto. Este país fue Arabia Saudita. Para la recolección de datos se usó un enfoque cualitativo, que consistió en entrevistas a 11 representantes profesionales que hayan tenido un contacto o accedido regularmente a los servicios de gobierno electrónico saudita. Los entrevistados poseían características diferenciadas, aunque solo fueron hombres debido a las normas legales y culturales de Arabia Saudita (Alanezi et al., 2012b).

A continuación, se muestran los resultados hallados (ver Tabla 1):

Tabla 1: Características de la herramienta E-government Service Quality

Crterios	Dimensión	Descripción
Funcionalidad	Facilidad de uso	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilidad de acceso y navegación en el sitio web de gobierno electrónico ● Facilidad de completar una transacción ● Sitio web estructurado, organizado y navegable
	Disponibilidad del sistema	<ul style="list-style-type: none"> ● Función técnica del sitio web público ● Acceso usando todo tipo de navegador, tiempo de carga y libertad de congelamiento.
Procedimiento	Seguridad y privacidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Seguridad y protección de la información personal ● Seguridad de acceso a todas las aplicaciones web del gobierno ● Los sitios web de gobierno electrónico deben publicar una declaración de privacidad en su sitio para la confidencialidad de la información privada
	Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Medida en que se cumplen con veracidad la información que se ha estipulado que el sitio web brinda
	Interactividad	<ul style="list-style-type: none"> ● Forma en la que se le permite al usuario seguir su solicitud o tarea ● Interacción del sector público con los ciudadanos
	Tiempo de procesamiento	<ul style="list-style-type: none"> ● El sitio web presta un servicio o cumple una solicitud en un tiempo de respuesta razonable
Contenido	Formato	<ul style="list-style-type: none"> ● Atractivo visual o diseño del sitio web
	Información	<ul style="list-style-type: none"> ● La información disponible debe ser precisa, actual y fácil de entender
	Personalización	<ul style="list-style-type: none"> ● Interacción cómoda dentro del sitio web para los usuarios
Apoyo ciudadano	Sensibilidad/capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> ● Medida en que las respuestas a las solicitudes son eficaces ● Detalles de contactos claros para casos de problemas y consultas
	Contacto	<ul style="list-style-type: none"> ● Información de contacto (número telefónico, atención en línea y dirección de la organización)

Fuente: Adaptado de Alanezi et al. (2012b)

La aplicación de la entrevista a profundidad sirvió para explorar la percepción de los participantes sobre la calidad del servicio de gobierno electrónico, esto se dio a través de una estructurada lista de preguntas (desde una amplia a más específicas). Así como también, se realizaron preguntas sobre experiencias positivas y negativas, solicitando que puedan explicar cada idea con la mayor cantidad de criterios. Ello con el fin de no perder información valiosa y se pueda obtener la mayor cantidad de criterios. Después de la transcripción, se realizó el análisis de contenido el cual dio como resultado inicial 169 ítems referentes a la percepción de la calidad

de los entrevistados. Estos ítems se agruparon en 49 elementos que se clasificaron en 11 dimensiones los cuales fueron vinculados a cuatro categorías principales. (Alanezi et al, 2012b).

3.4.E-SERVICE QUALITY

La herramienta e-SQ (e- Service Quality) fue propuesta en el 2011 por Debjani Bhattacharya, Umesh Gulla y M.P. Gupta. El objetivo del estudio era evaluar desde la perspectiva del ciudadano, la calidad en los servicios transaccionales brindados de forma digital por el gobierno de India, mediante una multiescala compuesta de diferentes elementos. La metodología de la investigación propuesta fue cuantitativa, ya que se inició con la aplicación de encuestas para validar la conceptualización de sus construcciones, a las que se les aplicó una validación de expertos para hacer el análisis de validez y fiabilidad. Finalmente, las respuestas obtenidas fueron validadas mediante un análisis factorial (Bhattacharya et al. 2021, p. 258). El resultado del estudio propone siete variables para la medición de calidad, las cuales son las siguientes:

- **Centricidad en el ciudadano**

La experiencia del usuario desempeña un papel decisivo en la difusión del gobierno electrónico, por lo que las funciones orientadas al ciudadano son un criterio esencial para el gobierno en línea. Es importante que el servicio permite personalizar el idioma de acuerdo a la lengua materna del ciudadano, teniendo en cuenta ello para un país multilingüe. Adicionalmente a ello, es relevante que esté disponible el servicio 24/7 y sea fácil de autogestionarse sin la necesidad de un manual de apoyo o solicitar ayuda virtual (Bhattacharya et al., 2012, p. 255).

- **Usabilidad**

La capacidad de los ciudadanos para utilizar los portales depende principalmente de la facilidad de uso de las aplicaciones basadas en la web.

- **Adecuación técnica**

Los ciudadanos esperan una conexión rápida, carga y descarga veloz de formularios, como también una búsqueda rápida y respuesta rápida de los proveedores de servicios. Debido a una infraestructura técnica inadecuada, se genera la discontinuidad de los servicios digitales, ya que limita a que los ciudadanos puedan sacarles provecho a los beneficios de los servicios en línea (Bhattacharya et al., 2012, p. 256).

- **Privacidad y seguridad**

Los portales web transaccionales almacenan información personal de los ciudadanos, por lo que es importante la privacidad y protección de datos, antes, durante y después de las

transacciones. De surgir situaciones de violación de seguridad, la entidad pública debe tener capacidad de respuesta eficiente y eficaz ante ello, como también asumir responsabilidad frente a los hechos.

- **Utilidad de información**

Se espera que los servicios brinden información actualizada, ordenada, relevante, clara e integral, e hipervínculos organizados, de tal manera que pueda crear una percepción de fiabilidad entre los usuarios (Bhattacharya et al., 2012, p. 256).

- **Transparencia de las transacciones**

Una interacción bidireccional entre los usuarios y los departamentos gubernamentales especificados se establece para completar la transacción electrónica. Esta modalidad de transacción es tan criticada de pago hasta que el usuario confirma haberlo recibido (Bhattacharya et al., 2012, p. 256).

- **Información completa**

Es necesario que el contenido de la web sea de calidad tanto para los usuarios existentes como para los nuevos usuarios y esto se mide mediante la información brindada de forma completa y precisa (Bhattacharya et al., 2012, p. 257).

3.5.E-GOVQUAL

La herramienta fue propuesta por Papadomichelaki y Mentzas en el 2012. Fue producto del objetivo de crear un instrumento “desarrollar y validar un instrumento para medir las percepciones de los ciudadanos sobre la calidad del servicio desde sitios o portales de e-government” (Papadomichelaki & Mentzas, 2012, p. 99). En ese sentido, el E-GOVQUAL consiste en determinados criterios para medir el grado de satisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios digitales públicos.

Respecto a la metodología usada se realizó “una extensa revisión de literatura y el examen crítico de los enfoques existentes sobre la calidad del sitio web, la calidad del portal, la calidad del servicio electrónico, el e-government y las mediciones de calidad (escalas previamente validadas)” (Papadomichelaki & Mentzas, 2012, p.100). En ese sentido, con todo lo mencionado, “se identificó una multitud de atributos de calidad de diferentes enfoques (Papadomichelaki & Mentzas, 2012, p. 100).

De esta manera, “el método Delphi se utilizó para evaluar inicialmente los elementos de muestra con el fin de proporcionar información para desarrollar un modelo conceptual de calidad del servicio de gobierno electrónico” (Papadomichelaki & Mentzas, 2012, p. 165). En ese sentido,

con dicho método contando con la opinión de expertos se pudo validar los elementos del modelo conceptual. Así, “después de dos rondas de evaluación 33 atributos de calidad de gobierno electrónico permanecieron en la lista clasificados bajo seis criterios principales” (Papadomichelaki & Mentzas, 2012, p. 100). De esta forma, considera los siguientes criterios:

- **Facilidad de uso:** Hace referencia a la facilidad que existe en el sitio web en el uso de sus diferentes elementos para generar una interacción fluida de parte del usuario.
- **Confianza:** Se refiere a la confianza y a la seguridad percibidas por el usuario en el uso de los servicios públicos digitales.
- **Funcionalidad del entorno de interacción:** Relacionado con el apoyo al usuario en la realización de formularios, pues se consideran como medios para comunicarse e interactuar con las administraciones públicas.
- **Fiabilidad:** Relacionado con la confianza del usuario de que recibirán los servicios esperados, tanto en la entrega como en el tiempo.
- **Contenido y apariencia de la información:** Hace referencia a la calidad en cuanto a la presentación y la disposición de la información para el usuario.
- **Apoyo al ciudadano:** Se refiere a la ayuda brindada por la organización pública que recibe el usuario en la búsqueda de información o el realizar transacciones en el sitio web.

3.6.E-GOV

Esta investigación se desarrolla en base a información teórica y empírica por los autores Shareef, M., Archer, N. & Dwivedi, Y. (2015), quienes sintetizan los modelos significativos de calidad de servicios en el comercio electrónico. Obteniendo como primer resultado siete criterios (diseño-contenido del sitio web, cumplimiento, opciones de envío y manipulación, seguridad y privacidad, atención al cliente, integridad y disfrute). Debido a que estos se basan en comercio electrónico y que existe diferencias con el gobierno electrónico – administración pública – se modificó estos constructos, eliminando opciones de envío y manipulación; así como, construyendo y reestructurando la variable diseño, incorporándose atributos de la capacidad percibida de uso.

Es así que, como resultado de esta adaptación para los servicios públicos digitales, los investigadores desarrollaron los constructos, conceptos y elementos de medición de un modelo exploratorio de calidad de servicios de e-gobierno. Los constructos finales identificados y desarrollados, de la parte inicial, son: facilidad de interacción, cumplimiento, seguridad y privación, atención al cliente y confiabilidad. Con esta información se elaboró un cuestionario

para un estudio empírico entre los ciudadanos canadienses. El cual después de aplicar y analizar los resultados se obtuvo que la calidad de servicio debe basarse en cuatro dimensiones: facilidad de interacción, cumplimiento, atención al cliente y confiabilidad, considerando que la seguridad y privacidad tienen efecto indirecto en la dimensión de confiabilidad. A continuación, se describe cada dimensión, que es información base para el presente trabajo de investigación.

- **Facilidad de interacción:** hace referencia al alcance de las interacciones generales de los ciudadanos con sitio web, en términos de diseño de sitios web, tecnología, software, organización de la información, búsqueda de información, recopilación de información, descarga de formularios y si es fácil y manejable para que los ciudadanos perciban su competencia y capacidad para usar el sitio web.
- **Cumplimiento:** hace referencia a hasta qué punto el gobierno electrónico cumple las expectativas y los requisitos de los ciudadanos con respecto a la disponibilidad y prestación de servicios públicos.
- **Atención al cliente:** se refiere a la medida en que el personal de atención al cliente del gobierno electrónico se ocupa y resuelve los asuntos y disputas de los ciudadanos de forma eficaz, eficiente, rápida y comprensiva.
- **Confiabilidad (seguridad y privacidad):** hace referencia hasta qué punto el sitio web del gobierno electrónico puede brindar confianza en las actitudes de confiabilidad, credibilidad, seguridad e integridad entre los ciudadanos.

3.7. Public value perspective

Esta herramienta fue propuesta por Deng, Karunasena, Xu en el 2011. Así, se basa en el concepto de que la administración electrónica debe crear servicios que cumplan con las expectativas de las personas, generando valor para ellas. En ese sentido, plantea la hipótesis de que “el valor público del gobierno electrónico puede crearse mediante la prestación de servicios públicos de calidad, las organizaciones públicas, y el logro de resultados socialmente deseables” (Deng, Karunasena & Xu, 2017, p. 173). De esta manera, esta herramienta es respuesta al “objetivo desarrollar un marco público basado en el valor para evaluar el desempeño de la administración electrónica en los países en desarrollo” (Deng et al., 2017, p. 176).

Esta herramienta fue propuesta por Deng, Karunasena, Xu en el 2011. Así, se basa en el concepto de que la administración electrónica debe crear servicios que cumplan con las expectativas de las personas, generando valor para ellas. En ese sentido, plantea la hipótesis de que “el valor público del gobierno electrónico puede crearse mediante la prestación de servicios públicos de calidad, las organizaciones públicas, y el logro de resultados socialmente deseables”

(Deng, Karunasena & Xu, 2017, p. 173). De esta manera, esta herramienta es respuesta al “objetivo desarrollar un marco público basado en el valor para evaluar el desempeño de la administración electrónica en los países en desarrollo” (Deng et al., 2017, p. 176).

En ese sentido, se usa cuestionario cerrado para obtener datos, el cual “se prueba previamente con la ayuda de académicos, profesionales de la administración electrónica, compañeros de investigación, y usuarios de e-government para garantizar la validez del contenido” (Deng et al., 2017, p. 177). De esta manera, la distribución de cuestionarios se realiza en ciudadanos de Sri Lanka con experiencia en gobierno electrónico, usando un muestreo aleatorio estratificado. Así, los resultados son analizados y los resultados obtenidos como criterios de la herramienta con los siguientes:

- **Calidad de información:** Se refiere a la puntualidad, relevancia, precisión, comprensión, y el nivel de detalles de la información en la entrega del servicio.
- **Funcionalidad del servicio:** Disponibilidad de realizar transacciones bidireccionales, la capacidad de pagar en línea, la capacidad de presentar formularios en línea, disponibilidad de interacciones simples, y la capacidad de descargar formularios en línea en la entrega de servicios de administración electrónica.
- **Orientación al usuario:** Se refiere a la prestación de servicios de administración electrónica con el objetivo de satisfacer las necesidades de los ciudadanos.
- **Eficiencia organizacional:** Hace referencia a la reducción de costos de procesamiento para brindar servicios públicos digitales.
- **Apertura:** Consiste en la transparencia de las organizaciones públicas para brindar a los ciudadanos información sobre la propia entidad; así como medios en los cuales se puedan presentar quejas y comentarios en línea.
- **Capacidad de respuesta:** Relacionado con la valoración de los ciudadanos a las respuestas oportunas a sus consultas por parte de la organización.
- **Equidad:** Se refiere a la disponibilidad de recursos para atender las necesidades de todos al brindarles servicios.

- **Autodesarrollo:** Relacionado al uso de los recursos públicos para fomentar el desarrollo en conocimientos y habilidades de los ciudadanos.
- **Confianza:** Se refiere a la seguridad y privacidad que perciben los ciudadanos al hacer uso de la administración electrónica.
- **Democracia Participativa:** Hace referencia a la voluntad de las organizaciones públicas para permitir que los ciudadanos participen en la toma de decisiones.
- **Sostenibilidad ambiental:** Relacionado a los beneficios en el medio ambiente que las aplicaciones de gobierno electrónico pueden aportar.

A partir de las 7 herramientas presentadas previamente, en el Capítulo 5 se analizarán los variables y sub-variables que inciden en la satisfacción y expectativas de los ciudadanos en el uso de servicios digitales públicos que proponen cada herramienta. Ello se realizará con el objetivo de identificar los conductores y criterios en común. La finalidad de este Benchmarking es que el resultado se compare con los conductores que propone la Norma Técnica para identificar si esta normativa tiene similitud o no con los criterios que inciden en la satisfacción de ciudadanos en el uso de servicios públicos digitales propuestos por la literatura.

En caso de que se encuentre una similitud, se propone la inclusión de los criterios que no han sido considerados, en la definición de los conductores; es decir, una redefinición adaptada al contexto de servicios digitales. Si no presenta similitud en ningún criterio, se sugiere la creación de nuevos conductores.

Después del análisis realizado, se concluye que sí existe similitud parcial. El procedimiento y resultados del Benchmarking de las herramientas internacionales y Norma Técnica se expone posteriormente en el Capítulo 5.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Proceso evolutivo de la Modernización del Estado peruano

A continuación, en el marco de la modernización del Estado peruano se procederá a exponer los avances en cuanto a la normativa implementada por los diferentes niveles de Gobierno en el desarrollo de una modernización de la gestión pública para garantizar servicios gubernamentales acorde a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, lo cual también se aplica en el caso de los servicios digitales brindados por el Sector Público.

1.1.Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado

En el 2002, se declara al “Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano” (Ley N° 27658, 2002, artículo 1). De esta manera, se busca que el Estado a través de sus diferentes manifestaciones actúe en favor del progreso de la gestión pública para el beneficio de los ciudadanos.

Así también, la modernización del Estado “tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos” (Ley N° 27658, 2002, artículo 4). En otras palabras, modernizar la gestión del Estado implica que se usen de forma eficiente los recursos públicos para que el gobierno pueda incrementar la calidad de la atención que reciben los ciudadanos. De igual forma, los trabajadores y funcionarios públicos deben garantizar que los ciudadanos puedan recibir servicios digitales gubernamentales adecuados que cumplan con sus expectativas, generando valor público.

1.2.Política Nacional de Modernización del Estado

En el 2013 el Estado propone la Política Nacional de Modernización del Estado, en adelante PNMGP, donde se identifica que “los ciudadanos demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos” (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013). En ese sentido, el proceso de modernización de la gestión del Estado ahora tiene como prioridad el poder cumplir con los derechos de la ciudadanía para generar valor público. “Con ese sentido, la presente política caracteriza ese Estado Moderno como aquél orientado al ciudadano, eficiente, unitario y

descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas)” (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013).

El alcance de la PNMGP “es una responsabilidad de todas las autoridades, funcionarios y servidores del Estado en cada uno de sus organismos y niveles de gobierno” (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013). De esta manera, la modernización del Estado implica la participación de todas sus entidades y otras manifestaciones en todo el país. En ese sentido la mencionada política tiene como principal objetivo: “Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país” (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013).

Son ejes transversales a la Política de Modernización el concepto de gobierno abierto y gobierno electrónico. Así, “un gobierno abierto es aquel que se abre al escrutinio público, es accesible a los ciudadanos que lo eligieron, es capaz de responder a sus demandas y necesidades, y rinde cuentas de sus acciones y resultados” (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013). De esta forma, “el gobierno electrónico se refiere al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los órganos de la administración pública para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos” (CLAD, Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico citado en Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013). Así, “es una herramienta fundamental para la modernización de la gestión pública, en tanto complementa y acompaña la gestión por procesos, apoya el seguimiento y la evaluación, y permite impulsar el gobierno abierto” (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013).

Por ello, la mencionada política debe contar con estos dos ejes para posibilitar que el actuar del Estado cumpla con satisfacer las necesidades de los ciudadanos; así como rendir cuenta de dichas acciones a la población, siendo todo ello apoyado por el uso de las TIC para “orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos gestión por procesos, apoya el seguimiento y la evaluación, y permite impulsar el gobierno abierto”(CLAD, Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico citado en Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, 2013).

1.3.Reglamento de Organización y Funciones de la PCM

El Reglamento de Organización y Funciones, en adelante ROF, tiene por finalidad establecer la estructura orgánica de la entidad y las funciones generales y específicas de la misma. En el caso del ROF de la PCM, el último aprobado fue por DS N°022-2017-PCM que sustituye al DS N° 063-2007-PCM, el cual en su momento sustituyó al DS N° 094-2005-PCM. Este último decreto tuvo una modificación con el DS N° 007-2017-2007 debido a la fusión del Consejo

Nacional de Descentralización, en adelante CND con la PCM. Cabe mencionar que el 2018 se hizo modificaciones al ROF de la PCM por la Segunda Disposición Complementaria Modificatoria DS N° 042-2018-PCM.

El último ROF aprobado, 2017, en comparación con su antecesor se caracteriza por los grandes cambios en la estructura orgánica, donde no solo se incrementa el número de secretarías (por ejemplo, la Secretaría de Gobierno Digital) sino se establecen subsecretarías a todas las secretarías con funciones específicas debido a la atribución de funciones adicionales a la PCM. En otras palabras, se reestructura la PCM donde algunas de las oficinas se disuelven para pasar a convertirse en subsecretarías y así poder tener un mayor peso administrativos, así como también, la creación de nuevos organismos.

Respecto a sus funciones generales se identifican dos relacionadas al presente trabajo de investigación: el primero, “aprobar las disposiciones normativas que le correspondan; así como cumplir y hacer cumplir el marco normativo relacionado con su ámbito de competencia ejerciendo la potestad sancionadora correspondiente”; y el segundo, “coordinar, dirigir, supervisar y evaluar los procesos de modernización de la administración pública y del Estado, gobierno digital, [...]” (D.S. N° 022-2017-PCM, 2017, artículo 3). Debido a que la primera está vinculada con la facultad de aprobar normas y la segunda relacionada al gobierno digital, que forma parte del ámbito de investigación.

Las secretarías vinculadas al presente tema de investigación que pertenecen a la PCM son la Secretaría de Gestión Pública (SGP) y la Secretaría de Gobierno Digital (SGD). La primera es el órgano de línea que ejerce la rectoría del Sistema de Modernización de la Gestión Pública, así también, posee “autoridad técnico normativa a nivel nacional, responsable de proponer, articular, implementar y evaluar la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que alcanza a todas las entidades de la administración pública contempladas en el artículo I” (D.S. N° 022-2017-PCM, 2017, artículo 41). Esta Secretaría posee diversas funciones entre las que destaca coordinar, dirigir, formular y evaluar el proceso de modernización y la de proponer y aprobar directivas en materia de su competencia.

En el caso de la SGD, este es el órgano de línea encargado de “formular y proponer políticas nacionales y sectoriales, planes nacionales, normas, lineamientos y estrategias en materia de Informática y de Gobierno Electrónico” (D.S. N° 022-2017-PCM, 2017, artículo 47); así como también, es el rector del Sistema Nacional de Informática (SIN). Entre sus funciones se encuentran el “coordinar y supervisar el desarrollo de los portales web de las entidades de la administración pública en base a estándares y buenas prácticas, para facilitar la interrelación entre sí y de éstas con el ciudadano”, así como también, “brindar asistencia técnica a las entidades de

la administración pública para la implementación de proyectos de tecnologías de la información en las materias de su competencia” (D.S. N° 022-2017-PCM, 2017, artículo 48).

1.4.Lineamientos para la Modernización de la Gestión Pública

En ese sentido en el marco de la modernización en el 2019, se establecieron lineamientos con el objetivo general de que “orienten a las entidades públicas hacia una gestión basada en la creación de valor público, que utilice los mejores mecanismos y herramientas de gestión para asegurar que los resultados obtenidos respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a las necesidades y expectativas de las personas y de la sociedad” (PCM, 2019b, p.1). De esta manera, los mencionados lineamientos servirán como una guía, orientando a las entidades del sector público en su desenvolvimiento para responder a los requerimientos de la ciudadanía.

El primer lineamiento consiste en diseñar e implementar políticas públicas cuyos resultados generen valor para lo cual:

Se busca que las entidades públicas conozcan las características, expectativas y preferencias de las personas; identifiquen adecuadamente el problema público y a quienes les afecta, se tracen objetivos de política claros, analicen cuidadosamente diversas alternativas de solución, y seleccionen aquella solución que sea más óptima y viable para conseguir el objetivo planteado (PCM, 2019b).

En ese sentido, se tiene la finalidad de que el objetivo planteado cumpla con las expectativas de la población.

El segundo lineamiento se refiere a medir los resultados de las intervenciones; para ello se debe “contar con informaci Atalaya Pinedo, D. A. y Tarazona Sanchez, I. M. (2020ón fiable sobre los resultados de las intervenciones públicas” (PCM, 2019b). Ya que permitirá a las entidades comunicar y rendir cuentas a la sociedad, así como también, evaluar el grado de cumplimiento. El tercer lineamiento consiste en pensar de manera sistemática los problemas; es decir, “se busca que las entidades públicas no miren los problemas por silos o por compartimentos estancos, sino comprendiendo todas sus aristas para brindar soluciones” (PCM, 2019b). En ese sentido, se tiene la intención de que las entidades definan el problema abarcando sus distintos aspectos para garantizar que se pueda elegir la solución más certera en beneficio de los ciudadanos.

El cuarto lineamiento hace referencia a responder mejor a las personas para lo cual las entidades públicas “deben identificar las diferentes tareas que ejecutan; así como, los diversos tipos de relaciones, valores y controles que de ellas se desprenden, a fin de contar con intervenciones que brinden respuestas oportunas, efectivas y útiles” (PCM, 2019b). Deben

responder a sus necesidades. El quinto lineamiento manifiesta que se debe contar con bienes y servicios de calidad, pues “permitirá que las entidades públicas satisfagan las necesidades de las personas, resuelvan los problemas públicos y agreguen valor a las condiciones de vida de la sociedad” (PCM, 2019b). En ese sentido, una correcta comprensión del estado de las personas facilitará la provisión de servicios de calidad que cumplan con las expectativas de las personas.

El sexto lineamiento consiste en emitir regulaciones de calidad para lo cual se debe “producir regulaciones de calidad que sean proporcionales, sencillas de entender, predecibles en el tiempo y necesarias permitirá mejorar la eficiencia de los mercados, generar bienestar social y optimizar el funcionamiento de la administración pública” (PCM, 2019b). De esta manera, las regulaciones deben cumplir un rol eficiente para contribuir con la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos. El séptimo lineamiento, se enfoca en mejorar la productividad en las entidades públicas lo cual “permitirá optimizar la gestión interna a través de un uso más eficiente y productivo de los recursos públicos” (PCM, 2019b). En ese sentido, se busca que las entidades consigan mejorar sus niveles de calidad en sus procesos para lograr resultados que cumplan con las expectativas de los ciudadanos en la prestación de servicios públicos.

Por último, el octavo lineamiento hace referencia a diseñar “estructuras organizacionales interconectadas, ágiles y adaptables; de esta manera, [...] contar con entidades públicas que tengan estructuras organizacionales ágiles y adaptables facilitará la coordinación al interior y entre entidades públicas” (PCM, 2019b). Así, se podrá contar con soluciones que sean adaptables a las necesidades de los ciudadanos para garantizar el cumplimiento de sus expectativas.

1.5. Política General de Gobierno al 2021

En el marco de definir la política del gobierno y las principales medidas que requiere la gestión del mismo, en mayo de 2008 se emitió el DS N° 056-2018-PCM donde se brindan los lineamientos orientados al desarrollo y actualización de políticas nacionales en concordancia con las Políticas de Estado. A fin de superar brechas, lograr un país descentralizado, entre otras prioridades. Este decreto tiene un ámbito de aplicación nacional, tanto para las entidades del Poder Ejecutivo, los gobiernos regionales y locales, y es de manera inmediata.

Los ejes de esta política son los siguientes: “integridad y lucha contra la corrupción; fortalecimiento institucional para la gobernabilidad; crecimiento económico equitativo, competitivo y sostenible; desarrollo social y bienestar de la población; y descentralización efectiva para el desarrollo” (DS N° 056-2018-PCM, 2018, artículo 3). El presente estudio tiene un respaldo en el eje de fortalecimiento institucional para la gobernabilidad. Este eje se enfoca en dos puntos: el primero, “construir consensos políticos y sociales para el desarrollo en democracia” y el segundo, “fortalecer las capacidades del Estado para atender efectivamente las necesidades

ciudadanas, considerando sus condiciones de vulnerabilidad y diversidad cultural” (DS N° 056-2018-PCM, 2018, artículo 4).

2. Gobierno Digital del Estado peruano

El desarrollo de la pasarela de pagos, según Ordóñez J. y Zatta J., se define como “el servicio con el que se autorizan pagos de productos o servicios a través de negocios en línea” (2016, p. 14). Así también, menciona que “la pasarela de pago hace un cifrado de los datos de las tarjetas de crédito con la que se realizan los pagos, haciendo que las transacciones sean seguras.” (Ordóñez J. & Zatta J., 2016, p. 14). En otras palabras, la pasarela de pagos ofrece seguridad en los servicios de trámites que se hacen de manera virtual, ya sea para comprar, pagar o transferir dinero. Ello es importante, debido a que brinda confianza en la realización de las transacciones.

En ese sentido, la suma del desarrollo tecnológico, uso de inteligencia artificial, el desarrollo de la pasarela de pagos, el incremento de smartphone, entre otros, han generado y permitido adaptar los servicios al sistema digital; generando a su vez una nueva demanda por parte de los usuarios. Este nuevo contexto, al igual que las nuevas necesidades del mercado, ha generado que el Estado, también, dé importancia a estas nuevas necesidades y oportunidades para poder llegar a más ciudadanos, con el uso de la tecnología. Por ello, a continuación, se mencionan los primeros pasos que ha dado el Estado en este sentido.

En el año 2011, se decretó la creación de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado-PIDE, la cual da inicio al avance tecnológico en el plano electrónico, por parte del Estado, para poder beneficiar a los ciudadanos en recibir servicios gubernamentales y facilitar las relaciones de información entre las entidades públicas. Tras la creación de PIDE, bajo el Decreto Supremo N° 083-2011-PCM, se da uno de los primeros avances para generar intercambio de información mediante plataformas digitales (internet, telefonía móvil y otros medios tecnológicos disponibles) en los servicios gubernamentales. Esto también permite un trabajo colaborativo entre las entidades del Estado, lo cual aporta al impulso de digitalización de servicios y transformación digital del Gobierno del Perú.

A continuación partir de los mencionado, se procederá con la descripción del Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017, Catálogo de servicios en Línea, Ley de Gobierno Digital y Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital para manifestar los avances legales e institucionales en digitalización del Gobierno Peruano y ; asimismo, se expondrá la Agenda Digital al Bicentenario con el fin de presentar las metas del país en cuanto a la digitalización de los servicios públicos.

2.1. Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017

En el marco de Modernización y Descentralización del Estado y de las políticas vigentes, en ese momento, Políticas Públicas de Gobierno Electrónico, Políticas de Modernización del Estado, el Plan Bicentenario y la Agenda Digital 2.0 – Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú. En 2012, la PCM a través de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI), elaboró el Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017 (en adelante Plan) mediante una metodología de cuatro fases. Donde los proyectos estaban “alineados a cinco objetivos estratégicos de la Estrategia Nacional 2013-2017” (PCM, 2012).

Se identifica tanto en su visión como en su misión la clara orientación o búsqueda de integrar las Tecnologías de la Información y Comunicación al Estado no sólo para satisfacer necesidades de sus actores, sino también, para consolidar un nuevo Gobierno. Para el cumplimiento de lo mencionado, el Plan estableció siete lineamientos estratégicos, los cuales son: “transparencia, e-Inclusión, e-Participación, e-Servicios, tecnología e innovación, seguridad de la información e infraestructura” (PCM, 2012).

Este Plan no solo precisa las acciones que se tomaron para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017, sino también, evidencia las primeras acciones, en el marco de Modernización, para la implementación de las TIC en el Estado con el objetivo de acercar más el Estado a la ciudadanía. Ello permite identificar la necesidad de brindar servicios de trámites de manera digital, a través del uso de la tecnología, para poder llegar a toda la población.

2.2. Catálogo de Servicios en Línea

La presencia de las TIC ha generado transformaciones trascendentales en todos los ámbitos del sector privado y público. Siendo este último en el que el uso de las TIC puede ayudar a mejorar la relación entre el ciudadano y el Estado, pero también genera retos como la adaptación de brindar los mismos servicios presenciales de manera digital. Las distintas entidades del Gobierno Peruano han venido adaptándose, es así que cuentan con páginas web institucionales por donde brindan distintos servicios a la ciudadanía y sirven como canales de información.

En el 2014, la ONGEI ante la importancia de consolidar el Sistema Nacional de Informática buscó a través de la elaboración de un Catálogo de Servicios Digitales identificar los servicios de las entidades públicas, que gracias a las TIC han sido digitalizados, y poder clasificarlos en función al nivel de interacción con los ciudadanos. El Director General de la ONGEI mencionó lo siguiente:

De esta manera, en el marco de la modernización del Estado y la innovación en la gestión pública a través de las TIC, los servicios en línea vía web o telefonía móvil constituyen

herramientas que permiten mejorar la calidad de atención al ciudadano, empoderarlo y construir una relación más cercana y democrática (PCM, 2014).

El Catálogo permitió dar a conocer tanto a los ciudadanos, empresas y servidores públicos los servicios de las distintas entidades públicas que gracias al uso de las TIC han sido digitalizados. En este catálogo se define como un “servicio en línea a aquel servicio que permita disponer información en línea, realizar consultas o comentarios, realizar transacciones de un trámite o parte de él” (PCM, 2014). Es así que se identificó que en un total de 58 de 62 entidades estatales evaluadas (Organismos Constitucionalmente Autónomos, Poder Ejecutivo, Poder Judicial y Poder Legislativo) existía un total de 764 servicios en línea identificados en el Catálogo.

En el catálogo del 2014 se identificó que de los 764 servicios en línea el 14% (106) están en la etapa emergente, el 47% (364) en etapa mejorada, el 26% (196) en la etapa transaccional y el 13% (98) están en la etapa conectada (PCM, 2014). De esta manera, para fines de este estudio se trabajará con los servicios de la etapa transaccional. Ver Anexo A para conocer a detalle los servicios en línea en función a cada etapa.

En la actualidad, existe un portal de Servicios en Línea, el cual “permite a los ciudadanos, a las empresas y a los servidores públicos conocer sobre los principales servicios en línea que brindan las entidades públicas, haciendo uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (PCM, s.f). De esta manera, en la plataforma se pueden observar el registro de 688 servicios en línea, los cuales están clasificados, según poder del Estado y la entidad que lo brinda; asimismo, se muestra una división de los servicios en línea de acuerdo al tipo de etapa de interacción y característica del servicio (PCM, s.f). En ese sentido, se pudo identificar que el 20% (135) de los servicios en línea son servicios transaccionales.

2.3.Ley de Gobierno Digital

En el 2018 se aprueba mediante el DL N° 1412 la Ley de Gobierno Digital, cuyo objetivo es brindar un marco de gobernanza de gobierno digital y un régimen jurídico que sea aplicable para las entidades que componen la Administración Pública. En el artículo 3 del presente DL define siete conceptos de los cuales tres son de interés para la presente investigación (servicio digital, canal digital y ciudadano digital).

El servicio digital es el que se presta de forma total o parcial de manera no presencial (sea por internet u otra red). Se caracteriza “por ser automático, no presencial y utilizar de manera intensiva las tecnologías digitales, para la producción y acceso a datos y contenidos que generen valor público para los ciudadanos y personas en general” (DL N°1412, 2018, artículo 3). El canal digital es el punto de contacto entre las entidades gubernamentales y los ciudadanos,

incrementando la accesibilidad a la información. Estos canales pueden ser desde páginas, sitios web, redes sociales, entre otros. El que hace uso de las plataformas digitales se les conoce como ciudadano digital. Adicionalmente, el DL menciona temas relacionados a identidad digital donde destaca el Documento Nacional de Identidad electrónico (DNIe).

Otro tema, detallado en el capítulo III es la prestación de servicios digitales, donde se menciona que “las entidades de la Administración Pública, de manera progresiva y cuando corresponda, deben garantizar a las personas el establecimiento y la prestación de los servicios digitales, comprendidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley” (DL N°1412, 2018, artículo 18). Es en este mismo año que se realiza nuevamente la evaluación del Índice de Desarrollo del Gobierno Electrónico de 2018 y Participación Electrónica. Los resultados en estos índices internacionales de digitalización reflejan el avance de la Secretaría de Gobierno Digital, ya que, en el primer índice en mención, Perú sube al puesto 77 y en el segundo índice avanza 46 posiciones ubicándose en el puesto 36 (OCDE, 2019).

2.4.Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital

La SGD de la PCM en el marco del Programa País y en función a las recomendaciones realizadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en un estudio de gobernanza pública emite la Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 005-2018-PCM/SEGDI que aprueba los lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital en la Administración Pública. Esta resolución posee un alcance a toda entidad de la Administración Pública.

En el documento de lineamientos se define a la planificación estratégica como un principio que “busca el desarrollo integral del país” (Resolución de la SGD N° 005, 2018), en ese sentido el Plan de Gobierno Digital tiene como objetivo “definir la estrategia de la entidad para lograr sus Objetivos de Gobierno Digital” que están en función de las necesidades de los ciudadanos y en la digitalización del servicio, entre otros aspectos. Así también, existen principios para la planificación del Gobierno Digital, los cuales son los siguientes:

1. Diseño centrado en las necesidades y demandas del ciudadano,
2. Digital por defecto,
3. Agnóstico al dispositivo y centrado en los móviles,
4. Centrado en los datos,
5. Inclusión digital,
6. Colaboración digital,
7. Seguridad digital,
8. Abierto al ciudadano,
9. Infraestructura compartida y flexible y
10. Privacidad desde el diseño y por defecto (Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 005, 2018, pp.9-10).

En este mismo documento se exponen los lineamientos, los cuales se estructuran en siete etapas, los cuales tienen el objetivo de que las entidades puedan planificar acciones estratégicas para lograr la digitalización de servicios, entre otros.

2.5. Agenda Digital al Bicentenario

La Agenda Digital al Bicentenario propone 21 metas clasificadas en Perú Íntegro, Perú Competitivo, Perú Cercano, Perú Confiable y Perú Innovador (Gobierno del Perú, 2020a). El primer grupo de metas al 2021 propone que la tecnología sea transversal en diversas entidades con el fin de lograr el objetivo de la Política Nacional de Integridad Pública, como también permita una mejor logística en materias de compras gubernamentales. Con respecto al segundo grupo, propone a las tecnologías digitales como un medio para lograr el propósito de la Política Nacional de Competitividad y promover el desarrollo de plataformas digitales en el sector público y privado.

Asimismo, Perú Cercano propone digitalizar los servicios prestados por el Estado con mayor demanda por los ciudadanos, en el cual se enfatiza la meta de "digitalizar los 100 servicios públicos que concentran el 80% de la demanda de ciudadanos y empresas" (Gobierno del Perú, 2020a). En línea con lo mencionado, en el estudio del 2019 de la OCDE hace un llamado a la SGD con el objetivo de que incentive a las entidades del sector público en rediseñar los servicios brindados por el Estado para adaptarlos a un canal digital, mas no en replicar en este canal online el mismo procedimiento que implica la prestación del servicio offline (OCDE, 2019). Finalmente, las propuestas de Perú Confiable están alineadas a promover la confianza ciudadana en el canal digital, como también a incentivar soluciones digitales a restricciones sociales o contextuales.

Sin embargo, estas metas proyectadas para el 2021 fueron propuestas a ser implementadas a finales de este año (2020), debido a la coyuntura actual, mediante el DL N°1497 con fecha del 10 de mayo de 2020. La normativa expone el adelanto de la digitalización de los servicios gubernamentales de las entidades del Sector Público a ser implementados en los próximos 6 meses con el objetivo de preservar la continuidad de la prestación de servicios por canales offline mientras existan restricciones operativas y contextuales.

Ante el surgimiento de servicios gubernamentales en el canal digital se enfatiza la importancia de conocer cuáles son los conductores o variables que inciden en la satisfacción de los ciudadanos en el uso de los servicios transaccionales. Por ello, el presente trabajo de investigación propone conductores y criterios como punto de referencia en la calidad del servicio digital, los cuales surgen en base a la adaptación de los conductores de la Norma Técnica. En ese sentido, el siguiente apartado presenta el sustento y desarrollo de la Norma Técnica, como

también los conductores que fueron tomados como base para la propuesta de variables y sub-variables.

2.6.Lineamientos generales y consideraciones para diseñar servicios digitales

En el marco de la transformación digital del Estado, consiste en un documento en el cual se especifica los principios y requerimientos mínimos de forma clara para “entender rápidamente los diversos aspectos a considerar durante el proceso de diseño de servicios digitales para la ciudadanía, entendiendo como tales los servicios de gestión y entrega de la información mediante plataformas y dispositivos digitales” (PCM, s.f).

De esta manera, las consideraciones por un lado se sustentan en investigaciones nacionales, pues “el contenido de estos lineamientos se basa en las prácticas desarrolladas en los diferentes proyectos liderados por el equipo de Servicios Digitales de la Secretaría de Gobierno Digital de la Presidencia del Consejo de Ministros” (PCM, s.f). Asimismo, por otro lado, se crean a partir de estudios internacionales referidos a “buenas prácticas en diseño de servicios y transformación digital de otros países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE,) que tienen entre sus políticas el uso de tecnologías emergentes y desarrollo ágil (PCM, s.f).

Las consideraciones para diseñar servicios digitales son las siguientes:

1. Pon al ciudadano en el centro,
2. Prioriza los proyectos,
3. Arma un equipo interdisciplinario para co-crear,
4. Ten visión holística,
5. Prioriza los servicios digitales y promueve la digitalización,
6. Hazlo simple e intuitivo,
7. Hazlo inclusivo y accesible,
8. Mejora continuamente,
9. Itera y realiza cambios de forma ágil,
10. Da preferencia a recursos tecnológicos modernos y escalables,
11. Utiliza estándares abiertos y plataformas comunes,
12. Implementa entornos de alojamiento flexibles,
13. Protege los datos personales,
14. Usa las métricas para tomar decisiones,
15. Datos abiertos por defecto,
16. Desarrolla en código abierto,
17. Testea la usabilidad del servicio, el performance y el contenido,
18. Utiliza los estándares para ser consistente,
19. Documenta el proceso y registra la data obtenida,
20. Ten un plan de contención (PCM, s.f).

En ese sentido, las 20 consideraciones mencionadas tienen como fin que las entidades desarrollen servicios digitales que respondan a las necesidades de los ciudadanos. De esta manera, también se aplican en el caso de los servicios digitales transaccionales.

3. Calidad en Servicios brindados por el Estado peruano

A continuación, se presentará, los Manuales para mejorar la atención al ciudadano de los años 2013 y 2015, respectivamente, los cuales orientan a las entidades públicas respecto a la forma de prestación de servicios a los ciudadanos.

3.1. Manuales para Mejorar la atención al ciudadano

En el año 2013, se formuló el Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la Administración Pública con el fin de contribuir con los objetivos de la modernización del Estado. Así:

La Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en su calidad de ente rector del sistema administrativo de Modernización de la Gestión Pública, ha formulado el presente manual, denominado “Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública”, el cual se basa en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada por el Decreto Supremo No 004-2013-PCM, plantea la necesidad de asignar recursos, diseñar procesos y definir productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos (PCM, 2013b, p. 3).

El objetivo del Manual para Mejorar Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública “consiste en dar criterios y lineamientos de cumplimiento obligatorio, a las entidades públicas de la Administración Pública, a fin de mejorar la labor desempeñada en la atención otorgada al ciudadano y en la provisión de bienes y servicios públicos” (PCM, 2013b, p. 12). Así, también el manual podrá “ser utilizado por las entidades públicas como una herramienta metodológica a fin de formular, por ejemplo, proyectos institucionales para Mejorar la Atención a la Ciudadanía, procesos de Inducción al Personal, directa o indirectamente vinculados al proceso de atención, entre otros” (PCM, 2013b, p. 3).

En relación al marco conceptual de lo expuesto en los manuales se mencionan 3 aspectos. En ese sentido, el primero se refiere a la mejora de la atención a la ciudadanía. Así:

“Bajo este concepto se busca garantizar el derecho del ciudadano, que actúe en nombre propio o en virtud de representación, y que para realizar algún trámite o requerir algún servicio del Estado reciba; por ejemplo, información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las entidades del Estado; un trato respetuoso y diligente, sin discriminación por razón de sexo, raza, religión, condición social, nacionalidad u opinión; y que la administración pública moderna y transparente conozca el estado de su trámite” (PCM, 2013b, p. 16).

Respecto al segundo aspecto, se encuentra el enfoque por demanda, así debido a la falta de competencia en el mercado para las entidades públicas, “se hace necesaria la existencia de incentivos institucionales que motiven y garanticen las mejoras progresivas en la calidad de los servicios públicos” (PCM, 2013b, p. 17). De esta manera, se beneficiaría a los ciudadanos por medio de la calidad recibida en la prestación de servicios. En ese sentido, “se requiere, entonces, que el enfoque existente por oferta cambie a uno por demanda, centrado en la ciudadanía, siendo por tanto necesario definir las prioridades e intervenciones de las entidades a partir de las necesidades ciudadanas” (PCM, 2013b, p. 17).

En relación, al tercer aspecto se mencionan las características del Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía, así se presenta 4 enfoques. En ese sentido, el enfoque de la Gradualidad se refiere a que “los estándares se han establecido a partir de un nivel básico que es el mínimo a cumplir por las distintas entidades de los tres niveles de gobierno” (PCM 2013b, p. 20). De esta manera se definen niveles de cumplimiento para las instituciones públicas. El enfoque de Complementariedad hace referencia a que “cada estándar incorpora sub elementos o elementos orientadores que son complementarios entre sí, de forma que, para lograr el nivel mínimo del estándar, se requiere que al menos en cada sub elemento la entidad deba estar en nivel básico” (PCM, 2013b, p. 21).

Con respecto al enfoque de eficacia, “el cumplimiento de un determinado nivel (intermedio o avanzado) por parte de la entidad, supone que se cumplan los criterios o se hayan superado aquellos del nivel inmediato anterior” (PCM, 2013b, p. 21). De esta manera el enfoque de autoevaluación hace referencia a que “el cumplimiento de un determinado nivel (intermedio o avanzado) por parte de la entidad, supone que se cumplan los criterios o se hayan superado aquellos del nivel inmediato anterior” (PCM, 2013b, p. 21). En ese sentido, los enfoques mencionados son necesarios para cumplir con las expectativas de los ciudadanos.

Entre los estándares en pro de una atención de calidad a la ciudadanía se tiene el que se utiliza para conocer a la ciudadanía- usuario de la entidad pública. Se menciona que uno de los canales para la atención la ciudadanía es la forma virtual, la cual “consiste en la recepción de solicitudes online mediante una plataforma virtual específica (página web) o correo electrónico, con el fin de requerir información, realizar un trámite o cancelar los derechos del mismo” (PCM, 2013b, p. 28). En ese sentido, “este aprovechamiento de la tecnología permite multiplicar los puntos de contacto y ofrece una mayor cobertura en los servicios que brindan las distintas entidades” (PCM, 2013b, p. 28). De esta manera, el avance de la tecnología hace posible un mayor alcance en los servicios que proporcionan las entidades para beneficio de los ciudadanos.

También, se encuentra el estándar para la medición y satisfacción de la ciudadanía, pues “la medición de la satisfacción permitirá adaptar y mejorar de manera continua los bienes y servicios ofertados” (PCM, 2013b, p. 42). En ese sentido, “el conocimiento de las expectativas de los ciudadanos sobre los servicios que presta la entidad pública es un aspecto fundamental en todo proceso para Mejorar la Atención a la Ciudadanía” (PCM, 2013b, p. 42). De esta manera, tanto el conocimiento de las expectativas del ciudadano, como la medición de su satisfacción en la provisión de bienes y servicios es importante para garantizarles una mejor atención.

En el año 2015, se actualizó el Manual expuesto líneas arriba. En ese sentido en su concepto de mejora de la atención ciudadana hace énfasis en que “una buena atención a la ciudadanía comprende prestar servicios de calidad e interiorizar que todas las acciones o inacciones de la entidad, a lo largo del ciclo de la gestión, impactan en el servicio final que se presta al ciudadano” (PMC, 2015, p. 11). De esta manera, el desenvolvimiento de las entidades en todo su proceso de provisión de bienes y servicios afectará positiva o negativamente al grado de calidad percibido por los ciudadanos.

Cabe resaltar que para brindar calidad en los bienes y servicios a los ciudadanos es importante conocer sus necesidades. En ese sentido, en la parte de enfoque por demanda se incluyó que un Estado orientado a las necesidades de la ciudadanía:

Supone trascender la visión tradicional del sector público, basada en la ley y en el poder monopólico del Estado, para centrar la atención en los servicios a la ciudadanía. Ello debido a que toda entidad del sector público, independientemente del servicio que brinde y del nivel de gobierno en el que se desempeñe, se vincula de manera directa con la ciudadanía. (PCM, 2015, p. 12).

Asimismo, en dicho enfoque, también se considera que la calidad en la atención a la ciudadanía implica que el hecho de que se “aumenta la confianza de la ciudadanía frente al Estado, reduce sus costos y mejora la imagen y reputación de sus diversas entidades públicas” (PCM, 2015, p. 11). En ese sentido, al proveer calidad a los ciudadanos en los bienes y servicios prestados, ellos mejoran la percepción que tienen respecto al Estado.

Así, supone que “el personal responsable de desarrollar e implementar las mejoras para la atención a la ciudadanía articule sus esfuerzos bajo la premisa que él mismo es parte de un proceso, cuyas actividades se realizan con la misión de servir a la ciudadanía” (PCM, 2015, p. 11). De esta manera, los servidores públicos deben considerar que su desempeño impactará en el grado de calidad de la prestación del servicio al ciudadano. En ese sentido, se asume que los servidores públicos deben ir más allá de solo cumplir con sus tareas establecidas en las normas legales y se esfuercen por poner en práctica todas sus competencias para lograr que los ciudadanos

perciban un óptimo trato (PCM, 2015, p. 11). Con ello, se busca que las entidades públicas tengan personal comprometido con las necesidades de los ciudadanos para poder brindarles bienes y servicios de calidad que cumplan con sus expectativas.

3.2. Norma Técnica para la Gestión de Calidad del Servicio Público

La presente Norma Técnica tiene como objetivo "establecer disposiciones técnicas para la gestión de la calidad del servicio en las entidades de la administración pública" (PCM, 2019c, p. 8), por lo que aplica para toda entidad del sector público con excepción de municipalidades de tipo E, F, G, las cuales se refieren a "Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales, con más de 70% de población urbana, Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales, con población urbana entre 35% y 70% y Municipalidades no pertenecientes a ciudades principales, con menos de 35% de población urbana (PCM, 2019d) y a las que la apliquen con carácter facultativo.

Para la supervisión de implementación de la Norma Técnica se le otorga el rol a la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, quienes también tienen la función de elaborar instrumentos que contribuyan al propósito de ésta (PCM, 2019c). En ese sentido, el desarrollo de la Norma Técnica y el manual de la implementación de ésta definen la Calidad de Servicio "como la medida en que los bienes y servicios brindados por el Estado satisfacen las necesidades y expectativas de las personas"(PCM, 2019c, p. 14), por lo que ésta se da a partir de la valoración realizada con respecto a la calidad de los servicios gubernamentales. A partir de esta definición se presenta el Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio y los conductores de calidad que impactan en la satisfacción de las personas.

Con respecto al Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio, éste tiene 6 componentes. El primero implica conocer las necesidades y expectativas de las personas con respecto al servicio gubernamental, para lo cual se requiere disponer de medios que posibiliten el levantamiento de información, el correcto almacenamiento y análisis de ésta. Después de ello, estas necesidades/expectativas se vinculan con el valor del servicio para los ciudadanos, lo cual permite la tercera etapa del modelo que es fortalecer el servicio. Esto hace posible que la entidad "determine e implemente los elementos de los bienes y servicios que deban ser diseñados, mejorados o reestructurados"(PCM, 2019c, p. 19). El siguiente paso es la medición y análisis de la calidad del servicio, por lo que se requiere un seguimiento a la implementación del Modelo Técnico, el compromiso de la Alta Dirección y la creación de una cultura de calidad en cada entidad pública (PCM, 2019c).

Según los resultados de la Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana del año 2017, el 71% de los encuestados está satisfecho con su visita a la entidad pública, esta satisfacción está

respaldada básicamente en los siguientes aspectos (drivers): la atención del personal (17%), el resultado de la gestión (15%), la información recibida (14%), el proceso de la gestión (14%) y el tiempo total requerido para resolver la gestión (14%) (PCM, 2020a). A partir de los resultados encontrados, se identificó que existe un 10 % que no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho y un 19% que está insatisfecho con su visita a la entidad pública. (PCM, 2020a).

La Norma Técnica define los conductores de la siguiente manera: "Los conductores son aquellos elementos presentes en la provisión de bienes y servicios que impactan en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas" (PCM, 2019c, p. 4). En ese sentido, teniendo en cuenta también la definición de calidad presentada previamente, se identifica como conductores de calidad para efectos del presente trabajo de investigación. La Norma Técnica define cuáles son los conductores que impactan en la satisfacción de las personas en la prestación de bienes y servicios en función a los resultados de las Encuestas de Satisfacción Ciudadana del 2014, como también enfatiza que cada entidad del sector público puede complementar los conductores en mención de acuerdo a su contexto, "teniendo en cuenta que dichos conductores deberán ser medibles e impactar de manera directa en la satisfacción de su público objetivo" (PCM, 2019c, p. 4).

3.2.1. Información

El conductor Información es definido en la Norma Técnica de la siguiente manera:

Referido a la capacidad de brindar información a las personas utilizando un lenguaje sencillo, preciso, claro y oportuno, así como a la actitud de permitir una comunicación fluida y transparente sobre los requisitos, el estado y progreso de un trámite o durante la prestación del bien o servicio de manera veraz (PCM, 2019c, p. 4).

En ese sentido, el conductor hace referencia a la importancia de brindar la información de forma efectiva en todo el flujo de la prestación de servicios.

3.2.2. Accesibilidad

Hace referencia a la facilidad de acceso en general a la prestación de bienes y servicios del sector público, independientemente del canal de atención al ciudadano. Es importante tener en cuenta los factores a considerar en la evaluación de este conductor:

Este conductor cuenta con algunos aspectos importantes a considerar, como la seguridad integral donde se brinde o entregue el bien o servicio público, contar con una infraestructura adecuada para cada canal de atención, e identificar horarios de atención que permitan a la persona realizar sus consultas y ejecución del servicio (PCM, 2019c, p. 4).

Por ello, la seguridad, la infraestructura adecuada y los tiempos de atención son importantes de considerar para incrementar la accesibilidad de los ciudadanos a los servicios del sector público de su interés.

3.2.3. Tiempo

Se refiere al periodo que le toma a la persona recibir el bien o servicio provisto por la entidad pública, es decir, desde la espera del ciudadano antes de ser atendido en los diferentes canales de atención hasta el tiempo para obtener el resultado de la gestión, y la cantidad de veces que tuvo que acudir o contactar con la entidad (PCM, 2019c, p. 4).

De igual manera, el conductor enfatiza la importancia de prestar el servicio de inicio a fin durante los plazos establecidos para cada actividad que implica el proceso.

3.2.4. Trato profesional durante la atención

"Este conductor comprende el profesionalismo, empatía, igualdad en el trato con la persona al prestar el servicio, conocimiento, entre otros" (PCM, 2019c, p. 4). Hace referencia a las habilidades técnicas y blandas del funcionario público encargado de la prestación de servicios, de tal manera que logre efectivamente el objetivo del servicio.

3.2.5. Resultado de la gestión/entrega

"Se refiere a la capacidad de la entidad de brindar el bien o servicio público de la forma correcta, desde que se tiene el primer contacto con la persona hasta la entrega final" (PCM, 2019c, p. 4). Por lo que, las variables principales de evaluación del conductor son la eficiencia y eficacia de las actividades que impliquen la prestación del servicio, costo del servicio al alcance de la población y fácil acceso a los requisitos de éste.

3.2.6. Confianza

"Se refiere a la confianza y legitimidad que la entidad pública genera en las personas" (PCM, 2019c, p. 5). Este conductor se deriva directamente de la percepción del ciudadano con respecto a su valorización de la prestación de servicios gubernamentales.

A pesar de que estos conductores de calidad aplican para todos los servicios brindados por el sector público, éstos pueden cambiar si se considera la prestación de éstos mediante el uso de las TIC. En ese sentido se generaría una adaptación de los conductores o creación de nuevos drivers que midan la satisfacción de las personas al prestar los servicios del sector público digitalmente.

Esta evaluación de calidad de los servicios brindados por el Estado es imprescindible en la medición de la satisfacción ciudadana, la cual continuará siendo evaluada los siguientes años,

pero en un contexto distinto, siendo este parte del proceso de transformación digital impulsado en los últimos años a cargo de la SGD de la PCM.

En línea con ello, el CADE Digital 2020 propuso el reto de identificar aceleradores regulatorios que impulsen la digitalización en el Perú. En este, el presidente del Consejo de Ministros expuso la importancia de acelerar la digitalización en el Sector Público, enfatizando la importancia de ello en la coyuntura actual, lo cual repercutirá en el beneficio de los ciudadanos, como también en pro del Estado. Vicente Zevallos menciona lo siguiente en la clausura del CADE Digital 2020:

En estos tres años hemos fortalecido la gobernanza y la institucionalidad digital y tomamos la firme decisión de garantizar la transformación digital del Estado para el logro de los objetivos de nuestro país. Para ello, el esfuerzo desplegado y las normas promulgadas han creado las condiciones necesarias para poner la tecnología al servicio de nuestros ciudadanos. En este contexto, hemos priorizado la digitalización de los 100 servicios más demandados por los ciudadanos. Un reciente informe de la cooperación coreana concluyó que con esta priorización de servicios digitales lograremos ahorrar más de 90 millones de soles al Estado (IPAE, 2020)

En consecuencia, la digitalización del Estado es una de las prioridades en la agenda nacional, por lo que se viene construyendo el contexto para su pronta implementación. En línea con lo propuesto por la SGD, el Plan de Gobierno Digital', el reto del CADE Digital y las normativas regulatorias, la presente investigación tiene como fin poder identificar los conductores que inciden en la satisfacción de los ciudadanos en el uso de servicios digitales, específicamente en los servicios digitales transaccionales, de tal manera que se alinee con el objetivo de los servicios gubernamentales que es satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Para ello, se desarrollará la adaptación de los conductores, considerados en la Norma Técnica, al contexto digital.

4. Demanda

La SGP ha llevado a cabo la Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana, únicamente en los años 2017 y 2019, con la finalidad de “conocer la situación de la calidad de atención que recibe el ciudadano cuando realiza alguno de los trámites que brinda el Estado peruano” (PCM, 2020a).

La Encuesta Nacional de Satisfacción del 2017, es la primera encuesta donde el Estado evalúa de forma integral la calidad de atención que ofrecen las diferentes entidades públicas. Esta encuesta “responde al compromiso del Gobierno de mejorar la relación entre el Estado y los

ciudadanos, optimizando la atención y la calidad de los servicios que le brinda, tal como se establece en el cuarto eje del Plan de Gobierno del Perú” (PCM, 2020a). Esta encuesta estuvo a cargo IPSOS PERÚ, quien la aplicó a un grupo de más de cinco mil ciudadanos al final de una tramitación. Esta encuesta se realizó en 102 entidades públicas a nivel nacional.

Esta encuesta permitió establecer cómo es un ciudadano y qué determina su satisfacción. Respecto al ciudadano tipo, este va por primera vez a realizar una gestión, le toma media hora trasladarse a la entidad pública, va a realizar un trámite personal y le toma más de un día concluir dicho proceso. Encuentra la mayoría de la información que busca en la entidad y siente que no es difícil encontrarla. Prefiere que lo atiendan entre las 8:30 am y las 10:30 am de manera presencial ya que siente más confianza de la calidad de la información. En relación a su hábito en el uso de internet, la mayoría lo usa todos los días, pero resalta en el resultado de que al menos 1 de cada 5 encuestados no usa internet. Es así que de los que usan internet, 3 de cada 5 no han realizado ninguna transacción por dicho medio y que 9 de cada 10 no han realizado ninguna gestión con la entidad visitada a través de su página web (PCM, 2020a).

Así también, de la encuesta se pudo concluir que 3 de cada 5 ciudadanos confía en la entidad del Estado en la que hizo su trámite. Respecto a la satisfacción general, la encuesta muestra datos de que 7 de cada 10 encuestados se sienten satisfechos con la visita a la entidad pública donde hizo su gestión. También, identifica que existen drivers que impactan en la satisfacción de las personas, de los cuales dos son los que más impactan en la satisfacción general, la atención personal y el resultado de la gestión. Sin embargo, los demás drivers analizados, también forman parte importante en brindar satisfacción a los usuarios (la información percibida, el proceso de la gestión, el tiempo, entre otros). Cabe resaltar que, si el ciudadano identifica un mal desempeño de cualquiera de los drivers, esto afecta en mayor magnitud que si tuviera un buen desempeño. (PCM, 2020a)

La Encuesta Nacional de Satisfacción del 2019, tuvo como objetivo “Conocer el nivel de satisfacción de la ciudadanía respecto a la calidad de atención y los servicios que reciben de las entidades públicas a nivel nacional” (Atalaya Pinedo y Tarazona Sanchez, 2020)). Esta encuesta fue realizada por Datum Internacional. El número total de encuestados fue de 6,152 ciudadanos que realizaron un trámite personal o de representación jurídica en diversas entidades del Estado como son: las empresas, organismos públicos, gobierno regional, ministerios, organismos constitucionalmente autónomos, programas y UGEL.

En esta encuesta el perfil del ciudadano no es tan detallado como en el caso de la del 2017. Se menciona que quien realiza el trámite, mujer o hombre, así como su edad es indistinto. Sin embargo, si identifica que una parte importante de quienes realizan los trámites pertenecen al

sector socioeconómico C. Donde 8 de cada 10 acuden a la entidad a realizar trámites personales. Respecto al uso del internet, este en comparación con los resultados de la anterior encuesta se ha dado un cambio relevante, puesto que para esta encuesta son 7 de cada 10 ciudadanos usan internet de forma diaria, principalmente jóvenes. No obstante, aún existe un 14% de encuestados que no usan internet. Es así que, de los que usan internet, al menos un 17% lo usa para realizar gestiones en las plataformas virtuales del Estado, ello evidencia un incremento del uso de los portales web de las entidades del Estado para realizar sus gestiones. (Atalaya Pinedo y Tarazona Sanchez, 2020)

Respecto a la percepción de satisfacción, para este año ha habido un incremento, ya que 8 de cada 10 ciudadanos encuestados se siente satisfecho con la atención general que le ofreció la entidad estatal donde realizó el trámite; en comparación al año 2017, hay un aumento del 10%. Cabe resaltar que, para la encuesta del 2019, se mantiene como principal driver que incide la satisfacción la atención personalizada acompañada del driver rapidez en la atención (sin colas). Respecto al motivo principal de insatisfacción, Datum menciona, que es la demora en la atención y en menor medida la mala atención proporcionada. (Atalaya Pinedo y Tarazona Sanchez, 2020).

De manera general, en la encuesta se agrupan los resultados de satisfacción en grandes grupos: la calidad de la atención, la calidad de la información, el tiempo invertido en la gestión, el resultado de la gestión, el procedimiento de la gestión, infraestructura de la entidad y la confianza en la entidad pública. Los cuales conocemos como drivers o conductores para el presente trabajo de investigación. Es necesario resaltar que, en la encuesta, la confianza es el conductor que registra el índice más bajo (75%). El criterio que genera confianza es la seguridad durante la prestación del servicio, entre otros; y, los criterios que generan desconfianza es la incapacidad de solución de problemas, las dificultades del proceso del servicio, entre otros.

Es necesario mencionar que lo que resalta en la segunda encuesta de satisfacción es la sección de disponibilidad de los medios de atención, donde ante la consulta ¿de qué manera preferiría realizar su gestión? Resalta que la mayoría (63%) prefiere la forma presencial, 29% de manera virtual (15% a través de página web y 14% por aplicativo) y un 8% vía telefónica PCM, (Atalaya Pinedo y Tarazona Sanchez, 2020)). Del Anexo B resalta que las principales razones por las que se eligen los medios virtuales son: la rapidez (el ahorro de tiempo) y la facilidad de acceder (practicidad). Estos resultados deben ser considerados por el Estado para velar que los medios virtuales ofrezcan calidad en función a la satisfacción de los ciudadanos.

En el Perú “la proporción de personas que realizó su último trámite parcial o totalmente en línea pasó del 28% antes de la pandemia al 61%” (BID 2021, p. 20). Esta situación indica que en el contexto de pandemia la demanda de trámites digitales públicos ha incrementado

significativamente. Sin embargo, en un estudio del BID, se manifiesta que un 45% de ciudadanos peruanos tienen dificultades para realizarlos, lo cual evidencia la necesidad de poder conocer los factores que contribuyen con la satisfacción de necesidades y/o expectativas en la experiencia del servicio de los usuarios.

El presente capítulo ha desarrollado el marco legal que contextualiza los conductores de la Norma Técnica que impactan en la satisfacción de los ciudadanos en el uso de los servicios brindados por el Estado y, por ende, en los servicios brindados a través del canal digital, los cuales tienen mayor demanda en el transcurso de los años.

En el siguiente capítulo, se presenta la metodología de investigación a utilizar para proponer los conductores o variables y criterios o sub-variables que inciden en el nivel de satisfacción de los ciudadanos en el uso de servicios digitales transaccionales.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describe la metodología del trabajo de investigación que se ha empleado para lograr los objetivos propuestos. Para ello se explica el alcance, el diseño, la secuencia metodológica y la triangulación. Donde en el diseño de la investigación se describe tanto el enfoque como la estrategia general de investigación. Por otro lado, en la secuencia metodológica se describe todo el proceso de la recolección de datos y el análisis y validación de los datos que se realizó en el presente trabajo. Finalmente se describe la triangulación, donde se explica, brevemente, el uso de los diferentes datos para el alcance del objetivo general.

1. Alcance de la investigación

El alcance del presente trabajo de investigación será esencialmente exploratorio. Según los autores Hernández-Sampieri, Collado y Baptista (2014), este es empleado cuando se investiga un tema poco estudiado o novedoso. Debido a ello exponen lo siguiente:

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (Hernández-Sampieri, Collado y Baptista, 2014, p. 91).

En ese sentido, el objetivo es generar comprensión y brindar conocimientos del fenómeno en exploración.

El presente trabajo tiene como objetivo general proponer las variables y sub-variables que inciden en la satisfacción de los ciudadanos en el uso de servicios transaccionales por el canal digital. Esta propuesta actualmente no existe en el contexto peruano; por lo que, el alcance exploratorio permitirá abordar el proceso de investigación del tema de interés. Para ello, el objeto de estudio es la calidad o satisfacción de los ciudadanos y el sujeto de estudio son los servicios transaccionales digitales o trámites realizados por el canal digital.

2. Diseño de la investigación

2.1. Enfoque

El enfoque del presente trabajo se plantea como cualitativo. El cual se refiere a poder “explorar y describir, y luego poder generar perspectivas teóricas” (Hernández-Sampieri et al., 2014. p. 8). En ese sentido, la propuesta se fundamenta, tanto en teoría existente revisada como en la realización de entrevistas, las cuales forman parte de las herramientas de un estudio cualitativo (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Es así que en el presente trabajo de investigación “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación” (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 7). Pues, lo hallado en cada parte del estudio será interpretado como posiciones, las cuales serán validadas finalmente en entrevistas a especialistas en el tema y en usuarios de servicios digitales gubernamentales. De esta manera, dentro de los procedimientos de investigación cualitativa:

Los procesos se clasifican como directos o indirectos, dependiendo si los participantes conocen el verdadero propósito del proyecto. Un enfoque directo no se oculta, sino que se informa a los individuos o es evidente para ellos por las preguntas que se les plantean. Las sesiones de grupo y las entrevistas en profundidad son las principales técnicas directas (Malhotra, 2008, p.145).

En ese sentido, en el presente trabajo de investigación las personas entrevistadas conocerán los motivos de su participación, lo cual encaja con el procedimiento directo de la investigación cualitativa.

2.2.Estrategia general de investigación

Respecto al abordaje, que se utilizará para el proceso de investigación, este será el de teoría fundamentada. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), esta teoría es un diseño y un producto.

La teoría fundamentada tiene como rasgo principal que los datos se categorizan con codificación abierta, luego el investigador organiza las categorías resultantes en un modelo de interrelaciones (codificación axial), que representa a la teoría emergente y explica el proceso o fenómeno de estudio (codificación selectiva) (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 475).

Dentro de esta teoría existen, al menos dos clasificaciones, la sistemática y la emergente, donde la sistemática se caracteriza por “el empleo de ciertos pasos en el análisis” por utilizar todos los tipos de codificaciones (abierta, axial y selectiva). Por otro lado, la emergente se caracteriza por hacer uso de la codificación abierta la cual da paso a que emerjan las categorías para luego conectarlas con el fin de producir teoría. (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Para el presente trabajo investigativo se ha decidido utilizar la teoría emergente puesto que permite partir de elementos específicos para desarrollar teoría, que en el presente trabajo es identificar cuáles son los conductores que miden la calidad de los servicios digitales brindados por la entidad estatal. Los cuáles serán validados por especialistas y ciudadanos, a partir del cual se podrá presentar un prototipo de conductores que impacten en la satisfacción de los ciudadanos.

3. Secuencia metodológica

3.1.Recolección de datos

El estudio de los datos secundarios es la principal fuente de recolección de información para la presente investigación. La autora Malhotra clasifica estos datos en internos y externos, siendo el primer grupo en mención los que son desarrollados por la organización interesada en llevar a cabo alguna investigación y los datos externos son elaborados por fuentes externas a la organización (Malhotra, 2008). “Lo deseable es combinar información secundaria obtenida de diferentes fuentes. La combinación de datos permite al investigador compensar las debilidades de un método con las fortalezas de otro” (Malhotra, 2008, p.130).

La definición de la unidad de análisis, la calidad de servicios gubernamentales, es producto del estudio contextual a través de la revisión de datos secundarios internos, siendo estos documentos institucionales de la SGP-PCM. La Norma Técnica utilizada como base de referencia para la propuesta de variables que inciden en la satisfacción de ciudadanos que utilizan servicios digitales gubernamentales es la data secundaria interna.

La segunda fuente de recolección de datos es data secundaria externa, ya que tiene como objetivo identificar literatura de las mejores prácticas o herramientas de medición de calidad de servicios digitales gubernamentales utilizados en países con servicios gubernamentales más desarrollados tecnológicamente. En la tesis, la data secundaria externa son las 60 herramientas internacionales o mejores prácticas en medición de calidad de servicios digitales gubernamentales, las cuales posteriormente serán analizadas para el presente trabajo de investigación.

3.2.Análisis y validación de datos

3.2.1. *Análisis de datos*

Las 60 herramientas internacionales encontradas en 22 lecturas diferentes se consideran en la investigación como Data Universal. Se identificaron 4 filtros de selección acorde a los objetivos del trabajo de investigación, con el objetivo de seleccionar las herramientas de interés para el análisis. Esto se debe a que las mejores prácticas de modelos utilizados alrededor del mundo en medición de calidad en el uso de servicios digitales gubernamentales, abarcan desde diferentes perspectivas la calidad de servicios. Por tal motivo, con el objetivo de utilizar las herramientas que estén alineadas al alcance y objetivo del trabajo de investigación, a continuación, se explican los filtros utilizados para seleccionar las herramientas a utilizar.

El primer filtro de selección es en función de las validaciones de los autores respecto a las herramientas descritas en las 22 lecturas investigadas. Es decir, si los autores de las lecturas expresaban en su opinión que ciertas herramientas expuestas no eran viables, el grupo de investigación optaba por no considerar estas herramientas en el análisis de datos.

El segundo filtro permitió identificar herramientas de las que se tenía información adicional en lecturas diferentes a las analizadas previamente, de tal manera que el grupo de investigación pueda corroborar las variables y sub-variables propuestas de los modelos con diferentes fuentes.

Un tercer filtro realizado a la Data Universal se enfocó en descartar las herramientas que miden servicios públicos parcialmente digitales. La importancia recae en que el presente trabajo de investigación se enfoca en medir los servicios 100% digitales brindados por las entidades estatales peruanas, por lo que es de relevancia que el sujeto de estudio sea el mismo.

El cuarto filtro permite eliminar herramientas de la Data Universal con diferente objeto de estudio; es decir, que abarcan calidad de servicios de forma diferente a la que tiene como objetivo el trabajo de investigación, el cual es en función al cumplimiento de la satisfacción de los ciudadanos, calidad de servicio.

Por último, el tiempo de evaluación de la investigación abarca los últimos 11 años, siendo este el quinto filtro de selección. Producto del filtro de la Data Universal acorde el objeto, sujeto y alcance de la investigación, se seleccionaron 7 herramientas a utilizar para el análisis de las mejores prácticas, las cuales conforman la Data Muestra en el estudio.

Como se mencionó previamente, la estrategia de la investigación es bajo la teoría fundamentada. Por tal motivo, para el análisis de las 7 herramientas identificadas en la literatura se realizó codificación abierta y axial.

La codificación abierta o de primer plano implica la asignación de códigos a los datos en bruto, de tal manera que, al analizar unidad por unidad, se encuentren similitudes y/o diferencias entre ellas para asignarlas en categorías. “En la codificación abierta, las unidades van produciendo categorías nuevas o van “encasillándose” en las que surgieron previamente” (Hernández-Sampieri, 2014, p. 431).

Las 7 herramientas internacionales presentan variables (conductores que inciden en la satisfacción de los ciudadanos en el uso de servicios digitales gubernamentales) y sub-variables (criterios que conforman la definición propuesta de las variables. Las sub-variables de las 7 herramientas fueron desagregadas, unidad por unidad, para analizarlas a través de la codificación abierta, de tal manera que entre las 7 herramientas se analice la similitud y diferencia de las sub-

variables que proponen. La agrupación de estos criterios se realizó por repetición mínima de 3 veces y por similitud en definición, para su posterior codificación de segundo plano.

El análisis de esta codificación implica encontrar vinculaciones, nexos y asociaciones que aparecen de forma repetida entre las categorías, las cuales emergieron en el primer plano de codificación (Hernández-Sampieri, 2014, p. 444). En ese sentido, a partir de las agrupaciones de las sub-variables, se continuó con la interrelación de estas categorías en base a similitud en la definición. El producto final de la vinculación de estas categorías fueron los 7 conductores o variables que impactan en la satisfacción de los ciudadanos; es decir, los 7 conductores mínimos en común entre las 7 herramientas internacionales analizadas que impactan en la satisfacción de los ciudadanos en el uso de servicios gubernamentales (ver Anexo D). Este análisis en el trabajo de investigación se denominó Benchmarking 1.

El mismo procedimiento se utilizó para hacer la comparación entre estos 7 conductores o variables, con los conductores o variables que propone la Norma Técnica. El objetivo de esta segunda comparación es corroborar si las conductores y criterios del modelo de Norma Técnica consideran alguna de las variables y sub-variables que proponen las mejores prácticas. De tal manera que, se tome la decisión de adecuar el modelo de la Norma Técnica con las variables y sub-variables de las mejores prácticas o se decida crear un nuevo modelo, diferente al que propone la Norma Técnica. Este análisis se denominó Benchmarking 2 (ver Anexo F).

Finalmente, dada la similitud en las variables y sub-variables que proponen en común las herramientas internacionales y la Norma Técnica, se toma la decisión de adecuar las variables o conductores que propone esta, adicionando las sub-variables del Benchmarking 1 que no han sido considerados en la Norma Técnica a las variables que propone la normativa.

Por lo tanto, la propuesta preliminar de conductores y criterios que inciden en la satisfacción de los ciudadanos peruanos en el uso de servicios digitales gubernamentales es la Redefinición 1. Esta se compone de las variables que propone la Norma Técnica y de las sub-variables que propone la Norma Técnica y las mejores prácticas. La Redefinición 1 será validada con especialistas en el tema posteriormente.

3.2.2. Validación de datos

Con respecto al análisis de los datos cualitativos, estos a diferencia del análisis cuantitativo, puede ser realizado de forma paralela a la recolección de información, por lo que el análisis no es uniforme. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), el análisis de los datos cualitativos implica generar una estructura a los datos no estructurados que se recibe a través de las herramientas de recolección de información.

Para la validación de datos en el trabajo de investigación, la herramienta de recolección de información es la entrevista cualitativa. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), esta herramienta se caracteriza por ser más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013; y King y Horrocks, 2010). Así también, permite conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). La herramienta se puede clasificar en estructurada, semiestructurada y no estructuradas. El presente estudio utilizó la entrevista semiestructurada para la validación con especialistas y ciudadanos. Esto implica que la dinámica de la entrevista gire en torno a una guía de preguntas específicas (ver Anexos G y I), teniendo en cuenta que el entrevistador tiene la libertad de añadir preguntas si desea profundizar u obtener más información en relación a la guía de preguntas. (Hernández-Sampieri et al., 2014).

En primer lugar, los resultados preliminares o la Redefinición 1 se validó con especialistas en calidad de servicios digitales del sector público y privado, quienes son los siguientes.

Tabla 2: Ficha técnica de las entrevistas

Grupo de especialistas	Nombre	Experiencia	Tema vinculado	Fecha de entrevista
Jefatura y Ex-Jefatura de la Secretaría Digital del Perú	Ramón Enrique Saldivar Bocange	Ex Jefe de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática de la PCM	Validación de conductores preliminares	24/11/2020
	Jaime Alejandro Honores Coronado	Jefe de la Oficina General de Estadística y Tecnologías de la Información y Comunicaciones en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo /Ex Jefe de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática de la PCM		14/12/2020
	Rafael Parra Errel	Ex Jefe de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática de la PCM		25/11/2020
Expertos en Calidad de Entidades Públicas	Amparito Gianina Acevedo Flores	Gerente de Sistemas y Tecnologías de la Información en OSINERGMIN		28/12/2020
	Angélica Matsuda Matayoshi	Gerente General en Fuera de la caja Soluciones		14/12/2020

Tabla 2: Ficha técnica de las entrevistas a especialista (Continuación)

Grupo de especialistas	Nombre	Experiencia	Tema vinculado	Fecha de entrevista
	Luigi Omar Torres Barrio	Especialista en Inteligencia Artificial en SUNAT		03/01/2021
	Eymi De Los Milagros Maza Sandoval	Profesional de Calidad de Sistemas en SUNAT		19/12/2020
	Irvin Stevens Farfán Piscocoya	Analista de procesos en SUNASS		04/01/2021

La validación de datos con especialistas se realiza mediante la metodología Delphi, la cual se define de la siguiente manera:

El método Delphi es una técnica de recogida de información que permite obtener la opinión de un grupo de expertos a través de la consulta reiterada. Esta técnica, de carácter cualitativo, es recomendable cuando no se dispone de información suficiente para la toma de decisiones o es necesario, para nuestra investigación, recoger opiniones consensuadas y representativas de un colectivo de individuos (Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca, 2016, p. 87).

Una vez finalizado este proceso de recolección de datos, se procede a preparar los resultados de las entrevistas para el análisis de los mismos. El objetivo de ello fue estructurar la información acorde a los ejes temáticos de la guía de preguntas. Para ello, el proceso de análisis se realizó mediante saturación; es decir, “cuando después de analizar múltiples casos ya no encontramos información novedosa (“saturación”), el análisis concluye” (Hernández-Sampieri, 2014, p. 419).

Producto de la validación con especialistas surgen cambios a realizar en la Redefinición 1 propuesta, de tal manera que después de adicionar o quitar variables y sub-variables sugeridas por los especialistas, el producto final es la Redefinición 2. Posteriormente, esta será validada con ciudadanos usuarios de servicios digitales gubernamentales.

Como se mencionó previamente, la herramienta de recolección de datos con los ciudadanos usuarios es la entrevista cualitativa semiestructurada. Para ello se utilizó una muestra cualitativa:

El tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Nos conciernen casos o unidades participantes, organizaciones, manifestaciones humanas, eventos, animales,

hechos, etc.) que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 384).

En ese sentido, se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico, ya que el objetivo del estudio es entender y profundizar en los factores que inciden en la satisfacción de los ciudadanos en el uso de servicios digitales del Estado. Todo ello para proponer un modelo como punto de referencia para que las entidades públicas identifiquen estas variables y sub-variables. Por tal motivo se utilizó el muestreo no probabilístico, el cual se caracteriza por que “no usan procedimientos de selección al azar, sino que se basan en el juicio personal del investigador” (Malhotra, 2008, p. 340). La técnica utilizada fue el muestreo por juicio, ya que según Malhotra (2008), el investigador selecciona a los participantes de la muestra en base a su juicio ya que cumplen con ciertas características de la población de interés.

Tabla 3: Ficha técnica de las entrevistas a ciudadanos

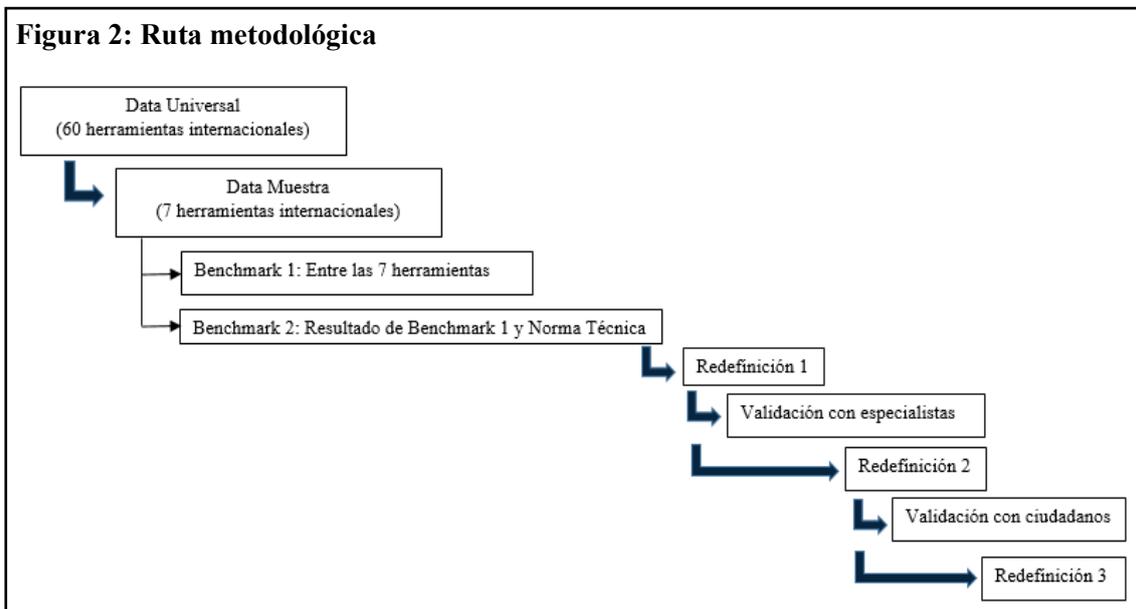
Entrevistado	Edad	Trámites	Entidades	Fecha
Carolina Escurra	23	Declaración y pago de impuestos (por terreno)	SUNAT	1-Feb
		Copias Literales	SUNARP	
		CERTIJOVEN	MTPE	
Diana Ambrosio	23	Suspensión de renta de cuarta categoría	SUNAT	3-Feb
		Registro Nacional de Proveedores	OSCE	
Esmeralda Zea	23	Generación de RUC	SUNAT	9-Feb
Flavio Barreto	25	Subsanación de partida	SUNARP	5-Feb
		Constancia de ingreso	SUNEDU	
		Solicitud de bachiller	SUNEDU	
Valeria Altamirano	21	Registro Nacional de Proveedores	OSCE	5-Feb
Eliana Castro	25	Registro de propiedad	SUNARP	12-Feb
Brenda Mejía	25	Partida de nacimiento	RENIEC	4-Feb
Berit Huamán	28	Renovación de DNI	RENIEC	8-Feb
Eliás Obregón	25	Renovación de DNI	RENIEC	10-Feb
Milagros Perez	22	Pase laboral	PNP	9-Feb
Aaron Antaurco	26	Partidas registrales	SUNARP	7-Feb
David Sarmiento	25	Antecedentes penales	PODER JUDICIAL	12-Feb
		Antecedentes policiales	PNP	
Estefany Gomez	26	Duplicado de DNI	RENIEC	11-Feb

Tabla 3: Ficha técnica de las entrevistas a ciudadano (continuación)

Entrevistado	Edad	Trámites	Entidades	Fecha
Cinthya Escobedo	24	Antecedentes penales	PODER JUDICIAL	12-Feb
		Antecedentes policiales	PNP	
Liz Flores	25	Duplicado de DNI	RENIEC	12-Feb
		Trámite de C4	RENIEC	
Isabel Solis	27	Antecedentes policiales	PNP	17-Feb
		Antecedentes penales	PODER JUDICIAL	
Angie Loyola	23	Antecedentes policiales	PNP	20-Feb
Nelsy Espinoza	24	Duplicado de DNI	RENIEC	20-Feb
Camila Pinto	21	CERTIJOVEN	MTPE	20-Feb
		Generación de RUC	SUNAT	
Brigitte Bermudez	27	CERTIJOVEN	MTPE	20-Feb
		Certificado de estudios digitales	MINEDU	
		Antecedentes penales	PODER JUDICIAL	
		Antecedentes policiales	PNP	
		Trámite de título	SUNEDU	
Alessandra Gusukuma	21	Antecedentes policiales	PNP	20-Feb
		Antecedentes penales	PODER JUDICIAL	
		CERTIJOVEN	MTPE	
Alexandra Serruto	21	Generación de RUC	SUNAT	20-Feb
Anaiss Poma	24	Trámite de C4	RENIEC	20-Feb
		Duplicado de DNI	RENIEC	
		Pase laboral	PNP	
Angie Urcia	24	DNI electrónico	RENIEC	21-Feb
		Pasaporte	SNM	
Eva Valverde	22	Partida de nacimiento	RENIEC	21-Feb
		Partida de defunción	RENIEC	
		Generación de RUC	SUNARP	
		Partidas registrales	RENIEC	

El análisis de los resultados de las entrevistas a ciudadanos también fue realizado con la técnica de saturación. Finalmente, se incorporaron estos resultados a la Redefinición 2, dando

como resultado final la Redefinición 3, siendo ésta la propuesta final de variables y sub-variables del trabajo de investigación (ver Figura 2):



3.3. Triangulación

El objetivo del estudio es identificar los conductores y criterios que inciden en la calidad o satisfacción de los ciudadanos peruanos en el uso de servicios transaccionales digitales públicos. Para ello se identificaron datos de diversas fuentes, de tal manera que en base a la interrelación de los datos surja la propuesta final del trabajo de investigación. La triangulación de datos se define de la siguiente manera: “utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección de datos” (Hernández-Sampieri, 2014, p. 418).

En el presente estudio primero se identificaron los resultados del marco teórico en calidad de servicios, para lo cual se definió proponer un modelo de referencia de calidad en servicios bajo el marco de Modernización de la Gestión Pública, para los servicios gubernamentales digitales peruanos. En ese sentido, el estudio recolectó información de la Norma Técnica, herramientas internacionales, entrevistas a ciudadanos y especialistas, para la interrelación de estos datos y construcción del modelo propuesto.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS

1. Recolección de datos

La aproximación teórica inicia con la búsqueda de información o literatura (papers) que se realizó por la plataforma de base de datos SCOPUS. Las palabras claves utilizadas en la plataforma fueron “electronic government”, “e-government”, “service quality”, “public administration”, “citizens”, “satisfaction”, “survey”, entre otros. Así también, se buscó por unión de palabras, por ejemplo: “citizens’ satisfaction”, “online government service quality perception”, “quality public services”, entre otros. Todo ello con el fin de identificar la mayor cantidad de artículos académicos para poder establecer la base teórica adecuada para el presente trabajo de investigación.

Se realizaron un aproximado de 15 búsquedas iniciales y con las palabras clave, al igual que con sus combinaciones, obteniendo como resultado inicial de las búsquedas un total de 22 lecturas. Después de la lectura correspondiente, se identificó dentro de las lecturas, nuevos autores con sus respectivos estudios. Por ello se decidió buscar las lecturas y revisarlas para así contar con la información necesaria para el trabajo (10 artículos académicos). Cabe resaltar que los textos identificados están en diferentes idiomas (inglés, español y portugués).

Después de la lectura inicial se identificó que los diversos textos no solo estaban vinculados en el tema general de digitalización de servicios, sino también, se identificó que poseían diferencias. Debido a ello, se organizó toda la información en una tabla denominada Data Universal (ver Anexo C), en función de autor, año, nombre de herramienta (si la tuviese), país, notas del autor dentro de la lectura, perspectiva evaluada, canal, tipo de servicio y metodología. Todo ello con el fin de identificar sus principales características y diferencias, para así poder aplicar los filtros necesarios e identificar la literatura de relevancia para la presente investigación.

El primer filtro de selección es en función de las validaciones de los autores realizadas, ya sea respecto a su propia investigación o de otras herramientas de medición. Producto de ello se eliminaron 8 herramientas. En un segundo momento, se filtraron las herramientas de las cuales no se logró contar con mayor información. En ese sentido, se eliminaron 10 herramientas que no cumplían con el filtro de la Tabla Data Universal.

Un tercer filtro realizado a la Data Universal se enfocó en descartar las herramientas que miden servicios públicos parcialmente digitales. El resultado de ello fueron 5 herramientas eliminadas de la Data Universal.

El cuarto filtro permite eliminar herramientas que abordan la calidad de servicios desde una perspectiva diferente a la satisfacción de los ciudadanos. Se encontró que 15 de las

herramientas están enfocadas en la percepción de los propios trabajadores del sector público, diseñadores de páginas web, profesionales y clientes entre otros, por lo que estas últimas no fueron seleccionadas para la Data Muestra. Por último, el tiempo de evaluación de la investigación es de los últimos 11 años, por lo que 15 herramientas elaboradas antes del 2009 fueron eliminadas.

Con todos los filtros aplicados a la Data Universal se obtuvo la Data Muestra (ver anexo D) la cual presenta 7 herramientas validadas por los autores de los últimos 11 años, que miden calidad en función a la satisfacción de necesidades y expectativas de los ciudadanos mediante servicios 100% digitales. Estas serán detalladas más adelante.

2. Análisis y validación de datos

2.1. Análisis de datos

A partir de las herramientas identificadas, se realizará un benchmarking inicial entre ellas de tal manera que se identifique en base a repetición cuáles son las variables (conductores) y sub-variables (criterios) que inciden en el nivel de satisfacción de los servicios digitales en este caso transaccionales. Para ello se identificó que la mejor forma de realizar un comparativo entre las lecturas era realizar una tabla de doble entrada donde en la columna inicial se ubicará los criterios junto con sus variables, y en las otras columnas irá los nombres de los autores de las lecturas.

Con esta lista de los conductores y criterios de medición de todas las herramientas internacionales se procedió a identificar cuáles eran los criterios o sub-variables mínimos en común. Todo el proceso mencionado se observa en la Tabla Benchmarking 1 (ver Anexo E). Resultado de dicho conteo se obtuvo una lista de 22 criterios agrupados (sub-variables) en 7 conductores (variables), el cual se presenta en la tabla 4.

Tabla 4: Resultado del Benchmarking 1.1

Conductor	Definición	Criterios
Facilidad de uso	Facilidad de encontrar lo que se requiere en la plataforma digital a través de pasos sencillos.	Fácil de encontrar lo que busco
		Facilidad de navegación
		Pasos claros y comprensibles del servicio y proceso de registro
Disponibilidad	La plataforma y los servicios anunciados deben estar disponibles 24/7, contar con fácil acceso a recursos de la página web; así como también, a otros sitios web.	Siempre disponible
		Carga sus páginas rápido
		Es fácil descargar los documentos requeridos desde el sitio web.
		Están disponibles todos los servicios que se anuncian
		Enlaces a otros sitios web
		Siempre dispuesto a ayudar a los usuarios

Tabla 4: Resultados del Benchmarking 1.1 (continuación)

Conductor	Definición	Criterios
Seguridad y privacidad	La plataforma debería contar con atributos que proporcionen privacidad y seguridad a los datos personales y al proceso de transacción de los ciudadanos.	Mi información personal está segura
		Protege la información sobre mi tarjeta de crédito
		Me siento seguro al proporcionar información confidencial.
		El sitio web tiene las características de seguridad adecuadas.
Tiempo	El tiempo de entrega en el proceso de brindar el servicio se da en el tiempo esperado.	Plazo de entrega corto
Formato	La interfaz de la plataforma web es ordenada y visualmente atractiva. Además, permite personalizar según las necesidades del usuario.	Apariencia bien organizada.
		Visualmente atractivo.
		Proporciona un mapa del sitio.
		El sitio web es apropiado para mis necesidades.
Información	La información brindada debe ser precisa, relevante y actualizada.	Proporciona información precisa y relevante.
		Proporciona información actualizada.
Atención al usuario	Se proporciona servicios de contacto a disposición de atención al ciudadano.	Servicios de contacto disponibles en línea
		Siempre dispuesto a ayudar a los usuarios

Estos conductores mínimos identificados fueron definidos de acuerdo a los criterios que los agrupan, por lo que a continuación se realiza una comparación entre estos resultados de las variables y sub-variables de las 7 herramientas internacionales versus las que propone la Norma Técnica, con el objetivo de identificar si es que, por similitud, la Norma Técnica propone los mínimos conductores que inciden en la satisfacción de los ciudadanos en el uso los servicios digitales públicos. El resultado del análisis concluye que la Norma Técnica propone cuatro variables que son similares a las variables mínimas identificadas en las herramientas internacionales, siendo estos los conductores de Información, Accesibilidad, Tiempo y Confianza (ver Anexo F).

Tabla 5: Resultados del Benchmarking 1.2

Conductor	Definición	Criterio
Formato	Los sitios web de las entidades del Estado manejan un formato similar que facilita su comprensión e interacción, funcionan de forma eficaz y son compatibles en diferentes navegadores.	Los pasos de registro son sencillos
		URL simple y fácil de recordar
		Similitud entre los sitios web de gobierno electrónico
		Todos los enlaces funcionan correctamente
		Me permite cargar archivos en archivos de formato común
		Funciona en todo tipo de navegador.
		Gráficos atractivos en la página de inicio
		Cada servicio tiene un logo atractivo que refleja su función.
Disponibilidad del Sistema	El servicio digital brinda transacciones bidireccionales a través de la plataforma web.	Disponibilidad de transacciones bidireccionales
Credibilidad	Los servicios brindados cumplen mis expectativas y son brindados eficazmente.	Ofrece los servicios que quiero
		Ofrece los servicios anunciados correctamente
Seguridad	La institución pública es responsable ante cualquier tipo de inseguridad durante las transacciones.	Declaración de privacidad publicada
		El gobierno asumirá toda la responsabilidad por cualquier tipo de inseguridad durante las interacciones / transacciones en el sitio web.
Información	La información debe ser fácil de entender y de recuperar para el ciudadano. Asimismo, es brindada de forma integral en una sola plataforma y contiene un manual de uso de los servicios entregados.	Me informa sobre los procesos de servicio solicitados y me mantiene informado
		Me recuerda antes de que expire mi servicio
		Me informa cuando hay nuevos servicios disponibles.
		La capacidad del sistema para presentar información dada anteriormente

Tabla 5: Resultados del Benchmarking 1.2 (continuación)

Conductor	Definición	Criterio
		Presencia de un único sitio web para proporcionar toda la información
		Disponibilidad de información
		Proporciona información tan fácil de entender.
		Fácil de recuperar la información.
		Una breve explicación clara sobre cómo utilizar los servicios en línea.
Capacidad de respuesta	El servicio en línea permite acceder a atención virtual 24/7 ya sea por canal telefónico o chat virtual ante consultas surgidas durante el proceso.	Me dice qué hacer si mi solicitud no se procesa
		Nunca demasiado ocupado para responder a solicitudes
		Dar una respuesta clara a las solicitudes
		Puede hablar con un representante de la agencia si hay un problema o consulta
		Interacción amistosa y cortés de los empleados
		La atención al cliente en línea está disponible en todo momento.
Tiempo de procesamiento	El servicio en línea cuenta con procesos eficientes que permiten completar la tarea rápidamente al ciudadano	Me permite completar la tarea rápidamente.

Finalmente, estos resultados también fueron comparados con los conductores que propone la Norma Técnica y se identificaron por similitud que 2 de éstos, Resultado de la Gestión/Entrega y Trato Profesional, incluyen estos criterios de la Tabla Resultados del Benchmarking 2.

A continuación, se presenta una síntesis en la cual se indican los principales criterios que se añadirán en la definición de cada conductor producto de lo encontrado y analizado de la literatura de las herramientas internacionales en base a la Norma Técnica (ver Tabla 6).

Tabla 6: Propuestas de la literatura para Redefinición 1

Conductor	Criterios propuestos
Información	Servicios de contacto a disposición de atención al ciudadano
	Manual de uso de los servicios brindados en el canal digital
Accesibilidad	Atención 24/7
	Plataforma digital con interfaz ordenada
	Plataforma digital visualmente atractiva
	Fácil navegación de la plataforma virtual
	Acceso a los recursos de la página web y sitios web de enlace
	Formato similar entre las plataformas digitales del Estado
	Compatibilidad en diferentes navegadores
	Personalización del formato de acuerdo a las necesidades del usuario
Tiempo	Cumplimiento de los plazos establecidos y esperados por los ciudadanos
Confianza	Seguridad y confidencialidad de datos personales
Trato Profesional	Atención virtual a través de canal telefónico o chat virtual.
	Disposición de atención al ciudadano 24/7.
Resultado de la Gestión/ Entrega	Prestación eficiente y eficaz del servicio.

2.1.1. Redefinición 1

La redefinición preliminar propuesta surge de la combinación de sub-variables entre las que se encuentra en la Norma Técnica y en el Benchmarking 1 (herramientas internacionales). Asimismo, se considera las variables o conductores de la Norma Técnica como línea base que permiten desarrollar y mejorar los servicios digitales transaccionales del sector público, siempre y cuando las definiciones de estas variables incluyan también las sub-variables de las herramientas internacionales (ver Tabla 7):

Tabla 7: Composición de la Redefinición 1

Conductor	Criterios propuestos	Fuente de datos
Información	Servicios de contacto a disposición de atención al ciudadano	Herramientas internacionales
	Manual de uso de los servicios brindados en el canal digital	Herramientas internacionales
	Capacidad de escucha	Norma Técnica
	Información precisa y relevante	Herramientas internacionales
	Fácil de comprender	Norma Técnica

Tabla 7: Composición de la Redefinición 1 (continuación)

Conductor	Criterios propuestos	Fuente de datos
	Información integral	Herramientas internacionales
	Información actualizada	Herramientas internacionales
Accesibilidad	Disponibilidad 24/7	Herramientas internacionales
	Seguridad integral	Norma Técnica
	Plataforma digital con interfaz ordenada	Herramientas internacionales
	Plataforma digital visualmente atractiva	Herramientas internacionales
	Fácil navegación de la plataforma virtual	Herramientas internacionales
	Acceso a los recursos de la página web y sitios web de enlace	Herramientas internacionales
	Formato similar entre las plataformas digitales del Estado	Herramientas internacionales
	Compatibilidad en diferentes navegadores	Herramientas internacionales
	Personalización del formato de acuerdo a las necesidades del usuario	Herramientas internacionales
	Tiempo	Tiempo en recibir y realizar el trámite
Cumplimiento de los plazos establecidos y esperados por los ciudadanos		Norma Técnica
Confianza	Responsabilidad asumida por el Estado ante cualquier situación de inseguridad en la web.	Herramientas internacionales
	Confianza y legitimidad	Norma Técnica
	Seguridad y confidencialidad de datos personales y en el proceso de realización del trámite.	Herramientas internacionales
Trato Profesional	Atención virtual a través de canal telefónico o chat virtual.	Herramientas internacionales
	Profesionalismo del servidor público	Norma Técnica
	Igualdad de trato del servidor público	Norma Técnica
	Conocimiento del servidor público	Norma Técnica
	Disposición de atención al ciudadano 24/7.	Herramientas internacionales
Resultado de la Gestión/ Entrega	Prestación eficiente y eficaz del servicio.	Herramientas internacionales
	Implementación correcta de la regulación vigente	Norma Técnica
	simplicidad para acceder a los requisitos solicitados	Norma Técnica
	Simplicidad para continuar con el flujo del proceso requerido	Norma Técnica
	costo razonable por el servicio brindado.	Norma Técnica

En ese sentido, las definiciones propuestas son las siguientes:

- **Información:** La información brindada debe ser precisa, integral, relevante, actualizada y fácil de comprender, para lo cual se proporciona servicios de contacto a disposición de atención al ciudadano y un manual de uso de los servicios brindados en el canal digital. Así mismo, está relacionado a la capacidad de escucha del ciudadano, mediante un canal de atención al ciudadano, libro de reclamaciones virtual y módulo de sugerencias, con la finalidad de que la información al alcance de la institución genere valor al ciudadano mediante los servicios brindados.
- **Accesibilidad:** Se refiere a la facilidad para acceder a los bienes o servicios públicos que necesita la persona mediante el canal digital. Considera aspectos como la seguridad integral donde se brinde o entregue el bien o servicio público. También implica contar con una infraestructura digital adecuada para atención de los servicios 24/7, en el que la interfaz de la plataforma digital sea ordenada, visualmente atractiva, fácil de navegación y acceso a recursos de la página web, como también a otros sitios web de enlace. Es importante que los sitios web de las entidades del Estado tengan un formato similar que facilite su comprensión e interacción, funcionen de forma eficaz, sean compatibles en diferentes navegadores y les permita a los usuarios personalizar el canal según sus necesidades.
- **Tiempo:** Se refiere al periodo que le toma a la persona recibir y realizar el trámite solicitado mediante el canal digital. Además, considera el cumplimiento de los plazos establecidos y esperados por los ciudadanos.
- **Confianza:** Se refiere a la confianza y legitimidad que la entidad pública genera ante las personas, por lo que la plataforma deberá contar con atributos que proporcionan privacidad y seguridad a los datos personales y en el proceso de realización del trámite. Además de ello, el gobierno asumirá toda la responsabilidad por cualquier tipo de inseguridad y/o fraude durante las interacciones / transacciones en el sitio web.
- **Trato Profesional:** Referido a las acciones que realiza el servidor público y la actitud que manifiesta al momento de brindar atención virtual a través de canal telefónico o chat virtual. Este conductor comprende el profesionalismo, empatía, igualdad en el trato con la persona al prestar el servicio, conocimiento y la disposición de atención al ciudadano 24/7.
- **Resultado de la Gestión/Entrega:** Hace referencia a la capacidad de prestar el bien o servicio del Estado efectivamente a través del canal digital, teniendo en cuenta la

implementación correcta de la regulación vigente, considerando la simplicidad para acceder a los requisitos solicitados, continuar con el flujo del proceso requerido y ofrecerse a un precio razonable por este servicio prestado en el canal.

2.2. Validación de datos con especialistas

2.2.1. Perfil de especialistas entrevistados

Continuando con el desarrollo de la investigación y con el objetivo de validar el resultado inicial, comentado en el punto anterior, se procedió a realizar las entrevistas semiestructuradas entre los meses de noviembre de 2020 y enero de 2021. En total se realizaron ocho entrevistas a profesionales, alguno de ellos, vinculados directamente con la SGD de la PCM, así como a profesionales que a lo largo de su carrera han trabajado en temas de calidad y satisfacción del usuario en organizaciones públicas o privadas, y que a su vez han estado o están laborando en el sector público.

Las entrevistas, al ser semiestructuradas, permitieron profundizar en temas precisos y esclarecer respuestas, para lo cual se utilizó la Guía de Preguntas (ver Anexo G). Así no solo se logró conocer la perspectiva general de los especialistas, sino también, contrastar su opinión y posición con la Norma Técnica y especialmente con lo propuesto por el trabajo de investigación.

Finalmente, los resultados de las entrevistas realizadas se sistematizaron en la Matriz de Resultados de Especialistas (ver Anexo H). Lo cual permitió identificar de manera ordenada y por ejes temáticos la información relevante, nueva y precisa para la presente investigación.

El análisis de la información (respuestas) ordenadas en la matriz de sistematización se realizó en función a tres ejes temáticos, los mismos en los que se enfocaron las entrevistas: perfil del especialista, propuestas de criterios y conductores, validación de criterios y conductores. Es importante mencionar que para las entrevistas se utilizaron la técnica de saturación; es decir, se realizaron hasta que las investigadoras, después de analizar múltiples entrevistas, identificaran que ya no se evidenciaba mayor información novedosa.

2.2.2. Propuestas por especialistas

En el primer eje temático se preguntó por los criterios que inciden en la satisfacción de los ciudadanos en el uso de servicios digitales transaccionales en entidades del Estado, desde la perspectiva y experiencia de cada entrevistado. En las respuestas se tuvo 1 propuesta de conductor y 7 propuestas de criterios por parte de los especialistas.

Con respecto a la propuesta de conductor, 2 especialistas mencionaron explícitamente la valoración de la efectividad del canal digital, al cual renombramos como Formato (ver Tabla 8).

Tabla 8: Propuesta de conductor por especialistas

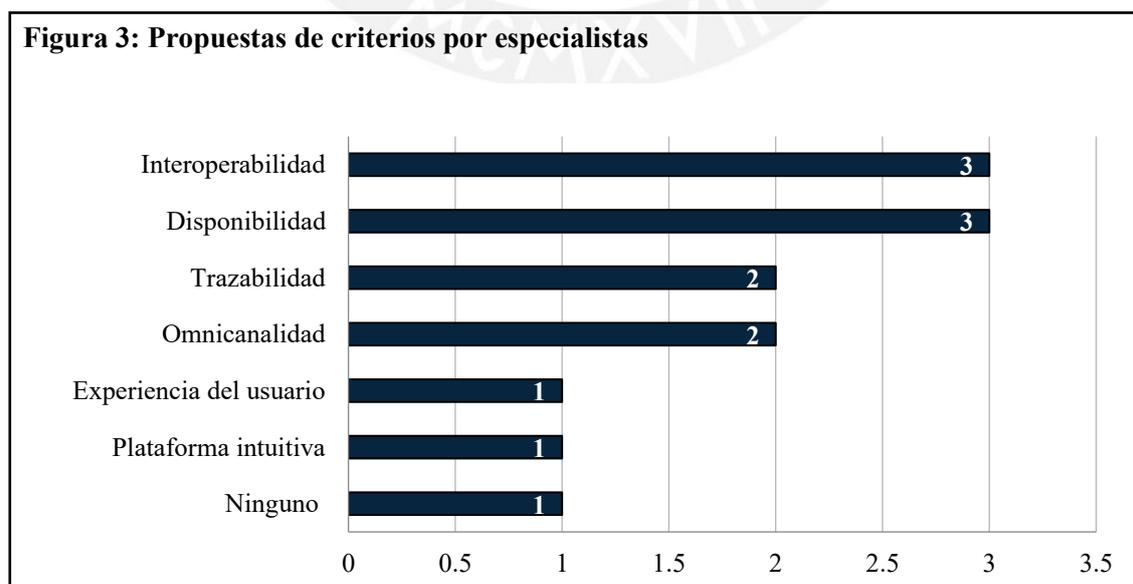
Entrevistado	Conductor	Propuesta de criterios	Frecuencia
Luigi Torres	Formato	Experiencia del usuario	1
Iván Farfán	Formato	Plataforma intuitiva	1

Asimismo, 7 de 8 especialistas propusieron criterios para los diferentes conductores (ver Figura 3), los cuales inciden en la percepción de satisfacción del servicio brindado. Entre estos criterios propuestos están la interoperabilidad y la omnicanalidad. La primera debido a que disminuiría la necesidad de que el usuario busque diversos documentos en diferentes entidades públicas para poder realizar su trámite. Esto sucedería porque las entidades estarían interconectadas mediante sistema, lo que permitiría compartir información para los trámites sin necesidad de que el usuario realice un trámite adicional. El segundo, hace referencia a que los servicios deben estar “disponibles desde lo online hasta lo offline”, ya que permitirá que los ciudadanos puedan acceder a los servicios desde cualquier canal.

Así también, los entrevistados mencionaron otras características o criterios que consideran influyen en los usuarios. Estas son: la disponibilidad del servicio, “disponible en cualquier momento” y “disponible 24/7”; y experiencia del usuario, que está vinculado a la “interfaz de la plataforma”.

En resumen, sólo 1 especialista no propuso ningún conductor ni criterio. Interoperabilidad y Disponibilidad son los criterios propuestos con mayor frecuencia, seguidos de omnicanalidad, trazabilidad y disponibilidad. Finalmente, plataforma intuitiva y experiencia al usuario son los criterios propuestos de forma independiente por 1 especialista, los cuales como se expuso componen el nuevo conducto de Formato.

Figura 3: Propuestas de criterios por especialistas



Es importante resaltar que la clasificación de estas propuestas de especialistas con respecto a los conductores se detalla líneas abajo.

Finalmente, con respecto al tercer eje temático, aportes adicionales, los entrevistados sugirieron tener una mejor delimitación de la investigación, así como la posibilidad de adicionar un nuevo conductor, especialmente algunos mencionados en el eje temático 1. Sin embargo, muchas de las propuestas han sido identificadas como parte de los conductores existentes. Es así que solo se identificó una nueva propuesta para un conductor, el cual es formato, ya que está directamente vinculado a volver la plataforma más intuitiva, de fácil comprensión, con la posibilidad de poder configurarla a las necesidades del usuario. Adicionalmente, una recomendación general fue redactar de manera más diferenciada la adaptación de los conductores, especialmente para que permita identificar el valor agregado en comparación con la Norma Técnica.

Debido a que algunos entrevistados tienen una formación educativa enfocada en procesos, surgieron en sus respuestas conceptos vinculados a la calidad en los procesos internos de la organización. Sin embargo, como se mencionó previamente, la presente investigación aborda calidad desde la definición de satisfacción de los ciudadanos, por lo que las respuestas orientadas a la calidad en los procesos no han sido consideradas dentro del análisis.

2.2.3. Validación de especialistas

En este apartado, segundo eje temático, se exponen las validaciones de los especialistas con respecto a la Redefinición 1, la cual es la redefinición propuesta a partir del Benchmarking entre la literatura expuesta en el Capítulo 2 y los conductores de la Norma Técnica. Para el detalle de los resultados obtenidos de las entrevistas a especialistas con respecto a la validación y propuestas de criterios (ver Anexo H). A continuación, se presentan las propuestas y validaciones por cada conductor por parte de los especialistas.

a. Información

Los resultados obtenidos de las entrevistas a especialistas con respecto a la validación y propuestas de criterios son los siguientes:

Tabla 9: Validación de Información

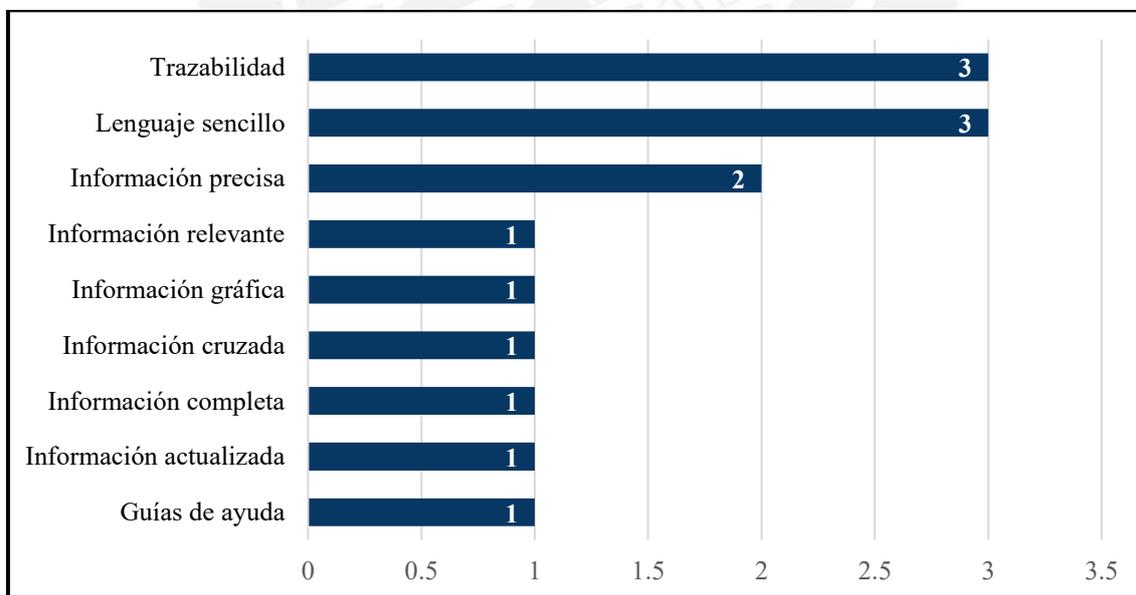
Entrevistado	¿Modificación Redefinición 1?	Características propuestas (palabras clave)
Enrique Saldivar	Sí	Lenguaje sencillo
		Guías de ayuda
Rafael Parra	Sí	Información actualizada
		Trazabilidad

Tabla 9: Validación de Información (continuación)

Entrevistado	¿Modificación Redefinición 1?	Características propuestas (palabras clave)
Jaime Honores	Sí	Información precisa
Eymi Maza	No	Lenguaje sencillo
Amparito Acevedo	Sí	Información precisa
		Información cruzada
		Información gráfica
		Información completa
Luigi Torres	Sí	Lenguaje sencillo
		Trazabilidad
Irvin Farfán	No	Ninguno
Angélica Matsuda	Sí	Información relevante
		Trazabilidad

Como se observa en la tabla, los 8 especialistas están de acuerdo con el contenido de la redefinición 1; cabe mencionar que una entrevistada si bien no sugirió algún cambio, sí mencionó realizó comentario sobre el criterio “lenguaje sencillo”. Por otro lado, por parte de 6 especialistas sí se sugirieron algunos cambios, lo cuales se han agrupado de la siguiente manera:

Figura 4: Criterios propuestos para Información



Como se observa en la figura, los especialistas sugirieron que se debe brindar información completa, relevante (actualizada), precisa y gráfica para facilitar su entendimiento. Además, al menos 3 especialistas mencionaron que se debe utilizar un lenguaje sencillo, mientras que dos mencionaron que debe ser preciso. Donde se tome en consideración el grado de culturalidad de

las personas, a fin de que puedan entenderla y les sea de utilidad. Así también, mencionaron la necesidad de que la información debe ser cruzada. Ésta última hace referencia a que la información proporcionada al ciudadano no debe ser literalmente la misma que transmite la normativa, sino de proporcionarle utilizando un lenguaje sencillo e integrada con información útil adicional, de tal manera que proporcione información completa y fácil de comprender.

Por otro lado, uno de los entrevistados sugirió que se debe sacar del concepto, el manual de usuario, porque contradice al hecho de que la información es sencilla, relevante y oportuna. Mientras que otro entrevistado mencionó que sí es importante que se brinde guías de ayuda. Una característica que propusieron fue el poder dar “seguimiento al trámite” (trazabilidad, mencionado por 3 especialistas) ya que permitirá que se sepa su estado y si el trámite se obtendrá rápido.

En conclusión, de las propuestas de especialistas, se considera adicionar la característica de trazabilidad ya que permite, mediante este llevar o tener un seguimiento del proceso. Respecto a los criterios que se mantienen para la redefinición son los siguientes: lenguaje sencillo, preciso, completo, actualizado y relevante

b. Accesibilidad

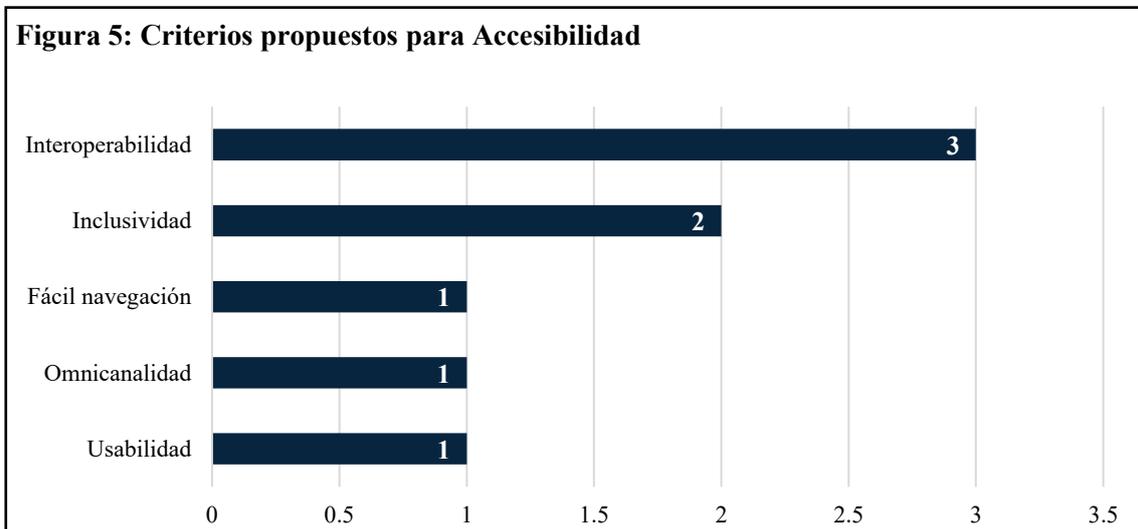
Los resultados obtenidos de las entrevistas a especialistas con respecto a la validación y propuestas de criterios son los siguientes:

Tabla 10: Validación de Accesibilidad

Entrevistado	¿Modificación de Redefinición 1?	Criterios propuestos
Enrique Saldivar	Sí	Usabilidad
		Inclusividad
		Fácil navegación
		Interoperabilidad
Rafael Parra	Sí	Interoperabilidad
		Inclusividad
Jaime Honores	No	Ninguno
Eymi Maza	Sí	Interoperabilidad
Amparito Acevedo	Sí	Omnicanalidad
Luigi Torres	Sí	Quitar compatibilidad en diferentes navegadores
Irvin Farfán	No	Ninguno
Angélica Matsuda	No	Ninguno

Con respecto a Accesibilidad, los 8 entrevistados validaron el conductor propuesto. Sin embargo, 3 especialistas validaron la totalidad de los criterios propuestos en la Redefinición 1 y 5 especialistas propusieron modificar algunos aspectos de la redefinición 1 de Accesibilidad. De estos 5 especialistas, 1 de ellos propuso quitar el criterio de compatibilidad en diferentes

navegadores, pues “es el ideal, pero desde el punto de vista técnico no es posible, ya que los usuarios tienen diversos equipos y por ende diversos sistemas operativos” (Luigi Torres, 2021). Los 4 especialistas adicionales realizaron propuestas de criterios a considerar, también en la definición de Accesibilidad al evaluar canales digitales (ver Figura 5).



Siendo interoperabilidad el criterio propuesto por 3 especialistas, el cual hace referencia a la integración de información entre las entidades para la prestación de servicios, en este caso, a través del canal digital. Asimismo, 2 especialistas propusieron servicios inclusivos, de tal manera que una mayor cantidad de ciudadanos puedan acceder a éstos. Finalmente, 3 especialistas propusieron fácil navegación, omnicanalidad y usabilidad.

En conclusión, de las propuestas de especialistas, se considerará adicionar los criterios de interoperabilidad, inclusividad, omnicanalidad para la Redefinición 2. No se considera fácil navegación, como criterio adicional en Accesibilidad, ya que se considerará en el conductor Formato. Sobre usabilidad, el especialista hace referencia a la infraestructura digital adecuada para brindar las funciones/herramientas digitales útiles en la prestación de servicios en este canal, por lo que también será considerado en Formato.

Finalmente, para la Redefinición 2 de Accesibilidad, se mantendrán los criterios validados por los 3 especialistas de atención 24/7. Se eliminará el criterio de fácil navegación, ya que como se mencionó previamente formará parte del conductor Formato que es un nuevo conductor a adicionar. Y acorde las sugerencias de especialistas, seguridad integral se asignará al conductor de Confianza.

c. Tiempo

Los resultados obtenidos de las entrevistas a especialistas con respecto a la validación y propuestas de criterios son los siguientes:

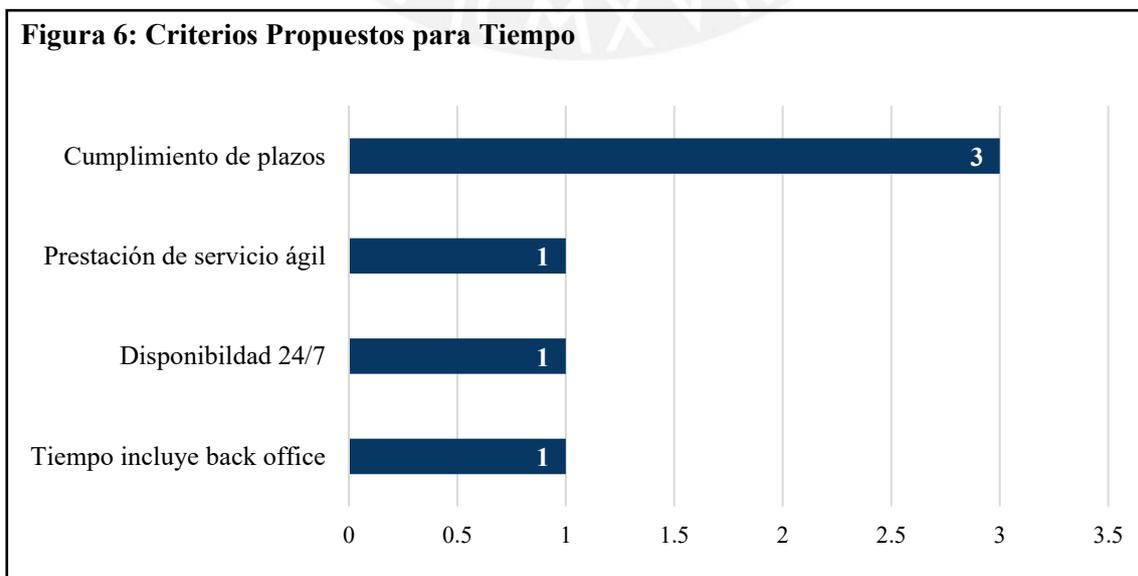
Tabla 11: Validación de Tiempo

Entrevistado	¿Modificación Redefinición 1?	Características propuestas (palabras clave)
Enrique Saldivar	Sí	Cumplimiento de plazos
Rafael Parra	Sí	Tiempo incluye back office
Jaime Honores	Sí	Cumplimiento de plazos
Eymi Maza	Sí	Cumplimiento de plazos
Amparito Acevedo	Sí	Disponibilidad 24/7
Luigi Torres	No	Ninguno
Irvin Farfán	No	Ninguno
Angélica Matsuda	Sí	Prestación de servicio ágil

Respecto al tiempo, todos los especialistas validaron el contenido propuesto. Sin embargo, 6 entrevistados indicaron ciertas modificaciones a realizarse. Una de las modificaciones mencionadas (ver figura 6) por 3 especialistas fue que se debe tener un plazo de entrega establecido (cumplimiento de plazo) considerando el tiempo del back office y según lo especificado por el tipo de trámite.

Respecto al back office, este hace referencia a todas las actividades de apoyo que se necesitan para lograr u ofrecer el servicio. Así también, otro especialista mencionó que se debe considerar el silencio administrativo. Este término hace referencia a qué se puede sobreentender cuando la entidad pública no responde. Si bien este término es propio de la administración pública, su utilidad es valiosa para saber cómo actuar sobre determinados servicios. Otro especialista mencionó que el tiempo que toma realizar un servicio dependerá del tipo de trámite, ya que algunos solo son informativos mientras que otros conllevan todo un proceso que involucra más actores u otros sistemas de diversas entidades públicas.

Figura 6: Criterios Propuestos para Tiempo



Así también, se mencionó la disponibilidad que debería tener el servicio. Si bien este criterio forma parte del conductor Accesibilidad, este influye en el tiempo que toma realizar un servicio por canal digital. Por tal motivo, es importante tener presente que el servicio generará mayor satisfacción cuando este pueda “realizarse y obtenerse en el momento que se quiera”.

En conclusión, de las propuestas de especialistas, se considera adicionar el cumplimiento de plazos, el cual está en función a la información que brinde la entidad sobre el tiempo que toma el servicio y también considera el silencio administrativo. En la Redefinición 2 se mantendrán los criterios propuestos de considerar los plazos esperados por los ciudadanos y el tener en cuenta que el tiempo del servicio se considera desde el momento en que se toma la decisión de adquirirlo hasta que se recibe el bien.

d. Trato Profesional

Los resultados obtenidos de las entrevistas a especialistas con respecto a la validación y propuestas de criterios son los siguientes:

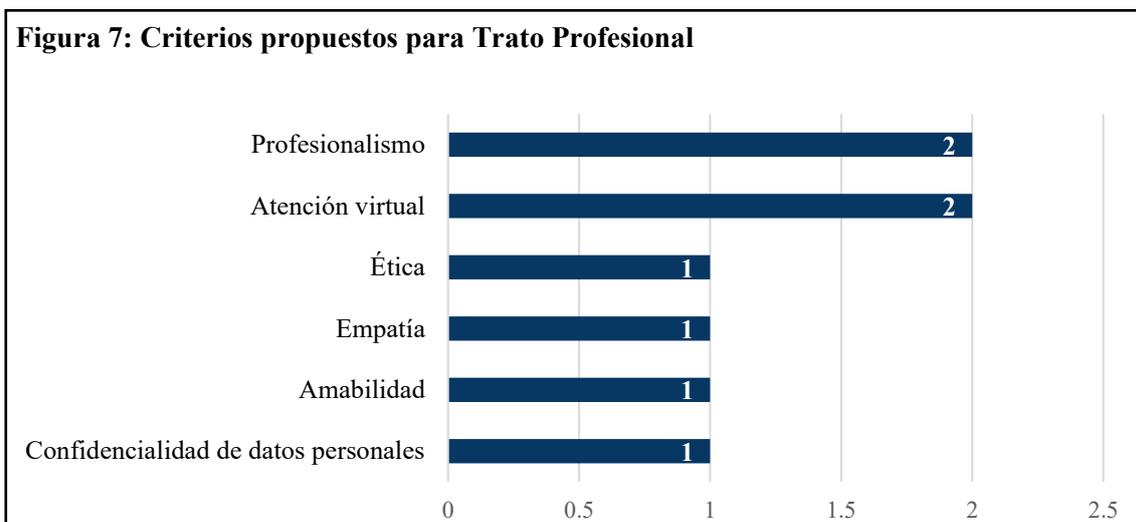
Tabla 12: Validación de Trato Profesional

Entrevistado	¿Modificación Redefinición 1?	Características propuestas (palabras clave)
Enrique Saldivar	No	Ninguno
Rafael Parra	Sí	Evaluación post-servicio
Jaime Honores	Sí	Atención virtual
Eymi Maza	Sí	Profesionalismo
		Atención virtual
Amparito Acevedo	Sí	Ética
		Profesionalismo
		Amabilidad
		Empatía
Luigi Torres	No	Ninguno
Irvin Farfán	No	Ninguno
Angélica Matsuda	No	Ninguno

Para el conductor Trato Profesional, si bien los 8 especialistas validaron los conceptos propuestos, hubieron 6 que propusieron criterios adicionales (ver Figura 7). En estas se destaca la propuesta del uso de software para la atención, es decir, a través de chat bot u otro asistente virtual que utilice lenguaje sencillo, especialmente para las personas que desconocen o tienen bajo nivel de manejo de las TIC. Incluso se mencionó, que este debía adaptar su lenguaje en función a la edad de quien realiza la consulta. Respecto a la disponibilidad o tiempo de atención este debe ser las 24 horas, los 7 días de la semana. Cabe señalar que este aspecto está contenido también en

Accesibilidad, aunque con un enfoque de acceso al servicio; mientras que en este contexto está referenciado a la disponibilidad de atención del funcionario público o atención virtual.

Figura 7: Criterios propuestos para Trato Profesional



Por otro lado, para el caso de que la asistencia se vincule a un personal o servidor público, mencionaron que la persona debía regirse con ética, profesionalismo, trato cordial, amabilidad, respeto y con empatía. Es importante resaltar que una entrevistada comentó que para lo digital el “trato profesional” deja de ser importante para el usuario y que son otros los conductores que influyen en mayor nivel para generar satisfacción. Adicionalmente, un entrevistado mencionó que la idea de digitalización debe enfocarse a la no necesidad de trato profesional, puesto que el sistema debe ser “tan bueno” que no deje o contemple la necesidad de asistencia personal. Así también, se sugirió realizar una evaluación post servicio para identificar puntos de mejora.

Finalmente, con respecto a la Redefinición 2 del conductor Trato Profesional, se agrega los criterios propuestos de uso de software de asistencia virtual (chatbot), en el que este utilice lenguaje sencillo y adaptable en función al usuario. Con respecto al criterio de atención del funcionario público, se añadieron las propuestas de amabilidad y ética. Por último, los criterios que se mantienen de la Redefinición 1 son los siguientes: profesionalismo y disposición de atención al ciudadano.

e. Resultado de la Gestión/Entrega

Los resultados obtenidos de las entrevistas a especialistas con respecto a la validación y propuestas de criterios son los que se muestran en la tabla 13.

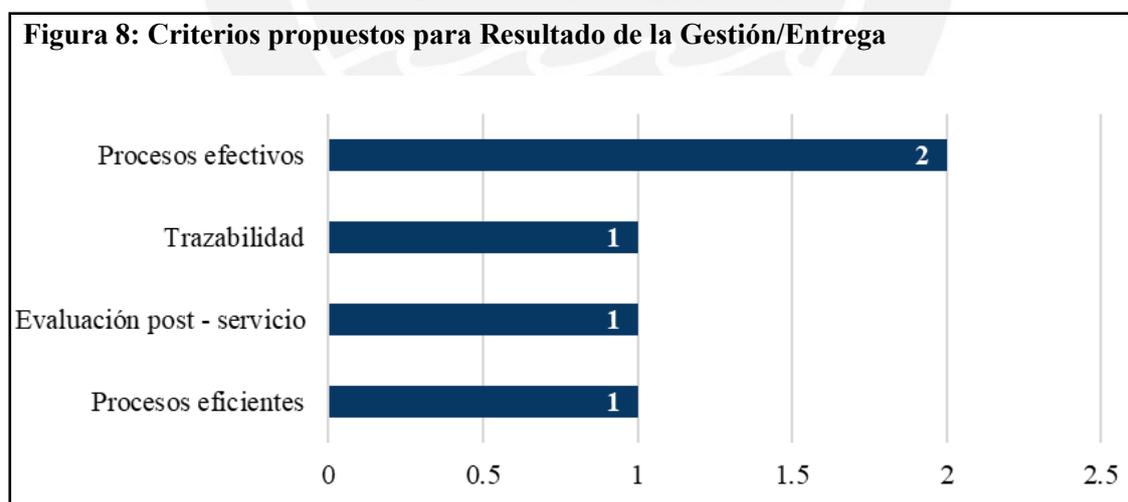
Con respecto al Resultado de la Gestión/ Entrega, los 8 entrevistados validaron los criterios propuestos en la Redefinición 1. Sin embargo, 4 especialistas propusieron modificar la redefinición 1 del conductor Resultado de la Gestión/Entrega.

Tabla 13: Validación de Resultado de la Gestión/Entrega

Entrevistado	¿Modificación de Redefinición 1?	Criterios propuestos
Enrique Saldivar	Sí	Quitar costo razonable
		Procesos eficientes
Rafael Parra	No	Ninguno
Jaime Honores	No	Ninguno
Eymi Maza	Sí	Procesos efectivos
Amparito Acevedo	Sí	Procesos efectivos
Luigi Torres	Sí	Trazabilidad
		Evaluación post-servicio
Irvin Farfán	No	Ninguno
Angélica Matsuda	No	Ninguno

De los 4 especialistas que sugieren cambios, 1 de ellos propuso quitar el criterio de costo razonable. De esta manera, nos comentó que "no se trata de costo razonable, ya que la norma menciona que el costo debe reflejar la cobertura de los costos de procesar la información. En ese sentido, la mayoría de entidades no cobran ese costo, inventan un costo de renovaciones o consultas por páginas" (Enrique Saldivar, 2021). Los 3 especialistas adicionales realizaron propuestas de criterios a tener en cuenta, también en la definición de Resultado de la Gestión/Entrega al evaluar canales digitales (ver Figura 8).

Figura 8: Criterios propuestos para Resultado de la Gestión/Entrega



Siendo procesos efectivos el criterio por 2 especialistas, el cual consiste en una atención rápida, con seguridad y respaldo de inicio a fin en el proceso del servicio transaccional para obtener el resultado esperado. Así, también 1 especialista hizo referencia a los criterios de evaluación post-servicio y trazabilidad, los cuales están relacionados con el seguimiento y consulta a los ciudadanos para saber si el resultado es el esperado. Finalmente, 1 especialista propuso el criterio de procesos eficientes, haciendo referencia a contar con procedimientos

óptimos y modernos. Cabe resaltar que esta última propuesta se relaciona con lo mencionado en la Redefinición 1, respecto al criterio de eficiencia; por ello, no se añadirá al conductor de Resultado de la Gestión/Entrega.

En conclusión, de las propuestas de especialistas, se mantendrán los criterios validados por los especialistas de eficacia y eficiencia para brindar un servicio público mediante el canal digital. Así como también, la facilidad para conseguir los requisitos para seguir el procedimiento. De esta manera, se añadirá el criterio de trazabilidad y evaluación post-servicio. Por último, se quitará el criterio de costo razonable, pues la mayoría de entidades públicas no consideran dicho costo en la definición de precios de sus servicios transaccionales, respecto al procesamiento de información.

f. Confianza

Los resultados obtenidos de las entrevistas a especialistas con respecto a la validación y propuestas de criterios son los siguientes:

Tabla 14: Validación de Confianza

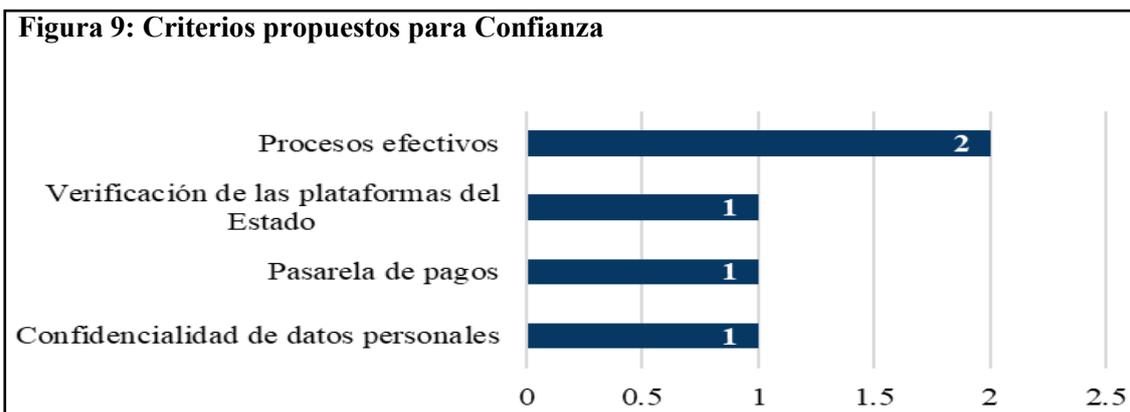
Entrevistado	¿Modificación de Redefinición 1?	Criterios propuestos
Enrique Saldivar	Sí	Responsabilidad de la entidad pública
Rafael Parra	Sí	Seguridad integral
Jaime Honores	Sí	Responsabilidad compartida
		Verificación de las plataformas del Estado
		Pasarela de pagos
		Confidencialidad de datos personales
Eymi Maza	Sí	Seguridad integral
Amparito Acevedo	Sí	Confidencialidad de datos personales
		Seguridad integral
Luigi Torres	Sí	Legitimidad de la información
		Seguridad integral
		Responsabilidad de la entidad pública
Irvin Farfán	No	Ninguno
Angélica Matsuda	Sí	Pasarela de pagos

Con respecto a Confianza, de los 8 entrevistados validaron los criterios propuestos en la Redefinición 1. Sin embargo, 7 especialistas propusieron algunas modificaciones a la redefinición 1 de Confianza.

Así, de los 7 especialistas que propusieron cambios, 1 de ellos propuso quitar el criterio de que el gobierno asuma toda la responsabilidad al ocurrir una eventualidad y considerar una responsabilidad compartida entre el gobierno y los ciudadanos. Según lo expuesto por el

especialista Jaime Honores, “no debería ir, ya que puede ocurrir que la responsabilidad sea del usuario, debido a una negligencia del usuario. El gobierno debería definir las responsabilidades del usuario y, también, de la entidad pública, de tal forma de evitar un incidente de seguridad durante las interacciones en el sitio web”.

Las propuestas de los especialistas con respecto al conducto Confianza son las siguientes:



De esta manera, el criterio de seguridad integral fue propuesto por 4 especialistas, el consiste en que la plataforma cuente con un sistema de seguridad que garantice la protección del ciudadano. Cabe resaltar que dicho criterio fue antes considerado en el conductor de Accesibilidad en la Redefinición 1; sin embargo, por las implicancias de su definición y propuestas de especialistas, se considerará parte del conductor Confianza en la Redefinición 2.

Los criterios propuestos por 2 especialistas son confidencialidad de datos personales, para salvaguardar la privacidad de los ciudadanos, contar con una pasarela de pagos en la plataforma y la responsabilidad de la entidad ante sucesos de violación de privacidad/seguridad del ciudadano en el uso de los servicios. Finalmente, un especialista hizo referencia al criterio de verificación de las plataformas del Estado; es decir, la especificación del gob.pe para legitimar que la plataforma pertenece al Gobierno Peruano. Sin embargo, esta propuesta no se considera ya que el gobierno (mediante norma) ha dispuesto el uso de una única plataforma, gob.pe, que está orientada al ciudadano.

En conclusión, se mantiene en la Redefinición 2 el criterio de legitimidad de la Redefinición 1. Además de ello, se añaden las propuestas de criterios de seguridad integral, confidencialidad de datos personales, pasarela de pagos. Por último, se quitará el criterio de que el gobierno asumirá toda la responsabilidad en el caso de ocurrir cualquier tipo de inseguridad, pues el grupo de investigación está de acuerdo con el hecho de que la responsabilidad debe ser compartida entre la entidad pública y el ciudadano, pues este último puede cometer alguna negligencia al recibir el servicio transaccional.

g. Formato

Los resultados obtenidos de las entrevistas a especialistas con respecto a la validación y propuestas de criterios son los siguientes:

Tabla 15: Validación de Formato

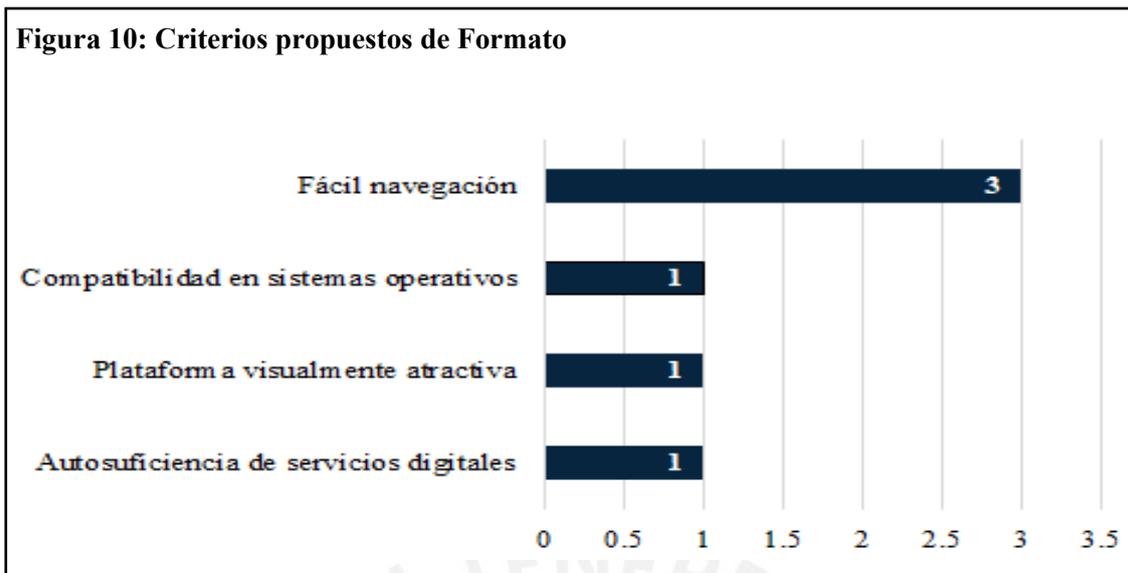
Entrevistado	¿Modificación de Redefinición 1?	Criterios propuestos
Enrique Saldivar	Sí	Quitar mapa del sitio
		Compatibilidad en sistemas operativos
Rafael Parra	No	Ninguno
Jaime Honores	Sí	Quitar similitud de plataforma de entidades del Estado
Eymi Maza	Sí	Fácil navegación
		Plataforma visualmente atractiva
Amparito Acevedo	No	Ninguno
Luigi Torres	No	Ninguno
Irvin Farfán	Sí	Fácil navegación
		Autosuficiencia de servicios digitales
Angélica Matsuda	Sí	Fácil navegación

Es importante resaltar que los criterios del conductor Formato estaban considerados en Accesibilidad para la Redefinición 1. Sin embargo, a partir de las sugerencias de los especialistas, se creó el séptimo conductor.

Con respecto a Formato, los 8 entrevistados validaron los criterios propuestos en la Redefinición 1, pero 5 especialistas propusieron algunas modificaciones a la redefinición 1 de Formato. Así, de los 5 especialistas, 1 de ellos propuso no contar con un mapa del sitio web, pues consideró que "no debería ir ya que redundante y genera creer que el sitio es complicado" (Enrique Saldivar, 2021). Así, también según el especialista Jaime Honores, mencionó no demandar que exista similitud de plataforma de entidades del Estado, ya que el gobierno (mediante norma) ha dispuesto el uso de una única plataforma, gob.pe, que está orientada al ciudadano.

Las otras propuestas de criterios a tener en cuenta en la definición de Formato al evaluar canales digitales se pueden observar, a continuación (ver Figura 10).

Figura 10: Criterios propuestos de Formato



En ese sentido, 3 especialistas propusieron fácil navegación, lo cual está relacionado con simplicidad en la navegación y contar con una plataforma didáctica y amena. Asimismo, mencionaron los criterios de plataforma visualmente atractiva y compatibilidad en sistemas operativos. Este último se relaciona con el hecho de que la plataforma digital pueda ser usada en diferentes tipos de navegadores y autosuficiencia de servicios digitales; es decir, el ciudadano usuario no requiere ayuda del funcionario público para utilizar el servicio digital transaccional.

Sin embargo, esta última propuesta no podrá ser considerada, debido a que el gobierno aún está en proceso de contar con una tecnología autosuficiente al brindar servicios públicos digitales y además existe diferencia de nivel de cultura digital en la ciudadanía. Cabe resaltar que los criterios de plataforma visualmente atractiva y compatibilidad en sistemas operativos, ya forman parte de la redefinición 1 por lo cual no habría necesidad de ser añadidos a la definición del conductor Formato.

Finalmente, para la Redefinición 2 de Formato, se mantendrán los criterios de plataforma web con interfaz ordenada, visualmente atractiva, de fácil navegación y funcionamiento eficaz y eficiente. Con respecto a los criterios propuestos en Redefinición 1, se quitaron los criterios de mapa del sitio web y similitud de plataformas de entidades de Estado.

En conclusión, las propuestas de criterios surgidas a partir de las entrevistas realizadas a especialistas, para cada conductor, son las siguientes:

Tabla 16: Propuestas de especialistas para Redefinición 2

Conductor	Criterios propuestos
Información	Trazabilidad
Accesibilidad	Omnicanalidad
	Interoperabilidad

Tabla 16: Propuestas de especialistas para Redefinición 2 (continuación)

Conductor	Criterios propuestos
	Disponibilidad
Tiempo	Cumplimiento de plazos
Confianza	Confidencialidad
	Pasarela de pagos
Trato de profesional	Atención virtual (chatbots)
	Ética y Amabilidad
Resultado de la Gestión/Entrega	Encuesta post-servicio
Formato	Visualmente atractivo
	Interfaz organizada
	Interacción con pocos clics

2.2.4. Redefinición 2

La redefinición 2 propuesta surge de la combinación de sub-variables de las herramientas internacionales, Norma Técnica y propuestas de especialistas (ver Tabla 17):

Tabla 17: Composición de la Redefinición 2

Conductor	Criterios propuestos	Fuente de datos
Información	Trazabilidad	Especialistas
	Servicios de contacto a disposición de atención al ciudadano	Herramientas internacionales
	Manual de uso de los servicios brindados en el canal digital	Herramientas internacionales
	Capacidad de escucha	Norma Técnica
	Información precisa y relevante	Herramientas internacionales
	Fácil de comprender	Norma Técnica
	Información integral	Herramientas internacionales
	Información actualizada	Herramientas internacionales
Accesibilidad	Omnicanalidad	Especialistas
	Interoperabilidad	Especialistas
	Inclusividad	Especialistas
	Disponibilidad 24/7	Herramientas internacionales
Tiempo	Silencio administrativo	Especialistas
	Back Office	Especialistas
	Tiempo en realizar y recibir el trámite	Norma Técnica

Tabla 17: Composición de la Redefinición 2 (continuación)

Conductor	Criterios propuestos	Fuente de datos
	Cumplimiento de los plazos establecidos y esperados por los ciudadanos	Norma Técnica
Confianza	Seguridad y confidencialidad de datos personales y en el proceso de realización del trámite.	Herramientas internacionales
	Pasarela de pagos	Especialistas
	Legitimidad de la entidad pública	Norma Técnica
Trato Profesional	Atención virtual (chatbots)	Herramientas internacionales
	Lenguaje sencillo	Especialistas
	Ética y Amabilidad	Especialistas
	Profesionalismo del servidor público	Norma Técnica
	Igualdad de trato del servidor público	Norma Técnica
	Conocimiento del servidor público	Norma Técnica
	Disposición de atención al ciudadano 24/7.	Herramientas internacionales
Resultado de la Gestión/Entrega	Post-servicio	Especialistas
	Prestación eficiente y eficaz del servicio.	Herramientas internacionales
	Implementación correcta de la regulación vigente	Norma Técnica
	Simplicidad para acceder a los requisitos solicitados	Norma Técnica
	Simplicidad para continuar con el flujo del proceso requerido	Norma Técnica
Formato	Plataforma digital con interfaz ordenada	Especialistas
	Plataforma digital visualmente atractiva	Especialistas
	Fácil navegación de la plataforma virtual	Especialistas
	Personalización del formato de acuerdo a las necesidades del usuario	Especialistas

En ese sentido, las definiciones propuestas para los conductores o variables son las siguientes:

- **Información:** Hace referencia a que la información proporcionada debe usar un lenguaje sencillo y entendible para las personas. Además, se refiere a la utilidad que brinda la información por ser precisa, actualizada, relevante e integral. Asimismo, se relaciona con la capacidad de escucha mediante servicios de contacto a disposición del ciudadano a través de una sección de sugerencias, libro de reclamaciones entre otros, a fin de que el ciudadano con la información que brinde contribuya a la mejora de los servicios. Por otro lado, también, comprende la trazabilidad, a fin de que se pueda dar seguimiento al trámite.
- **Accesibilidad:** Se refiere a que el servicio debe ser inclusivo y que brinde simplicidad de acceso para cualquier usuario (ciudadano). Adicionalmente, está relacionado a la omnicanalidad, interoperabilidad y disponibilidad. La primera, vinculada al uso de canales de forma unificada, con el fin de que el ciudadano pueda adaptarse al medio que más le convenga. La segunda, hace referencia a que las entidades compartan datos que permitan el intercambio de información, y con ello simplificar o disminuir requisitos para la entrega de un mejor servicio. La tercera, está vinculada a que el servicio esté disponible, siendo lo más favorable una atención 24/7.
- **Tiempo:** Se refiere al periodo determinado que le toma a la persona recibir y realizar el trámite por canal digital. Se considera que el plazo de entrega debe ser oportuno (tomando en cuenta el back office), que cumpla los plazos establecidos (de acuerdo a lo especificado por la entidad, considerando el silencio administrativo) y, en lo posible, sean congruentes a los plazos esperados por los ciudadanos.
- **Trato Profesional:** Se refiere a la atención que brinda el servidor público o el asistente virtual (chatbots, asistente de voz, otros). Ello comprende el uso de lenguaje sencillo, con empatía, profesionalismo, conocimiento, amabilidad, igualdad en trato, ética y con disponibilidad de atención al ciudadano (de acuerdo a horarios de atención para el caso de los servidores públicos, mientras que para el software la atención al ciudadano debe ser 24/7).
- **Resultado de la Gestión/Entrega:** Refiere a la prestación eficiente y eficaz del servicio transaccional, de inicio a fin. Se debe considerar la utilidad del resultado, cumplir con lo que espera el ciudadano (que realmente le sea útil). El resultado de la gestión depende de la aplicación correcta de la normativa, de la facilidad para adquirir los requisitos (considerar la interoperabilidad), y de navegación en la plataforma web. Asimismo, se debe considerar la posibilidad de incorporar una breve encuesta de satisfacción o atención post-servicio, con el objetivo de identificar puntos de mejora durante la prestación del servicio.

- **Confianza:** Se refiere al sistema de seguridad integral con el que cuenta la plataforma virtual y los servicios que presta para salvaguardar la confidencialidad de los datos de los ciudadanos, antes, durante y después de la prestación del servicio. Asimismo, se sugiere utilizar una pasarela de pagos para las transacciones monetarias en este canal. Finalmente, la legitimidad de la entidad pública genera en los usuarios de servicios digitales de la entidad, veracidad y certeza.
- **Formato:** El diseño de la página web es visualmente atractivo, tiene una interfaz organizada, lo cual permite una ruta de interacción simple de utilizar en la prestación del servicio digital. Es importante que los sitios web de las entidades del Estado sean compatibles en diferentes navegadores y les permita a los usuarios personalizar el canal según sus necesidades.

2.3. Validación de datos con ciudadanos

En este apartado se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a ciudadanos que realizaron por lo menos 1 trámite digital en alguna entidad del Estado en los últimos 6 meses. Debido a que el enfoque de la tesis es para entidades públicas de Lima, todos los entrevistados residen en este departamento. Finalmente, el último requisito fue que los entrevistados hayan realizado por sí mismos el trámite de inicio a fin. Se realizaron 22 preguntas, las cuales fueron divididas en dos ejes temáticos: preguntas de contexto y preguntas de validación (ver Anexo I).

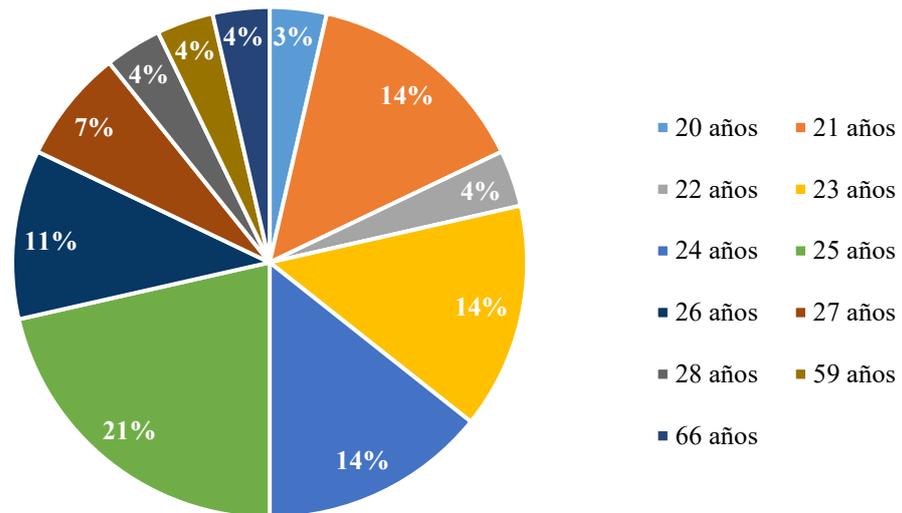
2.3.1. Perfil de ciudadanos entrevistados

La convocatoria para las entrevistas fue abierta y por diversos medios (WhatsApp, Facebook y correo), lo que permitió que 27 personas de diversas edades (ver Figura 11) participen voluntariamente. Sin embargo, para el análisis de los resultados solo se considerarán 25 ciudadanos y las 2 ciudadanas entrevistadas de 59 y 66 años, no serán consideradas en el análisis de los resultados.

Esto se debe a que los 25 ciudadanos están en el rango de edades de 20-28, siendo los que “más prefieren los medios digitales [para realizar servicios virtuales] se encuentran entre los 18 y 34 años, mientras que las edades mayores muestran preferencias menores por los canales digitales” (Atalaya y Tarazona, 2020, p 50). La encuesta de DATUM 2019 (citado por Atalaya y Tarazona, 2020, p. 50) menciona que el 15% de los encuestados prefieren realizar gestiones en las entidades públicas de manera virtual a través de una página web, y el 14%, a través de un aplicativo. Donde, en ambos casos son los jóvenes que entre 18 y 34 años realizan más sus gestiones por estos medios, representando el 42% y 37% respectivamente.

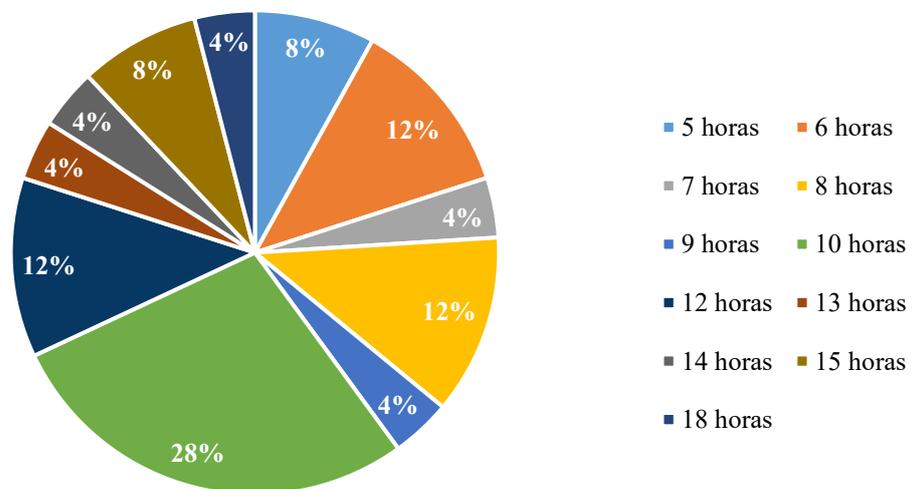
Ello nos brinda la oportunidad de conocer cuáles son las características más relevantes para este grupo que realiza más trámites de manera digital, e incluso tener una breve apreciación de las personas de mayor edad entrevistadas. Si bien la muestra no es representativa, permite conocer perspectivas de los ciudadanos entrevistados con respecto a los servicios transaccionales digitales del sector público (ver Anexo J).

Figura 11: Edades



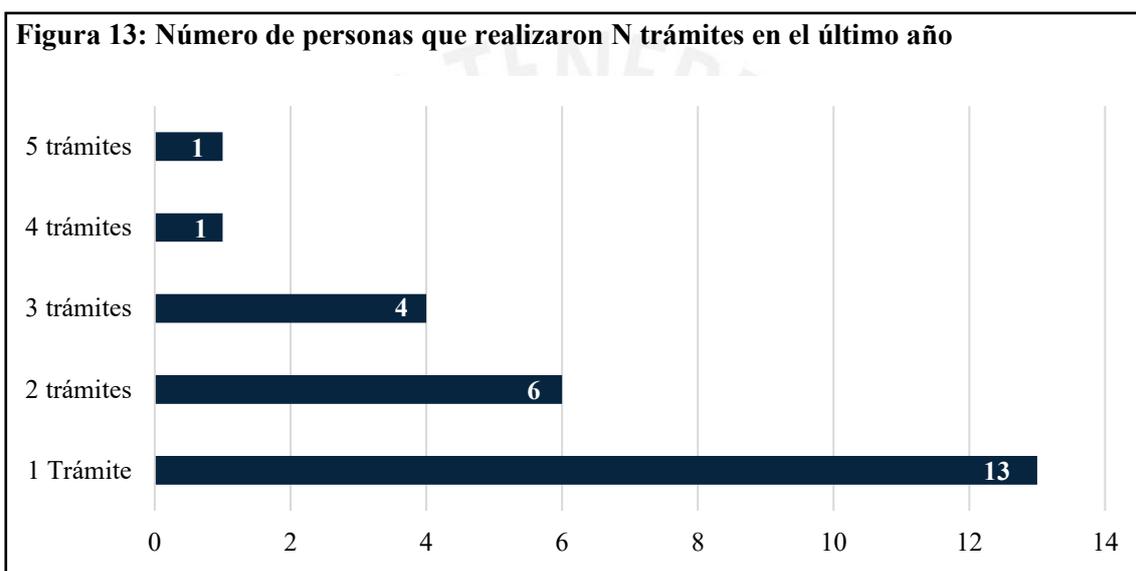
En cuanto al nivel de educación de los ciudadanos participantes de las entrevistas, todos tienen un nivel universitario, ya que 13 están aún cursando la universidad y 14 ya tienen estudios concluidos (contabilidad, biología, entre otros). Así también, en función a la importancia que le atribuyen al uso de internet en su día a día, los entrevistados respondieron que es muy importante para ellos.

Figura 12: Horas



Así también, las horas en promedio que pasan los entrevistados en el uso de internet va desde las 5 horas hasta las 18 horas (ver Figura 12). Destacando que la mayoría de los entrevistados pasan 10 horas en el internet al día. Los usos principales que le dan al internet, en función a las respuestas, son los siguientes: trabajo remoto, clases virtuales y entretenimiento (redes sociales, Netflix, etc.).

Con respecto a los 26 trámites realizados por los entrevistados, se puede observar la distribución del número de servicios transaccionales realizados por persona (ver Figura 13) a continuación, se identifica que el 52% realizó 1 servicio transaccional en el último año, 24% realizó 2 servicios transaccionales y los demás realizaron entre 3-5 servicios transaccionales.



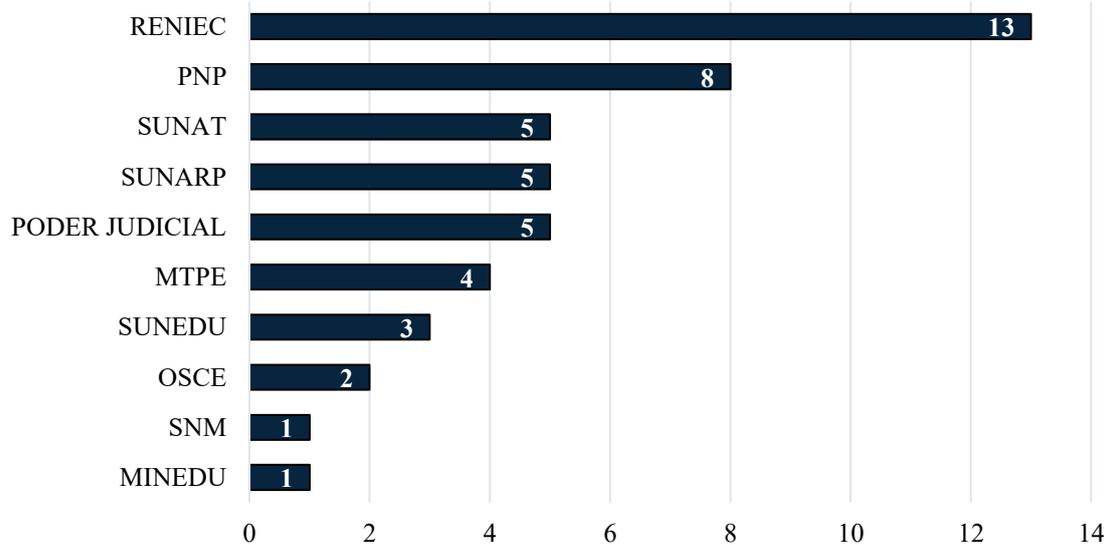
Del total de los 24 trámites (ver Figura 14), se observa que los cinco trámites realizados con mayor repetición entre los entrevistados son los siguientes: antecedentes policiales (6), antecedentes penales (5), generación de RUC (4), duplicado de DNI (4) y CERTIJOVEN (4).

Asimismo, se identificaron un total de 12 entidades en las que se realizaron los servicios transaccionales (ver Figura 15). Se puede observar que las entidades en las que se realizaron mayor cantidad de servicios son las siguientes: RENIEC (13), PNP (8), SUNAT (5), SUNARP (5) y Poder Judicial (5). Para el detalle del total de trámites realizados por ciudadanos (ver Anexo J, Tabla J2).

Figura 14: Trámites realizados por ciudadanos



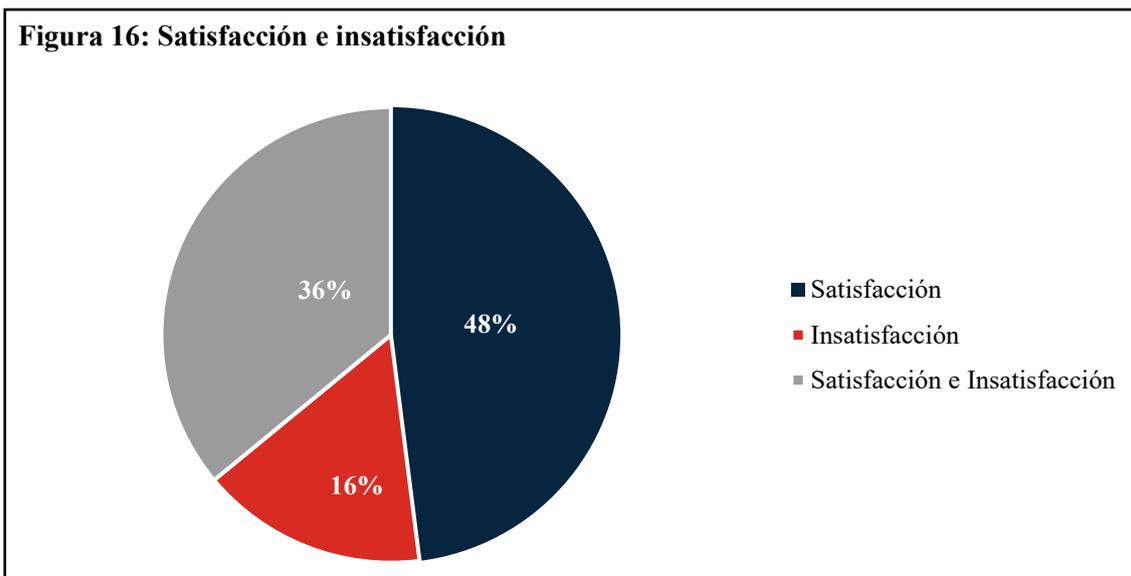
Figura 15: Entidades



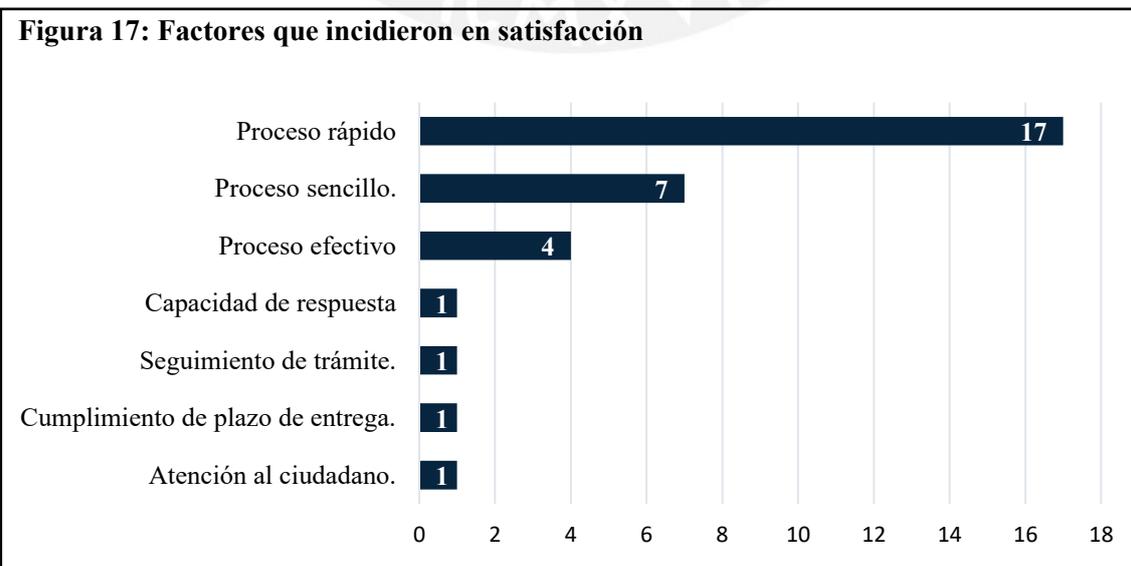
2.3.2. Propuestas por ciudadanos

En este apartado se presentan los resultados obtenidos al preguntar a los ciudadanos cuáles son los factores que inciden en su satisfacción e insatisfacción con respecto a realizar trámites en línea en entidades públicas.

Del total de los 25 ciudadanos entrevistados, se identifica que la mayoría de ellos estuvieron satisfechos con los servicios transaccionales realizados en línea (ver Figura 16).

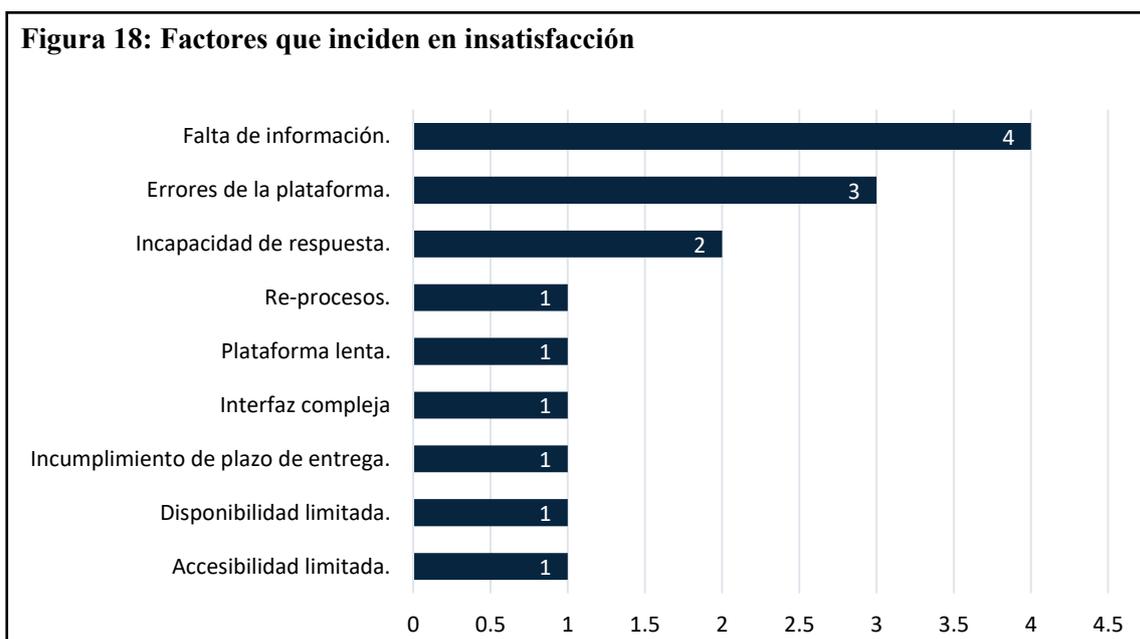


Se identifica que el 36% de los entrevistados estuvieron satisfechos e insatisfechos debido a que realizaron más de 1 servicio y su experiencia fue distinta en cada servicio. A partir de estos resultados, se concluye que 8 factores incidieron en la satisfacción de los ciudadanos y 9 factores incidieron en la insatisfacción de los ciudadanos. Para el detalle total de los factores que incidieron en la satisfacción e insatisfacción de los ciudadanos (ver Anexo J, Tabla J3 y J4).



Con respecto a los factores que incidieron en la satisfacción de los ciudadanos (ver Figura 17), se puede identificar que entre los conductores propuestos con mayor frecuencia es la rapidez del proceso, siendo el factor más valorado por 17 entrevistados. Este es seguido por el proceso efectivo, aprobado por 4 ciudadanos, el cual hace referencia al proceso sencillo y rápido.

Asimismo, se identificaron 9 factores propuestos por los ciudadanos que incidieron en su insatisfacción (ver Figura 18). Se observa que el factor que más incide en la insatisfacción de los ciudadanos es la falta de información (4) sobre el procedimiento del servicio, seguido por errores de la plataforma (3).



2.3.3. Validación de ciudadanos

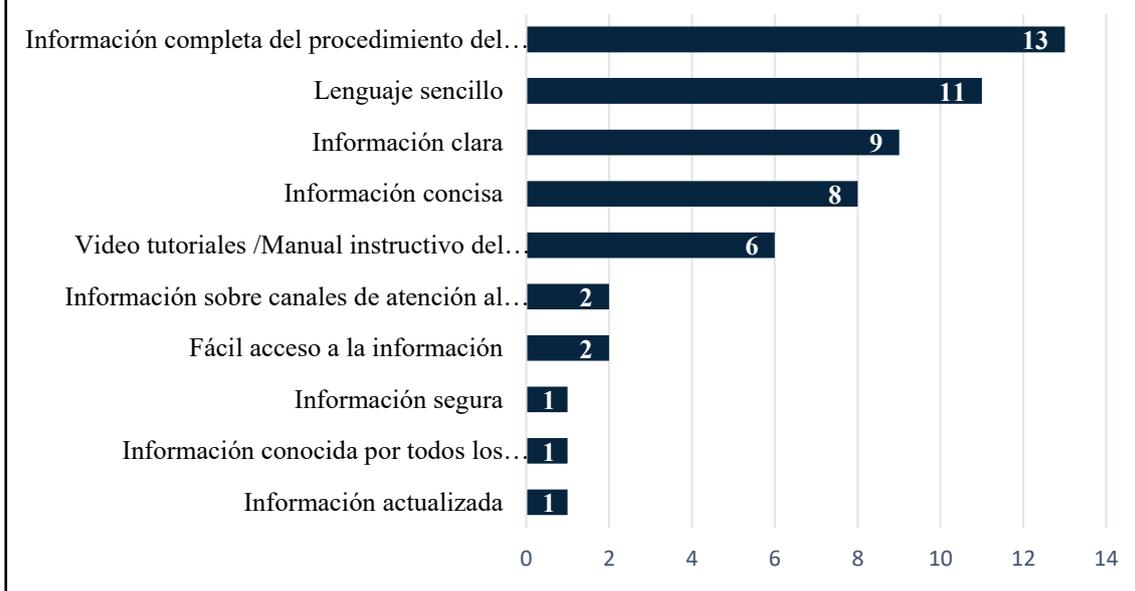
A continuación, se presentan cuáles fueron los resultados obtenidos con respecto a la validación de los conductores propuestos.

a. Información

Con respecto al primer conductor, los entrevistados identificaron 10 criterios de la variable Información que inciden en su satisfacción al realizar trámites en línea en entidades del Estado. Para el detalle de la agrupación de estos criterios (ver Anexo J, Tabla J5).

Del total de 10 criterios identificados en las entrevistas (ver Figura 19), 6 de ellas validan el criterio de la redefinición de Información, en base a lo propuesto por la literatura y especialistas. Los criterios que validan los ciudadanos son los siguientes: información completa del procedimiento del servicio (13), lenguaje sencillo (11), información clara (9), información concisa (8), información sobre canales de atención al ciudadano (2), información actualizada (1).

Figura 19: Criterios propuestos para Información



Más del 50% de entrevistados concuerda que la información brindada debe ser completa con respecto al procedimiento, de inicio a fin, del servicio digital. Asimismo, 11 de 25 entrevistados concuerdan en que el lenguaje en la información proporcionada debe utilizar un lenguaje sencillo; es decir, sin tecnicismos, de tal manera que permita la comprensión de la mayoría de los ciudadanos. En relación con ello, 9 de los entrevistados proponen que la información brindada debe ser clara y 8 de ellos afirman que esta información debe ser concisa, de tal manera que la información brindada sea concreta, breve y de fácil comprensión. En su minoría, 2 ciudadanos concuerdan que se debe proporcionar información sobre canales de atención al ciudadano y un ciudadano confirma que la información brindada sobre el servicio digital debe estar actualizada, sobre el procedimiento, requisitos, etc.

Los 5 criterios adicionales son propuestas por los ciudadanos en base a los factores que inciden en su satisfacción con respecto a la variable Información. Son también los criterios con menor frecuencia de concordancia en los entrevistados, entre las cuales está fácil acceso a la información (2); es decir, a que la información sobre el servicio debe ser fácil de encontrar en el canal virtual. También un ciudadano comentó que la información debe ser conocida por todos los involucrados en el proceso de prestación del servicio por el canal virtual, de tal manera que la información transmitida a los ciudadanos por los diferentes canales sea la misma. Con respecto a información segura (1), el ciudadano hace referencia a que ésta debe ser avalada por fuentes institucionales de la entidad pública. Adicionalmente a ello, un ciudadano afirmó que la información debe ser ilustrativa; es decir, con gráficos, imágenes, entre otros, que permitan transmitir la información de una manera que facilite la comprensión de los ciudadanos.

Finalmente, 6 ciudadanos coincidieron en que la información brindada sobre los servicios digitales debe tener un video tutorial/manual instructivo del procedimiento.

En base a los resultados obtenidos del conductor Información, se concluye que la mayoría de criterios propuestos en la redefinición del conductor Información son validadas por ciudadanos y especialistas. A excepción del criterio de tener una sección de sugerencias y libro de reclamaciones, la cual es la única que no fue validada por ningún ciudadano ni especialista en las entrevistas realizadas. En ese sentido, esta característica no se considerará para la nueva definición del conductor. Cabe mencionar que al ser una disposición legal tener libro de reclamaciones virtual, no se considera relevante incluir el criterio como parte de la definición final.

De los criterios propuestos por ciudadanos, se adicionará la especificación de que la información brindada debe ser completa y concisa con respecto a todo el proceso que implica realizar el trámite digital. Al ser el criterio con mayor concordancia y que coincide con lo propuesto por la literatura, se adicionará este criterio a la definición final.

Sobre añadir Video tutoriales /Manual instructivo del procedimiento (6), criterio propuesto por ciudadanos sobre información brindada de servicios digitales en entidades del Sector Público, la literatura sí afirma que es uno de los criterios de Información que satisface a los ciudadanos en el uso de servicios digitales de entidades del Estado; sin embargo, como se expuso en los resultados de entrevistas a especialistas, argumentaron que al ser una de las criterios de éste tipo de servicios la autonomía de realizarse de inicio a fin sin dificultades, se eliminó esta característica de la definición de Información. No obstante, al ser una característica valorada por los ciudadanos e identificada en la literatura, ésta se adicionará a la nueva definición del conductor.

b. Accesibilidad

Sobre el conductor Accesibilidad, los resultados se agrupan en cuatro ejes temáticos: inclusividad, omnicanalidad, interoperabilidad y horarios de acceso. Con respecto al primer eje temático, los entrevistados identificaron 7 criterios sobre la inclusividad de este tipo de servicios (ver Figura 20). El detalle de la agrupación de estos criterios se puede ver en (ver Anexo J, Tabla J6).

Del total de 7 criterios propuestas por ciudadanos sobre la variable Accesibilidad, la característica de plataforma inclusiva valida la redefinición propuesta, en base a lo propuesto por la literatura y especialistas. Acorde a lo expuesto por los 7 entrevistados, la plataforma inclusiva hace referencia a incrementar la accesibilidad de personas con habilidades especiales y de quienes tienen diversidad de lenguas, aparte del castellano. En ese sentido, las sugerencias brindadas

hacen referencia a que la plataforma debe ser también auditiva y que debe permitir traducir a otras lenguas utilizadas en Perú.



Los 6 criterios adicionales son propuestas por los ciudadanos en relación a su satisfacción en el uso de servicios transaccionales por canal virtual en entidades del Estado. En este grupo se puede identificar que se relaciona inclusividad también con incrementar el acceso del adulto mayor en el uso de este tipo de servicios, ya que 7 de ellos proponen la característica fácil navegación en la plataforma virtual, la cual hace referencia a que la interacción con el canal digital y el procedimiento del servicio digital, debe ser con pocos clics y fácil de utilizar, de tal manera que facilite el uso del adulto mayor. Por tal motivo, 1 ciudadano afirmó que la inclusividad, en este canal digital, es permitir el acceso de los ciudadanos con DNI y sin solicitar correo electrónico, ya que no todos los adultos mayores tienen este medio de registro.

Asimismo, se puede identificar en los resultados que inclusividad también involucra a quienes no tienen acceso a internet. Tres ciudadanos coinciden en que se deberían brindar los servicios digitales de entidades públicas sin conexión a internet y dos ciudadanos afirman que estas plataformas deberían incrementar la cobertura de conexión, de tal manera que personas que viven en zonas alejadas a la ciudad puedan acceder sin complicaciones.

Finalmente, también se relaciona la inclusividad a incrementar el acceso de estos servicios a quienes aún conocen y desconocen que las entidades públicas brindan servicios transaccionales digitalmente. Por tal motivo, una ciudadana sugirió que las entidades públicas deberían publicitar con mayor frecuencia sus servicios digitales. Asimismo, siete de los ciudadanos consideran que se deberían brindar estos servicios por aplicaciones, además de la plataforma virtual.

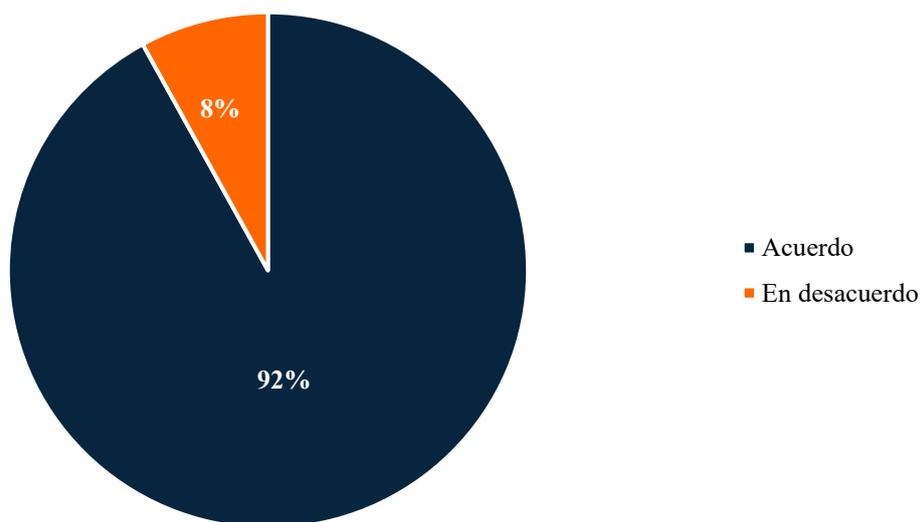
En base a los resultados sobre inclusividad se concluye que los grupos de interés para quienes se debería incrementar la accesibilidad en estos servicios, son los siguientes: personas con habilidades especiales, personas con diversas lenguas oriundas del Perú, adulto mayor, personas que no tienen acceso a internet y personas que desconocen los servicios digitales que ofrecen las entidades públicas.

Si bien es cierto, acorde los resultados de las entrevistas, las propuestas de ciudadanos con agregar herramientas de inclusividad en la plataforma digital surgieron en este apartado de Accesibilidad, estas herramientas a adicionar corresponden al canal, mas no al servicio. En ese sentido, las herramientas formarán parte del conductor Formato. Sin embargo, en la Redefinición 2 de Accesibilidad, sí se mencionan los grupos de interés a los que se propone incrementar el acceso a estos servicios transaccionales.

Se identifican también 3 criterios adicionales no reconocidos en la Redefinición 2, de las cuales se incluyen en la redefinición 3, los criterios de fácil navegación en la plataforma virtual, brindar los trámites digitales por aplicativos y sin conexión a Internet.

El segundo eje temático es de omnicanalidad. Según los resultados de las entrevistas, 23 de 25 usuarios están de acuerdo con la integración de los diversos canales por los que se ofrecen los trámites (ver Figura 21). Al estar la mayoría de acuerdo con la omnicanalidad de los servicios transaccionales, se valida el criterio de omnicanalidad (ver Anexo J, Tabla J7).

Figura 21: Opinión sobre omnicanalidad

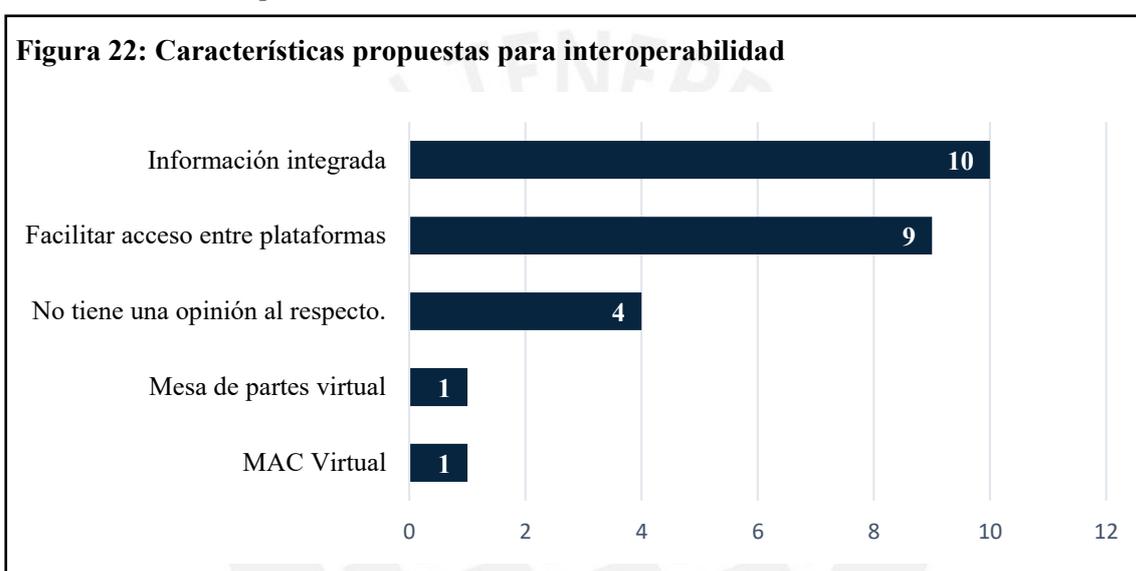


El tercer eje temático es de interoperabilidad (ver Anexo J, Tabla J8). Con respecto a esta variable, los ciudadanos identifican 4 criterios que los satisfacen en el uso de servicios

transaccionales digitales (ver Figura 22). El detalle de la argumentación de su opinión se detalla en el Anexo J, Tabla J8.

La característica de información integrada valida la redefinición preliminar del conductor, ya que diez de ellos concuerdan en que la información utilizada debe ser integrada entre las entidades parte del proceso de la prestación del servicio transaccional.

Los otros 3 criterios propuestos por los ciudadanos hacen referencia a las facilidades que brindan las entidades sobre la información o acceso a las plataformas virtuales de las otras entidades públicas. Estos criterios son los siguientes: MAC virtual, mesa de partes virtual y facilitar acceso entre plataformas.



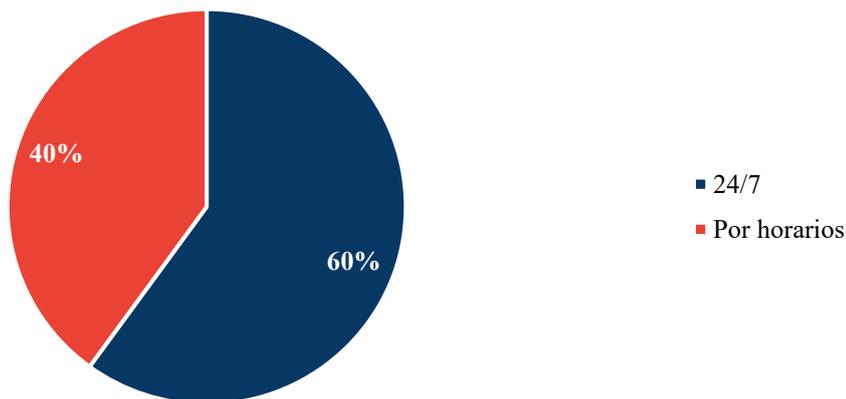
En base a los resultados sobre interoperabilidad se concluye que se valida esta característica propuesta en la redefinición preliminar de conductores con la característica propuesta de información integrada, ya que ambos son semejantes en significado. Los otros 3 criterios propuestos por los ciudadanos no validan el conductor interoperabilidad, pero proporcionan información sobre sugerencias de facilitar el acceso e información a los ciudadanos a los canales de las otras entidades involucradas en la prestación del servicio.

Finalmente, con respecto a los horarios de acceso, las respuestas de los entrevistados se agruparon de la siguiente manera: respuestas enfocadas a que se debe tener un acceso 24/7 a los trámites digitales o que el acceso debe ser en horarios establecidos (ver Figura 23). Para mayor detalle de las respuestas vinculadas a este tema (ver Anexo J, Tabla J9).

En razón al primero, el 60% de los entrevistados prefieren que los servicios transaccionales estén disponibles las 24 horas del día, todos los días de la semana. Sin embargo, cabe destacar que, de este grupo, un entrevistado mencionó que si el servicio que solicita está

vinculado a información que depende de un funcionario público directamente; entonces el horario del servicio en línea debe ser igual que la del funcionario. Para ello brindando como referencia el horario de 8am a 6pm. Así también, una entrevistada mencionó que, si bien le gustaría que sea 24/7, a diferencia de los demás, sólo sería de lunes a sábado.

Figura 23: Horario de disponibilidad del servicio en línea



La preferencia de este horario se debe principalmente, según la opinión de los entrevistados, a que no limita a que la persona deje de hacer sus actividades normales para realizar el trámite, ya que estará disponible "en cualquier momento", lo podrán realizar "en el tiempo libre", "de acuerdo a su disponibilidad", entre otras frases mencionadas.

Por otro lado, con respecto a los entrevistados que prefieren que los servicios en línea estén disponibles por horarios, los rangos brindados son diversos, siendo la hora de inicio de atención más baja de 6am. Extendiéndose el horario de atención hasta la noche, en algunos casos hasta las 12 am. Las razones de este grupo por lo cual debe ser en horarios establecidos el acceso al servicio en línea son muchas, destacando especialmente la del turno noche por el hecho de que varias personas no pueden realizar trámites en el día.

Destaca también, que un entrevistado mencionó que, si bien es adecuado que el horario sea similar al presencial, principalmente porque "es el horario donde se trabaja y pueden responder" las personas vinculadas al servicio, le parece adecuado que, también, haya una atención por la noche ya que en ocasiones se requieren servicios en línea (trámites) de urgencia.

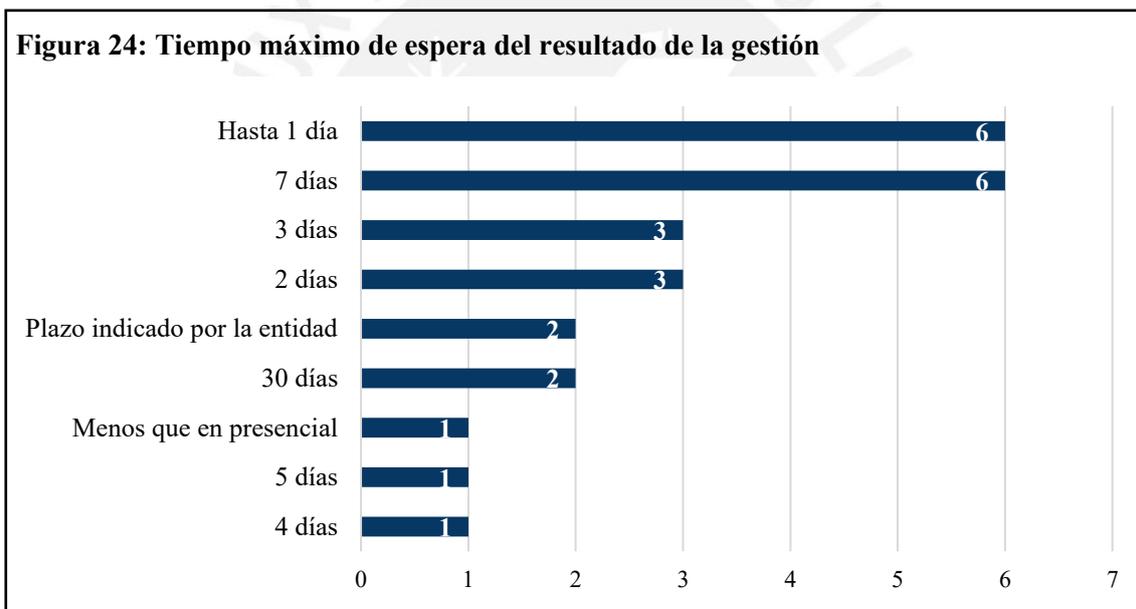
En función a las respuestas brindadas, se concluye que no, necesariamente, para todos los ciudadanos entrevistados es necesario que el servicio transaccional brindado por el canal digital debe estar disponible las 24/7. Aunque al ser la mayoría, y en función a que los horarios

propuestos abarcan gran parte de las horas del día, se puede validar el contenido o característica propuesta dentro del conductor redefinido de Accesibilidad.

c. Tiempo

Con respecto al tercer conductor Tiempo, las respuestas de los entrevistados fueron diversas, pero con un factor común mencionado de manera textual o indirectamente, es que en comparación con los servicios transaccionales brindados presencialmente los que son de manera digital o en línea deben tomar un menor tiempo. Entendiendo esto último como la rapidez de realización del servicio, un factor clave para la generación de satisfacción. Es decir, a menor tiempo que tome realizar el servicio es mayor la satisfacción que sienten los entrevistados.

En busca de conocer a detalle cuál es el tiempo máximo de espera para la obtención del resultado de la gestión que no afecte o genere insatisfacción se obtuvo lo siguiente (ver Figura 24):



La figura muestra el tiempo promedio máximo, en la opinión de cada entrevistado, que esperarían el resultado de su gestión digital para que no afecte su satisfacción. Donde de los veinticinco entrevistados, se observa que seis solo están dispuestos a esperar hasta un día para finalizar el servicio transaccional, desde que se inicia hasta que se recibe el resultado de la gestión. Cabe destacar que dentro de este concepto se ha integrado las repuestas como “un día como máximo”, “lo antes posible” y “inmediato”. Para mayor detalle de la información proporcionada por los entrevistados (ver Anexo J, Tabla J10).

También, destaca que seis de los entrevistados estarían dispuestos a esperar desde el inicio hasta la entrega del resultado de la gestión hasta 7 días. Como se evidencia en la figura, las

respuestas fueron diversas, siendo las de mayor repetición las antes mencionadas. Sin embargo, es necesario mencionar que dos de los entrevistados mencionaron que el tiempo máximo que esperarían por el resultado de la gestión es el mencionado por las entidades (esto está presente, normalmente, en el TUPA de cada entidad pública). Esto último en relación a que, si la entrega de la gestión realizada sobrepasa al tiempo informado de demora que proyecta cada entidad, ya que ello les genera molestia, insatisfacción, puesto que consideran que deben cumplir con la información que proporcionan. Así también, si el tiempo es más corto que el informado por la entidad, ello les generaría mayor satisfacción.

Es necesario indicar, que respecto a los trámites vinculados a información que está sistematizada o que no necesita de mayor trabajo de algún servidor público, la mayoría de entrevistados mencionó que su entrega debe ser lo más rápida posible puesto que no necesita ningún proceso adicional. Por otro lado, se destaca que una entrevistada destacó que al ser virtual el servicio (trámite) debe ser más rápido en comparación a lo presencial.

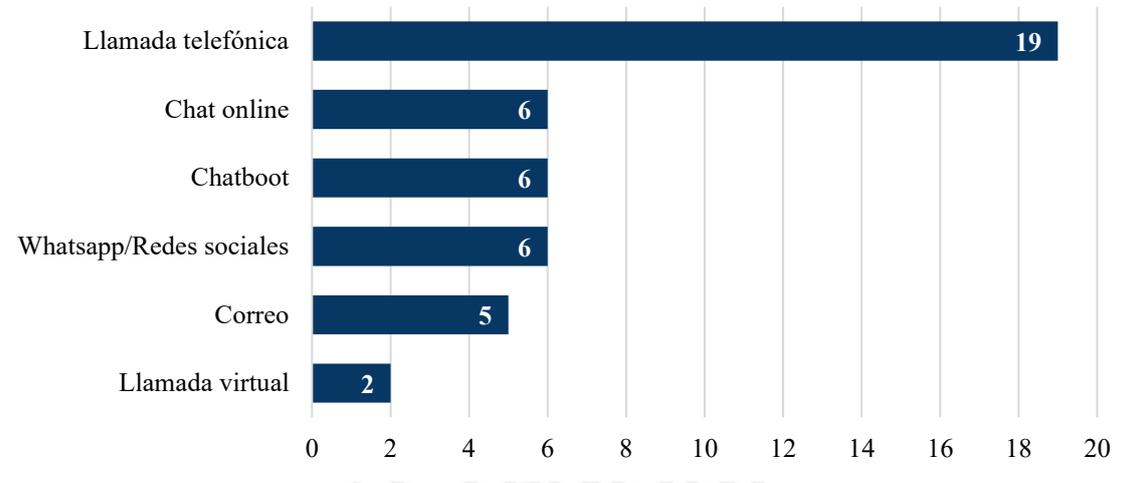
En función a lo mencionado, se valida el concepto redefinido del conductor Tiempo, ya que los ciudadanos entrevistados, si bien tienen diferentes perspectivas, coinciden en que este va a depender de cierta manera del tipo de servicio transaccional (trámite), así como también, que se cumpla los tiempos que informa la entidad que va a tomar realizar el servicio. Si bien los ciudadanos entrevistados no mencionan textualmente la palabra silencio administrativo, al decir que se respete los tiempos que informa la entidad, de manera indirecta se hace mención al TUPA. Documento que alberga el concepto silencio administrativo.

d. Trato Profesional

Respecto al cuarto conductor, las respuestas de los ciudadanos entrevistados han permitido conocer los criterios que, en su opinión, inciden en su satisfacción y que son las que identifican necesarias para el presente conductor. Las respuestas han sido divididas en tres grupos que están vinculados a los siguientes temas: canales de atención o asistencia ante consultas, su opinión en función a asistencia virtual mediante software y los criterios que debería tener las personas que brinden la asistencia. Para mayor detalle de las respuestas ver Anexos S, T y U.

Como se puede observar en relación a los canales de asistencia (ver Figura 25) se identificó que la mayoría de los entrevistados prefieren recibir asistencia con funcionarios públicos mediante llamadas telefónicas. Los motivos de esta preferencia son distintos, pero tienen en común la rapidez en la atención a sus consultas. Lo que puede permitir inferir que, aunque tienen mayor experiencia con la tecnología, el trato directo sigue siendo más resaltante; lo que a su vez puede influir a que de algún modo siga siendo el canal presencial el más solicitado.

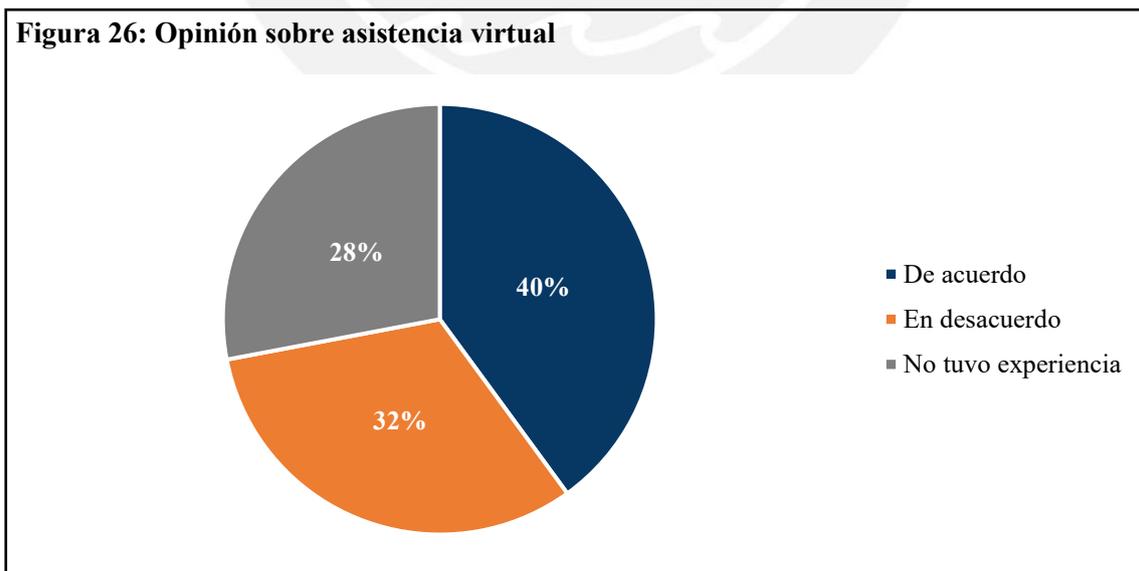
Figura 25: Canales de asistencia ante consultas



Es resaltante la propuesta de dos entrevistados con respecto a la atención de los funcionarios públicos mediante llamada virtual, es decir, a través del uso de plataformas como Zoom, meet, entre otros, que facilita la comprensión y atención de la consulta a través de la proyección de la pantalla del ciudadano y/o del control que le otorga al funcionario público en este medio. Otro entrevistado propuso la atención virtual a través de whatsapp, medio por el cual la atención también es más directa.

En cuanto a la opinión de los entrevistados por la asistencia virtual mediante software (ver Figura 26), un 40% estaba de acuerdo, un 32% estaba en desacuerdo y un 28% no tuvo experiencia con este tipo de asistencia por lo cual se limitó en responder o comentar sobre el tema.

Figura 26: Opinión sobre asistencia virtual

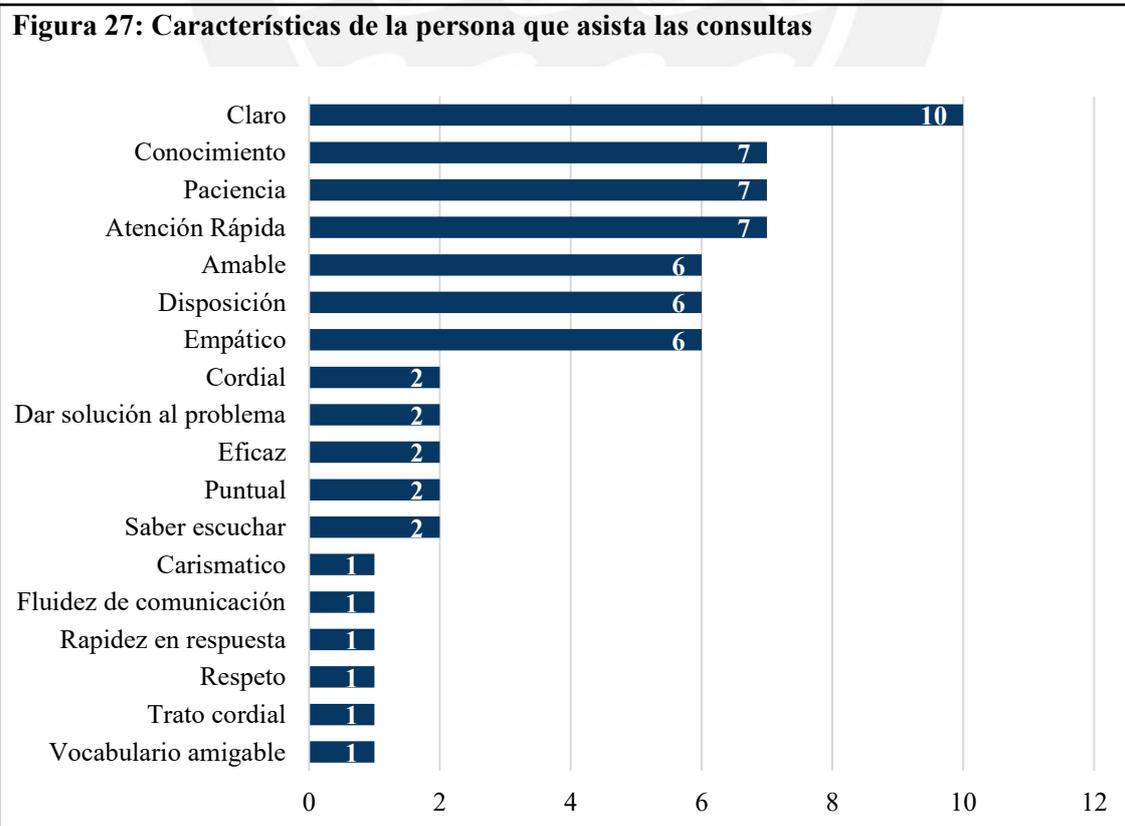


La principal razón por la que los entrevistados están en desacuerdo con la asistencia virtual mediante chatbot es porque los bots tienen respuestas programadas y muy limitadas, lo

que las hace muy puntuales y no llega a responder las consultas de los ciudadanos. En algunos casos se mencionó que, debido a la respuesta corta y puntual que brindan, sienten que pierden tiempo puesto que no lograrán dar solución a su consulta. Motivo por el cual prefieren, desde un primer momento, otro canal de asistencia con un funcionario público.

Por otro lado, los entrevistados que están de acuerdo con la asistencia virtual, en mención, son porque este da las respuestas de manera rápida y práctica, especialmente para preguntas sencillas. Lo que, en opinión de uno de los entrevistados, le permite ahorrar tiempo, ya que en algunas ocasiones los números, proporcionados por la entidad para consultas, demoran en contestar o no funcionan. Sin embargo, al igual que con el grupo anterior, dentro de sus respuestas varios terminaban prefiriendo cierta intervención humana puesto que les causa mayor seguridad. Motivo por el cual varios mencionaron que para casos o consultas no sencillas (que no da respuesta el bot) prefieren las llamadas telefónicas. Incluso una persona mencionó, que el bot debería ser una persona, lo que hace referencia a cierto desconocimiento que el bot es una aplicación de software y no un chat online.

Finalmente, respecto a los criterios que debería tener la persona que brinde la asistencia ya sea por llamada telefónica, chat online, WhatsApp, correo y/o llamada virtual son diversas, en opinión de los entrevistados. Muchos de ellos mencionaron más de tres criterios motivo por el cual se agrupó las respuestas por repetición y afinidad (ver Figura 27).



Donde se observa que la característica más mencionada es “claro”, que hace referencia a que la persona explique o responda de manera entendible; lo que se complementa con la palabra vocabulario amigable, mencionada por una de las entrevistadas. Así también, lo siguiente más resaltante son: “conocimiento” y “paciencia”. Lo que refiere a que la persona debe manejar la información de manera completa y a detalle sobre la entidad, y especialmente sobre los servicios que ésta brinda. Así también, mencionan que la persona debe ser paciente, esto porque en ocasiones (según la respuesta de uno de los entrevistados) las personas no entienden y vuelven a preguntar o sus preguntas no son muy claras al realizarlas, por lo cual consideran que quien atiende debe tener una actitud tolerante para dar solución a las consultas.

Otros criterios mencionados de manera repetitiva son: “atención rápida”, “amable”, “disposición” y “empatía”. Tres de ellas hacen mención a la actitud que debería tener la persona en su atención, mientras que una hace mención a la forma. Estas respuestas se dan en función de las experiencias de los entrevistados y de lo que esperan que debería ser el trato. Los demás criterios, tanto de actitud como de estilo o forma de atención, complementan a las ya mencionadas debido a que no se mencionaron repetidamente y porque algunos se relacionan de permiten identificar de manera más completa lo que espera los entrevistados de la atención solicitada.

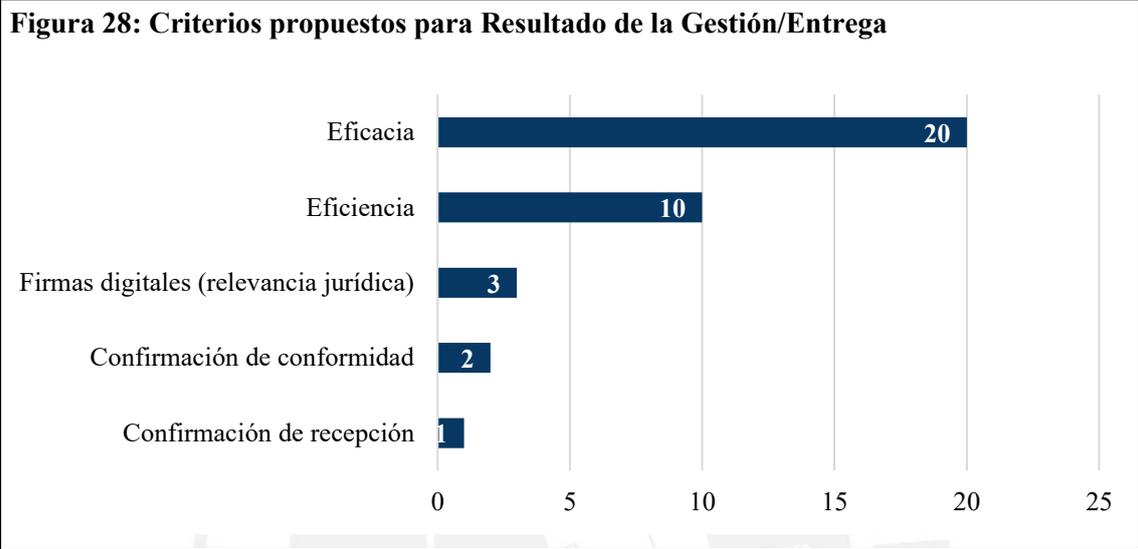
En función al conductor redefinido, las respuestas de los ciudadanos permiten validar su contenido, puesto que de manera explícita los entrevistados mencionan, al igual que en el concepto, que las personas que atienden deben ser claras (vinculado a lenguaje sencillo), empáticas, tener conocimiento y disposición (disponibilidad). Por otro lado, destaca que si bien en el concepto redefinido se menciona la ética como característica de la persona que brinda la atención; los entrevistados no identificaron esta característica como relevante.

Adicionalmente, con respecto a los canales de atención, el concepto solo menciona que se debe brindar atención por diversos canales; mientras que los entrevistados si bien lo aceptan, prefieren los canales vinculados con personas (especialmente las llamadas telefónicas) porque les genera mayor satisfacción. Especialmente porque pueden repreguntar y obtener de manera más clara la respuesta, lo que no pasa con los chatbot porque estos están programados para preguntas y respuestas definidas.

Finalmente, en función al horario de atención, este se desprende del conductor de Accesibilidad, puesto que para el caso de los canales que se vinculan con la atención brindada por una persona el horario debe ser similar al que labore; mientras que para el caso de chatbot, este debe ser las 24 horas ya que son respuestas predeterminadas.

e. *Resultado de la Gestión/Entrega*

Respecto al conductor de Resultado de la Gestión/Entrega, los entrevistados identificaron 5 criterios atribuidos a dicho conductor que inciden en su satisfacción al realizar servicios transaccionales en línea en entidades del Estado (ver Figura 28). La definición de estos criterios se detalló acorde a lo expuesto por los entrevistados (ver Anexo J, Tabla J16).



Del total de 5 criterios identificados en las entrevistas, 3 de ellas validan los criterios de la redefinición de Resultado de la Gestión/Entrega, en base a lo propuesto por la literatura y especialistas. Los criterios que validan los ciudadanos son los siguientes: eficacia (20), eficiencia (10), firmas digitales (relevancia jurídica) (3), confirmación de conformidad (2) y confirmación de recepción (1).

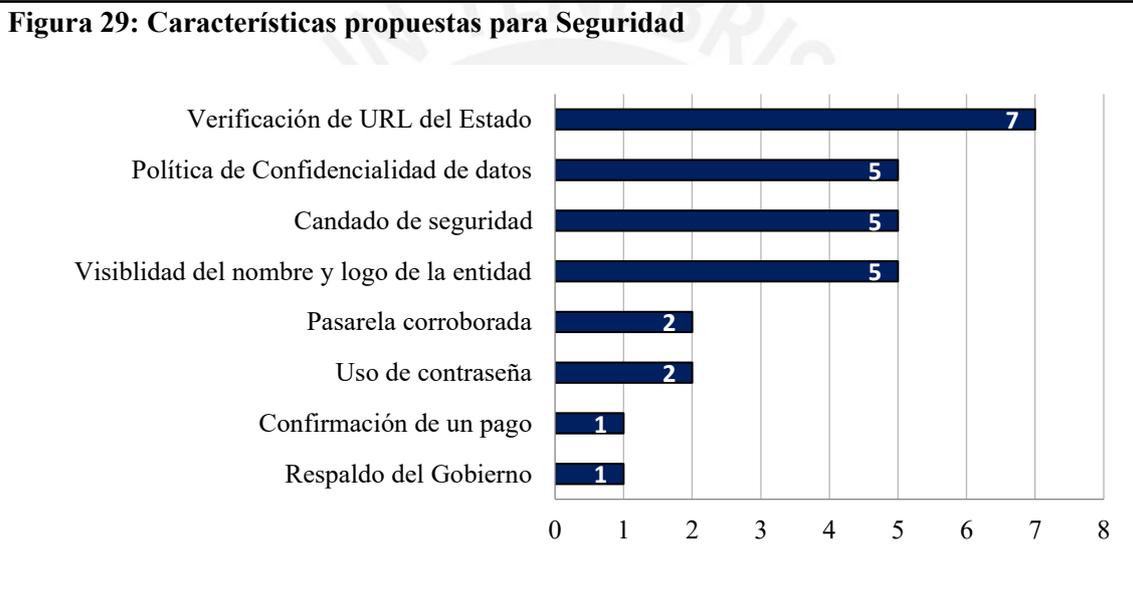
La mayoría de los entrevistados coinciden en que el resultado de la gestión debe poseer eficacia, con lo cual lo entregado debe cumplir con lo solicitado, siendo completo, relevante y de utilidad para el ciudadano. Asimismo, 10 de los entrevistados concuerdan que el resultado de la gestión debe ser eficiente, lo cual consiste en que se debe brindar un servicio rápido y la entrega del trámite debe ser en la fecha indicada. En su minoría 3 personas coinciden en que la entrega del trámite debe contener firmas digitales, lo cual otorga veracidad en el trámite.

Los 2 criterios adicionales son propuestas por los ciudadanos en base a los factores que inciden en su satisfacción con respecto a la variable Resultado de la Gestión/Entrega. Son también los criterios con menor frecuencia de concordancia en los entrevistados, entre las cuales confirmación de conformidad (2); es decir, que mediante una encuesta o correo el ciudadano debe manifestar su conformidad con lo entregado y dar al tipo de feedback. Finalmente, respecto a confirmación de recepción (1) se hizo referencia por un ciudadano que le gustaría contar con el poder responder de que el trámite ya fue entregado a él.

En base a los resultados obtenidos del conductor Resultado de la Gestión/Entrega, se concluye que la mayoría de criterios propuestos en la redefinición del conductor Resultado de la Gestión/Entrega son validadas por ciudadanos y especialistas. De esta manera, las que destacan son eficacia (20) y eficiencia (10).

f. Confianza

Sobre el conductor Confianza, los resultados se agrupan en dos ejes temáticos: seguridad y credibilidad. Con respecto al primer eje temático, los entrevistados identificaron 8 criterios sobre la seguridad en relación a los servicios transaccionales digitales (ver Figura 29). La definición de estos criterios se detalló acorde a lo expuesto por los entrevistados (ver Anexo J, Tabla J14).



Del total de criterios mencionados por los entrevistados 6 de ellas validan la definición propuesta. De esta manera, se encuentran entre ellas la característica de verificación de URL del Estado (7), la cual consiste en contar con enlaces en los que se pueda visualizar el gob.pe, pues ello da seguridad a las personas de que están en una plataforma del Estado. Asimismo, la característica de política de confidencialidad de datos (5), para proteger los datos personales de los ciudadanos es un aspecto fundamental para que los ciudadanos sientan seguridad antes de proporcionar sus datos personales al realizar un servicio transaccional.

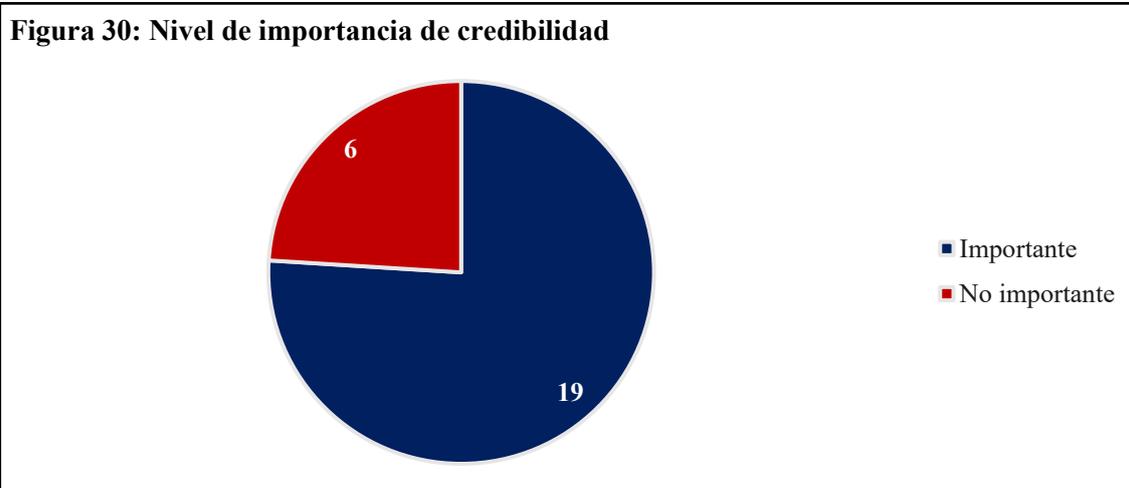
De esta manera, la característica de candado de seguridad fue mencionada por 5 personas y dicha característica es muy importante, pues certifica la seguridad de la plataforma. Por otro lado, en su minoría (2 veces cada una) fueron mencionada los criterios de pasarela corroborada y uso de contraseña, las cuales brindan seguridad en los pagos online y en el proceso de realización

del trámite, respectivamente. En ese sentido, la característica de confirmación de un pago, la cual fue mencionada sólo por una persona, brinda seguridad respecto a la realización de un pago.

Los 2 criterios adicionales son propuestas por los ciudadanos en base a los factores que inciden en su satisfacción con relación al eje temático seguridad. Así de esta manera, se menciona 5 veces a la visibilidad del nombre y logo de la entidad y 1 vez a la característica de respaldo del gobierno. En ese sentido, se evidencia que para los ciudadanos es importante encontrar alguna manera de identificar la plataforma con relación al gobierno, pues ello les da seguridad para realizar el proceso de trámites digitales.

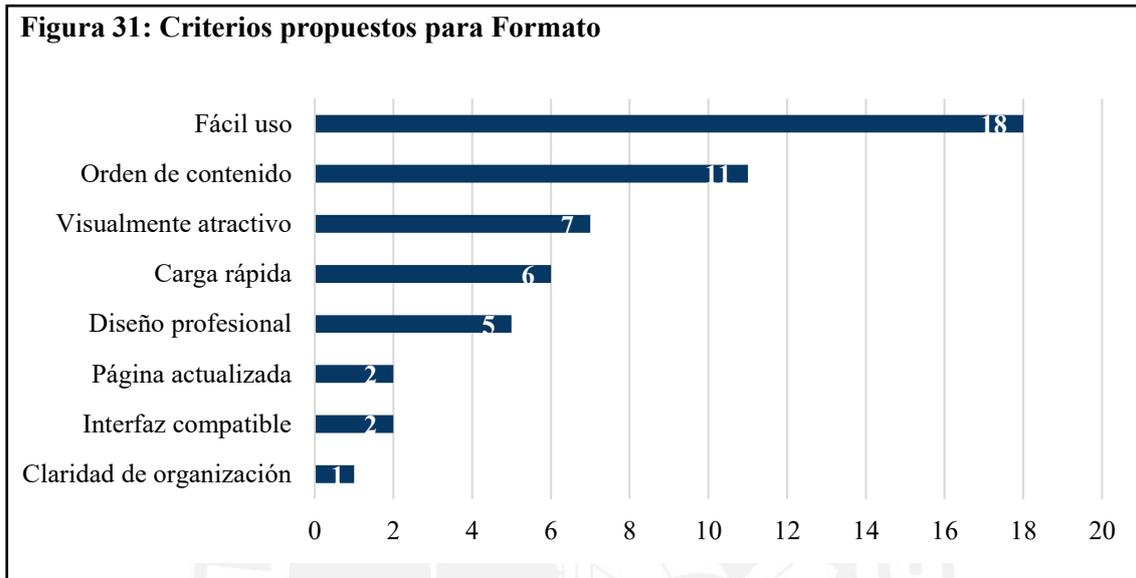
En base a los resultados sobre seguridad se concluye que la mayoría de los criterios mencionados por los entrevistados validan las definiciones propuestas. En relación a los criterios propuestos por los ciudadanos en las entrevistas, se añadirá a la definición del conductor de Confianza la característica de visibilidad del nombre y logo de la entidad, pues dicha característica es importante en la seguridad que siente el ciudadano de que realmente se encuentra en la plataforma de una determinada entidad pública al realizar un trámite de forma digital.

El segundo eje temático es de credibilidad. Según los resultados de las entrevistas, 19 de 25 usuarios consideran importante a la credibilidad de una determinada entidad del Estado, para cumplir con los servicios transaccionales digitales solicitados por los ciudadanos, para tomar la decisión de realizar trámites digitales en dicha entidad (ver Figura 30). Al estar la mayoría de acuerdo con la credibilidad de una determinada entidad pública, en el cumplimiento de los servicios transaccionales brindados por canal digital, para decidir realizar un trámite digital en una determinada entidad del Estado, esta característica es validada. Cabe resaltar que las 6 personas que respondieron que la credibilidad de una entidad pública no es importante al decidir realizar un trámite digital coincidieron en su mayoría que no tienen otra opción de entidad pública que brinde un servicio de trámite digital del cual tienen necesidad de obtenerlo.



g. Formato

Respecto al conductor Formato, los entrevistados identificaron 8 criterios atribuidos a dicho conductor que inciden en su satisfacción al realizar servicios transaccionales en línea en entidades del Estado (ver Figura 31). La definición de estos criterios se detalló acorde a lo expuesto por los entrevistados (ver Anexo J, Tabla J17).



Del total de 8 criterios identificados en las entrevistas, 7 de ellas validan los criterios de la redefinición de Resultado de la Gestión/Entrega, en base a lo propuesto por la literatura y especialistas. Los criterios que validan los ciudadanos son las siguientes: Fácil uso (18), Orden de contenido (11), Carga rápida (6), Visualmente atractivo (7), Diseño profesional (5), Interfaz compatible (2), Página actualizada (2) y Claridad de Organización (1).

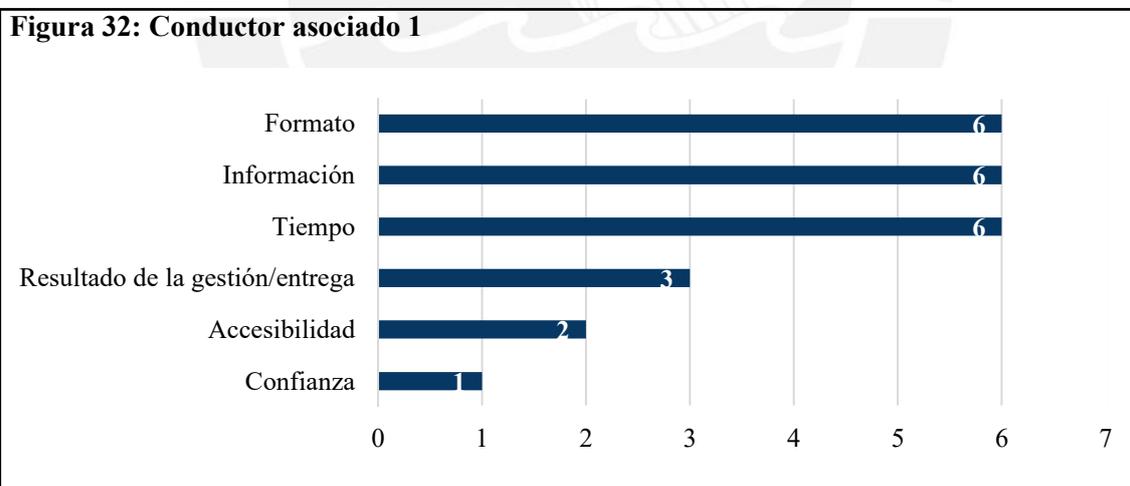
Más del 70% de las personas entrevistadas concuerdan en que el resultado de la gestión debe poseer fácil uso, lo cual consiste en que el formato sea intuitivo, didáctico, práctico, con procesos simples y claros, con pocos clics, con opción de buscador y con un diseño que brinda orientación en el proceso. Asimismo, 11 de los entrevistados coinciden que el formato debe poseer la característica de orden de contenido, lo cual se refiere a que la plataforma manifieste una presentación y diseño organizado. De esta manera, los criterios de carga rápida, referida a la velocidad de carga de enlaces de la plataforma y visualmente atractivo que consiste en el uso de colores y letras legibles en la plataforma fueron mencionadas 6 y 7 veces cada respectivamente. De esta manera, la característica de diseño profesional, la cual consiste en que la plataforma sea moderna y con atributos acorde al servicio transaccional digital ofrecido, fue mencionada 5 veces por los entrevistados. En su minoría 2 personas cada una hicieron referencia a la característica de página actualizada, relacionada a que la plataforma se encuentre vigente y a la característica de

interfaz compatible, la cual se refiere a que la plataforma sea adaptable a teléfonos, tablets, entre otros.

En base a los resultados obtenidos del conductor Formato, se concluye que todos los criterios propuestos en la redefinición del conductor Formato son validados por ciudadanos y especialistas, pues contribuyen con la eficiencia y eficacia que una plataforma debe brindar para que los ciudadanos puedan realizar de la forma más óptima sus servicios transaccionales.

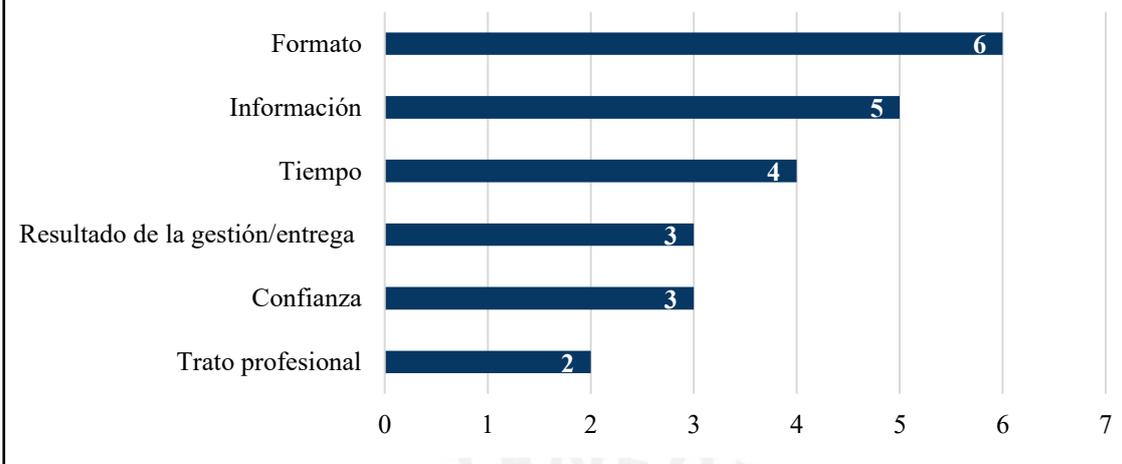
Acorde lo mencionado en el conductor de Accesibilidad, las herramientas propuestas por ciudadanos para incrementar el acceso de los grupos de interés identificados en el trabajo de investigación serán consideradas en este conductor para la Redefinición 2, siendo estas las herramientas para personas con habilidades especiales (sistema auditivo de la plataforma) y herramientas de traducción a diferentes lenguas del Perú.

En la última parte de la entrevista a ciudadanos, se pudo obtener la información del orden de prioridad de los 3 principales conductores que ellos consideran que inciden en satisfacción respecto al uso de servicios transaccionales digitales del Estado peruano (ver Anexo J, Tabla J18). Para el primer orden de prioridad, se obtuvo un empate entre los conductores Formato, Información y Tiempo; los cuales fueron mencionados 6 veces cada uno por los ciudadanos (ver Figura 32).



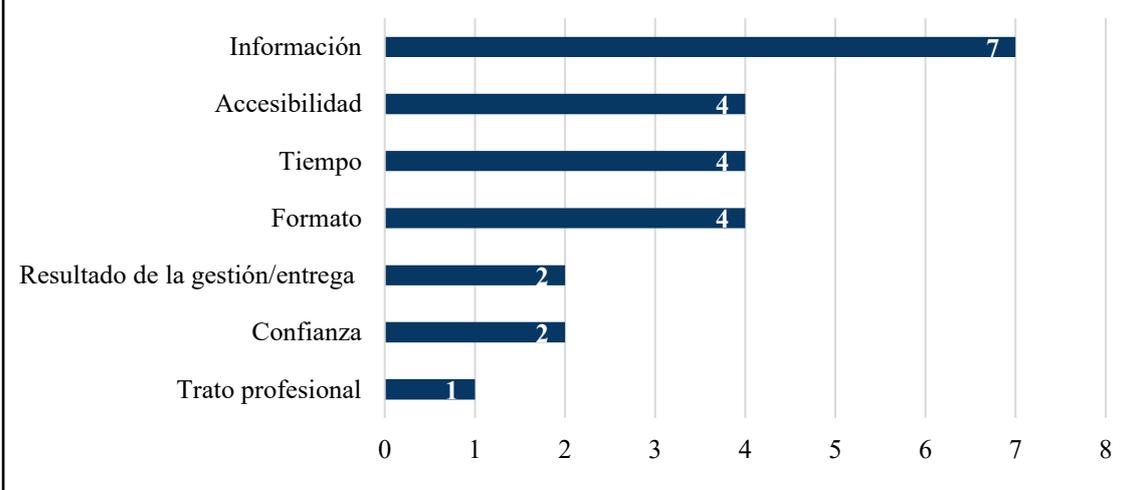
En el segundo orden de prioridad, el conductor Formato (6), obtuvo la mayor cantidad de mención por los ciudadanos, seguido de Información y Tiempo a los cuales se les hicieron referencia 5 y 4 veces cada uno, respectivamente. Asimismo, los entrevistados se refirieron 3 veces al conductor Resultado de la Gestión/Entrega (ver Figura 33).

Figura 33: Conductor asociado 2



Por último, el tercer principal conductor asociado en su mayoría por los entrevistados fue el de Información (7) seguido del conductor de Accesibilidad, el cual fue mencionado 4 veces por los ciudadanos, al igual que Tiempo y Formato (ver Figura 34).

Figura 34: Conductor asociado 3



De esta manera, se concluye que el orden de priorización para los ciudadanos, respecto a los conductores que inciden en su satisfacción, son los siguientes: en primer lugar, Formato; en segundo lugar, Información; en tercer lugar, Tiempo.

La Tabla 18 presenta las propuestas surgidas de las entrevistas a ciudadanos que se adicionarán para la Redefinición 3:

Tabla 18: Propuesta de ciudadanos para la Redefinición 3

Conductor	Criterios propuestos
Información	Videos tutoriales / Manuales instructivos
Accesibilidad	Acceso por aplicativos a servicios transaccionales
	Acceso sin Internet a servicios transaccionales
Tiempo	No hay propuestas
Trato Profesional	Atención por llamada virtual
	Atención por llamada telefónica
	Atención virtual por WhatsApp
	Atención por correo electrónico
Confianza	Visibilidad del nombre y logo de la entidad
Resultado de la Gestión/ Entrega	Trámites entregados con firmas digitales de la Entidad.
Formato	Interfaz compatible para diferentes dispositivos.
	Herramientas auditivas y lenguaje de señas
	Herramientas de traducción a diferentes lenguas del Perú

2.3.4. Redefinición 3

A partir de los resultados obtenidos en las entrevistas a ciudadanos, se identificaron criterios relevantes a considerar en la redefinición 2, por tal motivo la redefinición 3 incluye sub-variables de la Norma Técnica, herramientas internacionales, propuestas de especialistas y ciudadanos (ver Tabla 19):

Tabla 19: Composición de la Redefinición 3

Conductor	Criterios propuestos	Fuente de datos
Información	Videos tutoriales / Manuales gráficos	Ciudadanos
	Trazabilidad	Especialistas
	Servicios de contacto a disposición de atención al ciudadano	Herramientas internacionales
	Capacidad de escucha	Norma Técnica
	Información precisa y relevante	Herramientas internacionales
	Fácil de comprender	Norma Técnica
	Información integral	Herramientas internacionales
	Información actualizada	Herramientas internacionales
Accesibilidad	Acceso por aplicativos a servicios transaccionales	Ciudadanos
	Acceso sin Internet a servicios transaccionales	Ciudadanos
	Omnicanalidad	Especialistas
	Interoperabilidad	Especialistas
	Inclusividad	Especialistas
	Disponibilidad 24/7	Herramientas internacionales
Tiempo	Silencio administrativo	Especialistas

Tabla 19: Composición de la Redefinición 3 (continuación)

Conductor	Criterios propuestos	Fuente de datos
	Back Office	Especialistas
	Tiempo en realizar y recibir el trámite	Norma Técnica
	Cumplimiento de los plazos establecidos y esperados por los ciudadanos	Norma Técnica
Trato Profesional	Atención por llamada virtual	Ciudadanos
	Atención por llamada telefónica	Ciudadanos
	Atención virtual por WhatsApp	Ciudadanos
	Atención por correo electrónico	Ciudadanos
	Atención virtual (chatbots)	Herramientas internacionales
	Lenguaje sencillo	Especialistas
	Ética y Amabilidad	Especialistas
	Profesionalismo del servidor público	Norma Técnica
	Igualdad de trato del servidor público	Norma Técnica
	Conocimiento del servidor público	Norma Técnica
	Disposición de atención al ciudadano 24/7.	Herramientas internacionales
Confianza	Visibilidad del nombre y logo de la entidad	Ciudadanos
	Seguridad y confidencialidad de datos personales y en el proceso de realización del trámite.	Herramientas internacionales
	Pasarela de pagos	Especialistas
	Legitimidad de la entidad pública	Norma Técnica
Resultado de la Gestión/ Entrega	Trámites entregados con firmas digitales de la Entidad.	Ciudadanos
	Post-servicio	Especialistas
	Prestación eficiente y eficaz del servicio.	Herramientas internacionales
	Implementación correcta de la regulación vigente	Norma Técnica
	Simplicidad para acceder a los requisitos solicitados	Norma Técnica
	Simplicidad para continuar con el flujo del proceso requerido	Norma Técnica
Formato	Interfaz compatible para diferentes dispositivos.	Ciudadanos
	Herramientas auditivas y lenguaje de señas	Ciudadanos
	Herramientas de traducción a diferentes lenguas del Perú	Ciudadanos
	Plataforma digital con interfaz ordenada	Especialistas
	Plataforma digital visualmente atractiva	Especialistas
	Fácil navegación de la plataforma virtual	Especialistas

Estas son las definiciones finales propuestas con respecto a las variables y sub-variables que inciden en la satisfacción de los ciudadanos al momento de realizar trámites digitales en entidades del Estado:

- **Información:** Se debe proporcionar información completa, concisa y actualizada sobre el procedimiento de servicios transaccionales, incluido los requisitos de éstos, ya sea a través de video tutoriales, manuales o ilustraciones gráficas. Esta información debe utilizar un lenguaje sencillo y ser transmitida de forma clara, de tal manera que sea entendible para todos los ciudadanos. Asimismo, es importante que proporcione información de contacto, en diferentes canales, de funcionarios públicos o asistentes virtuales, que estén a disposición del ciudadano durante el proceso del trámite. También se relaciona con la capacidad de escucha mediante servicios de contacto a disposición del ciudadano a través de una sección de sugerencias, libro de reclamaciones entre otros, a fin de que el ciudadano con la información que brinde contribuya a la mejora de los servicios. Finalmente, también comprende la trazabilidad, a fin de que el ciudadano pueda dar seguimiento al servicio transaccional de inicio a fin.
- **Accesibilidad:** Se refiere a disponer de un servicio transaccional inclusivo para personas con habilidades especiales, adulto mayor, personas que no tienen internet y con diversas lenguas nativas de Perú. También refiere a brindar facilidades para acceder a servicios transaccionales ya sea por aplicativos o plataformas web sin el uso de conexión a internet. Asimismo, también es importante que estos servicios sean brindados de forma omnicanal, garantizando el acceso de los ciudadanos 24/7. Como también implica la interoperabilidad; es decir, la integración de información entre entidades del Estado, para brindar un mejor servicio.
- **Tiempo:** Se refiere al periodo determinado que le toma a la persona realizar un trámite y/o recibir un bien o servicio de una entidad pública, por cualquiera de los canales. Este considera desde el inicio de la acción hasta la obtención del resultado de la gestión. Se considera que el plazo de entrega sea oportuno (tomando en cuenta el back office), que cumpla los plazos establecidos (de acuerdo a lo especificado por la entidad, considerando el silencio administrativo) y, en lo posible, sean congruentes a los plazos esperados por los ciudadanos.
- **Confianza:** Se refiere al sistema de seguridad con el que cuenta el canal digital para salvaguardar la confidencialidad de los datos de los ciudadanos, antes, durante y después de la prestación del servicio. Así también, se relaciona con la visibilidad del nombre y logo de la entidad en la plataforma, pues ello transmite seguridad a los ciudadanos para realizar sus servicios transaccionales. Asimismo, se sugiere utilizar una pasarela de pagos para las transacciones monetarias en este canal. Finalmente, hace referencia a la

legitimidad que la entidad pública genera ante las personas respecto a la veracidad, certeza y utilidad de los servicios brindados.

- **Trato Profesional:** Se refiere a la atención que brinda el servidor público o el asistente virtual (chatbot, asistente de voz, otros). Ello comprende el uso de lenguaje sencillo, empatía, profesionalismo, conocimiento, igualdad de trato, ética, amabilidad y con disponibilidad (de acuerdo a horarios de atención para el caso de los servidores públicos, mientras que para asistentes virtuales debe ser 24/7. Se sugiere que el servidor público brinde atención al ciudadano por llamadas virtuales (zoom, meet, etc.), llamadas telefónicas, Whatsapp y/o correo electrónico; en ese orden de preferencia.
- **Resultado de la Gestión/Entrega:** Refiere a la prestación eficiente y eficaz del servicio, de inicio a fin, mediante los canales digitales y presenciales. Es decir, se debe considerar la utilidad del resultado, cumplir con lo que espera el ciudadano (que realmente le sea útil). El resultado de la gestión depende de la aplicación correcta de la normativa, de la facilidad para adquirir los requisitos, y de navegación en la plataforma web para continuar el flujo del trámite. Es importante que los trámites entregados tengan firmas digitales de la entidad.
- **Formato:** El diseño de la página web es visualmente atractivo, tiene una interfaz ordenada, lo cual permite una ruta de interacción simple, con pocos clics, en la prestación del servicio digital. Asimismo, tiene las herramientas necesarias para brindar el servicio de forma eficiente y eficaz, como contar con carga rápida de enlaces, poseer un diseño profesional e interfaz compatible para diferentes dispositivos. Se sugiere adicionar en las plataformas digitales herramientas auditivas y lenguaje de señas, como también herramientas de traducción a las diversas lenguas del Perú.

3. Triangulación

La triangulación realizada en el presente estudio implica la interrelación de resultados obtenidos en la Norma Técnica, herramientas internacionales, propuestas por especialistas y ciudadanos entrevistados.

En el análisis de Norma Técnica se identificaron 6 variables y 20 sub-variables, de las cuales se seleccionaron todas las variables para la Redefinición 3 y sólo 11 sub-variables para el modelo final. Respecto al análisis de las herramientas internacionales, se identificaron 7 variables y 22 sub-variables, de los cuales se decidió utilizar sólo 1 variable y 9 sub-variables para el modelo final. Las propuestas totales de los especialistas fueron 0 variables y 13 sub-variables; y, finalmente, las propuestas de los ciudadanos fueron 0 variables y 12 sub-variables.

De esta manera se compone el modelo final propuesto o Redefinición 3, el cual sirve como referencia para que las entidades públicas identifiquen las variables y sub-variables que inciden en la satisfacción y expectativas de los ciudadanos en el uso de trámites digitales.



CONCLUSIONES

El objetivo específico 1 implica identificar la clasificación de los servicios digitales gubernamentales y las herramientas de medición de calidad de estos servicios. En primer lugar, se concluye que, según el Catálogo de Servicios en Línea del 2014, los servicios se clasifican en emergente, mejorada, transacción y conectada. Siendo los servicios transaccionales en los que se enfoca la presente investigación. En segundo lugar, se concluye que son 7 las herramientas internacionales que están alineadas a la definición de calidad de servicios del presente trabajo de investigación, abarcan servicios 100% digitales y fueron creadas en el horizonte de investigación, los últimos 11 años. Estas herramientas son las siguientes: E-Governance Online-Service Quality: EGOSQ, e-GovSqual, E-government Service Quality, E-Service Quality, E-GOVQUAL, E-GOV, Public value perspective.

Para el objetivo específico 2 se concluye que principalmente tres documentos contextualizan la calidad de los servicios brindados por entidades del Estado peruano. Una de estas es la Política Nacional de Modernización del Estado que tiene como prioridad la orientación al ciudadano. En ese sentido, esta política establece como un eje transversal el gobierno electrónico, el cual contribuye con mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos a través del uso de las TIC. La otra normativa relevante es la Ley de Gobierno Digital creada en el 2018 que establece un marco para el gobierno digital y definiciones de servicio digital y canal digital, los cuales son relevantes para la presente investigación. Finalmente, la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público presenta 6 conductores o puntos de referencia de variables que impactan en la satisfacción de necesidades y expectativas de los ciudadanos en el uso de servicios públicos.

En función al tercer objetivo específico, analizar e identificar en las herramientas internacionales un modelo común de variables, se concluye a partir del Benchmarking 1 que sí existen criterios y conductores similares entre las 7 herramientas internacionales que inciden en la calidad de servicios digitales. Este modelo que surgió de la literatura está compuesto por 8 conductores y 22 criterios.

Así también, se contrastaron los 8 conductores y 22 criterios identificados en la literatura con los que propone la Norma Técnica, siendo esta comparación denominada Benchmarking 2 y corresponde al objetivo específico 4, el cual implica contrastar las variables identificadas en la literatura con los conductores que impactan en la satisfacción que propone la Norma Técnica para su adaptación. Se concluye que, entre ambas fuentes de datos, existe similitud en 4 conductores (Información, Accesibilidad, Tiempo y Resultado de la Gestión/Entrega) y en 8 criterios. Por tal motivo, se sugiere la adaptación de la definición de los 6 conductores de la Norma Técnica para

también considerar el resultado de los criterios identificados en la literatura. Este resultado preliminar fue denominado Redefinición 1.

El quinto objetivo específico es validar la adaptación de los conductores con especialistas y ciudadanos. En primer lugar, se concluye a partir de las entrevistas a especialistas que la Redefinición 1 sí establece criterios que inciden en la calidad de servicio, así como la necesidad de modificar, incorporar y eliminar algunos criterios. Los resultados de las entrevistas a especialistas fueron en total 12 criterios propuestos para los 6 conductores existentes, y la creación de 1 conductor en la Redefinición 1. Esta se compone de los conductores y criterios de la Norma técnica, herramientas internacionales y propuestas de especialistas. Después de ello, se inicia la validación con ciudadanos.

En segundo lugar, se realizaron entrevistas cualitativas semiestructuradas a una muestra no probabilística de 27 ciudadanos. Los cuales voluntariamente participaron en la investigación. Sin embargo, solo se analizó en conjunto las respuestas de 25 ciudadanos, ya que dos de los entrevistados eran personas de 59 y 60 años de edad, quienes no pertenecen al rango de edad que prefiere en mayor medida realizar servicios públicos de manera digital. Se concluye que los ciudadanos proponen 13 criterios para los 7 conductores existentes, siendo este el modelo final, denominado Redefinición 3.

Todo lo antes mencionado contribuyó a alcanzar el objetivo general, la Redefinición 3, el cual es proponer conductores y criterios, a partir de la adaptación de conductores de la Norma Técnica, que inciden en la satisfacción del ciudadano, por ende, en la calidad, al realizar servicios transaccionales digitales (trámites digitales). Ello porque a partir del proceso seguido se concluyó que los conductores de la Norma Técnica debían ser adaptados al contexto digital. Lo que permite tener un modelo inicial que establece calidad de los servicios digitales. A continuación, se presenta la composición de la Redefinición de cada conductor.

En el caso del conductor Información se mantienen los criterios que propone la Norma Técnica de lenguaje sencillo, preciso, claro y oportuno, de tal manera que brinde una comunicación fluida sobre los requisitos y el procedimiento del servicio transaccional digital. Sin embargo, el conductor final propuesto agrega el criterio de brindar la información a través de videotutoriales, manuales o ilustraciones gráficas, lo cual surgió de la literatura (herramientas internacionales) y fue validado tanto con especialistas como ciudadanos. Asimismo, se agrega a la definición el criterio de proporcionar servicios de contacto a disposición de atención al ciudadano, el cual también surgió en la literatura y fue validado con especialistas y ciudadanos. Finalmente, la definición también incluye el criterio de trazabilidad, la cual surgió como propuesta

de especialistas y se mantuvo hasta la redefinición final, pues los ciudadanos también hicieron referencia a ello.

En cuanto al conductor Accesibilidad se mantiene el criterio que propone la Norma Técnica de horarios que permitan al ciudadano realizar sus consultas y ejecución del servicio. En ese sentido, para la definición final del conductor propuesto, se especifica que el horario de atención debe ser 24/7, el cual surge de la literatura (herramientas internacionales), y fue validado por los especialistas y ciudadanos. Asimismo, se agregaron los criterios de omnicanalidad, inclusividad, interoperabilidad y disponibilidad, los cuales surgieron de las entrevistas con especialistas y fueron validados por los ciudadanos, quienes adicionaron a estos criterios propuestas incluidas en la definición final. Por último, respecto al criterio de seguridad integral, este pasa a ser parte del conductor de Confianza, a ser explicado más adelante.

Respecto al conductor Tiempo, se mantiene el concepto que propone la Norma Técnica definido como "periodo que le toma a la persona recibir el bien o servicio", considerando desde la espera, hasta la obtención del resultado. Sin embargo, el conductor final propuesto agrega el criterio de cumplimiento de los plazas establecidos y esperados por los ciudadanos, el cual surgió de la literatura (herramientas internacionales) y fue validado tanto por los especialistas como por los ciudadanos.

En relación al conductor Confianza, se mantienen los criterios iniciales de la Norma Técnica en cuanto a la confianza y legitimidad que la entidad pública genera en las personas, lo cual también se apoya en el hecho de contar con una plataforma, la cual brinde atributos que proporcionan privacidad y seguridad a los datos personales y al proceso de transacción de los ciudadanos, lo cual fue encontrado en la literatura (herramientas internacionales); y así mismo fue validado por los especialistas y ciudadanos. Por último, se agrega a la definición del conductor el contar con una pasarela de pagos y visibilidad del nombre y logo de la entidad en la plataforma para generar seguridad en los ciudadanos al usar la plataforma digital para realizar servicios transaccionales.

Respecto al conductor Trato Profesional se mantiene el concepto que propone la Norma Técnica en relación a que quien ayude o absuelva dudas, debe caracterizarse por su profesionalismo, empatía y buen trato. De esta manera, el conductor final propuesto agrega el criterio de disponibilidad, relacionado a la disposición de atender y de operar las 24/7, lo cual fue encontrado en la literatura (herramientas internacionales); y así mismo, fue validado por los especialistas y ciudadanos.

En cuanto al conductor Resultado de la Gestión/Entrega, se mantiene la definición de la Norma Técnica relacionado a la capacidad de la entidad de brindar el bien o servicio público de

la forma correcta, desde que se tiene el primer contacto con la persona hasta la entrega final en términos de eficiencia y eficacia, lo cual fue hallado también en la literatura (herramientas internacionales) y así mismo, fue validado por los especialistas y ciudadanos. Sin embargo, el criterio de fácil acceso a los requisitos se cambió al conductor de Accesibilidad, pues coincidía mejor con lo propuesto por dicho conductor en lo mencionado por los especialistas. En ese sentido, en relación a lo manifestado en la definición de la Norma Técnica de brindar un servicio con costo al alcance de la población ya no fue considerado, pues no fue valorado por los ciudadanos ni por los especialistas.

Por último, en relación del conductor Formato este fue creado y complementado en base a lo hallado en un primer lugar en la literatura (herramientas internacionales), pues se enfocaba en servicios gubernamentales brindados por el canal digital. De esta manera, los criterios relacionados a que el diseño de la página web sea visualmente atractiva, tenga una interfaz organizada, la cual permita una ruta de interacción simple de utilizar en la prestación del servicio digital fue validado tanto por los especialistas como por los ciudadanos. Asimismo, en la propuesta final se agregó la definición referida a contener un diseño profesional, interfaz compatible para diferentes dispositivos y poseer una página actualizada, los cuales fueron hallados y validados por los ciudadanos. Así, también por lo hallado en las entrevistas a los ciudadanos en el conductor de Accesibilidad se sugiere adicionar herramientas auditivas y lenguaje de señas, como también herramientas de traducción a las diversas lenguas del Perú, pues dichos criterios se relacionan más con los atributos que el mismo canal puede ofrecer, lo cual es parte del formato de una plataforma digital.

Cabe resaltar que los conductores más valorados por los ciudadanos al momento de utilizar los servicios transaccionales digitales fueron en orden de prioridad; en primer lugar, conductor de Formato, debido a que las personas valoran especialmente el poder contar con un servicio de fácil uso; en segundo lugar, del conductor de Información, pues los ciudadanos valoran el poder contar con una información completa y clara respecto al proceso del servicio transaccional y; en tercer lugar, el conductor de Tiempo, debido a que se requiere que los servicios cumplan con los plazos establecidos por las entidades.

SUGERENCIAS

El presente trabajo de investigación tiene el objetivo de identificar cuáles son las variables que inciden en la satisfacción de los ciudadanos cuando realizan servicios transaccionales en plataformas virtuales de entidades del Estado. Se sugiere para futuras investigaciones evaluar no sólo las plataformas virtuales, si no también aplicativos y otros medios digitales por los cuales se presta estos servicios. Asimismo, se sugiere que se tome en cuenta a las personas jurídicas (ámbito privado y público) en el uso de servicios públicos brindados por este canal. También es importante considerar en los siguientes trabajos de investigación las variables que inciden en los servicios no transaccionales.

A partir de las variables identificadas, se sugiere en futuras investigaciones el desarrollo de una herramienta de medición de la satisfacción de los usuarios en el uso de estos servicios digitales, de tal manera que los resultados proporcionen insights a las entidades del Estado para propuestas de mejora de estos servicios prestados.

Finalmente, se sugiere también investigar las variables que inciden en la calidad de los servicios digitales, en base a la definición de calidad de procesos y considerar esta evaluación también desde la perspectiva de la Entidad Pública.

REFERENCIAS

- Agrawal, A., (2009). Assessing E-Governance Online-Service Quality (EGOSQ). En G.P. Sahu, Y.K.Dwivedi, V. Weerakkody (Eds), *E-Government Development and Diffusion: Inhibitors and Facilitators of Digital Democracy* (133-147). India:ICFAI Business School. Recuperado de <https://www-igi-global-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/gateway/chapter/full-text-pdf/8981>
- Alanezi, M.A., Mahmood, A.K. & Basri, S. (2012a). A proposed model for assessing E-government service quality: An E-S-QUAL approach. *2012 International Conference on Computer and Information Science, ICCIS 2012 - A Conference of World Engineering, Science and Technology Congress, ESTCON 2012 - Conference Proceedings, 1*, 130-135. Recuperado de <https://ieeexplore-ieee-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6297226>
- Alanezi, M.A., Mahmood, A.K. & Basri, S. (2012b). E-government service quality: A qualitative evaluation in the case of Saudi Arabia. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 54 (1). Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/abs/10.1002/j.1681-4835.2012.tb00382.x>
- Arias, M.I & Gastaud, A.C. (2018). Digital government for E-government service quality: A literature review. *ICEGOV'18*, 7-17. Recuperado de <https://dl-acm-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/10.1145/3209415.3209422>
- Atalaya Pinedo, D. A. y Tarazona Sanchez, I. M. (2020). Identificación de factores críticos para la implementación exitosa del Gobierno Digital en el Perú desde la perspectiva de actores relacionados al Poder Ejecutivo (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18347/ATALAYA_PINEDO_TARAZONA_SANCHEZ.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Barrera-Barrera, R., Rey-Moreno, M. & Medina-Molina, C. (2019). Factores explicativos de la preferencia y uso de la administración electrónica en España. *Rev. Adm. Pública*, 52(2). Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122019000200349&tlng=es
- Bhattacharya, D., Gulla, U. & Gupta, MP (2012). Modelo de calidad de servicio electrónico para portales del gobierno indio: perspectiva de los ciudadanos. *Revista de gestión de información empresarial*, 25 (3), 246-271.

- BID (2021). *Servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Servicios-publicos-y-gobierno-digital-durante-la-pandemia-Perspectivas-de-los-ciudadanos-los-funcionarios-y-las-instituciones-publicas.pdf>
- CAPECE (s.f.). Cámara Peruana de Comercio Electrónico del Perú. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/pasarelas-de-pago-peru/>
- Carrera-Mora Ó., Ovando C., Villafuerte L. & Parada A. (2019). La relación de la perspectiva de eficiencia del ciudadano con su comportamiento de uso de los servicios de e-gobierno municipal. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 29(74), 133.
- Connolly, R., Bannister, F. y Keaney, A. (2010) Government website service quality: A study of the Irish revenue online service. *European Journal of Information Systems*, 19(6) ,649-667. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/46155230_Government_website_service_quality_A_study_of_the_Irish_revenue_online_service
- De Andrade, V., Gomes, M.M.M.F., Iwama, G.Y., Pedrosa, G. V., Menezes, V. G., Pereira, W. C. M., & Da Costa, R. M. (2019). Evaluating government services based on user perspective. *ACM International Conference Proceeding Series*, 425-432. Recuperado de <https://dl-acm-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/10.1145/3325112.3325224>
- Decreto Legislativo N° 1412 (2018). Decreto Legislativo que Aprueba la Ley de Gobierno Digital. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/353216/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-gobierno-digital-decreto-legislativo-n-1412-1691026-1.pdf>
- Decreto Legislativo N°1497 (2020) Decreto Legislativo que establece medidas para promover y facilitar condiciones regulatorias que contribuyan a reducir el impacto en la economía peruana por la emergencia sanitaria producida por el COVID-19. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-establece-medidas-para-promover-y-fa-decreto-legislativo-n-1497-1866211-4>
- Decreto Supremo N° 063-2007-PCM (2007). Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EDA6B38A5A84970E05257E3E00731BD6/\\$FILE/D_S_N%C2%BA_063-2007-PCM.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EDA6B38A5A84970E05257E3E00731BD6/$FILE/D_S_N%C2%BA_063-2007-PCM.pdf)
- Decreto Supremo N° 083-2011-PCM (2011). Decreto Supremo que aprueba la Creación de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado- PIDE. Recuperado de

http://www2.pcm.gob.pe/Transparencia/Resol_ministeriales/2011/DS-083-2011-PCM.pdf

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>

Decreto Supremo N° 022-2017-PCM (2017). Decreto Supremo que Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/266120-022-2017-pcm>

Decreto Supremo N° 042-2018-PCM (2018). Decreto Supremo que establece medidas para Fortalecer la Integridad Pública y Lucha contra la Corrupción. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-establece-medidas-para-fortalecer-la-int-decreto-supremo-n-042-2018-pcm-1639860-1/>

Decreto Supremo N° 056-2018-PCM (2018). Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno al 2021. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-general-de-gobierno-decreto-supremo-n-056-2018-pcm-1651713-2/>

Deng, H. Karunasena, K. & Xu, W. (2017). Evaluating the performance of e-government in developing countries. *A public value perspective. Evaluating the performance of e-government*. 1(28), 169-190.

Fan J., Yang W. (2015). Study on E-Government Services Quality: The Integration of Online and Offline Services. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3), 693-718.

Fath-Allah, A., Cheikhi, L., Al-Qutaish, R. E. & Idri, A. (2014). A Comparative Analysis of E-Government Quality. *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 8(11), 3345-3349. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/269696209_A_Comparative_Analysis_of_E-Government_Quality_Models

Gobierno del Perú (2020a). *PCM inicia ejecución de Agenda Digital al Bicentenario*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/85311-pcm-inicia-ejecucion-de-agenda-digital-al-bicentenario>

Gobierno del Perú (2020b). *Plataforma Nacional de Interoperabilidad del Estado*. Recuperado de <https://www.gob.pe/741-plataforma-de-interoperabilidad-del-estado>

- Gutiérrez Rodríguez, P., Vázquez Burguete, J. L., Vaughan, R., & Edwards, J. (2009). Quality dimensions in the public sector: Municipal services and citizen's perception. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 6(1), 75-90.
- Hernandez, R, Fernández, C, Baptista M. (2014) *Metodología de la Investigación*. México DF, México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.
- IPAE (2020). *CADE Digital 2020: Clausura* [Video]. Perú: IPAE. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=VM9vLrLIVUQ&feature=emb_title
- Jaafar, A., Khalit, M.Hamid S., Hussain, A. (2019). eGovernment service quality measurement scales: A literature review. *International Conference on Innovation and Intelligence for Informatics, Computing, and Technologies (3ICT)*.
- Kaisara, G., Pather S. (2011). The e-Government evaluation challenge: A South African Batho Pele-aligned service quality approach. *Government Information Quarterly*. 2(28), 211-221.
- La Cámara. (2020). El camino del gobierno peruano hacia la digitalización. *Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima*. Recuperado de <https://lacamara.pe/el-camino-del-gobierno-peruano-hacia-la-digitalizacion/>
- Ley N° 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Congreso de la República del Perú (2002). Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)
- Lindgren, I, Madsen, C, Hofmann, S, y Melin, U (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*, 36 (3), 427-436. Recuperado de [https://www.sciencedirect-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/science/article/pii/S0740624X1830385X?via%3Dihub](https://www.sciencedirect.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/science/article/pii/S0740624X1830385X?via%3Dihub)
- Malhora, N (2008). *Investigación de Mercados*. Puebla, México: Pearson Educación.
- Moreira de Carvalho, R., Faria P. Alexandre, I. Alturas B (2016). Qualidade dos sitios Web da Administração Pública Portuguesa. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*. (20), 78-98.
- Mosaad, A., Ramadan, N., Hefny H. (2019). E-government Adoption: A Literature Review and A Proposed Citizen-Centric Model. *Electronic Government, An International Journal*. 15(4), 392-416.

- Napitupulu, D., Hidavat, R., Albar, Mooduto, H.A. y Yuhezizar (2018). Is E-Government Service Quality (e-GovQual) Model Still Relevant? A Study in the context of Indonesian Government. 8th International Conference on Computer Science and Information Technology (CSIT), 155-160.
- OECD (2019) *Digital Government in Peru. Working closely with citizens*. OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0c1eb85b-en>.
- Ordóñez Estremadoyro J. E., & Zatta Flores J. A., (2016). Plan de negocio para la implementación del servicio de pasarela de pagos para comercio electrónico en el Perú. (Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/620928/TESIS_PASARELA_PAGOS_CE_JO_AZ_v1.7.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Pacheco, D. E., Galvis-Lista, E. A., & González-Zabala, M. P. (2017). Análisis de variables e indicadores para medir las fases de desarrollo del e-gobierno. *UIS Ingenierías*, 16(2), 9–21.
- Papadomichelaki, X., Mentzas G. (2009) A Multiple-Item Scale for Assessing E-Government Service Quality. *Electronic Government, 8th International Conference*, 163-175. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/221560954_A_Multiple-Item_Scale_for_Assessing_E-Government_Service_Quality
- Papadomichelaki, X., Mentzas G. (2012). e-GovQual: A multiple-item scale for assessing e-government service quality. *Government Information Quarterly*. 29 (1), 98-109.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7 (3), 213-233.
- PCM. (2012). *Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017- Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática*. Obtenido de Presidencia del Consejo de Ministro: <http://www2.pcm.gob.pe/clip/PLAN%20NACIONAL%20DE%20GOBIERNO%20ELECTRONICO.pdf>
- PCM (2013a). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Recuperado de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- PCM (2013b). Secretaría de la Gestión Pública. Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública.
- PCM (2014). Servicios en Línea para el ciudadano. Catálogo de servicios en línea de la administración pública – Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática.

Obtenido de Presidencia de Consejo de Ministros:
https://www.tramites.gob.pe/catalogo/docs/Catalogo_de_Servicios_en_linea_de_la_Administracion_Publica.pdf

PCM (2015). Secretaría de la Gestión Pública. Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública.

PCM (2019a). *Manual para la Implementación de la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público*. Recuperado de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/05/Manual-amigable-de-la-NT-de-Calidad.pdf>

PCM (2019b). Secretaría de la Gestión Pública. Lineamientos N° 001-2019-SGP. “*Principios de actuación para la modernización de la gestión pública*”.

PCM (2019c). *Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público*. Recuperado de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Norma-T%C3%A9cnica-para-Calidad-de-Servicios.pdf>

PCM (2019d). Municipalidades tipo E, F y G no están obligadas a aplicar la Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público. Lima: *Municipio al día*. Recuperado de <https://municipioaldia.com/normaslegales/municipalidades-tipo-ef-y-g-no-estan-obligadas-a-aplicar-la-norma-tecnica-para-la-gestion-de-la-calidad-de-servicios-en-el-sector-publico/>

PCM (2019e). *Estándares de Interoperabilidad de la Plataforma de Interoperabilidad del Estado*. Recuperado de https://www.peru.gob.pe/normas/docs/Estandares_Interoperabilidad_PIDE_SEGDI.pdf

PCM. (2020). *Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana 2017 – Presidencia del Consejo de Ministros*. Obtenido de Presidencia del Consejo de Ministros: <https://sgp.pcm.gob.pe/tag/encuesta-nacional-de-satisfaccion-ciudadana-2017/>

PCM. (s.f). Lineamientos generales y consideraciones para diseñar. Recuperado de <https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales>

Pérez, S. (2020). Las 21 metas para que los peruanos accedan a servicios digitales. Lima, Perú: Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/gobierno-fija-21-metas-para-que-peruanos-accedan-a-servicios-digitales-peru-transformacion-digital-noticia/?ref=gesr>

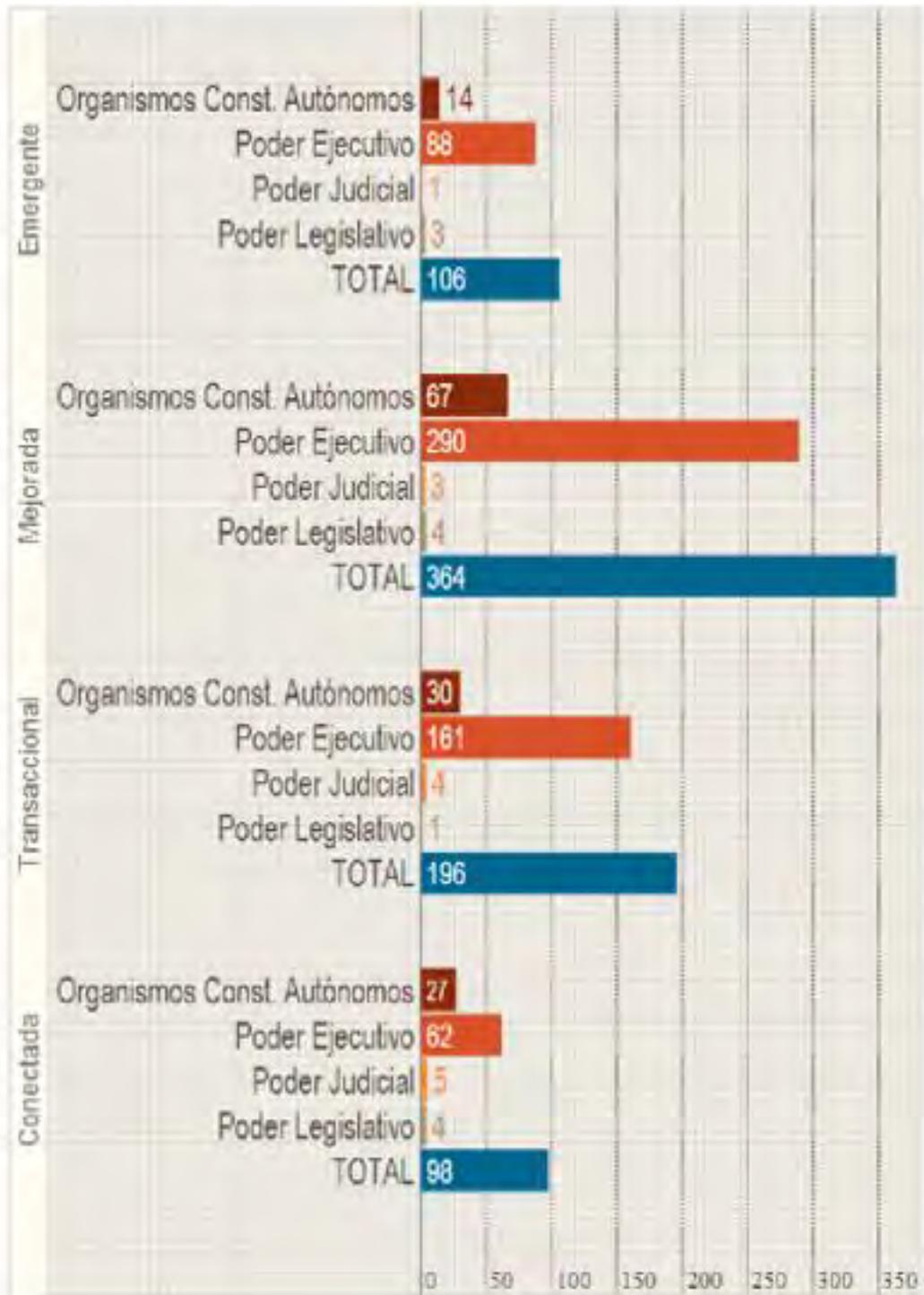
- Reguant-Álvarez, M. y Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9 (1), 87-102. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/110707/1/654735.pdf>
- Resolución de Secretaría de Gobierno Digital N° 005-2018-PCM/SEGDI (2018). Aprueban Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital.
- Romero, T. y Sandoval, R. (2016). La tecnología en el gobierno: estudio exploratorio de portales de transacciones en México. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 13 (3), 27-49. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11799/66187>
- Sá F., Rocha, A., y Pérez M. (2016). From the quality of traditional services to the quality of local e-Government online services: A literature review. *Government Information Quarterly* (1).
- Sá F., Rocha, A., y Pérez M. (2016). Quality models for online e-Government services. Conference: 2014 9th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI).
- Sánchez F., Pérez Cota, M y Rocha, Á. (2016). From the quality of traditional services to the quality of local e-Government online services: A literature review. *Government Information Quarterly*, 33 (1), 149-160.
- Shareef, M., Archer, N. & Dwivedi, Y. (2015). An Empirical Investigation of Electronic Government Service Quality: From the Demand Side Stakeholder Perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(3-4), 339-354. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2013.832477>
- Sharma, R. Jayasimha, K. (2016). Assessment of e-government service quality: An emerging market perspective. *The Marketing Review* 16(1), 62-77.
- Tariq, I., Kamil, A., Jung, T. (2013). A review of e-service quality dimensions in user satisfaction. Conference: Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS), 2013 International Conference on.
- Vicher-García, M (2012). Utilidad o futilidad: calidad e ISOs en la administración pública. *Revista de Ciencias Sociales Convergencia*. 19(60), 205-228. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/262662526_Utilidad_o_futilidad_calidad_e_ISO_s_en_la_administracion_publica
- Ziamba, E., Papaj, T. & Descours, D. (2014). Assessing the quality of e-government portals – the Polish experience. *2014 Federated Conference on Computer Science and Information*

Systems, 2, 1259–1267. Recuperado de <https://annals-csis.org/proceedings/2014/pliks/121.pdf>



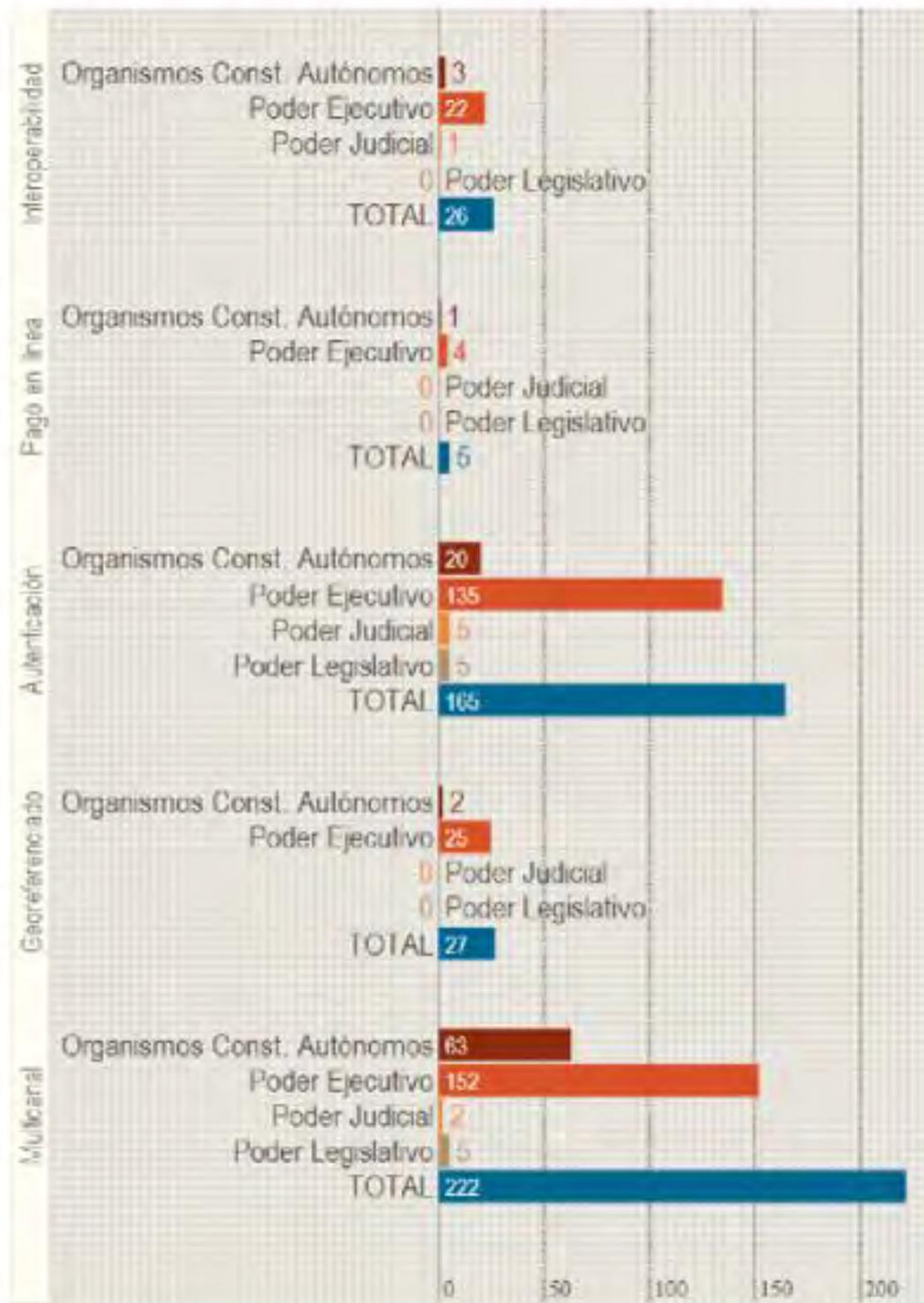
ANEXO A: Servicios en Línea

Figura A1: Cantidad de servicios en línea web según etapas de interacción del servicio y tipo de entidad al 2014



Fuente: PCM (2014)

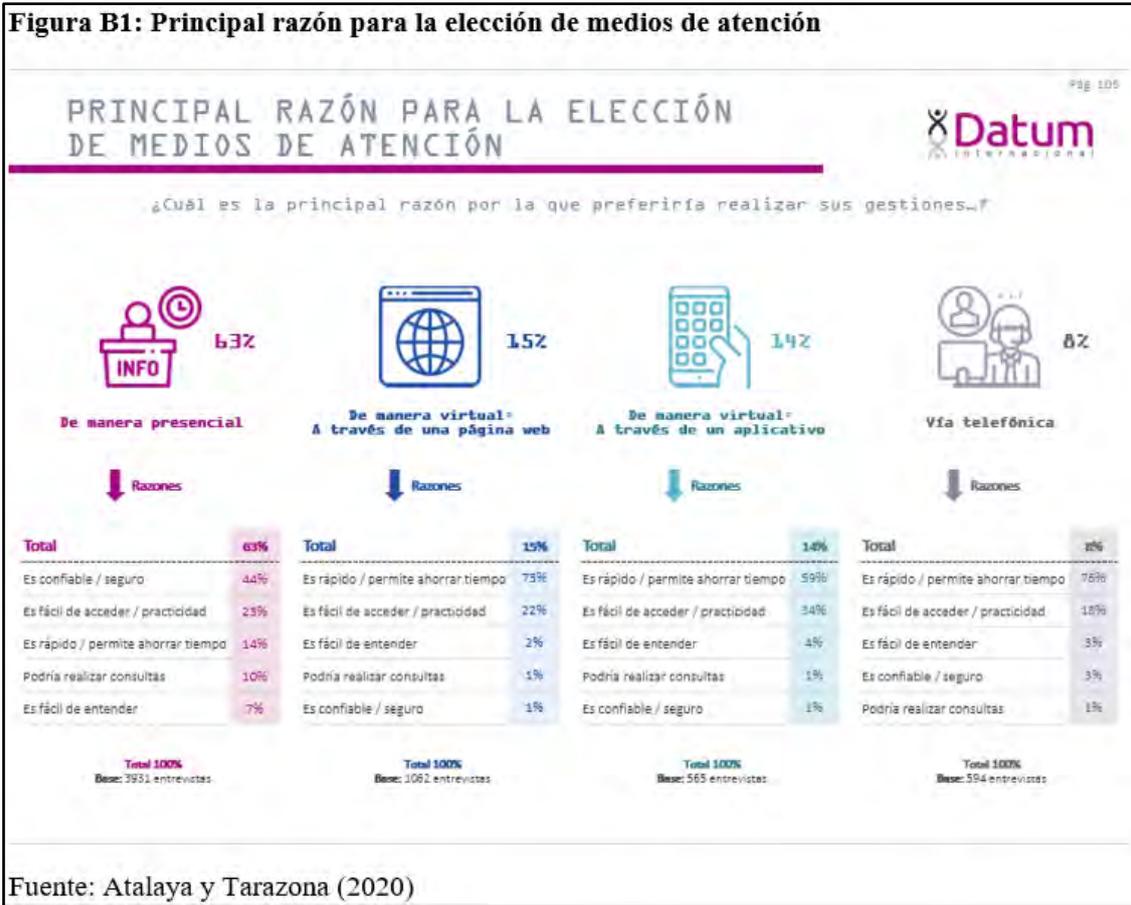
Figura A2: Servicios en línea según característica del servicio del Catálogo del 2014



Fuente: PCM (2014)

ANEXO B: Medios por donde se realiza la gestión

Figura B1: Principal razón para la elección de medios de atención



ANEXO C: Tabla de Data Universal

Tabla C1: Matriz de la literatura

Lectura	Autor de la lectura/ Año	Año de la herramienta	Autor de la herramienta	Herramienta	País	Perspectiva	Canal/servicio
From the quality of traditional services to the quality of local e-Government online services: A literature review	Sá F., Rocha A. & Pérez M. (2016)	2009	Li y Suomi	SERVQUAL	N/A	Ciudadano	Canal y Servicio
		N/A	N/A	SERVQUAL	N/A	Ciudadano	Canal
		2010	Alanezi y otros	SERVQUAL	N/A	Ciudadano	Canal
		1992	Cronin & Taylor	SERVPERF	N/A	Ciudadano	Canal
		2005	Parasuraman et al	E-S-Qual	N/A	Cliente	Canal y servicio
		2010	Vieira	E-S-Qual	N/A	Ciudadano	Canal
		2012	Zaidi y Qteishat	E-S-Qual	N/A	Ciudadano	Canal y Servicio
		N/A	De Andrade y otros	E-S-Qual	N/A	Ciudadano	Canal
		2002	Loiacono, Watson and Goodhue	WebQual	N/A	Diseñadores web	Canal y Servicio
		2012	Zaidi and Qteishat	Marco e-GSQA	India	Ciudadano	Canal y Servicio
		2014	Hien	E-SERVICE PERSPECTIVE	N/A	Ciudadano	Canal y Servicio
		2001	Yoo y Donthu	SITEQUAL	N/A	Ciudadano	Canal y servicio

Tabla C1: Matriz de la literatura (continuación)

Lectura	Autor de la lectura/ Año	Año de la herramienta	Autor de la herramienta	Herramienta	País	Perspectiva	Canal/servicio
		2006	H. H. Bauer, T. Falk, and M. Hammerschmidt	e-TRANSQUAL	N/A	Ciudadano	Canal y Servicio
		2011	Ding	e-SELFQUAL	N/A	N/A	Canal y Servicio
		2009	Papadomichelaki y Mentzas	e-GovQual	N/A	Ciudadano	Canal y Servicio
		2009	Agrawal	E-GOSQ	N/A	N/A	Canal y Servicio
Evaluating Government Services Based on User Perspective	De Andrade, V., Gomes, M.M.M.F., Iwama, G.Y., Pedrosa, G. V., Menezes, V. G., Pereira, W. C. M., & Da Costa, R. M. (2019)	2019	De Andrade, Yukari, Gomes, Marília, Vitor, Pereira, Da Costa	Br--GovQual	Brasil	Ciudadano	Canal y Servicio
		N/A	DeLone & McLean	DeLone & McLean	N/A	Ciudadano	Canal y Servicio
		N/A	N/A	TAM	N/A	Ciudadano	Canal
Assessing E-Governance Online-Service Quality (EGOSQ)	Agrawal A. (2009)	1985	Parasuraman, Zeithaml, and Berry	SERVQUAL	N/A	Cliente	Canal
		1992	Cronin y Taylor	SERVPERF	N/A	Ciudadano	Canal
		2009	Anand Agrawal	E-GOSQ	N/A	Ciudadano	Canal

Tabla C1: Matriz de la literatura (continuación)

Lectura	Autor de la lectura/ Año	Año de la herramienta	Autor de la herramienta	Herramienta	País	Perspectiva	Canal/servicio
A Multiple-Item Scale for Assessing E-Government Service Quality	Papadomichelaki, X., Mentzas G. (2009)	2009	Xenia Papadomichelaki and Gregoris Mentzas	E-GovQual	N/A	Ciudadano	Canal y servicio
eGovernment service quality measurement scales:A literature review	Jaafar, A., Khalit, M.Hamid S., Hussain, A. (2019)	2006	H. H. Bauer, T. Falk, and M. Hammerschmidt	eTransQual	N/A	Ciudadano	Canal y Servicio
		2012	Duman Kurt and B. Atrek	E-S-Qual	N/A	Ciudadano	servicio
		1988	Parasuraman, V. a Zeithaml, and L. L. Berry	SERQUAL	N/A	Ciudadano	servicio
		1992	J. J. Cronin and S. A. Taylor	SERVPERF	N/A	Ciudadano	Canal
A review of e-service quality dimensions in user satisfaction	Tariq, I., Kamil, A., Jung, T. (2013)	1985	Parasuraman, Zeithaml, and Berry	SERVQUAL	N/A	Cliente	canal
		1992	J. J. Cronin and S. A. Taylor	SERVPERF	N/A	Ciudadano	Canal
Digital Government for E-Government Service Quality: a Literature Review	Arias, M.I & Gastaud, A.C. (2018)	2018	María Isabel Arias/ Antônio Carlos Gastaud Maçada	E-Government Service Quality	N/A	N/A	N/A

Tabla C1: Matriz de la literatura (continuación)

Lectura	Autor de la lectura/ Año	Año de la herramienta	Autor de la herramienta	Herramienta	País	Perspectiva	Canal/servicio
Digital Government for E-Government Service Quality: a Literature Review	Arias, M.I & Gastaud, A.C. (2018)	2015	Agrawal et al	E-GOSQ	INDIA	Ciudadano	servicio
		N/A	Barnes and Vidgen	E-QUAL	UK	Ciudadano	Canal
		N/A	Bhattachary	E-SERVICE QUALIT	INDIA	Ciudadano	Canal
		N/A	Garcia	g-Quality	BRASIL	Ciudadano	Canal
Government website service quality: A study of the Irish revenue online service	Connolly, R., Bannister, F. y Keaney, A. (2010)	1985-1988	Parasuraman	SERVQUAL	N/A	Ciudadano	Canal
		2000	Loiacono	WebQual	N/A	Diseñadores web	Canal
		2002	Barnes & Vidgen	WebQual	N/A	Ciudadano	Canal
		2001	Yoo & Donthu	SITEQUAL	N/A	Ciudadano	Canal y servicio
		2000	Szymanski & Hise	e-Satisfaction model	N/A	Ciudadano	Servicio
		2003	Wolfenbarger & Gilly	eTailQ	N/A	N/A	N/A
E-service quality model for Indian government portals: citizens' perspective	Bhattacharya, D., Gulla, U. & Gupta, MP (2012)	N/A	N/A	E-Service Quality/ Bhattachary	N/A	Ciudadano	Servicio
		N/A	N/A	e-GovQual	N/A	Ciudadano	Canal
Is E-Government Service Quality (e-GovQual) Model Still Relevant? A Study in the context of Indonesian Government	Napitupulu, D., Hidavat, R., Albar, Mooduto, H.A. y Yuheizar (2018)	N/A	N/A	e-GovQual	N/A	Ciudadano	Canal
Assessment of e-government service quality: An emerging market perspective	Sharma, R. Jayasimha, K. (2016)	2008	Shah y Wadhwa	EGOSVQ	N/A	Ciudadano	Canal y servicio
		2009	Papadomichelaki y Mentzas	e-GovQual	N/A	Ciudadano	Canal y servicio

Tabla C1: Matriz de la literatura (continuación)

Lectura	Autor de la lectura/ Año	Año de la herramienta	Autor de la herramienta	Herramienta	País	Perspectiva	Canal/servicio
		2012	Bhattacharya, Gulla, & Gupta	N/A	India	Ciudadano	canal
Quality models for online e-Government services	Sá F., Rocha, A., y Pérez M. (2016).	2009	Papadomichelaki y Mentzas	e-GovQual	N/A	Ciudadano	Canal y servicio
		2012	Mohammed Ateeq Alanezi, Ahmad Kamil Mahmood & Shuib Basri	E-GOVERNMENT SERVICE QUALITY	N/A	Ciudadano	Canal y servicio
		2012	Zaidi and Qteishat	e-GSQA	India	Ciudadano	Canal y servicio
Assessing the quality of e-government portals – the Polish experience	Ziemba, E., Papaj, T. & Descours, D. (2014)	2013	Ewa Siemba, Tomasz Papaj & Danuta Descours	ISO/IEC 25010	Polonia	Perspectiva de trabajadores de entidad pública.	Canal
A Comparative Analysis of E-Government Quality	Fath-Allah, A., Cheikhi, L., Al-Qutaish, R. E. & Idri, A. (2014)	2013	Ulman y col.	ISO 25010	N/A	Ciudadano	Canal
		2013	Osama y col.	ISO 9126	N/A	Lado de la oferta	Canal
		2014	Hien	N/A	N/A	Cliente	Canal y servicio
		N/A	Elling & col.	WEQ	N/A	Ciudadano	Canal y servicio
		2009	Papadomichelaki y Mentzas	E-GovQual	N/A	Ciudadano	Canal y servicio
		2011	Kasara y Pather	e-GovSqual	N/A	Cliente	Canal y servicio
		2007	Henriksson et al	EGWET	N/A	Lado de la oferta	Canal
		2012	Battacharya et al	N/A	N/A	Ciudadano	Canal

Tabla C1: Matriz de la literatura (continuación)

Lectura	Autor de la lectura/ Año	Año de la herramienta	Autor de la herramienta	Herramienta	País	Perspectiva	Canal/servicio
An Empirical Investigation of Electronic Government Service Quality: From the Demand Side Stakeholder Perspective	Shareef, M., Archer, N. & Dwivedi, Y. (2015)	2015	Shareef, M., Archer, N. & Dwivedi, Y.	eGov	Canadá	Ciudadano	Canal y servicio
E-GOVERNMENT SERVICE QUALITY: A QUALITATIVE EVALUATION IN THE CASE OF SAUDI ARABIA	Alanezi, M.A., Mahmood, A.K. & Basri, S. (2012b)	2001	Yoo & Donthu	SITEQUAL	N/A	Ciudadano	Canal y servicio
		2002	Madu & Madu	N/A	N/A	N/A	Canal y servicio
		2011	Mohammed Ateeq Alanezi, Ahmad Kamil Mahmood & Shuib Basri	E-Government Service Quality	Arabia Saudita (2011)	Profesionales que accedieron a servicios de gobierno electrónico	Servicio
Factores explicativos de la preferencia y uso de la administración electrónica en España	Barrera-Barrera, R., Rey-Moreno, M. & Medina-Molina, C. (2019)	N/A	N/A	Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM)	N/A	N/A	N/A
		N/A	N/A	Teoría de Difusión de Innovaciones (DOI)	N/A	N/A	N/A
		N/A	N/A	Teoría Unificada de Aceptación y Uso de la Tecnología (Utaut)	N/A	N/A	N/A
		1985 y 1988	Parasuraman	SERVQUAL	N/A	Ciudadano	Canal
		2002	Aaladwani y Palvia	N/A	N/A	Cliente	Canal
		2006	Colier y Bienstock	N/A	N/A	Cliente	Canal y servicio
		2000	Liu y Amett	N/A	N/A	N/A	Canal y servicio
		2012	Papadomichelaki y Mentzas	N/A	N/A	Ciudadano	servicio

Tabla C1: Matriz de la literatura (continuación)

Lectura	Autor de la lectura/ Año	Año de la herramienta	Autor de la herramienta	Herramienta	País	Perspectiva	Canal/servicio
		2014	Ramón Barrera-Barrera, Manuel Rey-Moreno & Cayetano Medina-Molina	N/A	N/A	Ciudadano	Servicio
Study on E-Government Services Quality: The Integration of Online and Offline Services	Fan J., Yang W.(2015)	2015	Jing Fan, Wenting Yang	Modelo de calidad de servicios de gobierno electrónico	N/A	Ciudadano y empresa	Canal
Qualidade dos sitios Web da Administração Pública Portuguesa	Moreira de Carvalho, R., Faria P. Alexandre, I. Alturas B (2016)	2016	Ricardo Moreira de Carvalho, Pedro Faria Lopes, Isabel Alexandre, Bráulio Alturas	Portugal	N/A	N/A	Canal y servicio
Evaluating the performance of e-government in developing countries A public value perspective	Deng, H. Karunasena, K. & Xu, W. (2017)	2017	N/A	Public value perspective	Sri Lanka	Ciudadano	Canal y servicio
		2011	Papadomichelaki y Mentzas	e-GovQual	N/A	Ciudadano	servicio
E-government Adoption: A Literature Review and A Proposed Citizen-Centric Model	Mosaad, A., Ramadan, N., Hefny H. (2019)	1989	Davis, F.D.	TAM	N/A	Cliente	Canal y servicio
		1995	Rogers, E.M.	Modelo de difusión de la innovación (DOI)	N/A	Cliente	Canal y servicio
		2003	Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. and Davis, F.D.	UTAUT	N/A	Cliente	Canal y servicio

ANEXO D: Tabla de Data Muestra

Tabla D1: Concepto de los conductores de las herramientas

Autor	Año	Herramienta	Conductores	Definición
Agrawal A. (2009)	2009	EGOSQ	Fiabilidad	La fiabilidad se refiere a los atributos de protección de información personal y privacidad, conseguir cosas hecho dentro del marco de tiempo esperado, consiguiendo las cosas bien hechas a la primera, navegación rápida en el sitio web sin atascos frecuentes y, disponible la capacidad de los servicios en línea todos los días y en tiempo absoluto
			Recursos	Se refiere a que tienen que proporcionar información útil a los usuarios y tienen que actualizar la información con frecuencia. Los usuarios esperan que los sitios web sean un sitio de recursos que tenga toda la información que necesitan.
			Utilidad	La dimensión de la utilidad consiste en atributos como la disponibilidad de diversas opciones de contacto en línea fáciles de usar, la interacción amistosa y cortés de los empleados, la disponibilidad de una amplia gama de servicios a través de un solo sitio web y la disponibilidad de características personalizadas según las necesidades de los usuarios
			Seguridad	Los usuarios esperan transparencia de los proveedores de servicios en línea en todas las transacciones y desean que se adopten medidas rápidas para atender a sus necesidades. Los usuarios también esperan opciones para ponerse en contacto con otros usuarios (a través de blogs/foros de debate) para que puedan compartir sus puntos de vista.
			Conveniencia	se espera que los usuarios dispongan de información fiable que les permita tomar decisiones rápidas de forma fácil de recuperar y utilizar
			Rendición de cuentas	Los usuarios esperan que los proveedores de servicios gubernamentales acepten la responsabilidad y tomar el control en caso de fallo o falla del servicio, y, el gobierno debe mostrar preocupación por los problemas que los usuarios enfrentan en caso de fallo del servicio

Tabla D1: Concepto de los conductores de las herramientas (continuación)

Autor	Año	Herramienta	Conductores	Definición
			Atractivo del sitio web	Un sitio web bien diseñado y organizado con un aspecto impresionante
Bhattacharya, D., Gulla, U. & Gupta, MP (2012)	2012	E-SERVICE QUALITY	Centralidad del ciudadano	La experiencia del usuario desempeña un papel decisivo en la difusión del gobierno electrónico, por lo que las funciones orientadas al ciudadano son un criterio esencial para el gobierno en línea
			Usabilidad	La capacidad de los ciudadanos para utilizar los portales depende principalmente de la facilidad de uso de las aplicaciones basadas en la web. Se espera que la información proporcionada sea completa en todos los aspectos con elaborada explicación, vínculos de trabajo bien definidos para crear confianza y seguridad en los ciudadanos.
			Privacidad y Seguridad	El sitio de la transacción debe tomar completa responsabilidad de todas las transacciones mediante la integración de funciones en lugar de redirigir al ciudadano a los correspondientes departamentos autorizados de la web
			Utilidad de información	Relevancia del contenido, información organizada y personalizada presentación son algunos de los criterios para obtener información útil.
			Transparencia en la transacción	Una interacción bidireccional entre los usuarios y los departamentos gubernamentales especificados se establece para completar la transacción electrónica. Esta modalidad de transacción es tan crítica como el nivel de seguridad tiene que ser monitoreado para el procedimiento completo de pago hasta que el usuario confirma haberlo recibido.
			Información comprensible	Es necesario que el contenido de la web garantizar una información suficiente y completa tanto para los usuarios existentes como para los nuevos usuarios.
Alanezi, M.A., Mahmood, A.K. & Basri, S. (2012b)	2012	E-GOVERNMENT SERVICE QUALITY	Facilidad de uso	El sitio web de gobierno electrónico es fácil de acceder y fácil de navegar. Esta dimensión se relaciona con la facilidad de completar una transacción

Tabla D1: Concepto de los conductores de las herramientas (continuación)

Autor	Año	Herramienta	Conductores	Definición
			Disponibilidad del sistema	Se refiere a la función técnica del sitio web público; es decir, acceso usando todo tipo de navegadores, tiempo de carga y libertad de congelamiento. Además, esta dimensión tiene una función bidireccional, ya que el sitio puede permitir a los usuarios cargar archivos en formato común.
			Privacidad y seguridad	Se refieren a la seguridad y protección de la información personal proporcionada por ciudadanos y otras personas en el sitio web de gobierno electrónico.
			Credibilidad	Se refiere a la medida en que un servicio anunciado en un sitio web del gobierno, como el correo electrónico o la telefonía, se realiza y es correcto en detalles y cargos.
			Interactividad	Se refiere a la interacción del sector público con los ciudadanos, lo que permite a los usuarios seguir su solicitud o tarea.
			Tiempo de procesamiento	Se refiere a la capacidad del sitio web de gobierno electrónico para prestar un servicio o cumplir una solicitud en un tiempo de respuesta razonable.
			Formato	Se refiere al atractivo visual del diseño del sitio web.
			Información	Se refiere a que la información disponible en el sitio web de la agencia gubernamental debe ser precisa, actual y fácil de entender.
			Personalización	Es una forma de inclusión para que un usuario pueda interactuar más cómodamente con la agencia.
			Capacidad de respuesta	Se refiere en la medida en que los sitios web de gobierno electrónico son eficaces para responder a las solicitudes.
			Contacto	La información de comunicación que forma parte del contacto incluye el número de teléfono, los servicios al cliente en línea y la dirección de la organización.

Tabla D1: Concepto de los conductores de las herramientas (continuación)

Autor	Año	Herramienta	Conductores	Definición
Papadomichelaki y Mentzas	2012	E-GOVQUAL	Facilidad de uso	Se define como lo fácil que es para los ciudadanos interactuar con el sitio web.
			Confianza (privacidad/ seguridad)	La confianza consiste en la privacidad y la seguridad y se define como la confianza del ciudadano hacia el sitio web en relación con la libertad sin duda durante el proceso del servicio. La privacidad consiste en la protección de la información personal. La seguridad se define principalmente como la protección de los usuarios fraude y pérdidas financieras.
			Funcionalidad del entorno de interacción (apoyo en la realización de formularios)	Los formularios desempeñan un papel integral en la administración electrónica al permitir a los usuarios comunicarse e interactuar con las administraciones públicas, permitiendo la recopilación de la información requerida.
			Fiabilidad	La fiabilidad se define como la confianza del ciudadano hacia el sitio del gobierno en relación con la entrega correcta y puntual del servicio.
			Contenido y apariencia de la información	Esta dimensión se refiere a la calidad de la información en sí misma como así como a la presentación y disposición de la misma, como el uso adecuado de color, gráficos y tamaño de las páginas web.
			Apoyo al ciudadano	El Apoyo Ciudadano se refiere a la ayuda proporcionada por la organización para ayudar a los ciudadanos en su búsqueda de información o durante sus transacciones
Kaisara y Pather	2011	(e-GovSqual) 2011	Diseño del sitio web	Hipervínculos, presentación de información personalizada, funcionalidad y tiempo de respuesta brindados de forma correcta
			Accesibilidad (Navegación)	Diseño de los sitios web que garanticen que todos puedan acceder al servicio

Tabla D1: Concepto de los conductores de las herramientas (continuación)

Autor	Año	Herramienta	Conductores	Definición
			Estética del sitio web	Buen aspecto del sitio web en cuento a forma y color
			Calidad de la información	Proporcionar información de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos
			Seguridad	Se encuentra muy relacionada a la confianza de un usuario para usar el servicio y en el proceso de uso.
			Comunicación	Permite que el ciudadano pueda dar su opinión respecto a la experiencia del uso servicio público digital
Shareef, M., Archer, N. & Dwivedi, Y. (2015)	2015	Shareef, M., Archer, N. & Dwivedi, Y. (2015)	Facilidad de interacción	El alcance de las interacciones generales de los ciudadanos con sitio web, en términos de diseño de sitios web, tecnología, software, organización de la información, búsqueda de información, recopilación de información, descarga de formularios y si es fácil y manejable para que los ciudadanos perciban su competencia y capacidad para usar el sitio web
			Cumplimiento	Hasta qué punto eGov cumple las expectativas y los requisitos de los ciudadanos con respecto a la disponibilidad y prestación de servicios públicos.
			Atención al cliente	La medida en que el personal de atención al cliente de eGov se ocupa y resuelve los asuntos y disputas de los ciudadanos de forma eficaz, eficiente, rápida y comprensiva.
			Confiabilidad (Seguridad y privacidad)	Hasta qué punto el sitio web de eGov puede brindar confianza en las actitudes de confiabilidad, credibilidad, seguridad e integridad entre los ciudadanos.

Tabla D1: Concepto de los conductores de las herramientas (continuación)

Autor	Año	Herramienta	Conductores	Definición
Deng, H. Karunasena, K. & Xu, W. (2017)	2017	Public value perspective/2017	Calidad de información	La calidad de la información se trata de la puntualidad, relevancia, precisión, comprensión, y el nivel de detalles de la información en la entrega del servicio.
			Funcionalidad del servicio	Disponibilidad de transacciones bidireccionales, la capacidad de pagar en línea, la capacidad de presentar formularios en línea la disponibilidad de interacciones simples, y la capacidad de descargar formularios en línea en la entrega de servicios de administración electrónica
			Orientación al usuario	Se trata de la prestación de servicios de administración electrónica con el objetivo de satisfacer las necesidades de los ciudadanos
			Eficiencia organizacional	Reducción de los costos de procesamiento
			Apertura	Se refiere a la transparencia de las organizaciones públicas. Está relacionado con la publicación de políticas y reglamentos públicos en línea, la divulgación de gráficos organizativos e información de contacto en línea, la difusión de presupuesto y gastos de las organizaciones públicas en línea, la capacidad de presentar quejas y comentarios en línea sobre las actividades gubernamentales, y la publicación de los detalles de las licitaciones públicas.
			Capacidad de respuesta	La capacidad de respuesta se trata de cómo las organizaciones públicas interactúan con el público a través de e-government. Está determinado por las percepciones de los ciudadanos sobre el valor de respuestas oportunas de las organizaciones públicas a sus consultas a través de canales de capacidad de rastrear sus aplicaciones,
Equidad	La equidad se trata de la disponibilidad de recursos para todos y la promoción de las diversidades de cultural, especialmente dentro de las comunidades minoritarias			

Tabla D1: Concepto de los conductores de las herramientas (continuación)

Autor	Año	Herramienta	Conductores	Definición
			Autodesarrollo	Se refiere al aprovechamiento de los recursos públicos para desarrollar conocimientos y habilidades de los ciudadanos a través de la formación y para mejorar las capacidades de individuos y comunidades
			Confianza	La confianza se refiere a la percepción de los ciudadanos con respecto a las transacciones específicas a través de la uso de la administración electrónica.
			Democracia Participativa	La democracia participativa se trata de la voluntad de las organizaciones públicas de público y permitir que los ciudadanos participen en la toma de decisiones.
			Sostenibilidad ambiental	Las aplicaciones de gobierno electrónico pueden aportar muchos beneficios a través del ahorro de energía, limitación de la duplicación, el intercambio de recursos, la reducción del uso del papel y la facilitación de participación de los ciudadanos en la toma de decisiones medioambientales

ANEXO E: Tabla de Benchmarking 1

Tabla E1: Cuadro comparativo de criterios de las herramientas

Dimensiones y elementos	Alanezi, Mahmood & Basri (2012)	Hepu & Kanishka (2017)	Kaisara & Pather (2011)	Papadomichela ki & Mentzas (2012)	Shareef, Archer, & Dwivedi (2015)	Anand Agrawal (2009)	Bhattacharya, Gulla \$ Gupta (2012)
FACILIDAD DE USO/DE INTERACCIÓN	X			X	X		
Fácil de encontrar lo que necesito	X		X	X	X	X	X
Puede navegar por el sitio	X				X	X	
Pasos sencillos para el servicio en línea	X	X			X		
Los pasos de registro son sencillos	X						
URL simple y fácil de recordar	X			X			
Puedo hacer mis tareas fácilmente mientras uso el sitio web.					X		
Similitud entre los sitios web de gobierno electrónico		X					
DISPONIBILIDAD DEL SISTEMA	X						
Siempre disponible	X	X		X		X	
Carga sus páginas rápido	X				X	X	
No choca en la hora punta	X						

Tabla E1: Cuadro comparativo de criterios de las herramientas (continuación)

Dimensiones y elementos	Alanezi, Mahmood & Basri (2012)	Hepu & Kanishka (2017)	Kaisara & Pather (2011)	Papadomichela ki & Mentzas (2012)	Shareef, Archer, & Dwivedi (2015)	Anand Agrawal (2009)	Bhattacharya, Gulla & Gupta (2012)
Todos los enlaces funcionan correctamente	X						
Me permite cargar archivos en archivos de formato común	X			X			
Es fácil descargar los documentos requeridos desde el sitio web.		X		X	X		
Funciona en todo tipo de navegador.	X						
Capacidad de pagar en línea		X					
Capacidad de presentar formularios en línea		X					
Disponibilidad de transacciones bidireccionales		X					
Presencia de un único sitio web para proporcionar toda la información		X				X	
PRIVACIDAD Y SEGURIDAD / CONFIABILIDAD	X	X	X	X	X		
Mi información personal está segura	X	X	X	X	X	X	X
Protege la información sobre mi tarjeta de crédito	X	X	X	X	X	X	
Me siento seguro al proporcionar información confidencial.	X			X	X	X	
Declaración de privacidad publicada	X				X		

Tabla E1: Cuadro comparativo de criterios de las herramientas (continuación)

Dimensiones y elementos	Alanezi, Mahmood & Basri (2012)	Hepu & Kanishka (2017)	Kaisara & Pather (2011)	Papadomichela ki & Mentzas (2012)	Shareef, Archer, & Dwivedi (2015)	Anand Agrawal (2009)	Bhattacharya, Gulla & Gupta (2012)
El sitio web tiene las características de seguridad adecuadas.		X			X	X	
El gobierno asumirá toda la responsabilidad por cualquier tipo de inseguridad durante las interacciones / transacciones en el sitio web.					X	X	
CREDIBILIDAD	X						
Ofrece los servicios que quiero	X						
Ofrece los servicios anunciados correctamente	X						X
Están disponibles todos los servicios que se anuncian	X			X	X		
Me cobra correctamente por mi orden de servicio	X						
Recibir servicio eficaz desde la primera prestación						X	
INTERACTIVIDAD	X						
Me informa sobre los procesos de servicio solicitados y me mantiene informado	X			X			
Me recuerda antes de que expire mi servicio	X						
Me informa cuando hay nuevos servicios disponibles.	X						

Tabla E1: Cuadro comparativo de criterios de las herramientas (continuación)

Dimensiones y elementos	Alanezi, Mahmood & Basri (2012)	Hepu & Kanishka (2017)	Kaisara & Pather (2011)	Papadomichela ki & Mentzas (2012)	Shareef, Archer, & Dwivedi (2015)	Anand Agrawal (2009)	Bhattacharya, Gulla & Gupta (2012)
Motiva a los ciudadanos a utilizar los servicios en línea.	X						
La capacidad del sistema para presentar información dada anteriormente				X			
Espacios para dar retroalimentación por parte de los ciudadanos.		X	X				
TIEMPO DE PROCESAMIENTO	X						
Recibir la información a tiempo						X	
Plazo de entrega corto	X				X	X	X
Me permite completar la tarea rápidamente.	X				X		
Me informa sobre el tiempo de proceso.	X						
FORMATO	X		X				
Visualmente atractivo.	X			X		X	X
Apariencia bien organizada.	X			X	X	X	X
Gráficos atractivos en la página de inicio	X						
Cada servicio tiene un logo atractivo que refleja su función.	X						

Tabla E1: Cuadro comparativo de criterios de las herramientas (continuación)

Dimensiones y elementos	Alanezi, Mahmood & Basri (2012)	Hepu & Kanishka (2017)	Kaisara & Pather (2011)	Papadomichela ki & Mentzas (2012)	Shareef, Archer, & Dwivedi (2015)	Anand Agrawal (2009)	Bhattacharya, Gulla & Gupta (2012)
Proporciona un mapa del sitio.	X	X		X			
INFORMACIÓN	X	X	X				
Proporciona información precisa y relevante.	X	X	X	X		X	X
Disponibilidad de información		X				X	
Proporciona información actualizada.	X	X	X	X	X	X	X
Proporciona información tan fácil de entender.	X	X					
Hay información sobre la organización.	X	X					
Recibir información de confianza						X	
Fácil de recuperar la información.						X	
Una breve explicación clara sobre cómo utilizar los servicios en línea.	X			X			
PERSONALIZACIÓN	X		X				
Ofrece una variedad de idiomas	X						
Permite la elección de tamaños de fuente	X						

Tabla E1: Cuadro comparativo de criterios de las herramientas (continuación)

Dimensiones y elementos	Alanezi, Mahmood & Basri (2012)	Hepu & Kanishka (2017)	Kaisara & Pather (2011)	Papadomichela ki & Mentzas (2012)	Shareef, Archer, & Dwivedi (2015)	Anand Agrawal (2009)	Bhattacharya, Gulla \$ Gupta (2012)
Enlaces a otros sitios web	X	X	X		X		
Proporciona varias opciones de servicios de gobierno electrónico	X						
El sitio web es apropiado para mis necesidades.			X	X	X	X	
CAPACIDAD DE RESPUESTA	X	X					
Siempre dispuesto a ayudar a los usuarios	X					X	X
Me dice qué hacer si mi solicitud no se procesa	X				X		
Nunca demasiado ocupado para responder a solicitudes	X						
Dar una respuesta clara a las solicitudes	X	X					
La transacción electrónica puede incluir recibo por correo						X	
CONTACTO	X						
Proporciona un número de teléfono de la organización.	X			X			
Tiene servicios al cliente disponibles en línea	X	X				X	
Puede hablar con un representante de la agencia si hay un problema o consulta	X						

Tabla E1: Cuadro comparativo de criterios de las herramientas (continuación)

Dimensiones y elementos	Alanezi, Mahmood & Basri (2012)	Hepu & Kanishka (2017)	Kaisara & Pather (2011)	Papadomichela ki & Mentzas (2012)	Shareef, Archer, & Dwivedi (2015)	Anand Agrawal (2009)	Bhattacharya, Gulla & Gupta (2012)
Proporciona la dirección completa de la organización.	X						
interacción amistosa y cortés de los empleados						X	
Acceso a foros de discusión/contacto con otros usuarios						X	
ATENCIÓN AL CLIENTE					X		
El sitio web me recuerda / reconoce como un cliente valioso.					X		
La atención al cliente del sitio web responde a mis necesidades específicas.					X		
La atención al cliente en línea está disponible en todo momento.					X	X	
La atención al cliente del sitio web responde muy rápidamente.				X	X		
CUMPLIMIENTO					X		
Todos los formularios requeridos están disponibles en el sitio web de eGov.					X		
El sitio web envía los documentos requeridos cuando se solicitan.					X		
Toda transacción se da de la forma que se debería dar				X			

ANEXO F: Tabla Benchmarking 2

Tabla F1: Cuadro comparativo de criterios de las herramientas internacionales y la Norma Técnica.

Conductores NT	Sub-variables NT
Información	Lenguaje sencillo
	Información relevante
	Información actualizada
	Información integral
	Lenguaje preciso
	Lenguaje claro
	Lenguaje oportuno
	Fluidez y transparencia sobre los requisitos, el estado y progreso de un trámite
	Contacto a disposición del ciudadano
	Capacidad de escucha (buzón de sugerencias, libro de reclamaciones, entre otros)
Accesibilidad	Seguridad integral
	Acceso a recursos de página web
	Interface ordenada
	Plataforma visualmente atractiva
	Compatibilidad en diferentes navegadores
	Transacciones bidireccionales
	Infraestructura adecuada
	Facilidad de navegación en plataforma web
Horarios de atención accesibles	

Tabla F1: Cuadro comparativo de criterios de las herramientas internacionales y la Norma Técnica /continuidad.

Conductores NT	Sub-variables NT
Tiempo	Tiempo para recibir el bien y/o servicio
	Cumplimiento de plazos establecidos
Confianza	Confianza y legitimidad generado en las personas
	Responsabilidad ante situaciones de inseguridad
Trato Profesional	Profesionalismo
	Empatía
	Igualdad de trato
Resultado de la Gestión/Entrega	Brindar el servicio de la forma correcta
	aplicación oportuna y eficiente de los procedimientos y normativa vigente
	facilidad con la que las personas pueden conseguir los requisitos previstos
	facilidad seguir los pasos indicados
	costo razonable por el servicio brindado.

ANEXO G: Guía de preguntas para especialistas

1. El objetivo de la tesis es proponer conductores que impacten en la satisfacción de las personas en el uso de servicios digitales en línea que brinda el Gobierno del Perú. Para fines de la investigación, el enfoque es en servicios digitales y la definición de calidad está en línea al Marco de la Modernización de la Gestión Pública, la calidad de los servicios públicos se mide en función de la satisfacción de expectativas y necesidades de las personas. De acuerdo a su opinión, ¿cuáles considera que deberían ser las variables que impactan en la calidad de estos servicios?
2. Según la definición de la Norma, ¿considera que los 6 conductores miden calidad en servicios digitales del sector público? ¿Por qué?
3. Después de realizar una adaptación de los conductores en base a la aproximación teórica y metodología cualitativa, los hallazgos preliminares de las definiciones propuestas se exponen en el cuadro anterior. En base a ello, se tiene las siguientes preguntas
3.1 ¿Considera que el conductor adaptado de Información permite la medición de calidad de servicios digitales públicos? ¿Por qué?
3.2 ¿Considera que el conductor adaptado de Accesibilidad permite la medición de calidad de servicios digitales públicos? ¿Por qué?
3.3 ¿Considera que el conductor adaptado de Tiempo permite la medición de calidad de servicios digitales públicos? ¿Por qué?
3.4. ¿Considera que el conductor adaptado de Trato Profesional permite la medición de calidad de servicios digitales públicos? ¿Por qué?
3.5. ¿Considera que el conductor adaptado del Resultado de la Gestión/Entrega permite la medición de calidad de servicios digitales públicos? ¿Por qué?
3.6. ¿Considera que el conductor adaptado de Confianza permite la medición de calidad de servicios digitales públicos? ¿Por qué?
4. ¿Considera que debe ser implementada la propuesta en la Norma Técnica? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son sus sugerencias/ propuestas/ comentarios/ dudas respecto al presente trabajo de investigación?

ANEXO H: Resultado de entrevistas a especialistas

Tabla H1: Resultados del conductor Información

Entrevistado	¿Modificación Redefinición 1?	Características propuestas (palabras clave)	Explicación
Enrique Saldivar	Sí	Lenguaje sencillo	"Se debe usar un lenguaje que sea entendible para todos"
		Guías de ayuda	"Sugerencia: cambiar a guías de ayuda (manual)"
Rafael Parra	Sí	Información actualizada	"Porque a veces no dan información actualizada"
		Trazabilidad	"Presentación del estado del flujo, etapa en la que está el trámite. Se debe tener una "forma para hacer seguimiento al trámite"
Jaime Honores	Sí	Información precisa	"Uso recurrente, donde los datos deben ser precisos, consistentes".
Eymi Maza	No	Lenguaje sencillo	"La información es el principal activo, lo que permite generar big data y que a su vez permite obtener información para la mejora continua. Además, cuando la persona conoce sus funciones, es importante que el profesional debe ser capaz de transmitir ello en un lenguaje sencillo (en función a su edad). Uso de lenguaje sencillo, de entendimiento coloquial para el ciudadano"
Amparito Acevedo	Sí	Información precisa	"Porque la persona comprenderá la información, ya que esta es de fácil entendimiento".
		Información cruzada	"Brindar información cruzada (información "procesada") y que esté disponible (visual/gráfica)"
		Información gráfica	
		Información completa	"Mientras más información se brinde al ciudadano, estará más informado".
Luigi Torres	Sí	Lenguaje sencillo	"Se debe pensar empáticamente por el usuario final. Es decir, tener en cuenta el lenguaje cultural de cada usuario".
		Trazabilidad	"Porque el usuario debe saber cómo está el proceso o servicio, incluso saber qué hace el Estado, transparencia. Para que le ayude a tomar decisiones más acertadas".
Irvin Farfán	No	Ninguno	
Angélica Matsuda	Sí	Información relevante	"En el caso de lo digital, valoran que "haya buena información, sea totalmente digital (es decir que no me mueva de mi casa, que todo sea en tiempo real) y que el servicio me sirva, que sea útil".
	Sí	Trazabilidad	"En lo virtual valoran: la velocidad, tiempo real, trazabilidad (seguimiento del trámite), simple y entendible (navegación)". "El ciudadano mira el servicio, y no necesariamente la entidad".

Tabla H2: Resultados del conductor Accesibilidad

Entrevistado	¿Modificación Redefinición 1?	Características propuestas (palabras clave)	Explicación
Enrique Saldivar	Sí	Usabilidad	"Debería ser un séptimo, porque exige una condición técnica que no todas las entidades cumplen. Ya que no tienen la infraestructura para brindar el servicio"
		Discapacidad	"Colocarlo de manera explícita"
		Fácil de encontrar	"Debería ser fácil de realizar lo que se está pretendiendo"
		Fácil de descargar los documentos	"Eso no debería ser ya que se "lleva a un tema papeluchero"
		Enlaces a otros sitios web	Debería ser "integración de las entidades", "brindar servicios web de otras entidades".
Rafael Parra	Sí	Nivel de servicio	"No solo depende de una sola entidad, sino que debe existir un nivel de servicio entre entidades públicas".
		Inclusividad	"Acceso para personas invidentes"
		Interoperabilidad	"No solo debe ser disponible el servicio, sino que debe considerar la disponibilidad de las otras entidades"
Jaime Honores	No	Ninguno	
Eymi Maza	Sí	Accesibilidad	"Involucra que otros actores del Estado se relacionen, "conectividad y sincronización" de plataformas a fin de simplificar procesos, incluso poder hacer uso de la firma digital"
Amparito Acevedo	Sí	Omnicanalidad	"La experiencia de usuario, independientemente del canal, debe ser la misma, al igual que la información"
Luigi Torres	Sí	Compatibilidad en diferentes navegadores	"Es el ideal, pero desde el punto de vista técnico no es posible, ya que los usuarios tienen diversos equipos y por ende diversos sistemas operativos"
Irvin Farfán	No	Ninguno	
Angélica Matsuda	No	Ninguno	

Tabla H3: Resultados del conductor Tiempo

Entrevistado	¿Modificación Redefinición 1?	Características propuestas (palabras clave)	Explicación
Enrique Saldivar	Sí	Cumplimiento de plazos	"Considerar el silencio administrativo, ya que influye en el tiempo de resultado de la gestión. Cumplimiento de plazos."
Rafael Parra	Sí	Tiempo incluye back office	"El tiempo debe ser determinado considerando también el back office".
Jaime Honores	Sí	Cumplimiento de plazos	"Se debe dar en la oportunidad especificada por la entidad y en función al tipo del trámite."
Eymi Maza	Sí	Cumplimiento de plazos	"Influye en la imagen de la entidad, así como en la satisfacción y confianza que siente el ciudadano que cumplan los plazos que te dice la entidad"
Amparito Acevedo	Sí	Disponibilidad 24/7	"Que el servicio no solo esté disponible, sino que pueda realizarse y obtenerse en el momento que se requiera".
Luigi Torres	No	Ninguno	
Irvin Farfán	No	Ninguno	
Angélica Matsuda	Sí	Prestación de servicio ágil	"Tiempo (como agilidad), la latencia (retardos temporales dentro de la red)"

Tabla H4: Resultados del conductor Trato Profesional

Entrevistado	¿Modificación?	Características propuestas (palabras clave)	Explicación
Enrique Saldivar	No	Ninguno	
Rafael Parra	Sí	Evaluación post-servicio	"Para conocer la opinión del usuario del servicio"
Jaime Honores	Sí	Atención virtual	"Tanto la atención personal como por chat bot debe estar disponible 24/7"
Eymi Maza	Sí	Profesionalismo	"Cuando la persona conoce sus funciones, es importante que el profesional debe ser capaz de transmitir ello al momento de ayudar a los ciudadanos"
		Atención virtual	"Tiene inteligencia artificial, por lo que puede adaptar su lenguaje en función a la edad. Humanizar al bot para que puedan brindar la atención de manera clara y entendible, y de respuestas correctas a lo que se busca. Adicionalmente, puede tenerse un asistente de voz que derive al servicio que se está solicitando".
Amparito Acevedo	Sí	Ética	"Debe ser una persona "ética, profesionalismo, trato cordial, amable, respetuoso y con empatía"
		Profesionalismo	
		Amabilidad	
		Empatía	
Luigi Torres	No	Ninguno	
Irvin Farfán	No	Ninguno	
Angélica Matsuda	No	Ninguno	

Tabla H5: Resultados del conductor Resultado de la Gestión/Entrega

Entrevistado	¿Modificación?	Criterios propuestos	Explicación
Enrique Saldivar	Sí	Quitar costo razonable	"No se trata de costo razonable, ya que la norma menciona que el costo debe reflejar la cobertura de los costos de procesar la información. En ese sentido, la mayoría de entidades no cobran ese costo, inventan un costo de renovaciones o consultas por páginas"
		Procesos eficientes	Debería ser "la optimización, modernización o transformación eficiente de los procedimientos de las normativas vigentes"
Rafael Parra	No	Ninguno	
Jaime Honores	No	Ninguno	
Eymi Maza	Sí	Procesos efectivos	"Como ciudadana de 30 años, lo que busco es seguridad de los datos (lee condiciones) y la rapidez de atención y de entrega de resultado".
Amparito Acevedo	Sí	Procesos efectivos	"El resultado eficiente y eficaz debe ser de inicio a fin. Que haya un respaldo durante todo el proceso"
Luigi Torres	Sí	Trazabilidad	"Se debe considerar un aspecto de seguimiento, consulta para saber si se está satisfecho con la gestión, entrega del producto, atención del personal. Resultado adecuado o correcto de lo que se pidió."
		Evaluación post-servicio	
Irvin Farfán	No	Ninguno	
Angélica Matsuda	No	Ninguno	

Tabla H6: Resultados del conductor Confianza

Entrevistado	¿Modificación de Redefinición 1?	Criterios propuestos	Explicación
Enrique Saldivar	Sí	Responsabilidad de la entidad pública	"Al ser el Estado con quien se establece una relación, es quién debería asumir la responsabilidad del proceso completo. No solamente es la privacidad y seguridad, sino el nivel de completitud del servicio"
Rafael Parra	Sí	Seguridad integral	"Todas las entidades deben tener implementada la norma ISO 27001, sobre seguridad"
Jaime Honores	Sí	Responsabilidad compartida	"No debería ir, ya que puede ocurrir que la responsabilidad sea del usuario, debido a una negligencia del usuario. El gobierno debería definir las responsabilidades del usuario y, también, de la entidad pública, de tal forma de evitar un incidente de seguridad durante de las interacciones en el sitio web".
		Verificación de las plataformas del Estado	"Uso y verificación, por parte del usuario, del dominio gob.pe, para que no ocurra estafas virtuales como en algunos casos del bono. El control y verificación de este dominio lo hace la PCM, por lo que brinda seguridad".
		Pasarela de pagos	"En lugar de proteger mi información de mi tarjeta de crédito, ya que en el caso que se deba realizar un pago en línea se debería contar con pasarela de pagos certificada"
		Confidencialidad de datos personales	"Se debería respetar la ley de protección de datos personales, ya que protege la información confidencial".
Eymi Maza	Sí	Seguridad integral	"Es necesario invertir en seguridad, para evitar jaqueos. Garantizar seguridad tanto de datos como de transacciones monetarias".
Amparito Acevedo	Sí	Confidencialidad de datos personales	"Se debe contar con cierto anonimato, en caso de denuncias, para ofrecerles seguridad de protección de datos".
		Seguridad integral	"Las garantías de que la entidad no hará un uso indebido de la información brindada"
Luigi Torres	Sí	Legitimidad de la información	"Se debe dar legitimidad de la información, tanto de quien brinda como quién recibe la información".
		Seguridad integral	"La presencia del "candadito" en las plataformas virtuales, genera sensación de seguridad"
		Responsabilidad de la entidad pública	"La confianza se genera, también, con la responsabilidad que asume la entidad respecto de alguna falla de seguridad"
Irvin Farfán	No	Ninguno	
Angélica Matsuda	Sí	Pasarela de pagos	"Debería haber una conexión de los pagos, pasarela de pagos"

Tabla H7: Resultados del conductor Formato

Entrevistado	¿Modificación de Redefinición 1?	Criterios propuestos	Explicación
Enrique Saldivar	Sí	Quitar mapa del sitio	"No debería ir ya que redundante y genera creer que el sitio es complicado"
		Compatibilidad en sistemas operativos	"Plataforma sea agnóstica a cualquier marco de software"
Rafael Parra	No	Ninguno	
Jaime Honores	Sí	Quitar similitud de plataforma de entidades del Estado.	"No debería ir puesto, que el gobierno (mediante norma) a dispuesto el uso de una única plataforma, gob.pe, que está orientada al ciudadano"
Eymi Maza	Sí	Fácil navegación	"Hacer de lo complejo, algo simple", fácil navegación. Atractiva y visual.
		Plataforma visualmente atractiva	
Amparito Acevedo	No	Ninguno	
Luigi Torres	No	Ninguno	
Irvin Farfán	Sí	Fácil navegación	"Los servicios brindados sean bastante amenos, más didáctico"
		Autosuficiencia de servicios digitales	"Un sistema tiene que ser tan bueno, que no deje o contemple la necesidad de preguntarle a una persona"
Angélica Matsuda	Sí	Fácil navegación	"El canal se vuelve parte del servicio, por lo cual su valoración afecta a la percepción de la satisfacción. Debe ser una plataforma fácil de navegar"

ANEXO I: Guía de preguntas ciudadanos

PREGUNTAS DE CONTEXTO
¿Cuántos años tiene?
¿Cuál es su nivel de educación?
¿Cuán relevante considera que es el uso del Internet en su rutina diaria? ¿Por qué?
¿Cuál considera que es su nivel de habilidad en el uso de competencias tecnológicas? (Alta/Media/Baja) ¿Por qué?
En promedio, ¿cuántas horas está conectado(a) a internet?
¿Cuáles son los usos principales que le da al Internet?
¿Cuántas veces y qué trámites digitales realizó en entidades públicas en el último año?
PREGUNTAS DE LA TESIS
¿Consideras que se sintió satisfecho(a) con el proceso y el trámite digital realizado? Si / No
¿Cuáles son los factores que incidieron o le generaron satisfacción o insatisfacción al realizar el trámite digital?
Desde su punto de vista para sentirse satisfecho(a) al realizar un trámite digital:
En función a la información que brinda la plataforma virtual ¿qué características relevantes son importantes para usted?
En su opinión, ¿qué atributos de la plataforma virtual considera que son relevantes para que todos los peruanos tengan acceso a los trámites digitales?
¿Cuál es su opinión con respecto a que el trámite se realice por diferentes canales?
¿Ha realizado trámites digitales que necesiten información o documentos de más de una entidad? Si dice que sí, ¿cómo fue su experiencia para finalizar este trámite digital que implicaba otras entidades? ¿Cuáles son sus sugerencias para facilitar este tipo de trámites digitales?
¿En qué horario le gustaría que se encuentre disponible el servicio de trámites en línea?
¿Cuál es su expectativa con respecto al tiempo de entrega del trámite digital?
¿Por qué canal (o medios) le gustaría recibir asistencia al momento de solicitar ayuda durante el trámite digital?
¿Qué características considera importante en la asistencia a recibir?
¿Qué atributos considera que debería tener el resultado del trámite digital para que se sienta satisfecho(a) con su entrega?
¿Qué características de la plataforma virtual inciden en usted para generar confianza?
¿Qué nivel de importancia le brinda usted a la credibilidad que tiene la entidad en la prestación de servicios y trámites digitales?
¿Qué características de la plataforma virtual considera que son importantes para su satisfacción?
En función a las características que nos menciona, ¿cuáles son las 3 más importantes para usted?

ANEXO J: Resultado de entrevistas a ciudadanos

Tabla J1: Perfil del ciudadano entrevistado

Entrevistado	Edad	Nivel de Educación	Relevancia del Internet en rutina	Horas de conexión a internet (por día)	Usos principales del Internet	# veces que realizó trámites digitales en el último año
Aaron Antaurco	26	Universidad en curso	Muy importante	15 horas	Trabajo 10h y 5h de entretenimiento.	1
Alessandra Gusukuma	21	Universidad en curso	Muy importante	7 horas	Buscar información, reuniones sociales	3
Alexandra Serruto	21	Universidad en curso	Muy importante	13 horas	1.Redes sociales, 2. Trabajo remoto (meet, zoom, outlook),3. clases virtuales	1
Anaiss Poma	24	Universidad en curso	Muy importante	12 horas	Estudios, trabajo, compras, entretenimiento, buscar información	3
Angie Loyola	23	Universidad terminada	Muy importante	12 horas	Trabajo, redes sociales, entretenimiento y educación	1
Angie Urcia	24	Universidad en curso	Muy importante	15 horas	Redes sociales, reuniones virtuales, trabajo	2
Berit Huamán	28	Universidad terminada	Muy importante	10 horas	Comunicación, uso de redes sociales, buscar información	1
Brenda Mejía	25	Universidad terminada	Muy importante	10 horas	Trabajo, programas de office, zoom, programas de diseño	1
Brigitte Bermudez	27	Universidad terminada	Muy importante	18 horas	Trabajo remoto, redes sociales, clases virtuales, música	5
Camila Pinto	21	Universidad en curso	Muy importante	10 horas mínimo	Porque hace trabajo remoto y clases virtuales. Netflix y ocio.	2
Carolina Escurra	23	Universidad terminada	Muy importante	8 horas	Aprender idiomas, ver videos, plataformas streaming, compras y uso de plataformas para trámites (en entidades financieras y públicas)	3
Cinthy Escobedo	24	Universidad terminada	Muy importante	10 horas mínimo	Trabajo remoto, ocio, estudio.	2
David Sarmiento	25	Universidad terminada	Muy importante	8 horas	Trabajo remoto, pagos en línea.	2

Tabla J1: Perfil del ciudadano entrevistado (continuación)

Entrevistado	Edad	Nivel de Educación	Relevancia del Internet en rutina	Horas de conexión a internet (por día)	Usos principales del Internet	# veces que realizó trámites digitales en el último año
Diana Ambrosio	23	Universidad en curso	Muy importante	14 horas	Estudios, leer, pagos por internet, recreación (ver videos, escuchar música, ver películas-series)	2
Eliana Castro	25	Universidad terminada	Muy importante	10 horas	Trabajo, redes sociales	1
Elias Obregon	25	Universidad en curso	Muy importante	9 horas	Trabajo y redes sociales	1
Esmeralda Zea	23	Universidad en curso	Muy importante	6 horas	Académico, profesional y personal	1
Estefany Gomez	26	Universidad terminada	Muy importante	8 horas máximo	Trabajo remoto, redes sociales y cursos en línea	1
Eva Valverde	22	Universidad en curso	Muy importante	14 horas	Clases, trabajo remoto, actividades extracurriculares	4
Flavio Barreto	25	Universidad terminada	Muy importante	12 horas	Trabajo y redes sociales.	3
Isabel Solís	27	Universidad terminada	Muy importante	5 horas	Redes sociales, trabajo	2
Liz Flores	25	Universidad en curso	Muy importante	10 horas	Trabajo, clases, ocio	2
Milagros Pérez	22	Universidad en curso	Muy importante	6 horas	Información de noticias, académico para tesis y otros trabajos	1
Nelsy Espinoza	24	Universidad en curso	Muy importante	5 horas	Redes sociales, lectura, estudio y entretenimiento	1
Valeria Altamirano	21	Universidad en curso	Muy importante	10 horas	Estudios, investigación, videos.	1

Tabla J2: Trámites y entidades

Entrevistado	Servicios transaccionales	Entidades	¿Satisfacción o Insatisfacción?
Carolina Escurra	Declaración y pago de impuestos (por terreno)	SUNAT	Insatisfacción
	Copias Literales	SUNARP	Insatisfacción
	CERTIJOVEN	MTPE	Satisfacción
Diana Ambrosio	Suspensión de renta de cuarta categoría	SUNAT	Insatisfacción
	Registro Nacional de Proveedores	OSCE	Insatisfacción
Esmeralda Zea	Generación de RUC	SUNAT	Insatisfacción
Flavio Barreto	Subsanación de partida	SUNARP	Satisfacción
	Constancia de ingreso	SUNEDU	Satisfacción
	Solicitud de bachiller	SUNEDU	Satisfacción
Valeria Altamirano	Registro Nacional de Proveedores	OSCE	Satisfacción
Eliana Castro	Registro de propiedad	SUNARP	Insatisfacción
Brenda Mejía	Partida de nacimiento	RENIEC	Satisfacción
Berit Huamán	Renovación de DNI	RENIEC	Satisfacción
Elias Obregón	Renovación de DNI	RENIEC	Satisfacción
Milagros Pérez	Pase laboral	PNP	Satisfacción
Aaron Antaurco	Partidas registrales	SUNARP	Insatisfacción
David Sarmiento	Antecedentes penales	PODER JUDICIAL	Satisfacción
	Antecedentes policiales	PNP	Satisfacción
Estefany Gomez	Duplicado de DNI	RENIEC	Insatisfacción
Cintha Escobedo	Antecedentes penales	PODER JUDICIAL	Satisfacción
	Antecedentes policiales	PNP	Satisfacción
Liz Flores	Duplicado de DNI	RENIEC	Insatisfacción
	Trámite de C4	RENIEC	Satisfacción

Tabla J2: Trámites y entidades (continuación)

Entrevistado	Servicios transaccionales	Entidades	¿Satisfacción o Insatisfacción?
Isabel Solís	Antecedentes policiales	PNP	Satisfacción
	Antecedentes penales	PODER JUDICIAL	Satisfacción
Angie Loyola	Antecedentes policiales	PNP	Satisfacción
Nelsy Espinoza	Duplicado de DNI	RENIEC	Satisfacción
Camila Pinto	CERTIJOVEN	MTPE	Satisfacción
	Generación de RUC	SUNAT	Insatisfacción
Brigitte Bermudez	CERTIJOVEN	MTPE	Satisfacción
	Certificado de estudios digitales	MINEDU	Satisfacción
	Antecedentes penales	PODER JUDICIAL	Satisfacción
	Antecedentes policiales	PNP	Satisfacción
	Trámite de título	SUNEDU	Insatisfacción
Alessandra Gusukuma	Antecedentes policiales	PNP	Insatisfacción
	Antecedentes penales	PODER JUDICIAL	Insatisfacción
	CERTIJOVEN	MTPE	Satisfacción
Alexandra Serruto	Generación de RUC	SUNAT	Satisfacción
Anaiss Poma	Trámite de C4	RENIEC	Satisfacción
	Duplicado de DNI	RENIEC	Insatisfacción
	Pase laboral	PNP	Satisfacción
Angie Urcia	DNI electrónico	RENIEC	Insatisfacción
	Pasaporte	SNM	Satisfacción
Eva Valverde	Partida de nacimiento	RENIEC	Satisfacción
	Partida de defunción	RENIEC	Satisfacción
	Generación de RUC	SUNARP	Satisfacción
	Partidas registrales	RENIEC	Satisfacción

Tabla J3: Factores que incidieron en la satisfacción de los entrevistados

Entrevistado	Servicios transaccionales	Entidades	Factores que incidieron en satisfacción	Agrupación de criterios
Carolina Escurra	CERTIJOVEN	MTPE	El proceso del trámite es rápido.	Proceso rápido
Flavio Barreto	Subsanación de partida	SUNARP	Rapidez en la respuesta	Proceso rápido
	Constancia de ingreso	SUNEDU	Hacer el trámite en la plataforma fue rápido.	Proceso rápido
	Solicitud de bachiller	SUNEDU	Fue fácil de hacer el trámite.	Proceso sencillo.
Valeria Altamirano	Registro Nacional de Proveedores	OSCE	Facilidad de pago y de proceso	Proceso sencillo.
Brenda Mejía	Partida de nacimiento	RENIEC	Rapidez en la entrega con pagalo.pe que facilito la pronta entrega de la partida.	Proceso rápido
Berit Huamán	Renovación de DNI	RENIEC	Ella pudo darle seguimiento al trámite virtual.	Seguimiento de trámite.
Elias Obregon	Renovación de DNI	RENIEC	Rapidez en el proceso para solicitar el trámite. Fue práctico	Proceso rápido
Milagros Pérez	Pase laboral	PNP	Rapidez en la entrega del pase laboral, es con unos pocos clics y pago online.	Proceso rápido
David Sarmiento	Antecedentes penales	PODER JUDICIAL	Entrega inmediata del trámite digital.	Proceso rápido
	Antecedentes policiales	PNP	Entrega inmediata del trámite digital.	Proceso rápido
Cinthy Escobedo	Antecedentes penales	PODER JUDICIAL	Pasos sencillos y entrega inmediata después del pago.	Proceso efectivo
	Antecedentes policiales	PNP	Pasos sencillos y entrega inmediata después del pago.	Proceso efectivo
Liz Flores	Trámite de C4	RENIEC	Los pasos fueron sencillos.	Proceso sencillo.
Isabel Solís	Antecedentes policiales	PNP	Entrega rápida del trámite.	Proceso rápido
	Antecedentes penales	PODER JUDICIAL	Entrega rápida del trámite.	Proceso rápido
Angie Loyola	Antecedentes policiales	PNP	Fue muy rápido, porque solo es cosa de realizar el pago.	Proceso rápido
Nelsy Espinoza	Duplicado de DNI	RENIEC	El proceso fue sencillo.	Proceso sencillo.
Camila Pinto	CERTIJOVEN	MTPE	Sí porque es práctico, sencillo y rápido.	Proceso efectivo
Brigitte Bermudez	CERTIJOVEN	MTPE	Fue rápido el proceso y entrega.	Proceso rápido
	Certificado de estudios digitales	MINEDU	Le ayudó la organización cuando tenía dudas sobre el trámite	Capacidad de respuesta

Tabla J3: Factores que incidieron en la satisfacción de los entrevistados (continuación)

Entrevistado	Servicios transaccionales	Entidades	Factores que incidieron en satisfacción	Agrupación de criterios
	Antecedentes penales	PODER JUDICIAL	Fue rápido el proceso y entrega.	Proceso rápido
	Antecedentes policiales	PNP	Fue rápido el proceso y entrega.	Proceso rápido
Alessandra Gusukuma	CERTIJOVEN	MTPE	Porque es gratuito y muy rápido	Proceso rápido
Alexandra Serruto	Generación de RUC	SUNAT	Proceso rápido y sencillo, muy claro los pasos.	Proceso efectivo
Anaiss Poma	Trámite de C4	RENIEC	Claridad en el servicio. El procedimiento y la página también.	Proceso sencillo.
	Pase laboral	PNP	Entrega rápida del trámite.	Proceso rápido
Angie Urcia	Pasaporte	SNM	Entrega en la fecha indicada en la plataforma.	Cumplimiento de plazo de entrega.
Eva Valverde	Partida de nacimiento	RENIEC	Facilidad del proceso al solicitar el trámite virtualmente	Proceso sencillo.
	Partida de defunción	RENIEC	Facilidad del proceso al solicitar el trámite virtualmente	Proceso sencillo.
	Generación de RUC	SUNARP	Recibió orientación por llamada cuando la solicitó	Atención al ciudadano.
	Partidas registrales	RENIEC	Entrega rápida del trámite.	Proceso rápido

Tabla J4: Factores que incidieron en la insatisfacción de los entrevistados

Entrevistado	Servicios transaccionales	Entidades	Factores que incidieron en insatisfacción	Agrupación de criterios
Carolina Escurra	Declaración y pago de impuestos (por terreno)	SUNAT	Tuvo que revisar tutoriales en youtube para terminar el proceso.	Falta de información.
	Copias Literales	SUNARP	Falta de información precisa que generó gastos adicionales de tiempo y dinero.	Falta de información.
Diana Ambrosio	Suspensión de renta de cuarta categoría	SUNAT	La página de Sunat se cuelga.	Plataforma lenta.
	Registro Nacional de Proveedores	OSCE	No pudo realizar su trámite un domingo.	Disponibilidad limitada.
Esmeralda Zea	Generación de RUC	SUNAT	Falta de información actualizada en la plataforma sobre el proceso.	Falta de información.
Eliana Castro	Registro de propiedad	SUNARP	No dieron una respuesta por diversos canales cuando consultó sobre los pasos que no le quedaban claro del proceso que debía seguir.	Incapacidad de respuesta.
Aaron Antaurco	Partidas registrales	SUNARP	El proceso de las partidas implica hacer pagos a la mitad del proceso y después de pagar se tiene que volver a hacer el trámite hasta llegar a la parte final donde se avanzó previamente.	Re-procesos.
Estefany Gomez	Duplicado de DNI	RENIEC	Demoraron bastante en la entrega del trámite, demoró más acorde lo que le habían informado.	Incumplimiento de plazo de entrega.
Liz Flores	Duplicado de DNI	RENIEC	La app bio facial para subir las fotos no reconocía su rostro. La aplicación sólo tiene para Android.	Accesibilidad limitada.
Camila Pinto	Generación de RUC	SUNAT	la plataforma es complicada de entender.	Interfaz compleja
Brigitte Bermudez	Trámite de título	SUNEDU	la conexión de la plataforma a veces cae y se tiene que volver a hacer el trámite.	Errores de la plataforma.
Alessandra Gusukuma	Antecedentes policiales	PNP	la plataforma no identificaba la tarjeta para hacer los pagos	Errores de la plataforma.
	Antecedentes penales	PODER JUDICIAL	la plataforma no identificaba la tarjeta para hacer los pagos	Errores de la plataforma.
Anaiss Poma	Duplicado de DNI	RENIEC	No contestaron los teléfonos cuando llamaron, tuvo que ir presencialmente a consultar.	Incapacidad de respuesta.
Angie Urcia	DNI electrónico	RENIEC	Falta de información en la plataforma sobre cómo realizar el servicio.	Falta de información.

Tabla J5: Agrupación de criterios de Información

Entrevistado	Información – Explicación	Agrupación de criterios
Carolina Escurra	"Contenido suficientemente directo, que redirija a videos, que no se centre en situaciones comunes. Videos que ayuden a realizar los trámites (claros). "Catálogo más amplio de videos".	Video tutoriales /Manual instructivo del procedimiento.
	No usar vocabulario formal, para que se transmita de manera correcta el mensaje. Es decir, usar un nivel de comunicación estándar, que lo puedan entender todos, ya que hay personas con estudios universitarios como los que no lo tienen	Lenguaje sencillo
Diana Ambrosio	"Bastante clara, no usar tecnicismos, que cualquier persona pueda entender. Usar ejemplos para que sea más sencillo"	Lenguaje sencillo
Esmeralda Zea	"No usar términos muy complicados, técnicos"	Lenguaje sencillo
Flavio Barreto	"Que la información sea bastante clara"	Información clara
	"No se haga uso de término formales"	Lenguaje sencillo
	"Que sea información precisa, fácil de comprender"	Información concisa
Valeria Altamirano	"Clara, concisa, amigable para el ciudadano".	Información concisa
	"Debe tener sección donde se especifique los diferentes trámites y brinde los pasos y enlaces"	Información completa del procedimiento del servicio.
	"Clara, concisa, amigable para el ciudadano".	Información clara
Eliana Castro	"Debe tener los puntos básicos, simple (reducir pasos), y no debería brindar mucha información innecesaria de los pasos, sólo lo útil".	Información concisa
	No uso de lenguaje técnico	Lenguaje sencillo
Brenda Mejía	"Se debe facilitar la información completa y orientación de búsqueda de información para el trámite"	Información completa del procedimiento del servicio.
Berit Huamán	Orientación y guiar en el proceso. Da facilidad al cliente	Información completa del procedimiento del servicio.
Elias Obregon	"La información tiene que ser clara, entendible"	Información clara
Milagros Pérez	Video tutorial, cronograma de fechas y a través de qué medio se informará. Uso de un chatbot	Video tutoriales /Manual instructivo
	"Deben brindar la información completa siempre"	Información completa del procedimiento del servicio.
Aaron Antaurco	"Deben dar información clara y precisa con respecto a los pagos, que especifique que por cada página se hará un pago"	Información completa del procedimiento del servicio.
	"Clara y precisa con respecto a los pagos, que especifique que por cada página se hará un pago"	Información clara
David Sarmiento	Deben presentar una guía manual de usuario que explique los pasos a seguir.	Video tutoriales /Manual instructivo del procedimiento.
Estefany Gomez	"Debe ser fácil de comprender y universal el cómo lo comunican"	Lenguaje sencillo
	La información debe ser clara y deben cumplir la información que brindan.	Información clara

Tabla J5: Agrupación de criterios de Información (continuación)

Entrevista do	Información – Explicación	Agrupación de criterios
Cintha Escobedo	"Deben dar la información que es necesaria para hacer los trámites, Información específica, sería mejor de forma gráfica que demuestren cómo se deben hacer los trámites.	Información concisa
	"Me da confianza que sea información avalada por una fuente de seguridad"	Información segura
	" Y deben proporcionar un número a donde llamar para hacer las consultas"	Información sobre canales de atención al ciudadano (durante todo el proceso del servicio digital)
Liz Flores	La información debe ser específica y clara de acuerdo a los diferentes trámites que brindan. En la RENIEC deben especificar que si has perdido tu DNI solo puedes hacer renovación, aun así, tu DNI vaya a vencer en un par de días, no puedes renovar.	Información concisa
		Información clara
		Información completa del procedimiento del servicio.
Isabel Solís	"Accesible para todo tipo de persona, de manera rápida, la información debe ser concisa, clara y directa."	Información concisa
	"Accesible para todo tipo de persona, de manera rápida, la información debe ser concisa, clara y directa."	Información clara
	No uso de tecnicismos.	Lenguaje sencillo
	"La información deben dar actualizada en su página web"	Información actualizada
Angie Loyola	"se debe ser específicos con la información y proceso"	Información concisa
	" Se debe informar los plazos de cada instancia del trámite, los pasos a seguir. Números telefónicos habilitados y activos, al igual que los correos"	Información completa del procedimiento del servicio.
	" Se debe informar los plazos de cada instancia del trámite, los pasos a seguir. Números telefónicos habilitados y activos, al igual que los correos"	Información sobre canales de atención al ciudadano (durante todo el proceso del servicio digital)
Nelsy Espinoza	"Debe ser fácil de encontrar la información en su página web"	Fácil acceso a la información.
	"Hacer manuales o videos con los procedimientos a seguir porque no todos podemos intuir como iniciar o terminar"	Video tutoriales /Manual instructivo del procedimiento.
Camila Pinto	"Deben brindar información completa y detallada de los requisitos antes de iniciar el trámite"	Información completa del procedimiento del servicio.
	La información debe tener un lenguaje sencillo.	Lenguaje sencillo
	"Debe proporcionar videos interactivos tutoriales"	Video tutoriales /Manual instructivo del procedimiento.
Brigitte Bermudez	"Debería brindar información de los pasos a realizar el trámite. Indicar el tiempo de entrega del trámite es importante"	Información completa del procedimiento del servicio.
Alessandra Gusukuma	"Información clara y concisa"	Información clara
	"Información clara y concisa"	Información concisa



Tabla J5: Agrupación de criterios de Información (continuación)

Entrevistado	Información – Explicación	Agrupación de criterios
	"Que coloquen los pasos siempre y que sean claros y que la plataforma sea fácil de utilizar"	Información completa del procedimiento del servicio.
Alexandra Serruto	Fácil de encontrar, que no tenga muchas opciones de navegación	Fácil acceso a la información.
	"Deben explicar de forma clara y detallada"	Información clara
	"Deben explicar de forma clara y detallada"	Información completa del procedimiento del servicio.
	"El lenguaje entendible en toda su página web"	Lenguaje sencillo
Anaiss Poma	"Instructivos siempre es bueno porque ahorra tiempo"	Video tutoriales /Manual instructivo del procedimiento.
Angie Urcia	Explicar el proceso completo	Información completa del procedimiento del servicio.
	Fácil de comprender lo que explican	Lenguaje sencillo
Eva Valverde	"Se debe informar siempre los pasos a seguir"	Información completa del procedimiento del servicio.
	"La información debe estar entendible en su página web"	Lenguaje sencillo

Tabla J6: Agrupación de criterios de Accesibilidad – Inclusividad

Entrevistado	Inclusividad – Explicación	Agrupación de Criterios
Carolina Escurra	"Todos los ciudadanos, parece utópico" porque los usuarios tienen distintas características. Por ello la plataforma debe considerar su facilidad de uso tanto para personas mayores, hasta 80 años, como con discapacidad. Los limeños usan mayormente celulares, por ello debería existir aplicativos suficientemente buenos "para poder hacer todo tipo de trámites"	Brindar los trámites digitales por aplicativos.
Diana Ambrosio	"y que se puedan adecuar a los móviles, pues es lo que la mayoría tiene."	Brindar los trámites digitales por aplicativos.
	Aplicativos que permitan acceder sin internet	Brindar los trámites digitales sin conexión a internet.
Esmeralda Zea	Debe tener una plataforma que permita el uso de personas con habilidades especiales	Plataforma inclusiva
Flavio Barreto	Información sin tecnicismos, clara y con imágenes.	No corresponde a criterios de inclusividad, pero se mencionó en esta parte.
Valeria Altamirano	"Debe estar visible y no usarse muchos clics para acceder al trámite, facilidad de navegación y un lenguaje amigable"	Fácil navegación en la plataforma virtual.
Eliana Castro	"Fácil de entrar, atención activa o números activos y chat bot"	Fácil navegación en la plataforma virtual.
	"que se pueda ingresar por celular (app) también"	Brindar los trámites digitales por aplicativos.
Brenda Mejía	"Debe existir una banda más ancha, mayor cobertura para llegar a las zonas más alejadas"	Mayor banda de cobertura de la plataforma virtual.
	"Plataforma didáctica (usos de pasos) y debe ser bien práctica"	Fácil navegación en la plataforma virtual.
Berit Huamán	"Uso de otros idiomas. Contraste de colores"	Plataforma inclusiva
Elias Obregon	Contar con un asistente virtual	No corresponde a criterios de inclusividad, pero se mencionó en esta parte.
Milagros Pérez	Nadie debería tener problemas de navegación en la página	Fácil navegación en la plataforma virtual.
Aaron Antaurco	"la plataforma debe ser clara y concisa con el diseño de la página web. Debe ser más intuitiva para que sea accesible a personas de edad avanzada"	Fácil navegación en la plataforma virtual.
David Sarmiento	"Plataforma web amigable, tener un buen soporte para que a pesar que haya mucha gente en la página, no se cuelgue"	Mayor banda de cobertura de la plataforma virtual.
Estefany Gomez	Que brinden la información clara y los pasos para realizar el proceso sean sencillos.	No corresponde a criterios de inclusividad, pero se mencionó en esta parte.
Cinthy Escobedo	"La plataforma debe tener la opción de traducirse a las diversas lenguas peruanas"	Plataforma inclusiva
Liz Flores	"Inclusivo, que pueda tener las herramientas para poder tener acceso a los trámites digitales. Por ejemplo, módulos que brinden información a través de lenguaje de señas, servicios digitales auditivos o con lenguaje de braille, etc."	Plataforma inclusiva

Tabla J6: Agrupación de criterios de Accesibilidad – Inclusividad (continuación)

Entrevistado	Inclusividad - Explicación	Agrupación de Criterios
Isabel Solís	"La interfaz debe permitir cambiar idioma (quechua y otras lenguas)"	Plataforma inclusiva
Angie Loyola	Debe tener una pestaña donde se describa los servicios que brinda la entidad. Así como una pestaña principal de contacto.	No corresponde a criterios de inclusividad, pero se mencionó en esta parte.
Nelsy Espinoza	"Difundir que los trámites se pueden hacer de manera virtual. La plataforma debe ser fácil de usar."	Fácil navegación en la plataforma virtual.
	"Difundir que los trámites se pueden hacer de manera virtual..."	Publicitar los servicios digitales de las entidades del Estado.
Camila Pinto	"Que no dependa del uso de internet, si es del Estado debería poder hacerse los trámites así nada más"	Brindar los trámites digitales sin conexión a internet.
	".. y que pueda tener un aplicativo para que la mayoría de personas pueda descargarlo a su celular"	Brindar los trámites digitales por aplicativos.
	"Además que difundan o publiciten los servicios digitales que ofrecen"	Publicitar los servicios digitales de las entidades del Estado.
Brigitte Bermudez	"fácil de encontrar los servicios que brindan en su plataforma. Por ejemplo, en SUNAT me pierdo"	Fácil navegación en la plataforma virtual.
	"No todos los ciudadanos tienen correo electrónico, se debería poder hacer los trámites sin eso, sólo con DNI"	Acceso a los servicios con DNI.
Alessandra Gusukuma	"Que la plataforma sea amigable y sencilla incluso para el uso de personas que no tienen competencias digitales. Que la plataforma sea auditiva, que se pueda escuchar las opciones que hay en la página. Tal vez debe colocar un funcionario público para que pueda apoyar a las personas que no saben cómo hacer el trámite"	Plataforma inclusiva
Alexandra Serruto	"Flexibilidad para realizar el trámite por un aplicativo o mediante una plataforma web"	Brindar los trámites digitales por aplicativos.
Anaïss Poma	"Letras grandes, didáctico que no se necesite internet para el uso y se pueda realizar los trámites desde el propio celular. Que se permita hacer pagos en efectivo. Que la plataforma pueda hablar en la atención del servicio"	Brindar los trámites digitales por aplicativos.
Angie Urcia	Letras resaltantes y visibles	No corresponde a criterios de inclusividad, pero se mencionó en esta parte.
Eva Valverde	"App para hacer trámites o plataformas para eso, pero sin internet "	Brindar los trámites digitales por aplicativos.
	"App para hacer trámites o plataformas para eso, pero sin internet "	Brindar los trámites digitales sin conexión a internet.
	"lenguaje de señas en videos de orientación y deben tener también sistema braille. Uso de otros lenguajes del Perú"	Plataforma inclusiva

Tabla J7: Agrupación de criterios de Accesibilidad – Omnicanalidad

Entrevistado	¿Acuerdo/ Desacuerdo?	Omnicanalidad - Explicación	Agrupación de criterios
Carolina Ecurra	Acuerdo	"Ya que una persona mayor puede ser reacia a los trámites digitales" "El Perú no está preparado para aceptar un solo canal"	El canal presencial es una opción para las personas adultas, que no tienen internet, que no saben utilizar herramientas tecnológicas o que tuvieron mala experiencia con trámites digitales.
Diana Ambrosio	En desacuerdo	"Todo debería ser digital, más por la coyuntura"	El canal virtual debe ser más impulsado por la coyuntura.
Esmeralda Zea	Acuerdo	"Porque el contexto obliga a las entidades a que virtualice sus procesos"	El canal virtual debe ser más impulsado por la coyuntura.
Flavio Barreto	Acuerdo	"En este contexto, se hace más necesario y eficiente el trámite virtual, pues se evita colas y aglomeraciones"	El canal virtual debe ser más impulsado por la coyuntura.
Valeria Altamirano	Acuerdo	"Especialmente lo virtual, pues evita las colas y acelera procesos"	El canal virtual debe ser más impulsado por la coyuntura.
Eliana Castro	Acuerdo	"Porque hay personas que no manejan bien la tecnología, mucha gente mayor aún lo necesita (ejemplo su mamá)"	El canal presencial es una opción para las personas adultas, que no tienen internet, que no saben utilizar herramientas tecnológicas o que tuvieron mala experiencia con trámites digitales.
Brenda Mejía	Acuerdo	"De ser el caso que se necesite recoger algún documento de manera física"	El canal presencial es una opción para las personas adultas, que no tienen internet, que no saben utilizar herramientas tecnológicas o que tuvieron mala experiencia con trámites digitales.
Berit Huamán	Acuerdo	"Debido a que cada caso es diferente y debería haber una persona que atienda de forma presencial para ello"	El canal presencial es una opción para las personas adultas, que no tienen internet, que no saben utilizar herramientas tecnológicas o que tuvieron mala experiencia con trámites digitales.
Elias Obregon	Acuerdo	"Hay cuestiones específicas que necesitan un trato presencial"	El canal presencial es una opción para las personas adultas, que no tienen internet, que no saben utilizar herramientas tecnológicas o que tuvieron mala experiencia con trámites digitales.
Milagros Pérez	Acuerdo	"Se puede elegir mediante qué medio se prefiere la atención"	Multicanal
Aaron Antauro	Acuerdo	Otorga mayor prioridad al trámite presencial que al virtual porque los funcionarios públicos te ayudan.	El canal presencial es una opción para las personas adultas, que no tienen internet, que no saben utilizar herramientas tecnológicas o que tuvieron mala experiencia con trámites digitales.

Tabla J7: Agrupación de criterios de Accesibilidad – Omnicanalidad (continuación)

Entrevistado	¿Acuerdo/ Desacuerdo?	Omnicanalidad - Explicación	Agrupación de criterios
David Sarmiento	Acuerdo	"Ambos canales deben estar funcionar de forma integrada. Aunque se debería dar mayor prioridad al virtual. Si otras personas no pueden conectarse, también el presencial debe tener la misma velocidad de entrega"	Ambos canales deben estar integrados.
Estefany Gomez	Acuerdo	"De acuerdo, pero creo que ambos canales son importantes de la misma forma, 50%/50%"	Ambos canales deben estar integrados.
Cinthy Escobedo	Acuerdo	No todos tienen internet, entonces es importante que se brinde la integración del servicio de forma presencial y virtual. Le da más prioridad por la situación al canal virtual.	Ambos canales deben estar integrados.
Liz Flores	Acuerdo	Sí es clave, aunque ella le da mayor importancia a los trámites presenciales por las malas experiencias que tuvo de forma virtual.	El canal presencial es una opción para las personas adultas, que no tienen internet, que no saben utilizar herramientas tecnológicas o que tuvieron mala experiencia con trámites digitales.
Isabel Solís	Acuerdo	"Ambos son importantes, pero más importancia le doy al presencial, porque para una persona de edad no está familiarizada con la computadora y por ende les es más fácil hacer el trámite de manera presencial"	El canal presencial es una opción para las personas adultas, que no tienen internet, que no saben utilizar herramientas tecnológicas o que tuvieron mala experiencia con trámites digitales.
Angie Loyola	Acuerdo	"En lo presencial es bueno porque se brinda información directamente, mientras que en lo virtual aún falta desarrollar, completar y actualizar. Si me gusta que se dé por canal virtual, pero prefiero presencial"	El canal presencial es una opción para las personas adultas, que no tienen internet, que no saben utilizar herramientas tecnológicas o que tuvieron mala experiencia con trámites digitales.
Nelsy Espinoza	Acuerdo	"Porque hay personas que no tienen acceso a internet"	El canal presencial es una opción para las personas adultas, que no tienen internet, que no saben utilizar herramientas tecnológicas o que tuvieron mala experiencia con trámites digitales.
Camila Pinto	Acuerdo	"Porque el canal digital hoy en día cada vez más las personas lo están utilizando y el presencial es para personas adultas que aún no realizan trámites virtuales"	El canal presencial es una opción para las personas adultas, que no tienen internet, que no saben utilizar herramientas tecnológicas o que tuvieron mala experiencia con trámites digitales.
Brigitte Bermudez	Acuerdo	"Si debería seguir brindándose por ambos canales, pero deberían estar conectados los servicios en estos canales"	Ambos canales deben estar integrados.

Tabla J7: Agrupación de criterios de Accesibilidad – Omnicanalidad (continuación)

Entrevistado	¿Acuerdo/ Desacuerdo?	Omnicanalidad - Explicación	Agrupación de criterios
Alessandra Gusukuma	Acuerdo	"Porque la tecnología es el futuro hay que darle mayor importancia a este canal. Pero es importante que deban integrar el canal presencial, virtual, telefónico"	Ambos canales deben estar integrados.
Alexandra Serruto	Acuerdo	Se facilita el acceso al usuario al brindar varias opciones	Multicanal
Anaiss Poma	En desacuerdo	"Muchas veces una plataforma virtual es muy engorrosa para realizar un trámite para otras personas, por ejemplo, adultos, por eso no mejor se debe impulsar mejorar la atención primero en canal presencial y después en el virtual"	El canal presencial es una opción para las personas adultas, que no tienen internet, que no saben utilizar herramientas tecnológicas o que tuvieron mala experiencia con trámites digitales.
Angie Urcia	Acuerdo	"Sería de utilidad para las personas tener dos opciones por donde realizar los trámites o acceder a servicios, y que se comparta entre sí información, etc."	Ambos canales deben estar integrados.
Eva Valverde	Acuerdo	"Hay personas que no cuentan con internet, aunque lo digital permite un servicio más ágil"	El canal presencial es una opción para las personas adultas, que no tienen internet, que no saben utilizar herramientas tecnológicas o que tuvieron mala experiencia con trámites digitales.

Tabla J8: Agrupación de criterios de Accesibilidad – Interoperabilidad

Entrevistado	¿Tuvieron experiencia previa? ¿Cómo fue?	Interoperabilidad - Omnicanalidad	Agrupación de criterios
Carolina Escurra	Sí	"Deberían ser como el CERTIJOVEN, toda la información de las otras entidades integrada en un solo documento y no necesita que se ingrese la misma información varias veces."	La información entre las entidades debe estar integrada para la prestación del trámite digital.
Diana Ambrosio	No	"Instructivo completo, una especie de MAC virtual donde te brinde links de las entidades de las que requieres o se deba solicitar la información o documentos para continuar con este trámite"	El servicio debe tener un MAC virtual donde se pueda consultar y brindar toda la información necesaria para realizar el servicio digital.
Esmeralda Zea	No		No tiene una opinión al respecto.
Flavio Barreto	Sí	"Se debe indicar en las plataformas los requisitos adicionales para que todo se presente de manera conjunta y no haya pérdida de tiempo. Las distintas entidades deberían estar relacionadas y así sea más rápido el trámite"	La información entre las entidades debe estar integrada para la prestación del trámite digital.
Valeria Altamirano	No	"Asociar la información con el DNI y/o RUC para acelerar y disminuir procesos o requerimientos"	La información entre las entidades debe estar integrada para la prestación del trámite digital.
Eliana Castro	Sí	"Debe haber enlaces en la misma página que redireccione a las páginas de donde se necesite sacar o realizar los trámites adicionales. Deben estar interconectadas las entidades"	La plataforma virtual facilitar el acceso a las demás entidades con las que se requiere interacción para la prestación del trámite digital.
Brenda Mejía	Sí	"Establecer una plataforma virtual entre diferentes entidades en la cual se permita que cuando acabe el proceso con una entidad se actualice el sistema y pueda pasar automáticamente a otra entidad para poder agilizar el proceso"	La plataforma virtual facilitar el acceso a las demás entidades con las que se requiere interacción para la prestación del trámite digital.
Berit Huamán	No	"Contar con acceso de información de otras entidades en la plataforma sería más eficiente respecto al tiempo"	La información entre las entidades debe estar integrada para la prestación del trámite digital.
Elias Obregon	No	"Trabajo conjunto entre las entidades para que en la misma plataforma se pueda tener acceso a poder realizar otros trámites relacionados"	La plataforma virtual facilitar el acceso a las demás entidades con las que se requiere interacción para la prestación del trámite digital.
Milagros Pérez	No		No tiene una opinión al respecto.

Tabla J8: Agrupación de criterios de Accesibilidad – Interoperabilidad (continuación)

Entrevistado	¿Tuvieron experiencia previa? ¿Cómo fue?	Interoperabilidad - Omnicanalidad	Agrupación de criterios
Aaron Antaurco	No	"Ese servicio debe brindar la información completa de los requisitos que se necesita de la otra entidad. Si es posible, facilitar la ruta para acceder en esas otras entidades"	La información entre las entidades debe estar integrada para la prestación del trámite digital.
David Sarmiento	Sí	"Deberían consolidar en una sola página ambos certificados. Deben mostrar los links de las páginas. Las páginas deben estar interconectadas"	La plataforma virtual facilitar el acceso a las demás entidades con las que se requiere interacción para la prestación del trámite digital.
Estefany Gomez	No	"Le gustaría que en la plataforma virtual pueda tener la información o el acceso a la página donde están los requisitos solicitados."	La plataforma virtual facilitar el acceso a las demás entidades con las que se requiere interacción para la prestación del trámite digital.
Cinthy Escobedo	No	"Que la plataforma indique en qué página o cuál es la ruta de la página donde puedo acceder a los requisitos que están pidiendo."	La plataforma virtual facilitar el acceso a las demás entidades con las que se requiere interacción para la prestación del trámite digital.
Liz Flores	No	"Puede haber una mesa de partes virtual que informe sobre dónde acceder los documentos para los requisitos solicitados virtualmente y de preferencia que la otra entidad de la que requieren sus documentos, también lo pueda prestar de forma digital, que tengan ese convenio"	La mesa de partes virtual debe facilitar la comunicación e información requerida para el acceso a las demás entidades involucradas en la prestación del servicio digital.
Isabel Solís	No		No tiene una opinión al respecto.
Angie Loyola	No	"Dentro de la plataforma debe hacer un link que redirija a la página de donde se debe realizar el trámite complementario"	La plataforma virtual facilitar el acceso a las demás entidades con las que se requiere interacción para la prestación del trámite digital.
Nelsy	No	"Tener acceso a links en las mismas páginas ahorra tiempo y facilitan el proceso"	La plataforma virtual facilitar el acceso a las demás entidades con las que se requiere interacción para la prestación del trámite digital.

Tabla J8: Agrupación de criterios de Accesibilidad – Interoperabilidad (continuación)

Entrevistado	¿Tuvieron experiencia previa? ¿Cómo fue?	Interoperabilidad - Omnicanalidad	Agrupación de criterios
Camila Pinto	Sí	"Fue complicado porque la plataforma no era intuitiva y no describía la información completa desde un inicio sobre los requisitos de los documentos que se necesitaba para ser usados en el proceso del trámite. Aún no termina el proceso, porque tiene bastantes dudas sobre como continuar el trámite. Mis sugerencias son centralizar la información. Si ya se brindó los datos personales para iniciar el trámite en una entidad, que no se necesite volver a ingresar los datos otra vez en la otra entidad y así sucesivamente"	La información entre las entidades debe estar integrada para la prestación del trámite digital.
Brigitte Bermudez	Sí	"La agilidad de conexión de las entidades deberían ser rápidas. Además, que no deberían pedir los mismos datos para el mismo trámite"	La información entre las entidades debe estar integrada para la prestación del trámite digital.
Alessandra Gusukuma	Sí	"Se debería promocionar mejor el documento. La plataforma integra a varias entidades para emitir un sólo documento". Considera que debe ser así con las demás entidades, como el Certijoven. "Las entidades deberían interactuar de esa forma digitalmente con los servicios que requieren varios documentos de otras entidades"	La información entre las entidades debe estar integrada para la prestación del trámite digital.
Alexandra Serruto	No	"Que la información estuviera unificada e integrada en una plataforma"	La información entre las entidades debe estar integrada para la prestación del trámite digital.
Anaiss Poma	No		No tiene una opinión al respecto.
Angie Urcia	No	"Interconexión de las diferentes entidades"	La información entre las entidades debe estar integrada para la prestación del trámite digital.
Eva Valverde	No	"Conexión de sistemas entre entidades para brindar un servicio más rápido"	La plataforma virtual facilitar el acceso a las demás entidades con las que se requiere interacción para la prestación del trámite digital.

Tabla J9: Agrupación de criterios Accesibilidad - Disponibilidad

Entrevistado	Propuesta	Motivos
Carolina Escurra	24/7	Permite ahorrar tiempo, especialmente, porque la gente que trabaja no puede realizar su trámite en un horario establecido.
Diana Ambrosio	24/7	Porque hay trámites que no requiere de una persona directamente responsable.
Esmeralda Zea	24/7	No limita a las personas a realizar el trámite en hora establecida
Elias Obregon	24/7	
Aaron Antaurco	24/7	La página SUNAT no acepta trámites a partir de las 4:30 y eso le parece irrelevante porque deberían aceptar los trámites 24/7.
Estefany Gomez	24/7	Porque no todos tenemos el mismo horario libre para hacer trámites.
Liz Flores	24/7	Porque así todos los ciudadanos pueden hacerlo en cualquier momento.
Nelsy Espinoza	24/7	Porque a veces se necesita el trámite urgente y/o porque las personas no tienen tiempo en horarios específicos
Camila Pinto	24/7.	Porque en el tiempo libre cualquier persona pueda hacer los trámites digitales. Para absolver dudas, sería bueno que los funcionarios públicos estén en su horario laboral de 9 am a 5 pm. Si hay turno noche, sería bueno que laboren hasta 10 pm.
Brigitte Bermudez	24/7	Porque así más personas harán trámites
Alessandra Gusukuma	24/7	Porque tiene que estar disponible para el horario que el ciudadano quiere hacer el trámite ya sea en cualquier momento.
Angie Urcia	24/7	Porque se les facilitaría mejor a los ciudadanos de acuerdo a su disponibilidad de tiempo
Eva Valverde	24/7	Porque se les facilitaría a los ciudadanos de acuerdo a su disponibilidad de tiempo
David Sarmiento	8 am - 6 pm. Pero en certificados o trámites que no requieren de firmas digitales, deberían ser 24/7.	Porque no jalan información que requiere trabajo de los funcionarios públicos y eso hace que esté disponible 24/7.
Anaiss Poma	24 horas de lunes a sábado	Porque se le acomoda mejor
Alexandra Serruto	10am a 12am todos los días	
Angie Loyola	6am a 12am	Porque hay personas que no pueden realizar trámites en el día. Aunque identifica que en algunas entidades hay horarios establecidos, especialmente para la consulta de dudas.
Eliana Castro	8am a 10pm	Deben brindar una atención mayor a la presencial.
Isabel Solís	8am a 6pm	Porque a veces suceden percances que requiere que el trámite esté habilitado.
Valeria Altamirano	8am a 8pm	Porque en el proceso interviene un asistente administrativo.

Tabla J9: Agrupación de criterios Accesibilidad – Disponibilidad (continuación)

Entrevistado	Propuesta	Motivos
Flavio Barreto	9am a 5pm	Porque es el horario donde se trabaja y pueden responder. Sin embargo, le parece adecuado que se pueda atender en la noche porque a veces se requiere trámites de urgencia.
Cintha Escobedo	Desde 6 a.m. hasta 10 p.m., de lunes a domingo.	Porque es más accesible.
Milagros Pérez	Hasta las 5pm	Luego de esa hora ya te consideran para el siguiente día
Brenda Mejía	Turno de día, tarde y noche	Debido a que hay personas que trabajan de día tener otros horarios de atención sería conveniente.
Berit Huamán	Turno de día, tarde y noche	Debido a que las personas requieren hacer trámites personales, lo cual tener horarios de noche sería conveniente



Tabla J10: Agrupación de criterios de Tiempo

Entrevistado	Expectativa	Comentario
Carolina Ecurra	Depende de que tan complejo sea el proceso de manera presencial.	Satisfacción neutra cuando el trámite virtual demora menos que en presencial. Satisfacción cuando se reduce muchísimo el tiempo del trámite, hasta un tercio en comparación al presencial.
Diana Ambrosio	Lo más rápido posible	Porque la información está sistematizada
Esmeralda Zea	Inmediata	Aunque depende del tipo de transacción
Flavio Barreto	Máximo de dos a tres días y/o de acuerdo a lo que se especifique	
Valeria Altamirano	En menos de 5 minutos o máximo 4 días	Si bien depende del trámite, los que son de proceso rápido debe ser inmediato.
Eliana Castro	No demorar más de una semana	Dependiendo del tipo del trámite espera que el resultado se entregue lo más rápido posible. Pero estos tiempos debe ser razonables.
Brenda Mejía	Que se cumpla con el plazo indicado.	
Berit Huamán	De inmediato, respuesta rápida	
Elias Obregon	Máximo 1 semana	
Milagros Pérez	Máximo 30 días	El Estado es burocrático y tiene pocos recursos
Aaron Antaurco	Máximo 1 semana	En SUNARP las copias solicitadas de los trámites registrales digitalmente se esperan al menos 1 mes. Presencialmente, es en 3 días. Digitalmente le perjudica.
David Sarmiento	3 días máximo.	La rapidez de la entrega te motiva a que sigas haciendo gestiones virtuales.
Estefany Gomez	Se limita al plazo que informen en el trámite digital.	
Cinthya Escobedo	Máximo 1 día.	Teniendo en cuenta que la especificación está en la información brindada, pero si especifica un plazo mayor, que se transmita de forma explícita.
Liz Flores	Máximo 5 días	
Isabel Solís	Máximo 1 día.	Porque si uno solicita el trámite es porque lo necesita con urgencia
Angie Loyola	Máximo de un mes/Máximo 7 días	Depende del tipo de trámite, pero los que requieren mayor tiempo el tiempo máximo es un mes. Pero para otros trámites que no requieren de mayor información el tiempo máximo de espera es de 7 días.
Nelsy Espinoza	La entrega debe ser inmediata, máximo 2	Porque influye en su satisfacción que la entrega sea rápida o inmediata
Camila Pinto	Máximo 3 días.	Porque se supone que virtualmente es más rápido.
Brigitte Bermudez	Máximo 1 día.	Porque si todo está integrado puede ser más rápido.
Alessandra Gusukuma	En el día que le comunican. Máximo en 1 semana.	Porque la entidad debería avisar cuanto tiempo va a demorar en caso que no sea inmediato.
Alexandra Serruto	Máximo 1 semana. Trámites más prácticos (máximo 2 días)	

Tabla J10: Agrupación de criterios de Tiempo (continuación)

Entrevistado	Expectativa	Comentario
Anaiss Poma	48 horas máximo	
Angie Urcia	Máximo 1 semana	Porque solo son actualizaciones e impresión de documentos
Eva Valverde	Al momento o máximo dentro de las 48 horas	Por la necesidad de contar de forma rápida con los documentos



Tabla J11: Agrupación de criterios Trato Profesional – Canales de atención

Entrevistado	Canales de atención	Comentario
Carolina Ecurra	Chat online virtuales y atención por llamada telefónica	Las llamadas porque es lo que prefieren las personas mayores.
Diana Ambrosio	Llamada telefónica	
Esmeralda Zea	Llamada telefónica o correo	Prefiere la llamada porque le respondería en el momento
Flavio Barreto	Llamada telefónica y whatsapp	Porque son los medios más fáciles y porque todos lo tienen.
Valeria Altamirano	Chat de ayuda y canal de whatsapp	Lo han incorporado los privados
Eliana Castro	Correo electrónico, llamada telefónica	Funciona como respaldo de la información recibida y enviada. Mediante la llamada se puede monitorear el trámite.
Brenda Mejía	Llamada telefónica	Se puede recibir una ayuda más pronta
Berit Huamán	Persona que atiende el chat	Recibir una atención más personalizada
Elias Obregon	Llamada telefónica	
Milagros Pérez	Chatbot, whatsapp y llamada por celular	Se puede recibir una ayuda rápida
Aaron Antauro	Llamadas virtuales	* las llamadas telefónicas limitan la explicación de la duda o consulta que se tiene. * Las llamadas virtuales permiten que se comparta la pantalla al funcionario público para una ayuda más directa.
David Sarmiento	Llamadas telefónicas	Porque es más fácil explicar a los funcionarios públicos las dudas.
Estefany Gomez	Llamadas telefónicas y chats.	Porque es más fácil que te aclaren dudas por llamadas. En segundo lugar, los chats son más rápidos.
Cinthya Escobedo	Llamadas telefónicas	Porque es más fácil por ahí absolver las dudas.
Liz Flores	Llamadas telefónicas y por chat.	Es más rápido
Isabel Solís	Correo electrónico o whatsapp	Porque por llamada a veces no te dan el tiempo para realizar todo el proceso.
Angie Loyola	Llamada telefónica	Porque es mucho más cercano para explicar la necesidad, contacto directo.
Nelsy Espinoza	Llamada telefónica	Porque es más rápido
Camila Pinto	1. Llamadas virtuales por zoom o meet. 2. Correo electrónico 3. CHAT	Porque facilita el uso a personas adultas o quienes no pueden terminar el servicio. (llamadas en general)
Brigitte Bermudez		Llamada telefónica o chatbot.
Alessandra Gusukuma	1.CHATBOT, 2. llamada telefónica.	Esos dos canales, y lo que menos le gustaría es ir presencialmente. Prefiere los documentos que son 100% digitales mas no semipresenciales.

Tabla J11: Agrupación de criterios Trato Profesional – Canales de atención (continuación)

Entrevistado	Canales de atención	Comentario
Alexandra Serruto	1.Chatboot. 2. Llamadas telefónica 3. Correos	
Anaiss Poma	1.Vía telefónica 2.Redes sociales 3.Uso de bots	Por llamada, pues permite un trato más directo
Angie Urcia	Chatbot, uso de whatsapp	Atención más efectiva por la orientación en el proceso
Eva Valverde	Llamada telefónica	Mejor orientación y mayor rapidez en la atención



Tabla J12: Agrupación de criterios Trato Profesional – Asistencia virtual

Entrevistado	Chatbot ¿de acuerdo o en desacuerdo?	Comentario
Valeria Altamirano	No tuvo experiencia	Debe tener patrones, para que sea una asistencia más rápida y así se pueda derivar.
Isabel Solís	No tuvo experiencia	
Carolina Ecurra	No tuvo experiencia	
Diana Ambrosio	No tuvo experiencia	
Esmeralda Zea	No tuvo experiencia	
Flavio Barreto	No tuvo experiencia	
Estefany Gomez	No tuvo experiencia	
Berit Huamán	En desacuerdo	Los bots están programados para respuestas automáticas y no da respuesta a soluciones específicas
Aaron Antaurco	En desacuerdo	* Los bots no te ayudan con lo que uno quiere de forma adecuada. A veces no te responden.
David Sarmiento	En desacuerdo	Los chatbot tienen respuestas generales. Si pides ayuda es porque son dudas puntuales y no estarán en la capacidad de responder eso de forma veloz. Esperaría que la asistencia virtual por parte del bot sean respuestas puntuales.
Liz Flores	En desacuerdo	Los chatbot ayudan sólo para preguntas frecuentes
Angie Loyola	En desacuerdo	Correo electrónico es muy lento. Los chats no son fluidos.
Camila Pinto	En desacuerdo	Porque las respuestas programadas no responden exactamente de la forma que uno espera. Si existe chatbot, prefiere que haya una persona detrás del chat o que redirija de forma inmediata a un funcionario público.
Anaiss Poma	En desacuerdo	Los chatbot no son eficaces
Angie Urcia	En desacuerdo	Atención efectiva por la orientación en el proceso
Eliana Castro	De acuerdo	Los bots han ayudado mucho, son útiles para trámites sencillos. Pero prefiere las llamadas pues es un contacto directo con la persona y es mucho más rápido.
Brenda Mejía	De acuerdo	Es bueno en el caso que los bots sean manejados por una persona que le brinde asistencia en tiempo real, pues a veces los bots se demoran a veces en responder o te responden con respuestas automáticas.
Elias Obregon	De acuerdo	Si la consulta es básica está bien el bot, pero si hay consulta específica sería adecuado una persona
Milagros Pérez	De acuerdo	Te ayudan a resolver consultas de forma práctica
Cintha Escobedo	De acuerdo	Porque ya tienen respuestas programadas ya sea por chat o voz y si son preguntas frecuentes entonces si atenderá la consulta. Pero eso sí, debe saber derivar a un funcionario público cuando no entienda la pregunta o no tenga respuesta programada para eso.
Nelsy Espinoza	De acuerdo	Siempre y cuando quién conteste sea la persona, pues la máquina contesta de manera general.

Tabla J12: Agrupación de criterios Trato Profesional – Asistencia virtual (continuación)

Entrevistado	Chatbot ¿de acuerdo o en desacuerdo?	Comentario
Brigitte Bermudez	De acuerdo	Porque dan respuesta a las consultas 24/7 y si no lo saben deberían redireccionar rápidamente.
Alessandra Gusukuma	De acuerdo	En su experiencia, le han ayudado. Le solventaron las dudas con las preguntas frecuentes. Y se debería replicar en el Estado.
Alexandra Serruto	De acuerdo	Siempre el servicio sea rápido
Eva Valverde	De acuerdo	Siempre y cuando sea claro y rápido en la respuesta



Tabla J13: Agrupación de criterios Trato Profesional - Características

Entrevistado	Características de quién brinde la atención	Comentario
Carolina Ecurra	Trato cordial, paciencia y disponibilidad para absolver preguntas. Rapidez y fluidez en comunicación.	Porque hay personas que no encuentran la información que requieren o no comprenden la información que brinda la página.
Diana Ambrosio	Sepa escuchar, empática y paciente. Capacitada en el trámite virtual correspondiente a su entidad y se software en caso sea necesario.	Porque se debe tener tacto con las personas y porque hay ocasiones en las que se requiere determinada configuración o cambio de acceso en el sistema de las computadoras para poder realizar los trámites.
Esmeralda Zea	Den solución al problema	
Flavio Barreto	Empatía, saber escuchar, tratar de dar solución	Porque cuando se reclama son un poco indolentes y poco solucionadores de reclamos.
Valeria Altamirano	Respetuoso, paciente, claro, con vocabulario amigable y empático.	
Eliana Castro	La persona sea clara, esté capacitada. Este especializado en diferentes temas. Deben responder de buena manera. Deben empoderarlo en su área. Carisma en la atención ya que da confianza y seguridad.	Porque deben ayudar al ciudadano a entender los procesos del trámite. La atención a consultas debe ser hasta media noche, ya que muchas veces son los momentos en los que se pueden realizar el trámite.
Brenda Mejía	Empática, muy paciente	
Berit Huamán	Capacitada que responda de forma clara y sencilla	Para no hacer esperar a las personas preguntando a otros medios sobre sus consultas
Elias Obregon	Conciso, que tenga conocimientos sobre el tema	Para no generar más dudas
Milagros Pérez	Que sean cordiales y sean expertos en el tema	Para recibir una orientación correcta
Aaron Antaurco	Buena conexión de Internet.	
David Sarmiento	Predisposición de la persona en ayudarte. Cordialidad. Que maneje la misma información y no haya contradicción con la información de la plataforma.	Aunque no solucione el problema del todo.
Estefany Gomez	Amables y comprensibles.	Porque si pides ayuda es porque no sabes y le gustaría que la persona sea amable al atender.
Cinthy Escobedo	Rápida, flexible, eficaz y que genere confianza a través de la información brindada.	Porque sería adecuado que la persona que atiende este seguro de la información que brinda y que sea correcta, y también en lo posible que facilite tutoriales o flyers donde estén los pasos a seguir por si quizá es un procedimiento largo y al hablar por teléfono se le olvida.
Liz Flores	Que brinden información clara, puntual	Es importante que no se confundan con la información brindada, eso la satisface.
Isabel Solís	Paciencia y amabilidad. Rapidez de la asistencia.	Porque hay personas que no están familiarizados con la tecnología

Tabla J13: Agrupación de criterios Trato Profesional – Características (continuación)

Entrevistado	Características de quién brinde la atención	Comentario
Angie Loyola	Amable, que explique y absuelva todas las dudas, paciente.	Porque no todos entienden igual.
Nelsy Espinoza	Atención rápida, clara y específica.	Para no confundir a las personas
Camila Pinto	Paciencia, empatía.	Porque mayormente las personas piden ayuda porque no saben, pero quieren alguien dispuesto a ayudarlo y no alguien que les haga sentir mal por consultar.
Brigitte Bermudez	Paciencia y atención rápida.	
Alessandra Gusukuma	Claros, dispuestos a ayudar, ayuda rápida y eficaz.	
Alexandra Serruto	Disposición, rapidez, claridad en la información y amabilidad	Todo ayuda en la absolución de dudas
Anaiss Poma	Amabilidad, practicidad (uso de protocolos)	Para brindar un buen trato y sea rápido, pues otras personas, también esperan el servicio
Angie Urcia	Atención práctica, correcta orientación	
Eva Valverde	Amabilidad, claridad en la orientación (conocimiento)	Para poder absolver dudas en la atención

Tabla J14: Agrupación de criterios Seguridad

Entrevistado	Explicación - Seguridad	Criterios
Carolina Escurra	"El candado asegura una conexión segura"	Candado de seguridad
	"Pasarela de pagos corroborada por Visa net"	Pasarela corroborada
Diana Ambrosio	"El candado de seguridad"	Candado de seguridad
Esmeralda Zea	"Intuitiva de usar, pidan información básica"	
Flavio Barreto	"... los datos sean confidenciales"	Política de Confidencialidad de datos
	"... el logotipo de la entidad..."	Visibilidad del nombre y logo de la entidad
Valeria Altamirano	"Verificación de URL..."	Verificación de URL del Estado
	"...logos y enlaces con RENIEC"	Visibilidad del nombre y logo de la entidad
Eliana Castro	"Página con enlaces seguros, dentro de la misma plataforma"	Verificación de URL del Estado
Berit Huamán	"Que cuente una política de protección de datos personales"	Política de Confidencialidad de datos
	"Correo para avisar sobre la realización de un pago"	Confirmación de un pago
Elias Obregón	"Seriedad, que tenga el nombre de la entidad"	Visibilidad del nombre y logo de la entidad
Milagros Pérez	"Que se pueda observar el candado de seguridad"	Candado de seguridad
Aaron Antaurco	"Los trámites digitales deben realizarse de forma rápida, preciso y clara para que sea confiable. Pagina virtual con formato profesional. Con una navegación que implique pocos clics. Formato colorido pero que le dé un aspecto serio y formal"	
David Sarmiento	"Que la plataforma tenga un mensaje al ingresar a la web que tiene respaldo por el Gobierno del Perú"	Respaldo del Gobierno
Estefany Gomez	"Las características de la plataforma que le dan confianza es que el pago sea siempre en Banco de la Nación y que sea de forma segura el pago online"	Pasarela corroborada
Cinthy Escobedo	Le da bastante seguridad saber que a la mitad del trámite puede hacer una llamada y le atenderán la consulta. También le daría confianza poder recibir el post-servicio de las experiencias de otros ciudadanos que han hecho el mismo trámite que ella y así si ve que están satisfechos, ella también se animaría por hacerlo virtualmente	
Liz Flores	"Seguridad con los datos personales"	Política de Confidencialidad de datos

Tabla J14: Agrupación de criterios Seguridad (continuación)

Entrevistado	Explicación – Seguridad	Criterios
Isabel Solís	El lenguaje del interfaz que sea sencillo, le genera confianza. Así también, enlaces o guía a través del sistema. Debe estar actualizada la información.	
Angie Loyola	Candado de seguro	Candado de seguridad
	La URL del estado.	Verificación de URL del Estado
Nelsy Espinoza	Que sea conocida, a través de afiches, paga que no genere temor sobre su veracidad.	
Camila Pinto	Le da confianza que no le pidan información confidencial, sólo lo necesario	Política de Confidencialidad de datos
Brigitte Bermudez	Página enlazada con el Gobierno peruano y que tenga URL GOB.PE.	Verificación de URL del Estado
Alessandra Gusukuma	"Tiene que salir un candadito en el URL"	Candado de seguridad
	"Tiene que ser una página verificada por la misma entidad"	Verificación de URL del Estado
	"Tiene que salir un mensaje de comunicación que la información proporcionada es confidencial. Tiene que ser una página verificada por la misma entidad"	Política de Confidencialidad de datos
Alexandra Serruto	Registro con una contraseña	Uso de contraseña
	"Que sea del Estado y esté actualizada"	Verificación de URL del Estado
Angie Urcia	"Que se note el nombre de la entidad del Estado por la seguridad de brindar datos"	Visibilidad del nombre y logo de la entidad
Eva Valverde	"Nombre del Estado en la plataforma da confianza para brindar tus datos personales"	Visibilidad del nombre y logo de la entidad
	"Envío de clave para seguir el proceso, creación de usuario"	Uso de contraseña

Tabla J15: Definición conjunta de cada criterio de Seguridad

Agrupación de criterios de Seguridad	Definición
Candado de seguridad	Visibilidad del candado de seguridad en la plataforma web, lo cual certifica la seguridad de la página
Confirmación de un pago	Que la entidad le brinde un mensaje de confirmación de pago para garantizar seguridad
Pasarela corroborada	Verificación de la pasarela de pagos para dar seguridad en el procedimiento de pagos
Política de Confidencialidad de datos	Términos aplicados por la entidad pública para proteger los datos personales de los ciudadanos
Respaldo del Gobierno	Mensaje que comunique que la plataforma tiene respaldo del Gobierno
Uso de contraseña	Creación de una cuenta que posea una contraseña para poder realizar los procedimientos de trámites
Verificación de URL del Estado	Contar con enlaces en los que se pueda visualizar el gob.pe
Visibilidad del nombre y logo de la entidad	Que la plataforma cuenta con el nombre de la entidad y su logo

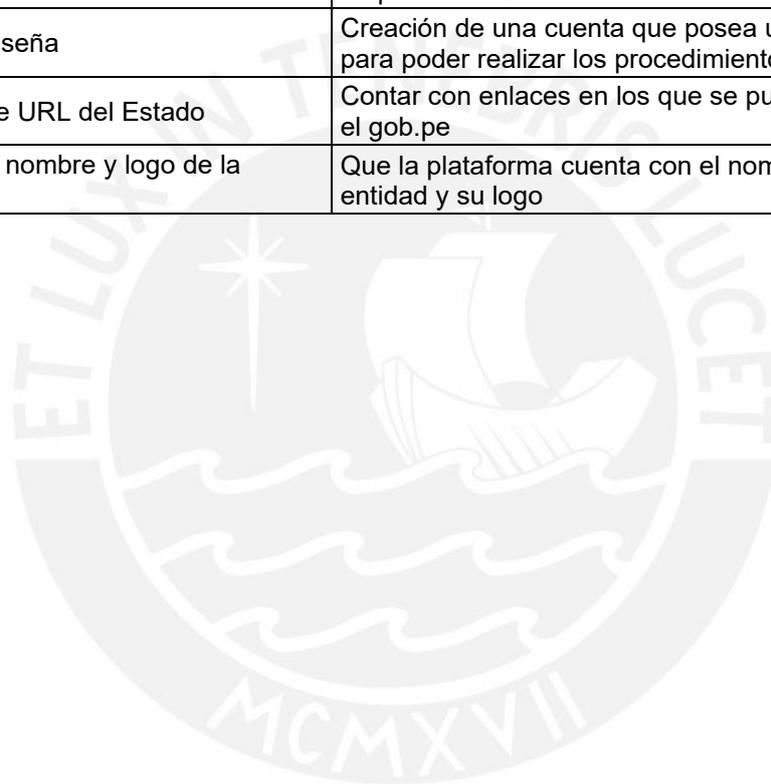


Tabla J16: Agrupación de criterios de Resultado de la Gestión/Entrega

Entrevistado	Resultado de la gestión/entrega – Explicación	Palabras Clave
Carolina Escurra	"Que lo solicitado llegue al correo, que contenga información relevante"	Eficacia
	"... que tenga alguna forma de verificar la veracidad del documento, que contenga la firma digital respectiva"	Firmas digitales (relevancia jurídica)
Diana Ambrosio	"Que contenga la información que requiere, que esté completa"	Eficacia
Esmeralda Zea	"El trámite sea lo que realmente se necesita, sea confiable"	Eficacia
Flavio Barreto	"Cumpla con las características con las que se requiere"	Eficacia
Valeria Altamirano	"Que emita una constancia completa"	Eficacia
Eliana Castro	"El tiempo, que sea rápido la atención"	Eficiencia
	"Confirmación de la recepción de documento y su contenido"	Confirmación de recepción
Brenda Mejía	"... absolución de dudas"	Eficacia
	"Rápida atención..."	Eficiencia
Berit Huamán	"... coincidir con el límite de tiempo que se haya indicado"	Eficiencia
	"Exactitud.... Que coincida con las especificaciones que se hayan ofrecido"	Eficacia
Elias Obregón	"Que sea lo que se solicitó y no haya prórrogas en la entrega"	Eficacia
Milagros Pérez	"Que el trámite resuelva el pedido y se cumpla con la fecha indicada"	Eficacia
	"Notificación de entrega."	Eficiencia
	"... envío por correo para dar conformidad o darte una llamada de que ya se entregó el trámite"	Confirmación de conformidad
Aaron Antaurco	"La entrega del trámite debe ayudar a resolver sus necesidades y no generarle problemas o dificultades"	Eficacia
	"La entrega debe ser rápida... "	Eficiencia
Cinthy Escobedo	"El trámite tiene que ser exportado en PDF y enviado por un correo electrónico de la entidad para que sea seguro..."	Eficacia
	"El trámite tiene que ser exportado en PDF y enviado por un correo electrónico de la entidad para que sea seguro enviado de forma rápida"	Eficiencia
	"El documento debe tener la firma digital"	Firmas digitales (relevancia jurídica)
Liz Flores	"El trámite no debe tener errores"	Eficacia
	"El trámite ... debe ser entregado rápido"	Eficiencia
Isabel Solís	Que se entregue precisamente lo que se ha pedido	Eficacia
Angie Loyola	"Tiene que salir a tiempo, con lo solicitado"	Eficacia
Nelsy Espinoza	"Sea rápida la entrega"	Eficiencia
Camila Pinto	"Sería importante que la entrega del trámite sea exactamente como lo solicito"	Eficacia

Tabla J16: Agrupación de criterios de Resultado de la Gestión/Entrega (continuación)

Entrevistado	Resultado de la gestión/entrega – Explicación	Palabras Clave
	"Después de la entrega de los trámites digitales podría haber una encuesta post-servicio, para poder dar feedback"	Confirmación de conformidad
Brigitte Bermudez	"La entrega del documento debería ser en pdf y validado por el sistema"	Eficacia
Alessandra Gusukuma	Que se entregue lo que se ha solicitado.	Eficacia
Alexandra Serruto	Que se cumpla con lo solicitado	Eficacia
Anaiss Poma	Aviso de inicio de trámite, brindar un código de seguimiento, atención personalizada para consultas	Eficiencia
Angie Urcia	"Que cumpla con el tiempo indicado"	Eficiencia
Eva Valverde	"...Rápida"	Eficiencia
	"completa que cumpla con lo ofrecido..."	Eficacia



Tabla J17: Agrupación de criterios de Formato

Entrevistado	Formato – Explicación	Palabras Clave
Carolina Escurra	"Interfaz intuitiva, amena"	Fácil uso
	"Interfaz compatible, adaptable a teléfonos, tablets, entre otros"	Interfaz compatible
	"Interfaz rápida, que no se cuelgue"	Carga rápida
Diana Ambrosio	"Carga rápida"	Carga rápida
	"Vista amigable, intuitivo, menú al inicio de la página y link al portal de transparencia. Lo que se debe tener en cuenta es el diseño"	Orden de contenido
	"Vista amigable, intuitivo"	Fácil uso
Esmeralda Zea	"Intuitiva, fácil de usar, amigable con el usuario"	Fácil uso
	"Amigable con el usuario"	Orden de contenido
Flavio Barreto	"Claridad de formato"	Orden de contenido
	"Claridad de formato, indique los pasos"	Fácil uso
Valeria Altamirano	"Orden de contenido y que en una sola hoja contenga todos los datos a solicitar"	Orden de contenido
Eliana Castro	"Uso de letras más grandes y amigables. Sobre todo, cortas con objetivos precisos. Fondo oscuro y letras claras"	Visualmente atractivo
Brenda Mejía	"Entendible con íconos"	Claridad de organización
	"Didáctico, palabras que orienten el proceso"	Fácil uso
Berit Huamán	"Diseño práctico"	Fácil uso
	"Colores que no sean apagados, sino llamativos"	Visualmente atractivo
Elias Obregón	"Página amigable"	Fácil uso
	"Página amigable"	Orden de contenido
Milagros Pérez	"Que no sea pesada para que cargue rápido"	Carga rápida
	"Que la plataforma sea adaptable para pc y celulares"	Interfaz compatible
	"Uso de colores vivos"	Visualmente atractivo
Aaron Antaurco	"Página web intuitiva, con pocos clics"	Fácil uso
	"Que tenga un diseño profesional"	Diseño profesional
David Sarmiento	Simplicidad en los procesos del trámite. El diseño de los banners, colores, etc. que sea amigable y no monótono.	Diseño profesional
	"Simplicidad en los procesos del trámite"	Fácil uso
	"... el diseño de los banners, colores, etc. que sea amigable y no monótono"	Visualmente atractivo
Estefany Gomez	"La página debe ser ordenada"	Orden de contenido
	"... con formato profesional"	Diseño profesional
Cinthya Escobedo	".. pocos clics, página ordenada y gráfica"	Fácil uso
	"... página ordenada"	Orden de contenido
	"Formato profesional"	Diseño profesional

Tabla J17: Agrupación de criterios de Formato (continuación)

Entrevistado	Formato – Explicación	Palabras Clave
Liz Flores	" Amigable, que tenga buscador, navegación con pocos clics"	Fácil uso
Isabel Solís	"Colores y tamaño de letras interfieren en la satisfacción con la plataforma"	Visualmente atractivo
Angie Loyola	"Distribuir de manera ordenada..."	Orden de contenido
	"El color debe ser claro, letras grandes que resalten... y vistosa los servicios"	Visualmente atractivo
Nelsy Espinoza	"Organizado"	Orden de contenido
Camila Pinto	"Página actualizada"	Página actualizada
	"... con softwares actualizados y rápidos"	Carga rápida
	"Que se use con pocos clics"	Fácil uso
	"... que tenga un formato profesional"	Diseño profesional
Brigitte Bermudez	"La plataforma debería ser como las App, con pocos clics y que expliquen con videotutoriales los procedimientos"	Fácil uso
Alessandra Gusukuma	"Que no tenga un Menú con bastantes opciones, que tenga la menor cantidad de botones. Que no esté cargado de texto, que haya una guía o manual de pasos/videos tutoriales"	Fácil uso
Alessandra Gusukuma	"Diseño actualizado"	Página actualizada
Alessandra Serruto	"... rápido en cargar y no se congele"	Carga rápida
	"... que pueda brindar varias opciones. Sección de preguntas frecuentes"	Fácil uso
	"[Diseño] moderno"	Diseño profesional
Anaiss Poma	"Didáctico"	Fácil uso
	"Buena división por categorías"	Orden de contenido
	"Letras grandes y visibles"	Visualmente atractivo
Angie Urcia	"Visibilidad en el diseño..."	Fácil uso
	"...letras grandes"	Visualmente atractivo
Eva Valverde	"Carga rápida"	Carga rápida
	"... diseño con colores adecuados, blanco por ejemplo o colores de identidad ..."	Visualmente atractivo
	"... bien organizado"	Orden de contenido
	"... opciones fáciles de identificar"	Fácil uso

Tabla J18: Conductores asociados, según respuesta en orden de prioridad por los ciudadanos que inciden en su satisfacción

Entrevistado	Características más importantes que inciden en su satisfacción al hacer trámites digitales					
	1	CONDUCTOR ASOCIADO	2	CONDUCTOR ASOCIADO	3	CONDUCTOR ASOCIADO
Carolina Escurra	Interfaz compatible, rápida e intuitiva	Formato	Pasarela de pagos corroborada	Confianza	Catálogo de videos	Información
Diana Ambrosio	Sencillo, lo más simple posible. Información simple, instrucciones simples.	Información	Seguro	Confianza	Rapidez	Tiempo
Esmeralda Zea	Inclusivo	Accesibilidad	No sea tedioso, no requiera mucha información para entender el uso de la plataforma	Formato	Intuitivo	Formato
Flavio Barreto	Eficiencia-plazo	Tiempo	Idoneidad	Resultado de la gestión/ entrega	Puntualidad	Tiempo
Valeria Altamirano	Accesible	Accesibilidad	Ordenado	Formato	Formato amigable	Formato
Eliana Castro	Número de referencia y conteste	Información	Trámites tipo	Información	Sistema de bots para preguntas puntuales (debe ser amigable)	Trato Profesional
Brenda Mejía	Diseño didáctico	Formato	Chat en tiempo real	Trato Profesional	Seguridad	Confianza
Berit Huamán	Fácil uso de la plataforma	Formato	Práctico	Formato	Legible en el sentido de que el contenido sea sencillo	Información
Eliás Obregón	Facilidad para realizar el trámite	Formato	Poco tiempo de espera	Tiempo	Información clara	Información
Milagros Pérez	Asesoría personalizada	Trato Profesional	Hoja de ruta	Información	Conexión entre entidades	Accesibilidad
Aaron Antaurco	Trámite sencillo, con pocos clics y no tener que estar perdiendo tiempo en rehacer pasos para solicitar el trámite.	Formato	Un solo pago. No tener que hacer varios pagos para diferentes partes del trámite.	Resultado de la gestión/ entrega	Rapidez del trámite que sea entregado inmediatamente.	Tiempo
David Sarmiento	Confiabilidad que transmite la entidad.	Confianza	Simplicidad en el proceso	Formato	Estética	Formato

Tabla J18: Conductores asociados, según respuesta en orden de prioridad por los ciudadanos que inciden en su satisfacción (continuación)

Entrevistado	Características más importantes que inciden en su satisfacción al hacer trámites digitales					
Estefany Gomez	Responsable, en la entrega de trámites acorde lo solicitado.	Resultado de la gestión/ entrega	Confiable que para los pagos no se corra el riesgo de los datos confidenciales brindados.	Confianza	Puntual que entreguen el trámite en el plazo indicado.	Tiempo
Cinthya Escobedo	Tiempo de entrega del trámite debe ser rápido.	Tiempo	Disponibilidad en el sentido que se pueden realizar los trámites virtuales en un horario flexible.	Tiempo	Flexibilidad ante diferencias circunstancias para la entrega del trámite, en diversos formatos, etc.	Resultado de la gestión/ entrega
Liz Flores	Entrega del trámite acorde a lo solicitado	Resultado de la gestión/ entrega	Que se envíen notificaciones sobre el status del trámite en el proceso de atención.	Resultado de la gestión/ entrega	Flexibilidad con los trámites acorde las necesidades de los ciudadanos.	Resultado de la gestión/ entrega
Isabel Solís Martel	Información actualizada	Información	Rapidez de la página	Tiempo	Lenguaje del interfaz, sencillo y concreto	Información
Angie Loyola	Información amigable	Información	Información de requisitos	Información	Anuncios sobre actualidad de atención	Información
Nelsy Espinoza	Rápido	Tiempo	Claro	Información	Específico y breve	Información
Camila Pinto	Agilidad del proceso del trámite.	Resultado de la gestión/ entrega	Complementos de ayuda para realizar el trámite.	Información	Plataformas para hacer trámites y no dependa del internet.	Accesibilidad
Brigitte Bermudez	Tiempo de entrega y demora hacer el trámite.	Tiempo	Facilidad del proceso del trámite.	Formato	Fácil acceso para que cualquier persona pueda entrar a la página y hacer el trámite.	Accesibilidad
Alessandra Guzukuma	Fácil de usar y de hacer el trámite.	Formato	Rápida la entrega del trámite, de navegación en la página, de hacer el trámite.	Tiempo	Plataforma segura	Confianza
Alexandra Serruto	Velocidad del trámite	Tiempo	Calidad del producto	Resultado de la gestión/ entrega	Facilidad de uso (requisitos)	Accesibilidad
Anaiss Poma	Videos tutoriales	Información	Página didáctica	Formato	Que el servidor no se caiga	Accesibilidad

Tabla J18: Conductores asociados, según respuesta en orden de prioridad por los ciudadanos que inciden en su satisfacción (continuación)

Entrevistado	Características más importantes que inciden en su satisfacción al hacer trámites digitales					
Angie Urcia		Información	Asistencia virtual	Trato profesional	Lenguaje entendible	Información
Eva Valverde		Tiempo	Información completa	Información	Diseño organizado	Formato



ANEXO K: Matriz de consistencia

	Objetivos	Problema	Objetivos subespecíficos	Metodología		
				Fuentes de información	Variables	Subcapítulos
General	Proponer variables que inciden en la satisfacción de los ciudadanos en el uso de servicios transaccionales brindados por canal digital en entidades del Estado.	¿Existe en la literatura peruana identificados los criterios que impactan en la satisfacción de los ciudadanos en el uso de servicios transaccionales en canal digital prestados por entidades del Estado?		Ley 27658 (2002) - PCM (2019) DS N° 056-2018-PCM DL N° 1412 Agenda Digital al Bicentenario Norma Técnica N° 001-2019-PCM-SGP Anand Agrawal (2009) Alanezi, Mahmood & Basri (2012) Andrade (2019) Li & Shang (2020) PCM (2019) Catálogo de Servicios en línea (2014) Manuales Encuestas de satisfacción 2017-2018	1. Criterios que impactan en la calidad de servicios digitales gubernamentales de los últimos 11 años. 2. Conductores de calidad de la Norma Técnica. 3. Satisfacción de ciudadanos.	1. Planteamiento del problema 2. Marco teórico 3. Marco contextual 4. Metodología de la investigación 5. Análisis y resultados
CAP 2: Marco teórico	Identificar en la literatura la clasificación de servicios digitales gubernamentales y herramientas de	¿Qué son los servicios digitales gubernamentales y cuál es su clasificación?	Describir el contexto, definición, importancia y clasificación de los servicios digitales gubernamentales.	Arias, Gastaud (2018) D.L. N°1412 (2018) Almeida, Filgueiras, Gaetani (2019) PCM (2014) PCM (2019)	1. Servicios digitales gubernamentales	1. Contextualización y definición. 2. Importancia de los servicios digitales en el sector público. 3. Clasificación de

	Objetivos	Problema	Objetivos subespecíficos	Metodología		
				Fuentes de información	Variables	Subcapítulos
	medición de calidad de servicios transaccionales prestados por canal digital.			Bertot, Janowski, Estevez (2016)		los servicios digitales en el sector público.
		¿Qué es la calidad de servicios digitales gubernamentales y cómo ha evolucionado sus herramientas de medición?	Describir la definición, importancia y evolución de herramientas de medición de calidad de servicios digitales gubernamentales.	Li & amp; Suomi (2007) Agrawal (2009) Vicher-García (2012) Andrade (2019) PCM (2019)	1. Calidad de servicios digitales gubernamentales	1. Definición e importancia 2. Evolución de herramientas de calidad de servicios digitales brindados por el Estado
		¿Existe un marco teórico de los últimos 11 años que describa las herramientas de medición de calidad de los servicios digitales brindados por entidades públicas y una clasificación de este tipo de servicios?	Identificar referencias teóricas respecto a las herramientas internacionales de medición de calidad de servicios digitales gubernamentales.	Anand Agrawal (2009) Alanezi Mahmood & Basri (2012) Li & Shang (2020) Pather (2011) Bhattacharya Gulla & Gupta (2011) Deng, Karunasena & Xu (2011) Papadomichelaki & Mentzas (2012)	1. Herramienta E-GOSQ 2. Herramienta e-GovSqual 3. Herramienta ES-QUAL 4. Herramienta E-SERVICE QUALITY 5. Herramienta E-GOVQUAL 6. Herramienta E-GOV 7. Herramienta Public Value Perspective	1. E-GOSQ 2. e-GovSqual 3. ES-QUAL 4. E-SERVICE QUALITY 5. E-GOVQUAL 6. E-GOV 7. Public Value Perspective
CAP 3: Marco contextual	Identificar la normativa y marco peruano que fundamenta la calidad de los	¿Cuáles es la base legal de la Norma Técnica que fundamenta la calidad en el uso de servicios gubernamentales del Estado	Describir la base legal en materia de calidad de servicios del sector público en el contexto peruano.	Ley N° 27658 (2002) DS N° 004-2013-PCM DS N° 022-2017-PCM DS N° 056-2018-PCM		1. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Ley N° 27658 (2002) 2. Política Nacional

	Objetivos	Problema	Objetivos subespecíficos	Metodología		
				Fuentes de información	Variables	Subcapítulos
	servicios estatales que impactan en la satisfacción de los ciudadanos	Peruano como satisfacción de los ciudadanos?				de Modernización del Estado DS 004-2013-PCM 3. Reglamento de Organización y funciones (ROF) de la PCM 4. Política General de Gobierno al 2021
		¿Cuál es el marco contextual de digitalización de servicios gubernamentales en Perú?	Identificar documentos institucionales y legales que expliquen la evolución de la digitalización de los servicios gubernamentales en Perú.	Plan Nacional de Gobierno Electrónico 2013 - 2017 Catálogo de Servicios en línea (2014) DL N° 1412 Resolución N° 005-2018-PCM/SEGDI Agenda Digital al Bicentenario		1. Plan de Gobierno Digital (2013-2017) 2. Ley de Gobierno Electrónico 3. Lineamientos para la formulación del Plan de Gobierno Digital 4. Agenda Digital al Bicentenario
		¿Cuál es la normativa vigente en el tema de Gestión de Calidad de los Servicios Públicos en el contexto peruano?	Describir la Norma Técnica para la Gestión de Calidad del Servicio Público y conductores de calidad en el contexto peruano.	Manuales para mejorar la Satisfacción del ciudadano Norma Técnica N° 001-2019-PCM-SGP Manual de la Norma Técnica	1. Conductores de calidad que impactan en la satisfacción de los usuarios.	1. Manuales para mejorar la atención al ciudadano. 2. Norma Técnica 4. Conductores que impactan en la satisfacción de las personas
		¿Cuál es el perfil del ciudadano y los elementos que impacta en su satisfacción respecto al uso	Identificar el perfil del ciudadano peruano que utiliza los servicios	OECD (2019) Encuesta de Satisfacción 2017 Encuesta de Satisfacción	1. Satisfacción de ciudadanos en el uso de servicios	1. Encuesta Nacional de Satisfacción Ciudadana.

	Objetivos	Problema	Objetivos subespecíficos	Metodología		
				Fuentes de información	Variables	Subcapítulos
		de los servicios estatales en el contexto peruano?	estatales y los elementos que impactan en su satisfacción respecto a su uso.	2018 CADE Digital (2020)	del sector público.	
CAP 4: Metodología de la investigación	Analizar la factibilidad y viabilidad de la adaptación y propuesta de conductores que impactan en la satisfacción de ciudadanos en el uso de servicios transaccionales brindados por el Estado	¿Cuál es el alcance, diseño y secuencia metodológica del trabajo de investigación?	Identificar el alcance, enfoque, estrategia de investigación y secuencia metodológica del trabajo de investigación.	Malhotra (2008) Reguant-Álvarez y Torrado-Fonseca (2016) Hernández-Sampieri (2014)		1. Alcance de la investigación 2. Diseño de la investigación 2.1. Enfoque 2.2. Estrategia general de investigación 3. Secuencia metodológica 3.1. Aproximación teórica 3.2. Recolección de información 3.3. Análisis de herramienta
CAP 5: Hallazgos y resultados	Presentar los conductores adaptados de la NT para medición de calidad de servicios digitales gubernamentales en el contexto peruano	¿Se puede adaptar los conductores que propone la Norma Técnica acorde los resultados de los datos secundarios?	Identificar el modelo común de variables que miden la satisfacción de usuarios de servicios digitales públicos y contrastar con las variables que propone la Norma Técnica.	Anand Agrawal (2009) Alanezi, Mahmood & Basri (2012) Li & Shang (2020) Pather (2011) Bhattacharya, Gulla & Gupta (2011) Deng, Karunasena & Xu (2011) Papadomichelaki &	Variables independientes propuestos en herramientas internacionales y conductores que propone la NT.	1. Hallazgos y análisis de la literatura 1.1. Revisión de data 1.2. Operacionalización de las variables 1.3. Análisis de información

	Objetivos	Problema	Objetivos subespecíficos	Metodología		
				Fuentes de información	Variables	Subcapítulos
				Mentzas (2012) Norma Técnica N° 001-2019-PCM-SGP		1.4. Resultado de trabajo de campo
		¿Los conductores adaptados miden la satisfacción de los usuarios peruanos en el uso de servicios transaccionales digitales de entidades del Estado?	Evaluar los conductores adaptados con especialistas en el tema.	Entrevistas a especialistas en prestación de servicios digitales en entidades del Estado y entrevistas a especialistas en calidad de servicios digitales públicos.	Variables independientes: conductores de calidad adaptados a servicios gubernamentales digitales.	1. Hallazgos y análisis de entrevistas a especialistas. 1.1 Propuestas de especialistas 1.2 Validación de especialistas 1.3 Redefinición preliminar
			Evaluar la redefinición preliminar con usuarios de servicios transaccionales brindados por el Estado.	Entrevistas a ciudadanos limeños de servicios transaccionales realizados en entidades del Estado.	Variables independientes: conductores de calidad adaptados a servicios gubernamentales digitales.	1. Hallazgos y análisis de entrevistas a ciudadanos 1.1 Propuestas de ciudadanos 1.2 Validación de ciudadanos 1.3 Redefinición final