

Hacia servicios públicos centrados en el ciudadano:

Desafíos pendientes de la Estrategia “Mejor Atención al Ciudadano” – MAC



Brenda López Chávez

Licenciada en Gestión Pública por la Pontificia Universidad Católica del Perú y pre-docente en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la misma casa de estudios. Con interés en investigación sobre reforma del Estado y mejora de servicios públicos.
brenda.lopez@pucp.pe



Catherine Vega Paucar

Licenciada en Gestión Pública por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con interés en investigación en temas relacionados a políticas de innovación sectorial e innovación de los servicios públicos.
catherine.vega@pucp.pe

Resumen

La Estrategia “Mejor Atención al Ciudadano” – MAC plantea el desarrollo de múltiples canales de atención para que los ciudadanos puedan realizar sus trámites en un solo lugar. Esta iniciativa del Estado está alineada con la nueva tendencia de gestión pública, la cual se centra en el ciudadano. Lo anterior significa un cambio en cómo las organizaciones brindan sus servicios, los cuales son fruto del análisis y comprensión de las necesidades de la población.

El presente artículo describe y analiza la Estrategia MAC e identifica qué factores se deberían impulsar y/o fortalecer para que el modelo se consolide como un referente de servicios centrados en el ciudadano. Si bien MAC ha conseguido importantes logros reduciendo el tiempo y costos en la atención, aún queda pendiente desarrollar factores técnicos y políticos esenciales.

Palabras clave

Servicio centrado en el ciudadano, Estrategia MAC, canales de atención, modernización

Abstract

The “Better Citizen Attention” Strategy - MAC proposes the development of multiple attention channels so that citizens can realize their procedures in one place. This governmental initiative is aligned with the new trend of public management, which is focused on the citizen. That means a change in how organizations provide their services, which are the result of analysis and understanding of the needs of the citizens.

This article describes and analyzes the MAC Strategy and identifies what factors should be promoted and/or strengthened in order to consolidate it as model service focused on the citizens. Although MAC has accomplished important achievements by reducing the time and costs of the citizens, it is still pending to develop essential technical and political factors.

Key words

Service focused on the citizen, MAC strategy, attention channels and modernization.

Las actuales tendencias de modernización de la gestión pública se encuentran en tránsito hacia un nuevo paradigma centrado en el ciudadano. Lo anterior significa un cambio en cómo las organizaciones públicas brindan sus servicios, los cuales son fruto del análisis y comprensión de las necesidades de los ciudadanos y no al revés. En Latinoamérica, países como Colombia, Brasil y Chile han innovado en la prestación de servicios y atienden trámites desarrollando múltiples canales alineados a las características y necesidades de los ciudadanos.

En el Perú, se ha impulsado la Estrategia “Mejor Atención al Ciudadano” – MAC, que plantea el desarrollo de canales de atención para brindar servicios relacionados a trámites de entidades del Estado en un mismo lugar. Esta iniciativa ha permitido mejorar la experiencia de la interacción entre el ciudadano y el Estado. Son innegables los beneficios que ha significado la implementación de la Estrategia MAC; no obstante se necesitan impulsar y/o fortalecer factores para que el modelo se consolide como un referente de servicios centrados en el ciudadano. Por ello, el presente artículo tiene el objetivo de identificar aspectos claves pendientes de fortalecer o desarrollar en la Estrategia MAC.

“Estos cambios que afectan las instancias de lo público requieren mejores respuestas del Estado al ciudadano”

Servicios públicos centrados en el ciudadano

Los servicios públicos son el componente de gasto principal de los gobiernos y sus resultados afectan la calidad de vida, productividad y competitividad de una sociedad. Las nuevas tecnologías incorporadas masivamente, variaciones demográficas y más información dan lugar a ciudadanos más conscientes, exigentes y con mayores expectativas en cuanto a la calidad de los servicios que reciben y la integridad con que se gestionan (Farias y Porrúa, 2016). Estos cambios que afectan las instancias de lo público requieren mejores respuestas del Estado al ciudadano.

Para garantizar prestaciones públicas que satisfagan auténticamente los requerimientos de la población, se plantean estrategias que ponen al centro al ciudadano. Bajo este enfoque¹, se in-

¹ La argumentación y los debates sobre el enfoque “centrado en el ciudadano” han permanecido inconclusos en gran medida (Alter, 2013). De acuerdo con Lindquist (2013), muchos autores consideran que este paradigma es una extensión de iniciativas de la Nueva Gestión Pública [NGP] que buscan servir mejor a los ciudadanos como clientes y consumidores; mientras que otros lo relacionan con los planteamientos de la Gobernanza Horizontal, el enfoque de todo el gobierno (whole-of-government) o los modelos de Gobiernos

Unidos. Similarmente, Farias y Porrúa (2016) lo relacionan con la llamada Gobernanza Pública, que valora la equidad, cooperación y participación. Estas últimas propuestas pueden ser consideradas dentro de la perspectiva de la Post-Nueva Gestión Pública (Robinson, 2015), que incluye el paradigma del Nuevo Servicio Público [NSP] sustentado en teorías democráticas (Denhardt & Denhardt, 2007). A pesar de las múltiples orientaciones que abordan la centralidad del ciudadano, todo se reduce a mejorar los servicios públicos para las personas.

corporan las necesidades y preocupaciones de la persona en cada etapa de decisión, desde la formulación de la estrategia y el diseño, hasta la ejecución de la política o servicio (Price-waterhouseCoopers [PwC], 2007). En otras palabras, el interés ciudadano es el principio organizador de la gestión y la entrega del servicio se trata de una relación duradera basada en el conocimiento sobre el consumidor. Para esto, los gobiernos se concentrarán en las características del ciudadano, los resultados que desea y la forma cómo accede a los servicios y los utiliza. Además, al comprometerse con los ciudadanos por un mejor servicio, los gobiernos irán donde las personas, en lugar de esperar que ocurra al revés (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2009). Agruparán sus servicios para mejorar el acceso e integrarán información. Aumentarán su capacidad y utilizarán asociaciones y redes de gobierno para contribuir en la prestación (PwC, 2007; Duggan, 2013). Como señala Flumian (2016), este enfoque es “la manera más efectiva de lograr una alineación entre las organizaciones participantes cuya colaboración es necesaria” (p.83).

Del mismo modo, los gobiernos mantendrán un liderazgo activo y se contará con fuerte apoyo político. Para que continúe el impulso iniciado, el liderazgo deberá ser coherente y responsable con la puesta en marcha de las mejoras. Mientras que el apoyo político asegurará el cambio esperado en la gestión de servicios públicos y facilitará las coordinaciones entre los actores estratégicos.

Por otro lado, los gobiernos aprovecharán las Tecnologías de Información y Comunicaciones [TIC] para dialogar e interactuar con los ciudadanos respondiendo a la promesa de prestación de servicios (Serie de la Conferencia sobre Liderazgo Gubernamental [TGSTL en inglés] y Deloitte, 2015). Estas herramientas permitirán la entrega más rápida y masiva de información, se usarán como soporte y facilitarán la participación ciudadana.

Asimismo, de acuerdo con este enfoque, como señala el Instituto para Servicios Centrados

en el Ciudadano de Canadá ([ICCS en inglés], s/f), los ciudadanos al ser parte de la democracia y contribuir con aportes son dueños de las organizaciones públicas y tienen intereses cívicos que van más allá de los servicios. Es importante que participen y co-diseñen con el Estado, es decir, que se trabaje conjuntamente en dar forma a los servicios. Dado que el co-diseño permite la transferencia de poder de proveedor a usuario (Briggs, 2013), los ciudadanos tendrán obligaciones y responsabilidades por las que asumirán consecuencias. Después de todo, no cabe duda que la satisfacción ciudadana es el criterio para el éxito y la base para medir resultados en los servicios públicos (ICCS, s/f). Cada acto de servicio es un momento de verdad de la eficacia de los gobiernos. La retroalimentación constante hará posible evaluar y mejorar la entrega.

“Es necesario conocer y entender a los ciudadanos, lo cual significa comprender que son distintos a nivel demográfico, según edad, género, estilo de vida, etc.”

Factores relevantes para el desarrollo de servicios públicos centrados en el ciudadano

Considerando que el contexto cambia y con ello las necesidades y exigencias de los ciudadanos es necesario que los gobiernos sean capaces de adaptarse y responder a la complejidad. Para Jean Copé (s/f, citado en PwC, 2007), el Estado debe adaptarse al ritmo de vida de los ciudadanos, para lo cual se requiere el desarrollo de los modelos de prestación de servicios. Los modelos para la prestación de los servicios públicos enmarcados en este paradigma deben considerar algunos aspectos importantes que se presentan a continuación.

En primer lugar, es necesario conocer y entender a los ciudadanos, lo cual significa comprender que son distintos a nivel de-

mográfico, según edad, género, estilo de vida, etc. (TGSTL y Deloitte, 2015). Las entidades públicas deben desarrollar mecanismos y metodologías para la segmentación de los ciudadanos. Sin embargo, segmentar a los ciudadanos es complicado, pues a diferencia del sector privado, este proceso no es libre. No se puede excluir, ni diferenciar el trato por la variable de precio. El proceso para la segmentación implica un trabajo de cada entidad del Estado, que debe ser la más interesada en conocer a sus ciudadanos-usuarios.

En segundo lugar, los servicios deben ser accesibles, lo cual implica dos aspectos: (i) que el ciudadano sepa cómo llegar al servicio y (ii) la forma en cómo se presta el servicio (Centro de Desarrollo Gerencial de Canadá [CCMD en inglés], 1998). De acuerdo al CCMD (1998), los problemas de acceso a los servicios se dan debido no solo a los cambios internos que pueden existir, sino también por falta de información sobre dichos cambios (p. ej. cambios de dependencia, de denominaciones, de procesos, etc.).

En la interacción del Estado con el ciudadano, la información cumple un rol importante, pues si no existe un mecanismo para ello genera gastos a los ciudadanos y puede crear incentivos perversos; por ejemplo, que funcionarios cobren una comisión para acelerar un proceso. Asimismo, el acceso se puede ver limitado si es que no se toma en cuenta las características propias de los ciudadanos. Tal es el caso de las diferencias generacionales, discapacidad, zonas geográficas de difícil acceso y los diferentes idiomas y dialectos que pueden coexistir.

Por otro lado, la ventanilla única es una característica esencial del enfoque centrado en el ciudadano, pues permite organizar la prestación de los servicios en función de las necesidades de los ciudadanos y no a partir de las estructuras administrativas de los gobiernos (CCMD, 1998). La ventanilla única tiene tres propósitos principales (CCMD, 1998). El primero es el “Single-window information”, en el cual a través de un único número de contacto se remite a la dependencia correspondiente². El

segundo propósito es el “One-stop shopping”, en el cual se pueden obtener servicios relacionados o no al Estado en un solo lugar³. El tercer propósito es el “Single-window access”, por el cual se accede a servicios relacionados de diferentes gobiernos (integración vertical de los servicios). Cabe señalar que estos modelos requieren del desarrollo de interoperatividad de los sistemas, compartir información y denominaciones, etc. (Goldsmith, Flumian, M., Mendoza, G., et. al, 2016). Lo anterior se complementa con la capacidad del Estado de regulación para disminuir la carga administrativa y el desarrollo de capacidades a fin de lograr la sostenibilidad de los cambios a implementar.

En tercer lugar, los servicios centrados en el ciudadano, deben desarrollar conductores de la calidad (CCMD, 1998): (i) menor tiempo de atención, (ii) personal capacitado y competente, (iii) cortesía y comodidad, (iv) tratamiento justo y (v) resultado (obtener lo que se necesita). Asimismo, es importante establecer estándares de servicios, a fin de dar un claro mensaje sobre el compromiso de las organizaciones del Estado y a la vez desarrollar métricas para evaluar el servicio (Public Sector Research Centre, s/f). Esto a fin de empoderar al ciudadano, pues le da los insumos para poder exigir un estándar prometido.

El desarrollo de estándares debe estar relacionado a la mejora continua de los servicios, lo cual parte de evaluaciones constantes para innovar. Es por ello que cada canal de atención tiene un conjunto de factores determinados que influyen en la satisfacción. Las evaluaciones se realizan constantemente y son insumos para identificar las mejoras a implementar a través de modelos de evaluación integral y Acuerdos de Nivel de Servicios (ANS), los cuales forman un tipo de incentivo para que el proveedor cumpla con los objetivos de calidad (de no cumplir con lo mínimo esperado, se establecen ciertas sanciones).

² Ver caso de New York (Línea 311) (Wiseman, 2014).

³ Ver caso de ChileAtiende (IPSOS, 2014).

¿Cómo vamos en el Perú?: Caso de la Estrategia “Mejor Atención al Ciudadano” – MAC

Dentro de las iniciativas del proceso de modernización, en el Perú, se encuentra la Estrategia “Mejor Atención al Ciudadano – MAC⁴, la cual tiene por objetivo mejorar la calidad de los servicios que brinda el Estado, como también mejorar el acceso de los ciudadanos a dichos servicios (Contreras, 2015; Secretaría de Gestión Pública [SGP]-a, 2015). Los ejes principales de la estrategia son: (i) Plataformas presenciales, (ii) Plataforma telefónica y (iii) Plataforma virtual. La principal razón para implementar la Estrategia MAC se debió a la categórica necesidad de mejorar los servicios del Estado.

Actualmente, la plataforma presencial cuenta con 3 Centros MAC en Lima, 1 en Callao y 1 en Piura⁵. Asimismo, la plataforma telefónica brinda información de los servicios más solicitados de las entidades del Poder Ejecutivo, Poder Judicial y Gobiernos Descentralizados, ha ampliado su horario de atención y se ha dispuesto la presencia de un interlocutor quechua hablante. En cuanto a la plataforma virtual, esta brinda información básica de los trámites que se realizan en los Centros MAC y también, de ser el caso, se puede reservar citas. La Estrategia MAC reduce tiempo y costos para la población, concentrando múltiples servicios de las entidades públicas.

En cuanto a los resultados a nivel de atenciones, cuatro de los Centros MAC (Lima Norte,

Callao, Ventanilla y Piura) han acumulado desde su creación hasta el año 2016 más de 11 millones de atenciones presenciales y solo en 2016 alcanzaron la cantidad de 3'132,583. Las entidades que tuvieron más visitas en los Centros MAC de 2010 a 2016 fueron el Banco de la Nación, el Ministerio del Interior, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil [RENIEC] y el Poder Judicial; cuyos servicios obtuvieron la mayor demanda acumulada (pago de tasas, trámite para obtener certificado de antecedentes policiales y trámite para obtener certificado de antecedentes penales).

Por otro lado, el número de empresas constituidas en los Centros MAC creció a lo largo del periodo 2010-2016 alcanzando la cantidad de 18,911 en total. El Centro MAC de Lima Norte se ha caracterizado por atender el mayor volumen de trámites y creación de empresas durante su trayectoria. El siguiente cuadro resume los datos para el 2016 según Centros MAC. Asimismo, las atenciones telefónicas y virtuales que iniciaron en 2011 han acumulado hasta el año 2016 las cifras de 604,223 y 1'942,793, respectivamente.

Para la implementación de la Estrategia MAC, se realizaron estudios de demanda y oferta, los cuales permitieron identificar aspectos relacionados al perfil de los usuarios; así como los

⁴ Aprobada por Decreto Supremo N° 091 – 2011- PCM.

⁵ A la fecha no se encontró información estadística publicada del Centro MAC Lima Este, el cual inició funciones en 2017

Centros MAC	N° de Entidades (2016)	N° de Servicios (2016)	N° de atenciones presenciales (2016)	N° de empresas constituidas (2016)
Lima Norte	21	75	1'211,669	4,063
Callao	14	51	854,777	992
Ventanilla	86	2	440,454	216
Piura	17	76	625,683	-

Fuente: Elaboración propia en base a información de Boletines de los Centros MAC (SGP, 2017)

principales límites que presentan las entidades del sector público (Prieto, 2013). Estos últimos están relacionados a la falta de tecnología, demanda insatisfecha, problemas para el intercambio de información, demoras en la suscripción de convenios por parte de los gobiernos regionales y locales (Prieto, 2013).

Cabe señalar, que en el Manual del MAC se identifican diferentes tipos de ciudadanos según su interés para: (i) realizar un trámite, (ii) orientarse y (iii) constituir una empresa (SGP, 2012). No obstante, queda pendiente realizar un análisis más profundo de segmentación por canales, a fin de personalizar su atención, lo cual implica responder mejor a las necesidades de los ciudadanos, identificar y fortalecer los canales, identificar qué factores valoran más los usuarios de los canales; así como, cuáles son los mecanismos más efectivos de comunicación.

Lo anterior está directamente relacionado con la accesibilidad, pues es necesario considerar las diferentes realidades de la sociedad peruana. El canal presencial es el que más se ha desarrollado; no obstante, su cobertura en el interior del país aún es insuficiente. Asimismo, aún no se han desarrollado canales de atención en zonas rurales, en las cuales también se deben considerar otros idiomas o lenguas oficiales existentes. Sobre ese aspecto es necesario desarrollar mecanismos de colaboración y financiamiento con los gobiernos regionales y locales. Por otro lado, un aspecto pendiente en el Estado peruano es el desarrollo de la interoperatividad de sistemas y uso de TIC; pues, actualmente, las entidades públicas no comparten la información y cuentan con distintos sistemas, lo cual dificulta el funcionamiento de los tres canales con que cuenta la Estrategia MAC. Esta situación se agrava en el interior del país, pues la información no siempre es accesible.

Ahora bien, la Estrategia MAC ha sido desarrollada con un fuerte componente de calidad, formulando un modelo de gestión basado en la Norma ISO 9001:2008, que se describe en su Manual de Calidad (SGP, 2012)⁶. Los Centros MAC han desarrollado procesos e indicadores, en los cuales se encuentra el número de atenciones realizadas, el tiempo de atención,

entre otros. Asimismo, se establecieron protocolos de atención, control del sistema de citas y se realizaron encuestas de satisfacción de ciudadanos. En dichas encuestas, el tiempo de atención obtiene una calificación por debajo de lo esperado (SGP-b, 2015). También, la cortesía y comodidad así como el trato justo son medidas evaluadas en la Estrategia MAC, que indican que en 2015, el trato amable del orientador no superó las expectativas de los ciudadanos mientras que el del asesor del servicio lo logró por poco. Mientras tanto, la limpieza y seguridad fueron consideradas muy adecuadas (SGP-b, 2015). Una situación similar se registró en 2016 para tales variables (SGP, 2017).

En lo que respecta a la cordialidad y el trato, se puede repotenciar trabajando la cultura organizacional a través de talleres y juegos de roles, diseminando la política de calidad en los Centros MAC y motivando a los colaboradores de atención con sistemas de incentivos. Por otro lado, el resultado de los Centros MAC medido por las encuestas en el año 2015 reveló que fue muy eficaz (SGP-b, 2015) y este panorama continuó en 2016 (SGP, 2017). Estos hallazgos son positivos pero para superarlos se recomienda potenciar los otros dos canales que ponen a disposición de los ciudadanos más información. No obstante, a diferencia de modelos más desarrollados, no se han definido Acuerdos de Nivel de Servicios (ANS), los cuales establecerían estándares del servicio, especialmente, cuando dichos servicios son tercerizados como es el caso del canal telefónico de la Estrategia MAC. Cabe señalar, que es necesario definir mejor los indicadores por canal, a fin de que los resultados sean insumos para mejorar constantemente.

Finalmente, se recalca que la Estrategia MAC es liderada por la SGP de la Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] y su implementación se encuentra dentro de los objetivos

⁶ Este documento explica el Sistema de gestión de la calidad creado según el modelo por procesos y la Política de calidad que manifiesta el compromiso del Estado por alcanzar la satisfacción del ciudadano y el cumplimiento de sus requerimientos (SGP, 2012).

del planeamiento estratégico y operativo de la institución⁷. Se encuentra dentro del cuarto eje de la Política General de Gobierno 2016 - 2021: Acercar el Estado al Ciudadano (SGP, 2016) y como tal forma parte de la agenda del Ejecutivo. Si bien existe compromiso del equipo ejecutor y apoyo político del gobierno central, que son factores altamente positivos para su escalamiento, aún no han sido suficientes. El escenario político varía constantemente y debe ganar el respaldo de más líderes de las entidades del Estado (especialmente gobiernos descentralizados), así como reconocerse en la agenda pública para continuar con la reforma de los servicios públicos centrados en el ciudadano en todo el país.

Conclusiones

Entregar servicios públicos centrados en los ciudadanos es un desafío que el gobierno debe resolver conociendo las necesidades y características de la población, asegurando la accesibilidad de los mismos, gestionando estándares de calidad y asegurando el apoyo político. En el Perú, la Estrategia “Mejor Atención al Ciudadano” – MAC, representa un gran avance en la modernización de la gestión pública. Surge en respuesta a los requerimientos reales de los ciudadanos por servicios transaccionales eficaces y eficientes, desarrollando una plataforma integrada de acceso multicanal. Desde su creación ha conseguido buenos resultados, reduciendo tiempo y costos en la atención. Sin embargo, queda pendiente aún desarrollar factores técnicos y políticos esenciales, como la segmentación por canales de atención y la participación ciudadana, la integración y colaboración intra e intergubernamental para crear más centros presenciales en el país, la interoperatividad y aplicación de TIC, el fortalecimiento de la capacidad de la organización y la cultura de mejora continua y todo ello, apoyado por el liderazgo y el buen manejo político para asegurar que el impulso de la reforma continúe.

Bibliografía

• **Alter, R. (2013).** Citizens and Governments: Getting closer or further apart? En E. Lind-

quist, S. Vincent, & J. Wanna, Putting citizens first : engagement in policy and service delivery for the 21st century (págs. 49-58). Australia: Australian National University E Press.

• **Briggs, L. (2013).** Citizens, Customers, Clients or Unwilling Clients? Different and effective strategies for citizen-centric delivery. En E. Lindquist, S. Vincent, & J. Wanna, Putting Citizens First: Engagement in policy and service delivery for the 21st century (págs. 83-94). Australia: Australian National University E Press.

• **Centro de Desarrollo Gerencial de Canadá [CCMD] . (1998).** Citizens First. Summary Report. Canada: CCMD.

• **Contreras, M. I. (2015).** Estrategia de mejor atención al ciudadano: caso de éxito en el Perú. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (págs. 1-17). Lima: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD].

• **Denhardt, J., & Denhardt, R. (2007).** The new public service: serving, not steering (Expanded ed. ed.). New York: M.E.Sharpe.

• **Duggan, M. (2013).** Citizen-Centred Service Delivery. Nueva York: IBM Corporation.

• **Farias, P., & Porrúa, M. (2016).** Reconstruyendo la relación: el nuevo protagonismo del ciudadano en la gestión pública. En P. Farías, Gobiernos que sirven (págs. 1-11). Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo [BID].

• **Flumian, M. (2016).** La gestión de la prestación de servicios integrados: los ciudadanos, primero. En P. Farias, Gobiernos que sirven (págs. 73-87). Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo [BID].

⁷ Para el 2017, el Plan Operativo Institucional de la PCM contiene dos actividades relacionadas a los Centros MAC: brindar atención a usuarios en canales de atención y brindar asistencia técnica para su creación en gobiernos descentralizados (PCM, 2016). Asimismo, posee un presupuesto actual que supera los 4 millones de nuevos soles para cumplir con las actividades.

- **Goldsmith, S., Flumian, M., Mendoza, G., Wiseman, J., Porrúa, M., Castillo, P., y otros. (2016).** Gobiernos que sirven: innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo [BID].
- **Institute for Citizen-Centred Service [ICCS]. (s/f).** What is citizen-centred service?. Recuperado el 10 de Septiembre de 2017, de <https://iccs-isac.org/about/history-of-iccs/what-is-citizen-centred-service>
- **IPSOS. (2014).** Informe de Avance N°5: evaluación de la Experiencia del Usuario con los Servicios de Chileatiende para los canales presencial y telefónico.
- **Lindquist, E. (2013).** Putting Citizens First: Engagement in policy and service delivery for the 21st century. En E. Lindquist, S. Vincent, & J. Wanna, Putting Citizens First: Engagement in policy and service delivery for the 21st century (págs. 1-22). Australia: Australian National University E PRes.
- **Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (2011).** Guía para la caracterización de usuarios de entidades públicas
- **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2009).** Focus on Citizens: Public engagement for better policy and services. OCDE.
- **Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2016).** Plan Operativo Institucional 2017. Lima: PCM.
- **PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2007).** The road ahead for public service delivery. PwC.
- **Prieto, T. (2013).** Elementos a tomar en cuenta para implementar la política de Mejor Atención al Ciudadano a nivel nacional [tesis de maestría]. Lima: PUCP
- **Public Sector Research Centre (s/f).** Getting it right: Understand your customer: ‘Customer is king’ in the public sector too. The road ahead for public service delivery, 14-19.
- **Robinson, M. (2015).** From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. Singapore: UNDP Global Centre for Public Service Excellence.
- **Serie de la Conferencia sobre Liderazgo Gubernamental [TGSTL], S. d., & Deloitte. (2015).** Service Delivery Trend Outlook: The potential future of government customer service delivery. The Government Summit Thought Leadership [TGSTL].
- **Secretaría de Gestión Pública [SGP]. (2012).** Manuales del Centro de Mejor Atención al Ciudadano MAC. Lima: SGP.
- **Secretaría de Gestión Pública [SGP]-a. (2015).** Estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC). Lima: SGP.
- **Secretaría de Gestión Pública [SGP]-b. (2015).** MAC. Mejor Atención al Ciudadano. Lima.
- **Secretaría de Gestión Pública [SGP]. (15 de diciembre de 2016).** Mejora de la Calidad de la Atención a la Ciudadanía. Lima, Perú.
- **Secretaría de Gestión Pública [SGP]. (2017).** Boletín anual 2016 Centro MAC Callao. Lima: SGP.
- **Secretaría de Gestión Pública [SGP]. (2017).** Boletín anual 2016 Centro MAC Lima Norte. Lima: SGP.
- **Secretaría de Gestión Pública [SGP]. (2017).** Boletín anual 2016 Centro MAC Piura. Lima: SGP.
- **Secretaría de Gestión Pública [SGP]. (2017).** Boletín anual 2016 Centro MAC Ventanilla. Lima: SGP.
- **Wiseman, J. (2014).** Innovations in Public Service Delivery: Can 311 Call Centers Improve Service Delivery?. Inter-American Development Bank.