



Informe de Avance N° 5

Estudio de Satisfacción de los Usuarios de los Servicios de ChileAtiende



Santiago, 10 de Abril de 2013

Versión 2





I. Introducción	3
II. SÍNTESIS DEL ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS CON LOS SERVICIOS QUE ENTREGA CHILEATIENDE(CANALES PRESENCIAL Y TELEFÓNICO)	4
a. Conclusiones sobre la metodología utilizada para la ejecución del estudio.....	4
a. Conclusiones sobre los resultados del estudio.....	25
III. RECOMENDACIONES PARA EL CONTINUO PERFECCIONAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE ENTREGA CHILEATIENDE	30
IV. COMENTARIO FINAL	34
V. ANEXO I: MODELOS DE ATENCIÓN PARA DESARROLLAR Y MEJORAR EL SERVICIO	35
VI. ANEXO II: MODELO DE ATENCIÓN MULTICANAL INTEGRADO	41
VII. ANEXO III: METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS DE MEJORAS EN SERVICIOS PÚBLICOS	46
VIII. ANEXO IV: MODELO DE PLAN DE ACCIÓN PARA REALIZAR MEJORAS EN SERVICIOS PÚBLICOS	47



I. Introducción

El presente documento corresponde al Informe N°5, que es el quinto y último producto del Estudio de Satisfacción de Usuarios de los servicios provistos por ChileAtiende, de acuerdo con lo establecido en el capítulo 4 de las Bases Técnicas (productos).

Tal como se define en las mencionadas bases de licitación, el presente documento agrega al Informe de avance precedente, los siguientes contenidos:

- Conclusiones del estudio, donde se identifican los principales hallazgos y detectan oportunidades de mejora
- Recomendaciones que permitan identificar accionables concretos en el corto y mediano plazo.

Como ya se estableció anteriormente, cada nueva entrega agrega y consolida la información de acuerdo al avance del proyecto, y a partir de lo cual se estructuró en forma sucesiva el informe final, que es el producto definitivo de este estudio.

El Informe N°5 contempla un resumen ejecutivo de síntesis de resultados, análisis y recomendaciones para la aplicación continua de la medición de satisfacción con la provisión de productos y/o servicios que entrega ChileAtiende en los canales presencial y telefónico.

Una primera parte resume desde el punto de vista de la metodología utilizada la realización del estudio. Esta metodología fue un pilar clave para identificar los principales hallazgos y aprendizajes - productos del análisis - en cada una de sus etapas. Se entrega una síntesis con las conclusiones del estudio.

En la segunda parte, se desarrolla un conjunto de recomendaciones que permitan a ChileAtiende contar con accionables, de corto y mediano plazo, para continuar



profundizando su capacidad para conseguir que la experiencia de los ciudadanos sea de alta calidad de servicio y que éste se mejore en forma continua. A continuación se muestra la síntesis de la realización del Estudio de Satisfacción de los Ciudadanos con los servicios que entrega ChileAtiende:

II. SÍNTESIS DEL ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS CON LOS SERVICIOS QUE ENTREGA CHILEATIENDE (CANALES PRESENCIAL Y TELEFÓNICO)

a. Conclusiones sobre la metodología utilizada para la ejecución del estudio

Un pilar importante para el éxito del Estudio de la Satisfacción de los Ciudadanos con los servicios que entrega ChileAtiende, se relaciona con la metodología utilizada y la estrecha colaboración y coordinación de los equipos asignados para su realización tanto de la Unidad de Modernización del Estado y Gobierno Digital como la división Loyalty de IPSOS Chile.

La metodología utilizada no sólo siguió rigurosamente los requerimientos solicitados en las bases técnicas, sino que además incluyó pasos adicionales como la construcción de un mapa para entender a priori la experiencia del ciudadano y de los modelos de atención para agregar aún más valor a la ejecución de estudio. A continuación se muestran las 4 etapas que se implementaron para la realización del proyecto:



Etapa N°1: Planificación detallada, Investigación Internacional y Local y Construcción de Modelos Preliminares.

En efecto, la primera parte del trabajo consistió en planificar detalladamente las actividades del estudio, e iniciar una primera fase de investigación cualitativa la que consistió en la revisión de la experiencia internacional (DeskResearch) en cuanto a la medición de la calidad de los servicios que los gobiernos entregan a sus ciudadanos, no sólo considerando las referencias provistas por el informe de un estudio contratado a Deloitte¹, sino que también su profundización con otros estudios complementarios.

Adicionalmente como parte de esta primera etapa se desarrollaron una serie de actividades, tales como un estudio cualitativo, observación en terreno de canales de atención, y reuniones con ejecutivos de ChileAtiende, orientadas a profundizar el conocimiento del equipo de consultores con los servicios que entrega ChileAtiende, entre los cuales se tienen:

- Workshops con los encargados del canal presencial y telefónico
- Visitas a centros de atención y llamadas 101
- Navegación del sitio web www.chileatiende.cl
- Participación en focus groups con ciudadanos y en reuniones de validación de los modelos conceptuales con el equipo de la Unidad de Modernización.

Lo anterior permitió obtener hallazgos del estudio cualitativo, en el que se obtuvo una cantidad importante de información relativa a la experiencias actuales de los usuarios en ChileAtiende, y contribuir a la generación de productos intermedios – cuestionarios ad hoc al modelo de experiencia del ciudadano, y una vez obtenidos los resultados, permitieron sentar las bases para la construcción del modelo analítico de evaluación de la satisfacción, de los ciudadanos con los servicios que entrega ChileAtiende.

La revisión de la experiencia internacional permitió descubrir la asociación entre la confianza de los ciudadanos con los gobiernos y su satisfacción con los servicios que prestan los organismos públicos, y contar con un modelo ciudadano céntrico (ver Figura N°1) que permitió plantear el desafío de construir un mapa para un mejor entendimiento la experiencia de los ciudadanos al utilizar los canales de atención de ChileAtiende.

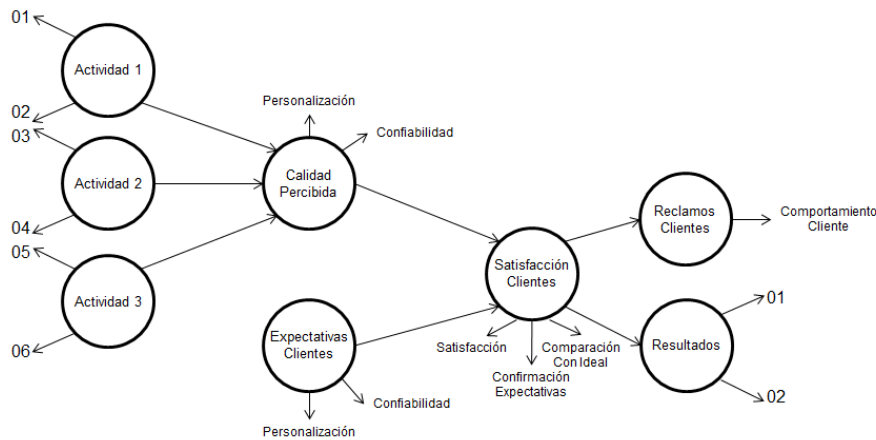


Figura N°1

La Figura N°2 muestra la conceptualización de la experiencia del ciudadano en ChileAtiende, modelado en un mapa que fue adoptado para un entendimiento más profundo de la experiencia de los ciudadanos cuando utilizan los canales presencial, telefónico e internet de ChileAtiende. Este mapa permitió mostrar relaciones causales y enriquecer el proceso de diseño del cuestionario del estudio.

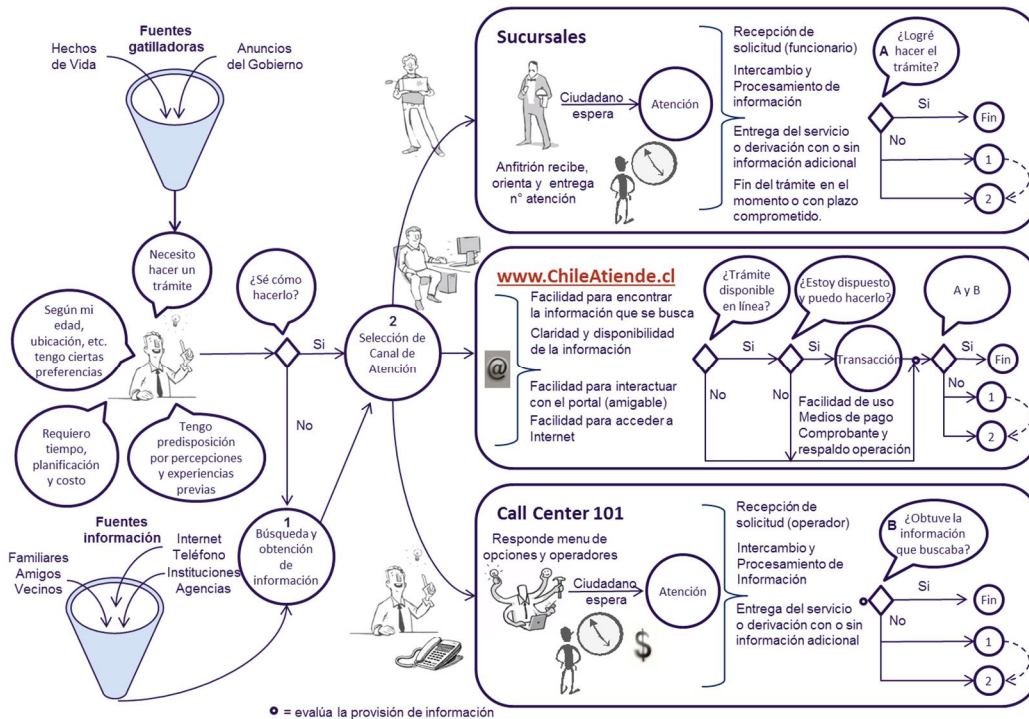


Figura N°2

Conceptualmente lo que se buscó fue generar un modelo que lograra identificar aquellas variables y relaciones causales claves para entender en términos genéricos la experiencia de un ciudadano al interactuar con los canales de atención de ChileAtiende.

El modelo da cuenta en forma simplificada de la complejidad respecto a las múltiples variables, factores o rutas que pueden incidir en la experiencia del ciudadano cuando se atiende por los diversos canales con que cuenta ChileAtiende, logrando identificar las principales dimensiones a evaluar como también eventuales relaciones entre éstas.

Una vez validado el modelo para una comprensión más profunda de la experiencia de los ciudadanos, se procedió a diseñar el Modelo Conceptual para la Evaluación de la Satisfacción de los Ciudadanos sobre los Servicios que provee ChileAtiende, el que se utilizó para la construcción del instrumento de medición (cuestionario cuantitativo).

Finalmente el Informe N°1 concluye con el diseño de un Modelo Conceptual de referencia para la Evaluación de la Satisfacción de los Ciudadanos con los servicios que provee ChileAtiende (Figura N°3), que permite establecer las principales dimensiones a medir en los distintos canales de atención (variables manifiestas) y aquellas dimensiones que se construyen a partir de una combinación de las anteriores (variables latentes) estableciendo incidencia entre ellas.

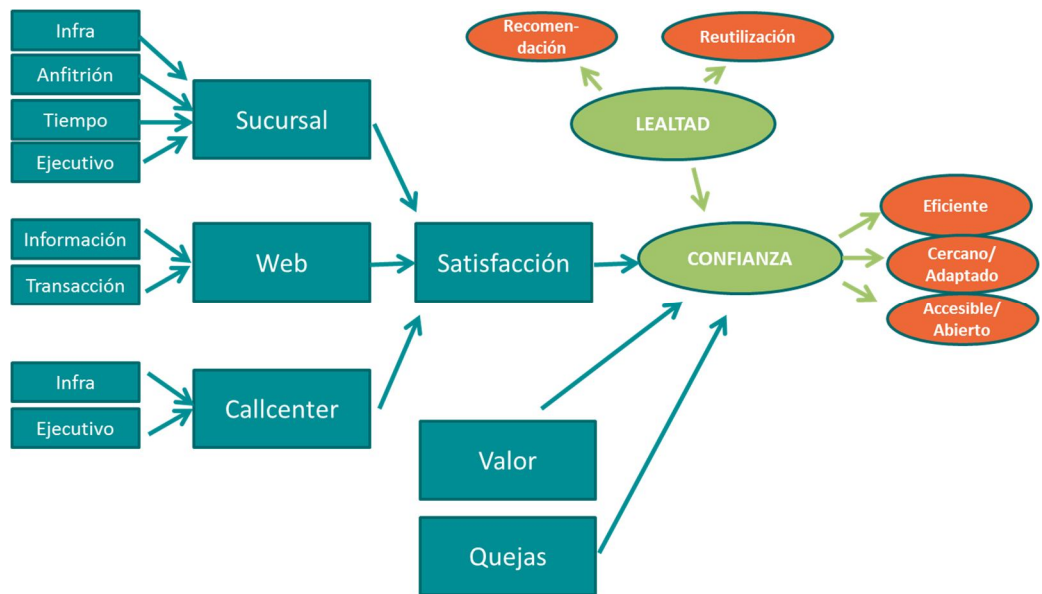


Figura N°3

Etapa N°2: Investigación Cualitativa, Metodología de Aplicación y Diseño Muestral y de los Instrumentos de Medición

a) Investigación Cualitativa:

Los aprendizajes asociados a la etapa anterior y que se detallan en el Informe N°1 y la primera parte del Informe N°2, dieron paso a la realización de la investigación cualitativa la que tuvo como objetivo identificar: las preocupaciones y expectativas de los ciudadanos, conocer la mirada espontánea (fortalezas y debilidades), las que contribuyeron a elaborar instrumentos de medición cuantitativa ajustados a la experiencia y expectativas de los usuarios con los servicios que entrega ChileAtiende.

Esta metodología mixta es apropiada para los objetivos de diseño y mejoría del servicio de ChileAtiende. En la investigación cualitativa se logró detectar diversas variables y componentes que fueron claves para la elaboración de los instrumentos de medición. La Figura N°4, muestra algunos hallazgos respecto a la necesidades que se buscan satisfacer, las fuentes utilizadas para buscar información y las variables de decisión involucradas en la selección del canal de atención.

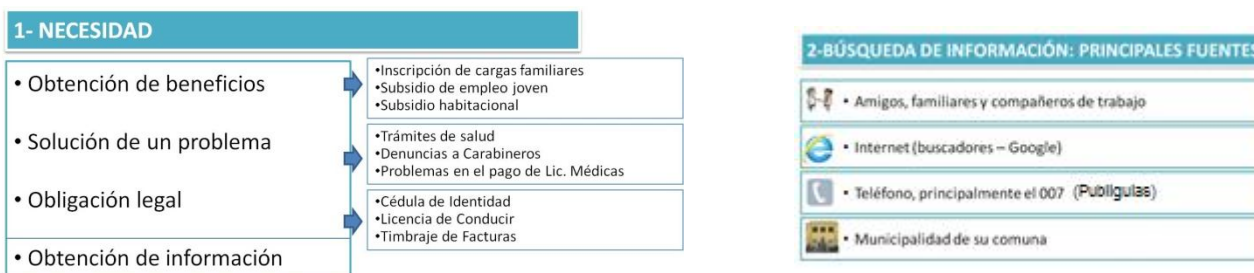
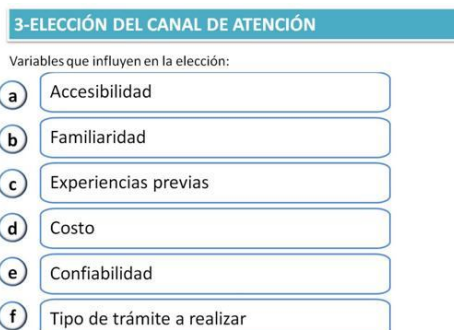


Figura N°4



Otro aspecto importante fueron los esbozos de modelos de experiencia para un servicio mejorado para los canales de atención (presencial, telefónico e internet), los que permiten detectar aquellas variables que son más determinantes para satisfacer a los ciudadanos.

La Figura N°5 muestra el conjunto de variables transversales obtenidas en la fase de investigación cualitativa (ver Informe N°3) que resultan más relevantes al momento de desarrollar un modelo de atención, y que tenga la capacidad de producir una experiencia de servicio satisfactoria. Estas variables también están ligadas a los hallazgos del estudio cuantitativo para el canal presencial, que muestra la incidencia significativa que posee el Ejecutivo de Atención, tanto de sala como de plataforma, en la satisfacción del ciudadano. El trato y la agilidad se refieren a capacidades del ejecutivo. Desde este punto de vista, es importante la formación continua de las personas que prestan servicios o entregan información. Esto es igualmente válido para los canales presencial y telefónico.



Trato: se refiere al aspecto “humano”, a la relación emocional (no operativa) que se establece entre el funcionario y el usuario.

Agilidad: capacidad técnica y el profesionalismo del funcionario que atiende, su motivación, su destreza para trabajar en equipo

Información: es altamente crucial y transversal a la relación ciudadano – Estado. El proceso de búsqueda de información se vuelve un trámite por sí mismo y genera igual nivel de estrés e incertidumbre. La transparencia y el acceso se tornan claves.

Centralización: Una expectativa intensa en los usuarios. Se refiere a la posibilidad de realizar la mayor parte de los trámites en un solo lugar –físico o virtual.



Figura N°5

Para el diseño de los modelos de servicio ideal de los canales se utilizó como base el mapa de experiencia de los ciudadanos que realizan servicios con ChileAtiende, y se integraron las variables detectadas en la investigación cualitativa. Estos modelos integrados permitieron enriquecer aún más el diseño de los instrumentos de medición (más detalles de estos modelos se presentan en el Informe N°3).

Para el canal presencial se detectaron 3 variables adicionales a las transversales que apoyan la construcción de un buen servicio. La Figura N°6 muestra la adición de la Infraestructura, el Tiempo de espera y la Accesibilidad como elementos claves que se deben considerar para brindar una mejor experiencia a los ciudadanos.

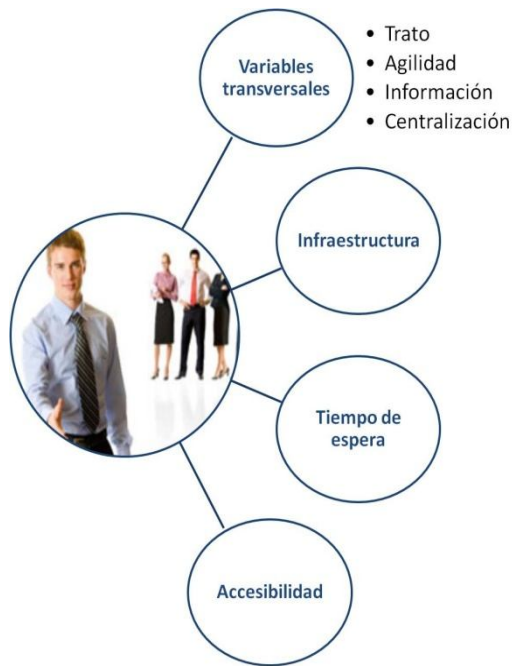


Figura N°6

Por otra parte en la investigación cualitativa se identificó que para el canal telefónico los factores son diferentes a los del canal presencial, que si bien mantienen variables transversales comunes, éstas se diferencian en cuanto atienden segmentos de usuarios con perfiles distintos. Así por ejemplo, el canal presencial se caracteriza porque lo utilizan mayoritariamente personas de 55 años y más, que usan con cierta frecuencia internet, que utiliza menos el canal telefónico para buscar información y que saben cómo hacer el trámite que requieren. Por el contrario, el canal telefónico se caracteriza porque lo utilizan personas menores de 55 años, que usan intensivamente internet, que utiliza este canal para buscar información con el objetivo de realizar un trámite. Esto muestra que los segmentos que atienden ambos canales son distintos por lo que requieren modelos de atención según sus requerimientos específicos. La Figura N°7 muestran las variables claves a considerar un modelo de servicio ideal para en canal telefónico de ChileAtiende.

Infraestructura: es una variable que afecta el grado de satisfacción final. Una infraestructura moderna, donde sea agradable estar y de fácil acceso.

Tiempo de Espera: sobretodo en cuanto a la disminución del tiempo subjetivo con elementos que hagan percibir que la espera es confortable. Resulta importante el tiempo desde que el ciudadano ingresa a la sucursal, es atendido por el anfitrión, espera el turno de atención hasta la duración de la atención del ejecutivo.

Accesibilidad: Para quienes, incluso teniendo los canales remotos a su alcance, prefieren acudir a las oficinas, es importante la CANTIDAD de éstas y su cercanía.



Respaldo y Control: El usuario requiere, cuando se atiende por canales remotos, de una mayor capacidad y sensación subjetiva de tener cierto control sobre su trámite. Esto implica tanto el recibir información clara y precisa, como la posibilidad de hacer un seguimiento.

Costo: es altamente relevante para este segmento. Una manera de aumentar el uso del canal telefónico es extender el alcance de los números gratuitos de atención a celulares.

Figura N°7

En el estudio cualitativo fue posible detectar tempranamente la valoración de la imagen y experiencia con ChileAtiende, entregando antecedentes sobre los elementos que conforman el modelo de atención ideal: centralización, agilidad, buen trato e información (Informe N°3, sección n°5, p51.)

La experiencia de atención es evaluada en forma mayoritariamente positiva, entre los participantes en la etapa cualitativa. Los usuarios del canal presencial destacan la buena información, la amable atención y la rapidez. También se valora que la llamada al Call Center sea gratuita (Informe N°3, sección n°7, p64.).

No obstante la buena evaluación del servicio actual de ChileAtiende, hay escasa credibilidad sobre los su servicio en el futuro. Se espera que, con el tiempo, la calidad del servicio de ChileAtiende se deteriore y se vuelva progresivamente tan ineficiente como la



atención en la entrega de los demás servicios públicos, previos a la instalación de esta nueva modalidad de atención (Informe N°3, sección n°9, p70.).

b) Metodología de Aplicación de la Medición Cuantitativa y Diseño Muestral:

Para el estudio para el canal presencial se consideró para la determinación de la muestra 62 Centros de Atención de la Red ChileAtiende asegurando representar a las 15 regiones del País, agrupadas en 8 Macro Regiones, así como a los distintos tamaños de ciudad (gigante, grande, mediana, pequeña, muy pequeña).

Para establecer el tamaño de la muestra en cada centro de atención , tanto en forma agregada como para cada uno de estos Centros de Atención, se consideró los flujos de atención de usuarios de cada centro de atención, buscando que la muestra fuera proporcional a la distribución de estas atenciones por macro-zona y tamaño del centro de atención de ChileAtiende.

Respecto al diseño de la muestra del canal presencial, se logró una muy buena representación del universo de usuarios de ChileAtiende, con error muestral agregado de $\pm 1,8\%$, además a nivel desagregado por variables de interés como son el tamaño de la sucursal y la macro-región a la que pertenece, también se presentan muy buenos niveles de representatividad, tal como lo muestran la Tabla N°1 (distribución por macro región).



Distribución de la Muestra por Macro-región	Universo	Universo (Sucursales seleccionadas)	Muestra	Error muestral ¹
Arica + Tarapacá + Antofagasta	36.800	36.325	340	5,3%
Atacama + Coquimbo	41.344	28.546	280	5,9%
Valparaíso	65.095	40.233	310	5,6%
R. Metropolitana	124.656	89.611	760	3,6%
O'Higgins + Maule	58.039	38.713	380	5,0%
Bío - Bío + Araucanía	85.838	55.256	580	4,1%
Los Lagos + Los Ríos	41.841	24.437	290	5,8%
Patagonia	9.922	7.913	150	8,0%
Total	463.535	321.034	3.090	1,8%

Tabla N°1

En cuanto al canal telefónico, se consideraron bases de datos de usuarios atendidos por el 101 de ChileAtiende y de llamados derivados a otras plataformas del Estado. Un 70% de los llamados al 101 son atendidos en esta misma plataforma.

c) Diseño de los Instrumentos de Medición:

La fase de investigación cualitativa, sumado a las actividades realizadas a la revisión de la experiencia internacional, las entrevistas con los responsables de los canales de atención y el mapa para entender la experiencia de los ciudadanos con los servicios que entrega ChileAtiende, fueron los insumos utilizados para la construcción de los instrumentos de medición.

Adicionalmente, las pruebas pilotos efectuadas en el canal presencial y telefónico permitieron realizar los últimos ajustes antes de dar inicio a la etapa del trabajo de campo. Todo este trabajo, debidamente coordinado con el equipo de la Unidad de Modernización del Estado, permitió realizar el proceso de diseño de los instrumentos de medición con la debida calidad.

Etapa N°3: Ejecución del Trabajo de Campo y Planificación del Análisis

Finalizada la Etapa N°2 se procedió a realizar el trabajo de campo mientras el equipo dio inicio a la elaboración de un plan de análisis el que fue ejecutado una vez completado el procesamiento de los datos.

Los pasos establecidos en el plan de análisis para una correcta ejecución de esta etapa consistieron en el desarrollo de 3 componentes analíticas:

- Análisis descriptivo: se calculan los estadísticos descriptivos básicos y se definen variables de cruce, para luego ejecutar el procesamiento y análisis de indicadores.
- Análisis exploratorio: se determinan la dependencia entre las variables, para luego realizar un análisis factorial, y finalizar con la identificación de grupos de variables para la formación de constructos utilizados en la fase analítica.
- Análisis confirmatorio: se realiza el modelamiento de incidencia y análisis de variables de mayor incidencia en la satisfacción del usuario en el canal presencial de ChileAtiende mediante modelo SEM (ecuaciones estructurales) y análisis de regresión.
- Construcción de mapas de mejora: se crean mapas que combinan los niveles de desempeño (en este caso la satisfacción) con su nivel de incidencia para cada una de las dimensiones medidas (ver Figura N°8).



Figura N°8



Con estos pasos, se aborda en forma sistemática, un análisis orientado hacia los objetivos planteados en esta investigación. Una vez finalizado el trabajo de campo y el procesamiento de los datos, se procedió a ejecutar el plan de análisis y cuyo resultado se muestra en la siguiente etapa.

A modo de síntesis, una vez finalizado el estudio, ChileAtiende, se cuenta con un Modelo de Medición diseñado como una herramienta que podría contribuir a la comprensión y la difusión de la Voz de Ciudadano al interior de la organización y de las instituciones relacionadas, en pos de alinearlos en la mejora continua de los servicios entregados.

Etapas N°4: Análisis de Resultados y Detección de Hallazgos y Oportunidades de Mejora

Esta etapa fue quizá la más compleja del estudio por el grado de profundidad con el cuál se concibió el plan de análisis, no obstante se logra entregar información muy valiosa para comprender con mayor precisión que los aspectos que determinan que un ciudadano esté satisfecho con los servicios que entrega ChileAtiende, como asimismo la manera en la cual éstos permiten estimar cuantitativamente la incidencia de cada aspecto en la confianza del ciudadano (el Informe N°4 muestra los detalles de los resultados y análisis realizados).

En efecto, en esta fase se lograron detectar importantes hallazgos como también visualizar oportunidades de mejoras en los servicios que prestan los canales presencial y telefónico. Este análisis permitió definir un modelo de excelencia para la construcción de la confianza a partir de la oferta de valor de ChileAtiende. A continuación se muestran los principales hallazgos y oportunidades de mejora:



a) **Hallazgos:**

- Perfil socio económico: los usuarios son diferentes en los canales presencial y telefónico . Aunque en ambos canales predomina el género femenino, entre las diferencias que se aprecian se tienen: edad (un 46% es mayor de 55 años en el canal presencial y un 18% en el telefónico); uso de internet (un 43% se declaró usuarios de internet en canal presencial y un 71% en el telefónico); conocimiento previo a la realización del trámite.

- : En ambos canales de atención los resultados de satisfacción de los usuarios indican que éstos fueron muy bien evaluados por los ciudadanos, y de acuerdo a otros estudios de instituciones similares, esta evaluación es considerada como de excelencia, . Ambos canales generan una destacada percepción de la marca de ChileAtiende en los ciudadanos, entendida como que hace la vida más fácil, que sus usuarios estén dispuestos mayoritariamente a recomendar sus servicios y a evaluar como se vio muy favorablemente la calidad de los servicios que entrega.

- Multicanalidad: es débil en el canal presencial ya que un porcentaje muy bajo declaró usar el portal www.chileatiende.cl para buscar información sobre algún trámite o beneficio en particular, siendo prácticamente la mitad usuarios frecuentes de internet.

- Sobre el modelo de ecuaciones estructurales: las dimensiones que mayor incidencia tienen en la satisfacción de los ciudadanos con el canal presencial, corresponden a los Ejecutivos y los Tiempos de Atención. La Figura N°9 muestra el resultado final del modelo de ecuaciones estructurales para el canal presencial, en el que integra la oferta de valor en su relación con la confianza del ciudadano. En él se revela la incidencia que tienen el servicio y los productos tanto en la oferta de valor de ChileAtiende, en la construcción de la confianza de sus usuarios como en la recomendación y las expectativas de tener una experiencia satisfactoria. Este modelo es diferente al que se presenta en la Figura N°3 del presente informe, ya que representa un modelo conceptual de referencia para la evaluación de la satisfacción de los

ciudadanos con los servicios como base para la construcción del modelo final una vez realizada la fase cuantitativa.

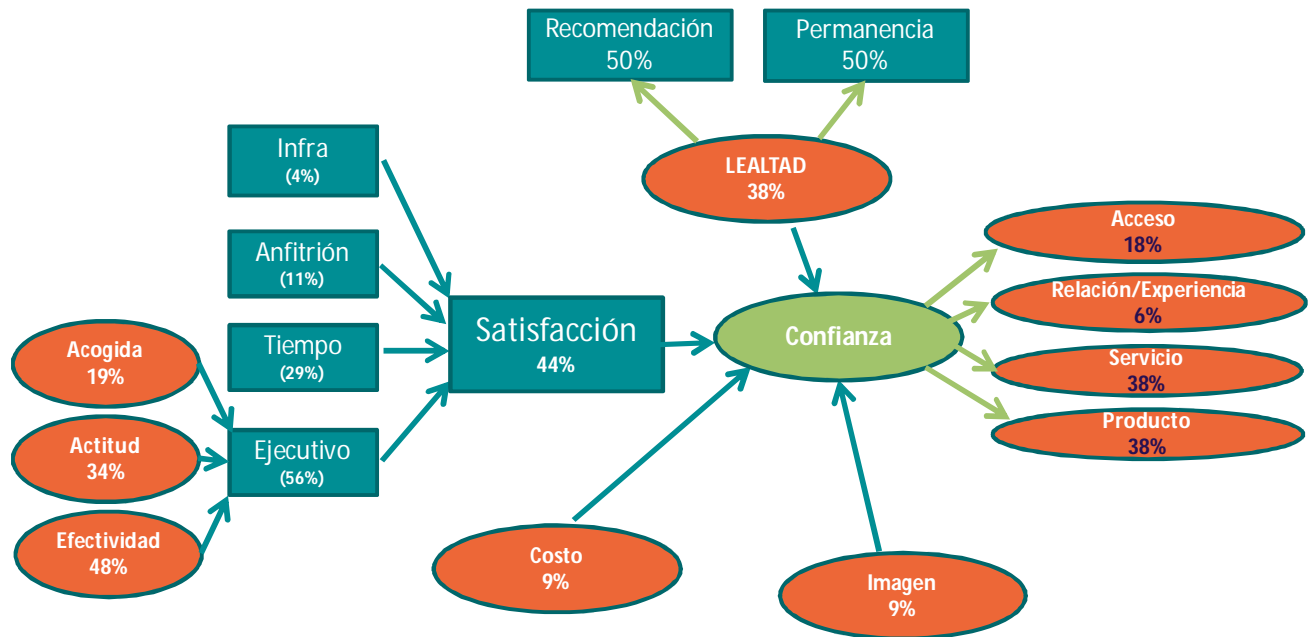


Figura N°9

- el modelo SEM fue aplicado a diversos segmentos, logrando detectar diferencias en las incidencias de las variables en cuando a generar e impactar en confianza y la satisfacción. La Tabla N°2 muestra por ejemplo que para las mujeres y las personas con menor nivel de educación formal aumenta la importancia de la Relación/Experiencia, reduciendo la incidencia de la variable Producto. El Servicio tiene importancia homogénea en estos segmentos. De esta forma, se logran identificar distintos perfiles con valoraciones diferentes respecto a la incidencia de las medidas y construidas en el estudio. Esto muestra que el cliente de ChileAtiende no es homogéneo.

Construcción de Confianza	Todos	Mujeres	56+	Ed. <= Básica	Usa Internet
Acceso	18%	30%	32%	27%	22%
Relación / Experiencia	6%	27%	10%	29%	13%
Servicio	38%	25%	30%	34%	33%
Producto	38%	18%	27%	10%	32%

Impacto en Confianza	Todos	Mujeres	56+	Ed. <= Básica	Usa Internet
Satisfacción	44%	36%	48%	29%	62%
Lealtad	38%	34%	31%	22%	20%
Costo	9%	9%	9%	23%	1%
Imagen	9%	21%	12%	27%	17%

Impacto en Satisfacción	Todos	Mujeres	56+	Ed. <= Básica	Usa Internet
Infraestructura	4%	3%	4%	0%	7%
Bienvenida	11%	17%	21%	9%	17%
Tiempos	29%	35%	35%	32%	28%
Ejecutivo	56%	45%	40%	58%	49%

Base ponderada 3122 2100 1417 993 1345

Satisfacción Neta	Todos	Mujeres	56+	Ed. <= Básica	Usa Internet
Satisfacción inicial	65	67	72	70	59
Infraestructura	55	53	67	60	47
Bienvenida	90	89	93	90	89
Tiempos	78	77	82	81	74
Ejecutivo	85	84	89	89	79
Satisfacción final	74	74	80	79	68

Tabla N°2

b) Oportunidades de mejora:

b.1. Difusión

- Difusión de resultados y comunicación de las mejoras a realizar: de acuerdo a las mejores prácticas internacionales, para apoyar la generación de una cultura de servicio centrada en los ciudadanos, es altamente recomendable comunicar masivamente los resultados del presente estudio y las mejoras que se están efectuando o que se están evaluando realizar a futuro. Se recomienda planificar esta actividad en un contexto de mayor alcance, proyección en el tiempo, y donde las personas se sientan dueñas de brindar la mejor experiencia a los ciudadanos.

b.2. Infraestructura

- Es altamente recomendable que en relación a las mejoras en infraestructura y bienvenida detectadas en algunas sucursales, se formulen y realicen en la perspectiva de alinearse con el fortalecimiento de la gestión del ejecutivo y los tiempos de atención, dado que son éstas últimas son las dimensiones que mayor incidencia tengan. La Figura N°10 muestra el mapa de mejora para la dimensión evaluada respecto a la infraestructura (ver más detalles en Informe N°4, gráfico N°25, p28.).

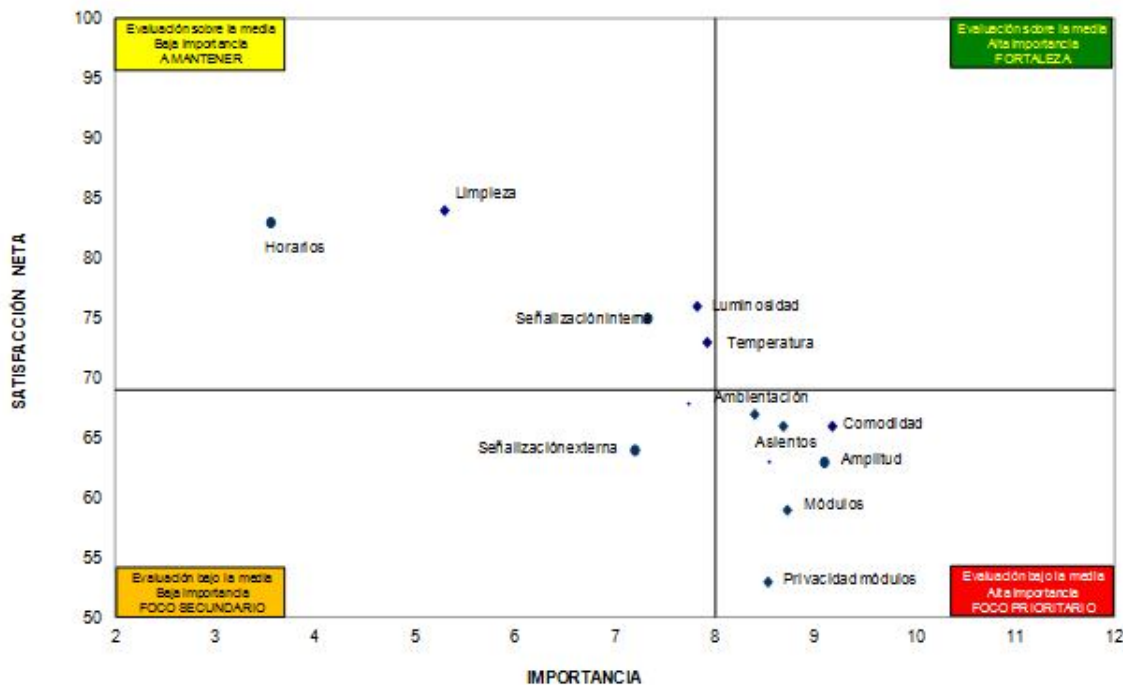


Figura N°10

- Los Focos Prioritarios de Mejora para Infraestructura son Ambientación, Disponibilidad y Comodidad de Asientos, Comodidad de las áreas de espera y Atención, Amplitud, Cantidad de Módulos Atendiendo y Privacidad de los Módulos



de Atención (ver Informe N°4, sección IV, g, p42. para detalles de resultados por centro de atención).

- Continuar desarrollando la capilaridad de ChileAtiende, desarrollando alianzas con aquellos servicios públicos que más derivación realizan a este canal, mediante la habilitación de infraestructura en cohabitación con ellos, y en modalidad móvil para aquellas comunas más alejadas.

b.3. Modelo de atención

- Formación en calidad de servicio y mejoramiento continuo: diseñar y ejecutar mallas de capacitación, que utilicen como base modelos de atención y los mapas de mejora desarrollados en el Informe N°4 para asegurarla calidad del servicio y se enfoquen en las dimensiones más valoradas por los ciudadanos según los perfiles más relevantes detectados en este estudio.

- Desarrollar las iniciativas de mejora entrenando al personal de contacto con los usuarios / clientes, focalizado en el aseguramiento de una alto nivel en la entrega de servicios de calidad a los ciudadanos que los utilizan. Se recomienda tener como referencia la guía desarrollada por el Institute for Citizen-Centred Services de Canadá (más información en “A How-to Guide for Service Improvement Initiatives, Mayo 2007).

La Figura N°11 corresponde al mapa de mejora respecto a la atención del Ejecutivo de Atención del canal presencial y muestra que el foco debe estar centrado en la eficacia, es decir, en el conocimiento sobre los trámites, la entrega de información necesaria y suficiente y de soluciones oportunas (ver más detalles en Informe N°4, gráfico N°29, p36.).

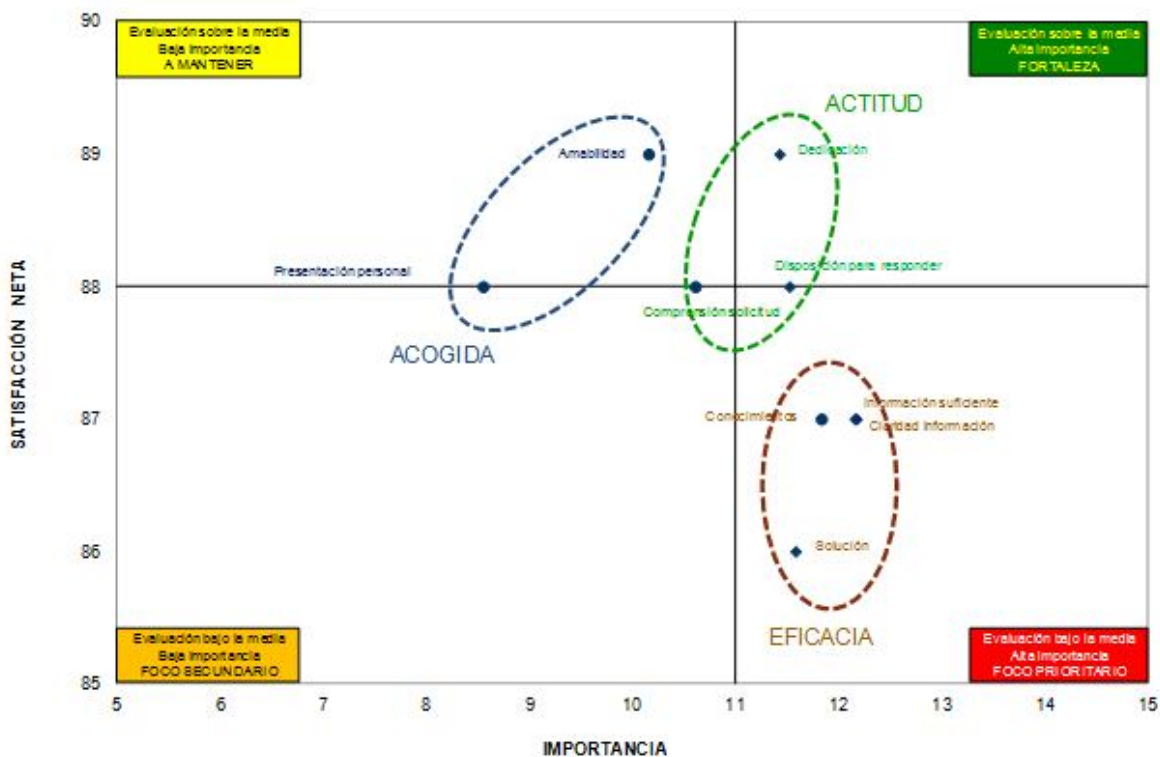


Figura N°11

Lo anterior es particularmente importante dada la alta incidencia que posee en Ejecutivo de Atención en la satisfacción de los ciudadanos con los servicios que entrega ChileAtiende a través de su canal presencial. Esto queda demostrado en el modelo de ecuaciones estructurales realizado para la determinación de las incidencias de las variables medidas (ver Figura N°9).



b.4. Seguimiento

- Centralizar algunas funciones de la gestión del servicio, tales como el seguimiento para en el procedimiento para dar respuesta a trámites y/o solicitudes de información pendientes. El estudio demostró que los niveles de satisfacción son más bajos cuando los trámites o necesidades de información no se resuelven en la primera interacción.

- Lo anterior implica desarrollar capacidades a nivel central como la articulación de una red de “resolutores” que se coordinen, sobre la base de acuerdos formales con los organismos del Estado en convenio con ChileAtiende y se asegure un cierre oportuno y conforme de los trámites pendientes.

- Adicionalmente, se abre la oportunidad de ampliar la función del canal telefónico para realizar estas labores de seguimiento y continuar perfeccionando su labor, adhiriéndose a estándares internacionales para el manejo de centros de llamados. Se recomienda centrarse en el corto plazo en la gestión del abandono, monitoreo y calibración. Se hace deseable evaluar las capacidades de la actual planta telefónica.

b.5. Mediciones periódicas

- Respecto a la medición de la satisfacción de los ciudadanos con los servicios que entrega ChileAtiende, se recomienda complementar la medición estratégica (como lo es presente proyecto) con mediciones tácticas de con estudios transaccionales y auditorías de aseguramiento de calidad (como la inspección de la aplicación de los protocolos de atención). En el Anexo n° IV del presente informe se desarrolla una propuesta para desarrollar un sistema de medición que integre todo estos elementos.

b.6 Multicanalidad



- Aumentar la sinergia entre los canales de atención (multicanalidad) soportando con tecnología y mecanismos de información integrados para hacer más eficiente y efectiva la atención para los ciudadanos. Es importante considerar la multicanalidad en la formación del personal en contacto.

Estas son algunas de las recomendaciones (que se detallan más adelante en la sección III de este informe) que surgieron en la fase de realización del análisis de datos mediante el uso del modelo SEM y los cruces de variables construidas y perfiles definidos.

Tal como se expresó al inicio de esta fase, el análisis realizado logró detectar importantes hallazgos como también visualizar oportunidades de mejoras que permitirán continuar proyectando la imagen y la calidad de los servicios que entrega ChileAtiende a los ciudadanos.

Finalmente la metodología utilizada para la realización del estudio fue clave para la entrega de información de alta calidad para la gestión de la calidad de los servicios que entrega ChileAtiende a los ciudadanos. Lo anterior no habría sido posible de no haber contado con equipos de trabajo que cumplieron rigurosamente las etapas del estudio y que trabajaron en estrecha coordinación colaborando activamente en el logro de cada uno de los objetivos y desafíos planteados.

a. Conclusiones sobre los resultados del estudio

La implementación de la red de atención “ChileAtiende” para concentrar y gestionar la oferta pública de servicios y beneficios del Estado, ha resultado exitosa desde el punto de vista de su capacidad para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y generar una



imagen de marca que agrega valor en cuanto a su oferta. **Esto transforma a ChileAtiende en un gran activo a proyectar**

Lo anterior queda demostrado por los excelentes resultados obtenidos en el estudio del canal presencial (sucursales) y telefónico (101), sobre todo si se comparan con los que se obtienen en servicios “similares” del sector privado y si se considera que es la primera vez que se mide la satisfacción de los ciudadanos con los servicios que entrega ChileAtiende.

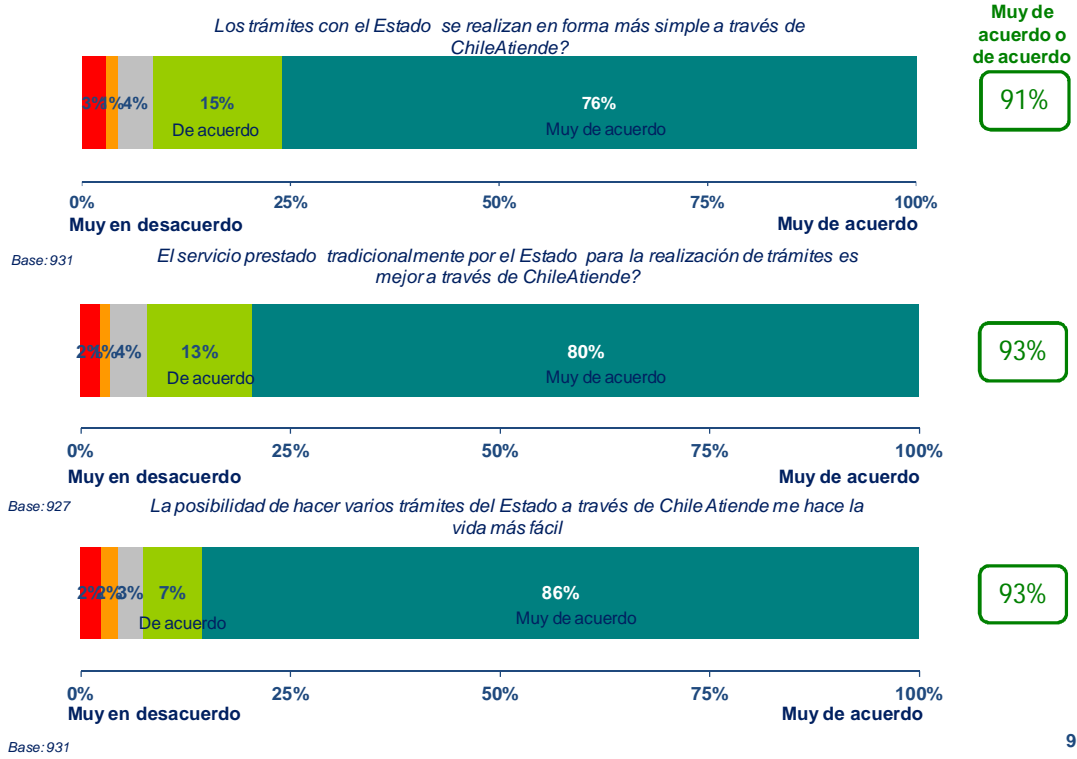
Por otra parte la percepción de marca que ha generado ChileAtiende en los ciudadanos que han ocupado ambos canales de atención, apoyan los lineamientos estratégicos de la gestión de la Unidad de Modernización del Estado porque:

- a) Los ciudadanos consideran que ChileAtiende les hace la vida más fácil.
- b) Valoran favorablemente la calidad del servicio entregado, el proceso de atención (personas y tiempos) y la cercanía y facilidad para acceder a sus canales, y
- c) Recomendarían definitivamente los servicios que entrega ChileAtiende y los volverían a ocupar cuando fuese necesario.

La Figura N°12 muestra las percepciones de las personas en cuanto a la imagen que les evoca ChileAtiende para el canal telefónico; lo mismo ocurre para el caso del canal presencial.



Figura N°12



El análisis realizado permitió visualizar la existencia de diversos tipos de públicos que asignan diferentes valoraciones a atributos relacionados a la oferta de valor de ChileAtiende, la construcción e impacto en la confianza y en la satisfacción. Estos resultados indican la necesidad de seguir profundizando en los modelos de atención y generar estándares y protocolos comunes pero diferenciados.

En ambos canales de atención, el Ejecutivo de Atención y los Tiempos fueron en general variables muy bien evaluadas, y en el caso particular del canal presencial son las que mayor incidencia en la satisfacción de los ciudadanos con los servicios de ChileAtiende (ver mapa de mejora para el canal presencial en la Figura N°13). Los productos y servicios entregados son los factores más importantes en cuanto a su oferta de valor.

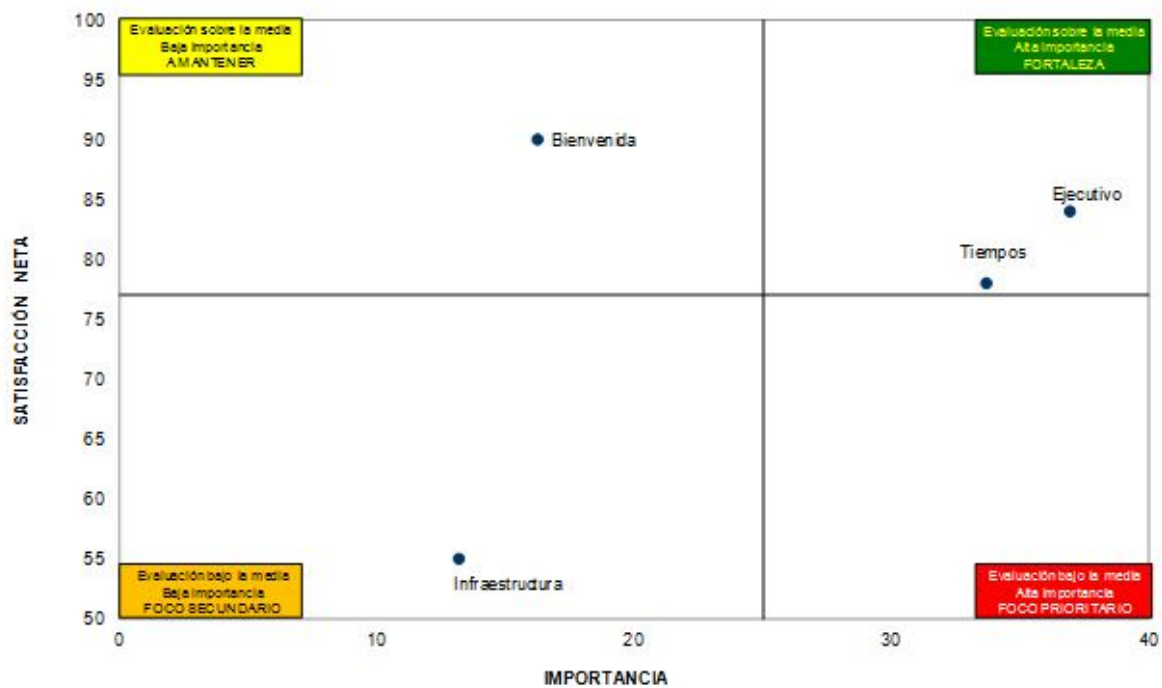


Figura N°13



El gráfico anterior indica que, si bien los dominios de infraestructura y bienvenida tienen una menor importancia relativa, éstos inciden en un mayor impacto en el fortalecimiento integral de la gestión. Por lo tanto, las mejoras en los dominios infraestructura y bienvenida deben alinearse con la efectividad de los ejecutivos de plataforma y los tiempos de atención.

El estudio demuestra que existe un área de oportunidad en cuanto a la sinergia entre los canales de atención (multicanalidad), como también la necesidad de evaluar la centralización del registro, seguimiento y cierre de requerimientos de información y/o trámites pendientes o reclamos. En general los ciudadanos que fueron derivados o que no lograron hacer el trámite en la primera visita presentan evaluaciones más bajas en cuanto a satisfacción.

Esto permitirá contar con una trazabilidad completa de los servicios y avanzar hacia el desarrollo de una red de resolutores en caso que entregue a los ciudadanos una solución oportuna.



III. RECOMENDACIONES PARA EL CONTINUO PERFECCIONAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE ENTREGA CHILEATIENDE

Tomando como base toda la información procesada en los informes anteriores y las reflexiones realizadas entre los equipos de la Unidad de Modernización del Estado e IPSOS Chile, a continuación se presentan las recomendaciones de corto (Tabla N°3), mediano y largo plazo (Tabla N°4) para el continuo perfeccionamiento de la calidad de los servicios que entrega Chile Atiende.

Recomendaciones de corto plazo		
	Canal Presencial (sucursales)	Canal Telefónico (101)
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar plan de mejoramiento en infraestructura enfocado a las sucursales peor evaluadas para mejorar la atención del ejecutivo y reducir los tiempos. Reorganizar los layout de las sucursales en general para separar los espacios de espera y de atención y hacerla más privada. Reforzar con móviles la atención en lugares de difícil acceso o remotos y/o expandir la capilaridad de ChileAtiende en cohabitación con otros servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar la capacidad del canal telefónico para realizar llamadas a los ciudadanos cuyas solicitudes o trámites hayan quedado pendientes Acortar el largo del menú de opciones para reducir el tiempo que demora el ciudadano en tomar contacto con un ejecutivo. Promover la contactabilidad con los ejecutivos de atención modificando el IVR para que en cualquier momento del menú se pueda tomar contacto con ellos.
Modelos de Atención	<ul style="list-style-type: none"> Profundizar la mejora en la atención del canal presencial, sobre la base del modelo propuesto en el Anexo I y enfocarla en los aspectos vinculados a la acogida y la eficacia del ejecutivo. Desarrollar modelos de atención específicos, por ejemplo con foco en personas mayores de 55 años. Considerar el modelo de atención para el diseño de las mallas de formación para la certificación de competencias del ejecutivo de atención. Tomar el modelo de atención mejorado para rediseñar los protocolos de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> Profundizar la mejora en la atención del canal telefónico sobre la base del modelo propuesto en el Anexo I y enfocarla en los aspectos vinculados a la acogida y la eficacia del ejecutivo. Desarrollar modelos de atención específicos, por ejemplo con foco en personas menores de 55 años. Considerar el modelo de atención para el diseño de las mallas de formación para la certificación de competencias del operador telefónico. Tomar el modelo de atención mejorado para rediseñar los protocolos de atención.

Soprote	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar los productos o prestaciones en convenio (evitar la derivación) • Disponer de pantallas en los espacios de espera para informar y educar a los ciudadanos respecto a los servicios que entrega ChileAtiende (foco en multicanalidad). • Continuar capacitando a los ejecutivos de atención en el uso de los canales telefónicos y web (multicanalidad). Seguir reforzando la calidad del proceso de bienvenida en las sucursales (foco en > 55 años). • Reforzar las mallas de capacitación a los ejecutivos una atención diferenciada según los diversos tipos de públicos detectados en este estudio y los estándares y protocolos a utilizar. Para esto es clave el uso de los modelos de atención. • Seguir capacitando a los ejecutivos en aquellos trámites nuevos que se vayan liberando o que tengan una mayor frecuencia de uso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar capacitando a los operadores telefónicos en el uso del canal presencial y poner especial énfasis en el canal web (multicanalidad) • Desarrollar capacidades para monitorear las llamadas telefónicas y calibrar oportunamente la atención de los operadores. • Continuar fortaleciendo las capacidades para una adecuada gestión de la tasa de abandono. • Seguir capacitando a los ejecutivos en aquellos trámites nuevos que se vayan liberando o que tengan una mayor frecuencia de uso. • Realizar una auditoría de diagnóstico al call center e identificar brechas para la adopción del estándar COPC
----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla N°3

Recomendaciones de mediano y largo plazo		
	Sucursal	Telefónico
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitar módulos de auto atención integrados en las sucursales que permitan acceder al canal web y telefónico. • Continuar reforzando la infraestructura para mejorar la atención de los ejecutivos y los tiempos para prestar el servicio. • Continuar evaluando y desarrollando la capilaridad de los servicios que entrega ChileAtiende. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las capacidades de la central telefónica para la adopción del estándar COPC (Customer Operations Performance Center) en función del diagnóstico realizado. • Planificar e implementar la adopción del estándar COPC en la gestión de las operaciones de contacto del canal 101 con los ciudadanos. • Continuar extendiendo y centralizando la función del seguimiento a servicios pendientes y gestión de reclamos en el canal telefónico.

Modelos de Atención	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar la capacitación de los ejecutivos de atención sobre la base del modelo de atención propuesto en el Anexo I para avanzar hacia el desarrollo de un servicio ideal • Continuar profundizando el modelo de atención para el canal presencial y avanzar hacia la construcción de un servicio ideal. • Tomar lo anterior para el rediseño de los protocolos de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar la capacitación de los operadores telefónicos sobre la base del modelo de atención propuesto en el Anexo I para avanzar hacia el desarrollo de un servicio ideal • Continuar profundizando el modelo de atención para el canal telefónico y avanzar hacia la construcción de un servicio ideal • Tomar lo anterior para el rediseño de los protocolos de atención.
SopORTE	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar la metodología para la planificación e implementación de iniciativas de mejora en servicios de ICCS (Institute for Citizen-Centred Services; ver Anexo III) • Capacitar a los principales responsables por los servicios que entrega el canal presencial en una metodología de mejoramiento continuo. • Crear y articular centralizadamente una red de resolutores internos para la gestión y cierre de servicios inclusos. • Continuar fortaleciendo el Sistema de Atención de ChileAtiende y en la integración de los diversos organismos públicos. • Evaluar la adopción de un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001) de los servicios que entrega ChileAtiende a través de su canal presencial. • Implementar un sistema de medición de calidad de servicio transaccional y relacional para el canal presencial. • Establecer metas de calidad de servicio diferenciadas según el tipo de sucursal y realidad de cada una de sus dimensiones medidas. • Desarrollar un programa de reconocimiento a empleados del canal presencial • Desarrollar un programa de comunicaciones para informar sobre la gestión de la calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la adopción del estándar COPC (Customer Operations Performance Center) como modelo que incluye las mejores prácticas para una gestión específica de las operaciones de contacto con clientes. • Evaluar la adopción de un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001) de los servicios que entrega ChileAtiende a través de su canal telefónico. • Evaluar la posibilidad que las llamadas hechas desde celulares sean gratuitas. • Implementar un sistema de medición de calidad de servicio transaccional y relacional para el canal telefónico. • Establecer metas de calidad de servicio tomando como base los KPI que propone gestionar el estándar COPC. • Desarrollar un programa de reconocimiento a empleados del canal telefónico. • Desarrollar un programa de comunicaciones para informar sobre la gestión de la calidad del servicio.

Tabla N°4

La implementación eventual de estas recomendaciones requiere de una adecuada gestión del cambio y de un liderazgo que sea capaz de alinear a un conjunto de organismos públicos para que la entrega de productos y servicios respondan a los requerimientos de los ciudadanos en cuanto a su satisfacción.

La Figura N°14 muestra un modelo de 3 niveles para visualizar los principales focos en cada uno de ellos. A nivel directivo por ejemplo su foco será establecer una cultura de servicio orientada al ciudadano, tomando la su retroalimentaciones en las decisiones estratégicas y reforzar el tema de la calidad de servicios permanentemente a través de las comunicaciones.



Figura N°14

Con la implementación de estas recomendaciones se puede lograr hacer madurar y evolucionar la gestión de la calidad de los servicios que entregan los canales presencial y telefónico de ChileAtiende, y continuar proyectando la excelente imagen que este organismo se ha ganado en cuanto a su capacidad para satisfacer a los ciudadanos que utilizan sus servicios.



IV. COMENTARIO FINAL

Se ha realizado un trabajo profundo y riguroso para entender las percepciones, expectativas, necesidades y evaluaciones que realizan los ciudadanos respecto a los servicios que entrega ChileAtiende.

Además de los excelentes resultados obtenidos por los canales presencial y telefónico, el estudio ha entregado herramientas de gran valor agregado para que ChileAtiende continúe proyectando y desarrollando su actual imagen de buen servicio.

En efecto, el trabajo realizado logró sistematizar la metodología que ha sido resumida en el presente informe y que a nuestro juicio constituye el principal capital que ha dejado la realización del estudio.

Lo anterior no habría sido posible de no haber contado con un equipo de trabajo conjunto entre la Unidad de Modernización del Estado y la división Loyalty de IPSOS Chile, que estuvo en todo momento sincronizado y coordinado para la ejecución de las distintas etapas del estudio y dispuesto a entregar lo mejor de su creatividad y profesionalismo.

En síntesis, los resultados del Estudio ratifican con resultados válidos y confiables que la estrategia de concentrar y gestionar la oferta pública de servicios y beneficios del Estado a través de la red de atención de ChileAtiende, ha resultado exitosa, con impactos relevantes en:

Valor público, desde el punto de vista de su capacidad para satisfacer las necesidades de los ciudadanos; mayor eficiencia en la gestión del Estado; y generar una imagen de marca que agrega valor en cuanto a su oferta.

Confianza de sus usuarios de ChileAtiende, transformándose en un gran activo a desarrollar y proyectar en el tiempo, sobre la base de una serie de recomendaciones, métodos y herramientas para lograrlo, como las que se sugieren en este informe.

V. ANEXO I: MODELOS DE ATENCIÓN PARA DESARROLLAR Y MEJORAR EL SERVICIO

Modelo de Atención para el Desarrollo y Mejora del Servicio en el Canal Presencial

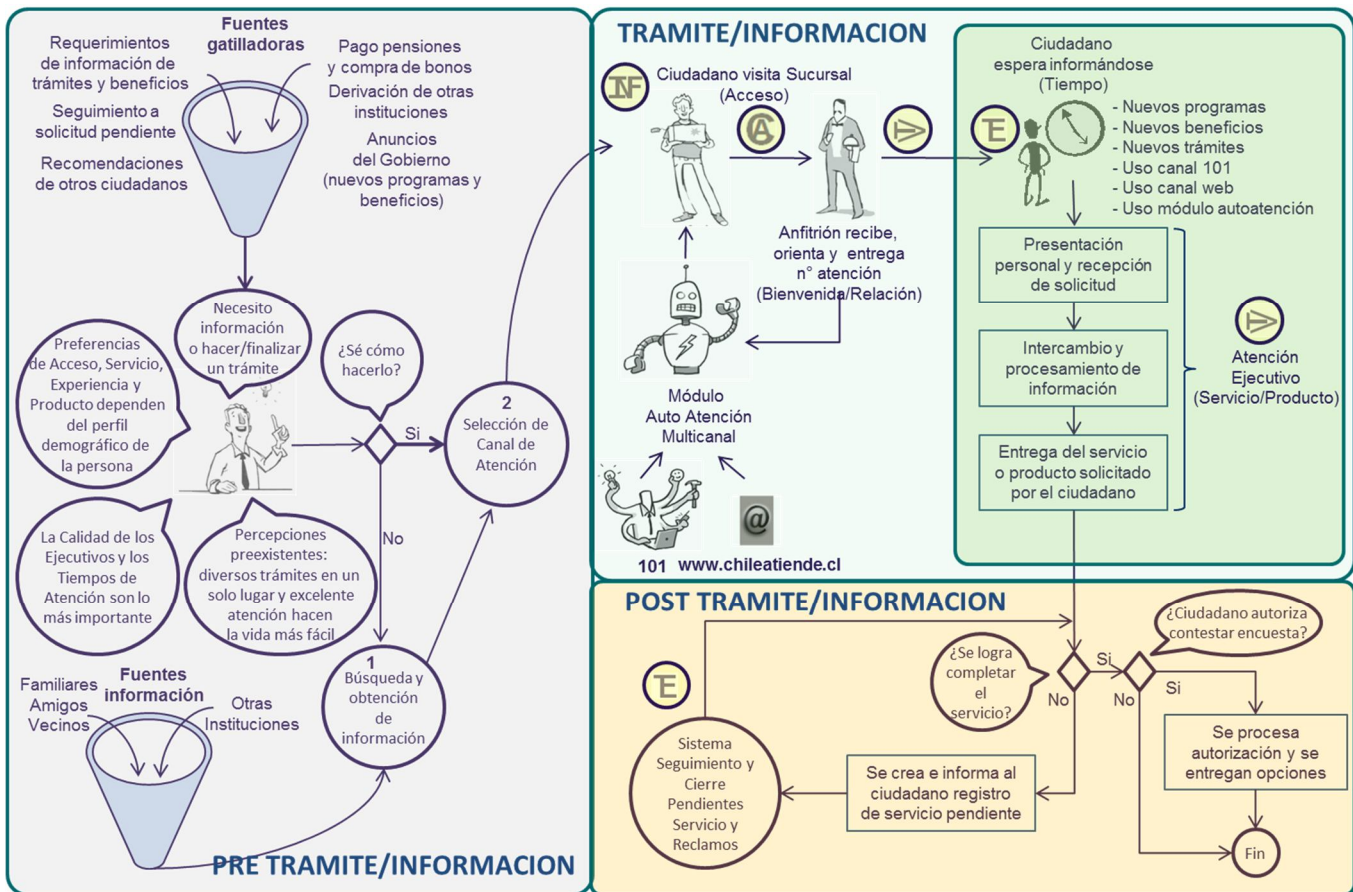


Figura N°15



Uno de los productos importantes de este estudio se refiere a los modelos de atención construidos a partir del mapa de experiencia sumado a los hallazgos de las fases de la investigación cualitativa y cuantitativa. La Figura N°15 muestra un modelo propuesto para el canal presencial es el que se divide principalmente en 3 bloques:

- Pre-Trámite: muestra las variables y sus relaciones con las cuales el ciudadano opera cuando se trata de realizar un trámite o buscar información sobre cómo realizarlo o darlo por finalizado. De acuerdo al estudio, en general este canal es ocupado en la actualidad principalmente por personas mayores de 55 años, que saben cómo realizar un trámite dado que han realizado un proceso de búsqueda de información o han tenido una experiencia previa entre otros factores. Todo esto conduce a la selección del canal presencial. Esta situación cambiará en la medida que se incorporen más servicios del Estado entregados por ChileAtiende

- Trámite: el estudio muestra la importancia que tiene el proceso de bienvenida y orientación, la que se debe reforzar esta etapa con módulos de auto atención multicanal, como el proceso de atención propiamente tal. La atención del ejecutivo de atención de plataforma es la dimensión de mayor incidencia en la satisfacción de los ciudadanos con los servicios que entrega ChileAtiende como lo demostró el análisis cualitativo. Además se integran las variables detectadas en la fase de investigación cualitativa como lo son la infraestructura, la accesibilidad, aspectos transversales como el trato, la amabilidad y los tiempos de espera. Por esta razón es que esta componente se ha destacado como una parte relevante del modelo de atención.

- Post trámite: también ha quedado demostrado en los análisis efectuados, se ha detectado que es altamente recomendable desarrollar capacidades para realizar seguimiento y solicitudes de información o trámites que hayan quedado pendientes. El



estudio muestra que las personas que realizan seguimiento a sus trámites o son derivados muestran menores niveles de satisfacción.

En consecuencia este modelo de atención para el canal presencial puede utilizarse como herramienta para seguir mejorando el servicio, como también como una base para diseñar los programas de formación de los ejecutivos de atención, para rediseñar los protocolos de atención entre otros. La mejora continua de este modelo inicial puede derivar rápidamente en la definición del modelo ideal de servicio.

Modelo de Atención para el Desarrollo y Mejora del Servicio en Canal Telefónico

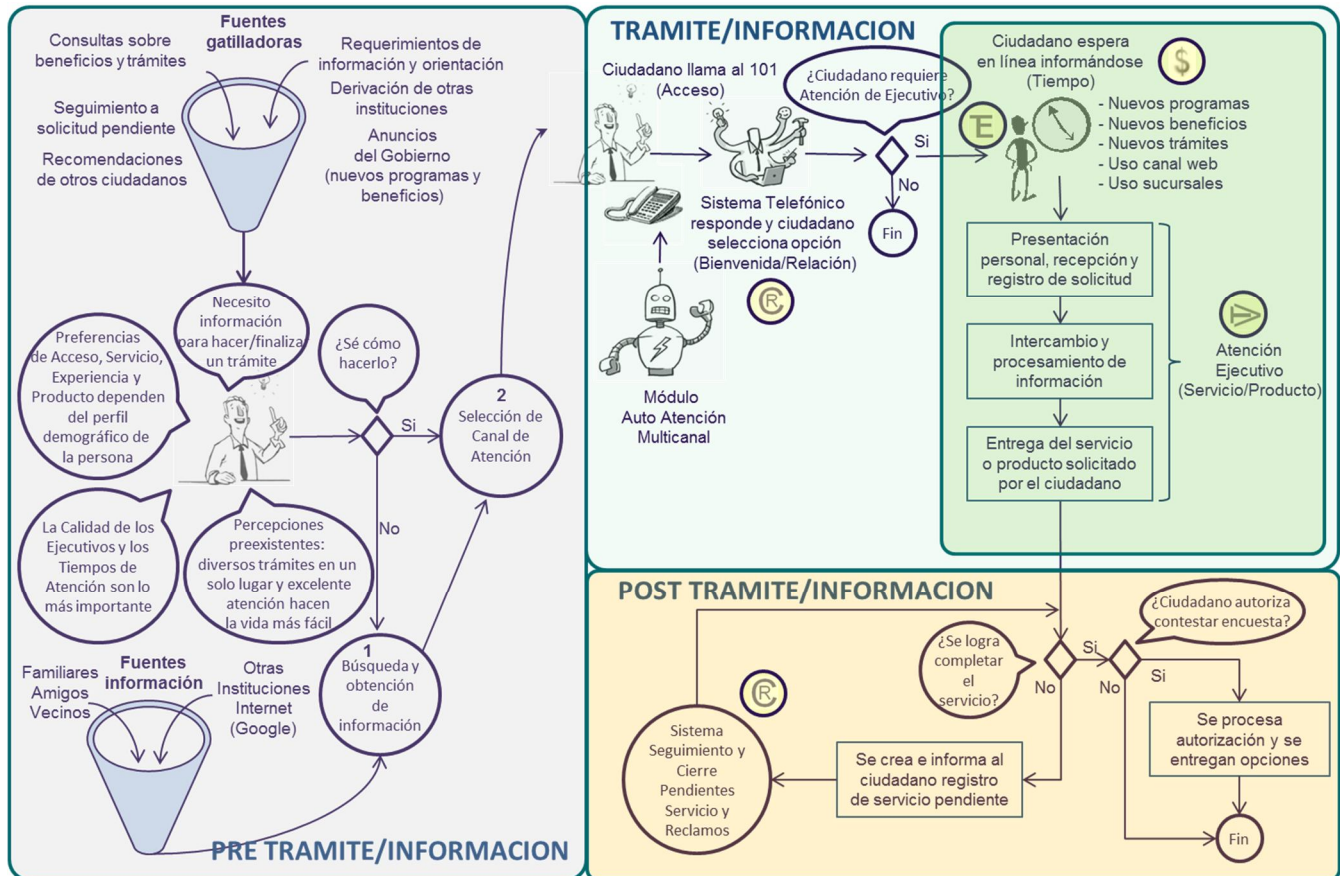


Figura N°16

El modelo de atención para el desarrollo y mejora del servicio en el canal telefónico de ChileAtiende posee las mismas componentes que la estructura del canal presencial. No obstante presenta diferencias en el sentido que el canal telefónico es más utilizado por personas menores de 55 años, que no saben mayoritariamente cómo hacer el trámite y realizan una investigación previa principalmente por internet a través de Google. Con esto



se completa la etapa previa a la realización del trámite para realizar la selección del canal telefónico.

Durante el proceso de realización del trámite, el estudio se identificó la incidencia del menú de opciones en los tiempos de atención como la atención del ejecutivo en la satisfacción de los ciudadanos con los servicios que se entregan a través de este canal.

También vuelve a tomar relevancia aquellas situaciones de servicio donde los ciudadanos están haciendo seguimiento a un trámite pendiente o donde fueron derivados a través del menú de opciones a otros organismos del estado, por lo que se vuelve necesarios completar el proceso de atención con una etapa que logre cerrar el circuito con los ciudadanos.

Adicionalmente, el modelo muestra integradas las variables descubiertas en la fase de investigación cualitativa como lo son el respaldo y control que el ciudadano requiere en el desarrollo del servicio como también los aspectos transversales, la espera y el costo que aparece como un tema relevantes cuando se trata de contactar a este canal desde celulares donde las llamadas no son gratuitas por lo que el tiempo de atención se vuelve más crítico en la satisfacción del ciudadano.

Al igual que en el caso del modelo de atención para el caso del canal presencial, este modelo puede servir de base para el desarrollo de los programas de formación para los ejecutivos de atención, de la infraestructura del sistema telefónico y para el mejoramiento continuo del servicio.

Modelo de Atención para el Desarrollo y Mejora del Servicio en el Canal Web

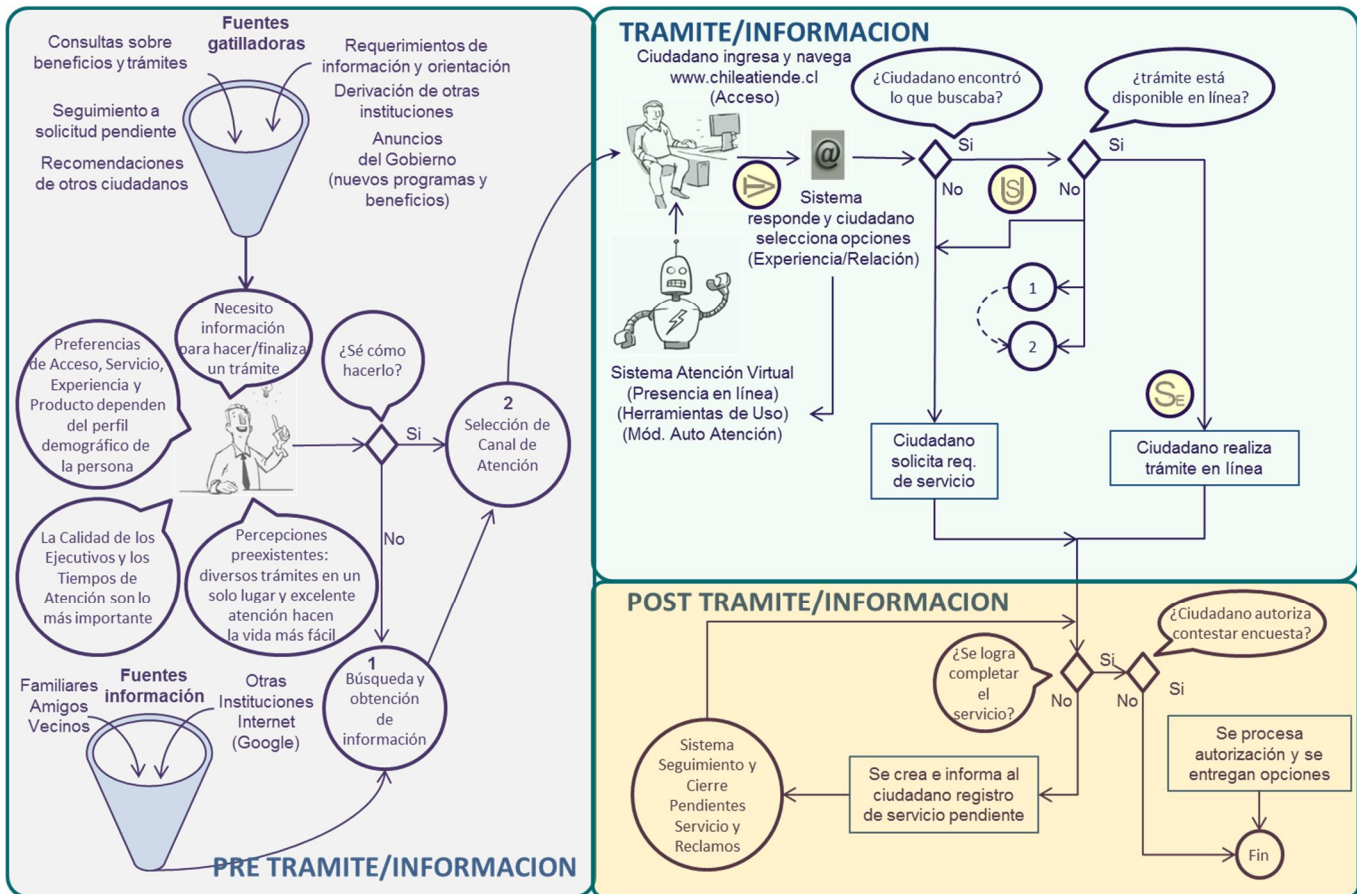


Figura N°17

Si bien el alcance del estudio estuvo enfocado en los canales presencial y telefónico de ChileAtiende, la Figura N°17 propone un modelo para el desarrollo y mejora del servicio en el canal web, donde se refuerzan conceptos tales como la posibilidad de contar con un Sistema de Atención Virtual con presencia en línea, con herramientas para facilitar su uso y la idea de fortalecer este canal para continuar centralizando los diversos trámites de los organismos públicos y desarrollar para el seguimiento de servicios pendientes.

VI. ANEXO II: MODELO DE ATENCIÓN MULTICANAL INTEGRADO

Modelo de Atención Multicanal Integrado para la Gestión de la Información y Trámites del Estado ChileAtiende

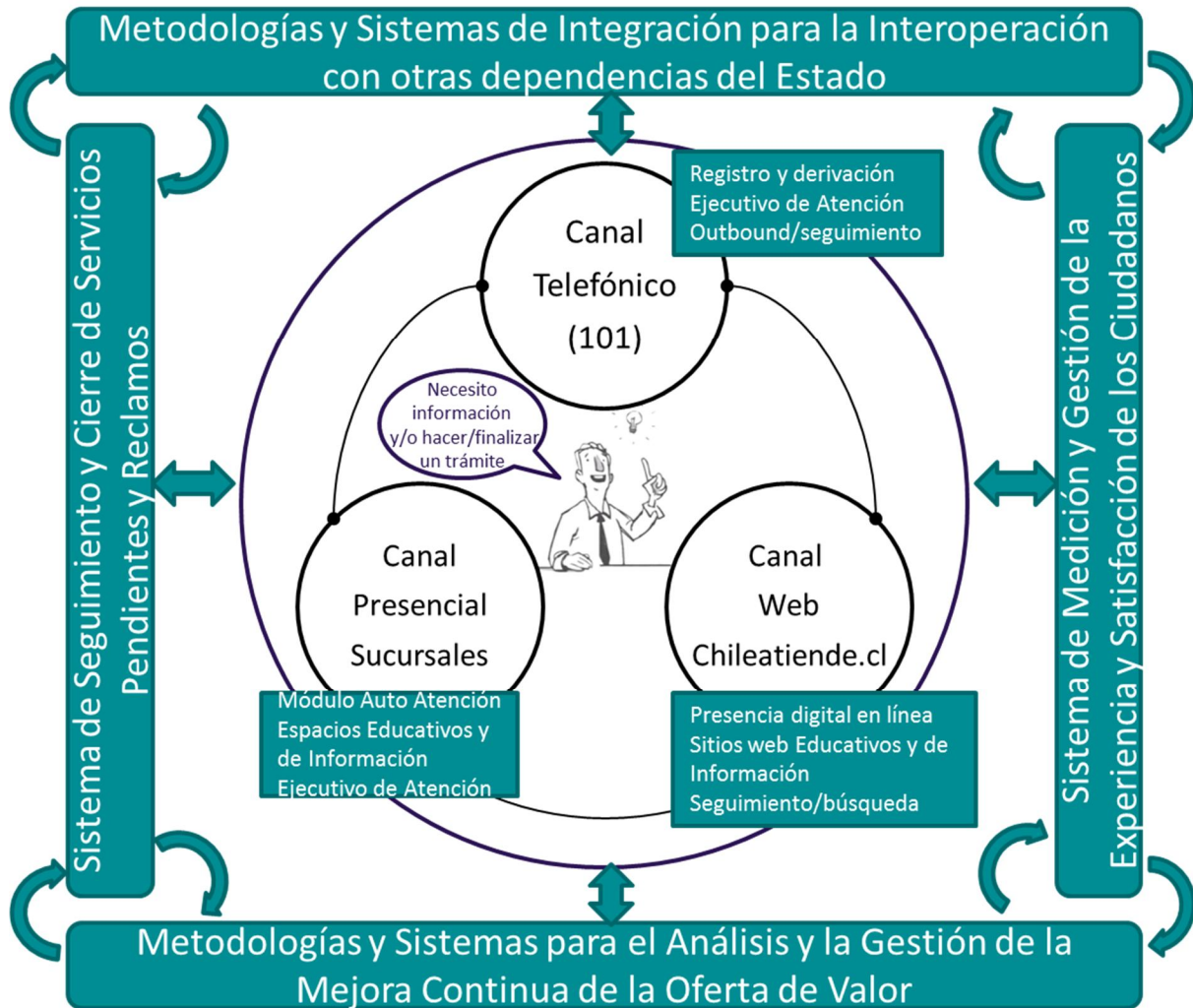


Figura N°18



La Figura N°18 presenta un Modelo de Atención Multicanal Integrado para la Gestión de la Información y Trámites del Estado el cual refuerza las recomendaciones planteadas en este informe y cuyas principales componentes son las siguientes:

-El ciudadano: corresponde al centro y la razón de ser de los servicios que entrega ChileAtiende, quién busca información o requiere de la realización de trámites que son necesarios para su desarrollo futuro.

- Sistema de Seguimiento y Cierre de Servicios Pendientes o Reclamos: el estudio demostró la importancia ser más oportunos en la solución a requerimientos y de enfocarse en aquellos casos que fueron derivados o no se lograron resolver en la primera interacción con el servicio. Para esto reforzar el seguimiento y cierre de servicios pendientes es clave.

- Metodologías y sistemas de integración para la interoperación con otras dependencias del Estado: este eje va en la dirección de continuar avanzando en la digitalización de los trámites que ofrecen los diversos organismos públicos del Estado. Esto permitirá ganar en eficiencia y dejar además como desafío la comunicación y la educación en cuanto al uso de estas herramientas especialmente en aquellas personas mayores de edad.

- Sistema de Medición y Gestión de la Experiencia y Satisfacción de los Ciudadanos: la mejora continua requiere de incorporar la voz del cliente (ciudadano en este caso) en la toma de decisiones, esto se realiza mediante la implementación de sistemas de medición y gestión, los cuales deben integrar estudios con foco estratégico, y otros con foco en lo táctico/operativo. Para conceptualizar esto, se presenta en la Figura N° 12, el marco conceptual de cómo Ipsos propone el diseño de estos sistemas.



Figura N°12

El estado actual de ChileAtiende, y donde se enmarca la presente investigación, son la Etapa Exploratoria y el foco estratégico del Estudio de Relación; el siguiente paso hacia la concepción e implementación de un Sistema de Medición y Gestión propiamente tal, es complementar estas iniciativas (por naturaleza esporádica y de frecuencia 1 vez al año), con las herramientas que permiten gestionar desde lo táctico y continuamente, las agujas que la mirada estratégica fueron definidas como relevantes.

En este sentido, y considerando que ChileAtiende está desarrollando la malla formativa de sus funcionarios de atención a clientes, que la labor del ejecutivo es crucial en determinar



la satisfacción con el servicio (de acuerdo a este estudio) y que ChileAtiende tiene por vocación diferenciarse de la tradicional percepción de los Servicio Públicos burocráticos y de atención deficiente, parece de toda lógica migrar a un sistema que incorpore Estudios Transaccionales (que permitan medir y controlar continuamente las acciones de mejoras desde el punto de vista del ciudadano) y Auditorías mediante la técnica de Cliente Incógnito (que permitan monitorear que los protocolos de atención y el conocimiento de campañas específicas están correctamente desplegados en la línea de atención a los ciudadanos).

Delineando algunos aspectos metodológicos de ambos temas, como herramientas para un futuro diseño específico, se tiene lo siguiente:

- Estudios Transaccionales:

Este estudio debiera enfocarse en el proceso de atención de cada uno de los canales de atención: presencial, con una representación de todos los centros de atención, telefónico y web. Y debe tener la capacidad de generar análisis por tipo de trámite (un nivel de desagregación que el estudio de relación estratégico no alcanza a dilucidar). Para ello se requiere poder utilizar técnicas de recolección de datos costo-efectivas, como las encuestas telefónicas (CATI o IVR) para los Canales Presencial y Telefónico, lo que requiere de parte de ChileAtiende una mejora tecnológica en los sistemas de integración de bases de datos para contar en forma ágil con la materia prima (incluyendo esto la pregunta de si los ciudadanos con teléfono son representativos del universo total, en caso contrario quedaría limitado el método de recolección a una lógica presencial). Mientras que para el Canal Web, se propone invitar aleatoriamente a ciudadanos que hayan entrado a la Web una breve encuesta que permita conocer su grado de satisfacción con su visita.



En cuanto a la entrega de resultados, estos programas requieren de entregas frecuentes de resultados, donde monitorear los evolutivos de los kpi's y los rankings, es fundamental. Para hacer esto en forma eficiente, es común tener sistemas de Web Delivery.

- Cliente Incógnito:

Este tipo de estudios, tiene como foco controlar la correcta ejecución de los protocolos de atención diseñados, lo que se traduce en una herramienta de aseguramiento de la calidad (calidad entregada), y en ese sentido es una metodología de investigación complementaria a los estudios de satisfacción (calidad percibida/satisfacción). Además, es posible usar esta metodología para verificar que las campañas específicas estén correctamente ejecutadas. En el contexto de lo anterior, esta técnica busca registrar en una pauta de observación objetiva, si las conductas de servicio fueron cumplidas o no, siendo los observadores, clientes incógnitos (ciudadano incógnito en este caso) debidamente capacitado.

En el caso de ChileAtiende, un diseño atractivo a proponer es definir una pauta de observación modular, con una sección fija que monitoree el cumplimiento de los protocolos básicos, y otra sección variable que monitoree la aplicación correcta de ciertas campañas específicas según el período del año.

Con estas dos iniciativas, más el estudio estratégico realizado en respuesta a las Bases de Licitación (que incluye la fase cualitativa y el estudio de relación, y que se debería repetir una vez al año), queda completo el Sistema de medición y gestión para la mejora continua con foco en el ciudadano.

VII. ANEXO III: METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS DE MEJORAS EN SERVICIOS PÚBLICOS

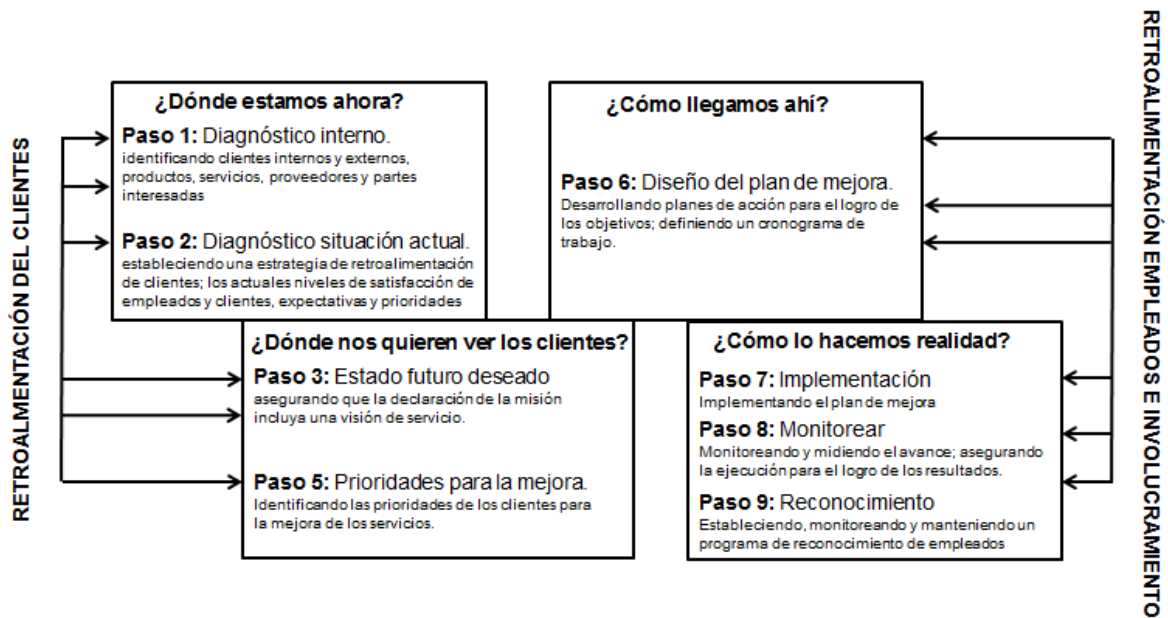


Figura N°13

La Figura N°13 muestra la metodología utilizada por el Institute for Citizen-Centred Services que utilizan los organismos públicos canadiense para la planificación e implementación de iniciativas de mejora en los servicios que entrega a los ciudadanos.

La metodología consiste en el desarrollo de 4 preguntas y 9 pasos interconectados que se siguen para planificar e implementar mejoras en los servicios y centrarlos aún más en los ciudadanos. La metodología facilita a los responsables de los servicios y tomadores de decisiones información valiosa de su desempeño actual y de las estrategias para cumplir con los requerimientos de los clientes.



VIII. ANEXO IV: MODELO DE PLAN DE ACCIÓN PARA REALIZAR MEJORAS EN SERVICIOS PÚBLICOS.

AREAS PRIORITARIAS DE MEJORA – EJEMPLO DE PLAN DE ACCIÓN					
Prioridad 1: reducir la necesidad que los clientes y ciudadanos visiten los servicios públicos explorando nuevos enfoques para la entrega de los servicios.					
	Acciones	Resp.	Plazo	Resultados	Métricas
1.	Reducir llamadas telefónicas para pedir información				
A.	Revisar listado llamadas pidiendo información e identificar brechas	Gte. Servicio al Cliente	Mayo 2013	Informe de revisión de requisitos de información	Resumen hallazgos y brechas
B.	Revisar información de productos según peticiones de clientes	Director de Comunicaciones	Junio 2013	Aumento en la satisfacción por los servicios de información.	Encuesta de satisfacción al cliente
C.	Revisar claridad y completitud de los formularios.	Gte. Servicio al Cliente	Junio 2013	Aumento en la satisfacción por facilidad de uso y completitud del formulario	Encuesta de satisfacción al cliente
2.	Incrementar la disponibilidad de información en todos los canales				
A.	Expandir la información a través de internet en todos los canales	Director de Comunicaciones	Agosto 2013	Sitio web con información disponible de canales	# de documentos digitales disponibles

Este modelo es tomado a partir de la experiencia desarrollada en Canadá por el ICCS (Institute for Citizen-Centred Services) para el desarrollo del plan de acción para la realización de mejoras a los servicios.

En este plan se identifican las prioridades identificadas por los clientes y que se abordarán para llevar a cabo las mejoras, como también las acciones y sub acciones a realizar con sus responsables, plazos, la definición de los resultados esperados de cada una de ellas y la forma en que se medirán.