

# recimundo

Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento

**DOI:** 10.26820/recimundo/8.(especial).octubre.2024.464-480

**URL:** <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/2391>

**EDITORIAL:** Saberes del Conocimiento

**REVISTA:** RECIMUNDO

**ISSN:** 2588-073X

**TIPO DE INVESTIGACIÓN:** Artículo de revisión

**CÓDIGO UNESCO:** 6307.05 Servicios Sociales

**PAGINAS:** 464-480



## Comparación de los servicios en centros de atención ciudadana gratuita en América Latina: Buenas prácticas y lecciones aprendidas

Comparison of services in free citizen assistance centers in Latin America: Good practices and lessons learned

Comparaçao de serviços em centros de atendimento gratuito ao cidadão na América Latina: Boas práticas e lições aprendidas

**Melany Nicol Guanotoa Jacho<sup>1</sup>; Myriam Gricelda Tayo Ugsha<sup>2</sup>; Angelita Romero-Poveda<sup>3</sup>; Eric David Parra Trávez<sup>4</sup>**

**RECIBIDO:** 10/04/2024 **ACEPTADO:** 11/05/2024 **PUBLICADO:** 06/10/2024

1. Universidad Técnica de Cotopaxi; Latacunga, Ecuador; melany.guanotoa9310@utc.edu.ec;  <https://orcid.org/0000-0002-9287-0200>
2. Universidad Técnica de Cotopaxi; Latacunga, Ecuador; myriam.tayo3247@utc.edu.ec;  <https://orcid.org/0009-0007-9143-5593>
3. Universidad Técnica de Cotopaxi; Latacunga, Ecuador; angelita.romero1119@utc.edu.ec;  <https://orcid.org/0000-0003-3748-2093>
4. Universidad Técnica de Cotopaxi; Latacunga, Ecuador; eric.parra5789@utc.edu.ec;  <https://orcid.org/0009-0004-5762-9042>

### CORRESPONDENCIA

Melany Nicol Guanotoa Jacho  
melany.guanotoa9310@utc.edu.ec

**Latacunga, Ecuador**

## RESUMEN

La investigación analiza comparativamente los servicios administrativos en los centros de atención ciudadana gratuita en Colombia, Chile, Panamá y El Salvador, identificando buenas prácticas y desafíos. Se resalta la importancia de conocer las opiniones y necesidades de los ciudadanos para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios públicos. El estudio emplea una revisión bibliográfica de 30 centros, evaluando su impacto y proponiendo recomendaciones para fortalecer la atención ciudadana en América Latina. Se destacan problemas como desigualdad regional, infraestructura limitada y retención de voluntarios, y se proponen estrategias para mejorar la accesibilidad, personalización del servicio y colaboración interinstitucional. El objetivo de esta investigación es realizar un análisis comparativo de los diferentes servicios administrativos en Colombia, Chile, Panamá y El Salvador, e identificar buenas prácticas administrativas en los Centros de Atención Social (ASC) que permitan proponer normativas para fortalecer estos centros. A través del análisis de experiencias diversas, se busca promover el intercambio de información como un instrumento valioso para el logro de objetivos de cambio institucional, contribuyendo a la creación de gobiernos eficientes, transparentes y orientados hacia el ciudadano. La metodología empleada en este estudio se basa en una revisión bibliográfica de aproximadamente 30 centros de atención ciudadana. Se utilizará una lista de verificación para evaluar diversos aspectos de los ciudadanos y poder valorar también el coste que suponen. Estos aspectos ambos constituyen el objetivo primordial de los servicios de información y atención al ciudadano e información repercusión social de los servicios. La implementación de tecnologías de la información y la comunicación, junto con el desarrollo continuo de capital humano, es esencial para alcanzar la eficiencia y calidad en la atención ciudadana. En los centros de atención de América Latina, estas estrategias no solo permiten la automatización y agilización de procesos, sino que también facilitan la personalización de servicios según las demandas específicas de los usuarios. La colaboración interinstitucional y las alianzas con el sector privado son importantes para impulsar la innovación y asegurar una distribución equitativa de recursos. Además, la formación continua del personal y la evaluación constante de los servicios garantizan que los centros puedan adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos, mejorando así la experiencia del ciudadano y promoviendo una mayor inclusión social y económica.

**Palabras clave:** Atención social, Gratuita, Servicios administrativos, Atención ciudadana.

## ABSTRACT

The research comparatively analyses administrative services in free citizen attention centres in Colombia, Chile, Panama and El Salvador, identifying good practices and challenges. It highlights the importance of knowing the opinions and needs of citizens in order to improve the quality and efficiency of public services. The study uses a literature review of 30 centres, assessing their impact and proposing recommendations to strengthen citizen services in Latin America. It highlights problems such as regional inequality, limited infrastructure and volunteer retention, and proposes strategies to improve accessibility, personalisation of service and inter-institutional collaboration. The objective of this research is to carry out a comparative analysis of the different administrative services in Colombia, Chile, Panama and El Salvador, and to identify good administrative practices in Social Care Centres (ASCs) in order to propose regulations to strengthen these centres. Through the analysis of diverse experiences, the aim is to promote the exchange of information as a valuable instrument for the achievement of institutional change objectives, contributing to the creation of efficient, transparent and citizen-oriented governments. The methodology used in this study is based on a literature review of approximately 30 citizen attention centres. A checklist will be used to assess various aspects of the services offered and their impact on citizens. This approach will allow the identification of areas for improvement and the development of specific recommendations to strengthen citizen services in the region, thus contributing to the advancement of public policies oriented towards the well-being of citizens. It is essential for the quality of administrative services to be aware of citizens' opinions, requests, expressions of satisfaction and dissatisfaction, and to be able to assess the costs involved. These two aspects are the main objective of the citizen information and attention services and the social impact of the services. The implementation of information and communication technologies, together with the continuous development of human capital, is essential to achieve efficiency and quality in citizen services. In Latin American service centres, these strategies not only allow for the automation and streamlining of processes, but also facilitate the personalisation of services according to the specific demands of users. Inter-institutional collaboration and partnerships with the private sector are important to drive innovation and ensure an equitable distribution of resources. In addition, continuous staff training and constant evaluation of services ensure that centres can adapt to social and technological changes, thus improving the citizen experience and promoting greater social and economic inclusion.

**Keywords:** Social care, Free of charge, Administrative services, Citizen care.

## RESUMO

A investigação analisa comparativamente os serviços administrativos nos centros de atendimento gratuito ao cidadão na Colômbia, Chile, Panamá e El Salvador, identificando boas práticas e desafios. Destaca a importância de conhecer as opiniões e necessidades dos cidadãos para melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos. O estudo recorre a uma revisão da literatura sobre 30 centros, avaliando o seu impacto e propondo recomendações para reforçar os serviços aos cidadãos na América Latina. Destaca problemas como a desigualdade regional, as infra-estruturas limitadas e a retenção de voluntários, e propõe estratégias para melhorar a acessibilidade, a personalização do serviço e a colaboração interinstitucional. O objetivo desta investigação é realizar uma análise comparativa dos diferentes serviços administrativos na Colômbia, no Chile, no Panamá e em El Salvador, e identificar boas práticas administrativas nos Centros de Assistência Social (CSA), a fim de propor regulamentos para reforçar estes centros. Através da análise de diversas experiências, pretende-se promover o intercâmbio de informações como um instrumento valioso para a realização dos objectivos de mudança institucional, contribuindo para a criação de governos eficientes, transparentes e orientados para o cidadão. A metodologia utilizada neste estudo baseia-se numa revisão bibliográfica de cerca de 30 centros de atendimento ao cidadão. Será utilizada uma lista de controlo para avaliar vários aspectos dos serviços oferecidos e o seu impacto nos cidadãos. Esta abordagem permitirá a identificação de áreas de melhoria e o desenvolvimento de recomendações específicas para reforçar os serviços ao cidadão na região, contribuindo assim para o avanço das políticas públicas orientadas para o bem-estar dos cidadãos. É essencial para a qualidade dos serviços administrativos conhecer as opiniões, os pedidos, as manifestações de satisfação e de insatisfação dos cidadãos e poder avaliar os custos envolvidos. Estes dois aspectos constituem o principal objetivo dos serviços de informação e de atendimento ao cidadão e o impacto social dos serviços. A implementação de tecnologias de informação e comunicação, juntamente com o desenvolvimento contínuo do capital humano, é essencial para alcançar eficiência e qualidade nos serviços ao cidadão. Nos centros de serviços da América Latina, estas estratégias não só permitem a automatização e a racionalização dos processos, como também facilitam a personalização dos serviços de acordo com as exigências específicas dos utilizadores. A colaboração interinstitucional e as parcerias com o sector privado são importantes para impulsionar a inovação e garantir uma distribuição equitativa dos recursos. Além disso, a formação contínua do pessoal e a avaliação constante dos serviços garantem que os centros se podem adaptar às mudanças sociais e tecnológicas, melhorando assim a experiência dos cidadãos e promovendo uma maior inclusão social e económica.

**Palavras-chave:** Assistência social, Gratuidade, Serviços administrativos, Atendimento ao cidadão.

## Introducción

La calidad de los servicios administrativos depende en gran medida de la comprensión de las opiniones, peticiones y niveles de satisfacción de los ciudadanos, así como de la evaluación de los costes asociados. Estos factores son esenciales para los servicios de información y atención al ciudadano, que tienen un impacto significativo en la percepción social de los servicios públicos. (Bustamante y Rodríguez, 2017). En un modelo de gestión por resultados o de valor superior centrado en el ciudadano, no basta con analizar y comparar los servicios actuales; es importante anticiparse a las necesidades de los ciudadanos y ofrecerles servicios personalizados que respondan a sus expectativas y circunstancias específicas.

Un modelo de atención integrada, como señala (arasouqui.pdf, s. f.), se basa en premisas fundamentales que deben considerarse en su implementación. Estas incluyen la provisión de atención con calidad, eficiencia y rapidez de manera gratuita, facilitando el acceso y eliminando barreras arquitectónicas para personas con discapacidades. La humanización de la atención y el uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación son también componentes clave, junto con programas continuos de desarrollo de recursos humanos que mejoren la cualificación y motivación.

El entorno político y social de América Latina ha propiciado la adopción de un modelo de Estado al servicio de la ciudadanía, orientado a la implementación de una gestión pública centrada en resultados. Esto ha dado lugar a la creación de servicios orientados a la atención ciudadana en diversos centros ubicados dentro de la administración pública. Estos servicios enfrentan múltiples desafíos, desde la gestión de información sensible hasta la motivación y capacitación de los funcionarios, con el objetivo de mejorar la eficiencia y calidad de los servicios ofrecidos. (Laiton y Navarro, 2021)

Para (Centros de desarrollo empresarial en América Latina. Lecciones de política de cinco experiencias institucionales, s. f.), En un modelo de gestión por resultados y/o de superior valor centrado en el ciudadano, en cuanto a los servicios administrativos, es importante no sólo analizar y comparar los servicios actuales, sino adelantarse y presentar al ciudadano con anticipación lo que se podría implantar o que se está implantando en la actualidad. No siendo suficiente atender la diversa población con una oferta de servicios universales e idénticos, pues no siempre se satisface de la misma manera y con la misma calidad o profundidad de satisfacción las necesidades de los diferentes ciudadanos, por ello es preciso personalizar el servicio.

(arasouqui.pdf, s. f.) Menciona que “El modelo de atención integrada tiene como base algunas premisas que deben considerarse en su implantación y puesta en marcha, que contribuyen de manera significativa a la definición de las acciones de modernización y mejoría de los servicios públicos, estas son:

- Brindar atención con calidad, eficiencia y rapidez, de manera gratuita, mediante:
  - Facilidad de acceso en local de gran flujo de personas, con disponibilidad de transporte masivo y de estacionamiento para vehículos particulares.
  - Ausencia de barreras arquitectónicas para facilitar la identificación visual de las instalaciones y la circulación de personas con deficiencias físicas;
  - Humanización de la atención a partir del concepto arquitectónico y de la disposición de las unidades para priorizar la funcionalidad, ventilación e iluminación, así como la adquisición de mobiliario ergonómico que rompa con modelos típicos de instituciones públicas, para generar el bienestar de los ciudadanos y funcionarios;

- Uso intensivo de tecnología de la comunicación e información para agilizar los procesos y la comunicación entre las unidades de servicios y sus bases de datos;
- Implantación de programa continuo de desarrollo de recursos humanos para la valorización y cualificación de los funcionarios, esenciales para la mejora de los servicios. La formación deberá incluir la capacitación técnica y la incorporación de comportamientos y actitudes compatibles con la función de acoger y orientar al ciudadano.
- Estar atento a las necesidades del ciudadano - el componente principal de la red de relaciones de una unidad integrada es el ciudadano y a él deben ser encaminadas todas las acciones, como respuestas a sus anhelos y necesidades. Entre estas iniciativas se encuentran:
  - Aplicación de encuestas de satisfacción del ciudadano, que consisten en el registro, análisis y respuesta a las reclamaciones y sugerencias sobre la atención.
  - Actualización y divulgación constante de informaciones sobre la unidad de atención integrada, teniendo como objetivo orientar a la población sobre la obtención de los servicios, los procedimientos adoptados, los canales de atención (presencial, por teléfono, virtual), así como las direcciones de páginas web de las instituciones prestadoras de servicios y teléfonos para contacto, para evitar filas y el desplazamiento innecesario del ciudadano y para reducir el tiempo de espera.
  - Horario ampliado de atención, a partir del establecimiento de un turno ininterrumpido de trabajo, sin parada para el almuerzo y que se extienda a los sábados, considerando posibles dificultades de desplazamiento del ciudadano y de disponibilidad de tiempo.
- Atención sin la necesidad de intermediarios.
- Complemento con servicios de apoyo.
- Bancos para pago de tasas, servicios de fotografía y fotocopiado, notarios, correos, unidad de primeros auxilios, entre otros.

El entorno político y social latinoamericano ha generado la adopción de un modelo de Estado al servicio de la ciudadanía, base para la implementación de una gestión pública orientada a resultados o de superior valor en beneficio de los ciudadanos. Esto ha impactado e incidido en la emergencia de servicios orientados a la atención ciudadana y en los diferentes Centros de Atención colocados al interior de la administración pública, así como en el nivel de servicio brindado en cada uno de ellos. (Posada y Gómez, 2021)

La existencia de información sensible dentro de los Centros de Atención Ciudadana requiere ser fuertemente custodiada. En los Centros de Atención Ciudadana se manejan tenazmente datos ciudadanos cuya filtración puede ser considerada delictiva. La habilidad para prevenir tales situaciones se refleja principalmente en la selección del personal, quienes deberán estrictamente apegarse a manuales y procedimientos operativos.

(*Centros de desarrollo empresarial en América Latina. Lecciones de política de cinco experiencias institucionales*, s. f.) Menciona, a pesar de los logros alcanzados a la fecha, no todos los problemas están resueltos: algunos países de la región están en las primeras etapas del proceso de implementación de los centros; otros están revisando el esquema adoptado hasta el momento e, incluso los que ya cuentan con una estructura más desarrollada, están preguntándose cómo consolidarla y cómo ajustarla a los desafíos que plantea la revolución industrial en curso.

Para *Correa et al.*, (s. f.), las características como ineficiencia, falta de instalaciones adecuadas, información imprecisa y falta de motivación profesional para los funcionarios tenían un impacto negativo sobre la calidad de los servicios de atención al ciudadano, bien como el desempeño de los funcionarios públicos, que se traducía en el siguiente escenario:

- Largas colas de personas buscando servicios públicos.
- Dificultad de información, en general incompletas o equivocadas, relativas a los documentos solicitados.
- Alta demanda e insuficiencia de la oferta de servicios.
- Falta de estandarización en la prestación de los servicios.
- Falta de motivación para los funcionarios públicos.
- Locales inadecuados para la prestación de los servicios.
- Poco uso de tecnologías.
- Procesos manuales y lentos para la provisión de los documentos solicitados.

Estadísticas, esenciales para el diseño de políticas informadas y transferibles. En la actualidad, el gran dilema y reto, sobre todo en lo que atañe a los países en vía de desarrollo, es la generación de datos confiables para la evaluación y seguimiento de programas.

Según (Centros de desarrollo empresarial en América Latina. Lecciones de política de cinco experiencias institucionales, s. f.), los financiamientos son en su mayoría generados mediante el esfuerzo conjunto del sector público, privado y académico. Nuevamente hay excepciones: los CDE de SENA de Colombia, los centros de Nicaragua y los de Costa Rica son financiados y gestionado totalmente por el sector público. La mayoría de los centros de la Asociación Mexicana de Centros de Desarrollo

de la Pequeñas Empresas, es financiada y gestionada por la academia o por el sector privado, con una participación limitada del sector público.

Realizar un análisis comparativo de los diferentes Servicios Administrativos que existen en los diferentes países como: Colombia, Chile, Panamá y El Salvador e identificar Buenas prácticas Administrativas en los Centros de Atención Social (ASC) que permitan proponer normativa administrativa para fortalecer los ASC.

Con el análisis de las experiencias que se presentan a continuación, se busca promover el proceso de intercambio de información como un instrumento valioso para el logro de los objetivos del cambio institucional, a fin de acelerar el avance en la búsqueda de gobiernos eficientes, efectivos, transparentes y orientados hacia el ciudadano. Se espera, además, que el material reseñado sirva como punto de partida para consultas por parte de los funcionarios de la región interesados en el tema de servicios administrativos al ciudadano, para orientar esfuerzos de reforma hacia la adopción de modernas técnicas que faciliten el acceso y la obtención de información y servicios.

## Metodología

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo-comparativo, orientado a la identificación y análisis de las buenas prácticas en los centros de atención ciudadana gratuita en América Latina (Centros de Desarrollo Empresarial en América Latina, s.f.). La metodología aplicada sigue las fases del método científico, que incluyen observación, recolección y análisis de datos, y la interpretación de la información recolectada. El enfoque cualitativo permite examinar los fenómenos en profundidad, centrándose en la comprensión contextual de las buenas prácticas administrativas y los desafíos en los servicios ofrecidos por los centros de atención. (Creswell, 2014). El diseño descriptivo-comparativo se seleccionó para

proporcionar una evaluación detallada de los servicios en cuatro países: Colombia, Chile, Panamá y El Salvador. Este diseño es adecuado para identificar similitudes y diferencias en la gestión administrativa de estos centros.

El alcance de la investigación incluye aproximadamente 30 centros de atención ciudadana seleccionados mediante un muestreo teórico basado en la relevancia de los servicios ofrecidos y la disponibilidad de información pública sobre su gestión. La elección de estos centros responde a la necesidad de analizar tanto servicios comunes como innovaciones en la atención ciudadana, considerando variables como accesibilidad, personalización de servicios y uso de tecnologías de la información.

La población objetivo está conformada por los centros de atención social y empresarial que operan en los cuatro países seleccionados. La muestra se delimita a centros que brindan servicios administrativos directos a la ciudadanía. La selección de la muestra se realizó utilizando el criterio de saturación teórica, en el cual se priorizan aquellos centros que presentan características distintivas en términos de gestión y resultados, siguiendo los lineamientos de revisión documental (Bustamante & Rodríguez, 2017).

El tipo de investigación es descriptiva y comparativa. La investigación busca describir las características de los servicios en cada país, así como comparar sus fortalezas y debilidades. Para la recopilación de datos, se utilizó una lista de verificación que permitió evaluar diversos aspectos de los servicios ofrecidos y su impacto en los ciudadanos (Laiton & Navarro, 2021). Este enfoque permite identificar áreas de mejora y desarrollar recomendaciones específicas para fortalecer la atención ciudadana en la región, contribuyendo así al avance de políticas públicas orientadas al bienestar social.

Para la recolección de información, se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva de fuentes secundarias, incluyendo artículos

científicos y estudios de caso relacionados con los centros de atención ciudadana en los países de estudio. Se empleó una lista de verificación que permitió evaluar variables como calidad del servicio, accesibilidad, infraestructura, uso de tecnologías y satisfacción ciudadana (Laiton & Navarro, 2021).

El análisis de los datos fue realizado siguiendo un enfoque inductivo, que permitió identificar patrones emergentes en los datos recopilados. Se utilizó un análisis comparativo para contrastar las buenas prácticas y los desafíos en los servicios de atención ciudadana en los diferentes países (Corbin & Strauss, 2008).

### **Marco Teórico**

Desde hace algunos años, al menos durante el mandato de Miguel Ángel Mancera Espinosa, Jefe de Gobierno en la Ciudad de México (Miguel Ángel Mancera Espinosa | CIDOB, 2012), se empezó a hablar de la definición de una "Ciudad de Derechos"; para ello se trabaja constantemente en consolidar estrategias que promuevan una mayor accesibilidad para la población de atención. La Procuraduría General de Justicia capitalina ha apostado por revisar su forma de trabajo con el propósito de entregar servicios en una mejor calidad y en menor tiempo.

En América Latina, en muchos Centros de Atención Ciudadana Gratuita, se evidencia la atención a la ciudadanía con un enfoque "de ventanilla". En palabras de (*Gobierno abierto y ciudadanía en el centro de la gestión pública: selección de artículos de investigación*, s. f.), eso corresponde a "una perspectiva a menudo centrada en los procedimientos administrativos y menos en la orientación al ciudadano". A menudo, los centros se focalizan en la atención a trámites, certificados y pagos que las personas pueden realizar; sin embargo, no se aprecia una atención completa con la ciudadanía. En este sentido, se buscan alternativas a esos puntos negativos y se perpetúan "buenas prácticas" para promover la creación, visualización y documentación de metodo-

logías exitosas, para replicarlas y compartir los resultados. Otra de las modalidades de contextualizar esa intención de intercambio de experiencias exitosas se plasma en una sistematización, o un conjunto sistematizado de experiencias bien documentadas. (Astete 2022)

(*Centros de desarrollo empresarial en América Latina, lecciones de política de cinco experiencias institucionales. CEPAL, 2019. – Observatorio de Noticias de la Red Universidad-Empresa ALCUE, 2019*) menciona que “En América Latina, los CDE han tenido un impulso muy importante en la última década y en la actualidad una quincena de países de la región ha dado vida a políticas nacionales para la promoción de estos centros, logrando movilizar ingentes cantidades de recursos de los sectores público, académico y privado.”

Los centros de desarrollo empresarial son entidades de apoyo para el fomento de las mi pymes. En la última década, dichos centros han recibido un impulso importante por parte de numerosos Gobiernos de América Latina. A pesar de los logros alcanzados a la fecha, no todos los problemas están resueltos: algunos países están recién emprendiendo el proceso de implementación de los centros, y los que ya cuentan con una estructura más desarrollada están preguntándose cómo consolidarla.

### **Concepto de Centros de Atención Ciudadana Gratuita**

(*Centros de desarrollo empresarial en América Latina. Lecciones de política de cinco experiencias institucionales*, s. f.) En Perú y Chile, encontramos servicios denominados Centros de Atención al Ciudadano (CEAC) respectivamente, Colombia con los Centros de Atención al Usuario (CAU), Costa Rica con los Centros de Información y Servicios Telefónicos (CISSET), Uruguay con la red SIAC (Servicio Integral de Atención al Ciudadano). Económicamente, vivimos actualmente situaciones sociales que han afectado el nivel de vida de las personas y su ingreso econó-

mico, lo cual ha traído como consecuencia la pretensión de las autoridades de buscar o generar facilidades para mejorar las condiciones económicas de la población.

Para (*Management, 2013*), La RSE se trata de minimizar el impacto negativo en la sociedad y el medioambiente. La empresa, particularmente en países con economías emergentes como es el caso de la mayor parte de Latinoamérica, se desenvuelve en un entorno donde ejerce una gran influencia. Las comunidades donde operan buscan en las empresas el liderazgo para la solución de muchos de sus problemas. Sin pretender que el sector privado sustituya el papel del Estado, o que se convierta en la fuente de todas las soluciones, la ciudadanía corporativa supone llevar a cabo las operaciones respetando al resto de los actores en la sociedad, comportándose como una buena ciudadana y, de esta manera, contribuyendo a mejorar, o al menos a no empeorar, la calidad de vida de la población y del medio ambiente cuyos recursos consume para poder llevar a cabo su actividad.

El (*SIAC*, s. f.), es un vínculo de procesos con perspectiva comunicacional participativa entre el gobierno y la ciudadanía, satisfaciendo las necesidades y expectativas de la personas a través de respuestas oportunas. El Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, tiene por misión vincular al Ministerio de Obras Públicas (MOP) con la ciudadanía, atendiendo sus requerimientos y dando a conocer la información relevante del Ministerio, mediante procesos y procedimientos electrónicos eficaces y transparentes, que permiten promover el ejercicio de los derechos y deberes ciudadanos y de retroalimentar al MOP para mejorar la provisión de servicios de infraestructura y la gestión de los recursos hídricos.

De acuerdo con el (*Participación ciudadana en las actividades del Banco Interamericano de Desarrollo: Documento para discusión | Publicaciones*, s. f.), el concepto de Centros de Atención Ciudadana Gratuita (CACG)

para América Latina y el Caribe habla de una "institución pública o privada que ofrece servicios de información, tramitación y orientación gratuitos sobre asuntos de diversa índole a los ciudadanos y empresas, en especial durante la fase anterior al inicio de cualquier actividad formal". Por otro lado, la Declaración de Líderes de la Cumbre de las Américas: Seguridad y Prosperidad, emitida el 05 de marzo de 2009, en su apartado acerca de la Facilitación del Comercio, menciona el concepto de Ventanilla Única de Comercio Exterior como "una instalación que permite que una entidad gubernamental y un usuario del comercio interactúen electrónicamente, con un insumo de información ingresado una sola vez, permitiendo la confección automática de los documentos requeridos tanto para la entidad gubernamental como para el usuario, para el despacho de cargas o los trámites no asociados con éstas". Con esto, hemos querido dejar claro los dos términos que en adelante, para efectos de esta publicación, usaremos para referirnos a los Centros de Atención Ciudadana Gratuita (CACG).

(*Capturador de Información Financiera | Supersolidaria*, s. f.) Menciona que, el SICSES es un módulo de presentación del Formulario Oficial de Rendición de Cuentas de las organizaciones solidarias bajo la vigilancia, inspección y control de la Superintendencia de la Economía Solidaria, que permite la captura y validación (individual e integral) de la información básica, financiera, estadística y operativa de cada una de las organizaciones solidarias.

(*Asesorías gratuitas para emprendedores a un 'clic'*, s. f.) El Centro de Apoyo Empresarial hace parte de una estrategia académica conformada por un equipo de estudiantes y profesores de los programas de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Educación a Distancia y Virtual (FEDV) que desarrolla actividades de cooperación para la solución de inquietudes en diseño, evaluación y mejoramiento, relacionadas con las diferentes áreas de las empresas o de su creación.

(*Centros de desarrollo empresarial en América Latina. Lecciones de política de cinco experiencias institucionales*, s. f.) Menciona "Los centros de desarrollo empresarial (CDE) nacen, tanto en Europa, como en América Latina y Estados Unidos, como una componente de las políticas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (mi pymes). La importancia de estas empresas es la principal justificación que motiva la institucionalidad de fomento a promover estas políticas."

La (*ReDeSoc - Red de Desarrollo Social de América Latina y el Caribe - Ministerios de desarrollo social*, s. f.), de la División de Desarrollo Social de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL) es un espacio virtual que promueve diversos tipos de información (noticias, publicaciones, eventos, videos) relacionadas con el desarrollo social de la región, al que convergen tomadores de decisiones de política, profesionales, especialistas, académicos, así como instituciones públicas, académicas y de la sociedad civil.

En (*redsocia.pdf*, s. f.) Han financiado intervenciones de las comunidades en pequeña escala, que van desde infraestructura y servicios sociales hasta capacitación y desarrollo de microempresas. Asimismo, cabe destacar que los Fondos han encabezado los esfuerzos de reconstrucción tras el paso de huracanes, o diversos fenómenos naturales como inundaciones, sismos o sequías, y han apoyado estrategias de descentralización.

### **Importancia de los Servicios Administrativos en América Latina**

(*arasouqui.pdf*, s. f.) Menciona que la importancia de los servicios administrativos en América Latina está dada por factores de naturaleza diversa. En primer lugar, como es bien sabido, la región adolece de fragilidades en varios ámbitos que han sido identificadas reiteradamente, incluyendo las deficientes instituciones, la falta de estabilidad macroeconómica, la baja productividad y

la inequidad en la distribución del ingreso, por lo que en general la calidad de vida no termina de depender de la oferta de bienes privados, sino de la provisión pública y de la administración que de esta se haga. A mayores costos administrativos implícitos en la prestación, mayores serán los demás componentes del costo asociados a la prestación del servicio conductuales, e inseguros de las versiones complejas, lo que los hará menos atractivos o inclusive inaccesibles para los potenciales beneficiarios, debido a las barreras de acceso que ley propia y son causa de fallas de mercado. En particular, si no se atiende a la capacidad administrativa y a la provisión de servicios ocurre que, por un lado, no se cuenta con oferta pública y, por el otro y más allá de los problemas asociados a la importancia de la función no económica, se desaprovecha la capacidad redistributiva y de fomentar bienes públicos y externalidades económicas positivas.

Para *ReDeSoc - Red de Desarrollo Social de América Latina y el Caribe - Ministerios de desarrollo social*, (s. f.) Ente rector de las políticas sociales del Estado panameño que lidera la inversión social para el fortalecimiento de las habilidades y capacidades del capital humano del país para lograr la sostenibilidad del desarrollo nacional. Vela por la protección social y la regulación de la calidad de los servicios, tendientes a prevenir la exclusión social y compensar sus consecuencias. Su misión es constituirse en una instancia gubernamental que facilite procesos de concertación que generen la política social y que invierte en la promoción y fortalecimiento de las capacidades colectivas y en la prevención de la exclusión social y en la compensación de sus efectos. Aspira a realizar una gestión institucional orientada por políticas sociales concertadas que impulsan la organización social, la equidad y el bienestar común.

Según los *Centros de desarrollo empresarial en América Latina. Lecciones de política de cinco experiencias institucionales*, (s. f.) “Los centros de desarrollo empresarial han

adquirido una importancia creciente, en los cuatro países considerados. En la actualidad hay 31 CDE activos<sup>10</sup> en Panamá, 51 en Chile, 14 en El Salvador y 125 en Colombia<sup>11</sup>. En los cuatro países, los centros son considerados instrumentos de fomento para promover el desarrollo de nuevos emprendimientos y generar impactos positivos en las empresas de menor tamaño, especialmente en las firmas micro y pequeñas.”

*Camargo*, (s. f.), menciona que el centro de atención empresarial se creó con el fin de facilitar y promover los procesos de creación y constitución de empresas y apoyar de manera decidida y tangible a los emprendedores, empresarios, inversionistas extranjeros y usuarios, las Cámaras de Comercio del país han dado inicio al proceso de Simplificación de Trámites.

Según la *Nueva red virtual para difundir conocimiento sobre desarrollo social en América Latina y el Caribe*, (s. f.) ReDeSoc, que reemplazará a RISALC (Red de Instituciones Sociales de América Latina y el Caribe), está dirigida a especialistas y tomadores de decisiones de política, así como a instituciones públicas, privadas, académicas y de la sociedad civil de la región. Hasta la fecha hay asociados cerca de 2.000 organismos y personas de 33 países.

### **Análisis Comparativo de Centros de Atención Ciudadana**

Entre los Centros de Atención Ciudadana gratuito regidos por Indicadores, los diferentes criterios para seleccionarlos son también variables e incluyen los siguientes:

**Tabla 1.** Comparación de los servicios que prestan los centros de atención social y empresarial

<b>COMPARACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN LOS CENTROS DE ATENCIÓN SOCIAL Y EMPRESARIAL</b>			
<b>COLOMBIA</b>	<b>CHILE</b>	<b>PANAMÁ</b>	<b>EL SALVADOR</b>
<b>PARA EMPRENDEDORES</b>			
Asesoría y capacitación específica para ideación.	Optimización de recursos.	Solución de trámites administrativos.	Programa de Fomento y Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa.
Acompañamiento a largo plazo.	Plataforma de atención pre y post servicio.	Pantallas táctiles para tramitar pagos.	Programas de capacitación.
Capacitación específica.	Consolidar el factor tiempo, rapidez y eficacia.	Sistema de base de datos.	Programas para promover la participación de mujeres emprendedoras.
Estructura de un modelo de negocio.	Mejora estratégica, procesos y servicios.	Servicios, pagos y atención.	Plataforma de servicios en línea.
Valoración temprana de posibles mercados.	Se implementó la firma electrónica.	Línea gratuita de llamadas telefónicas.	Plataforma de diálogo y contacto directo.
Capacitación para generación de ideas.	Soluciones rápidas y oportunas.	Formar líderes capaces de generar impactos sociales.	Asesoría en planes de negocio.
Identificación de oportunidades.	Ventanilla única para comercio exterior.	Orientación a la capacitación.	Garantizar la presencia en el territorio nacional.
Diagnóstico temprano de los emprendimientos.	Servicios de información, tramitación y orientación.	Talleres, seminarios, congresos y foros en la parte administrativa.	Proceso de modernización.
Capacitación para acceso a tecnologías y comunicaciones.	Herramientas de estructura organizacional.	Acciones de difusión y divulgación en los medios de comunicación y los stakeholders.	Mejoramiento en las fases de ejecución del negocio.
Identificación del ecosistema en que se pretende insertar la idea de negocio.	Líneas estratégicas para mejorar el desempeño financiero, comunicacional, tecnológico, legal, administrativo, entre otros.	Manuales y guías de administración	Impulsar desarrollo sostenible.
<b>PARA EMPRESAS</b>			
Incentivar a los negocios en la productividad, competitividad e internacionalización.	Comunicación ajustada a las empresas	Asesoría y apoyo técnico en áreas de responsabilidad social empresarial y la inversión social.	Asistencia técnica.
Capacitación y asesoría para el desarrollo empresarial.	Mejora estratégica en procesos y servicios.	Capacitar y fortalecer el sector empresarial.	Asesoría empresarial.
Acompañamiento personalizado concentrado entre el empleado y el asesor.	Herramientas de comunicación.	Servicios de información y educación para los empresarios.	Asesoría Financiera.
Asesoría personalizada en temas específicos que requiera la empresa: administración, marketing, software, hardware, metodologías ágiles, finanzas, comunicaciones, distribución logística, mercadeo, gerencia de proyectos, innovación, internacionalización y administración de talento humano.	Servicios de información, tramitación y orientación.	Impulsar una visión y una actitud proactiva en los empresarios.	Programas para promover la participación de mujeres empresarias.

**Fuente:** (Centro de Desarrollo Empresarial | Mi Pymes, 2020)

Reficco, E., & Ogliastri, E. (2009). La mayor parte de estas organizaciones surgieron después de la creación de los primeros Consejos Empresariales para el Desarrollo Sostenible (CEDES), órganos locales del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Los CEDES creados en México, El Salvador, Argentina, Colombia y otros países latinoamericanos han sido un patrón de referencia para diversas iniciativas posteriores.

Se evidencia que la mayoría de los centros ofrecen servicios gratuitos mediante su te-

léfono gratuito o se puede encontrar la información en su página web. El nivel de concreción alcanzado por estas resoluciones ha sido distinto en los cuatro países, sin embargo, en los cuatro casos, estas disposiciones han contribuido a oficializar el concepto de Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) y a responsabilizar las respectivas instituciones públicas de fomento, para que garanticen la constitución y el desarrollo de los centros.

### Buenas Prácticas y Desafíos

**Tabla 2.** Buenas prácticas y desafíos

BUENAS PRÁCTICAS DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN SOCIAL Y EMPRESARIAL			
BUENAS PRÁCTICAS			
COLOMBIA	CHILE	PANAMÁ	EL SALVADOR
1. Enfoque en la inclusión y accesibilidad.	1. Enfoque en la comunidad.	1. Accesibilidad e inclusión.	1. Enfoque en la inclusión y la diversidad.
2. Capacitación y profesionalización del personal.	2. Servicios integrales.	2. Capacitación y Desarrollo profesional.	2. Formación y capacitación integral.
3. Alianzas estratégicas.	3. Uso de tecnología.	3. Asesoría y acompañamiento personalizado.	3. Asesoría personalizada y acompañamiento.
4. Evaluación y seguimiento continuo.	4. Enfoque en la sostenibilidad.	4. Alianzas estratégicas.	4. Redes de apoyo y colaboración.
5. Programas de capacitación y educación.	5. Redes de apoyo y colaboración.	5. Enfoque en el desarrollo sostenible.	5. Uso de plataformas digitales.
6. Atención personalizada.	6. Monitoreo y evaluación.	6. Evaluación y mejora continua.	6. Enfoque en la sostenibilidad.

**Fuente:** (CERES, 2017)

El cuadro comparativo de los servicios ofrecidos por los centros de atención social y empresarial en Colombia, Chile, Panamá y El Salvador muestra una clara variabilidad en los enfoques y prioridades de cada país hacia el apoyo a emprendedores y empresas. Colombia se distingue por su enfoque integral en la fase inicial de los emprendimien-

tos, ofreciendo una gama completa de servicios desde la ideación hasta la capacitación tecnológica y el diagnóstico temprano. Chile, por otro lado, enfatiza la eficiencia y la optimización de recursos, con servicios que mejoran los procesos y la implementación de la firma electrónica para agilizar trámites. Panamá centra sus esfuerzos en facilitar los

trámites administrativos y promover la participación de mujeres emprendedoras, destacando el uso de tecnologías como pantallas táctiles y sistemas de bases de datos. El Salvador se enfoca en programas de capacitación, modernización y sostenibilidad, garantizando una presencia nacional y ofreciendo plataformas de servicios en línea y asesoría en planes de negocio. Para las empresas, Colombia fomenta la productividad y la internacionalización con asesoría personalizada

y capacitación específica. Chile continúa con su enfoque en la mejora de procesos y comunicación empresarial. Panamá ofrece apoyo técnico en responsabilidad social e inversión social, mientras que El Salvador proporciona asistencia técnica y programas para promover la participación de mujeres empresarias, destacando la inclusión y sostenibilidad en su enfoque.

**Desafíos/Lecciones Aprendidas**

**Tabla 3.** Lecciones Aprendidas

<b>DESAFÍOS/LECCIONES APRENDIDAS DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN SOCIAL Y EMPRESARIAL</b>			
<b>COLOMBIA</b>	<b>CHILE</b>	<b>PANAMÁ</b>	<b>EL SALVADOR</b>
1. Desigualdad regional (zonas rurales).	1. Infraestructura limitada.	1. Retención de voluntarios.	1. Infraestructura y acceso.
2. Financiamiento insuficiente.	2. Accesibilidad.	2. Adaptabilidad a cambios sociales.	2. Acceso limitado a la tecnología.
3. Violencia y seguridad.	3. Difusión y alcance.	3. Barreras lingüísticas.	3. Sostenibilidad financiera.
4. Acceso a Recursos humanos calificados.	4. Colaboración interinstitucional.	4. Transparencia y rendición de cuentas.	4. Falta de integración con otros servicios.
5. Acceso a mercados.	5. Burocracia y trámites complejos.	5. Programas personalizados.	5. Falta de datos y monitoreo.
6. Educación y capacitación empresarial.	6. Evaluación y monitoreo.	6. Promoción de la autonomía.	6. Acceso limitado a personas con discapacidad.

**Fuente:** (Responsabilidad Social Corporativa | Negocios Panamá, 2022)

Los desafíos comunes enfrentados por los centros de atención social y empresarial en los cuatro países nos indican que existe desigualdad regional afecta la capacidad de los centros de atención para proporcionar servicios equitativos y sostenibles en todo el

país, y requiere estrategias específicas para abordar las necesidades únicas de las comunidades rurales, así como también se debe mejorar la infraestructura es esencial para asegurar que los centros puedan operar de manera eficiente y satisfacer las necesidades



de sus beneficiarios. La inversión en infraestructura puede mejorar significativamente la efectividad y el impacto de los programas sociales y empresariales de igual manera existe un alta rotación de voluntarios puede afectar la continuidad y calidad de los servicios ofrecidos. Implementar estrategias para motivar y retener a los voluntarios, como programas de capacitación, reconocimiento y desarrollo de carrera, es vital para el éxito de estos centros.

### Rutas de atención

La asesoría personalizada y la capacitación se desarrollan a través de asesores altamente capacitados y expertos que ofrecen sus servicios a la medida de los usuarios. La gestión del centro es monitoreada y evaluada. A continuación, se indicarán las rutas de atención contempladas en el proceso de gestión de un Centro de Desarrollo Empresarial:

**Tabla 4.** Rutas de atención

RUTAS DE ATENCIÓN DE LOS CENTROS SOCIALES Y EMPRESARIALES		
<b>COLOMBIA</b>		
1. Creación de contacto.	2. Asignación de asesor y registro de clientes.	3. Capacitación inicial “cómo iniciar su negocio “
4. Diagnostico idea de NEGOCIO.	5. Asesoría en ideación y validación del modelo de negocio.	6. Capacitación en grupos/plan de negocios.
7. Asesoría y seguimiento a plan de negocios.	8. Asesoría y seguimiento constitución / formalización / trámites	9. Pasa al programa fortalecimiento empresarial.
<b>CHILE</b>		
1. Creación de contacto	2. Asignación de asesor y registro de clientes.	3. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.
4. Plan de acción/mejoramiento de la empresa.	5. Desarrollo del plan de acción/mejoramiento.	6. Asesoría y seguimiento al plan de acción.
7. Capacitaciones colectivas (paralelamente a las asesorías).	8. Asesoría especializada.	9. Asesoría y seguimiento a largo plazo.
<b>PANAMÁ</b>		
1. Idea y concepción.	2. Validación y planificación del plan de negocios.	3. Lanzamiento y crecimiento.
4. Escalabilidad y crecimiento.	5. Consolidación y madurez.	
<b>EL SALVADOR</b>		
1. Creación de contacto.	2. Asignación de asesor.	3. Diagnóstico de la empresa.
4. Plan de acción.	5. Desarrollo del plan de acción.	6. Asesoría al plan de acción.
7. Capacitaciones grupales.	8. Acompañamiento en trámites de formalización.	9. Asesoría y seguimiento.

**Fuente:** (Centros de desarrollo empresarial en América Latina. Lecciones de política de cinco experiencias institucionales, s. f.)

Cada país presenta un enfoque metódico para apoyar a los emprendedores, adaptándose a sus respectivas realidades y necesidades específicas. Colombia y Chile destacan por su detallado seguimiento y apoyo continuo, mientras que Panamá se centra en el ciclo de vida completo del negocio. El Salvador combina varios elementos de los otros enfoques, proporcionando una ruta integral y estructurada.

Estos enfoques ayudan para el éxito de los emprendedores, ya que proporcionan el apoyo necesario en cada etapa del desarrollo de su negocio. Las diferencias en cada ruta reflejan las particularidades de los entornos empresariales en cada país, adaptándose a sus necesidades y desafíos específicos.

(Responsabilidad Social Corporativa | Negocios Panamá, 2022) menciona que trabajar con profesionalismo, integridad y compromiso garantiza a nuestros clientes servicios basados en transparencia, honestidad, ética y responsabilidad. También tenemos el compromiso de contribuir al desarrollo de sectores desfavorecidos del país, y por ello apoyar mediante donaciones a programas de educación integral.

## **Conclusiones**

Los centros de atención ciudadana en América Latina han evolucionado con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios administrativos brindados a la población. Basados en modelos de gestión centrados en el ciudadano, estos centros buscan no solo satisfacer las necesidades básicas de la población, sino también anticipar y personalizar los servicios según las demandas específicas de los usuarios. La implementación de tecnologías de la información y la comunicación, así como el desarrollo continuo del capital humano, son componentes clave para alcanzar la eficiencia y calidad en la atención ciudadana.

Los Centros de Atención Social y Empresarial ofrecen una variedad de servicios destinados a mejorar la capacidad empresarial

y social de sus usuarios. Entre los servicios más comunes se encuentran la asesoría personalizada, la capacitación empresarial, la asistencia técnica en áreas como marketing y finanzas, y la facilitación de trámites administrativos. Estos servicios no solo apoyan la creación y el crecimiento de empresas, sino que también promueven la inclusión social y económica. Por ejemplo, en Colombia se enfoca en la creación de contacto y el seguimiento continuo a los planes de negocio, mientras que en Chile se destaca por su enfoque en el mejoramiento continuo de las empresas a través de asesorías especializadas.

A pesar de los avances logrados, los Centros de Atención enfrentan varios desafíos que varían según el contexto de cada país. En Colombia, se identifican problemas como la desigualdad regional y la falta de financiamiento suficiente. En Chile, los retos incluyen la infraestructura limitada y la adaptabilidad a cambios sociales. En Panamá, la retención de voluntarios y la sostenibilidad financiera son aspectos críticos, mientras que en El Salvador se destaca la necesidad de mejorar la accesibilidad y la integración con otros servicios. Estas lecciones aprendidas subrayan la importancia de la colaboración interinstitucional, la transparencia y la necesidad de recursos humanos calificados para superar estas barreras.

Las rutas de atención para los emprendedores y empresas están diseñadas para ofrecer un servicio integral y personalizado a los usuarios. En Colombia, el proceso incluye desde la creación de contacto y la capacitación inicial hasta la asesoría en la formalización de negocios y el seguimiento continuo. En Chile, se implementa un diagnóstico inicial de la empresa seguido por un plan de acción y mejoramiento, con asesorías y capacitaciones paralelas. Panamá y El Salvador tienen esquemas similares, enfocándose en la validación de ideas de negocio, la planificación y el seguimiento. Estas rutas aseguran que los usuarios reciban apoyo constante y adaptado a sus necesidades específicas, facilitando así el éxito empresarial y social.

## Recomendaciones

Se recomienda consolidar y potenciar los avances observados en los centros de atención ciudadana en América Latina, se recomienda fortalecer la transformación digital mediante la integración de sistemas y el desarrollo de plataformas de autoserivicio. Además, se debe implementar programas de formación continua para el personal y establecer sistemas de incentivos para fomentar la excelencia en el servicio. La personalización de servicios a través del análisis de datos y el feedback de los ciudadanos permitirá ajustar los servicios de manera proactiva. También se deben fomentar la colaboración interinstitucional y las alianzas con el sector privado para impulsar la innovación. Finalmente, es esencial crear mecanismos de evaluación continua del desempeño y fomentar una cultura de retroalimentación para asegurar una mejora constante en la eficiencia y calidad de los servicios.

Se debe fortalecer el impacto de los Centros de Atención Social y Empresarial en América Latina, se recomienda ampliar y diversificar los servicios ofrecidos, incluyendo asesorías en áreas emergentes y programas de mentoría. Se debe implementar cursos y talleres especializados con certificaciones reconocidas y utilizar tecnologías como plataformas digitales y aplicaciones móviles para facilitar el acceso a recursos. Se deben diseñar programas específicos para apoyar a grupos vulnerables y establecer redes de apoyo comunitario. Además, es importante fomentar la colaboración con organismos internacionales y el sector privado, y desarrollar indicadores de desempeño y sistemas de retroalimentación continua para asegurar una mejora constante en la calidad de los servicios ofrecidos.

Para superar los desafíos que enfrentan los Centros de Atención en diferentes países de América Latina, se recomienda fomentar la colaboración interinstitucional y asegurar una distribución equitativa de recursos para

reducir las desigualdades regionales y mejorar la infraestructura. Además, es fundamental establecer mecanismos de financiamiento sostenible y programas de retención de voluntarios, así como adaptar los servicios a cambios sociales. En este contexto es sustancial mejorar la accesibilidad y la integración de servicios en países como El Salvador. La transparencia en la gestión y la formación continua de recursos humanos calificados también son importantes para enfrentar estos desafíos de manera efectiva.

Para mejorar las rutas de atención para emprendedores y empresas en América Latina, se recomienda fortalecer la personalización del servicio mediante el uso de tecnologías avanzadas de análisis de datos y seguimiento en tiempo real. Es primordial implementar plataformas digitales que centralicen el diagnóstico inicial, la planificación y el seguimiento, permitiendo un acceso más fácil y rápido a los recursos necesarios. Además, se debe fomentar la colaboración entre países para compartir mejores prácticas y desarrollar programas de capacitación continua que se adapten a las necesidades cambiantes de los usuarios. La integración de asesorías especializadas y programas de mentoría también será fundamental para asegurar un apoyo constante y efectivo, facilitando así el éxito empresarial y social.

## Bibliografía

- Astete, A. (2022). Propuesta de un centro polifuncional para contribuir a mejorar la prestación de servicios de administración pública en el Distrito la Yarada los Palos 2021. Universidad Privada de Tacna. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2576>
- Arasouqui. (s.f.). Recuperado el 26 de junio de 2024, de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/3FF725AE3EA2C-8750525802F0073FA34/\\$FILE/arasouqui.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/3FF725AE3EA2C-8750525802F0073FA34/$FILE/arasouqui.pdf)
- Asesorías gratuitas para emprendedores a un clic: Centro de Atención Empresarial (CAE). (s.f.). Recuperado el 11 de julio de 2024, de <https://www.sanmartin.edu.co/1/noticias/asesorias-gratuitas-emprendedores-centro-de-atencion-empresarial-cae/>

- Bustamante, J., & Rodríguez, D. (2017). Sede de servicios administrativos y culturales de la municipalidad provincial de Trujillo. Universidad Privada Antenor Orrego. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/3346>
- Camargo, L. A. (s.f.). Centros de Atención Empresarial (CAE). Confecámaras. Recuperado el 11 de julio de 2024, de <https://confecamaras.org.co/servicios/11-servicios/68-centros-de-atencion-empresarial-cae>
- Capturador de información financiera | Supersolidaria. (s.f.). Recuperado el 11 de julio de 2024, de <https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/capturador-de-informacion-financiera>
- Centro de Desarrollo Empresarial | Mi Pymes. (s.f.). Recuperado el 26 de junio de 2024, de <https://www.mipymes.gov.co/programas/centro-de-desarrollo-empresarial>
- Centros de desarrollo empresarial en América Latina. (s.f.). Lecciones de política de cinco experiencias institucionales.
- Centros de desarrollo empresarial en América Latina. (2019, 8 de julio). Lecciones de política de cinco experiencias institucionales. CEPAL, Observatorio de Noticias de la Red Universidad-Empresa AL-CUE. <https://observatoriodenoticias.redue-alcue.org/centros-de-desarrollo-empresarial-en-america-latina-lecciones-de-politica-de-cinco-experiencias-institucionales-cepal-2019/>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3.<sup>a</sup> ed.). Sage.
- Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A. (s.f.). Responsabilidad social corporativa en América Latina: Una visión empresarial.
- Creswell, J.W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4.<sup>a</sup> ed.). Sage.
- Gobierno abierto y ciudadanía en el centro de la gestión pública: Selección de artículos de investigación. (s.f.).
- Laiton, I., & Navarro, E. (2021). Sistema informático web para el mejoramiento de la calidad en los servicios administrativos en el centro de mejor atención al ciudadano-callao, 2019. Repositorio UNAC. <https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/6790>
- Management. (2013, 8 de febrero). La responsabilidad social empresarial en América Latina. Management Society. <https://www.managementsociety.net/2013/02/08/la-responsabilidad-social-empresarial-en-america-latina/>
- Miguel Ángel Mancera Espinosa | CIDOB. (2012, 5 de diciembre). <https://www.cidob.org/lider-politico/miguel-angel-mancera-espinosa>
- Nueva red virtual para difundir conocimiento sobre desarrollo social en América Latina y el Caribe. (s.f.). Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional. Recuperado el 11 de julio de 2024, de <https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/comunicacion/noticias/nueva-red-virtual-para-difundir-conocimiento-sobre-desarrollo-social-america>
- Posada, E., & Gómez, M. (2021). Estudio de factibilidad para la adecuación de un centro de servicios para la promoción de la participación e inclusión de la población con discapacidad del municipio de Amalfi. Universidad de Antioquia. <http://hdl.handle.net/10495/20711>
- Participación ciudadana en las actividades del Banco Interamericano de Desarrollo: Documento para discusión | Publicaciones. (s.f.). Recuperado el 11 de julio de 2024, de [https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Participaci%C3%B3n\\_ciudadana\\_en\\_las\\_actividades\\_del\\_Banco\\_Interamericano\\_de\\_Development\\_Documento\\_para\\_discusi%C3%B3n.pdf](https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Participaci%C3%B3n_ciudadana_en_las_actividades_del_Banco_Interamericano_de_Development_Documento_para_discusi%C3%B3n.pdf)
- ReDeSoc—Red de Desarrollo Social de América Latina y el Caribe—Ministerios de desarrollo social. (s.f.). Recuperado el 11 de julio de 2024, de <https://dds.cepal.org/redesoc/ministerios>
- Redsocial. (s.f.). Recuperado el 11 de julio de 2024, de <https://www.oas.org/udse/espanol/documentos/redsocial.pdf>
- Responsabilidad social corporativa | Negocios Panamá. (2022, 26 de mayo). <https://businesspanama.com/es/grupo-empresarial-panam%C3%A1/la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>
- Reficco, E., & Ogliastri, E. (2009). Empresa y sociedad en América Latina: Una introducción. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, (43), 1-25.
- SIAC. (s.f.). Recuperado el 11 de julio de 2024, de <https://siac.mop.gob.cl/>



CREATIVE COMMONS RECONOCIMIENTO-NOCOMERCIAL-COMPARTIRIGUAL 4.0.

### CITAR ESTE ARTICULO:

Guanotoa Jacho, M. N. ., Tayo Ugsha, M. G. ., Romero-Poveda, A. ., & Parra Trávez, E. D. . (2024). Comparación de los servicios en centros de atención ciudadana gratuita en América Latina: Buenas prácticas y lecciones aprendidas. RECIMUNDO, 8(Especial), 464–480. [https://doi.org/10.26820/recimundo/8.\(especial\).octubre.2024.464-480](https://doi.org/10.26820/recimundo/8.(especial).octubre.2024.464-480)