

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA



Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas

Trabajo de Suficiencia Profesional:

Gestión de la calidad para los usuarios de la plataforma de servicios públicos “Centro de Mejor Atención al Ciudadano – MAC” sede Lima Este, implementada y administrada por la Presidencia del Consejo de Ministros.

Para optar el Título Profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Edgardo Anatholy Pighi Vera

(<https://orcid.org/0009-0005-9767-2069>)

Asesor:

Dr. Juan Francisco Vento Rojas

(<https://orcid.org/0000-0002-8857-5882>)

Lima - Perú
2024

Visualizador de documentos

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 04-may.-2024 1:28 p. m. -05
Identificador: 2370788454
Número de palabras: 15357
Entregado: 1

Gestión de la calidad para los usuarios de la...
Por Edgardo Anatholy Pighi Vera

Índice de similitud 12%	Similitud según fuente	
	Internet Sources:	12%
	Publicaciones: Trabajos del estudiante:	2% 1%

modo:

- 1% match (Internet desde 04-feb.-2024)
<http://repositorio.uigv.edu.pe> ✕

- <1% match (Internet desde 15-abr.-2024)
<http://repositorio.uigv.edu.pe> ✕

- <1% match (Internet desde 28-mar.-2023)
<http://repositorio.uigv.edu.pe> ✕

- <1% match (Internet desde 03-may.-2024)
<http://repositorio.uigv.edu.pe> ✕

- <1% match (Internet desde 26-dic.-2023)
<http://repositorio.uigv.edu.pe> ✕

- <1% match (Internet desde 17-oct.-2023)
<http://repositorio.uigv.edu.pe> ✕

- <1% match (Internet desde 03-may.-2024)
<http://repositorio.uigv.edu.pe> ✕

- <1% match (Internet desde 07-mar.-2024)
<http://repositorio.uigv.edu.pe> ✕

- <1% match (Internet desde 09-dic.-2021)
<http://repositorio.uigv.edu.pe> ✕

- <1% match (Internet desde 15-abr.-2024)
<http://repositorio.uigv.edu.pe> ✕

- <1% match (Internet desde 22-sept.-2022)
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73923/Valentin_MDC-SD.pdf?isAllowed=y&sequence=1 ✕

- <1% match (Internet desde 21-mar.-2023)
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/100220/Ramos_LJF-SD.pdf?isAllowed=y&sequence=1 ✕

- <1% match (Internet desde 06-dic.-2021)
<https://repositorio.ucv.edu.pe/browse?type=author&value=L%C3%B3pez+S%C3%A1nchez%2C+Elard+Greely> ✕

- <1% match (Internet desde 28-sept.-2023)
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/122456/Arenas_MSD-SD.pdf?isAllowed=y&sequence=1 ✕

- <1% match (Internet desde 20-mar.-2024)
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/135909/Huerta_MLR-Velasquez_PNI-SD.pdf?isAllowed=y&sequence=1 ✕

- <1% match (Internet desde 23-nov.-2023)
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/128453/Hernandez_SEJ-SD.pdf?isAllowed=y&sequence=1 ✕

- <1% match (Internet desde 27-oct.-2023)
https://repositorio.ucv.edu.pe/browse%3Frpp%3D100%26sort_by%3D2%26type%3Ddateissued%26offset%3D19200%26etal%3D-1%26order%3DESC%26locale-attribute%3Des?etal=-1&locale-attribute=en&offset=19200&order=DESC&rpp=100&sort_by=2&type=dateissued ✕

- <1% match (Internet desde 07-mar.-2024)
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/134488/Isuiza_HS-SD.pdf?isAllowed=y&sequence=1 ✕

- <1% match (Internet desde 28-sept.-2022)
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48097/Veliz_LV-SD.pdf?isAllowed=y&sequence=1 ✕

- <1% match ()
[Ríos Villacorta, Francisco Ricardo Miguel. "Sistema de gestión de la calidad y la satisfacción del cliente en Superintendencia Nacional de Migraciones – 2019", 'Baishideng Publishing Group Inc.', 2021](#) ✕

- <1% match ()
[Arévalo Valera, Angel Antonio, Arévalo Valera, Angel Antonio. "Laboratorio de Referencia Regional de Salud Pública de San Martín", 'Baishideng Publishing Group Inc.', 2023](#) ✕

- <1% match ()
[Pinedo Lomas, Mirtha. "Gestión de calidad y satisfacción de los usuarios de la Institución Prestadora de Servicios de Salud La Loma I-3, Yurimaguas - 2022", 'Universidad Cesar Vallejo', 2022](#) ✕

- <1% match () ✕

Dedicatoria

A Dios todopoderoso que siempre me acompaña, me protege, me guía, me fortalece y me ha abierto puertas donde solo había muros.

A mi familia que siempre está a mi lado, aconsejándome y apoyándome cada día.

A mi amada Natalia, que siempre me impulsó a ser un mejor ser humano y un mejor profesional.

Agradecimientos

A Dios por darme esta oportunidad y guiarme en mi camino de vida.

A la Universidad por la formación profesional brindada.

A mi institución laboral por darme la oportunidad de adquirir experiencia y contribuir con mi desarrollo profesional.

Al Dr. Juan Francisco Vento Rojas por su invaluable guía en la elaboración del presente trabajo.

Resumen y Palabras Clave

El Centro de Mejor Atención al Ciudadano – MAC Lima Este, es una plataforma de atención del Estado que beneficia a los ciudadanos al permitirles la realización de varios trámites públicos en un solo ambiente físico. Sin embargo, durante el último año ha venido presentando inconvenientes en la prestación de los servicios más demandados, debido a factores que vienen afectando la calidad que se busca brindar a los usuarios como parte de un plan de modernización estatal al servicio de la ciudadanía.

Por tal motivo el presente trabajo tiene como objetivo identificar las causas y las principales problemáticas que vienen afectando el nivel de calidad brindado, aplicando un método descriptivo y de diagnóstico situacional basado en la experiencia dentro del campo laboral, empleando la observación y el análisis de los procesos e indicadores de gestión. Como resultado se han identificado los principales factores que impactan negativamente en la prestación de los servicios, a fin de establecer propuestas de mejora que permitan mitigar la problemática generada, aplicar una óptima gestión de la calidad y aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios, proporcionando servicios de acuerdo a los estándares de calidad que se busca brindar.

Palabras claves: calidad, gestión de la calidad, servicio, satisfacción del usuario

Abstract and Keywords

The Better Citizen Service Center - MAC Lima East, is a government service platform that benefits citizens by allowing them to carry out various public procedures in a single physical location. However, over the past year, it has encountered difficulties in providing the most demanded services, due to factors affecting the quality sought to be provided to users as part of a state modernization plan serving the citizenry.

For this reason, this work aims to identify the causes and main issues affecting the level of quality provided, using a descriptive and situational diagnostic approach based on work experience, through observation and analysis of processes and management indicators. As a result, the main factors negatively impacting service provision have been identified, in order to propose improvements to mitigate the issue, implement optimal quality management, and increase user satisfaction levels, offering services according to the desired quality standards.

Keywords: quality, quality management, service, user satisfaction.

Índice General

Dedicatoria	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen y Palabras Clave	iv
Abstract and Keywords.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras.....	x
Introducción.....	xii
Capítulo I: Aspectos Generales	1
1.1. Descripción de la Empresa o Institución.....	1
1.1.1. PCM: Entidad Administradora de Centros MAC.	1
1.1.2. Datos Generales de la institución.....	2
1.1.3. Competencias de la Institución.....	2
1.1.4. Organigrama Institucional.	3
1.1.5. Logos Institucionales.....	4
1.1.6. Reseña del Centro de Mejor Atención al Ciudadano – MAC Lima Este.....	5
1.2. Descripción del Producto o Servicio	11
1.3. Ubicación Geográfica y Contexto Socioeconómico	15
1.3.1. Ubicación.....	15
1.3.2. Contexto Socioeconómico.....	17

1.4. Actividad General o Área de Desempeño.....	17
1.5. Misión y Visión	18
Capítulo II: Descripción General de la Experiencia.	19
2.1. Actividad Profesional Desarrollada.....	19
2.2. Propósito del Puesto y Funciones Asignadas.....	23
2.2.1. Propósito.....	24
2.2.2. Funciones del puesto.....	24
2.3. Aplicación de la Teoría en la Práctica del Desempeño Profesional.	27
Capítulo III: Fundamentación del Tema Elegido	33
3.1. Descripción de la Problemática	33
3.2. Teoría sobre la Problemática.....	36
3.2.1. Antecedentes Nacionales.....	36
3.2.2. Antecedentes Internacionales.....	37
3.2.3. Bases Teóricas.	38
3.3. Análisis de la Problemática	43
3.3.1. Problemática identificada.....	43
3.3.2. Situación actual y percepción de los usuarios.....	51
Capitulo IV: Principales Contribuciones	56
4.1. Descripción de Alternativas de Solución.....	56
4.1.1. Identificación de Posibles Soluciones.....	56
4.1.1.1. Dimensionamiento de la Realidad Problemática:.....	56

4.1.1.2. Propuesta de Alternativas de Solución:	63
4.1.2. Fundamentación Teórico - Práctica de las Alternativas.....	65
4.1.3. Análisis de la Viabilidad.....	65
4.1.4. Recomendación de Alternativas.....	71
4.1.5. Plan de Implementación Preliminar.....	72
4.2. Evaluación de Alternativas de Solución.....	74
4.2.1. Criterios de Evaluación.	74
4.2.2. Metodología de Evaluación.....	75
4.2.3. Recomendaciones Finales.	78
4.3. Implementación de Alternativa Seleccionada, Actividades y Procedimiento	79
4.3.1. Plan Detallado de la Implementación.	79
4.3.2. Monitoreo y Evaluación.....	80
4.4. Costo de Implementación.....	80
4.5. Evaluación de Factibilidad de la Implementación	80
Conclusiones.....	82
Recomendaciones.....	83
Referencias Bibliográficas	84
Anexos	88
Anexo N° 1:.....	88
Anexo N° 2:.....	89

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Trámites más realizados en MAC Lima Este</i>	13
Tabla 2 <i>Formato de verificación diaria de operaciones de Centros MAC</i>	29
Tabla 3 <i>Tabla de registro de felicitaciones de ciudadanos</i>	32
Tabla 4 <i>Tabla de registro de reclamos de ciudadanos</i>	32
Tabla 5 <i>Felicitaciones recibidas por mes 2023</i>	55
Tabla 6 <i>Demanda por servicios MAC Lima Este 2023</i>	58
Tabla 7 <i>Horarios de entidades más demandadas y dotación de personal</i>	59
Tabla 8 <i>Ranking de tardanzas e inasistencias segundo semestre 2023</i>	60
Tabla 9 <i>Promedios de tiempos de espera y atención</i>	61
Tabla 10 <i>Interrupciones de sistema por mes - 2023</i>	62
Tabla 11 <i>Campo de acción del Supervisor MAC según tipo de incidencias</i>	63
Tabla 12 <i>Requerimientos para propuesta N° 1</i>	66
Tabla 13 <i>Requerimientos para propuesta N° 2</i>	67
Tabla 14 <i>Requerimientos para propuesta N° 3</i>	68
Tabla 15 <i>Requerimientos para propuesta N° 4</i>	69
Tabla 16 <i>Requerimientos para propuesta N° 5</i>	70
Tabla 17 <i>Requerimientos para propuesta N° 6</i>	71
Tabla 18 <i>Análisis FODA Propuesta N° 1</i>	76
Tabla 19 <i>Análisis FODA Propuesta N° 2</i>	77

Índice de Figuras

Figura 1 Cuadro de conformación del Poder Ejecutivo	1
Figura 2 Cuadro de competencias de PCM.....	2
Figura 3 Organigrama PCM.....	3
Figura 4 Imagen de logos institucionales.....	4
Figura 5 ¿Qué es la Plataforma MAC?.....	5
Figura 6 Canales de la Plataforma MAC.....	6
Figura 7 Línea de tiempo de normativas MAC.....	7
Figura 8 Roles y atribuciones de la Entidad Administradora	8
Figura 9 Roles y atribuciones de las Entidades Participantes.....	9
Figura 10 Centros MAC a nivel nacional.....	10
Figura 11 Organigrama del Centro MAC	11
Figura 12 Entidades participantes en MAC Lima Este	12
Figura 13 Ranking de atenciones por entidad MAC Lima Este 2023	14
Figura 14 Conformación de la zona Lima Este	15
Figura 15 Ubicación del Centro MAC Lima Este.....	16
Figura 16 Visión y Misión PCM.....	18
Figura 17 Flujograma del proceso de Supervisión en Centros MAC.....	22
Figura 18 Flujograma descriptivo del puesto de Supervisor MAC.....	23
Figura 19 Funciones del Supervisor de acuerdo a MDF-MAC	25
Figura 20 Funciones complementarias del Supervisor MAC.....	26
Figura 21 Modelo de documentos utilizados en la gestión.....	30
Figura 22 Modelo de aplicativo informático usado en la gestión	31
Figura 23 Fases de evaluación y mejora según la NTGCSP	52
Figura 24 Resultado de la encuesta de satisfacción MAC Lima Este 2022.....	54

Figura 25 <i>Diagrama causa-efecto de problemática MAC Lima Este</i>	56
Figura 26 <i>Atenciones por entidad MAC Lima Este</i>	57
Figura 27 <i>Proceso de orientación a ciudadanos</i>	60
Figura 28 <i>Zona de espera en horas de alta demanda</i>	61
Figura 29 <i>Flujograma de secuencia de implementación de propuestas</i>	72
Figura 30 <i>Modelo de interface web para el usuario en propuesta N° 1</i>	73
Figura 31 <i>Modelo de interface web para el usuario en propuesta N° 2</i>	74
Figura 32 <i>Diagrama de actividades para implementación de propuestas</i>	79

Introducción

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional trata el tema de la Gestión de Calidad para los usuarios de la plataforma gubernamental de servicios públicos denominada Centro MAC Lima Este, enfocado desde la experiencia profesional de Supervisor de dicha sede, con la finalidad de poder determinar las causas de la problemática que viene afectando el cumplimiento de los estándares de calidad que se desea brindar a la ciudadanía y proponer alternativas de mejora para la gestión, a fin de contribuir con alcanzar los niveles de calidad óptimos que permitan cubrir las expectativas y satisfacer las necesidades de los usuarios, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la PCM como ente administrador de Centros MAC.

Una gestión adecuada de la calidad implica realizar actividades de planificación, control y mejora permanente de los procesos y procedimientos orientados a la prestación de los servicios y al logro de resultados, para asegurarse de que estos cumplan con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas del público usuario creando valor público, lo cual se traduce en generar beneficios para la sociedad, tal como lo señala PCM-SGP (2022) en su normativa técnica de calidad.

La satisfacción de las expectativas del usuario se traduce en éxito para la organización, ya que un usuario que ha percibido la calidad en el servicio, recomendará el mismo a otras personas y fidelizará su preferencia por la institución.

En el desarrollo del presente trabajo se identificó la problemática encontrada en la entidad y los factores que contribuyen a que esta se presente, siendo los elevados tiempos de espera y la falta de capacidad para cubrir la demanda en algunos servicios, los principales problemas que impactan negativamente en el nivel de calidad, lo que lógicamente genera malestar en el público.

El trabajo consta de cuatro capítulos, además de las conclusiones y recomendaciones finales.

En el capítulo I de aspectos generales, se describe la institución, detallando información general, descripción del servicio, el área de desempeño y la misión y visión institucional.

En el capítulo II se plasma la descripción general de la experiencia, detallando la experiencia profesional del bachiller, su contribución a la institución, el propósito del puesto dentro de la institución y las funciones asignadas.

En el capítulo III se trata sobre la fundamentación del tema elegido, describiendo y analizando la problemática, partiendo de un enfoque general a un enfoque específico, contrastando con bases teóricas de artículos y trabajos de investigación relacionados a la variable de estudio.

En el capítulo IV referente a principales contribuciones, el bachiller brinda sus aportes desde su experiencia profesional, proponiendo alternativas de mejora alineadas a los objetivos institucionales, a fin de mitigar la problemática identificada, realizando la evaluación de las propuestas para determinar su factibilidad y el nivel de impacto sobre la problemática.

Finalmente, se plantean las conclusiones, las recomendaciones y se incluyen las referencias bibliográficas consultadas, así como los anexos necesarios para complementar el presente trabajo.

Capítulo I: Aspectos Generales

1.1. Descripción de la Empresa o Institución

1.1.1. PCM: Entidad Administradora de Centros MAC.

La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) es una entidad gubernamental fundada en 1856. Cumple funciones de apoyo en cuestiones técnicas y administrativas para el Premier de la República a cargo del equipo de ministros y coordina con las demás entidades del sector. Es una institución reconocida como persona jurídica sujeta a derechos y obligaciones, con disposición de presupuesto anual para la realización de sus actividades dentro del marco de sus competencias, cuya prioridad es trabajar para atender las necesidades de toda la población de una manera eficiente y equitativa.

En el siguiente gráfico se visualiza su ubicación dentro de la organización jerárquica del gobierno del país, de acuerdo a la normativa vigente:

Figura 1

Cuadro de conformación del Poder Ejecutivo



Nota: Elaboración propia

1.1.2. Datos Generales de la institución.

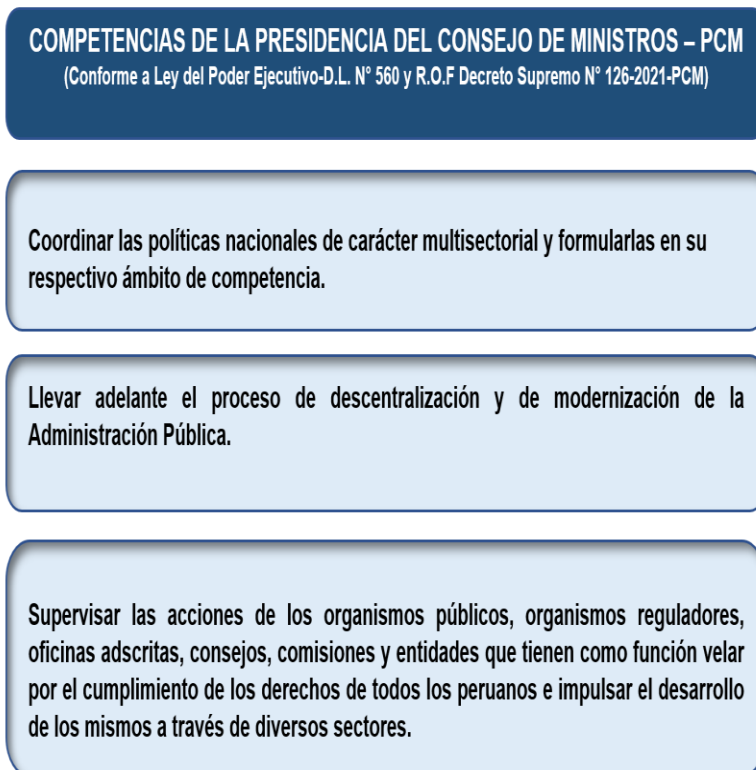
- Nombre o razón social: Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)
- Registro Único de Contribuyentes (RUC) N°: 20168999926
- Domicilio fiscal: Jr. Carabaya cuadra 1 Nro. S/N (Palacio de Gobierno, ex calle Pescadería) Lima - Lima – Lima

1.1.3. Competencias de la Institución.

Dentro de lo enmarcado en la normativa vigente, la institución cumple con las siguientes competencias, de acuerdo al flujograma siguiente:

Figura 2

Cuadro de competencias de PCM



Nota: Fuente portal institucional

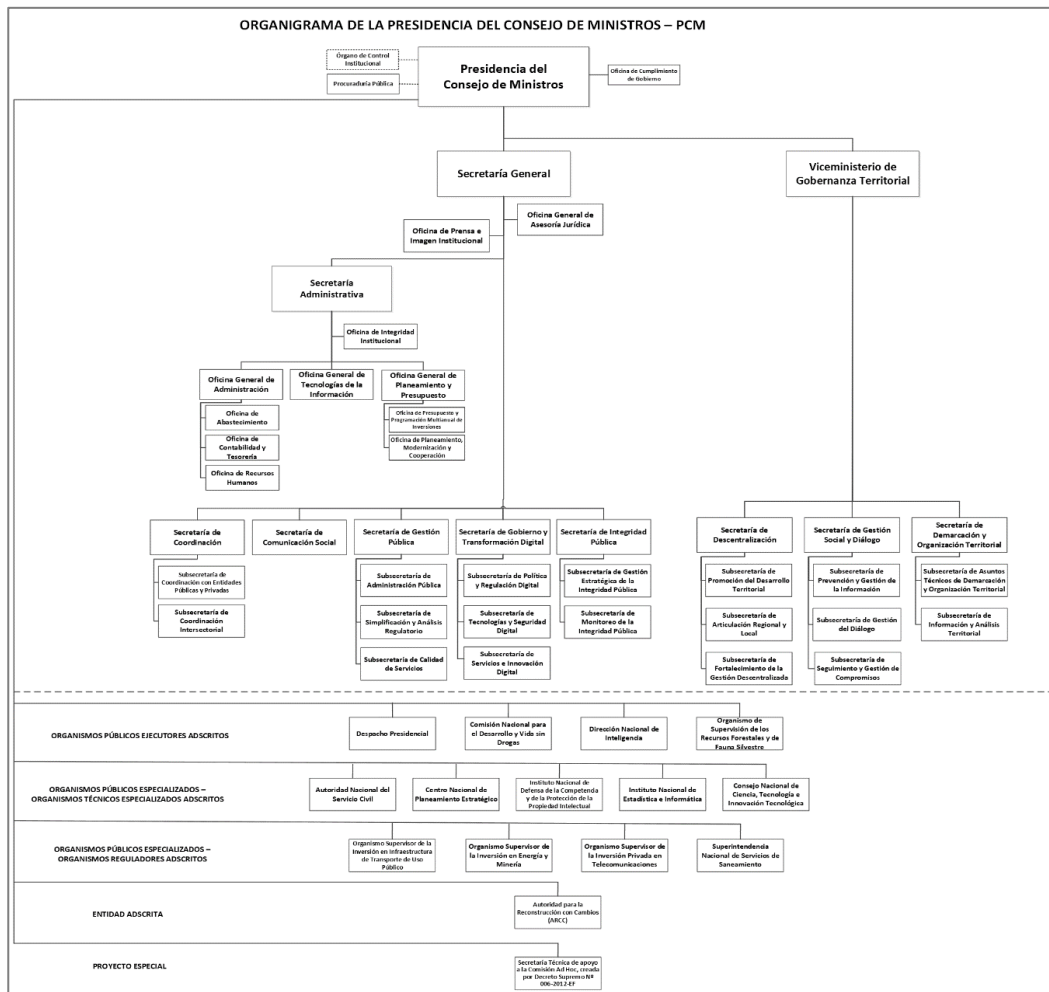
1.1.4. Organigrama Institucional.

El organigrama estructural de la entidad está compuesto por Oficinas, Secretarías y Subsecretarías que constituyen órganos funcionales administrativos que se encargan de la planificación, coordinación, dirección, supervisión y ejecución de las diversas actividades que realiza este ente gubernamental en sus diferentes campos de competencia.

La composición de la estructura se grafica en el siguiente organigrama:

Figura 3

Organigrama PCM



Nota: Fuente portal institucional

Dentro de esta estructura organizacional se ubica la Secretaría de Gestión Pública (SGP), que constituye el área encargada de diseñar e implementar las políticas orientadas a modernizar la gestión que realiza el Estado. Dentro de este órgano se encuentra la Subsecretaría de Calidad de Servicios (SSCS) que constituye la sub unidad institucional encargada de implementar, gestionar y supervisar el modelo de servicios públicos integrados denominado Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano – MAC, en trabajo conjunto y coordinado con las entidades públicas que tienen participación en esta plataforma mediante la prestación de sus servicios para los ciudadanos usuarios.

1.1.5. Logos Institucionales.

Figura 4

Imagen de logos institucionales



Nota: Fuente portales gubernamentales

1.1.6. Reseña del Centro de Mejor Atención al Ciudadano – MAC Lima Este.

En el año 2011, PCM a través de su unidad orgánica SGP, crea la “Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano”, con la finalidad de mejorar la oferta de servicios públicos, optimizarlos y acercarlos de una manera más eficiente a la población, implementándose la Plataforma MAC, basada en tres tipos de canales de acceso: presencial, telefónico y virtual. Como parte de dicha estrategia, dentro del componente de atención presencial, fue habilitado el Centro MAC Lima Este, el cual, desde el 12 de junio del 2017 hasta la fecha, se encuentra brindando atención con la participación de diecisiete (17) entidades en horario ampliado, similar a los otros Centros MAC ya existentes a la fecha de su implementación, habiendo realizado hasta el momento más de un millón novecientos mil atenciones.

Para aclarar el concepto de este modelo de servicios se muestra la definición oficial de la Plataforma MAC, así como sus canales componentes:

Figura 5

¿Qué es la Plataforma MAC?

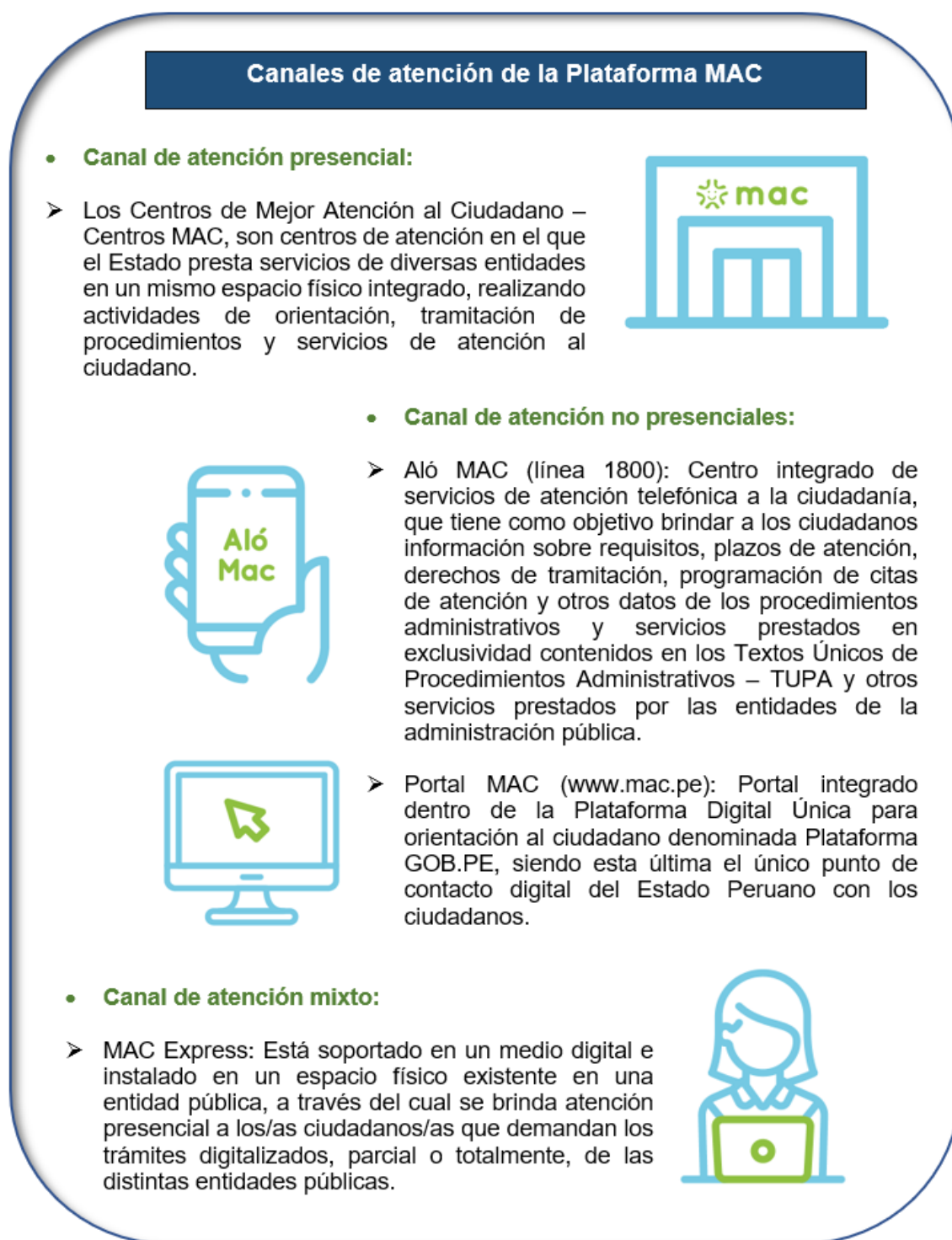
¿Qué es la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano – MAC?

La Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano – MAC, es una modalidad de servicios integrados y constituye la única plataforma del Estado, conformada por diversos accesos o canales de atención presenciales, no presenciales o mixtos, para acercar de manera progresiva y estandarizada los servicios del Estado a los/las ciudadanos/as, bajo una misma identidad de Estado. Los diferentes canales de atención de la Plataforma MAC pueden complementarse para mejorar la atención a la ciudadanía.

Nota: Fuente Manual MAC 2023

Figura 6

Canales de la Plataforma MAC

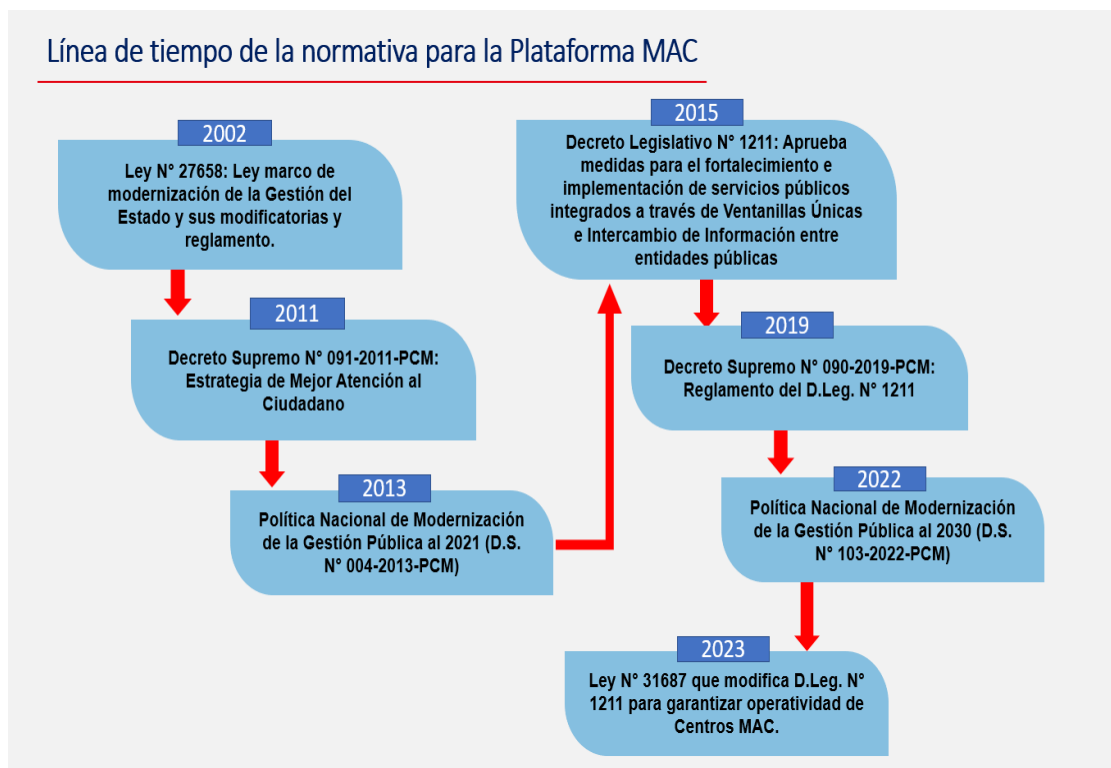


Nota: Fuente Manual MAC 2023

La Plataforma MAC se implementa de acuerdo a un marco normativo, el cual se describe en la línea de tiempo mostrada en el siguiente gráfico:

Figura 7

Línea de tiempo de normativas MAC



Nota: Elaboración propia - información de portal institucional

La SGP y su subsecretaría SSCS, determina las entidades públicas que participan en la plataforma, utilizando criterios previamente evaluados para determinar el impacto positivo hacia la ciudadanía. La participación de las entidades del Ejecutivo es de carácter obligatorio, para lo cual se deberá suscribir convenios denominados Cláusulas de Adhesión y Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) entre la entidad administradora (PCM) y las entidades participantes, que constituyen documentos donde se establecen las condiciones comunes y obligatorias que se deberán cumplir, así como las especificaciones de los servicios que se brindarán (descripción e

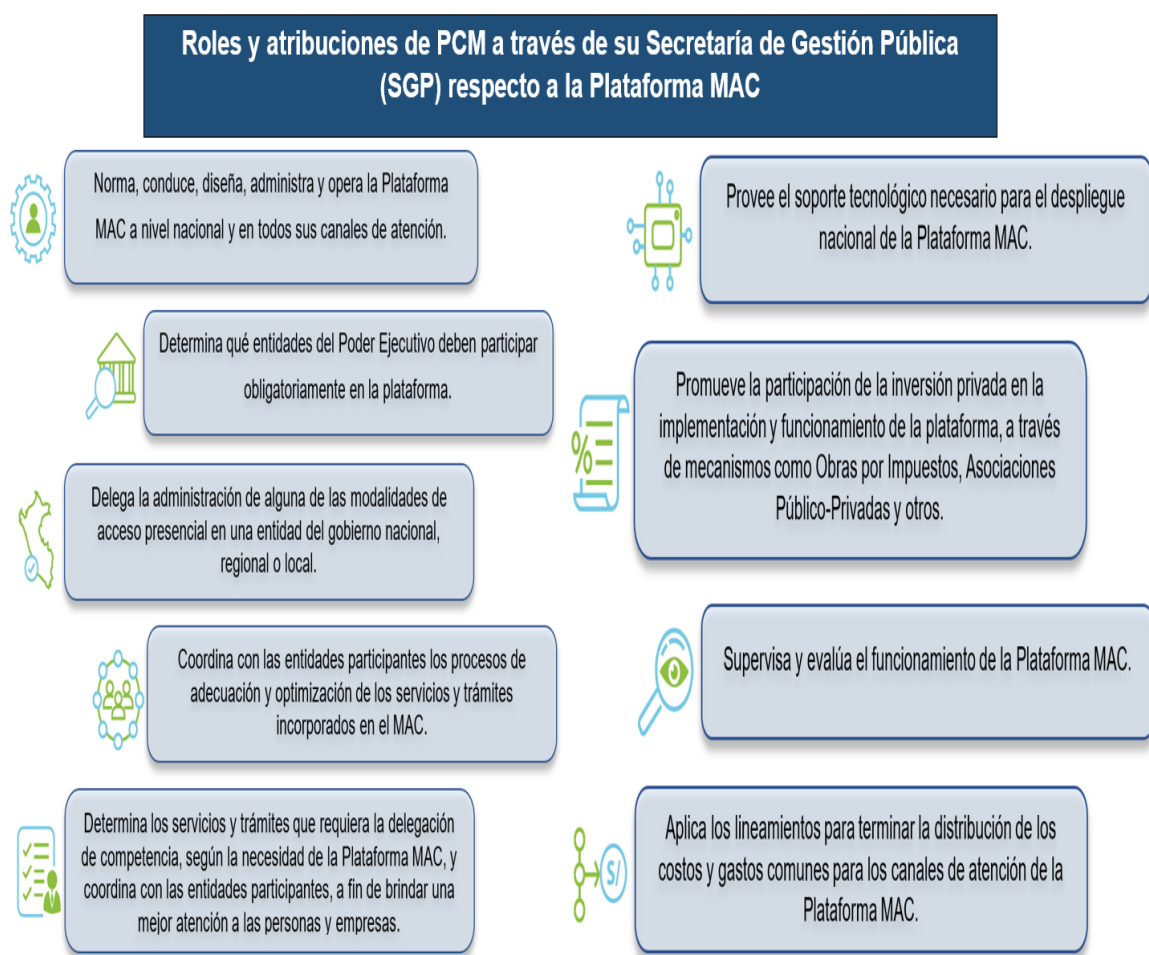
indicadores del servicio, dotación y perfil del personal, horarios, requerimientos tecnológicos y logísticos, entre otros).

Las entidades privadas pueden participar voluntariamente brindando servicios vinculados a la naturaleza de los servicios ofrecidos en la Plataforma MAC, así como también pueden asumir la implementación, operación o mantenimiento de algún canal de atención de la plataforma, por encargo de la SGP.

Los roles y atribuciones de cada una de las partes se detallan en los siguientes cuadros:

Figura 8

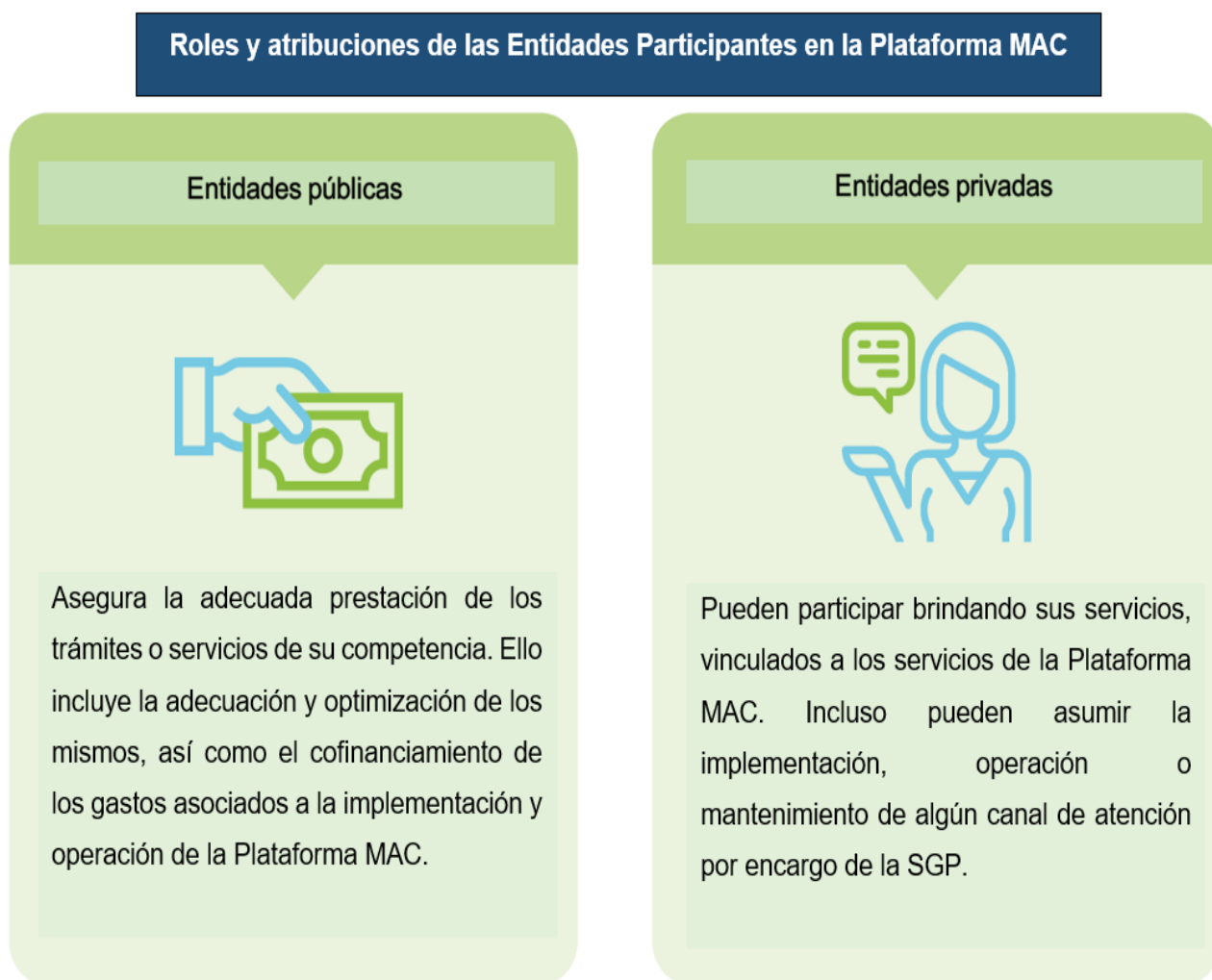
Roles y atribuciones de la Entidad Administradora



Nota: Fuente Manual MAC 2023

Figura 9

Roles y atribuciones de las Entidades Participantes

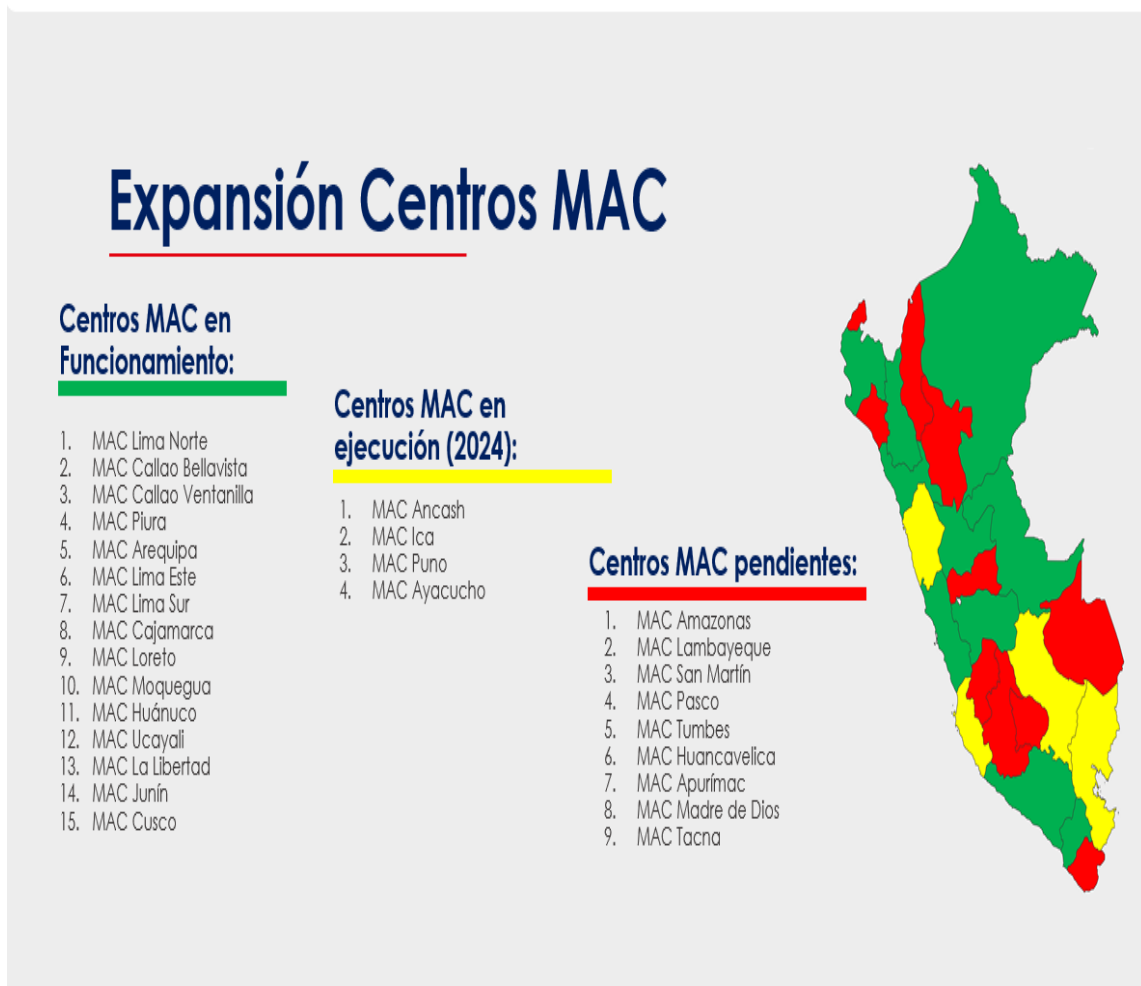


Nota: Fuente Manual MAC 2023

Actualmente se cuenta con quince (15) Centros MAC operando a nivel nacional, cinco (5) de ellos en Lima y se proyecta la implementación de más locales a nivel nacional, de acuerdo a la información del siguiente gráfico:

Figura 10

Centros MAC a nivel nacional

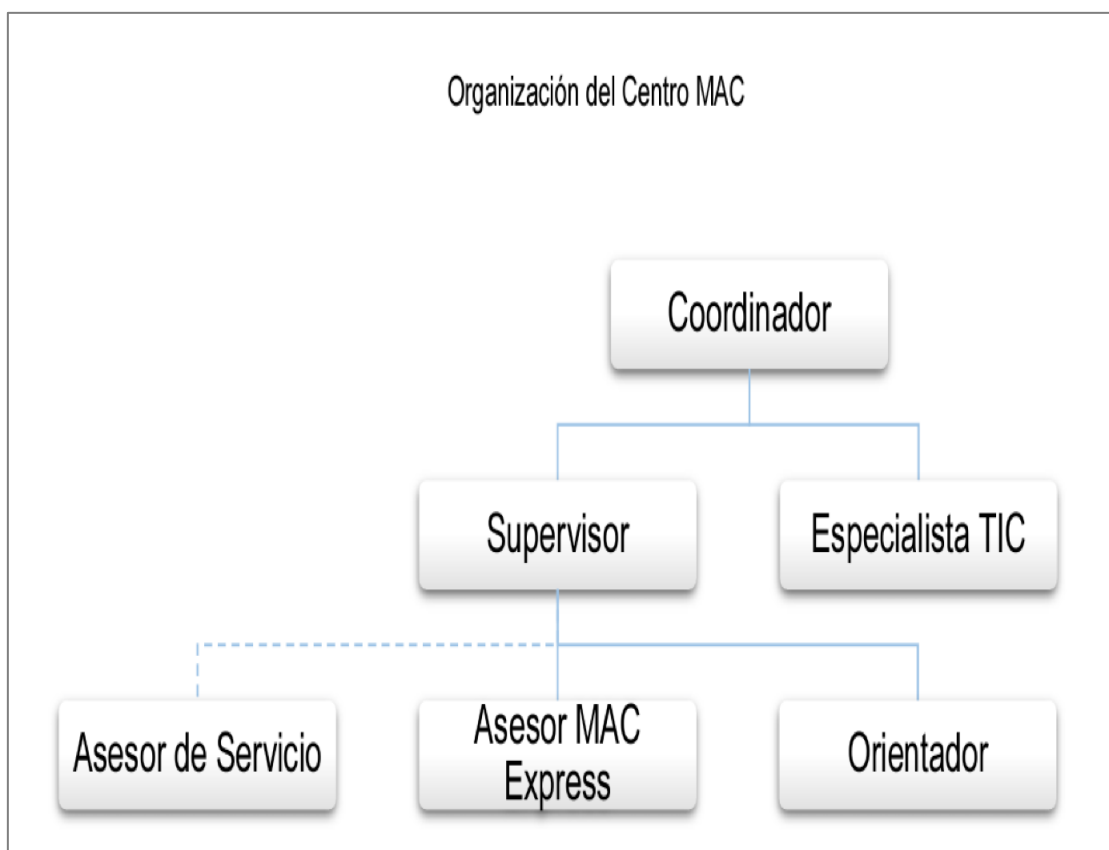


Nota: Fuente material informativo de la SGP 2024

El Centro MAC presenta un organigrama funcional, el cual se detalla en el siguiente gráfico:

Figura 11

Organigrama del Centro MAC



Nota: Fuente Manual MAC 2023

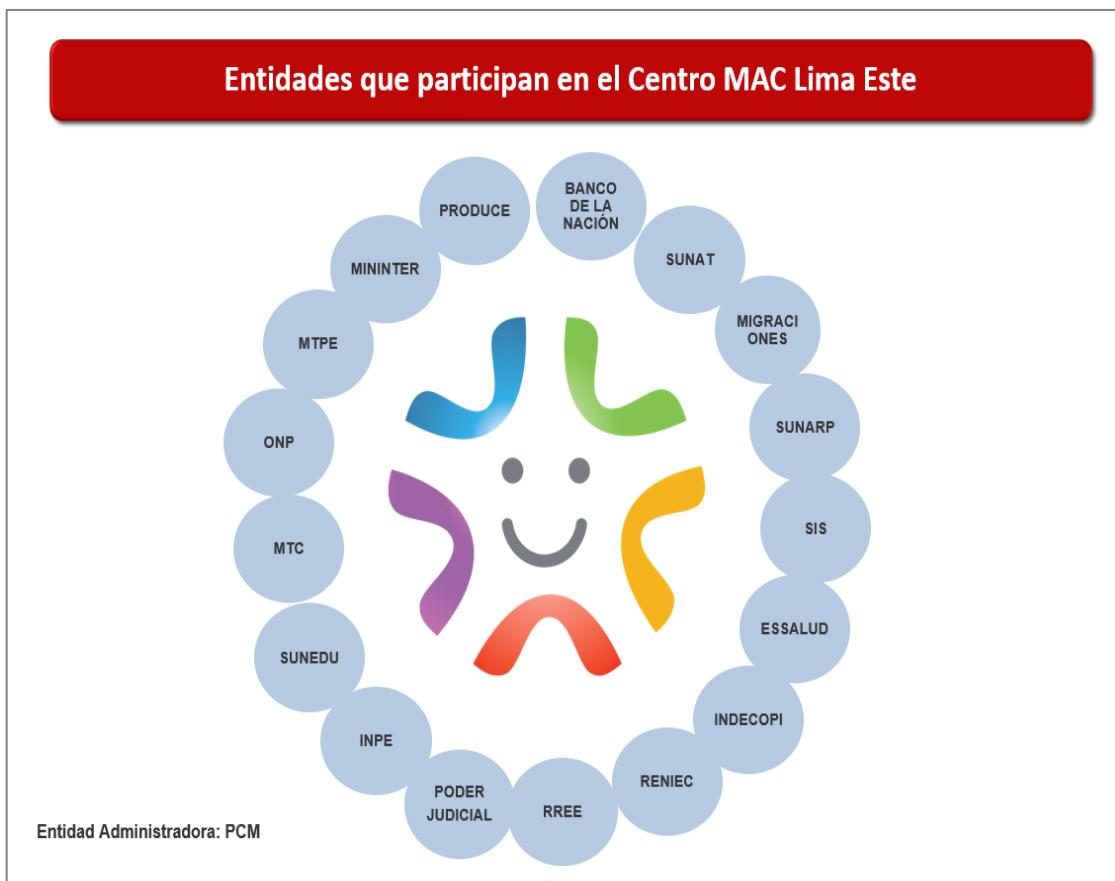
1.2. Descripción del Producto o Servicio

Como parte de la labor para modernizar la gestión pública, PCM a través de la SGP, ha implementado los Centros MAC, que constituyen modelos de servicios integrados dirigidos a la ciudadanía en donde la población puede encontrar una amplia gama de los servicios públicos más demandados, dentro de un mismo espacio físico, lo que implica ahorro de tiempo al no tener que desplazarse a las diferentes sedes particulares de las entidades que prestan los servicios, así como ahorro de dinero al evitar los sobregastos de transporte.

Actualmente en el Centro MAC Lima Este, se cuenta con las siguientes entidades públicas:

Figura 12

Entidades participantes en MAC Lima Este



Nota: Fuente material informativo de la SGP 2024

Las entidades que prestan servicio dentro de las instalaciones de MAC Lima Este, ofrecieron un total de 86 servicios públicos hasta el 2023, pudiendo aumentar para este año dado que de acuerdo a la demanda y en busca de beneficiar al ciudadano, se evalúa permanentemente la incorporación de nuevos servicios, así como de nuevas entidades.

La lista de los trámites más demandados por entidad hasta el año 2023, se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 1

Trámites más realizados en MAC Lima Este

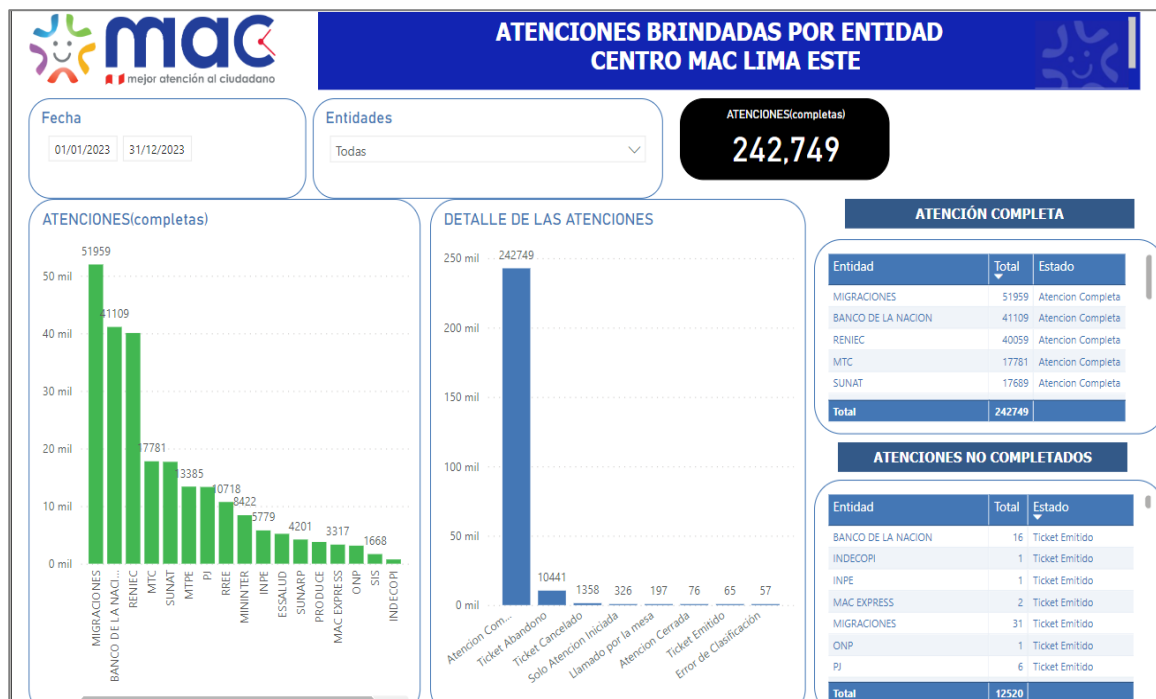
N°	Entidad	Tramites más realizados	Cantidad total de servicios ofrecidos
1	BN	-Pago de tasas -Pago de bonos -Pagos sector público -Deposito y cobro de giros -Deposito de Capital Social	7
2	ONP	-Emisión de boletas -Inscripción de solicitudes -Inscripción para pago de pensión a domicilio	4
3	ESSALUD	-Inscripción seguro regular -Afilación de derecho habientes -Modificaciones y actualizaciones	8
4	SIS	-Inscripción seguro regular y potestativo -Afilación de derecho habientes -Modificaciones y actualizaciones	13
5	INDECOPI	-Atención de reclamos -Orientación al consumidor -Registro de marcas y signos distintivos -Búsqueda figurativa y fonética	5
6	PRODUCE	-Orientación en formalización empresarial -Elaboración de Acto Constitutivo	7
7	RENIEC	-Duplicado, renovación y modificación de datos en DNI -Copia literal de partidas y actas -Expedición de certificaciones	16
8	MIGRACIONES	-Expedición de pasaporte electrónico -Trámites de regularización migratoria	4
9	SUNARP	-Búsqueda y reserva de razón social -Copias literales virtuales de fichas registrales	3
10	MTC	-Record de conductor -Entrega de Licencias de Conductor tramitadas vía web -Orientación para trámites de Licencias de Conducir	3
11	PODER JUDICIAL	-Certificado de Antecedentes Penales	1
12	MININTER	-Certificado de Antecedentes Policiales	1
13	INPE	-Certificado de Antecedentes Judiciales	1
14	RR.EE.	-Apostillado y Legalización de documentos para el extranjero o consulares	1
15	SUNAT	-Obtención, modificación y actualización del RUC y Clave SOL -Orientación tributaria -Entrega de formularios	4
16	MTPE	-Expedición y renovación de Carnet de Construcción Civil -Entrega de carnets tramitados vía web -Bolsa de Empleo	5
17	SUNEDU	-Constancia de inscripción de grados y títulos -Constancia de verificación de datos de autoridades	3
Servicios brindados :			86

Nota: Fuente Portal MAC

Dado la amplia gama de servicios brindados, para el presente trabajo nos enfocaremos en las entidades cuyos servicios han tenido una mayor demanda a lo largo del año 2023, las cuales se pueden apreciar en la siguiente imagen:

Figura 13

Ranking de atenciones por entidad MAC Lima Este 2023



Nota: Datos del sistema administrador de colas MAC Lima Este

Podemos apreciar en el gráfico que las entidades que encabezan el ranking de entidades con servicios más demandados en el Centro MAC Lima Este son: MIGRACIONES(Pasaporte), BN, RENIEC, SUNAT, MTC, PODER JUDICIAL y MTPE.

Estas entidades acumularon durante el segundo semestre del año 2023 lo equivalente al 77.92% del total de atenciones efectuadas en el Centro MAC Lima Este durante el mencionado periodo.

1.3. Ubicación Geográfica y Contexto Socioeconómico

1.3.1. Ubicación.

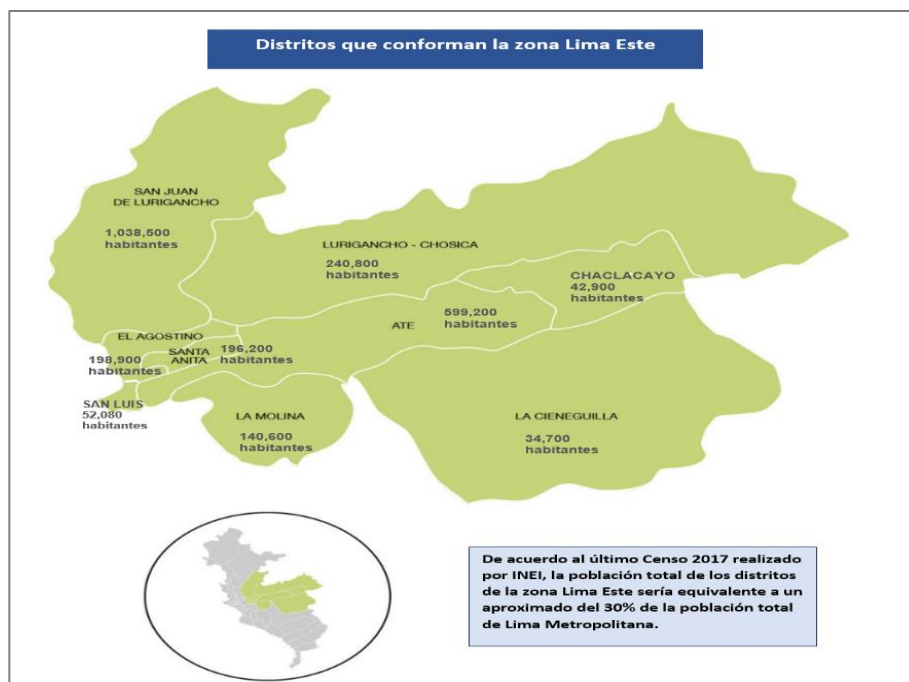
El Centro MAC Lima Este es uno de los cinco centros de atención implementados en el departamento de Lima.

Una de las estrategias para implementar los Centros MAC, es que son habilitados dentro de las instalaciones de centros comerciales concurridos, con la finalidad de volverlos accesibles y seguros al público en general, así como contar con la difusión masiva que proporciona la publicidad de un centro comercial para atraer al público.

En el siguiente gráfico se observa los distritos que conforman la zona Este de Lima Metropolitana:

Figura 14

Conformación de la zona Lima Este



Nota: Elaboración propia. Datos del INEI

Desde su apertura en junio de 2017, el Centro MAC Lima Este se ubicó en la siguiente dirección:

- Local inicial: Centro Comercial Agustino Plaza, Av. Ancash N° 2151, Nivel 1, El Agustino, Lima, Lima
- A partir de noviembre de 2023 la nueva ubicación es la siguiente: Centro Comercial Mall Aventura Santa Anita – Nivel 2, Av. Carretera Central N° 111, Santa Anita, Lima, Lima

En la figura siguiente se grafica la ubicación del Centro MAC Lima Este:

Figura 15

Ubicación del Centro MAC Lima Este



Nota: Elaboración propia

1.3.2. Contexto Socioeconómico.

En lo concerniente al contexto socioeconómico, la zona de Lima Este presenta disparidad en su nivel socioeconómico ya que según el informe “Perú: Población 2021” elaborado por CPI, existe un mayor porcentaje de población dentro de los niveles C (47.9%), D y E (35.9%) y un menor porcentaje se encuentra dentro de los niveles A/B (16.2%).

El beneficio para los usuarios de la zona es que pueden encontrar la mayor oferta de servicios públicos en un mismo ambiente físico, ubicado en un lugar amplio, accesible y con horario extendido de atención, generando un ahorro de tiempo y de gastos de desplazamiento, al no necesitar trasladarse a diferentes puntos de la ciudad para realizar diversos trámites.

1.4. Actividad General o Área de Desempeño

La PCM siendo la entidad implementadora y administradora del Centro MAC Lima Este, es una institución gubernamental que desarrolla actividades de la Administración Pública en general, que cuenta con asignación presupuestal anual y realiza actividades sin fines de lucro orientadas al beneficio de los ciudadanos en general, enfocándose en la creación de valor público, brindando bienes, servicios y regulaciones que respondan a las expectativas y necesidades de la población, trabajando para ello de manera coordinada y en cooperación con las demás entidades de gobierno y con entidades u organismos privados e internacionales.

El Centro MAC al ser un componente de la Plataforma MAC que a su vez forma parte de la PCM, sigue los mismos lineamientos, desempeñando la actividad de ser un espacio físico que integra a diversas entidades para brindar los servicios públicos con mayor demanda a la ciudadanía en general, bajo los estándares de una plataforma multiservicio enfocada en una gestión de calidad, más moderna, inclusiva y eficiente.

1.5. Misión y Visión

Dentro de toda institución, la definición estratégica y clara de una visión y misión, establecerá el rumbo que se desea seguir para alcanzar los objetivos trazados.

La visión define lo que la institución apunta a futuro, hacia donde quiere llegar. La misión en tanto se enfoca en el objetivo presente, en las acciones que se vienen realizando para cumplir con lo establecido en la visión.

La visión y misión de la PCM, que se extienden al Centro MAC Lima Este, al ser este parte del primero, son los siguientes:

Figura 16

Visión y Misión PCM



Nota: Fuente Intranet informativo SGP 2023

Capítulo II: Descripción General de la Experiencia.

2.1. Actividad Profesional Desarrollada

El bachiller autor del presente trabajo, ha experimentado un crecimiento profesional dentro de la institución gubernamental en la que labora desde hace doce años. Habiendo empezado a laborar como Orientador de Atención en el primer Centro MAC en funcionamiento, ha tenido la oportunidad de ser partícipe y pionero en esta plataforma de servicios públicos integrados, creada como parte de la modernización estatal para beneficiar a la ciudadanía. Esto ha permitido que, a lo largo de los primeros cuatro años de labores en esta institución, haya adquirido nuevos conocimientos y experiencias, así como desarrollado habilidades.

Las principales oportunidades recibidas de parte de la institución a lo largo de esta trayectoria laboral han sido las siguientes:

- Aprender acerca de los diversos servicios públicos y estructuras de las diferentes entidades que integran los Centros MAC.
- Conocer sobre el funcionamiento estatal y todo lo que implica las actividades de coordinación, planificación, seguimiento e implementación para poner en marcha un proyecto de esta envergadura, donde se han tenido que integrar varios componentes para su implementación y operatividad.
- Haber desarrollado habilidades de relaciones interpersonales, así como de comunicación y trabajo en equipo.
- La posibilidad de ver de cerca las casuísticas y el impacto que causan en la prestación de los servicios públicos, lo que ha contribuido a desarrollar una visión más amplia para entender tanto la problemática que muchas veces enfrenta el colaborador para cumplir

con la realización de sus funciones en la prestación de los servicios, así como empatizar y entender al usuario.

Laborar en esta entidad pública ha contribuido a mi crecimiento profesional, al brindarme la oportunidad de recibir diversas capacitaciones, tales como:

- Talleres de Calidad en el Servicio y de relaciones interpersonales y trabajo en equipo.
- Cursos de Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Design Thinking.
- Diplomados en Administración Pública, Simplificación Administrativa y Recursos Humanos para el Sector Público, entre otros.

Haber recibido reconocimiento permanente a mi gestión laboral, depositando en mi persona la confianza para asignarme otras funciones de mayor responsabilidad, como apoyo a labores administrativas, capacitación de personal, elaboración de informes jefaturales, labores de supervisión, participación en reuniones de aporte de ideas para mejora del servicio, etc.

Esta experiencia previa y las oportunidades mencionadas han contribuido a poder aplicar en el campo laboral los conocimientos teóricos de mi carrera universitaria y haber podido experimentar un mayor desarrollo profesional, lo cual me dio la oportunidad de crecer en mi campo laboral postulando al puesto actual de Supervisor del Centro MAC Lima Este en el año 2016.

Desde mi puesto actual he tenido un mayor acercamiento al equipo jefatural de la Plataforma MAC, participando en reuniones y eventos para el análisis de las casuísticas y problemáticas que se suscitan en el proceso de atención a la ciudadanía y elaborar estrategias de mejoramiento y difusión de los servicios, habiendo participado también junto con el grupo de Supervisores de Centros MAC a nivel nacional en el año 2022, en reuniones de coordinación

para el análisis de procesos y elaboración de documentación a implementarse en base a la nueva Norma Técnica de Calidad y elaboración del Manual de Procesos de MAC.

A la fecha el suscrito cuenta con siete años de experiencia desempeñándose en el puesto de Supervisor, actualmente en la modalidad de Contrato CAS indeterminado, siendo las labores fundamentales realizadas las siguientes:

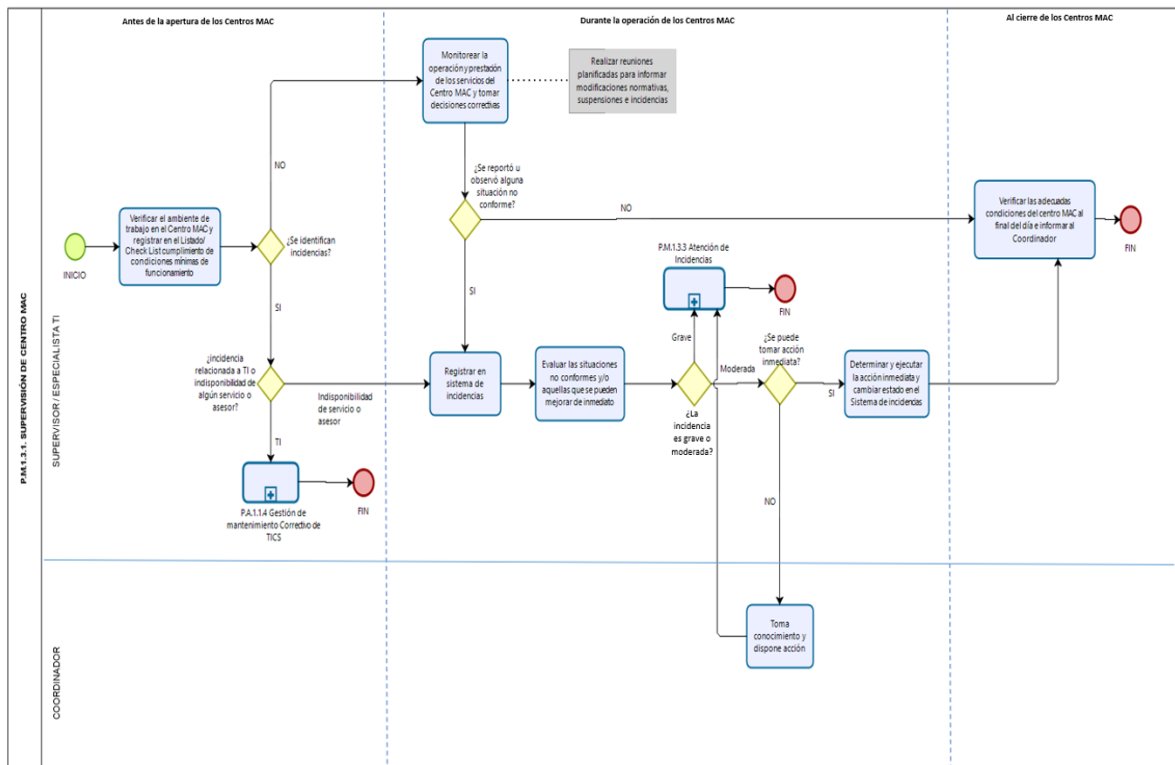
- Cumplir con velar para que se cuenten con las condiciones adecuadas (infraestructura, insumos, personal, etc.) tanto para que los colaboradores puedan disponer de las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, así como para que los usuarios puedan recibir los servicios públicos que se brindan con las condiciones de calidad necesarias.
- Velar por el óptimo desempeño del personal (asesores de entidades que prestan los servicios, personal de Orientación y personal de servicios complementarios como seguridad y limpieza), así como el uso adecuado y eficiente de los recursos asignados, asegurándose de que la prestación de los servicios, así como la atención del personal, cumplan con los protocolos de calidad establecidos.
- Actuar de nexo entre los asesores de servicio y el público usuario, ya que, frente a cualquier incidencia presentada, se interviene atendiendo al ciudadano, escuchando sus inquietudes, sugerencias y/o quejas, para buscar alternativas de solución que se puedan ofrecer al usuario.
- Proporcionar al Coordinador del Centro MAC la información sobre aspectos de gestión a requerimiento, para efecto de toma de decisiones. Así mismo, se realizan coordinaciones permanentes con el equipo directo de trabajo respecto a la planeación diaria de actividades, organización de turnos semanales, delegación de funciones de apoyo y reuniones periódicas para evaluar aspectos importantes de las actividades de

trabajo, análisis de casuísticas, propuestas de mejora, retroalimentación acerca de los errores cometidos y reconocimiento por los logros obtenidos, siempre buscando la contribución y aportes del equipo, a fin de que sientan que su participación es reconocida y sean conscientes de la importancia de su labor dentro de la organización.

En el siguiente gráfico se puede observar el flujograma del proceso de supervisión de acuerdo al Manual de Funcionamiento de Centros MAC:

Figura 17

Flujograma del proceso de Supervisión en Centros MAC

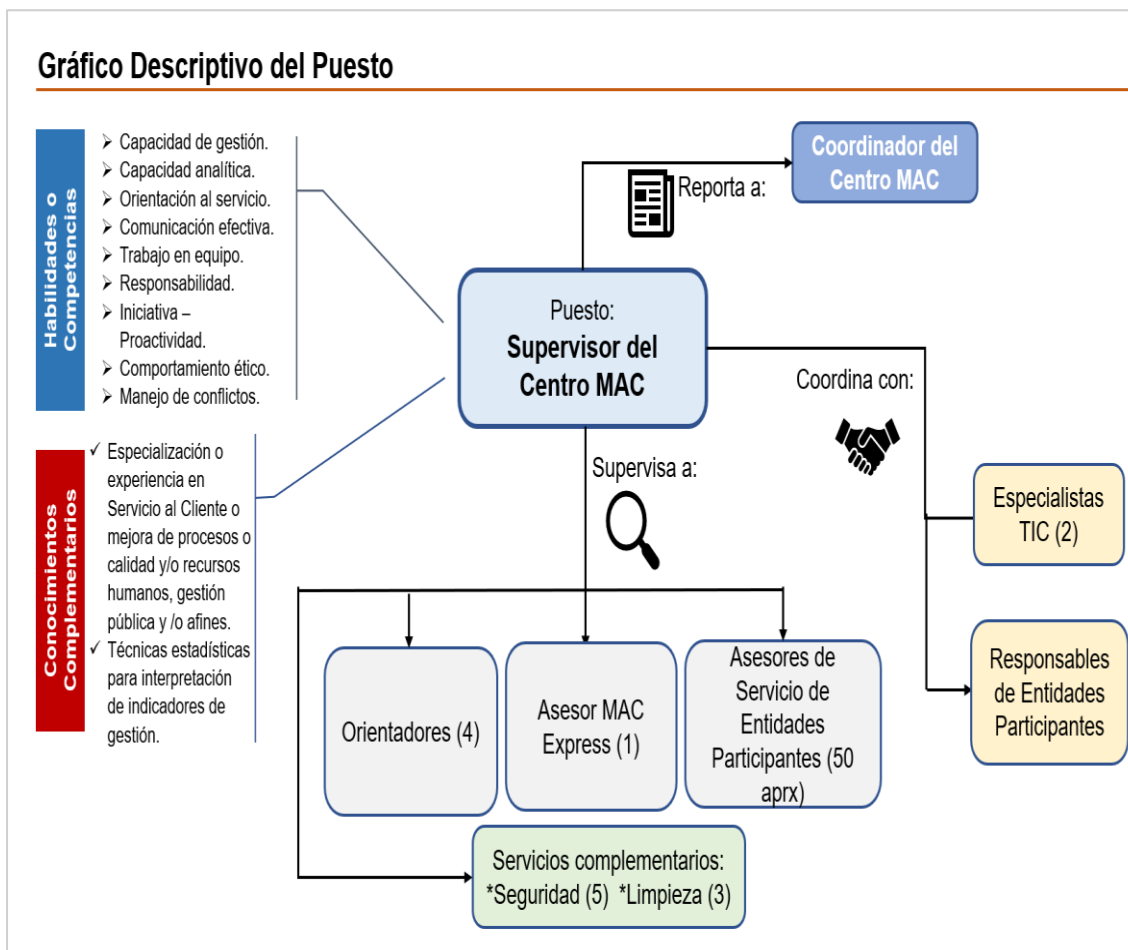


Nota: Procesos de acuerdo a Manual MAC 2023

En el posterior gráfico se apreciará la ficha descriptiva del puesto de Supervisor, así como las habilidades y competencias requeridas, esto permitirá un mejor entendimiento del campo de acción del puesto, así como el perfil requerido:

Figura 18

Flujograma descriptivo del puesto de Supervisor MAC



Nota: Elaboración propia. Información del Manual MAC 2023.

2.2. Propósito del Puesto y Funciones Asignadas

El puesto de Supervisor, está establecido en el organigrama de los Centros MAC y se detalla en el Manual de la entidad, que es un documento elaborado por la SGP donde se establece el modelo de funcionamiento que tendrán estos centros de atención. El puesto está enmarcado dentro de los perfiles de puestos elaborados y definidos en el diseño del organigrama y procesos.

2.2.1. Propósito.

La finalidad del puesto es cumplir con llevar a cabo actividades enfocadas a supervisar el funcionamiento del centro de atención, lo que implica controlar que se realicen correctamente las labores de atención a los usuarios, gestión de los colaboradores prestadores del servicio y del personal que cumple funciones complementarias (seguridad y limpieza), así como velar por las adecuadas condiciones logísticas y de infraestructura para una correcta operatividad.

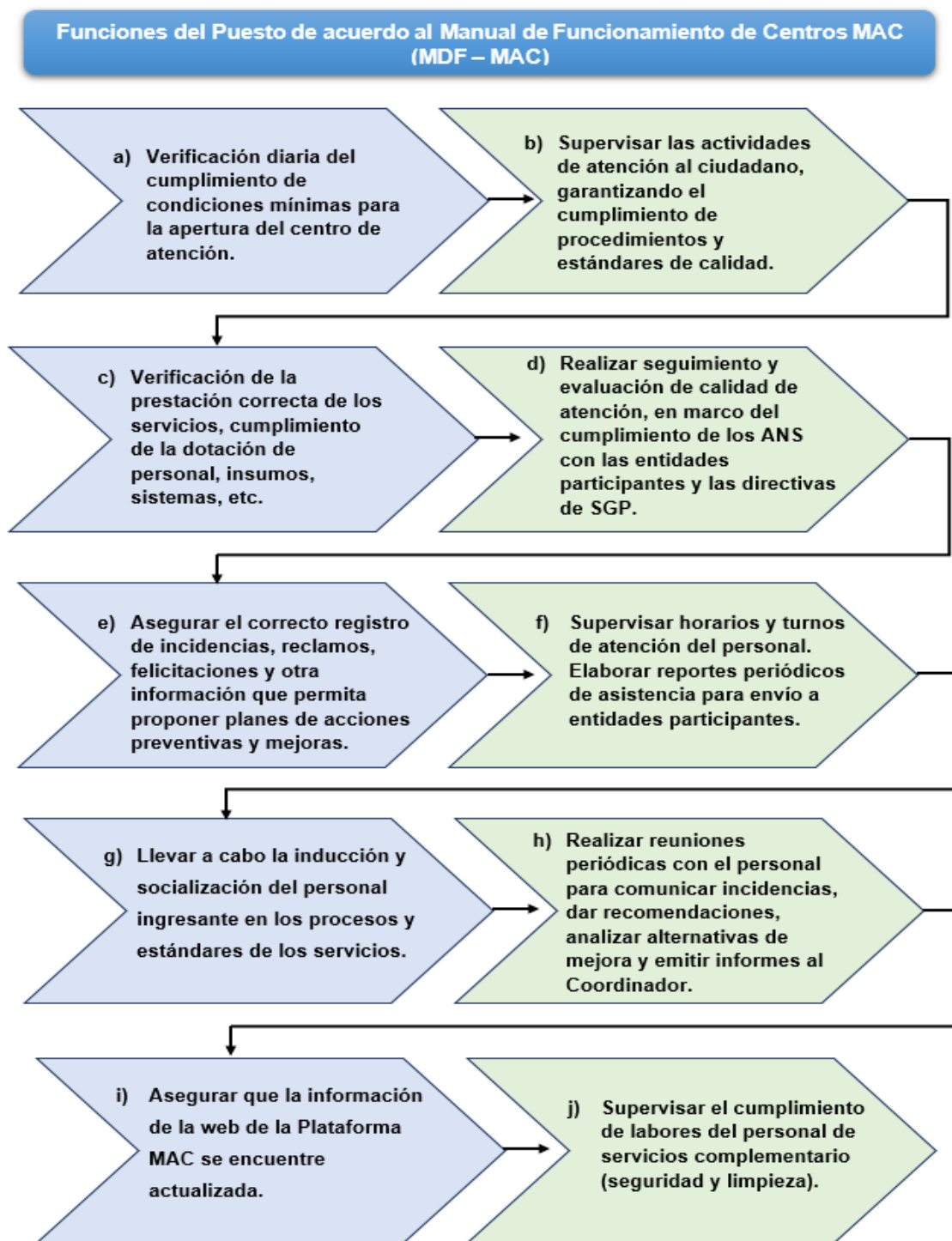
Las actividades del puesto se encuentran alineadas a las estrategias para lograr alcanzar la Visión y Misión de PCM, dado que una adecuada gestión de supervisión de MAC garantizará una eficiente operatividad, lo que se reflejará en generar confianza en la población y promover la imagen de un Estado moderno, con servicios públicos de calidad orientados a la ciudadanía. Estos puntos sintetizan el objeto de la Visión y Misión, señalados en el capítulo I del presente trabajo.

2.2.2. Funciones del puesto.

En lo concerniente a las funciones del puesto de Supervisor, se detallan en los siguientes flujogramas de funciones específicas y funciones complementarias:

Figura 19

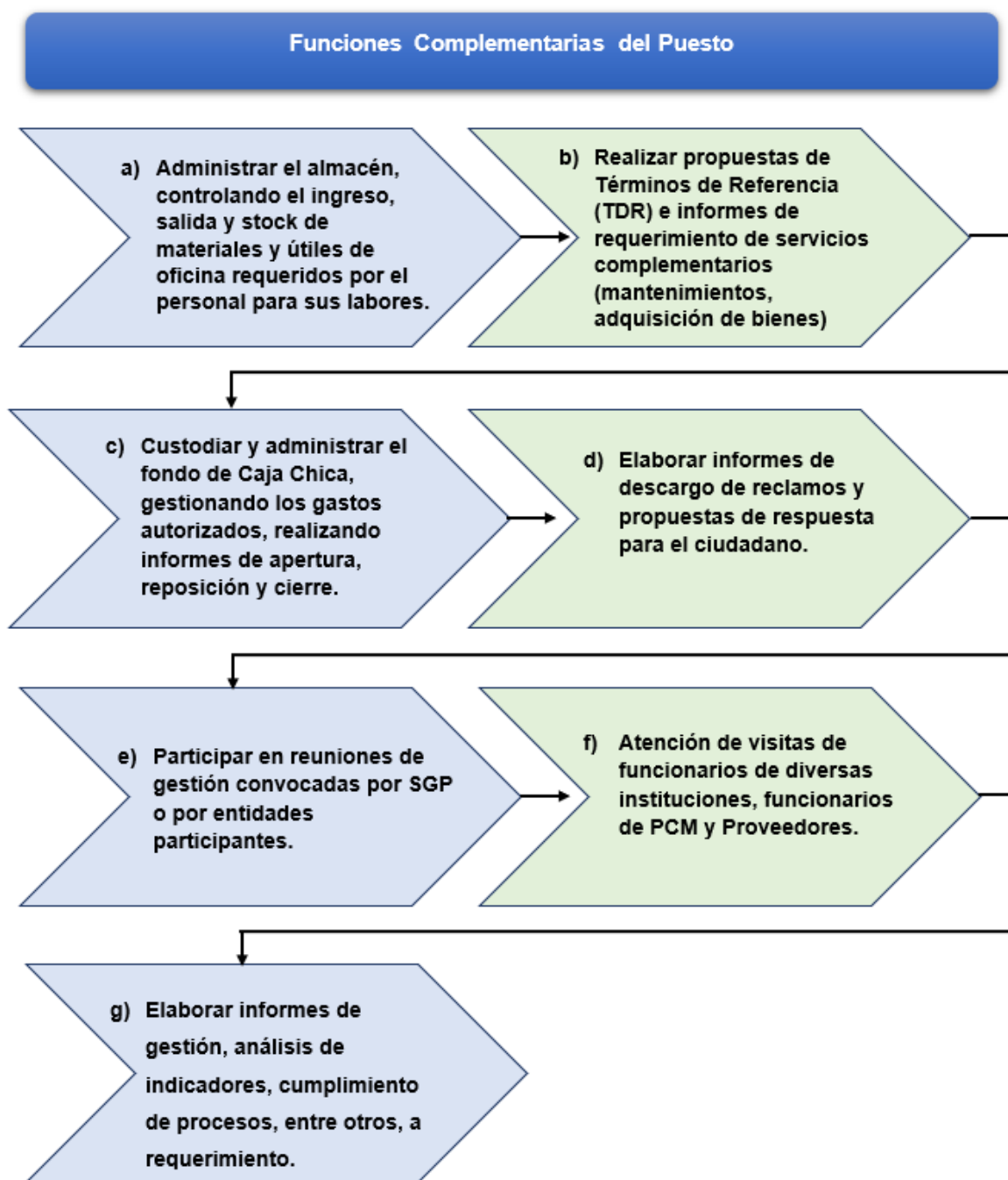
Funciones del Supervisor de acuerdo a MDF-MAC



Nota: Elaboración propia. Información del Manual MAC 2023

Figura 20

Funciones complementarias del Supervisor MAC



Nota: Elaboración propia. Información del Manual MAC 2023

2.3. Aplicación de la Teoría en la Práctica del Desempeño Profesional.

La actividad profesional realizada comprende una parte teórica que se estima entre un 30% a 40% aproximadamente, debido a que las funciones se encuentran enmarcadas dentro de las normativas propias del servicio y en los lineamientos de los procesos y procedimientos contemplados en los manuales de trabajo, que establecen y delimitan el campo de acción del Supervisor; asimismo, debido a los diversos trámites brindados por las diferentes entidades, se debe tener un conocimiento mínimo de los TUPA de cada entidad, para poder conocer los requisitos y costos que permiten manejar la información de cara al ciudadano, así como evaluar si los trámites se brindan correctamente. Además, el perfil propio del puesto implica que se cuente con conocimientos en servicio al cliente, calidad, procesos, manejo de recursos humanos, interpretación de indicadores de gestión, entre otros.

El porcentaje restante se estima que comprende la parte práctica dentro del desempeño profesional, ya que para poder llevar a cabo el cumplimiento de las funciones establecidas, se debe realizar actividades que tienen que ver con llenado de formatos (formato de evaluación de condiciones previas al inicio de atenciones, actas de reunión, formatos de reclamos, formatos de felicitaciones, etc.), manejo de aplicativos de gestión (aplicativos para registro de incidencias, control de almacén, control de asistencias, sistema de colas para manejo de tickets de atención y medición de indicadores, evaluación de determinadas casuísticas propias del día a día, etc.) y toma de decisiones frente a determinadas casuísticas que se presentan.

A lo largo de estos años de experiencia en la supervisión, muchos procedimientos se han implementado como producto de las actividades prácticas que han surgido en el día a día, como búsqueda de soluciones a determinadas casuísticas que se han ido presentando durante la atención de los servicios.

Por ejemplo, a raíz de la pandemia del Covid-19 que nos impulsó a la virtualidad, se ha implementado y mantenido algunas prácticas que nos han permitido simplificar los procesos de trabajo, tales como crear grupos de WhatsApp con los colaboradores para mantenerlos informados en tiempo real de cualquier incidencia presentada en algún servicio, ya sea local o nacional, a fin de mantener actualizada la información y que se la puedan transmitir a los ciudadanos. Este canal funciona también para enlazar a todos los Centros MAC a nivel nacional.

Igualmente se ha prescindido de usar algunos formatos en papel que debían ser llenados por los usuarios para realizar algún trámite, en reemplazo ahora se llena un formulario digital y el ciudadano lo valida con su huella en dispositivo electrónico, o se puede descargar aplicaciones en su celular para el mismo fin.

Para la labor de Supervisión también la práctica ha contribuido a simplificar actividades, por ejemplo, ante la falta de un dispositivo biométrico para las marcación de asistencia de los casi cincuenta colaboradores de las diferentes entidades, los registros de asistencia estaban a cargo del personal de vigilancia en puerta, los mismos que tenían luego que ser descargados manualmente a un formato Excel para elaborar los reportes de asistencia que se tenían que remitir a las jefaturas de entidades. Se coordinó con el equipo de TI del MAC Lima Este para elaborar una aplicación enlazada al sistema de colas, a través de la cual cada personal pudiera capturar su hora de conexión y desconexión al activar su estación de trabajo y abrir el sistema de colas con su usuario y contraseña, esto permitió automatizar los registros de asistencia.

De igual forma, ante la excesiva demanda para algunos trámites, en lugar de tener a los ciudadanos haciendo largas colas en puerta, se realizó una estimación de los tiempos de espera por ciudadano para llegar a su turno de atención, esto permitió generar la alternativa de gestionar cupos de atención para repartir tickets a los usuarios indicando la hora aproximada de atención, esto permitió que los ciudadanos a los que les iba a demandar tiempo el llegar a


su turno de atención, pudiesen retirarse y retornar cerca de su hora, dándoles tiempo de hacer otras gestiones, descansar o simplemente pasear por el centro comercial donde se ubica MAC, sin la necesidad de estar esperando en puerta.

En resumen, la teoría enmarca y brinda los lineamientos de trabajo, pero las actividades prácticas permiten que los procedimientos se vayan ajustando y adecuando a la realidad y a los cambios que se van presentando en los servicios.

A continuación, se aprecian algunos formatos, documentos y aplicativos productos de la gestión práctica de supervisión del Centro MAC:

Tabla 2

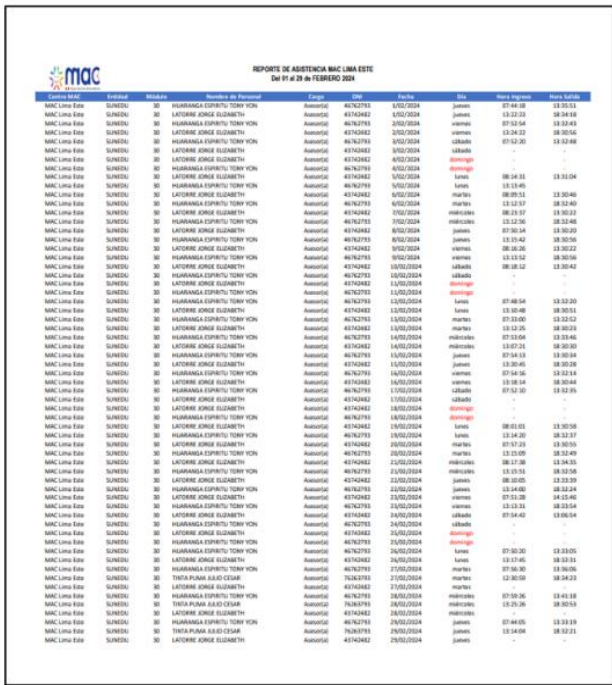
Formato de verificación diaria de operaciones de Centros MAC

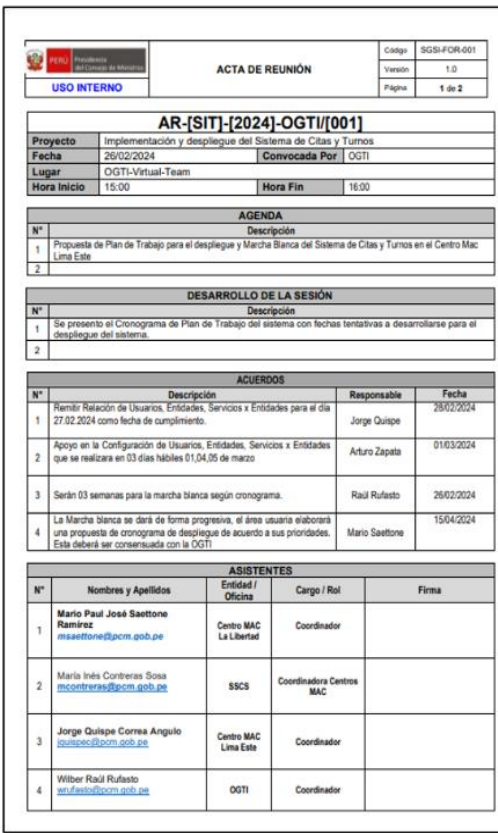
		VERIFICACION DIARA DE OPERACIONES DEL CENTROS MAC			
Fecha de Inspección: 21.12.2022					
N	Condición Operativa	Apertura		Cierre	
	Verificar si el recurso, equipo u otro, esta dañado, roto, desproljo, inoperativo o funcionando inadecuadamente según aplique	Hora de registro	8:30 a. m.	Hora de registro	6:30 p. m.
		Supervisor	Egardo Pighi	Supervisor	Dalia Rivera
		Firma		Firma	
		¿ Conforme?		¿ Conforme?	Observaciones
Zona de Recepción					
1	Módulo de Recepción	OK		OK	
2	Ordenadores de Fila	OK		OK	
3	Sillas de orientadores	OK		OK	
4	Ticketera		NO SE USA		NO SE USA
5	Lector de código de barras		NO SE USA		NO SE USA
6	Servicio de telefonía 1800		NO SE USA		NO SE USA
7	Insumos y materiales zona recepción	OK		OK	
8	Sillas de Ruedas	OK		OK	
Zona de Atención					
9	Televisores en zona de atención	OK		OK	
10	Sillas de espera	OK		OK	
11	Sillas de asesores	OK		OK	
12	Sillas de atención al ciudadano	OK		OK	
13	Módulos de atención	NO OK	Sin asesores PJ. Atención RENIEC-Partidas inicio a 09:30am por tardanza de asesora	NO OK	Sin asesores PJ. Personal ESSALUD se retira 04:30pm por actividad en su entidad
14	Computadoras de asesores	OK		OK	
15	Impresoras en zonas de atención	OK		OK	
16	Insumos y materiales zona atención	OK		OK	
Zona Administrativa					
17	Módulos de oficina	OK		OK	
18	Sillas de oficina	OK		OK	
19	Insumos y materiales para oficina	OK		OK	
Generales					
20	Sistema de Iluminación	OK		OK	
21	Orden y Limpieza	OK		OK	
22	Señaléticas	OK		OK	
23	Equipos de Aire Acondicionado	OK		OK	
24	Servicios Higiénicos	OK		OK	
25	Comedor	OK		OK	
Servicios TIC					
26	Internet	OK		OK	
27	Sistema de Citas	OK		OK	
28	Sistema de Colas	OK		OK	
29	Sistema de la Entidad de Servicio	OK		OK	
30	Sistema de Audio	OK		OK	
31	Sistema de Videovigilancia	OK		OK	
32	Correo electrónico	OK		OK	
33	Active Directory	OK		OK	
34	File Server	OK		OK	
35	Antivirus	OK		OK	

Nota: Formatos de gestión

Figura 21

Modelo de documentos utilizados en la gestión






Nota: Formatos de gestión

Figura 22

Modelo de aplicativo informático usado en la gestión

REGISTRO DE SALIDAS



Artículo:	PAPEL BOND 80g A4 paqx500	
Cantidad:	PAPEL BOND 80g A4 paqx500	
Unidad de medida:	PAPEL HIGIENICO X 350 m PAPEL LUSTRE DE 50cm X 65cm PAPEL TERMICO PARA IMPRESORA 80mm X PAPEL TOALLA X 200 m	
Solicitante:	PARANTE PARA MICROFONO PROEL PRO2C	
Destino:	PEDESTAL METALICO TICKETERA (DISPENS PEDESTAL PARA LUCES LED GOMO-NEEWEF	
Fecha_salida:		

formato: dd/mm/aaaa

REGISTRAR SALIDA

LIMPIAR

ARTICULO	CANTIDAD	UNID. MEDIDA	SOLICITANTE	DESTINO	FECHA_SALIDA
PAPEL HIGIENICO X 350 m	1	ROLLO	SUPERVISOR 1	SS.HH. DAMAS	9/03/2024
PAPEL BOND 80g A4 paqx500	2	RESMA	SUPERVISOR 1	SUNAT / SUPERVISIÓN	9/03/2024
PAPEL HIGIENICO X 350 m	2	ROLLO	SUPERVISOR 1	SS.HH. VARONES	8/03/2024
PAPEL BOND 80g A4 paqx500	1	RESMA	SUPERVISOR 1	COORDINADOR	8/03/2024
PAPEL HIGIENICO X 350 m	1	ROLLO	SUPERVISOR 1	SS.HH. DAMAS	7/03/2024
PAPEL BOND 80g A4 paqx500	2	RESMA	SUPERVISOR 1	SUNAT / SUNARP	7/03/2024
PAPEL TOALLA X 200 m	1	ROLLO	SUPERVISOR 1	KITCHENETTE	6/03/2024
LAPICERO COLOR NEGRO TINTA SECA	2	UNIDAD	SUPERVISOR 1	SUPERVISIÓN / RECEPCIÓN	6/03/2024
LAPICERO COLOR AZUL TINTA SECA	2	UNIDAD	SUPERVISOR 1	SUPERVISIÓN / RECEPCIÓN	6/03/2024
PLUMON DE TINTA INDELEBLE PUNTA	2	UNIDAD	SUPERVISOR 1	RECEPCIÓN	5/03/2024
CINTA MASKING TAPE 3/4 X 55 yd	2	UNIDAD	SUPERVISOR 1	SUPERVISIÓN	5/03/2024
PAPEL BOND 80g A4 paqx500	1	RESMA	SUPERVISOR 1	SUNAT	5/03/2024
FOLDER PLASTICO A4 CON TAPA TRAF	1	UNIDAD	SUPERVISORA 2	SUPERVISIÓN	5/03/2024
LAPICERO COLOR AZUL TINTA SECA	1	UNIDAD	SUPERVISOR 1	SUPERVISIÓN	4/03/2024
DETERGENTE EN PASTA LAVA VAJILLA	1	UNIDAD	SUPERVISOR 1	KITCHENETTE	4/03/2024

ARTICULO	UM	ENTRADA	SALIDA	STOCK	OBS
AGUA DE MESA SIN GAS X 20 L	UNIDAD		0	0	0 SIN SALDO
ALCOHOL ETILICO 96° X 1 LITRO	UNIDAD		12	30	-18 SIN SALDO
ALCOHOL EN GEL 70° X 1 LITRO	UNIDAD		22	3	19
AMPLIFICADOR DE VOZ	UNIDAD		4	0	4
ARCHIVADORES DE PALANCA LOMO ANCHO TAM. OFICIO	UNIDAD		28	2	26
BANDEJA DE ACRILICO PARA ESCRITORIO DE 2 PISOS	UNIDAD		1	2	-1 SIN SALDO
BASE DE TELEVISOR SAMSUNG 60"	UNIDAD		9	0	9
BATERIAS DE ALTA CAPACIDAD PARA VIDEO CAMARAS KSTAR-ION DE LITIO	UNIDAD		10	0	10
BLOCK ESPIRAL CUADRICULADO A4 X 100 HOJAS	UNIDAD		6	0	6
BLOCK RAYADO A4 X 50 HOJAS	UNIDAD		50	0	50
BLOCK RAYADO OFICIO X 100HOJAS	UNIDAD		50	0	50
BORRADOR BLANCO PARA LAPIZ TAMAÑO GRANDE	UNIDAD		72	1	71
CABLE USB PARA IMPRESORA	UNIDAD		5	0	5
CAMARA HD WEBCAM LOGITECH C270	UNIDAD		0	0	0 SIN SALDO
CANON EOS REBEL TS EF-S 18- 55 IS II KIT (CAMARA MININTER)	UNIDAD		0	0	0 SIN SALDO
CAPTURADOR DE FIRMAS TOPAZ ESING ECOSYSTEM T-5460-H5B-R	UNIDAD		2	0	2
CARGADOR DE LUZ LED X4	UNIDAD		1	0	1
CARGADORES DE BATERIA KSTAR	UNIDAD		4	0	4
CARGADORES DE BATERIA KSTAR DE CARRO	UNIDAD		2	0	2
CARGADORES PARA TELEFONO MARCA YEALINK	UNIDAD		17	0	17
CARTULINA SATINADA 150g DE 50 cm X 65 cm	UNIDAD		15	0	15
CD GRABABLE DE 700 MB	UNIDAD		32	0	32
CD REGRABABLE DE 700 MB	UNIDAD		25	0	25
CHINCHE CON CABEZA DORADA X 100	UNIDAD		200	1	199
CINTA ADHESIVA PARA EMBALAJE 2 in X 110 yd	UNIDAD		9	1	8
CINTA ADHESIVA TRANSPARENTE 3/4 X 36 yd	UNIDAD		46	1	45
CINTA ADHESIVA TRANSPARENTE 3/4 X 72 yd	UNIDAD		43	1	42
CINTA ELECTRICA AISLANTE NEGRA	UNIDAD		0	0	0 SIN SALDO
CINTA MASKING TAPE 3/4 X 55 yd	UNIDAD		19	3	16
CLIP DE METAL CHICO N° 1 X 100	CAJA		16	1	15
CLIP MARIPOSA DE METAL N°2 X 50	CAJA		40	0	40
COLA SINTETICA	UNIDAD		3	0	3
CONTROL REMOTO TV SAMSUNG 60"	UNIDAD		9	0	9

Nota: Aplicativo Excel para control de almacén

Tabla 3


Tabla de registro de felicitaciones de ciudadanos

Resumen Felicitaciones 2023 - MAC Lima Este									
N°	Fecha	N° Correlativo del Libro	DNI/Pasaporte/CE	Ciudadano	Correo electrónico	Descripción	Entidad a la que pertenece	Personal involucrado	
1	7/01/2023	01-2023	09857935	Espinoza Salvador María Inés	-	Por la buena atención, cordialidad y empatía.	SUNEDU	Sarita Pezo	
2	20/01/2023	02-2023	09643527	Cahuas Miller Héctor Salomón	salomoncahuas@gmail.com	Por la vocación de servicio, buen trato y amabilidad.	INPE	Yovana Sánchez	
3	3/02/2023	03-2023	47621208	Rivera Walter Águila	-	Por la buena atención.	MTPE-RENTCC	Roselyn Palomino	
4	20/02/2023	04-2023	001678125	González Acosta Anibal Antonio	anibalgonzalezacosta@gmail.com	Por el buen servicio.	INPE	Yovana Sánchez	
5	21/02/2023	05-2023	18007697	Arqueros Alayo Luz María Magdalena	-	Por la amabilidad y la paciencia.	INPE	Yovana Sánchez	
6	31/03/2023	06-2023	73112752	Fernández Alama Fredy	fernandez_jr@hotmail.com	Por la cordialidad y disposición de servicio durante el trámite.	INPE	Yovana Sánchez	
7	22/04/2023	07-2023	02136525	Rojas Hamber María José	mariahamber@gmail.com	Por el buen trato y disposición para la solución de problemas.	INPE	Yovana Sánchez	
8	10/05/2023	08-2023	46233455	Peralta Aucayauri Maricela	maricelaperalta.maper@gmail.com	Por la amabilidad y buena actitud durante la atención.	PRODUCE	Enrique Naveros	
9	12/05/2023	09-2023	45613540	Poma Montero Cintya Leslie	cintya.poma@hotmail.com	Por la amabilidad y proactividad durante la atención.	PODER JUDICIAL	Judith Obregón	
10	3/06/2023	10-2023	75546867	Rocca Almesco Katia Sofia	goldkatia22@gmail.com	Por el esfuerzo, amabilidad y eficiencia en su trabajo	INPE	Yovana Sánchez	
11	22/06/2023	11-2023	09781788	Quiroz Almeyda Juan Francisco	juanfrancisco.quirozalmeyda@gmail.com	Por la gran labor realizada por el personal	RR.EE.	Juan Carlos Montoya	
12	28/06/2023	12-2023	08738925	Ramírez Tello Carlos Martin	maramtello@gmail.com	Al personal de orientación MAC por su educación, respeto y cariño para atender a los usuarios y al personal de seguridad por sus buenos modales al tratarlos a los usuarios desorientados.	MAC	Orientadores Y Agentes De Seguridad	
13	30/06/2023	13-2023	43409913	Malpartida Benavides Tania Karina	tania.malpartida.b@gmail.com	Por el apoyo del asesor de manera rápida y eficaz para la apertura de su empresa	PRODUCE	Enrique Naveros	
14	6/07/2023	14-2023	09329415	Orosco Campos Orlando Pablo	-	Agradece porque el asesor de RR.EE. Le devolvió su celular.	RREE	Juan Carlos Montoya	
15	6/07/2023	15-2023	41069771	Solis Vidal Sotelo Santiago	san010180@gmail.com	Felicita que el personal que lo atendió en RR.EE tiene mucha iniciativa.	RREE	Juan Carlos Montoya	

Nota: Cuadro Excel de felicitaciones MAC Lima Este

Tabla 4

Tabla de registro de reclamos de ciudadanos

 REGISTRO DE LIBRO DE RECLAMACIONES (Ene-Nov 2023)													
N°	Fecha	Nro Correlativo del Libro	Nombres	Apellidos	N° DNI / CP / CE / Pasaporte	Correo Electrónico	Tipo de Registro	Descripción	Persona involucrada	Entidad(es) involucrada(s)	Estado	Acciones Adoptadas	Fecha de Acción
1	03/01/23	743coo7	Katherin Noemi	Ramirez Sancarranco	45644350	ramire_15@hotmail.com	Virtual	Larga espera por incidencia en sistema		RENIEC	Respondido	Se reportó incidencia	
2	26/01/23	30gc5km9	Nelson Junior	León Felix	76794386	juniorleonfelix@gmail.com	Virtual	Procedimiento, cola de espera por incidencia en sistema		RENIEC	Respondido	Se reportó incidencia	
3	27/04/23	743cpv50	Jimmi Moisés	Ramírez Vargas	09772222	jimmiramirezv@gmail.com	Virtual	Procedimiento de orientadora, se le envió a realizar cola y solo quería recabar formulario SUNAT	Rocio Pérez	MAC	Respondido	Se realizó feedback con orientadora. Formularios manejados por entidad	
4	23/05/23	mm3cg0r1	Andrea Isabel	Vargas Romero	70599042	avargasromero15@gmail.com	Virtual	Trato e información. No fue llamada para atención en módulo del PJ	Marco Hirache	PJ	Respondido	Se realizó feedback al asesor para correcto manejo de sistema de colas piloto	
5	24/08/23	pp4c30136	Jonatan Josue	Hinojosa Rojas	70098640	jhonatan1493@gmail.com	Virtual	Trato profesional en la atención, confianza. Fue a recoger su brevete y no había sistema		MTC	Respondido	Se reportó incidencia	

Nota: Cuadro Excel de reclamos MAC Lima Este

Capítulo III: Fundamentación del Tema Elegido

3.1. Descripción de la Problemática

Gestionar la calidad consiste en aplicar acciones y herramientas que permitan a las instituciones comprender las expectativas y necesidades de sus clientes, a fin de orientar esfuerzos hacia los resultados y hacia el usuario, mejorando la capacidad para proporcionarles servicios capaces de satisfacer sus necesidades y cubrir sus expectativas, logrando con esto su fidelización.

En el ámbito global, la Gestión de la Calidad no ha sido un tema tan tratado para el sector público como lo ha sido para el sector privado. A partir de los años 80 hasta mediados de los 90 la calidad se empezó a ver como parte de un proceso estratégico que involucrara a toda la institución y no solo al área encargada de la producción del bien o servicio. Recién desde mediados de la década de los 90 y principios del nuevo siglo, varios países conscientes de la importancia de aplicar instrumentos para brindar servicios públicos de calidad, empezaron a impulsar prácticas y políticas dirigidas a acercarse más a sus ciudadanos, a fin de mejorar la calidad de sus servicios y prestaciones, lo cual se ha convertido durante las últimas dos décadas en una tendencia de alcance internacional. A fines de los noventa, 15 países europeos adoptaron una moneda única dando lugar a la “Eurozona” que formó el Grupo de Servicios Públicos Innovadores (GSPI), que entre sus objetivos buscó identificar el nivel de asimilación de los instrumentos de calidad en la gestión pública que compartían dichas naciones. Tenemos el caso de España en los últimos dos años ha venido impulsando un total de 68 planes respecto a calidad y fomentado el desarrollo de una cultura de calidad dentro de sus ministerios. Otro caso es el de Indonesia, que aplica una medición de la calidad en sus servicios públicos basado en 3 factores: conocimiento, gestión y alcance de las actividades.

En el continente tenemos el caso de Colombia como uno de los primeros países que desde el 2004 ha venido implementando normas orientadas a buscar un sistema propio de gestión de calidad influenciado por la normativa ISO y como parte de la calidad que se buscaba aplicar en la prestación de sus servicios públicos enfocados al ciudadano, implementó los centros de trámites SUPERCADE como un modelo multiservicios donde participan entidades públicas y privadas; también tenemos el caso de República Dominicana que desde el 2005 ha implementado modelos de calidad en su sector público, con apoyo de la Unión Europea en asesoramiento y financiación. Asimismo en el 2008, conscientes del alto índice de insatisfacción de sus ciudadanos respecto a la calidad de sus servicios públicos, dieciocho gobiernos iberoamericanos entre ellos Perú, suscriben la “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”, como un documento guía para la aplicación de mecanismos orientados a la formulación y puesta en marcha de políticas públicas y acciones enfocadas a mejorar la calidad de sus servicios, con la finalidad de modernizar la gestión estatal y enfocarla hacia sus ciudadanos y en los resultados.

En el Perú, desde la primera década del nuevo siglo se empezó a aplicar un proceso de modernización en la gestión pública, cambiando el enfoque de un estado burocrático que se mantuvo por varias décadas, a un estado cuya gestión se enfocara en mejorar la calidad y el acceso a sus servicios, a fin de acercarse más a sus ciudadanos, para lo cual se implementaron normativas con enfoques técnicos orientados a mejorar los procesos; sin embargo, no se cuenta con un modelo propio para evaluar la calidad en los servicios y en algunos casos se aplican modelos utilizados en el ámbito privado. Como parte de este proceso de mejora, se tomó el ejemplo de Colombia, implementándose el modelo de servicios integrados denominado Plataforma MAC, que incluye en su canal presencial los Centros MAC, cuyo objeto es brindar al ciudadano la opción de contar con un espacio físico cómodo y moderno, donde pueda encontrar una amplia gama de trámites públicos, con un horario

ampliado de atención y con personal capacitado y amable, rompiendo la imagen de un servicio estatal lento, burocrático, con personal apático y con procesos que demandan pérdida de tiempo y recursos.

Para un funcionamiento óptimo de los Centros MAC es necesario un trabajo en conjunto entre la institución administradora que lidera este cambio (PCM) y la alta dirección de cada institución participante que brindará sus trámites, generándose así un compromiso de participación dentro de la plataforma que constituya una política institucional y que trascienda a los gobiernos de turno y a los intereses particulares de cada entidad o sector.

Lamentablemente en la práctica esto no llega a cumplirse en su totalidad, debido a factores que generan problemáticas que impactan negativamente en la operatividad del Centro MAC Lima Este y en la calidad de atención a sus ciudadanos usuarios. Dentro de la problemática presentada tenemos el no contar aún con un sistema de gestión de calidad estandarizado e implementado que permita realizar un monitoreo eficiente, de igual forma no se cuenta con un sistema único que integre todos los sistemas de gestión (administrador de colas, registro de asistencia y registro diario de incidencias), a fin de que la información pueda estar automatizada y a disposición de la entidad administradora en tiempo real.

Del mismo modo se presenta incumplimiento de los lineamientos de participación en el Centro MAC por parte de entidades con mayor demanda (se incumplen horarios, ocupación total de módulos asignados, control de la puntualidad y del perfil idóneo de su personal, entre otros), esto afecta los tiempos de espera para los ciudadanos, además de acortar la capacidad de atención. No se aprecia en la mayor parte de los casos, una voluntad de mejora por parte de las entidades que incumplen estos lineamientos y por parte de PCM como entidad administradora, hace falta contar con un mecanismo efectivo de sanción para aplicar a estas entidades que presentan incumplimientos permanentes de las condiciones señaladas en los acuerdos firmados, siendo el único mecanismo habilitado la separación de la entidad, lo que

implica un impacto negativo en la oferta de servicios y en la cantidad de atenciones establecidas como meta anual para el Centro MAC Lima Este.

Entre otras deficiencias se presentan también demoras en la atención de los requerimientos necesarios para la operatividad, tales como mantenimientos urgentes o adquisición de materiales y bienes; esto por temas presupuestales de PCM y por engorrosos procesos de aprobación de dichos requerimientos. En lo concerniente al personal, se presentan situaciones de estrés en algunos colaboradores pertenecientes a las entidades participantes, debido a factores como elevada carga laboral, usuarios críticos y condiciones contractuales de su entidad, lo que al final impacta en su calidad de atención.

3.2. Teoría sobre la Problemática

3.2.1. Antecedentes Nacionales.

Dentro de los antecedentes nacionales, Peishot (2019), tuvo como objetivo en su trabajo de investigación determinar de qué manera la gestión de la calidad de servicio de la empresa Banca Enalta se relacionaba con la satisfacción de sus clientes. Para ello aplicó una metodología cuantitativa, descriptiva correlacional y de tipo no experimental, empleando como instrumento la recolección de información a través del llenado de encuestas tipo cuestionario. A través del análisis con instrumentos estadísticos a las encuestas recopiladas, se llegó al resultado de que los valores de la Chi cuadrado de Pearson eran menores a 0.05 por lo que se validaban las hipótesis específicas, validando por ende la hipótesis general; concluyendo que la gestión de la calidad presentaba un alto grado de importancia e influencia en la satisfacción de los clientes de la organización.

Recuenco (2023), en su investigación tuvo como objetivo determinar cómo incidió la gestión de calidad de servicio en la satisfacción al cliente de las tiendas por departamento de

Lima Metropolitana durante el año 2022. Para ello aplicó una metodología de enfoque cuantitativo, con un nivel correlacional y diseño no experimental. Se utilizó como instrumento las encuestas para recolección de datos, aplicando técnicas estadísticas. El resultado obtenido presentó un coeficiente de correlación de Spearman (ρ) de 0,766 lo que se expresa como muy alta, concluyendo que existía una alta y significativa relación entre la gestión de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en las tiendas por departamento de Lima Metropolitana, 2022.

3.2.2. Antecedentes Internacionales.

Como antecedentes de investigación internacional, Tortoriello (2020), tuvo como objeto de su trabajo de investigación determinar la relación entre la calidad de servicios percibida y el nivel de satisfacción de los clientes de un gimnasio en la ciudad de Neuquén (Argentina). Se empleó una metodología de investigación de tipo cualitativa no experimental con aportes de herramientas cuantitativas. Como instrumento de recolección de información se emplearon grupos focales y encuestas tipo entrevistas semiestructuradas a dos muestras de diferentes sucursales del gimnasio, equivalentes al 10% de clientes de cada sede y se aplicó análisis estadísticos de los datos recolectados. Los resultados del estudio y del análisis de los datos permitió establecer que el nivel de satisfacción de los clientes de las dos sucursales comparadas era alto en relación de la calidad percibida del servicio. La media de la calidad de servicio en la sucursal 1 fue de 3,23 sobre 5, en tanto en la sucursal 2 la media se ubicó en 3,67 sobre 5, existiendo puntajes negativos por debajo de 3 relacionados a ciertos aspectos por mejorar. Se concluyó que la calidad de servicio presenta una respuesta efectiva en las expectativas de los clientes y se determinaron los aspectos a mejorar en la empresa para la satisfacción de estas expectativas.

Camacho (2023), en su tesis tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión de calidad respecto a la satisfacción de los clientes de una empresa de reparación de celulares.

Para ello aplicó una metodología de investigación de tipo cualitativa - cuantitativa de método correlacional, utilizando como instrumentos de recolección de información fuentes bibliográficas y aplicando técnicas de investigación de campo y descriptiva, aplicación de encuestas tipo cuestionario a una muestra de 65 clientes de la empresa, realizando el análisis estadístico de la información a través de la herramienta SPSS. Basado en los resultados del procesamiento de la información recabada, se concluyó que existía una marcada tendencia de que los clientes de la importadora Manzana Rota no se encontraban del todo satisfechos con los servicios ofrecidos y en lo concerniente al resultado del valor p del Chi cuadrado de Pearson se obtuvo 0.41 como coeficiente, valor inferior al estándar, lo que demostraba que existía relación entre la gestión de la calidad y la satisfacción de los clientes.

3.2.3. Bases Teóricas.

Calidad:

Mas y Rubi y Nieves (2022), señalan que desde un enfoque tangible corresponde al uso del recurso, el tiempo de producción, entre otros factores, y desde un enfoque intangible constituye la percepción del usuario respecto al servicio o producto.

Según Correa-Hidalgo y Vélez-Mendoza (2023), es uno de los pilares principales dentro de la mejora organizacional y se involucra en la construcción del futuro de la organización, ya que la enfoca en la capacidad de brindar productos y servicios a un mercado cada vez más demandante y competitivo.

Amaya, Felix, Rojas y Diaz (2020), consideran que desde sus inicios se orientó la calidad hacia el enfoque de "cero defectos" y durante los años se produjo un desarrollo de esta definición, planteándose actualmente como la satisfacción completa de las necesidades, requerimientos y deseos de los usuarios.

Servicio:

Según Mas y Rubi y Nieves (2022), corresponde al resultado que generan las actividades realizadas por la organización para satisfacer a sus usuarios, por lo tanto no constituye un producto tangible.

PCM-SGP (2022) en su normativa sobre calidad, lo define como el producto intangible que las entidades públicas entregan a las personas, enmarcados dentro de sus competencias y atribuciones y que, al lograr satisfacer las expectativas y necesidades del usuario, producen valor público.

Servicio Público:

Para Izquierdo (2021), los servicios públicos constituyen la finalidad de la gestión estatal y su provisión debe estar enfocada en mejorar la calidad de vida de la población, además estos servicios se consideran bienes públicos ya que su valor es compartido por la sociedad en general.

Calidad de Servicio:

Correa-Hidalgo y Vélez-Mendoza (2023), consideran que es un indicador de cuán cordial y respetuoso ha sido el trato recibido por los usuarios de parte de los colaboradores de la organización, así como el nivel de confianza generado.

PCM-SGP (2019) en su normativa técnica sobre calidad, la define como el nivel en que el Estado cumple con satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios a través de los bienes y servicios que brindan las instituciones públicas.

Izquierdo (2021), sostiene que se construye en la mente del consumidor de acuerdo a su propia percepción y se basa en comprender las necesidades del usuario del servicio,

excediendo sus expectativas. La satisfacción del usuario está directamente relacionada con esto.

Para Crispín, Martel y Torero (2020), aplicar la calidad en el servicio da como resultado la satisfacción y fidelización del cliente. La primera interacción entre el usuario y el trabajador de la institución es de suma importancia debido a que genera una impresión inicial sobre la organización, constituyendo la percepción que se llevará el usuario.

Pincay-Morales y Parra-Ferrié (2020), señalan que algunos autores consideran dos dimensiones de evaluación para la calidad de un producto o servicio: según los beneficios que aporta y según los problemas que genera.

Gestión:

Mas y Rubi y Nieves (2022), consideran la gestión como un conjunto de técnicas y conocimientos que permiten utilizar y aplicar de manera óptima los insumos disponibles, ya sea en corto o largo plazo.

Gestión de la Calidad de Servicios:

De acuerdo a Cepeda y Cifuentes (2019), el enfoque inicial que se tenía de gestión de la calidad se relacionaba fundamentalmente con la inspección. Esta visión ha evolucionado incorporando otros aspectos orientados hacia una gerencia estratégica. Actualmente tanto las instituciones privadas como públicas se desarrollan en entornos más complejos por lo que requieren de una estructura para gestionar y medir la calidad en las actividades que realizan, incluyendo los avances tecnológicos que ocasionan continuos cambios en las áreas de servicio, así como nuevas expectativas por parte de los usuarios.

Pereda (2021), señala que el sistema dirigido a gestionar la calidad busca mediante la interacción de procesos cumplir los objetivos institucionales, siendo requerido para ello el

compromiso de todo el equipo liderado por la alta dirección. Busca que la institución cubra las necesidades de los usuarios a través de un proceso de mejora continua de sus servicios y/o productos, de acuerdo a las reglas establecidas por el usuario.

Según Correa-Hidalgo y Vélez-Mendoza (2023), la dimensión de la gestión de la calidad viene a ser la atención al usuario, es decir, los servicios que proporciona la empresa a fin de brindar un producto y que estos servicios se puedan obtener con la mayor celeridad, logrando una conexión con el cliente para anticiparse a sus necesidades.

PCM-SGP (2019), señala que el modelo para la Gestión de Calidad de Servicios se estructura en seis componentes, los cuales son: conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios, identificación del valor del servicio, fortalecimiento del servicio, medición y análisis de la calidad del servicio, liderazgo y compromiso de parte de la Alta Dirección y contar con una cultura de calidad de servicio en la institución.

Amaya, Felix, Rojas y Diaz (2020), consideran que dentro de la gestión de calidad los principios más destacados son: satisfacción del cliente, liderazgo, gestión del talento humano, gestión de los procesos, mejora continua y relación con los proveedores. Estos principios deben ser asumidos por la organización para consolidar los sistemas de gestión de calidad.

Según Vera (2023), la gestión de la calidad fomenta la implementación de un sistema dentro de las organizaciones, que permita identificar los requerimientos de los usuarios, que sean alcanzables a fin de satisfacerlos.

Naranjo y Caisa (2023), identifican siete acciones para promover la calidad: contar con una filosofía de mejora continua, observación y comunicación con el cliente, realizar encuestas para medir la satisfacción de usuarios, contar con buzón de quejas y sugerencias, analizar los procesos críticos, aplicar un sistema de medición de la calidad y dar formación sobre la calidad.

Satisfacción del usuario:

PCM-SGP (2019), la define como la valoración que realizan los usuarios basada en su percepción sobre la calidad del bien o servicio recibido.

Según Carballo, Arellano y Molina (2024), la satisfacción de las expectativas del cliente o usuario tiene un papel muy importante para el éxito de la organización, porque un usuario satisfecho volverá a consumir el servicio que brinda la organización y tal vez promoverá la misma. La satisfacción de las expectativas del cliente es un tema decisivo que requiere establecer contacto con él, a fin de poder identificar los factores que determinan su satisfacción, lo cual puede resultar en una tarea difícil, ya que en el proceso el usuario puede sentirse obligado de responder o pensar que se intenta recabar información como parte de un comportamiento hostil de los empleados de la organización, lo cual se debe evitar.

De acuerdo a Lingán, Ramón, Flores, Flores y Capcha (2024), los principales indicadores de satisfacción son: el tiempo de atención, la calidad de atención y la buena gestión.

Valor Público:

PCM-SGP (2022) en su normativa, señala que son los resultados efectivos hacia las necesidades y expectativas de los usuarios. Se crea cuando los bienes, servicios y regulaciones que brinda el Estado se orientan a generar beneficios para la sociedad.

Según Inga-Solís, Marcillo y Castillo (2023), viene a ser un modelo que se constituye en base a las necesidades e intereses de los ciudadanos, los que son resueltos mediante una gestión pública efectiva y eficiente, complementada por políticas públicas que posibiliten la equidad y prosperidad social. Consideran que las entidades públicas locales han limitado el valor público, lo que ha distanciado a los ciudadanos.

Relación de la ciudadanía con el Estado:

Villanueva, Valera y Pérez (2022), consideran que conocer el nivel de satisfacción del usuario beneficia a las instituciones públicas, ya que permite identificar cuáles son las insatisfacciones respecto al servicio. La relación entre la comunicación interna de la entidad y el impacto que esto tendría en la satisfacción del usuario externo, se debe aplicar de la manera más adecuada porque está relacionada con la calidad del servicio brindado.

De acuerdo con Asenjo, Contreras, Bazán y Raygada (2021), es muy importante para el ciudadano en su relación con el Estado tener la posibilidad de realizar sus trámites, pues con ello accede a derechos. La simplificación de trámites y la articulación entre las entidades que los brindan resulta fundamental en el ámbito de lucha contra la corrupción y el rumbo hacia una modernización estatal, ya que permite acortar las brechas entre la ciudadanía y el Estado.

3.3. Análisis de la Problemática

3.3.1. Problemática identificada.

Dentro de la operatividad del Centro MAC Lima Este, se destacan dos problemas fundamentales respecto a los trámites más demandados y que afectan la calidad: los altos tiempos de espera y la limitada capacidad de atención.

Las principales incidencias que se vienen presentando en la operatividad diaria y que contribuyen a la problemática, fueron las siguientes:

- **Mayor porcentaje de atenciones concentradas en menos de la mitad del total de entidades:**

Las entidades cuyos servicios han tenido mayor demanda durante la segunda mitad del año 2023 han sido: MIGRACIONES(Pasaporte), BN, RENIEC, SUNAT, MTC, PODER JUDICIAL y MTPE. Sus atenciones acumuladas representan un 77.92% de atenciones totales, quiere decir que estas siete entidades absorben más de la mitad de las atenciones que se brindan en el Centro MAC Lima Este, en tanto la diferencia se distribuye entre las diez entidades restantes que integran el mencionado centro de atención multiservicio, como se grafica en la siguiente imagen:

Casi un tercio del total de entidades no llega ni al 1% del total general de atenciones como son: INDECOPI, SIS, SUNEDU, RR.EE. CAMI y SUCAMEC. Las dos últimas ya no forman parte del Centro MAC debido justamente a su escasa demanda.

- **Incumplimiento de horario establecido y dotación de personal:**

Dentro de las entidades que absorben casi las 3/4 partes del total de atenciones, se encuentran algunas que presentan problemas de incumplimiento de horarios, así como asignación de la dotación completa de personal para ocupar al 100% los módulos asignados para la prestación de sus servicios.

El horario actual de atención de los Centros MAC en Lima es de lunes a viernes de 08:30 a 18:00 horas y los sábados de 8:30 a 13:00 horas (desde diciembre del 2023 ya no se atiende los días feriados calendario).

El que existan entidades que laboran en horario diferenciado, repercute en la calidad del servicio que se busca brindar, debido a que existen franjas horarias en las cuales el ciudadano no cuenta con opción de atención presencial en el Centro MAC Lima Este. En el segundo semestre 2023 se tenían los casos de MIGRACIONES (horario hasta las 17:00), RENIEC

(atención de lunes a viernes hasta las 16:30, no labora sábados ni días no laborables compensables), RREE (atención de lunes a viernes hasta las 17:00, no labora feriados), SUNAT con rangos horarios en los cuales la dotación de personal queda incompleta para cubrir la demanda, debido a los horarios escalonados de ingreso y salida que maneja el personal.

Dentro de las entidades con más baja demanda se tenía a INDECOPI con horario de atención hasta 17:30 y no atención los sábados, INPE con horario de 09:00 a 18:00 y SUNARP con atención hasta las 17:30.

Respecto a la ocupabilidad, hay entidades que no vienen ocupando el 100% los módulos asignados, produciéndose capacidad instalada ociosa, pues no brindan atención. Así tenemos a BN, RENIEC, RREE y SUNAT (maneja horario escalonado, lo cual implica franjas horarias donde solo atiende uno o dos módulos de los tres asignados) y PJ (ocupa dos módulos en la mañana y en la tarde solo uno).

Debido a la demanda de público y los horarios diferenciados que tiene algunas entidades, nos hemos vistos obligados a manejar atenciones con aforo limitado para RENIEC, MTPE y SUNAT. En el caso de MIGRACIONES la atención es con citas previas que se solicitan a través de su propia web institucional. Esto implica que debemos monitorear diariamente la cantidad de personas en espera de atención y estimar el tiempo por cada trámite, de tal manera que podamos contabilizar la cantidad de cupos de atención máximos que podemos repartir hasta la hora de cierre de la entidad. Este proceso muchas veces nos genera quejas de parte de los ciudadanos que llegan cuando ya se han repartido todos los cupos de atención y que exigen que el servicio que demandan se atienda en el horario de atención del Centro MAC y no en un horario “diferenciado” que los afecta y vulnera sus derechos.

- **Tardanzas e inasistencias reiteradas del personal de algunas entidades:**

Se presentaron casos de tardanzas e inasistencias no cubiertas que afectaron la atención ciudadana al disminuir la oferta de asesores para brindar los servicios en ciertos tramos horarios. Una inasistencia de personal no cubierta por su entidad, implica que no se complete la ocupación total de módulos lo que ocasiona que se deje de atender ciudadanos. Entre las entidades más recurrentes en tardanzas e inasistencias destacaron: RENIEC, MTPE y RREE.

- RENIEC durante el segundo semestre del 2023 es la entidad que más tardanzas y faltas de personal ha presentado, acumulando 111 tardanzas y unas 16 inasistencias.
- MTPE acumuló 91 tardanzas y 3 inasistencias.
- RR.EE. acumuló 66 tardanzas y 39 inasistencias ya que desde el 15 de noviembre 2023 ya no envió personal para brindar sus servicios en la nueva sede de Santa Anita, quedando pendiente su participación.

- **Tiempos de espera y atención mayor a lo establecido en los acuerdos de servicio:**

Debido a los factores de incumplimiento de ocupabilidad total de módulos, tardanzas y ausentismos de personal, horarios diferenciados e interrupciones del servicio por problemas técnicos, las entidades con mayor demanda no llegan a cumplir con el rango de tiempos óptimos que se señalan en los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) que se suscribe entre la entidad administradora (PCM) y las entidades participantes, donde se establecen los indicadores que deben mantenerse para una atención de calidad en base al análisis de indicadores de sus servicios que realizan las mismas entidades.

Las entidades analizadas han tenido tiempos promedio de espera y atención por encima del tiempo límite establecido, lo cual impacta negativamente en la calidad del servicio que se pretende brindar al ciudadano.

- **Interrupciones de atención por fallas de sistemas o equipos:**

A lo largo del año 2023 se han presentado casos de interrupción de los servicios de algunas entidades debido a caídas de sus sistemas, avería en sus equipo o pérdida de conexión con otras entidades como RENIEC o MIGRACIONES para validar datos de los ciudadanos, nacionales y extranjeros respectivamente.

Dentro de las entidades con mayor cantidad de interrupciones del servicio por fallas técnicas, se encuentran cinco de las entidades que encabezan el ranking de las más demandadas (RENIEC, MTPE, PJ, MIGRACIONES y SUNAT).

- RENIEC es la entidad con un mayor acumulado de interrupciones de sus servicios (58 interrupciones), siendo el tiempo promedio de duración de sus interrupciones 4 horas 30 minutos, habiendo llegado a un máximo de interrupción de 7 horas 10 minutos.
- MTPE con un acumulado de 26 interrupciones y un tiempo promedio de 3 horas 30 minutos, habiendo tenido un pico máximo de 9 horas de interrupción.
- PJ con un acumulado de 24 interrupciones y un tiempo promedio de 6 horas 17 minutos, habiendo tenido un pico máximo de 10 horas 30 minutos de interrupción.
- MIGRACIONES con un acumulado de 20 interrupciones y un tiempo promedio de 3 horas 25 minutos, habiendo tenido un pico máximo de 6 horas 50 minutos de interrupción.
- SUNAT con un acumulado de 17 interrupciones y un tiempo promedio de 3 horas 28 minutos, habiendo tenido un pico máximo de 6 horas 30 minutos de interrupción.

- **Límite en el campo de acción del Supervisor del Centro MAC:**

Debido a que cada entidad participante es independiente en cuanto a los procedimientos y requisitos para brindar sus trámites de acuerdo a sus TUPA, la conexión de sus sistemas, así como a la asignación de su personal y el procedimiento sancionador para su personal que incumple los protocolos de atención; estos factores limitan el campo de acción del Supervisor del Centro MAC, quien en algunos temas no puede tomar acción directa, solo acciones de coordinación con la entidad y un manejo interno con los ciudadanos usuarios a fin de aminorar cualquier impacto de insatisfacción ocasionada por alguna incidencia.

- **Funcionalidad limitada del Sistema de Colas actual:**

El sistema administrador de colas denominado NOVO-SGA es un sistema implementado desde mediados del año 2020, por el cual no se emiten tickets de atención impresos, sino que se registran los datos del ciudadano y la inicial de su primer nombre más su apellido paterno aparecen en pantalla al momento del llamado de turno, señalando la ventanilla donde debe acercarse de acuerdo al trámite que va a realizar.

Es un sistema básico que ha tenido que adecuarse a lo largo de este tiempo en base a las casuísticas y necesidades reales de atención (por ejemplo, solo permitía la creación de una cantidad limitada de ventanillas, no permitía reactivar un turno en abandono y no contaba con un sistema de reportería detallado). De acuerdo a los requerimientos de la Supervisión, el equipo de Especialistas TI han podido desarrollar aplicaciones que han servido de “parches” para complementar los requerimientos solicitados en el sistema de colas, sin embargo, hay ciertas limitantes que no se han podido subsanar y que implican una afectación en la gestión del monitoreo de la calidad de los servicios.

- **Falta de un Sistema de Gestión de Calidad estandarizado a la realidad:**

No se cuenta con un sistema implementado de Gestión de Calidad para los Centros MAC, que permita estandarizar indicadores, procesos y mecanismos de acción para las casuísticas más frecuentes. Se cuenta con formatos y aplicativos para el control diario y registro de incidencias, ausentismos, tardanzas, reclamos y felicitaciones, sin embargo, no se ha estandarizado el procedimiento de llenado ni se han unificado y automatizado para el manejo de la información y para la gestión de análisis y seguimiento de la operatividad de los Centros MAC. A necesidad de la SGP-SSCS se nos solicita la información que debe ser procesada manualmente en muchos casos, lo que demanda tiempo y no resulta práctico para simplificar la gestión.

Actualmente en base a la implementación progresiva de la Normativa Técnica de Calidad, un equipo técnico de PCM-SGP con el apoyo de los Supervisores de Centros MAC, vienen diseñando los formatos de control de procedimientos y procesos, a fin de contar con un sistema automatizado y estandarizado para gestionar la calidad.

- **Situaciones de estrés en el personal de atención:**

Debido a la carga laboral diaria de trabajo, así como a otros factores que implican desde temas personales hasta condiciones contractuales laborales, problemas en el sistema o diversas casuísticas que surgen durante el proceso de trámite que se brinda al usuario y que afectan su gestión; muchos colaboradores experimentan problemas de estrés, lo cual genera un impacto negativo en el cumplimiento correcto de los protocolos de atención tales como amabilidad, empatía, capacidad de gestión, puntualidad, etc., lo que afecta la calidad en el servicio y muchas veces impulsa al colaborador a solicitar a su entidad un cambio de área o a buscar nuevas oportunidades laborales e incluso pueden afectar su salud.

- **Falta de mayor difusión e impulso de los servicios virtualizados:**

Existen varios servicios públicos que se encuentran virtualizados y que cualquier ciudadano puede gestionarlos desde un computador e incluso desde su celular, sin embargo, debido a la legislación que prohíbe la publicidad estatal, este avance de simplificación no ha podido ser difundido en los medios masivos de comunicación y su difusión solo se da a través de los canales y redes institucionales, a los que muchas veces solo accede cierto sector de la población, no llegando a ser difundido como realmente debería.

Adicionalmente, existe aún un grupo poblacional renuente a utilizar la tecnología disponible para realizar un trámite, ya sea por la brecha etaria, desconocimiento del uso de la tecnología o por desconfianza de que un documento digital sea rechazado al momento de presentarlo, debido a que en plena era digital todavía un sector importante sigue viviendo en la “era del papel”.

En el Centro MAC contamos con un módulo denominado MAC Express implementado por PCM, que ayuda a los ciudadanos a realizar trámites digitalizados y sirve de contingencia muchas veces, cuando se agotan los cupos para realizar algunos trámites presenciales. Sin embargo, cuando se les ofrece a los ciudadanos realizar el mismo trámite de manera virtual para que no tengan que esperar la cola de atención, muchos se resisten y prefieren esperar por largo tiempo hasta que pueda atenderse presencialmente o prefieren retornar otro día si los cupos de atención ya se agotaron.

- **Falta de celeridad en la atención de requerimientos del Centro MAC Lima Este:**

El Centro MAC no cuenta con presupuesto propio al no tener la categoría de institución pública, sino que es una plataforma multiservicio a cargo de la institución PCM, por lo cual la atención de requerimiento de personal, útiles de oficina, suministros, bienes, servicios de mantenimiento, pago de servicios, entre otros, responden al plan presupuestario de la entidad

administradora. Esto genera que se presenten deficiencias relacionadas a demoras en la atención de los requerimientos, necesarios para la operatividad, lo cual impacta indirectamente en la prestación de los servicios y por consiguiente en la calidad que se espera brindar en la atención al ciudadano. De igual modo impacta en la labor del servidor público, ya que, al no contar con la dotación requerida de insumos o materiales de manera oportuna, así como buenas condiciones en los equipos y mobiliario, se verá reflejado en la eficiencia de su desempeño, de cara al público.

Muchos requerimientos de servicios de mantenimientos, materiales de oficina y bienes que estuvieron programados para su realización el segundo semestre 2023, fueron dejados de lado por temas presupuestarios y por el proceso de mudanza de sede MAC Lima Este. Es importante reducir la brecha de tiempo entre la elevación del informe de solicitud del requerimiento y su cumplimiento. En algunos casos presentaron demora de hasta seis meses o hubo que reprogramarlos para el 2024.

Los casos más urgentes de mantenimientos de mobiliarios, equipos o sistemas como climatización y alarmas deben realizarse en el periodo contemplado, caso contrario se afecta la vida útil de los mismos y, por consiguiente, ante una eventual avería, se afecta el cumplimiento de la calidad en aspectos de infraestructura, tanto para el personal como para el público usuario.

3.3.2. Situación actual y percepción de los usuarios.

Desde el año 2022 la SGP implementó una Unidad Funcional integrada por un equipo de especialistas que se encargan del proceso de implementación, gestión y monitoreo de la Plataforma MAC como una forma de descentralización de funciones dentro de la jefatura.

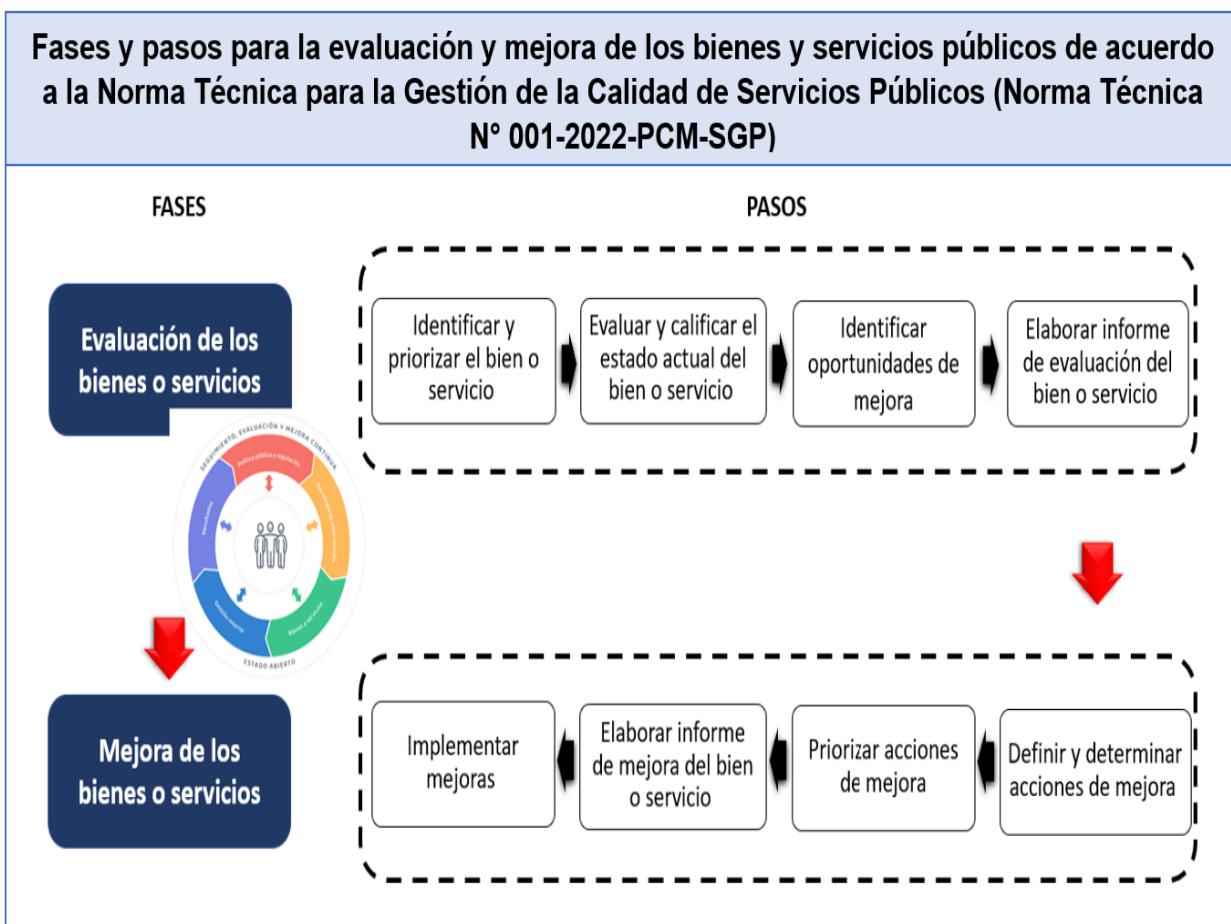
Este equipo viene trabajando junto con el equipo de Coordinadores y Supervisores de Centros MAC para la implementación de un sistema de gestión de calidad estandarizado de

acuerdo a la normativa aprobada en el 2022, para la evaluación y mejora de los servicios públicos.

En el siguiente gráfico se podrá visualizar las fases y pasos diseñados para la implementación:

Figura 23

Fases de evaluación y mejora según la NTGCSP



Nota: Normativa técnica de calidad

Se viene trabajando en la primera fase, realizando la revisión de los procesos y sus procedimientos, así como diseñando los formatos y documentación para la medición de

indicadores de gestión, relacionados al cumplimiento de los acuerdos ANS para el tema de calidad en la prestación de los servicios que brindan las entidades dentro de MAC.

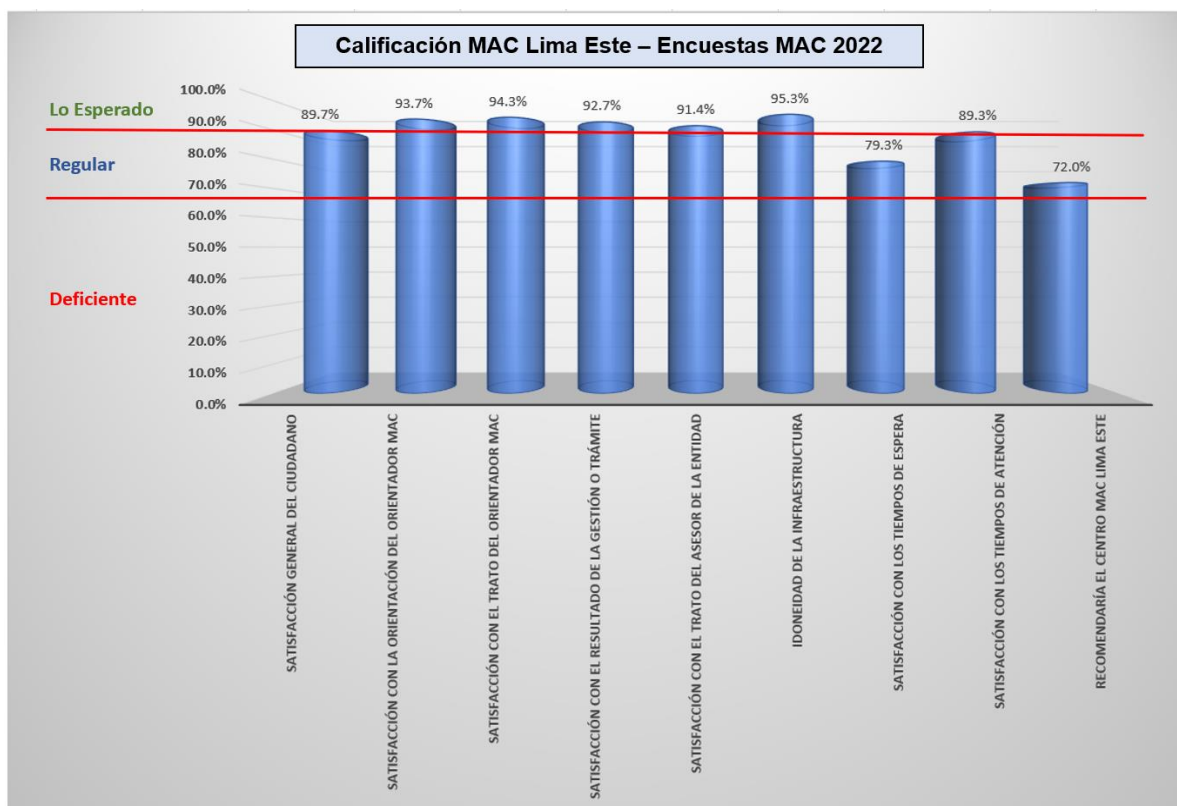
Del mismo modo se viene revisando los ANS y sosteniéndose reuniones con la alta dirección de las entidades participantes, a fin de ajustar los indicadores a la realidad operativa, exhortar al cumplimiento de los compromisos acordados y evaluar la incorporación, ampliación, difusión o reducción de trámites sujetos a su demanda.

En lo referente a la percepción de los ciudadanos usuarios respecto al Centro MAC Lima Este, a pesar de las incidencias descritas en el presente capítulo, se cuenta con un buen nivel de aceptación del público, lo cual se refleja en el resultado de la última encuesta de satisfacción realizada por PCM con apoyo de una institución educativa, así como en la expresión de los usuarios a través de los reclamos y felicitaciones presentadas. Este respaldo del público sirve de motivación tanto a la parte administradora del Centro MAC Lima Este como a los servidores públicos que prestan servicio dentro de esta sede.

Se muestra el resultado de la encuesta de satisfacción 2022 respecto al Centro MAC Lima Este, efectuada para los Centros MAC a nivel nacional:

Figura 24

Resultado de la encuesta de satisfacción MAC Lima Este 2022



Nota: Elaboración propia

Se puede apreciar en los resultados de la encuesta que la calificación más baja se encuentra en los tiempos de espera y atención, lo que impacta negativamente en la satisfacción general y en la disposición del ciudadano para recomendar el Centro MAC. Ambos puntos se relacionan con las problemáticas descritas en el presente capítulo.

En lo referente a los reclamos recibidos en el 2023, se recibieron cinco (5) reclamos de ciudadanos, de los cuales cuatro pertenecen a entidades (dos relacionados a interrupción por problemas de sistema y dos relacionados al trato del personal) y uno sobre procedimiento de Orientadora MAC.

En cuanto a las Felicitaciones recibidas en el 2023, el Centro MAC Lima Este, muestra el siguiente desempeño en cuanto a felicitaciones recibidas:

Tabla 5

Felicitaciones recibidas por mes 2023

Cantidad de felicitaciones recibidas - MAC Lima Este 2023												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
2	3	1	1	2	4	4	2	19	0	5	8	51

Nota: Fuente Libro de Felicitaciones- MAC Lima Este

La entidad INPE encabeza el ranking de entidad más felicitada a lo largo del año con 18 felicitaciones, seguida de felicitaciones generales para todo el personal del Centro MAC con 10 felicitaciones y en tercer lugar la entidad MTPE con 9 felicitaciones.

Curiosamente esta última entidad (MTPE) es la que presenta un mayor tiempo promedio de espera, sin embargo, los ciudadanos reconocen el trato del personal y el resultado del trámite, lo cual se traduce en una satisfacción contenida u oportunidad.

Contrastando los resultados de la última encuesta de satisfacción, así como la cantidad de reclamos recibidos y las felicitaciones registradas, se puede señalar que se cuenta con un buen nivel de aceptación y preferencia de los usuarios, quienes prefieren acudir al Centro MAC Lima Este a realizar sus trámites en lugar de acudir a las mismas entidades. Es necesario trabajar en la mejora de las incidencias presentadas a fin de garantizar una calidad sostenida en la prestación de los servicios y el cumplimiento de los objetivos de la modernización en la gestión estatal.

Capítulo IV: Principales Contribuciones

4.1. Descripción de Alternativas de Solución

4.1.1. Identificación de Posibles Soluciones.

Para poder identificar las posibles soluciones que se podrían implementar, previamente abordaremos el dimensionamiento actual de la problemática.

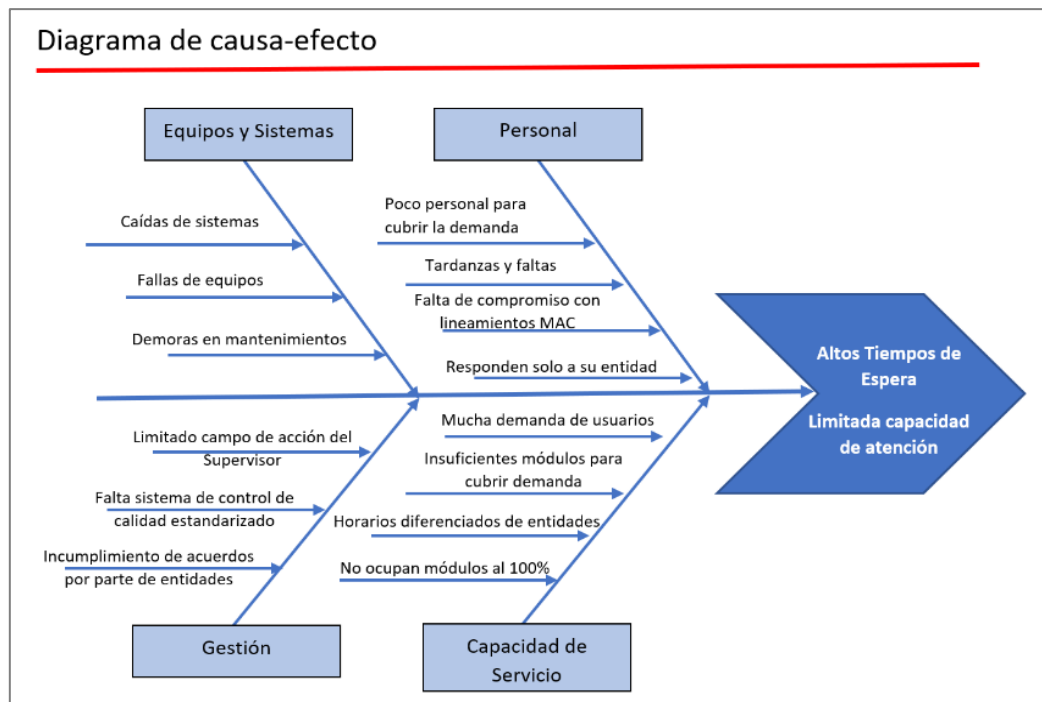
4.1.1.1. Dimensionamiento de la Realidad Problemática:

Como se señaló en el capítulo anterior son dos los problemas fundamentales que vienen afectando la calidad de servicio: los altos tiempos de espera y la limitada capacidad de atención.

La problemática se representa en el siguiente diagrama de causa y efecto:

Figura 25

Diagrama causa-efecto de problemática MAC Lima Este

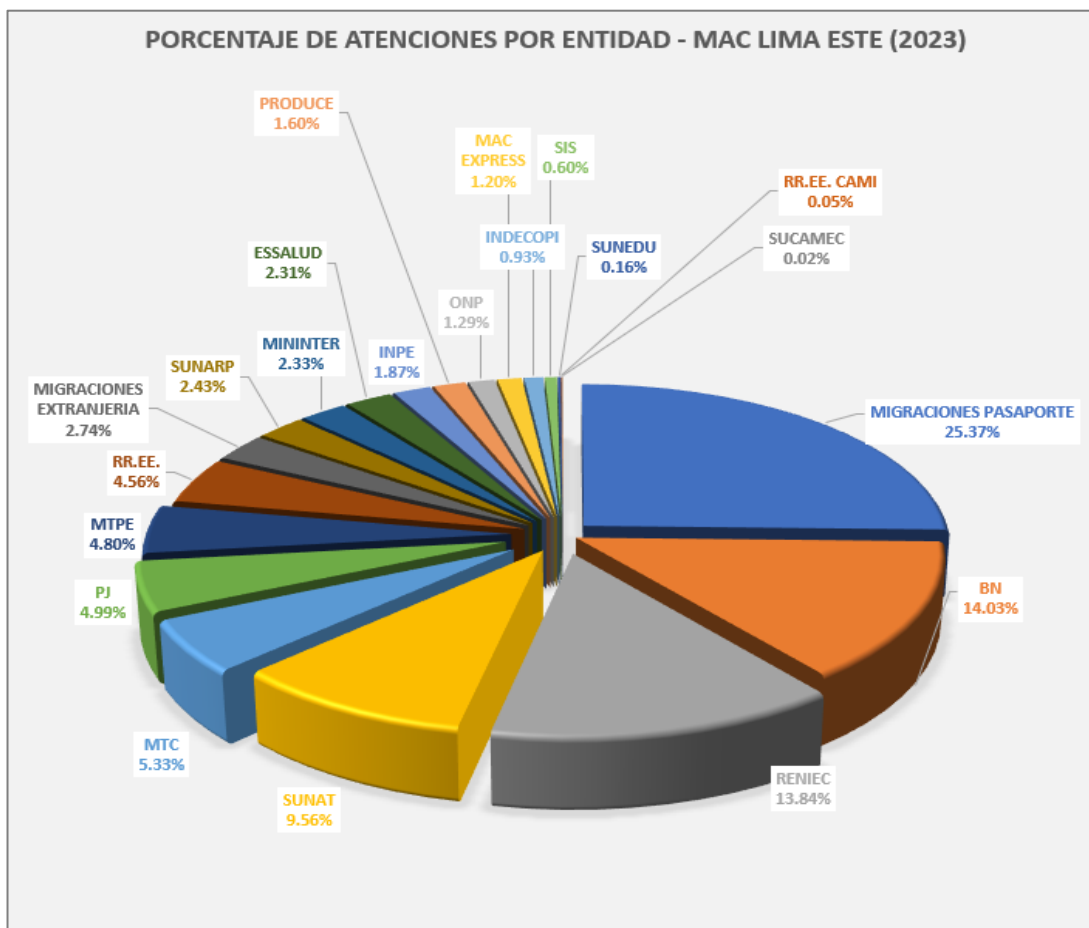


Nota: Elaboración propia

Esta problemática está dimensionada principalmente en 7 entidades (MIGRACIONES, BN, RENIEC, SUNAT, MTC, PODER JUDICIAL y MTPE) que concentran el 77.92% de las atenciones, casi 3/4 de la totalidad de atenciones de todo el Centro MAC Lima Este, como se visualiza en la gráfica siguiente:

Figura 26

Atenciones por entidad MAC Lima Este



Nota: Fuente Sistema de Colas MAC Lima Este

En la tabla siguiente se muestra el ranking de los diez servicios más demandados durante el año 2023:

Tabla 6*Demanda por servicios MAC Lima Este 2023*

Servicios más demandados 2023 - MAC Lima Este		
Entidad	Servicio	Total
Banco de la Nación	Pago de tasas	44,908
RENIEC	Entrega de DNI	24,652
MIGRACIONES	Emisión de Pasaporte Electrónico	21,021
MIGRACIONES	Entrega de Pasaporte Electrónico	20,737
MTC	Entrega de Licencia de Conducir	17,135
Poder Judicial	Certificado de Antecedentes Penales	15,002
SUNAT	Orientación tributaria	13,554
MTPE	Carnet de Construcción Civil RETCC	12,723
RR.EE.	Apostillado y Legalización de documentos	8,385
RENIEC	Renovación de DNI /Rectificación de Imagen y Datos	7,205

Nota: Elaboración propia. Data del sistema de colas.

Los factores que contribuyen a que se presente la problemática señalada se analizaron en el capítulo anterior y se resumen a continuación aquellos que tienen una implicancia directa:

- **Incumplimiento de horario establecido y dotación de personal:**

En la siguiente tabla se muestra los horarios diferenciados, dotación de personal y observaciones de las entidades con mayor participación:

Tabla 7*Horarios de entidades más demandadas y dotación de personal*

Comparativo de horarios y dotación de personal de entidades con mayor demanda					
Entidad	Cant. módulos asignados	Cant. módulos utilizados	Dotación de personal (%)	Horario	Observaciones
MIGRACIONES	8	6	80%	L-V 8:30 a 17:00 hrs./ Sab 8:30 a 13:00 hrs.	Entre 13:00 a 15:00 hrs. media dotación por alternancia de refrigerios
BN	6	2	33%	Horario MAC	Entre 13:00 a 15:00 hrs. media dotación por alternancia de refrigerios
RENIEC	4	2	50%	L-V 8:30 a 16:30 hrs.	Entre 13:00 a 15:00 hrs. media dotación por alternancia de refrigerios. No laboran sábados ni días declarados no laborables para sector público
SUNAT	3	3	70%	Horario MAC	Personal con horarios escalonados. De 8:30 a 9:30 hrs. y de 17:00 a 18:00 hrs. Un solo personal
MTC	1	1	100%	Horario MAC	Sin interrupción, dos turnos de personal
PJ	2	2	75%	Horario MAC	Sin interrupción, dos turnos de personal. En turno tarde media dotación
MTPE	3	2	67%	L-V 8:30 a 17:00 hrs.	Entre 13:00 a 15:00 hrs. media dotación por alternancia de refrigerios

Nota: Elaboración propia

Se aprecia en la imagen siguiente, a un grupo de ciudadanos siendo informados por los Orientadores sobre el cierre de una entidad debido al aforo lleno:

Figura 27

Proceso de orientación a ciudadanos



Nota: Elaboración propia

- **Tardanzas e inasistencias reiteradas del personal de algunas entidades:**

En la siguiente tabla se aprecia las tres entidades que presentaron una mayor cantidad de tardanzas e inasistencias durante el segundo semestre del 2023, dos de ellas pertenecientes al grupo de entidades con mayor demanda:

Tabla 8

Ranking de tardanzas e inasistencias segundo semestre 2023

Ranking de tardanzas e inasistencias jun-dic 2023 - MAC Lima Este		
Entidad	Tardanzas Acumuladas	Inasistencias Acumuladas
RENIEC	111	16
MTPE	91	3
RR.EE.	66	39

*RR.EE. dejó de enviar personal desde nov 2024

Nota: Fuente registro de asistencias 2023 MAC Lima Este

- **Tiempos de Espera y Atención mayores a lo establecido en los acuerdos:**

En la siguiente tabla podemos apreciar los tiempos reales de espera y atención que han tenido que esperar los usuarios en el periodo de muestra del segundo semestre 2023, comparado a los tiempos máximos señalados en los acuerdos de firmados por las entidades:

Tabla 9

Promedios de tiempos de espera y atención

Entidad	Promedio de Tiempo de espera	Promedio de Tiempo de atención	Promedio de Tiempo total	Tiempo de Espera Máx. ANS	Tiempo de Atención Máx. ANS	Tiempo Total Máx. ANS
MTPE CARNET	01:07:57	00:10:20	01:18:17	00:30:00	00:07:00	00:37:00
SUNAT	00:55:41	00:09:33	01:05:13	00:15:00	00:10:00	00:25:00
MIGRACIONES TRAMITES	00:54:05	00:05:26	00:59:32	00:30:00	00:07:00	00:37:00
PODER JUDICIAL	00:42:24	00:02:37	00:45:00	00:06:00	00:02:00	00:08:00
RENIEC TRAMITES	00:37:50	00:04:20	00:42:10	00:15:00	00:07:00	00:22:00
MTC	00:23:30	00:01:47	00:25:18	00:10:00	00:06:00	00:16:00
BANCO DE LA NACION	00:20:57	00:01:15	00:22:12	00:07:00	00:03:00	00:10:00

Nota: Elaboración propia. Data del sistema de colas

La imagen siguiente muestra un escenario de zona de espera en horas de mayor aforo:

Figura 28

Zona de espera en horas de alta demanda



Nota: Elaboración propia

- **Interrupciones de atención por fallas de sistemas o equipos:**

En la siguiente tabla veremos el resumen de las interrupciones presentadas en el segundo semestre del 2023:

Tabla 10

Interrupciones de sistema por mes - 2023

CANTIDAD DE INTERRUPCIONES POR MES - 2023							
ENTIDAD INVOLUCRADA	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Acum. por Entidad
RENIEC	9	20	7	10	5	7	58
MTPE	2	8	10	5	0	1	26
INPE	2	4	6	4	4	5	25
PJ	0	1	13	8	1	1	24
MIGRACIONES	4	7	2	2	2	3	20
SUNAT	1	6	0	5	2	3	17
ESSALUD	2	5	3	1	2	3	16
MTC	0	0	2	5	1	1	9
MININTER	1	2	0	1	1	4	9
BN	1	0	4	1	1	0	7
ONP	0	3	1	1	0	0	5
RR.EE.	0	1	3	1	0	0	5
SUNARP	0	1	4	0	0	0	5
PRODUCE	0	1	2	1	0	0	4
SUNEDU	0	2	1	1	0	0	4
SIS	0	1	0	0	0	0	1
INDECOPI	0	0	0	0	0	0	0
SUCAMEC	0	0	0	0	0	0	0
Acum. por Mes	22	62	58	46	19	28	235

Observaciones:

* En Octubre 2023 no hubo atención por mudanza a nuevo local en Santa Anita

* SUCAMEC operó hasta Setiembre 2023, se retiró por baja demanda

Nota: Elaboración propia. Registro de incidencias técnicas del área TIC MAC Lima Este

- **Límite en el campo de acción del Supervisor del Centro MAC:**

En la siguiente tabla vemos el alcance de acción del Supervisor frente a los tipos más frecuentes de incidencias que afectan la calidad del servicio:

Tabla 11

Campo de acción del Supervisor MAC según tipo de incidencias

Principales incidencias y campo de acción del Supervisor del Centro MAC	
Tipo de Incidencia	Campo de acción del Supervisor MAC
Entidad no cumple con horario MAC, maneja un horario diferenciado	Elaborar un análisis del impacto y elevar informe a PCM para coordinar con la entidad el cumplimiento de horario, a fin de no afectar a los ciudadanos.
Ausentismos o tardanzas del personal de las entidades	Coordinar con el representante de la entidad al momento de la incidencia para cubrir al personal faltante. Informar periódicamente las incidencias de asistencia en los reportes correspondientes. Cuando la incidencia es reiterativa, se debe enviar informe a PCM para coordinar con la entidad el reemplazo del personal.
Caídas o interrupciones de los sistemas	Coordinar al momento del incidente con los equipos TIC de MAC y entidad, para determinar el origen del problema y establecer tiempos de solución o planes de contingencia.
Reclamos de ciudadanos por procedimientos del trámite o por el trato del personal	Escuchar al ciudadano, conversar con asesor del servicio para el descargo. Determinar posibles soluciones inmediatas o a corto plazo. Explicar al ciudadano y ofrecer las disculpas pertinentes, así como facilitar medio de reclamo en caso lo requiera. Reportar el incidente a PCM y a entidad involucrada.

Nota: Elaboración propia.

4.1.1.2. Propuesta de Alternativas de Solución:

Entre las alternativas propuestas se consideran:

- **Propuesta 1:** Implementar el modelo de atención por citas para los servicios con sobredemanda. Las citas se recabarían a través de la línea Aló MAC o por la web, esto permitiría reducir los tiempos de espera y dimensionar las atenciones, además de contar

con un registro de los citados para poder avisarles de presentarse alguna incidencia como caída de sistema o falta de personal, a fin de reprogramarle su cita.

- **Propuesta 2:** Habilitar en la página web de MAC las opciones de visualizar la cantidad de personas en espera y los tiempos promedio de atención para todos los servicios que se brindan, a fin de que el usuario pueda informarse sobre la demanda en tiempo real y, además, al seleccionar información sobre un trámite debe indicarse si el trámite está virtualizado y dar la opción de acceder al link del trámite virtual.
- **Propuesta 3:** Reevaluar la asignación de módulos de atención para las entidades cuyo porcentaje de demanda ha sido menor del 1%, ya que al tener muy poca demanda, se podría brindar solo sus trámites virtualizados a través del canal MAC Express, liberando los módulos asignados para reasignarlo a entidades con alta demanda.
- **Propuesta 4:** Evaluar e implementar mecanismos que faculten a PCM como ente administrador de Centros MAC, para aplicar incentivos y sanciones, a fin de garantizar el cumplimiento de los acuerdos de servicio por parte de las entidades participantes.
- **Propuesta 5:** Afianzar la identidad de MAC con el personal de las diversas entidades, a fin de que todos sientan que son parte de un mismo equipo y que comparten objetivos comunes sin enfocarse solo en los lineamientos de su propia entidad. Esto podría implicar la creación de una Misión y Visión específica para los Centros MAC, así como una política de incentivos y/o reconocimientos para el trabajo destacado.
- **Propuesta 6:** Gestionar la realización de actividades periódicas para combatir el estrés laboral, como pausas activas, charlas y consejería, para todo el personal (PCM, entidades y servicios complementarios).

4.1.2. Fundamentación Teórico - Práctica de las Alternativas.

Según Inga-Solis, Marcillo y Castillo (2023) la acción o estrategia que da como resultado un apoyo al ciudadano genera valor público. Un modelo colaborativo y de creatividad va a permitir resolver los problemas diseñando y aplicando soluciones emergentes que contribuyen a generar dicho valor.

Cepeda y Cifuentes (2019) consideran que se deben asumir nuevos retos en aras de modernizar la gestión pública para ser más eficientes y racionales con los recursos disponibles que tenemos, adaptando muchas veces modelos y técnicas del sector privado.

Dentro de la práctica diaria en la operatividad del Centro MAC, debemos utilizar los recursos disponibles de manera eficiente para dar solución a los problemas que surgen dentro del proceso de prestación de los servicios, todo enfocado al logro de los objetivos trazados por la institución apuntando a la satisfacción del usuario, al logro de resultados positivos.

4.1.3. Análisis de la Viabilidad.

- **Propuesta 1:** Atención con citas para servicios más demandados:

Serían necesarios los siguientes recursos de acuerdo a la tabla adjunta:

Tabla 12*Requerimientos para propuesta N° 1*

Recursos	Descripción	Disponibilidad
Humano:	-2 Programadores para implementar interface web -10 teleoperadores mínimo para atención telefónica -1 encargado de dimensionar cupos de citas semanales	Disponible (contamos con equipo de Especialistas TI de Centros MAC, personal de Call Center AlóMAC y supervisores para alimentación de cupos de citas)
Tecnológico:	-2 PC (procesador Core I7, 16 RAM HD 1 Tb) -Software de uso libre (PHP, Power BI, MySQL) -Acceso a administración de servidor web -Plantilla e interface para colgado de citas semanal	Disponible (equipamiento de Centros MAC. Se cuenta con plantilla de citas utilizada en temporada de pandemia Covid19)
Financiero:	Ninguno	-
Normativo:	Solo se requiere aprobación por parte de la Unidad Orgánica	Sujeto a aprobación jefatural
Plazo:	1 a 2 meses aproximadamente	-

Nota: Elaboración propia

- **Propuesta 2:** Consulta de colas, tiempos de espera y direccionamiento a trámites virtualizados vía web:

Serían necesarios los siguientes recursos de acuerdo a la tabla adjunta:

Tabla 13*Requerimientos para propuesta N° 2*

Recursos	Descripción	Disponibilidad
Humano:	-1 Analista de Sistemas -2 Programadores	Disponible (contamos con equipo de Especialistas TI de Centros MAC)
Tecnológico:	-3 PC (procesador Core I7, 16 RAM HD 1 Tb) -Software de uso libre (PHP, Power BI, MySQL) -Acceso a BD del sistema de colas MAC -Acceso a administración de servidor web	Disponible (equipamiento de Centros MAC)
Financiero:	Ninguno	-
Normativo:	Solo se requiere aprobación por parte de la Unidad Orgánica	Sujeto a aprobación jefatural
Plazo:	4 meses aproximadamente	-

Nota: Elaboración propia

- **Propuesta 3:** Reasignación de módulos de entidades con muy poca demanda

Serían necesarios los siguientes recursos de acuerdo a la tabla adjunta:

Tabla 14*Requerimientos para propuesta N° 3*

Recursos	Descripción	Disponibilidad
Humano:	-Equipo Legal y Analistas PCM-SGP -Representantes de entidades -Coordinador y Supervisor MAC	Disponible (personal SGP y Centro MAC. Personal directivo de entidades)
Tecnológico:	-Equipos de cómputo necesarios para elaboración de documentación (PC e impresoras). -Software Office	Disponible (equipamiento de PCM y Centros MAC)
Financiero:	Ninguno	-
Normativo:	-Oficios y Memorandos SGP para Entidades y MAC. -Modificación de acuerdos ANS	Sujeto a aprobación jefatural
Plazo:	-De 6 a 12 meses aproximadamente aprobación e implementación -3 meses aproximados para cumplimiento de entidades.	Sujeto a agenda

Nota: Elaboración propia

- **Propuesta 4:** Mecanismos que faculten a PCM a aplicar incentivos y/o sanciones:

Serían necesarios los siguientes recursos de acuerdo a la tabla adjunta:

Tabla 15*Requerimientos para propuesta N° 4*

Recursos	Descripción	Disponibilidad
Humano:	-Equipo Legal y Analistas PCM-SGP	Disponible (personal SGP)
Tecnológico:	-Equipos de cómputo necesarios para elaboración de documentación (PC e impresoras). -Software Office	Disponible (equipamiento de PCM)
Financiero:	Ninguno	-
Normativo:	-Modificación de Normativa actual -Aprobación y publicación de modificatoria por D.S. PCM, así como su Directiva. -Oficios y Memorandos SGP para Entidades y MAC.	Sujeto a análisis legal y aprobación jefatural
Plazo:	-De 12 a 18 meses aproximadamente aprobación e implementación -Adicional al plazo fijado en la norma para cumplimiento de directivas.	Sujeto a agenda jefatural

Nota: Elaboración propia

- **Propuesta 5:** Afianzar identidad MAC:

Serían necesarios los siguientes recursos de acuerdo a la tabla adjunta:

Tabla 16*Requerimientos para propuesta N° 5*

Recursos	Descripción	Disponibilidad
Humano:	-Especialistas de Calidad PCM-SGP -Coordinador y Supervisor MAC	Disponible (personal SGP y MAC)
Tecnológico:	-Equipos de cómputo necesarios para elaboración de documentación (PC e impresoras). -Software Office, Visio	Disponible (equipamiento de PCM y MAC)
Financiero:	-Elaboración de polos MAC y merchandising aproximadamente S/1600 soles por MAC. (Al implementarse en 15 MAC costo aproximado S/24,000)	Recursos Ordinarios
Normativo:	-Memorando de aprobación del plan SGP -Memorando de aprobación de partida presupuestal por OGA. -Oficios y Memorandos SGP para Entidades y MAC.	Sujeto a evaluación y aprobación jefatural
Plazo:	De 6 a 12 meses aproximadamente.	Sujeto a agenda jefatural

Nota: Elaboración propia

- **Propuesta 6:** Actividades anti estrés para el personal MAC:

Serían necesarios los siguientes recursos de acuerdo a la tabla adjunta:

Tabla 17*Requerimientos para propuesta N° 6*

Recursos	Descripción	Disponibilidad
Humano:	-Personal técnico de salud PCM-ORH -Personal especializado en SST - ORH -Coordinador y Supervisor MAC	Disponible (personal ORH y MAC)
Tecnológico:	-Equipos de cómputo necesarios (PC, proyectores, equipo de audio).	Disponible (equipamiento de MAC)
Financiero:	Ninguno	-
Normativo:	-Memorando de coordinación SGP - ORH -Memorando de aprobación de ORH -Oficios para Entidades y MAC.	Sujeto a aprobación jefatural
Plazo:	De 3 a 6 meses aproximadamente.	Sujeto a agenda y disponibilidad de personal especializado.

Nota: Elaboración propia**4.1.4. Recomendación de Alternativas.**

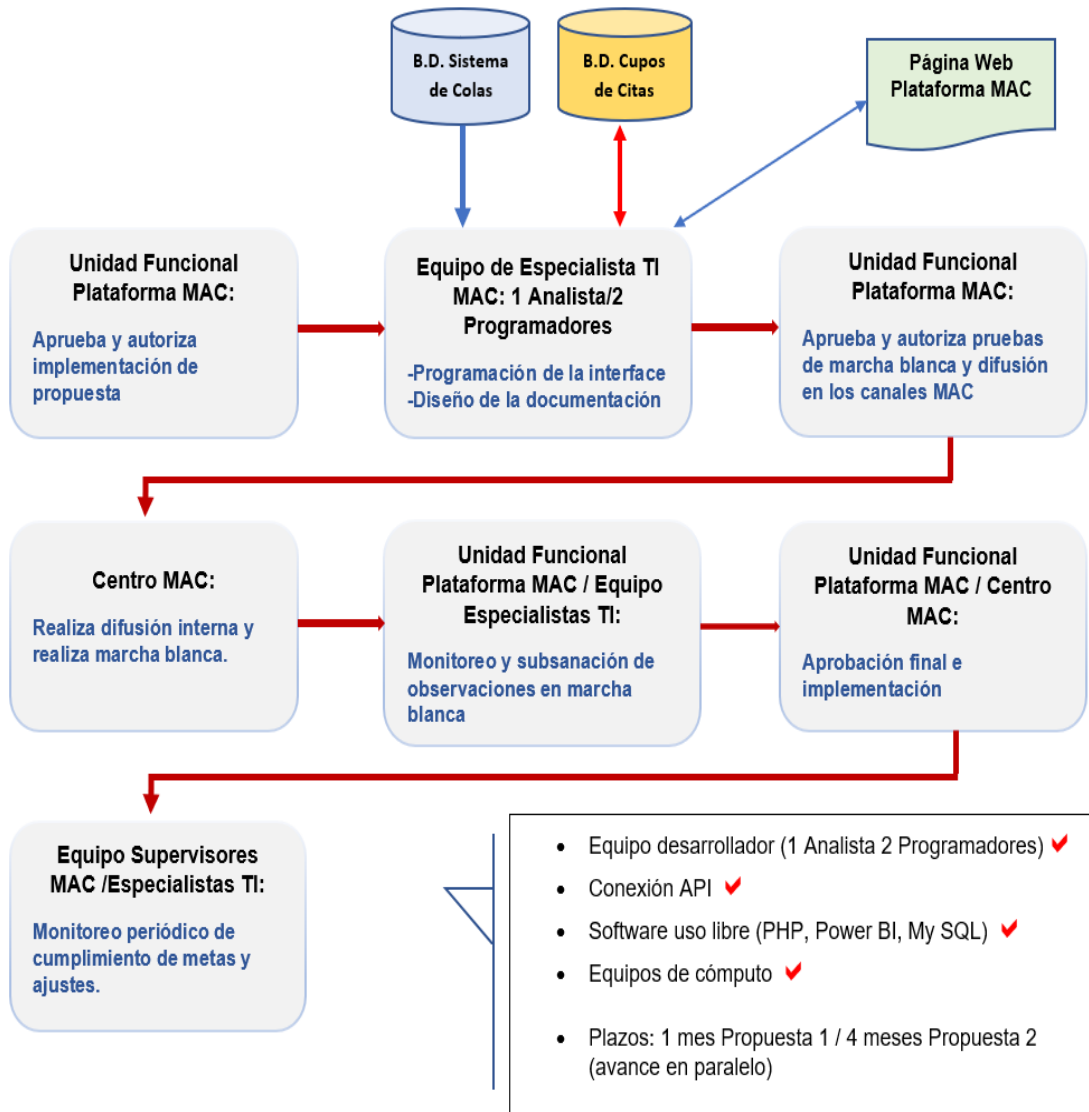
Desde mi experiencia práctica recomiendo implementar la propuesta 1 (atención con citas para trámites más demandados) y la propuesta 2 (habilitar la opción en la web para verificar cantidad de usuarios en cola, tiempos de espera y direccionamiento a trámites virtualizados), debido a que abordan directamente la problemática principal que viene afectando la calidad, además de que contamos con los recursos necesarios para su implementación lo que implica que no se requiere inversión y además, se puede ir trabajando en paralelo y la implementación sería a corto plazo y de fácil monitoreo.

4.1.5. Plan de Implementación Preliminar.

En el siguiente flujograma se grafica la secuencia con los pasos básicos para la implementación y ejecución:

Figura 29

Flujograma de secuencia de implementación de propuestas



Nota: Elaboración propia

Las siguientes imágenes muestran los prototipos de interface de la página web MAC por cada propuesta:

Figura 30

Modelo de interface web para el usuario en propuesta N° 1

1 Selección tu Centro MAC: MAC Lima Este. Selección Entidad: RENIEC

2 Distribución de Turnos de Citas para Trámites de RENIEC MAC Lima Este

Horario	LUN 6/05	MAR 7/05	MIE 8/05	JUE 9/05	VIE 10/05	SAB 11/05
08:00	DISPONIBLE	DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	DISPONIBLE	DISPONIBLE	NO DISPONIBLE
09:00	DISPONIBLE	DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	DISPONIBLE	DISPONIBLE	NO DISPONIBLE
10:00	DISPONIBLE	DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	DISPONIBLE	DISPONIBLE	NO DISPONIBLE
11:00	DISPONIBLE	DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	DISPONIBLE	NO DISPONIBLE
12:00	DISPONIBLE	DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	DISPONIBLE	NO DISPONIBLE
13:00	DISPONIBLE	DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	DISPONIBLE	NO DISPONIBLE
14:00	NO DISPONIBLE	DISPONIBLE	DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE
15:00	NO DISPONIBLE	DISPONIBLE	DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE
16:00	NO DISPONIBLE	DISPONIBLE	DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE
17:00	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE
18:00	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE

3 Registro de Cita para Turno de Atención

Entidad: **RENIEC**
 Fecha y Hora seleccionada: **7/05/2024 13:00 horas**

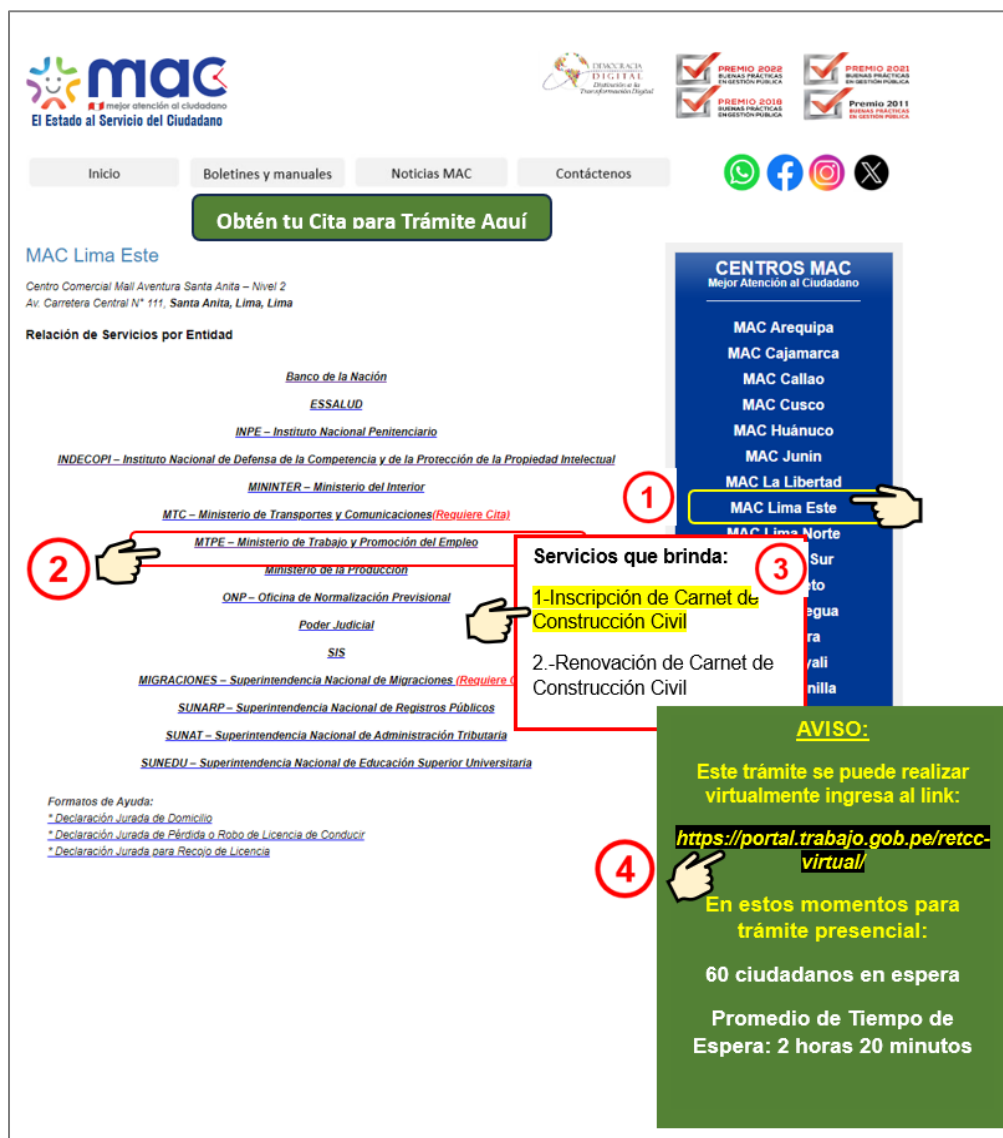
Documento de Identidad:
 Nombre y Apellidos:
 Email:
 Celular:

Se remitirá la confirmación de cita a su correo y un código de validación a su celular

Nota: Elaboración propia

Figura 31

Modelo de interface web para el usuario en propuesta N° 2



Nota: Elaboración propia

4.2. Evaluación de Alternativas de Solución.

4.2.1. Criterios de Evaluación.

Para la evaluación de las alternativas propuestas se han considerado los criterios:

- **Efectividad:** Se consideró que las propuestas tendrán incidencia directa en mitigar la problemática y elevar la calidad en la prestación del servicio.
- **Eficiencia:** Se consideró que se pueden implementar con el mínimo de recursos disponibles.
- **Costo:** Se consideró que no requerirán presupuesto para su implementación.
- **Impacto:** Se consideró que tendrán un impacto positivo directo en la satisfacción del usuario.
- **Sostenibilidad:** Se consideró que los beneficios serán sostenibles a largo plazo.
- **Tiempo:** Se consideró que se pueden implementar en un corto plazo.

4.2.2. Metodología de Evaluación.

Se aplicó el método de Análisis FODA para las propuestas seleccionadas, como se detallan en las siguientes tablas:

Tabla 18*Análisis FODA Propuesta N° 1*

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none">• Ya se utilizó con éxito en estado de emergencia.• Se cuenta con los especialistas para su implementación.• Recursos tecnológicos disponibles.• Corto plazo para implementación.• Gestión directa de parte del personal TI de MAC.	<ul style="list-style-type: none">• Alta dependencia de la plataforma web y línea telefónica.• Personal de entidades puede bajar su ritmo de atención.• Cantidad de visitas a la web no son tan altas.• Congestión en línea AlóMAC.
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none">• Exigencia de calidad por parte del ciudadano.• Demanda en los servicios de MAC.• Brindar una atención más ordenada.• Manejo de base de datos de citados para poder contactarlos ante una incidencia.• Posibilidad de modificar o cerrar los cupos ante cualquier incidencia.• Mayor fluidez en la circulación de usuarios.• Disminución de tiempos de espera.	<ul style="list-style-type: none">• Posible congestión de web y canal telefónico.• Posibles reclamos al no encontrarse cupos de atención.• Puede presentarse ausentismo de usuarios citados.• Puede ser aprovechado por tramitadores.• Usuarios pueden optar por tramitar en las sedes de las entidades.

Nota: Elaboración propia

Tabla 19*Análisis FODA Propuesta N° 2*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Se cuenta con los especialistas para su implementación.• Recursos tecnológicos disponibles.• Corto plazo para implementación.• Gestión directa de parte del personal TI de MAC.• Sistema de colas permite enlazado de la interface con la web.	<ul style="list-style-type: none">• Cantidad de visitas a la web no son tan altas.• Página web no es tan amigable.• Falta más difusión para uso de la web.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Plataforma de mayor utilidad para el usuario.• Potenciar la web de MAC.• Informar en tiempo real la demanda y tiempos de un servicio.• Enlazar a los trámites virtuales.• Modelo innovador respecto a otras entidades públicas.	<ul style="list-style-type: none">• Posible congestión de web.• Posibilidad de que ciudadano desista de acudir a MAC ante demanda.• Puede ser aprovechado por tramitadores.• Usuarios pueden optar por tramitar en las sedes de las entidades.

Nota: Elaboración propia

En el análisis se observa que ambas propuestas son favorables ya que el nivel de fortalezas y oportunidades son mayores que las debilidades y amenazas, siendo factible controlar estas últimas aplicando estrategias como:

- Difusión a través de los canales MAC sobre los beneficios de la atención con citas y del uso de la página web.
- Monitoreo permanente de la conectividad de la web MAC para evitar caídas y prevenir congestión.
- Asignar un grupo dentro del Call Center Aló MAC que se encargue de la atención de llamadas para citas, dejando disponible las demás estaciones de teleoperadores para atención de consultas.
- Mejorar la interface de la web MAC para hacerla más amigable e intuitiva.
- Habilitar mecanismos de seguridad para validación de citas, a fin de evitar tramitadores.

4.2.3. Recomendaciones Finales.

Se recomienda que el equipo de Especialistas TI que implementarán las propuestas, realicen un monitoreo constante a la página web por un periodo mínimo de tres meses desde la implementación de cada propuesta para evaluar el tráfico de la web y el correcto funcionamiento de las interfaces habilitadas, elaborando un reporte diario del monitoreo.

Se debe realizar una difusión con 15 días previos a la implementación para conocimiento de los usuarios, pudiendo utilizarse las redes MAC, mensajes grabados en la línea AlóMAC, avisos colocados en ingreso y proyectados en los monitores de zonas de espera de los Centro MAC, así como volantes.

Es recomendable habilitar mecanismos de seguridad para el registro de citas, a fin de evitar tramitadores, una modalidad podría ser que se envíe un código de validación al celular del usuario, para que se asocie el número con un usuario.

4.3. Implementación de Alternativa Seleccionada, Actividades y Procedimiento

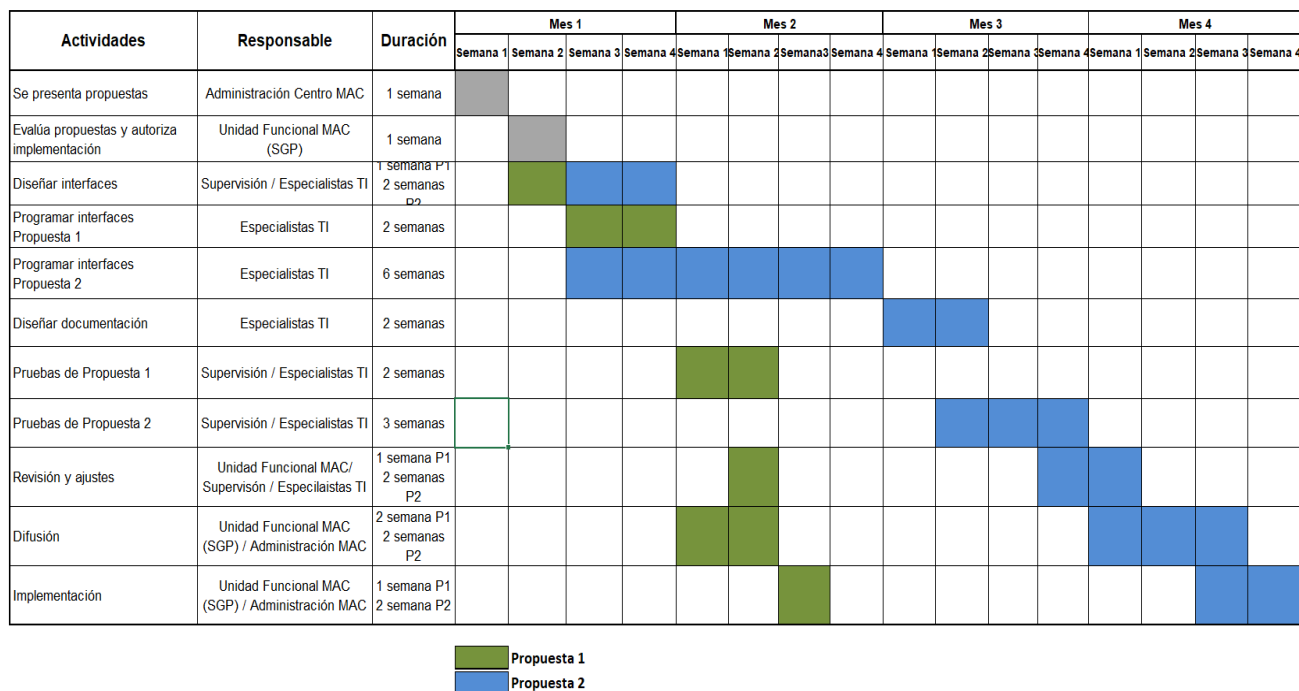
4.3.1. Plan Detallado de la Implementación.

Las propuestas seleccionadas se pueden trabajar paralelamente ya que ambas implican utilizar los mismos recursos. Las áreas que intervendrían serían la administración del Centro MAC (Coordinador y Supervisores), el equipo de Especialistas TI del Centro MAC y el área jefatural de la SGP para la evaluación y aprobación. No se requieren recursos adicionales puesto que se emplearían los recursos actuales asignados para la operatividad de la Plataforma MAC.

El plazo máximo para tener implementada la propuesta 1 es de casi dos meses, en tanto la propuesta 2 estaría implementada en cuatro meses aproximadamente. En el siguiente diagrama se grafican las etapas y plazos de las actividades a realizar:

Figura 32

Diagrama de actividades para implementación de propuestas



Nota: Elaboración propia

4.3.2. Monitoreo y Evaluación.

Los indicadores para evaluar el éxito de las propuestas seleccionadas serán los siguientes:

- Cupos asignados por hora \leq Capacidad operativa del servicio por hora
- Tiempo Promedio de Espera \leq Tiempo establecido en acuerdos ANS
- Cantidad de atenciones por hora \geq Cupos asignados por hora
- Ausentismo de citados \leq 20% de citados
- Porcentaje de aumento de visitas a la Web \geq 40% del promedio de visitas actual (próximos 3 meses desde implementación de propuesta)

El método de seguimiento será la medición semanal del cumplimiento de los indicadores para determinar si están acordes a los objetivos de la implementación de la propuesta y si se cumplen las metas establecidas, caso contrario se realizarían los ajustes correspondientes que sean necesarios (por ejemplo, se pueden variar los cupos asignados para un determinado servicio considerando el porcentaje de ausentismo de citados).

4.4. Costo de Implementación

Como se detalló en el análisis de viabilidad, las propuestas seleccionadas no implican un costo económico para su implementación, ya que los recursos a utilizarse son parte de los recursos asignados para la operatividad anual del Centro MAC.

4.5. Evaluación de Factibilidad de la Implementación

En cuanto a la factibilidad, la Plataforma MAC ya cuenta con una infraestructura tecnológica que hace viable implementar las propuestas seleccionadas, las mismas que se vinculan, ya que ambas se implementarían bajo la estructura de la página web con la que se

cuenta y a la cual solo habría que diseñarle la interface respectiva para los enlaces con las bases de datos del sistema de colas y registro de citas, así como incorporar los enlaces a los trámites virtualizados. Se cuenta con el equipo de profesionales analistas y programadores que laboran como Especialistas TI dentro de la institución, por lo que poseen el *expertise* necesario acerca de la operatividad y gestión de indicadores y, además, estarán asesorados por los supervisores del Centro MAC para diseñar la interface del usuario. Se cuenta también con equipos informáticos con las especificaciones técnicas requeridas y se usaría software de uso libre para la programación, así como el software instalado en las PC para la elaboración de la documentación como manual de usuario y diccionario de datos.

Las limitaciones podrían presentarse durante la etapa de aprobación por parte de PCM-SGP, debido a que implica una gestión burocrática que requiere de un análisis, coordinaciones y una gestión documentaria para la aprobación, así como un periodo posterior de marcha blanca antes del lanzamiento.

Conclusiones

1). El Centro MAC Lima Este fue creado como parte de los canales presenciales de atención ciudadana de la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano – MAC, que constituye una estrategia del Estado para modernizar la gestión pública y acercarse al ciudadano, buscando brindar servicios públicos de fácil acceso que respondan a las expectativas y necesidades de las personas.

2). La problemática identificada corresponde a elevados tiempos de espera para la atención y reducida capacidad operativa para cubrir la demanda. A pesar de que el Centro MAC Lima Este cuenta con una demanda considerable de ciudadanos, existe disparidad respecto a la demanda entre las entidades participantes, donde aproximadamente un 40% de las entidades concentran alrededor del 75% de la demanda total, en tanto un 30% de las entidades apenas llegan al 1% del total de atenciones, lo que genera que se malgasten recursos en estas últimas, que bien podría reasignarse a potenciar los servicios más solicitados en los cuales se centra la problemática.

3). Dentro del grupo de entidades públicas más demandadas se presentan incidencias de incumplimiento en las condiciones de participación dentro de los Centros MAC, como la cobertura del horario completo, asignación de dotación total del personal requerido, interrupciones frecuentes en sus sistemas y algunos otros temas de protocolos operativos. A pesar de que las condiciones de participación establecidas en los acuerdos suscritos (ANS) son de cumplimiento obligatorio, estas entidades continúan renuentes, denotando escaso compromiso con los lineamientos de la estrategia MAC, en tanto que la entidad administradora (PCM) no cuenta hasta el momento con mecanismos más efectivos que permitan garantizar el cumplimiento de estos acuerdos, dentro de su rol de entidad que lidera las gestiones de modernización del Poder Ejecutivo.

Recomendaciones

1). Dentro de la experiencia en la gestión de la operatividad del Centro MAC Lima Este, se recomienda la permanente evaluación y aplicación de estrategias o herramientas que permitan generar resultados a corto plazo, a fin de mitigar la problemática que se presente y que afecte el nivel de calidad brindado al ciudadano, utilizando los recursos con los que contamos actualmente para poder generar soluciones de una manera eficiente e innovadora.

2). Implementar las propuestas de aplicar un modelo de atención con citas para los trámites más demandados, así como mejorar la página web de MAC respecto a la interacción con el ciudadano, para que cuente con un entorno más amigable que permita informarse en tiempo real acerca de la cantidad de demanda de cualquier servicio consultado, el promedio de tiempos de espera y contar con la opción de direccionar al enlace del trámite virtual a través de la misma web, con la finalidad de fomentar el uso de los servicios virtualizados.

3). Es necesario que el área jefatural de PCM como entidad administradora de la plataforma, diseñe e implemente una política de fortalecimiento de la cultura MAC, con la participación del personal operativo que contribuiría con aporte de ideas desde su visión interna de la gestión del Centro MAC, contribuyendo con el diseño de un sistema de gestión de calidad acorde a las necesidades y a la realidad de los procesos y procedimientos que se manejan en la gestión operativa. Asimismo, es conveniente que paralelamente el área legal de la entidad administradora diseñe mecanismos que puedan aplicarse en un mediano a largo plazo para alinear a las entidades públicas participantes al cumplimiento de las condiciones que establecen los acuerdos de participación suscritos.

Referencias Bibliográficas

- Amaya, P., Felix, E., Rojas, S., & Diaz, L. (2020). Gestión de la calidad: Un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia*.
doi:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890287.pdf>
- Asenjo, G., Contreras, M., Bazán, D., & Raygada, A. (2021). Desafíos y logros en la atención a ciudadanos a través de la plataforma MAC durante la crisis de la COVID-19. *XXXIV Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública*. doi:<https://clad.org/wp-content/uploads/2022/07/xxxiv-3erpremio.pdf>
- Camacho, C. (2023). *Gestión de calidad y la incidencia en la satisfacción de clientes en la importadora Manzana Rota*. Tesis de Postgrado, Universidad de las Américas. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14828>
- Carballo, B., Arellano, A., & Molina, D. (2024). Atributos de calidad que valora el cliente de un restaurante identificados con el modelo Kano. *Revista ECA Sinergia*.
doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9323211&orden=0&info=link>
- Cepeda, J., & Cifuentes, W. (2019). Sistema de Gestión de Calidad en el Sector Público. Una revisión literaria. *Podium*(36). doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.3>
- Correa-Hidalgo, D., & Vélez-Mendoza, L. (2023). Gestión de la Calidad en Servicios y la Satisfacción del Usuario en el GAD de Portoviejo. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*.
doi:<https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/360/610>
- CPI. (2021). *Perú: Población 2021*. Obtenido de https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf

- Crispín, J., Martel, C., & Torero, N. (2020). Calidad del servicio y satisfacción del cliente de los bancos privados. *Ciencias Sociales y Humanidades. Revista Científica*. doi:<https://doi.org/10.37711/desafios.2020.11.2.212>
- Inga-Solís, R., Marcillo, J., & Castillo, Y. (2023). Modelo de gestión pública: un análisis multivariado exploratorio del valor público, caso cantón Naranjal. *Gestión Ambiental y Tecnológica*. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9013548>
- Izquierdo, J. (2021). La Calidad de Servicio en la Administración Pública. *Revista Científica Horizonte Empresarial*. doi:<https://doi.org/10.26495/rce.v8i1.1648>
- Lingán, Y., Ramón, A., Flores, C., Flores, G., & Capcha, J. (2024). La satisfacción del ciudadano respecto a los servicios públicos en el Perú: Una revisión literaria entre los años 2018–2023. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 24, 722-729. doi:<https://rclimatol.eu/2024/01/26/la-satisfaccion-del-ciudadano-respecto-a-los-servicios-publicos-en-el-peru-una-revision-literaria-entre-los-anos-2018-2023/>
- Mas y Rubi, Y., & Nieves, M. (2022). Gestión de la Calidad de Servicio en los centros de salud privados. *Temario Científico*. doi:<https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.2.2.3>
- Naranjo, L., & Caisa, E. (2023). Calidad del servicio y satisfacción del usuario del transporte público de la provincia de Tungurahua. *Religación revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. doi:<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/8910588.pdf>
- PCM-SGP. (2019). Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público. (Resolución N° 006-2019-PCM/SGP). Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/265407-006-2019-pcm-sgp>

- PCM-SGP. (2022). Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público. (Resolución N° 011-2022-PCM/SGP). Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3668437-011-2022-pcm-sgp>
- Peishot, P. (2019). *Gestión de la calidad del servicio de banca Enalta y su incidencia en la satisfacción de los clientes*. Tesis de Pregrado, Universidad Ricardo Palma. Obtenido de <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/2321>
- Pereda, F. (2021). El Sistema de Gestión de la Calidad y su Influencia en la Gestión por Procesos de la Administración Pública. *Gestión en el Tercer Milenio (UNMSM)*. doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21828>
- Pincay-Morales, Y., & Parra-Ferié, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Revista científica Dominio de las Ciencias*. doi:<https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1341>
- Recuenco, F. (2023). *Gestión de la calidad de servicio y su influencia en la satisfacción al cliente en las tiendas por departamento de Lima Metropolitana, 2022*. Tesis de Pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/c4311771-5ab5-42bf-a245-a1a3aca0e39c>
- Tortoriello, M. (2020). *Calidad del servicio y satisfacción del cliente. Estudio de caso en dos sucursales de un gimnasio de Neuquén*. Tesis de Pregrado, Universidad Nacional del Comahue. Obtenido de <http://rdi.uncoma.edu.ar/handle/uncomaid/15816>
- Vera, R. (2023). Gestión de la calidad como estrategia empresarial en el sector hotelero de la costa ecuatoriana. *Revista Científica Desafío Organizacional*. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9344377&orden=0&info=link>

Villanueva, G., Valera, J., & Pérez, R. (2022). La simplificación administrativa y la satisfacción desde la perspectiva del usuario. *Revista Emprendimiento Científico Tecnológico*(3).
doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9331187&orden=0&info=link>

Anexos

Anexo N° 1: Carta de autorización de uso de información



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN

Miraflores, 23 de abril de 2024

De nuestra consideración:

Por medio de la presente, la Unidad Funcional “Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano – MAC” de la Subsecretaría de Calidad de Servicios de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, a través de su Coordinador, señor David Enrique Alfaro del Piélagos, designado mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 008-2022-PCM/SGP

OTORGA AUTORIZACIÓN,

Al señor Edgardo Anatholy Pighi Vera, identificado con DNI 09943796, Supervisor del Centro MAC Lima Este, para que utilice información relacionada a procesos, funciones, encuestas e indicadores de gestión de la Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano – MAC, para usos académicos con la finalidad que pueda desarrollar su Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Se expide la presente carta de autorización para los fines indicados.

Atentamente,



DAVID ENRIQUE ALFARO DEL PIÉLAGO

DNI 07342497

COORDINADOR DE LA UNIDAD FUNCIONAL “PLATAFORMA DE MEJOR ATENCIÓN AL CIUDADANO – MAC” DE LA SSCS – SGP - PCM

Calle Schell 310 – Piso 13, Miraflores
T: (51-1) 219-7000 anexo 7205
Correo: dalfaro@pcm.gob.pe
<https://sgp.pcm.gob.pe/>

Anexo N° 2: Tabla Excel con información de bibliografía

N°	TÍTULO	Autor (s)	Año	País	Idioma	Variable(s)	Descripción	Objetivo o propósito	Método	Nivel Educativo	Doi	Fuente	Revista
1	Gestión de la calidad: Un estudio desde sus principios	Amaya, P., Fdez, E., Rojas, S. y Díaz, L.	2020	Venezuela	Español	Gestión de Calidad	La investigación se apoya en artículos científicos y documentos de la autoría de diversos autores que permiten profundizar el conocimiento y confrontar teorías que posteriormente puedan enriquecer el conocimiento existente	Reflexionar y debatir a partir de los diferentes fundamentos teóricos y enfoques sobre la gestión de la calidad y los principios que la respaldan.	Cualitativa - documental	Artículo	https://doi.org/10.30605/revista.v2i1.14438	Diabot	Revista Venezolana de Sociología
2	Desafíos y logros en la atención a ciudadanas a través de la plataforma BMC durante la crisis de la COVID-19	Azeite, G., Contreras, M., Irazola, D. y Raygada, A.	2021	Perú / Venezuela	Español	Desafíos y logros en la atención a ciudadanas	Descripción del modelo Plataforma de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) como parte del proceso de modernizar la gestión pública en el Perú, contribuyendo a un Estado más enfocado al servicio del ciudadano, su evolución y los desafíos e impactos de la pandemia, así como las acciones adoptadas durante la crisis sanitaria	Dar a conocer el éxito del modelo de gestión MAC dentro de la política de modernización del Estado, así como el impacto que ha tenido en beneficio de la ciudadanía, los desafíos enfrentados durante la crisis sanitaria y las lecciones aprendidas.	Metodología de enfoque descriptivo y cuantitativo	Artículo monográfico informativo	https://doi.org/10.21203/researchgate.net/publication/350927746	scholar goog le	XCVI Concurso del CIAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "Avances y propuestas ante la crisis del coronavirus y sus repercusiones institucionales y sociales" Caracas, 2021
3	Gestión de calidad y la incidencia en la satisfacción de clientes en la importadora Manzana Rota	Camacho, C.	2023	Ecuador	Español	Gestión de la Calidad	Tesis de postgrado	Determinar la influencia de la gestión de calidad respecto a la satisfacción de los clientes de una empresa de reparación de celulares	Investigación de tipo cualitativa - cuantitativa de tipo correlacional	Tesis	https://dspace.ucla.edu/edc/handle/2002/14438	Repositorio Universidad de Las Américas	
4	Atributos de calidad que valora el cliente de un restaurante identificados con el modelo Kano	Carballo, B., Avellano, A. y Molina, D.	2024	México	Español	Atributos de Calidad	Investigación para analizar atributos de calidad en un restaurante utilizando el modelo Kano	Determinar aquellos factores que generan satisfacción y no satisfacción, para identificar los componentes del servicio que le agregan valor al consumidor.	Observacional y descriptivo	Artículo	https://doi.org/10.21203/researchgate.net/publication/36232211	Diabot	Revista ECA Sinergia
5	Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público: Una revisión literaria	Copeida, J. y Cárdenas, W.	2019	Colombia	Español	Gestión de Calidad	El sector privado ha influido en el sector público con técnicas para satisfacer las necesidades de los stakeholders, siendo una de estas el Sistema de Gestión de Calidad.	Analizar cómo ha mejorado la operación del sector público con ayuda de los Sistemas de Gestión de la Calidad	Revisión bibliográfica	Artículo	https://doi.org/10.31005/boletim.v20i19.36.3	scholar goog le	Podium
6	Gestión de la Calidad en Servicios y la Satisfacción del Usuario en el GAD de Portoviejo	Correa Hidalgo, D. y Vélez-Mendoza, L.	2023	Ecuador	Español	Gestión de Calidad	La Gestión de la Calidad es necesaria independientemente del tamaño de la empresa, no solo enfocándose en la calidad del servicio o producto, sino también ayudando a asegurar el control de los procesos de la organización para un mejor desempeño y cumplimiento de las metas establecidas.	Evaluar la Gestión de la Calidad de los servicios para satisfacer al usuario del Municipio del Cantón Portoviejo, mediante un estudio analítico y descriptivo	Descriptivo-analítico	Artículo	https://doi.org/10.21203/researchgate.net/publication/36232211	scholar goog le	Revista Científica Multidisciplinaria Andina (MCIA)
7	Perú: Proyección 2021	CPI	2021	Perú	Español		Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017	-	Proyección estadística	Reporte estadístico	https://cpi.cepal.org/argentina/indicadores/indicadores-demograficos	-	-
8	Calidad del servicio y satisfacción del cliente de los bancos privados	Crispín, J., Martel, C. y Torero, H.	2020	Perú	Español	Calidad de servicio	Estudio sobre la relación significativa entre la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes en los bancos privados	Determinar la influencia de la calidad del servicio en la satisfacción de los clientes en los bancos privados de la ciudad de Iquitos, 2019.	Enfoque de la investigación fue cuantitativa y su diseño fue no experimental	Artículo	https://doi.org/10.37171/idea.v5i2.2020.11.2.212	scholar goog le	Ciencias Sociales y Humanidades. Revista Científica, 11(2), 147-202
9	Modelo de gestión pública un análisis multivariable exploratorio del valor público, caso cantón Narajal	Inga Solís, R., Mercado, J. y Castillo, Y.	2023	Ecuador	Español	Gestión Pública	La administración pública, en los últimos años, ha generado debate sobre la evaluación de los resultados de la gestión pública en los gobiernos locales, la misma que resalta la tendencia de incorporar prácticas que mejoren su desempeño, con el fin de disminuir los problemas socioeconómicos en un territorio gracias a una gestión eficiente de recursos	Determinar, mediante la percepción ciudadana, el grado de satisfacción de los usuarios sobre los servicios públicos brindados durante la administración 2019 - 2022, en el cantón Narajal, Ecuador	Análisis Factorial Múltiple	Artículo	https://doi.org/10.21203/researchgate.net/publication/36232211	Diabot	Gestión Ambiental y Tecnológica
10	La calidad de servicio de la Administración Pública	Izquierdo, J.	2021	Perú	Español	Calidad de servicio en la administración pública	El nivel de satisfacción de la población es uno de los objetivos de las políticas de modernización del Estado del Perú. La evaluación de la calidad de servicio, es un tema ampliamente estudiado en la literatura científica, porque la calidad de servicio es heterogénea y responde a las percepciones propias de cada individuo.	Establecer que se entiende por el concepto de calidad de servicio, realizar una síntesis de los principales métodos para el estudio de la calidad de servicio, verificar que método se ajusta más a la administración pública del Perú.	Metodología cualitativa y de análisis estadístico de la documentación encontrada	Artículo	https://doi.org/10.26490/revista.v11i1.1648	scholar goog le	Revista Científica Horizontes Emprendedor
11	La satisfacción del ciudadano respecto a los servicios públicos en el Perú: Una revisión literaria entre los años 2016-2023	Ungán, Y., Ramón, A., Flores, C., Flores, G. y Capcha, J.	2024	Perú	Español	Satisfacción del ciudadano. Calidad de servicios públicos	Diferentes estudios han afirmado que la calidad de servicio afecta a la satisfacción del usuario y que las percepciones negativas evidencian deficiencias en los servicios públicos que terminan por afectar la calidad de vida de la población. Sin embargo, la mayoría de estos han sido enfocados en el sector privado y solo pocos han tratado la administración pública en el Perú, lo que eleva la necesidad de realizar estudios sobre este tema. Es importante analizar la satisfacción generada por un servicio público recibido, ya que de esta forma se puede obtener insumos valiosos que permitan plantear estrategias para lograr una mayor eficiencia en la Gestión Pública.	El objetivo es realizar una revisión de la literatura existente sobre la satisfacción del ciudadano respecto a los servicios de administración pública del Perú.	Metodología de enfoque cualitativo porque se ha analizado el contenido documental consultado de Scopus y Scielo de los últimos cinco años y ha analizado los diferentes resultados de estudios previamente realizados, en donde cada autor llega a una conclusión basada en su evidencia y experiencia.	Artículo	https://doi.org/10.21203/researchgate.net/publication/36232211	scholar goog le	Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales, 24, 723.
12	Gestión de la Calidad de Servicio en los Centros de Salud Privados	Mas y Rubi, Y. y Nieves, M.	2022	Colombia	Español	Gestión de Calidad	En función de los resultados obtenidos se concluye que en los centros de salud privados objeto de estudio, existe una alta presencia de los elementos relacionados con una buena gestión de la calidad de servicio: eficiencia, efectividad y satisfacción, así como también Liderazgo, compromiso de las personas, enfoque al proceso, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones.	Analizar la Gestión de la Calidad de Servicio en los Centros de Salud privados del Municipio Lagunillas.	Descriptiva, no experimental, transeccional	Artículo	https://doi.org/10.47121/idea.v5i2.2020.11.2.212	scholar goog le	Temario Científico
13	Calidad del servicio y satisfacción del usuario del transporte público de la provincia de Tungurahua	Naranjo, I. y Caiza, E.	2023	Ecuador	Español	Calidad del servicio y Satisfacción del usuario	En la provincia de Tungurahua los medios de transporte público de buses han presentado problemas en la prestación de servicios, oportunos de administración, debido a lo que ha generado que sea lento, contaminante e inseguro para los usuarios.	Evaluar la satisfacción del usuario del transporte público urbano en función de la calidad del servicio ofrecido en la provincia de Tungurahua	Descriptivo analítico	Artículo	https://doi.org/10.21203/researchgate.net/publication/36232211	Diabot	Religación revista de Ciencias Sociales y Humanidades
14	Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público	PCM-SGP	2019	Perú	Español	Gestión de la Calidad	Norma gubernamental 1ra versión			Norma	https://www.gob.pe/normas/gob/normas-legales/2020/005-2019-pcm-sgp	Resolución N° 005-2019-PCM-SGP	
15	Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público	PCM-SGP	2022	Perú	Español	Gestión de la Calidad	Norma gubernamental 2da versión			Norma	https://www.gob.pe/normas/gob/normas-legales/2022/011-2022-pcm-sgp	Resolución N° 011-2022-PCM-SGP	
16	Gestión de la calidad del servicio de banca Cívica y su incidencia en la satisfacción de los clientes.	Posahol, P.	2019	Perú	Español	Gestión de la Calidad	Tesis de pregrado	Determinar de qué manera la gestión de la calidad de servicio de la empresa Banca Enlaza se relaciona con la satisfacción de sus clientes.	Metodología cuantitativa, descriptiva correlacional y de tipo no experimental	Tesis	https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.14138/2321	Repositorio Universidad Ricardo Palma	
17	El Sistema de Gestión de la Calidad y su influencia en la Gestión por Procesos de la Administración Pública	Pareda, F.	2021	Perú	Español	Gestión de la Calidad Gestión por Procesos	El Sistema de Gestión de la Calidad que se orienta a mejorar los objetivos, incrementar la competitividad de la organización y conseguir la satisfacción del cliente, puede ser implementado mediante diferentes modelos, el presente artículo abordará la Norma Internacional ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad, la cual tiene como uno de sus principios el enfoque a procesos que promueva la mejora continua del producto o servicio.	El presente artículo pretende fundamentar teóricamente la influencia de la Norma ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad en la Gestión por Procesos, para cuyo efecto se ha utilizado el método de revisión bibliográfica. Asimismo, aportará en mayor medida a las organizaciones públicas que cuenta con enfoque a la administración pública.	Revisión bibliográfica	Artículo	https://doi.org/10.15381/rev.v4i4.2163	scholar goog le	Gestión en el Tercer Milenio (GTM3M)
18	Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador	Pincay-Morales, Y. y Parra-Flore, C.	2020	Ecuador	Español	Gestión de servicio	Las PYMES como parte de su interés por lograr sus objetivos empresariales, han estado haciendo esfuerzos para alcanzar la calidad en sus servicios y productos; por tal razón sus actividades deben centrarse en gestionar la calidad al servicio al cliente atendiendo a las demandas, exigencias físicas, flexibilidad, capacidad de respuesta y empatía. De forma general, puede afirmarse que la calidad está asociada a un proceso de comparación o valoración respecto a otros productos o servicios de la misma naturaleza, razón por la cual la percepción que posee el cliente es valiosa.	Analizar la gestión de calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras en Ecuador, a través de una revisión documental. Identificar las condiciones en las que operan las PYMES comercializadoras en relación a la gestión de la calidad del servicio al cliente (actitudes y conocimiento de los empleados, así como de prácticas propias de la empresa a favor de una gestión de calidad de servicio al cliente).	La metodología se desarrolló bajo el esquema cualitativo, el método inductivo fue empleado para realizar la revisión documental-descriptiva llevada a cabo en dos fases, una destinada a la búsqueda de las fuentes primarias y la segunda la realización del análisis de contenido de la información.	Artículo	https://www.doradonormas.com/consultas/temas/temas-ingles/3536847-011-2022-pcm-sgp	scholar goog le	Revista científica Domino de las Ciencias
19	Gestión de la calidad de servicio y su influencia en la satisfacción al cliente en las tiendas por departamento de Lima Metropolitana, 2022	Recuenno, F.	2023	Perú	Español	Gestión de la Calidad	Tesis de pregrado	Determinar cómo influyó la gestión de calidad de servicio en la satisfacción al cliente de las tiendas por departamento de Lima Metropolitana durante el año 2022	Metodología de enfoque cuantitativo, con un nivel correlacional y diseño no experimental	Tesis	https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.14138/2321	scholar goog le	Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola
20	Calidad del servicio y satisfacción del cliente. Estudio de casos en dos sucursales de un gimnasio de Nequén	Tortorello, M.	2020	Argentina	Español	Calidad del servicio	Tesis de pregrado	Determinar la relación entre la calidad de servicios percibida y el nivel de satisfacción de los clientes de un gimnasio en la ciudad de Nequén (Argentina).	Investigación de tipo cualitativa no experimental con aportes de herramientas cuantitativas.	Tesis	https://doi.org/10.21203/researchgate.net/publication/36232211	scholar goog le	Repositorio Universidad Nacional del Comahue
21	Gestión de la calidad como estrategia empresarial en el sector hotelero de la costa ecuatoriana	Vera, R.	2023	Ecuador	Español	Gestión de Calidad	El sector hotelero es una de las principales fuentes de ingresos que aporta al turismo ecuatoriano, mediante este estudio científico se efectuó el análisis del sistema de Gestión de la Calidad como estrategia empresarial en los hoteles de la zona costera del Ecuador	Analizar el sistema de Gestión de la Calidad como estrategia empresarial en el sector hotelero de la zona costera del Ecuador	Cuantitativo	Artículo	https://doi.org/10.21203/researchgate.net/publication/36232211	Diabot	Revista Científica Desafío Organizacional
22	La simplificación administrativa y la satisfacción desde la perspectiva del usuario	Villanueva G., Valera, J. y Perez, R.	2022	Perú	Español	Satisfacción del usuario	Es de vital importancia la relación entre la simplificación administrativa y la percepción de los usuarios en relación a la satisfacción de este servicio por parte de los entes del estado ya que todo ciudadano aspira a ser atendido de manera coherente y ágil en relación a los trámites de gestión que tienen que ver con la administración pública.	Analizar teorías, modelos, y sistemas de percepción de la satisfacción del usuario en relación a la simplificación administrativa.	Descriptivo y revisión sistemática	Artículo	https://doi.org/10.21203/researchgate.net/publication/36232211	Diabot	Revista Emprendedor Científico Tecnológico