



Organización de los Estados Americanos
Organização dos Estados Americanos
Organisation des États Américains
Organization of American States

FORO e-GOBIERNO OEA | BOLETÍN



Canadian International
Development Agency

Agence canadienne de
développement international

Canada 

TABLA DE CONTENIDO

▪ EDITORIAL	2
▪ TEMA DEL MES	3
▪ RESEÑAS BIOGRÁFICAS	39
▪ INICIATIVAS IMPULSADAS POR NUESTROS EGRESADOS	43
▪ NOTICIAS	45
▪ ENLACES DE INTERÉS	50

CRÉDITOS

Miguel A. Porrúa
Coordinador e-Gobierno, OEA

José Luis Tesoro
Responsable Foro e-Gobierno, OEA

Javier Sáenz Coré
Indagación de enlaces Web, OEA

Daniela Paoli
Oficial e-Gobierno, OEA

EDITORIAL



Tras cierta idealización acerca de la posibilidad de generalizar el uso de canales “eficientes” (por ejemplo, Internet) en la prestación de servicios públicos, con gradual reducción de canales costosos (como el presencial), la saludable tendencia a ubicar al destinatario como protagonista central de las prestaciones conduce a un resurgimiento de la oferta de múltiples canales. Como consecuencia, el foco de atención del e-Gobierno se desplaza hoy hacia la gestión integral e integrada de distintos canales para satisfacer las necesidades, expectativas y limitaciones de los diversos segmentos de destinatarios de servicios.

En relación a una organización proveedora de servicios, se denomina multicanalidad a una estrategia dirigida a mantener con los destinatarios una interacción que permita cumplir satisfactoria y oportunamente con sus necesidades y expectativas de servicio a través de la combinación de canales más conveniente para cada destinatario; por ejemplo, presencial, telefónico (fijo o celular), correo postal, correo electrónico, página web, redes sociales, mensajería instantánea, centros de atención o sistemas de autoservicio.

El desarrollo de una estrategia de multicanalidad integra tres aspectos: a) establecer los objetivos y principios del servicio desde las perspectivas de los destinatarios y de la organización prestadora, b) evaluar cómo cada posible canal contribuye a concretar los principios y objetivos, y c) inducir la utilización de los canales más efectivos para satisfacer las necesidades y expectativas de los diversos segmentos de la población destinataria.

Los principios básicos de una estrategia de multicanalidad son: a) gestión integral e integrada de los diversos canales, b) atribuciones de los destinatarios en la selección de los canales por utilizar en cada caso, y c) mejora continua de la gestión integrada y de las prestaciones de cada canal. Si bien la multicanalidad aún obliga al ciudadano a buscar al gobierno, este encuentro se facilita por la diversidad de opciones de contacto establecidas. En futuros números, iremos ilustrando cómo las nuevas tecnologías permiten que sea el gobierno el que busque al ciudadano en ese proceso de relacionamiento.

Este número del Boletín, dedicado a e-Gobierno y Multicanalidad, tiene el propósito de aportar elementos de juicio acerca del estado de la cuestión, de los marcos operacionales que se van desarrollando en la materia, así como de algunas experiencias en los países de las Américas.

El equipo de e-Gobierno de la OEA promueve -desde hace varios años- las estrategias de multicanalidad, procurando identificar experiencias probadamente efectivas en determinados países y facilitar su adecuación y transferencia entre gobiernos, con vistas a difundir sus beneficios entre los países de la región.

ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS (OEA)
Secretaría de Asuntos Políticos (SAP)
Departamento para la Gestión Pública Efectiva

GOBIERNO ELECTRÓNICO Y MULTICANALIDAD EN LA INTERACCIÓN CON LOS DESTINATARIOS**1.- INTRODUCCIÓN**

Una revisión de los aportes desde distintas latitudes acerca del uso de canales múltiples para la provisión de servicios con apoyo de TIC, permite apreciar nítidamente que el foco de atención del e-Gobierno se desplaza hoy hacia la gestión integral e integrada de distintos canales para satisfacer las necesidades, expectativas y limitaciones de los diversos segmentos de destinatarios de servicios. Para disponer de un amplio panorama de esta tendencia, sugerimos consultar la sección Enlaces documentales de este Boletín.

Por nuestra parte, hemos reunido un conjunto de elocuentes testimonios acerca de los avances en materia de multicanalidad.

Respecto de Brasil, Roberto Agune y Alvaro Gregorio nos informan acerca de las experiencias de multicanalidad en el Estado de São Paulo, mientras que Danilo Scalet lo hace en relación al Estado de Paraná.

En relación a Canadá, Ester Kaufman (Argentina) nos aporta un conjunto de entrevistas a funcionarios canadienses del "Service Canada", una red integrada de servicios por múltiples canales -con características de "ventanilla única"- con el propósito de maximizar la efectividad y la calidad del servicio desde la perspectiva del ciudadano. Dichas entrevistas presenciales -a Cheryl Fisher, Dave Thompson, Daniel Tremblay, Michèle Jadouin y Richard Rochefort- fueron producto de una beca de investigación in situ dentro del Programa "Understanding Canada".

Desde Colombia, Enrique Cusba García nos ofrece un panorama de los avances asociados al Programa Gobierno en línea, mientras que Diego Cardona (Colombia) aporta una visión de la multicanalidad en apoyo a la atención de poblaciones afectadas por desastres.

Desde Perú, contamos con los testimonios de Jaime Honores (Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática, ONGEI) y de Jaime Reyes (Perú Posible).

Desde Uruguay, Benjamín Liberoff (Asesor del Ministro de Turismo y Deporte, Uruguay) reseña experiencias iniciales de multicanalidad en gestión turística.

2.- ENTREVISTAS

Entrevista a

Roberto Agune**Coordinador del Grupo de Apoyo Técnico a la Innovación (GATI) de la Secretaría de Gestión Pública del Gobierno del Estado de São Paulo****Álvaro Gregorio****Especialista en innovación gubernamental***Por José Luis Tesoro***1.- ¿Cómo surgen las iniciativas de multicanalidad en el Estado de São Paulo?**

En 2006, tras el lanzamiento del portal Cidadao.SP del Gobierno de São Paulo, iniciamos los estudios para la concepción del proyecto Gov 360º. (<http://www.slideshare.net/igovbrasil/centrais360-roberto-agune>) en el cual reunimos los conceptos de “medios cruzados” (“cross media”), servicios públicos y e-Gobierno, como estrategia para presentar al gobierno de manera unificada e independiente de la plataforma de acceso por parte del ciudadano.

Al principio enfatizamos claramente en los servicios de movilidad como oferta de servicios al ciudadano en movimiento. Después extendimos naturalmente la propuesta a la TV digital e interactiva. Con esos focos de atención agrupamos dos proyectos dentro del Gov 360º, uno denominado Perto de Você (Cerca de Tí), con servicios via smartphones, y el Poupatempo (Ahorra tiempo) Digital, utilizando la TV Digital.

En ese mismo proyecto procuramos también unificar el lenguaje del medio impreso y de la comunicación visual en las agencias del gobierno, con el propósito de transmitir una imagen unificada de un gobierno que se comunica con un ciudadano también único, con una presencia más directa y calificada del gobierno.

Aun cuando en aquella época no existía aún una penetración relevante de smartphones en la población, y considerando además que la TV Digital recién se estaba lanzando en Brasil, lo encaramos como un proyecto para el futuro, previendo que la sociedad iría por ese camino.

2.- ¿Cuáles son las experiencias más avanzadas en multicanalidad?

Dado que en 2010 la población del Estado de São Paulo pasó a tener acceso significativo a los medios móviles, en ese periodo también pasamos a considerar la relevancia de las redes sociales en el esquema proyectado de medios cruzados, añadiéndolas a nuestro modelo general de multicanalidad.

Sin embargo, como parte de la comunicación gobierno-ciudadano quedó concentrada en la Secretaría de Comunicación del Estado, los avances en este modelo para la prestación de servicios fueron más conceptuales que prácticos.

Obtuvimos prototipos bastante interesantes, como el de Poupatempo Digital (<http://vimeo.com/3016944>), que inspiró acciones aún restringidas a Internet, como los vídeos interactivos para el Boletim de Ocorrências (registro de incidentes de policía, en <http://www.ssp.sp.gov.br/bo/>) y una versión web para el Perto de Você (<http://www.cidadao.sp.gov.br/servicos.php>). También trabajamos intensamente en redes sociales, aun con dificultades para determinar una dirección integrada para el Gov 360º, que prevemos definir a partir de este año.

Si bien nuestra misión en este proyecto es alcanzar la convergencia de los servicios y de la comunicación, con la multiplicidad de plataformas, gadgets y oportunidades de prestación, tanto en el medio físico como en el digital; los resultados aparecen aún como incipientes y localizados. Sin embargo percibimos nítidamente el fortalecimiento de ese concepto en nuestro gobierno, con la concientización de dirigentes públicos.

De acuerdo con el cronograma del gobierno federal, los servicios interactivos en TV Digital serán posibles a partir de este año. Por tanto estaremos listos para adoptar esa tecnología en los servicios estatales.

3.- ¿Podrían reseñar las características, logros y resultados de algunas de esas experiencias?

Al introducir una visión de comunicación híbrida vinculada a servicios públicos, utilizando los diversos medios y sus diversas variantes como canales para la prestación de esos servicios, trajimos a la luz las dificultades típicas de un gobierno segmentado, entre ellas la redundancia de esfuerzos, la ausencia de sistemas integrados entre secretarías y órganos, la necesidad de revisar procesos para permitir la atención en múltiples ambientes, y –en definitiva- la necesidad de plasmar una nueva concepción de la relación gobierno-ciudadano.

Era previsible que ello implicara –y aún implica- un relevante impacto. Las organizaciones públicas y sus dirigentes necesitan un realineamiento que acompañe el crecimiento de los canales de relación y servicios.

4.- ¿Podrían reseñar un balance de las fortalezas y debilidades de algunas de las iniciativas de multicanalidad?

La buena nueva que tenemos por ahora es la claridad y la favorable disposición con que la problemática es vista hoy en las esferas de decisión del gobierno estadual.

Por otro lado, percibimos un escaso avance en ciertas acciones operacionales que considerábamos de mediano plazo; por ejemplo la creación de bases de datos integrables. A esta altura resulta evidente que el gobierno deberá priorizarlas inmediatamente para promover los avances previstos.

5.- ¿Cuáles son las políticas y planes vinculados con multicanales para los próximos años?

El actual Gobernador destacó en su discurso de asunción (<http://vimeo.com/18876736>) que “la palabra colaboración nunca estuvo tan en boga. Internet, la web 2.0, las redes sociales, los nuevos paradigmas de la sociedad de información y comunicación deben ser canales explorados por nuestro gobierno para avanzar en la relación con la sociedad. Pero deberemos hacerlo de una nueva forma, permitiendo que las personas puedan intervenir más en nuestra

administración, que formulen sugerencias, que nos ayuden a concretar los caminos, que colaboren con nosotros para solucionar los problemas y para mejorar la calidad de vida de los paulistas. La ciudadanía tiene en la tecnología un nuevo aliado y nuestro gobierno quiere aprender junto a la sociedad a navegar por esos nuevos caminos."

Durante este primer semestre estaremos elaborando los Planes de Acción del Gobierno para los próximos cuatro años, para atender e implementar estas directrices con foco en la multicanalidad.

En la Secretaría de Gestión Pública, actualmente a cargo del Diputado Julio Semeghini, quien tiene su carrera pública construida en torno al uso de tecnología en la prestación de servicios públicos, ya se está construyendo el primer proyecto formal de uso de "medios cruzados" para servicios públicos, denominado "gobierno 360º - interactivo". Prevemos que durante este año implementaremos aplicaciones móviles de e-Gobierno concebidas específicamente para esta plataforma.

Entrevista a Danilo Scalet**Director de Tecnología de la Información en Companhia de Informática do Paraná (Celepar), Brasil***Por Beatriz Barreto Brasileiro Lanza***1.- ¿Cómo surgen las iniciativas de multicanalidad vinculadas al e-Gobierno en el Estado de Paraná? ¿Qué factores las impulsan y condicionan?**

Ante todo cabe señalar que las respuestas a esta entrevista están pautadas por el hecho de que los nuevos gestores gubernamentales, que asumieron en enero 2011, están discutiendo las nuevas estrategias de e-Gobierno.

Las respuestas se relacionan con los conceptos que se están considerando en los proyectos de servicios, tales como el tipo de servicios por ofrecer, los destinatarios prioritarios y la propia complementariedad de los canales. En la actualidad, los principales canales que se están utilizando son los ordenadores tradicionales y los dispositivos móviles.

El Portal del Gobierno del Estado de Paraná ha sido considerado como referente para el conjunto de los Estados en Brasil. Fuimos pioneros en la oferta de servicios vía internet, habiendo lanzado nuestra primera página web en 1995. En 1999, cuando la penetración de Internet aún era incipiente, recibimos el premio “Mejor Web de Gobierno en internet” por el conjunto y niveles de servicios ofrecidos a los ciudadanos y a la sociedad. Desde entonces hemos continuado invirtiendo y evolucionando en este canal, por lo que continuamos siendo referencia en la provisión de servicios en la Web.

En cuanto a la disponibilidad de servicios en dispositivos móviles, nuestro gobierno ha concretado diversas prestaciones claves; por ejemplo, la consulta de datos de impuestos e informaciones sobre conductores de vehículos, entre otras.

Sin dejar de considerar los canales tradicionales de atención al ciudadano, nos interesan sumamente las tecnologías móviles. Brasil es líder en América Latina en líneas de telefonía celular habilitadas. La telefonía móvil tiene hoy más usuarios que la fija y viene alcanzando a todos los segmentos de la población. Hoy, con más de 202 millones de aparatos habilitados, tenemos una densidad de 104 aparatos por cada 100 habitantes. Esta infraestructura puede servir de canal de comunicación de doble mano entre el gobierno y el ciudadano, especialmente en los segmentos poblacionales de bajos ingresos, pues el número de aparatos pre-pagados representa el 82% del total del parque habilitado.

2.-¿Cuáles son las experiencias más avanzadas en multicanalidad?

En este momento, dada la reciente asunción de los nuevos gestores, estamos invirtiendo esfuerzos en algunos servicios de consulta, información y servicios del gobierno estadual utilizando tablets y smartphones.

3.- ¿Podrías reseñar las características, logros y resultados de algunas de esas experiencias?

Dado que las estrategias y los proyectos están en proceso de revisión, sería precoz referirse a sus características porque sólo disponemos de información preliminar.

Venimos trabajando con gobierno móvil desde el año 2000, con prospección, desarrollo e implementación de diversas soluciones en esta plataforma. Nuestra principal realización en gobierno móvil fue el proyecto de “Uso Corporativo de SMS en el Gobierno de Paraná”, que en 2006 recibió un premio nacional en la categoría “Iniciativa Exitosa”. Este proyecto fue presentado también, como invitado, en el Government Technology Event, en Canadá. Nuestra estrategia contempla el aprovechamiento de esa experticia y retomar la discusión en gobierno móvil.

4.- ¿Podrías referirte a las fortalezas y debilidades de algunas de las iniciativas de multicanalidad?

La gran debilidad, al menos en nuestro país, radica aún en la baja cobertura o la baja calidad de cobertura de las redes de telefonía móvil en algunas regiones, en perjuicio de las soluciones que dependen de esa tecnología.

La gran ventaja de las plataformas móviles reside en la posibilidad de prestar servicios en cualquier lugar y momento. Los gobiernos tienen la oportunidad de usar tecnologías como PDAs (Asistente Digital Personal), celulares o cualesquiera otros, como canales de provisión de servicios e informaciones al ciudadano. La utilización de esos aparatos por agentes públicos en acciones en campo, o el montaje de unidades móviles de atención, permiten prestar servicios electrónicos a poblaciones anteriormente excluidas. Se trata de una plataforma de comunicación esencial entre el gobierno y el ciudadano.

5.- ¿Cuáles son las políticas y los planes vinculados con la multicanalidad para los próximos años?

Tal como señalé, en este momento se están discutiendo en nuestro Estado las políticas y los planes relativos a la prestación multicanal de servicios. Partiendo de la premisa de que el gobierno estará atento a los avances tecnológicos, prevemos invertir más esfuerzos para ofrecer servicios a través de los medios más apropiados para el ciudadano, considerando la utilización de canales múltiples.

Las investigaciones disponibles muestran que el Estado, en las tres esferas de gobierno, viene explorando aún tímidamente los canales electrónicos móviles para relacionarse con los ciudadanos, con las empresas y con la sociedad. El gobierno puede utilizar esa infraestructura para ofrecer servicios a los ciudadanos, y no sólo considerarla como una “revolución tecnológica”.

Entrevista a**Cheryl Fisher****Director General de Gestión Integrada de Canales de Servicios****Dave Thompson****Director de Innovación en Canales de Servicios, ambos del Área Servicios al Ciudadano de Service Canada****Por Ester Kaufman (*)****1.- ¿Qué es Service Canada?**

Service Canada (SC) es una entidad creada en 2005 dentro del gobierno federal canadiense para mejorar la provisión de servicios gubernamentales. Ofrece a los ciudadanos el acceso a una ventanilla única que contiene una amplia variedad de servicios de programas e iniciativas gubernamentales. Estos servicios se prestan a través de más de 600 puntos de servicios localizados en todo el país, de Centros de Llamadas (Call Centres) y por Internet en www.servicecanada.gc.ca

SC promueve la seguridad y el bienestar de los canadienses asegurando la provisión de servicios costo-efectivos centrados en el ciudadano referidos a todos los programas, servicios y beneficios disponibles en el gobierno para ciudadanos individuales. Se procura que la experiencia de provisión de estos servicios sea amigable, informada y responsable, con una filosofía de servicios basada en “personas sirviendo a personas”.

Compete a SC prestar el servicio de ventanilla única, integrando atención por Internet, comunicación telefónica, y atención presencial. Funciona como un único punto de contacto por medio del centro de llamadas telefónicas (Call Center: 1-800-canada) y del portal Internet del Gobierno de Canadá (www.canada.gc.ca).

Sus objetivos son: a) ofrecer servicios integrados (sin fisuras) con un enfoque centrado en el ciudadano, con base en necesidades efectivamente relevadas; b) generar mayor confianza y seguridad en el intercambio de datos, c) generar ahorros significativos para todas las partes, d) desarrollar la colaboración y la sinergia en la prestación de servicios integrados en red, e) construir una cultura de excelencia en los empleados, profesionalizando a la primera línea de atención administrativa, y f) fomentar el liderazgo.

Entre sus antecedentes pueden señalarse las siguientes motivaciones: a) el gobierno entendió la dificultad de avanzar en la calidad de sus servicios con los modelos de provisión preexistentes, y b) la estrecha conexión verificada entre los niveles de satisfacción de los destinatarios de los servicios y la confianza ciudadana en el gobierno.

2.- ¿Cuáles son las principales diferencias en relación al enfoque tradicional para la prestación de servicios?

Con el enfoque tradicional los servicios se proveen a través de varios departamentos, cada uno con sus propios programas y canales de distribución. Este enfoque origina una serie compleja y fragmentada de programas y servicios.

SC fue creado para mejorar la satisfacción ciudadana con los servicios del gobierno, facilitando el acceso a una amplia gama de programas y servicios. En vez de que el ciudadano deba ir a diferentes oficinas para acceder a los servicios, a través de SC puede acceder a través de una “ventanilla única”.

Los servicios y beneficios disponibles a través de SC han ido expandiéndose sucesivamente. Por ejemplo, SC comenzó ofreciendo el servicio de Seguro de Desempleo y Beneficios Previsionales y con el tiempo amplió su oferta a la obtención de números de Seguridad Social y a los servicios de pasaportes, para sucesivamente ofrecer información general para ciudadanos acerca de programas y servicios de todos los niveles de gobierno.

3.- ¿Pueden ustedes describir el modelo de Service Canada?

Service Canada (SC) provee acceso a información referida a todos los programas del gobierno, servicios y beneficios -a los que la ciudadanía tiene derecho- a través de una red de servicios ubicables y accesibles en un primer y único contacto “one stop”. Es un servicio gubernamental central muy simple y que facilita el acceso rápido a información gubernamental a través de Internet, del teléfono y de la atención presencial.

Se basa en un modelo de desarrollo por niveles, diseñado para responder a un conjunto de requerimientos de servicios en el primer contacto, derivando los casos y consultas complejas a empleados altamente especializados.

El modelo de provisión de servicios por niveles es común en el sector privado, como es el caso de bancos y compañías de seguros. En general, los servicios de SC se basan en enfoques que han resultado manifiestamente eficaces en el sector privado.

Los servicios ofrecidos por niveles están organizados del siguiente modo:

El nivel 1 (Tier 1) está destinado a atender consultas generales y solicitudes de beneficios e información de programas y servicios de todo el gobierno. Los empleados que atienden en el nivel 1 (primer punto de contacto) están entrenados para dar respuesta a una gran variedad de cuestiones relativas a esos programas y servicios, así como para ayudar a los ciudadanos a navegar por los sitios web pertinentes para acceder a lo que necesitan.

La atención en el nivel 1 está disponible a través de la estrategia “clicquee, llame o visite” (“click, call or visit”), que permite a los ciudadanos optar por el canal de su preferencia, de manera que la experiencia sea lo mas sencilla, sin fisuras y directa posible a través de la red multicanal. Cuando se requieren servicios expertos adicionales, los ciudadanos son derivados al nivel 2.

El nivel 2 (Tier 2) es atendido por empleados especializados en responder a consultas y solicitudes de mayor complejidad referidas a programas gubernamentales específicos como pensiones, empleo o inmigración. Para este nivel están disponibles Call Centers especializados y centros de procesamiento.

Todos los empleados de ambos niveles son formalmente entrenados para proveer servicios de excelencia y para proporcionar ayuda a los ciudadanos en caso que la requieran. El modelo está diseñado para maximizar la eficacia del servicio en el primer contacto (“First Contact Resolution”), siempre que sea posible, procurando la mayor satisfacción y la menor frustración de los ciudadanos.

El modelo adoptado cubre –de manera creciente- los requisitos de interoperabilidad, privacidad y seguridad. SC es visto como un canal que proporciona a todos los departamentos y agencias federales una infraestructura común de seguridad para las transacciones electrónicas, para la protección de los datos personales, de las redes del gobierno, de los sitios web y de los procesos informativos. La incorporación de los organismos al sistema SC es voluntaria, ofreciéndoseles soluciones llave en mano. Al concretarse dicha incorporación, cada organismo (ahora llamado “partner”) debe abonar con su propio presupuesto a SC el servicio de provisión de sus servicios.

El modelo contempla, como instancia principal, el fortalecimiento de la información en los sitios web, ya que éstos son la fuente principal de la información que manejan los otros canales. Por otra parte, existe una fuerte inversión en el canal Internet, dado que su uso es creciente y que es el más económico en cuanto a costos; le sigue la atención telefónica (que paga el gobierno), mientras que la atención presencial es la más cara de todas.

4.- ¿Cómo se integra el trabajo de los diferentes canales de atención?

La red integrada de atención opera sobre la filosofía “un ciudadano – una red”. Ya sea que los ciudadanos cliqueen, llamen, o vengán personalmente, SC les proveerá un servicio de excelencia, con información veraz y consistente, a través de empleados informados, amigables y bien entrenados con un enfoque basado en “personas que sirven a personas” como componente central de la experiencia de servicio.

La integración de los canales de provisión de servicios ha resultado en una inversión para mejorar la gestión de la información y aumentar la eficiencia de la red multicanal. Las estrategias de mejora de los servicios son analizadas en el nivel de la “red” y luego son implementadas en los tres canales mejorando la consistencia de la información, facilitando el acceso y aumentando la experiencia positiva para los ciudadanos.

Existe una gran cohesión y una manifiesta conciencia de la interdependencia entre los canales para crear esa experiencia positiva en los ciudadanos. La integración de los canales en una sola red de provisión de servicios fortalece la infraestructura de servicios y permite una creciente afluencia de nuevos servicios y beneficios para ser provistos a través de SC.

5.- ¿Cuáles son las reglas para la línea de atención en los diferentes canales?

En SC toda experiencia de atención al ciudadano en cada canal -Internet, teléfono y presencial- sigue el mismo procedimiento: a) se le da la bienvenida, b) se evalúan sus necesidades, c) se le provee la información o el acceso al servicio o beneficio que requiere en un primer y único contacto, siempre que sea posible, y d) se proporciona ayuda adicional a los ciudadanos que la requieren, se provee acceso adicional a otros servicios y beneficios a los que el consultante tiene derecho (con base en el paquete de servicios por segmentos específicos), información más detallada, o asistencia específica para personas con discapacidades.

SC ha desarrollado un enfoque de servicios específicos para siete segmentos -trabajadores, pueblos aborígenes, personas con discapacidades, tercera edad, inmigrantes, jóvenes, y familias- con base en perfiles de necesidades que guían el desarrollo de las ofertas de servicios, así como el agrupamiento de servicios e información para que accedan a los beneficios que les corresponden por derecho.

SC sirve activamente a los ciudadanos en los dos lenguajes oficiales de Canadá: inglés y francés. Dispone también de equipos de personas para servicios a aborígenes y de proyectos pilotos para servicios multilingües. En la actualidad SC provee atención en 8 lenguas aborígenes y 12 lenguas extranjeras. La información básica acerca de SC y sus servicios en esas lenguas puede hallarse en el enlace servicecanada.gc.ca

La segmentación de los destinatarios permite a SC un mejor conocimiento de las necesidades de los diversos sectores y segmentos de la población de Canadá, lo que le permite proveer información, programas y servicios con creciente relevancia, alcance, personalización y sencillez para los ciudadanos.

6.- ¿Como verifican el cumplimiento de los estándares establecidos para los servicios?

Dentro del marco general de excelencia en los servicios, SC hace un uso extensivo de enfoques de gestión basados en resultados. Con el foco centrado en el ciudadano y un énfasis puesto en su realimentación, SC diseña sus mejoras y luego mide los resultados de los cambios. Nosotros recolectamos comentarios continuamente, a través de nuestra red de provisión de servicios, y su revisión permite identificar problemas que requieren solución inmediata (por ejemplo, links rotos, identificación de oficinas, información imprecisa, etc.), y otros cuya solución demanda programas de mejoramiento. Una herramienta clave para medir nuestro éxito y desempeño es la encuesta de satisfacción del cliente. La encuesta de 2006 mostró que el 84% de los entrevistados estaban satisfechos o muy satisfechos con la calidad de los servicios, mientras que la encuesta de 2008 continuó con un nivel alto de satisfacción (83% de satisfechos o muy satisfechos).

Además, se recolectan numerosos datos cuantitativos para medir patrones de uso y servicios provistos. Se requieren informes mensuales, acerca de los clientes y los servicios entregados, a todas las oficinas de SC, Centros de SC, Call Centers, sitios de Internet, sitios de atención programada y oficinas comunitarias. Esos informes permiten asegurar un enfoque consistente de seguimiento en el ámbito nacional y proveen a los gerentes locales datos cuantitativos que los ayudan a mejorar la provisión de servicios y a “optimizar” el uso de sus recursos.

La red de Call Centers cuenta con un Programa de Aseguramiento de Calidad que establece una definición de calidad única, uniforme y amplia, así como un enfoque para medir y lograr metas de calidad en los Call Centers. Los recursos son monitoreados por un equipo específico que genera realimentación regular. Los focos del programa se centran en el desarrollo de los operadores y en la mejora de la experiencia del cliente. Aún más, los resultados agregados son analizados para identificar tendencias a través de la red, áreas de mejoramiento y oportunidades para el perfeccionamiento del servicio.

Todas estas herramientas y enfoques nos permiten informar periódicamente -a los canadienses y a los departamentos públicos asociados- los resultados obtenidos.

7.- ¿Existe integración para la provisión de servicios con los niveles provinciales y locales?

Dicha integración existe desde el punto de vista de la información ofrecida. SC ha implantado y mantiene en-línea en la Web el Buscador de Beneficios (Benefits Finder) (<http://www.canadabenefits.gc.ca>), que incluye referencias actualizadas de programas disponibles en las provincias. Desde otros niveles de gobierno también existen enlaces con los programas federales disponibles. Los equipos para la atención telefónica y presencial son entrenados y tienen acceso permanente a información actualizada sobre programas provinciales y municipales.

Existen también avances en información compartida sobre clientes, evitándose así la duplicación de procesos y trámites, tales como el link entre el registro de nacimiento (trámite provincial) y la asignación del número de seguro social (trámite nacional) para el recién nacido.

El desafío va más allá de la provisión de servicios sin fisuras, especialmente vía Web. Tenemos la voluntad de continuar avanzando en tecnología y en seguridad, en el desarrollo de estándares de datos comunes y en la evaluación de la gestión y del desempeño.

(*) Para una mejor comprensión de la experiencia de Service Canada, la versión en español de esta entrevista integra registros en audio del encuentro presencial y la respuesta escrita de los entrevistados. La versión en inglés corresponde a la respuesta escrita de los entrevistados.

Entrevista con Daniel Tremblay
Director Senior del Canada Enquiry Centre de Service Canada



Por Ester Kaufman ()*

1.- ¿Qué servicios proporciona el canal telefónico de Service Canada (SC)? ¿Con qué estándares?

El Centro de Consultas de Canadá (Canada Enquiry Centre, CEC) ofrece servicios de información telefónica sobre programas, servicios e iniciativas del Gobierno de Canadá (GC). Se trata de un centro de consultas atendido siempre por personas. A diferencia de lo habitual en centros de llamadas de organismos específicos, no hay aquí respuestas automáticas. Por otra parte no sería posible automatizar opciones acerca de los miles de programas y servicios disponibles en este centro.

Para prestar estos servicios al público general, disponemos de agentes de información bilingües altamente especializados y entrenados. El CEC tiene la misión de ofrecer el más alto estándar de calidad de servicio al cliente, así como información oportuna, completa, precisa y exacta a través de todos sus servicios, que comprenden:

a) 1 800 O-Canadá: Un número telefónico único y fácil-de-recordar para llamada gratuita (toll-free) en todo el ámbito nacional.

- Es el primer punto de contacto en lo relativo a programas, servicios e iniciativas del Gobierno Canadiense (GC);
- Soporte clave para las actividades de difusión y de comunicación del GC (por ejemplo, el Plan de Acción en Economía);
- Soporte a las necesidades de comunicación del GC en situaciones de crisis (por ejemplo, Virus Flu H1N1); y,
- Provisión de servicios de respuesta a consultas generales por cuenta de Service Canada y de otras organizaciones del GC

b) Servicios de Información personalizada (Customized Information Services, CIS): se trata de agrupamientos dinámicos de servicios de información dedicada y de recursos expertos que desempeñan un rol clave ayudando a los departamentos del GC a ejecutar sus programas de información y a cubrir sus necesidades de comunicaciones. Este grupo ofrece:

- Soluciones de comunicación “llave en mano” para organizaciones del GC;
- Soporte a estrategias de comunicación del GC, incluyendo servicios de largo plazo, campañas, situaciones de crisis y de comunicaciones urgentes (alarmas, advertencias)
- Participación en la modelización, lanzamiento y provisión de ofertas relativas al componente telefónico del Service Canada;

- Información y ayuda para la navegación del sitio web Canadá y servicecanada.gc.ca, a través de correo electrónico y teléfono; y,
- Provisión de recursos expertos a organizaciones del GC para apoyar sus servicios de consultas generales ofrecidos por correo electrónico.

En el Centro de Consultas trabajamos estrechamente con los departamentos del GC para diseñar servicios en función de sus requerimientos, les proporcionamos asesoramiento con base en nuestra experiencia sobre las maneras de mejorar los servicios y reaccionamos rápidamente ante la necesidad de modificar servicios a partir de novedades en información, procesos o requerimientos del cliente.

Si bien los estándares generales son usualmente aplicables a estas líneas de negocios, también podemos personalizarlos para responder a necesidades especiales de nuestros clientes del GC. El CEC proporciona:

- Alta accesibilidad: el 85% de las llamadas son respondidas dentro de los 18 segundos;
- Servicios bilingües disponibles de lunes a viernes entre las 8 a.m. y las 8 p.m.
- Acceso oportuno y directo a agentes de información profesionales, calificados y actualizados;
- Una valoración inicial de necesidades para identificar los requerimientos del cliente;
- Información detallada relativa a la consulta del cliente;
- Un plan de acción para cubrir íntegramente la petición del cliente; y,
- Guía para acceder e interactuar con otros programas y servicios del GC.

Algunos de los estándares de atención del canal telefónico son los siguientes: cada llamada debe ser atendida en menos de tres “rings” (18 segundos) usando los dos idiomas oficiales (inglés y francés). Ante todo deben evaluarse las necesidades del requirente y luego contestarle con información veraz y completa.

Además debe suministrarse un plus de información relevante para la consulta aunque no haya sido preguntada. En caso que el requirente prefiera comunicarse en otro idioma, se cuenta con terceras partes siempre disponibles para integrar una conversación triangulada. El requerimiento (o la eventual derivación) debe ser resuelto en tres minutos y la información y servicios suministrados deben ser de alta calidad. En los casos que requieren consultas el tiempo de resolución puede extenderse hasta unos 5 minutos, pero no más allá, dado que las llamadas las paga el gobierno con recursos públicos.

2.- ¿Dónde residen las bases de datos y cómo se integra la información para prestar los servicios?

El Centro de Administración de la Información (Information Management Centre, IMC) es un centro de experticia que mantiene el extenso repositorio de conocimiento utilizado por el servicio 1 800 O-Canadá y por los otros canales de atención. Este Centro tiene las siguientes funciones: a) desarrolla los contenidos, procesos y procedimientos, b) gestiona los contenidos, los modifica y los actualiza, c) está a cargo de las comunicaciones de todo el gobierno federal canadiense, y d) conforma redes con los diversos departamentos del gobierno.

El IMC trabaja estrechamente con los contactos responsables de todo el gobierno para asegurar que la información disponible en el repositorio de conocimiento sea exacta, actualizada, y que cumpla con los estándares para su fácil recuperación por parte de los agentes de información del centro de llamadas. Los actuales estándares del IMC exigen una actualización sistemática completa del repositorio de información cada año fiscal. La Política de Comunicaciones del Gobierno de Canadá sustenta al proceso de actualización del IMC proporcionando un marco para que las organizaciones del gobierno suministren al público información exacta y completa acerca de sus contactos, programas y servicios a través de 1 800 O-Canadá.

Además, el equipo modifica regularmente el contenido del repositorio para reflejar sucesivos cambios. Los integrantes del equipo monitorean las noticias buscando eventos y temas que puedan afectar la información del repositorio o generar llamadas al 1 800 O-Canadá, y publican inmediatamente un resumen de los anuncios en un informe "The Daily in IMPACT". Finalmente el IMC también modifica o actualiza el repositorio con base en la realimentación provista por los agentes de información. Cuando un agente de información no logra satisfacer plenamente una determinada consulta o petición usando la información disponible en la base de datos, o si detecta una discrepancia en ésta, puede utilizar el mecanismo de realimentación IMPACTO (mediante el Formulario de Petición de Acción) para solicitar la acción requerida al IMC.

Los Editores del IMC establecen estándares de lenguaje y terminología, gestionan los índices de palabras clave asociadas al repositorio de conocimiento y editan todos los contenidos en ambas lenguas oficiales (francés e inglés).

3.- ¿Cómo se encara la incorporación de nuevos servicios y quién paga por los servicios proporcionados?

El CEC opera en un entorno complejo que incluye asignaciones de base, cobertura de costos por parte de los departamentos del GC clientes, e ingresos externos. Cuando los departamentos del GC nos formulan una necesidad, nosotros evaluamos los requerimientos para determinar los medios para prestar el servicio de una manera integral y costo-efectiva, que satisfaga plenamente los requerimientos formulados. Ello puede lograrse a través de:

- La incorporación del servicio a nuestro servicio 1 800 O-Canadá;
- La creación de un servicio de información "a medida" y "llave en mano"; o
- Una combinación de ambas variantes.

El resultado final que perseguimos es lograr una solución "a medida", integral y costo-efectiva que proveche plenamente:

- Nuestro enfoque cliente-céntrico y la experiencia del departamento cliente;
- Nuestro conocimiento de estrategias y prácticas de provisión de servicios;
- Nuestras capacidades para proveer soluciones rápidas y escalables;
- Nuestra flexibilidad y adaptabilidad en infraestructura tecnológica;
- Nuestros recursos informativos y prácticas de gestión; y,
- Nuestros procesos de aseguramiento de calidad.

La solución puede resultar en un proyecto de corto plazo, de transición o inmediato que satisfaga las necesidades específicas del cliente.

4.- ¿Qué tipos de servicios se prestan a través de 1 800 O-Canadá?

Si bien ya señalamos la tipología de servicios en nuestra respuesta a la pregunta 1, cabe señalar que el repositorio de conocimiento bilingüe de 1 800 O-Canada incluye información sobre más de 4 000 programas, servicios, eventos e iniciativas gestionados por más de 180 departamentos del Gobierno de Canadá, agencias, corporaciones de la Corona, juntas y consejos, o a través de asociaciones con otros niveles de gobierno y con organizaciones del sector privado. El repositorio también alberga varias decenas de miles de contactos que apoyan la provisión de esos programas y servicios.

El repositorio está compuesto por datos referidos a programas y servicios, tales como:

- Breves descripciones de cada organización (mandato, estructura y sumario de características);
- Descripciones detalladas de cada programa (p. ej. prestaciones, destinatarios, criterios de elegibilidad, información para petitioner, plazos);
- Puntos de contacto y de provisión del servicio en el ámbito nacional, regional y local (con datos de contacto telefónico, postal, presencial y electrónico);
- Novedades e iniciativas en marcha; y,
- Diversos materiales de apoyo (p. ej. publicaciones, formularios de aplicación, información contextual, instrucciones para los Agentes de Información).

La información de contacto vinculada a programas debe respetar los principios de alcance y de vías alternativas de provisión del servicio. Todas las opciones disponibles se presentan conjuntamente y son recuperadas con base en la localización del consultante y los requisitos de lenguas oficiales.

La información de contacto presentada puede incluir categorías de servicios, tales como: consultas generales, aplicaciones, comentarios, quejas, emergencias, productos, reservas, ayuda técnica o para navegación de sitios web, o transferencia a servicios especializados.

Las opciones de contacto incluyen las siguientes plataformas: teléfono; fax; presencial, postal; sitios de Internet y direcciones de correo electrónico; y facilidades para personas con discapacidades.

Este repositorio de conocimiento contribuye a asegurar que todas las llamadas recibidas pueden ser tratadas de manera consistente y que todos los agentes de información responderán siempre de manera similar a consultas análogas. Las “palabras claves” asociadas al contenido ayudan a los agentes de información a encontrar en la base de datos los programas, servicios y puntos de provisión más apropiados para cada consultante, así como a consultar –en caso necesario- al experto apropiado.

5.- ¿Dónde reside y cómo funciona el “back-office” de este canal de servicios?

El “back-office” de este canal de servicios reside en el Centro de Administración de la Información, que desempeña las siguientes funciones:

- Es responsable de mantener las bases de datos que sustentan el servicio 1 800 O-Canadá, los Customized Information Services (CIS), las nuevas ofertas de servicio Continuing Education Plan (CEP), Apprenticeship Incentive Grant (AIG), Wage Earner Protection Program (WEPP), así como los servicios telefónicos de Employment Insurance (EI), Canada Pension Plan (CPP) and Old Age Security (OAS).
- Opera con una extensa red contactos pan-gubernamentales a través de todo el país;
- Realiza diariamente un “barrido” de los medios de comunicación para detectar noticias que puedan afectar la información disponible en el repositorio, así como todo aquello que pueda generar llamadas;
- Mejora permanentemente los depósitos de información y su estructura, crea contenido ad hoc para complementar el conocimiento disponible en los depósitos del repositorio; y procesa la realimentación y las sugerencias de mejora provenientes de los usuarios; y,

- Desarrolla requerimientos del “negocio” e implementa mejoras en los sistemas de gestión de la información y en las herramientas usadas por los centros de llamadas.

Servicios al cliente, enlace de programas y nuevos negocios

Es responsable por las funciones de enlace programático de todos los centros y servicios de llamada, facilitando específicamente:

- La implementación de cambios en servicios existentes;
- La implementación de servicios de información “a medida” por cuenta de otros departamentos del GC; y,
- La inducción de nuevas ofertas de servicio.
- Representación proactiva y consistente del canal telefónico tanto en foros internos inter-canales como con otros departamentos del GC.

Servicios tecnológicos

Dada la naturaleza dinámica y perentoria de los servicios que prestamos, el modelo del Centro de Consultas Canadá requiere, para la provisión de servicios, una significativa flexibilidad, escalabilidad, confiabilidad y disponibilidad en nuestra infraestructura y tecnología de telecomunicaciones. A este fin el CEC ha creado un entorno técnico que proporciona:

- Capacidad significativa en la red de llamadas gratuitas, con parámetros “a medida”,
- Aplicaciones propias construidas con premisas de consistencia, facilidad de uso y fortalecimiento de nuestros procesos de “negocios”; y
- Capacidad para instalar rápidamente nuevos esquemas de seguimiento de aplicaciones.

Finanzas:

- CEC utiliza esquemas público-privados para la provisión de servicios que resultan en un alto volumen de facturas, que deben ser conciliadas con diferentes unidades de negocios CEC para generar las facturas mensuales para los clientes.

6.- ¿Qué capacitación y entrenamiento se imparte al personal de las líneas de atención?

El CEC adopta un enfoque holístico para la provisión de servicios que está reflejado y sustentado en la formación que reciben los agentes de información. Esa formación incluye los siguientes componentes:

-Principios de provisión de servicios: Las habilidades de servicio al cliente determinan el “tono” del intercambio y son cruciales para establecer el marco para una experiencia positiva para el cliente. Los agentes de información ofrecen las “habilidades vinculares” con personas como el núcleo de las interacciones, con actitudes no-partidistas y no-intrusivas. Se los entrena para una valoración sistemática de necesidades y para reunir la información necesaria para una óptima resolución de cada caso.

-Herramientas informativas y procesos: Las herramientas y los procesos están diseñados para minimizar la carga sobre el cliente y maximizar la eficiencia en la provisión del servicio y de los pasos y el esfuerzo requeridos al cliente. Las herramientas son estructuradas con base en una metodología consistente que reduce la tensión en el personal y el esfuerzo en el entrenamiento. Las herramientas ofrecen también flexibilidad y adecuación a las características de cada caso.

-Conocimiento y recursos expertos: los agentes de información cuentan con acceso a información veraz y con el apoyo de recursos apropiados para resolver la consulta -efectiva y eficientemente- en el primer punto de contacto. Las sesiones de entrenamiento son impartidas por supervisores y agentes de información sénior, e incluyen replicación de llamadas reales, simulación de llamadas y mecanismos de realimentación.

(*) Para una mejor comprensión de la experiencia de Service Canada, la versión en español de esta entrevista integra registros en audio del encuentro presencial y la respuesta escrita del entrevistado. La versión en inglés corresponde a la respuesta escrita del entrevistado.

Entrevista con Michèle Jodouin**Directora de Estrategias y Políticas de Servicio del Área Servicios a Ciudadanos de Service Canada***Por Ester Kaufman (*)***1.- ¿Qué clase de servicios se ofrecen a través del canal de atención personal?**

Debemos diferenciar dos niveles. En el primero los empleados que atienden proveen información general acerca de los programas del gobierno canadiense, reciben y revisan las solicitudes para obtener beneficios, validan los documentos de identidad y promueven herramientas de autoservicio para los ciudadanos. Si lo requerido es complejo, derivan la consulta o petición al nivel 2, donde es atendida por alguien más experimentado en el programa en cuestión.

2.- ¿Cuál es el valor diferencial de la atención presencial?

La mayoría de los canadienses usa la Web como canal de primera instancia. Si no encuentra la información, recurre a los demás canales. Sin embargo, el canal de atención presencial debe ser usado para aquellas transacciones que requieren acreditación de identidad. Por otra parte, la atención presencial es insustituible en zonas rurales y remotas; en poblaciones aborígenes, comunidades de idiomas minoritarios, etc., dadas las dificultades de los integrantes de estos segmentos para acceder o interactuar en los demás canales. Estamos abriendo constantemente puntos de acceso presenciales fijos o utilizando servicios móviles programados (como vans) para prestar servicios en diversos lugares, como las residencias para la tercera edad. Ya disponemos de 600 puntos de acceso en todo Canadá y cualquier ciudadano puede acceder a un punto de servicio de SC dentro de los 50 km. de su residencia.

Las encuestas e investigaciones muestran que mientras los otros canales tienen un uso creciente, el uso del canal presencial se mantiene relativamente estable. Otros estudios en otros países arrojan resultados similares. Sin embargo, esto no significa que no sea útil; los canadienses opinan que los servicios provistos por el canal presencial son buenos para obtener información general y personal, para el tratamiento de cuestiones específicas, para tramitar casos complejos, para gestionar solicitudes, pagos, para obtener asesoramiento o guía, y como última instancia para dilucidar y resolver diversos aspectos de un caso peculiar (Compas Inc. Multi Channel Service Delivery Focus Group Research, 2003). Mientras los demás canales están bien preparados para tratar con información simple o específica, podrían no estar en condiciones de resolver casos complejos.

3.- ¿Cuáles son las reglas de la atención presencial?

Como en los otros canales, se sigue la secuencia de evaluar las necesidades, atender el requerimiento, ofrecer todos los servicios relacionados con el segmento específico identificado (client segmentation) y evaluar el nivel de satisfacción del consultante respecto del servicio recibido.

Si se trata de un caso complejo, el empleado llama al 1-800-Canada o al Call Center especializado del departamento correspondiente. En general apuntamos a que esto no sea necesario ya que insistimos permanentemente para que toda la información de interés esté disponible en la Web. Se utiliza, además, una herramienta de apoyo (Cross Channel Telephone Support), que proporciona el número de teléfono a través del cual se podría satisfacer el requerimiento. El principio que rige nuestra integración de múltiples canales es que debemos compartir y mejorar las herramientas y trabajar conjuntamente de manera consistente. Actualmente nos encontramos en una primera etapa de integración. Comenzamos con un Common Dashboard (Tablero de instrumentos) y utilizamos conjuntamente métricas y sistemas de información. Procuramos avanzar hacia un Data Analytic común y metadatos compartidos. También queremos desarrollar herramientas de seguimiento de los contactos con los ciudadanos a través de los distintos canales.

4.- ¿Cómo establecen los estándares internos?

SC opera con una política de Gestión, Recursos y Estructura de Resultados (Management, Resources and Results Structure policy) que aporta un foco renovado sobre los resultados y las prácticas de gestión. Para el ejercicio de esa política contamos con diversas herramientas de gestión tales como un marco de medición de desempeño ("Performance Measurement Framework") que incluye un conjunto balanceado de indicadores de desempeño que miden:

- resultados contra estándares de servicios vinculados con acceso, oportunidad y precisión;
- niveles de satisfacción del cliente, del empleado y del departamento asociado;
- volúmenes de rendimiento de actividad.

Nosotros establecemos los estándares de los servicios de SC, que son publicados para hacer explícita nuestra responsabilidad y transparencia en el cumplimiento de los mismos.

Cuando desarrollamos nuestros estándares de servicios, fijamos el nivel más alto al que aspiramos, con el propósito de empujar a la organización hacia una creciente oportunidad y calidad en la respuesta al cliente, guardando un adecuado equilibrio entre eficiencia y costo-efectividad. Lo que interesa es motivar el esfuerzo organizacional para alcanzar el estándar establecido y motivar al sector de provisión de servicios a alcanzar resultados mayores que los establecidos como metas.

Respecto de cómo desarrollamos nuestros estándares internamente, usamos un "portal de conocimiento" (Knowledge Portal) como espacio de consulta e interacción para todas las ramas de SC, donde se articula la realimentación de las iniciativas de estandarización. De este modo vamos estableciendo los modelos y patrones para nuestro propio accionar, así como para las organizaciones que nos contratan ("partners") para la provisión de sus servicios.

Para la atención presencial hemos desarrollado el National Consistence Services, que nos permite una creciente consistencia. Por ejemplo, respecto de la accesibilidad, concluimos que muchos de nuestros usuarios pretenden ser atendidos durante la hora del almuerzo, dado que a esa hora están libres. Ello nos llevó a acordar una pauta conjunta de horario de atención sin interrupciones (de 8:30 a 16 hs) con un sistema de rotación interna.

La estandarización se complica ante condiciones diversas; por ejemplo, en algunas oficinas hay solo 3 empleados, mientras que en otras hay muchos más. En estos casos los sindicatos tienen mucho que decir y participan en las decisiones.

5.- ¿Cómo se reconoce el cumplimiento de los estándares?

Hay que tener claridad en cuanto a la responsabilidad de cada uno en dicho cumplimiento. Durante el proceso de desarrollo, ajuste y mejora de estándares consultamos a todo nuestro personal para comprometerlo en la provisión de servicios de excelencia y para que puedan participar en los cambios. Para que no haya malos entendidos, los estándares deben ser especificados muy claramente, de manera que cada gerente pueda hacerse plenamente responsable de su cumplimiento sin necesidad de auditoría. A través de un punto de referencia (“Reference Point”) evaluamos la distancia entre nuestro desempeño y los estándares fijados. En caso de manifestarse distancias significativas, prestamos asistencia y capacitación para reducirlas.

6.- ¿Los estándares son obligatorios para las organizaciones asociadas?

Cuando se creó SC nosotros nos definimos como los “expertos en servicios”, dado que sabemos investigar las necesidades de los ciudadanos y conocemos sus actitudes y reacciones ante la atención presencial, la telefónica o por Web. También estudiamos y construimos la segmentación para organizar los servicios para distintos perfiles de destinatarios. Si otros departamentos u organizaciones nos requieren para sus servicios, le vendemos el nuestro. Por ejemplo, un departamento que emite certificados para la inmigración nos convoca porque no saben bien cómo proveer el servicio y quieren que lo hagamos por ellos. Aceptamos porque somos los expertos y les describimos cómo se tratarían sus servicios en nuestros canales. Si bien nos interesan sus opiniones sobre sus clientes y sus necesidades, no negociamos cómo se proveerá el servicio porque los estándares los fijamos nosotros.

Para comprender cuáles estándares son obligatorios y cuáles no, debemos considerar cuál es el nivel jerárquico que los produce. Existe un nivel general de fijación de las políticas, estándares y obligaciones impuesto por el Treasure Board Secretariat (TBS) para todos los departamentos federales. Ellos fijan estándares como la presentación en la Web, la accesibilidad o el tratamiento de la privacidad, entre otros.

También especifican conductas, operaciones y obligaciones que deben cumplirse. Los departamentos deben reportar anualmente a la TBS cómo han cumplido con los lineamientos establecidos. Los que no lo han hecho, deben corregir las omisiones y son monitoreados por la TBS en su cumplimiento. También existe la autoevaluación de los propios departamentos que terminan registrando evidencias que luego son consideradas por la TBS. En un nivel inferior, cada organización tiene estándares operacionales específicos para cumplir sus funciones. Estos son, por ejemplo, los que va fijando SC.

Cuando otros departamentos contratan a SC para hacerse cargo de la provisión de sus servicios, los estándares los fija SC y el departamento cliente se transforma en un asociado (“partner”). Si no contratan a SC, entonces fijarán sus propios estándares operacionales para proveer sus servicios por sí mismos.

(*) Para una mejor comprensión de la experiencia de Service Canada, la versión en español de esta entrevista integra registros en audio del encuentro presencial y la respuesta escrita de la entrevistada. La versión en inglés corresponde a la respuesta escrita de la entrevistada.

Entrevista con Richard Rochefort
Director General Senior, Service Canada College



Por Ester Kaufman

1.- ¿Cuál fue el origen del Service Canada College?

Service Canada College (SCC) fue creado hace cinco (5) años para apoyar a Service Canada, a través de la formación, en su meta central de proveer servicios de excelencia. Su concepción se sustenta en el concepto de “Corporate University” adoptado por un creciente número de corporaciones y agencias gubernamentales en Canadá y en el mundo. Este tipo de institución formativa asigna creciente importancia al aprendizaje continuo integrado a la gestión en el lugar de trabajo, lo que constituye todo un desafío.

2.- ¿Cuál es el foco de la formación para mejorar la gestión de SC?

El principal foco reside en el cambio cultural de la organización. El modelo de integrar la multicanalidad en la provisión de servicios requiere de un alto compromiso, por parte de los empleados y funcionarios, con los objetivos de la organización. Es imposible asegurar la calidad en la provisión de servicios si solo se contemplan aspectos periféricos de la transacción (lugar, vía, tiempo, etc.). Es fundamental focalizar principalmente en la persona que opera el servicio; quien debe estar auténticamente consustanciada y comprometida con una cultura de excelencia en el servicio.

Es también necesario posicionar a la organización para proveer los servicios de acuerdo con la nueva visión, concretar los cambios pertinentes en la operación y los procedimientos, modificar las prácticas de gestión de recursos humanos, reorganizar la provisión de los servicios tanto en sus aspectos internos como externos, así como alinear los sistemas para que no interfieran en el logro de los cambios culturales necesarios.

Con esas finalidades, SC desarrolló nuevos sistemas y una red de provisión de servicios integrados a través de tres vías: Web, telefónica y presencial. Para el trabajo interno se creó un nuevo modelo que convoca a nuevas profesiones para organizar el trabajo, con nuevos roles y competencias dentro de posiciones.

El modelo comenzó priorizando a la primera línea de atención (“front-line”) de cada uno de los canales, de manera que sus integrantes se identifiquen con los principios institucionales de excelencia y se capaciten para resolver las cuestiones planteadas en el primer contacto.

3.- ¿Cuáles fueron las estrategias formativas implementadas?

SC reconoció, desde el inicio, que no es suficiente reorganizar los servicios y reclasificar a los empleados, sino que es imprescindible lograr un nítido compromiso de los empleados. Éstos deben adquirir nuevos patrones de conducta para reemplazar a los viejos y los líderes deben institucionalizar tales cambios en el largo plazo. Las maneras de lograrlo incluyen: promover un mayor intercambio de información, mayor desarrollo y aprendizaje por parte de los empleados, la distribución más extensiva de las capacidades para la toma de decisiones y mayores recompensas y reconocimientos por el buen desempeño.

Una decisión central, novedosa y audaz consistió en considerar a la provisión de servicios como una profesión, desplazando a la tradicional percepción de “apoyo administrativo”. El declarar a la provisión del servicio como una profesión significa un cambio sustancial en la manera en que los empleados deben ser gestionados, tratados, empoderados, controlados y evaluados. Como primer paso en la implementación de este nuevo paradigma, SC reclasificó a todos los integrantes de la primera línea de atención (“front-line staff”), de meros oficinistas a designaciones profesionales.

A diferencia de otras estrategias para inducir identificación y compromiso con nuevas visiones, se procedió en primer lugar a entrenar a los integrantes de la primera línea de atención, antes que a los mandos medios y a los altos funcionarios. Con la convicción de que no hay cambio cultural posible dictado desde las autoridades (top-down), se decidió generar una oleada de apoyo a la nueva cultura desde los niveles más bajos hasta los más altos (bottom-up). Asimismo fue necesario comprometer a los sectores medios, apoyando la emergencia y constitución de líderes mediante la generación de competencias, habilidades y comportamientos pertinentes. Para ello se lanzó el Programa de Desarrollo del Liderazgo y de la Excelencia Gerencial en Servicios (Service Leadership and Management Excellence Development Program).

4.- ¿Podría sintetizar algunos de los métodos y herramientas de formación?

El programa promueve la autoconciencia como dispositivo de cambio efectivo usando metodologías que promueven el análisis de las propias actitudes, valores y disposiciones desde lo emocional.

Existen programas y actividades de formación de todo tipo: comunidades de práctica (CoPs) para altos funcionarios, desarrollo de wikis para las CoPs; encuentros periódicos, grupos de aprendizaje por acción, círculos de coaching, consulta con expertos internos o externos, encuentros informales, etc. Los empleados disponen también de espacios virtuales internos de vínculo (tipo LinkedIn), así como de espacios de simulación virtual de puestos de atención en Second Life.

Usamos evaluaciones psicométricas de desarrollo profesional y también evaluaciones de 360º integradas por una autoevaluación cruzada con la evaluación de 3 superiores, 3 pares y 3 subordinados.

5.- ¿Podría reseñar un balance de las fortalezas y debilidades de las referidas iniciativas?

Las fortalezas son las inherentes al modelo descrito. Las debilidades son muchas y sumamente extendidas; por ejemplo, la dificultad para reconocer que las actividades de formación deben insertarse en los tiempos de trabajo, la permanente escasez de tiempo, las constantes interrupciones en las actividades de e-learning, entre otras.

6.- ¿Cuáles son las políticas y planes vinculados a la formación sobre la integración de la multicanalidad para los próximos años?

El SC debe ir ampliando su base de acuerdos inter-jurisdiccionales y con los diversos niveles institucionales. Eso supone una tarea constante de redefinición de estándares y de acuerdos sobre planes de formación. Por otra parte, debemos continuar encontrando los resortes para provocar el cambio cultural, lo que requiere incorporar nuevas destrezas formativas y formas de realimentación.

Entrevista a Enrique Cusba García
Líder de Investigación y Políticas del Programa Gobierno en línea de Colombia



Por José Luis Tesoro

1.- ¿Cómo surgen en Colombia las iniciativas de multicanalidad vinculadas al Gobierno en línea?

Las iniciativas de multicanalidad se han visto impulsadas principalmente por la creciente demanda de usuarios que reclaman nuevos mecanismos de interacción y transacción que garanticen el acceso a servicios estatales con equidad, facilidad y cobertura.

Por su parte, las iniciativas de modernización del Estado exigieron a las entidades la implementación de oficinas y esquemas de atención ciudadana, así como el desarrollo y evaluación de servicios multicanal.

Entre tales iniciativas se destaca la Estrategia de Gobierno en línea del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que definió la implementación de canales electrónicos alternos a Internet para la provisión de servicios, de acuerdo con las características de cada entidad pública y de sus usuarios.

De igual manera, el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano del Departamento Nacional de Planeación y el Departamento Administrativo de la Función Pública, definieron lineamientos para incorporar canales electrónicos para mejorar la atención a los ciudadanos por parte del Estado.

Por otra parte, la altísima penetración de la telefonía móvil -que en Colombia llega a cerca del 96% del número de habitantes- genera un escenario propicio para la provisión de servicios. Asimismo, la televisión digital terrestre exhibe un alto potencial para el mismo fin.

2.- ¿Cuáles son las experiencias más avanzadas en multicanalidad?

El desarrollo e implementación del uso de canales no presenciales puede caracterizarse a través de tres tipos básicos de canales:

Internet: Respecto del avance exhibido por el nivel central de la Administración en este canal, cabe señalar que los servicios ofrecidos pasaron de 73 en 2007 a 542 al finalizar 2010 (Fuente: Programa Gobierno en línea). Si bien el avance es menor en el nivel territorial, las grandes ciudades han definido planes y proyectos específicos para impulsar el uso de Gobierno en línea. Este canal ofrece, además de servicios, herramientas de apoyo y orientación como chat, canales de peticiones, quejas y reclamos, ayudas y preguntas frecuentes. Cerca del 90% de las entidades nacionales

cuentan con estas herramientas.

Telefonía Móvil: Cerca del 10% de las entidades nacionales han implementado servicios a través de dispositivos móviles, mayormente referidos a la provisión de información por SMS.

Telefonía fija y fax: todas las entidades cuentan con líneas telefónicas (muchas de ellas gratuitas) y fax como mecanismos de soporte o complementarios para la provisión de información y servicios. El uso mayoritario de estos canales está enfocado al seguimiento y comunicación de resultados de trámites.

Algunas entidades han implementado -adicionalmente- otros canales de atención como kioscos dotados de internet para facilitar el acceso a información y servicios transaccionales, o puestos móviles que facilitan la atención personalizada a poblaciones residentes en zonas alejadas o con conectividad limitada.

Todo lo anterior es coordinado desde una instancia encargada de la atención al usuario o ciudadano (Oficinas de Atención al Ciudadano), integrando los diversos canales y definiendo esquemas de atención a través de cada uno de ellos.

3.- ¿Podrías reseñar las características de algunas de esas experiencias?

Algunas de las principales experiencias son las siguientes:

a. Acción Social en línea: Es una estrategia multicanal para la atención integral a ciudadanos e instituciones “clientes” de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional. Busca facilitar el acceso a los servicios de la entidad a través de canales alternativos -presencial, telefónico y virtual- en función de las necesidades, limitaciones y preferencias de los ciudadanos. Esta estrategia combina el uso de diferentes canales, tales como:

- Centro de Atención Telefónica (CAT): provee información general sobre los servicios de la entidad, respuesta a consultas especializadas en línea para los beneficiarios de los procesos Familias en Acción, Población en Situación de Desplazamiento y campañas informativas, entre otros. Cuenta con una línea gratuita para la capital colombiana y otra con alcance nacional.

- Puestos Móviles de Atención: Son unidades autónomas con capacidad para desplazarse a las regiones y lugares del país donde se requieran sus servicios. Proveen un servicio presencial, personalizado y multicanal, con facilitadores capacitados para orientar e informar a los interesados sobre los servicios de la entidad, con acceso a los sistemas de información y a la página web (www.accionsocial.gov.co).

- Mensajes: A través de mensajes de texto y de voz se envía, a los teléfonos móviles de la población atendida por la entidad, información sobre las actividades y beneficios que ésta ofrece. El acceso al servicio es voluntario y los mensajes no tienen ningún costo para los usuarios. La población interesada en el servicio puede inscribirse en los diferentes puntos de atención o a través de la página web de la entidad.

- Atención Virtual: A través del sitio web de la entidad (canal de contáctenos), los ciudadanos e instituciones “clientes” pueden realizar sus peticiones y solicitudes, las cuales son canalizadas hacia los responsables, según el caso.

b. Servicio de Viajero Seguro (www.invias.gov.co): Es un servicio electrónico implementado por el Instituto Nacional de Vías (Sector Transporte), que permite a los usuarios registrados conocer el estado de las rutas nacionales y programar itinerarios de viajes. El servicio provee información de cada ruta en aspectos como estaciones de expendio de combustible, hospitales, puestos de policía, puentes, problemas en la vía, obras, peajes existentes y valor de cada uno. Al registrarse el usuario recibe un mensaje de texto con el procedimiento y las claves. Cuando programa un itinerario, recibe mensajes de texto informando eventuales situaciones que afecten el recorrido.

c. Servicios de telefonía móvil

i.- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (www.minagricultura.gov.co): ofrece un sistema de información y comunicación vía telefonía celular, a través de mensajes de texto dirigidos a la población beneficiaria de la entidad. La solución cuenta con un espacio web para que los usuarios puedan suscribirse a las listas de distribución sobre temas de su interés, tales como Agronet (Sistema de Información de Precios), Programa Agro Ingreso Seguro, Programa Oportunidades Rurales, Novedades en Protección Sanitaria, Novedades en Ciencia y Tecnología, Nuevos incentivos, Nuevos Instrumentos de crédito, Convocatoria de Riego, Información sobre Pesca y Acuicultura, Noticias

En la misma jurisdicción cabe también señalar los casos de: a) Almacenes Generales de Depósito (www.almagrario.gov.co), entidad del sector agropecuario encargada del almacenamiento de mercancías, usa SMS para informar a los clientes el estado de las solicitudes y el estado de las mercancías almacenadas, y b) Instituto Colombiano Agropecuario (www.ica.gov.co), implementó el servicio de telefonía móvil a través de SMS para enviar a los usuarios información sobre eventos y campañas de prevención y vacunación.

d. Defensa Civil Colombiana:

La Defensa Civil Colombiana (www.defensacivil.gov.co), implementó un servicio de mensajes de texto por telefonía móvil para diseminar información sobre desastres y emergencias. El servicio ha facilitado principalmente la convocatoria del voluntariado para la atención de siniestros de impacto masivo como las inundaciones. Igualmente se enviaron mensajes para promover la prevención y el alistamiento previo a la ola invernal que actualmente ocurre en Colombia.

e. Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación Nacional (www.mineducacion.gov.co) usa el servicio de mensajes de texto para promover o realizar campañas educativas o para convocar a eventos ministeriales.

4.- ¿Podrías reseñar un balance de las fortalezas y debilidades de algunas de las iniciativas de multicanalidad?

En general, las iniciativas de multicanalidad exhiben las siguientes fortalezas:

- Contribuyen a optimizar los procesos internos de las entidades
- Permiten a las entidades reducir costos de comunicación
- Permiten entregar información de forma ágil
- El creciente uso motiva al desarrollo de nuevas aplicaciones.

Frente a las referidas fortalezas, la multicanalidad experimenta actualmente las siguientes debilidades:

- Dificultad para masificar el uso de servicios personalizados, debido a que los usuarios no exhiben disposición para asumir sus costos y las entidades manifiestan no contar con presupuesto para ello.
- Dificultad de las entidades para cubrir los costos de implementación y sostenibilidad de nuevos canales para la provisión de servicios.
- El uso de canales como el SMS es esencialmente informativo, sin explorarse aún el desarrollo de servicios transaccionales masivos.
- Dificultad para integrar nuevos canales a los esquemas de prestación de servicios.

5.- ¿Cuáles son las políticas y los planes vinculados con la multicanalidad para los próximos años?

Si bien en este momento se están definiendo nuevos lineamientos para las entidades en el marco de la nueva Estrategia de Gobierno en línea, ya se han definido lineamientos en los siguientes aspectos.

- Aumentar la cobertura de servicios SMS a través de dispositivos móviles, considerando el nivel de penetración de la telefonía celular.
- Desarrollar servicios transaccionales a través de dispositivos móviles.
- Impulsar el desarrollo de un mercado de servicios para ser provistos por múltiples canales, con la participación de terceros y haciendo uso de datos abiertos.
- Desarrollar investigaciones sobre mejores prácticas internacionales en la implementación y uso de múltiples canales, con especial énfasis en telefonía móvil y televisión digital terrestre.
- Desarrollar servicios y aplicaciones para televisión digital terrestre.
- Implementar esquemas integrados de provisión de servicios a través de múltiples canales convergentes.
- Fortalecer la implementación de esquemas de soporte para la prestación de servicios por múltiples canales como Centros de Contacto y Centro de Datos del Estado Colombiano.

Entrevista a Diego Cardona
Consultor Programa MuNet e-Gobierno OEA



Por José Luis Tesoro

1.- ¿En qué consiste la atención de poblaciones afectadas por desastres?

Los desastres son eventos impredecibles que ocasionan daño y riesgo a las poblaciones afectadas. Puede tratarse de fenómenos: a) geológicos como terremotos, erupciones volcánicas y deslizamientos; b) hidro-meteorológicos como inundaciones, sequías, heladas, maremotos o tsunamis, ciclones tropicales, huracanes e incendios; c) de carácter tecnológico tales como riesgos industriales y sanitarios, y d) por concentración masiva de personas.

Hacia fines del año 2010 y principios del 2011, en diversos puntos del globo y como consecuencia directa del fenómeno de “La niña”, los niveles de precipitación pluvial excedieron ampliamente los registros históricos, ocasionando desastres para los cuales las comunidades, y en especial los gobiernos, no estaban preparados. Si hubieran existido adecuados sistemas de prevención o de alerta temprana, los daños resultantes de tales siniestros no hubieran adquirido las magnitudes que alcanzaron en diversos países.

Dado que la eventualidad de desastres es una evidencia que debe enfrentarse, disponemos de sistemas de atención que contemplan generalmente dos etapas: a) servicios de urgencia y b) servicios de recuperación. La primera etapa, vinculada a los servicios de urgencia, debe concretarse de manera inmediata a la ocurrencia del hecho y tiene un carácter fundamentalmente asistencialista con el propósito de preservar la vida de los afectados. Incluye, entre otros aspectos, rescate, alimentación, cobijo, seguridad y servicios básicos de salud. Se requiere aquí información oportuna, pertinente y de calidad para dimensionar, programar, ejecutar y controlar las labores pertinentes.

Una vez cubierto el propósito de la primera etapa, se transita hacia la segunda, los servicios de recuperación, atendiendo cuestiones de retorno, reinserción o reubicación que implican la reestructuración del tejido económico, social, cultural e institucional del área afectada. El propósito de esta etapa es asegurar el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad afectada y de su sistema productivo sin deteriorar el medioambiente ni comprometer las bases de desarrollo para generaciones futuras.

2.- ¿Cómo se inserta la multicanalidad en la atención de poblaciones afectadas por desastres?

Los afectados por desastres tienen la necesidad perentoria de contar con información donde y cuando la requieren, por los medios a los que tengan acceso, usualmente en condiciones de extrema carencia debido a los daños en la infraestructura física. A través de canales múltiples, las TIC facilitan –en las etapas de urgencia y recuperación–

las etapas de urgencia y recuperación- la recolección, archivo, procesamiento, transmisión y despliegue interactivo de información.

Con el propósito de llegar a la mayor cantidad posible de afectados, las instituciones responsables de la atención pueden difundir los servicios disponibles a través de múltiples plataformas incluyendo, entre otras, Internet con aplicaciones Web 2.0, telefonía fija o celular, televisión tradicional o digital, radio y sistemas presenciales.

La necesidad de usar múltiples plataformas se extiende a todo el ciclo de prestación de servicios de urgencia o de recuperación. Por ejemplo, la prestación del servicio de asistencia alimentaria, dificultada por los daños en la infraestructura, requiere coordinar diferentes modos de transporte terrestre, acuático y aéreo. Por otro lado, los afectados deben tener la posibilidad de usar distintos canales para solicitar y recibir los servicios en función de sus necesidades, limitaciones o preferencias; por ejemplo, de informarse por radio acerca de los posibles beneficios, formular el requerimiento por vía telefónica y recibir presencialmente la asistencia pertinente.

3.- ¿Cuáles son las debilidades para el uso de la multicanalidad en países emergentes?

Si bien la aplicación de la multicanalidad es amplia en países desarrollados, aparece como incipiente en países emergentes, particularmente en aquellas áreas más vulnerables a los efectos de desastres. Por un lado, la infraestructura requerida resulta seriamente afectada, mientras que por otro los afectados no cuentan usualmente con los medios ni con la cultura informativa para acceder a los servicios disponibles.

4.- ¿Cuáles son las perspectivas de la multicanalidad para el afrontamiento de desastres?

Para los gestores de servicios de urgencia y recuperación, la multicanalidad permite reducir sustancialmente la incertidumbre propia del periodo posterior al desastre. Por otra parte, a través del uso de Sistemas de Información Geográfica, Sistemas de Posicionamiento Global Satelital, dispositivos móviles, aplicaciones de monitoreo y páginas Web, entre otras herramientas, dichos gestores pueden disponer de un panorama integrado de la evolución de los escenarios de atención, así como inducir y fomentar en la comunidad una cultura de la prevención.

El Banco Mundial plantea que las TIC deben aprovecharse en la recuperación para transformar la provisión de servicios, conectar de manera eficiente la infraestructura de atención e identificar sectores innovadores que ayuden a reactivar la economía. Adicionalmente la Real Academia Británica de Ciencia, propone que para disminuir el impacto de este tipo de eventos es necesario invertir en el desarrollo del potencial científico y tecnológico.

Los gestores deben reflexionar sobre el costo de invertir en la capacidad científica y tecnológica, frente a los gastos derivados de las acciones asistencialistas y de recuperación. Cabe prever que concluirán en la necesidad de desarrollar el relevante potencial que implica, entre otros frentes, la inversión en TIC y su innegable multicanalidad.

Entrevista a Jaime Honores Coronado

**Jefe de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI) de la Presidencia del Consejo de Ministros.
Perú**



Por Juan Carlos Pasco

1.- ¿Como surgen en los organismos las iniciativas de multicanalidad?

Las Iniciativas de multicanalidad se han ido desarrollando particularmente durante los últimos 4 años, vinculadas a la aplicación de políticas de simplificación administrativa y de modernización del Estado, con el propósito de ampliar la cobertura horaria y geográfica en el acceso a servicios públicos, así como de elevar su calidad y valor público.

Por otra parte, la multicanalidad contribuye a una relevante disminución de costos operativos en la provisión de servicios, tal como lo muestra la difusión de servicios de banca por Internet, banca telefónica, banca por móvil, cajeros, red de agentes, banca asociada y acuerdos de distribución.

2.- ¿Qué dependencias exhiben mayores avances en multicanalidad y cuáles son sus principales iniciativas?

Los 4 casos más avanzados que puedo destacar son Banco de la Nación, SUNARP, SUNAT y RENIEC. El Banco de la Nación implantó servicios de Banca por Internet, consultas por telefonía móvil, así como el Programa Rapidito (en alianza con un banco privado) con una ventanilla para recaudar en efectivo tributos de las entidades MTC, RENIEC, DIGEMIN, Poder Judicial, INPE en cierto número de oficinas del banco, además de cobrar servicios con tarjetas VISA y Mastercard. Asimismo tiene una red de cajeros y monederos automáticos y red de agencias. Puede obtenerse mayor información en www.bn.gob.pe

La Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) ha implementado la Alerta Registral Predial. Cualquier propietario de un inmueble, puede recibir en forma gratuita y automática -previa inscripción- una "alerta" en su correo electrónico respecto de cualquier movimiento que involucre a la partida registral de su propiedad. Está trabajando también en Alertas Empresarial, Vehicular y de Mandatos y Poderes. Otros servicios de SUNARP, con combinación del canal presencial con el virtual, son los de Publicidad Registral, seguimiento de Títulos, Consulta Vehicular, Reserva de Nombre para empresas, Publicidad a Domicilio y cajeros automáticos registrales. Mayor información en www.sunarp.gob.pe

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) implantó el pago de impuestos con el sistema financiero y, con ello, por Internet, call centers de consulta así como servicios de notificaciones a contribuyentes vía web, entre otros.

El Registro Nacional de Identidad y Estado Civil (RENIEC) presta servicios tanto a través de sus agencias como por Internet, pagos en línea y cajeros automáticos. Una de sus últimas iniciativas multicanal fue la instalación de Plataformas Virtuales Multiservicios (PVM) en centros comerciales de gran afluencia. Permiten obtener, a través de autoservicio, copias de partidas de nacimiento, matrimonio o defunción, mientras que algunos permiten además el pago de tasas, el inicio del Trámite de Duplicado del DNI y el inicio del proceso de Rectificación de Estado Civil.

4.- ¿Podría reseñar un balance de las fortalezas y debilidades de esas iniciativas?

Una fortaleza de todos esos servicios reside en su acercamiento a la mirada y necesidades del ciudadano, ya sea por el diseño y sus canales de provisión como por la ampliación de la cobertura horaria y geográfica de la atención.

Respecto de las debilidades, puede mencionarse el escaso conocimiento que aún existe en la sociedad sobre esos nuevos canales y sus beneficios, así como el limitado conocimiento ciudadano sobre el uso de las TIC y de Internet. Es necesario que el Estado impulse una mayor difusión y campañas de alfabetización digital.

Por otra parte, existen pocas empresas proveedoras y escaso soporte técnico para ese tipo de sistemas.

5.- ¿Cuáles son las políticas y los planes vinculados con la multicanalidad para los próximos años?

Desde la ONGEI se continúa contribuyendo con las políticas de simplificación administrativa, modernización y descentralización del Estado.

Se ha implementado el Módulo de Atención al Ciudadano y Medianos y Pequeños Empresarios (MACMYPE), habiéndose instalado en 19 entidades del Estado para una atención más rápida y oportuna al ciudadano. Los índices de uso del módulo están superando largamente las expectativas iniciales, lo que muestra una relevante demanda por parte de la ciudadanía.

Asimismo se viene trabajando para afianzar las estrategias y proyectos de e-Gobierno y multicanalidad con especial énfasis en las instituciones regionales y municipalidades. Contribuirá a ello la implementación de políticas de interoperabilidad y convergencia en el intercambio de datos con miras a implementar y automatizar -en forma ordenada y planificada- servicios públicos que dependan de más de una institución.

Entrevista a Jaime Florencio Reyes Miranda**Jefe del Plan de Gobierno de Perú Posible en temas de Reforma del Estado y Sociedad del Conocimiento***Por: Juan Carlos Pasco***1.- ¿Cómo surgen en los organismos estatales las iniciativas de multicanalidad?**

La multicanalidad surge por los siguientes motivos: a) las TIC permiten el desarrollo de canales alternativos a los presenciales, b) los usuarios exigen mejores servicios en horarios y circunstancias que se adapten a sus ajustadas agendas, y c) la reingeniería de las organizaciones permite centrarse en la generación de servicios y “tercerizar” sus canales de distribución.

Desde los enfoques de Perú Posible vemos que la multicanalidad es fundamental en el desarrollo de dicha reingeniería, pero dentro de una gran estrategia que enunciaremos a lo largo de esta entrevista.

La reingeniería del Estado Peruano no sólo implicará cambios al interior de sus estructuras, sino también en los canales de distribución de sus servicios de educación, de apoyo productivo, de salud, seguridad, entre otros. Los cambios planteados requerirán el diseño y desarrollo de un Plan Estratégico para la Administración Pública, con una visión de cambio basada en un profundo conocimiento de las organizaciones estatales y el uso intensivo de TIC. Esta visión apoyará el desarrollo de servicios ágiles, eficientes, eficaces, oportunos y orientados al ciudadano.

Este proceso de cambio conllevará además al rediseño total de los procesos de atención y provisión de servicios, así como a una integración de actividades alrededor de un grupo de procesos rediseñados y automatizados. La reinención total del Estado no solo implica el mejoramiento, sino el cambio total basado en nuevos procesos que aglutinen a todos los servicios y a las entidades involucradas, tanto a las productoras de servicios, como a las operadoras de canales (públicos o privados) de distribución de esos servicios.

Por otro lado está el desarrollo de la Sociedad del Conocimiento (SC) que permitirá que el Perú optimice su estructura económica a través de la Economía del Conocimiento, con cambios sustanciales en los procesos productivos de bienes tangibles e intangibles. La difusión de este modelo en todo el país permitirá crear redes productivas en zonas actualmente aisladas. Las referidas innovaciones, plasmadas con vocación emprendedora y dirección estratégica, junto con el desarrollo de un liderazgo transformacional adecuado, permitirán crear una nueva cultura organizacional en el Estado Peruano.

La interoperabilidad permite la integración electrónica de los procedimientos administrativos de las diversas instituciones públicas, dando lugar al desarrollo de una ventanilla única de prestación de servicios interinstitucionales, así como la reutilización de los sistemas electrónicos estatales y su integración recíproca y con terceros.

2.- ¿Cuáles son las dependencias que más han avanzado en las iniciativas de multicanalidad?

Entre las instituciones públicas que han desarrollado de manera más intensiva la multicanalidad en el Perú pueden destacarse: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), Municipalidad de Miraflores e Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Sin embargo ninguna de estas instituciones ha desarrollado aún el concepto de “multicanalidad tercerizada y centralizada”.

Me refiero a “tercerizada” para aludir a la utilización de canales no propios de la institución para la provisión de servicios de manera presencial o virtual. Y “centralizada” con referencia a los canales que aglutinan los servicios de más de una institución. En Perú Posible hemos desarrollado el concepto de los Centros del Conocimiento, que son infraestructuras construidas en todos los centros poblados, caseríos y periferias de las ciudades que entregaran servicios públicos de manera virtual y presencial pero habiendo sido concesionados.

3.- ¿Podría reseñar las características del plan de Perú Posible?

En Perú Posible hemos desarrollado un plan que contiene un objetivo estratégico, cuatro objetivos, estrategias y acciones. Las propuestas hasta el nivel de objetivos son las siguientes:

Objetivo Estratégico: Disponer de una Administración y Gestión Pública basada en los principios de una gran Organización Inteligente, mediante la aplicación de las TIC, lo que permitirá desarrollar servicios públicos transparentes, eficientes, eficaces, oportunos y de calidad, además de impulsar la Sociedad del Conocimiento en el Perú creando las bases para el desarrollo de la Economía del Conocimiento.

Objetivo 1: Desarrollar una Nación Competitiva basada en las TIC.

Objetivo 2: Desarrollar una Sociedad Inclusiva, utilizando mecanismos electrónicos para acercar el Estado a la Sociedad.

Objetivo 3: Desarrollar una Organización Inteligente, en la Administración Pública del Estado Peruano, mediante la utilización de las TIC

Objetivo 4: Desarrollar Relaciones con el Mundo, lo que permitirá obtener cooperación técnica internacional de las naciones que han alcanzado un alto nivel de desarrollo tecnológico.

Estos objetivos implican, en gran parte, propuestas de multicanalidad y enfoque hacia el ciudadano.

4.- ¿Cómo prevén desarrollar el liderazgo transformacional necesario?

Creemos que el liderazgo puede desarrollarse a través de un conjunto de iniciativas exhibidas en <http://www.peruposible.org.pe/files/Plan-de-Gobierno-Peru-Posible-2011-2016.pdf,-muchas> de las cuales se centran en las zonas aisladas- y de esta manera podremos empoderar a los ciudadanos con los servicios prestados por el Estado en temas de salud, educación, seguridad, innovación, emprendimiento y otros.

Creemos además que nuestras iniciativas y la implantación del e-Gobierno y la modernización electrónica apoyarán el desarrollo del modelo de emprendimiento desarrollado por Jeffrey Timmons, quien asocia al emprendedorismo con tres factores fundamentales: la oportunidad, los recursos y las personas. La nueva organización del Estado implicará una reducción sustancial de la incertidumbre que experimenta el ciudadano frente a la Administración Pública, lo que contribuirá a afianzar la innovación, la competitividad y el emprendimiento.

A través de esta visión debemos acercar la Administración Pública al ciudadano a través de la instauración de un e-Gobierno que permita ofrecer virtualmente –en forma completamente transaccional- los trámites públicos más demandados por los ciudadanos, ahorrando tiempos y costos.

En el Perú existen más de 100.000 centros poblados altamente dispersos con una gran población joven y adulta, cuyo talento innato es desperdiciado al no existir oportunidades de desarrollo que puedan ser aprovechadas por ellos: Además como consecuencia de la dispersión poblacional no existen elementos necesarios para articular iniciativas productivas, culturales y educacionales.

Las TIC ofrecen una alternativa a este vacío articulador, permitiendo generar espacios para que la Administración plantee soluciones a los problemas de pobreza articulando iniciativas, facilitando el acceso a oportunidades reales que hoy ofrece el mundo globalizado, así como mecanismos que permitan incentivar el talento innovador de la población, generando un mecanismo de vasos comunicantes entre el primer y tercer mundo.

Para que un telecentro sea realmente un instrumento de promoción del desarrollo de quienes residen en zonas rurales, debe formar parte de una estrategia integral de desarrollo económico y rural que comprenda inversiones en sectores complementarios, así como la institución de reformas institucionales que amplíen las oportunidades de trabajo y participación social y económica de los sectores de la población tradicionalmente marginados.

La tecnología permite romper las barreras al desarrollo, siempre y cuando vayan acompañadas de efectivas estrategias de articulación y desarrollo de liderazgo y de talentos. De allí que su difusión debe potenciar la articulación de las comunidades peruanas con el fin de implantar una estrategia nacional de desarrollo a partir del liderazgo innato y de los talentos de los pobladores, especialmente los rurales que están sometidos a mayor marginación. Es en ese escenario que un diseño organizacional adecuado permitirá desplegar los servicios públicos a través de diversos canales especialmente a través de los Centros de Conocimiento.

Entrevista a Benjamín Liberoff
Asesor del Ministro de Turismo y Deporte de Uruguay



Por Cristina Zerpa

1.- ¿Cómo surgen las iniciativas de multicanalidad vinculadas a la gestión del Turismo?

Nuestra estrategia tiene como objetivo posicionar a Uruguay como destino turístico, promover nuevos destinos y actividades y facilitar la capacitación y la difusión de información. Uno de los pilares fundamentales para ello es "Hacer Comunidad", generando a nivel mundial una masa crítica de personas que identifique al país con una serie de conceptos, con una forma de expresarse, con una actitud. De allí surge nuestro trabajo en Facebook, Twitter y con el canal de TV online www.uruguaynatural.tv

En paralelo con las acciones del propio Ministerio de Turismo y Deporte dentro de las redes, desarrollamos talleres para los operadores turísticos y afines con la finalidad de generar conciencia y compartir conocimientos y aprendizajes. Desde el punto de vista comunicativo, la participación en las "redes sociales" con un sentido de "comunidad" tiene significación estratégica, dado que permite llegar con los mensajes directamente a los ciudadanos, los consumidores y los operadores privados.

2.- ¿En qué etapa se hallan en términos de multicanalidad?

En este momento nos hallamos en un proceso de aprendizaje y ajuste de las herramientas, pensando con "cabeza global" para realimentarnos en forma integral. En nuestro caso, la creación de un canal on-line nos ofrece infinitas posibilidades de transmisión de contenidos. Estamos planificando cursos y seminarios on-line y su potencial puede modificar sustancialmente toda nuestra planificación de la capacitación.

3.- ¿Podrías reseñar algunos logros y resultados de esas experiencias?

Nuestro canal uruguaynatural.tv recibió la felicitación explícita del Secretario General de la Organización Mundial del Turismo (OMT), que puede verse en el propio canal. Además, recibió visitas desde múltiples países sin haber realizado - hasta el momento- campañas publicitarias. Las conexiones de nuestras cuentas en redes sociales están creciendo en forma escalonada y continua. Destacamos la prioridad de aprender el "lenguaje" de cada canal para poder crecer y continuar participando con aceptación por parte de los usuarios.

4.- ¿Podrías reseñar un balance de fortalezas y debilidades de la multicanalidad?

Las fortalezas y debilidades de estas iniciativas siempre guardan relación con la idea de "abrir las puertas". Una fortaleza relevante de las redes y sus herramientas reside en la facilidad para comunicarse con los ciudadanos. Por otra parte, quienes participan en las redes con nosotros pueden percibir claramente las debilidades y fortalezas de nuestra organización.

5.- ¿Cuáles son sus planes vinculados con la multicanalidad para los próximos años?

Desde nuestro punto de vista, la multicanalidad se sustenta en las preferencias de los consumidores, las cuales evolucionan más rápidamente que cualquier plan que pueda diseñarse. Como consecuencia, sólo valen las previsiones de corto plazo y la auténtica disposición para aprender y modificar cada día el trabajo realizado. De todos modos, lo importante reside en los contenidos que se vierten en las plataformas utilizadas, no las plataformas por sí mismas.

RESEÑAS BIOGRÁFICAS DE LOS ENTREVISTADOS**Roberto Agune**

Coordinador del Grupo de Apoyo Técnico a la Innovación -GATI, de la Secretaria de Gestión Pública del Gobierno del Estado de São Paulo, Brasil; Miembro y Presidente del Consejo Estadual de Informática del Gobierno del Estado de São Paulo, coordinador del Sistema Estratégico de Información del Gobierno del Estado de São Paulo, coordinador del Núcleo de Apoyo al Comité de Calidad de la Gestión Pública del Gobierno del Estado de São Paulo. Superintendente y Director Técnico de la Fundación de Desarrollo Administrativo (FUNDAP). Es graduado en Arquitectura y Urbanismo por la Universidad de São Paulo, con especialización en Planeamiento Educativo por el Instituto Sedes Sapientiae y en Administración y Planeamiento Urbano por la Facultad Getulio Vargas de São Paulo.

Álvaro Gregorio

Consultor de la Compañía de Procesamiento de Datos del Estado de São Paulo - PRODESP. Actúa en el sector público desde 1981, habiendo desarrollado para el Gobierno del Estado de São Paulo el Portal Cidadão.SP, la iGovSP (Red Paulista de Innovación en Gobierno) y el proyecto Open Data Gov (Gobierno Abierto). Es profesor del Curso Superior de Diseño Digital de la Universidad Anhembi Morumbi y del Curso de Medios Sociales para el Gobierno en la Fundación de Desarrollo Administrativo (FUNDAP). Es especialista en Innovación en Gobierno, MBA en Tecnología Internet de la Universidad Federal de Rio de Janeiro y Magister en Educación, Administración y Comunicación de la Universidad São Marcos

Danilo Scalet

Director de Tecnología de la Información en la Compañía de Informática de Paraná – CELEPAR . Fue Director de la ABEP (Asociación Brasileña de Entidades Estaduales de TIC). Director Técnico CELEPAR. Colaborador en libros de Calidad de Software y de Teoría y Práctica de Calidad y Productividad. Es miembro de la Junta de CITS (Centro Internacional de Tecnología de Software) y del Equipo Técnico del Programa Modelo de Mejora de Procesos de Software - Brasil MPS.BR. Coordinador de la Comisión de Estudio de Requisitos y Evaluación de Calidad de Software de la Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. Especialista en Tecnologías de la Información, se graduó en Ingeniería Mecánica en la Universidad Federal de Paraná (UFPR), con postgrados en las áreas de Administración Industrial y Dirección de Empresas.

Cheryl Fisher

Director General de Gestión Integrada de Canales de Servicios del Área de Servicios al Ciudadano de Service Canada. Ella está a cargo de gestionar la Ventanilla Única para las entregas de los programas y servicios del gobierno federal, lo que se realiza a través de la red de entregas multicanales de Service Canada. Tiene más de 25 años de experiencia en este campo, habiendo dirigido la mayor parte de los aspectos de mejora en la provisión de servicios gubernamentales, incluyendo servicios de Call Centers y la expansión de los servicios por Internet para los ciudadanos.

Dave Thompson

Director de Innovación en Canales de Servicios, ambos del Área de Servicios al Ciudadano de Service Canada. Tiene más de 20 años de experiencia en el gobierno canadiense, con 15 años dedicados al desarrollo y soporte de numerosas Intranets, Internet y sitios web. Estuvo involucrado en el lanzamiento del principal sitio web del gobierno: <http://canada.gc.ca/>. Se desempeña en Service Canada desde su creación en 2005. Sus títulos son: Bachelor of Commerce (con especialización en Management Information Systems) y Executive Masters of Electronic Commerce.

Daniel Tremblay

Director Senior del Canada Enquiry Centre de Service Canada. Como tal, es responsable por los servicios de información en la comunicación del gobierno con los ciudadanos. Un componente clave de su portfolio es la gestión del 1 800 O-Canada toll-free, que ofrece servicios de información para programas y servicios gubernamentales. Ha guiado la evolución de ese componente desde un servicio de referencias hacia un servicio de información que permite a los ciudadanos obtener fácil acceso a programas y servicios gubernamentales y provee un valioso apoyo a las iniciativas del Government On-Line (Programa GOL). Cuenta con 22 años de experiencia progresiva en la provisión de servicios gubernamentales. Permanece focalizado y comprometido en la búsqueda de mejores medios innovadores para proveer acceso eficiente y de alta calidad, a todos los canadienses, a programas y servicios gubernamentales.

Michèle Jodouin

Directora de Estrategias y Políticas de Servicio del Área Servicios a Ciudadanos de Service Canada. Es responsable del desarrollo operacional de políticas y directivas para el mejoramiento de la entrega de servicios en todos los canales (Web, teléfono y en persona) y está a cargo de dar soporte a audiencias específicas tales como inmigrantes, pueblos aborígenes y personas con discapacidades. Esto incluye proporcionar liderazgo nacional para la gestión de proyectos y dirección de la política relacionadas con el "Multi-Language Services Initiative" (MLSI), lanzada en 2005 para investigar e impulsar la política nacional de servicios en lenguas extranjeras y aborígenes. Gestionó la primera encuesta de empleados públicos del gobierno federal, a consecuencia de la cual ganó el "Head of the Public Service Award" en la categoría "Excellence in Service Delivery". Ha obtenido un "Honours Bachelor" en Matemáticas en la Universidad de Ottawa.

Richard Rochefort

Director General Senior del Service Canada College que tiene la misión de establecer la excelencia en la provisión de servicios dentro del corazón de la organización. Previamente fue Senior Director General of Client Relations and Partnerships en la Canada School of Public Service. Fue responsable de Servicios de Consultoría y Cooperación Internacional, Desarrollo y Extensión de Alianzas, incluyendo el Centro de Servicio al Cliente y Marketing, así como de Conferencias y Eventos Especiales. Fue también Director General de Eventos de Aprendizaje, integrándose al Canadian Centre for Management Development (CCMD) en Abril de 2000. Desde su ingreso al Servicio Público en 1977, se desempeñó en diversos departamentos y agencias, incluyendo el Department of the Secretary of State, Elections Canada, the Royal Commission on Electoral Reform and Party Financing, Statistics Canada, Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission and National Defence. En 1999 fue presentado con el Head of the Public Service Award por su destacado liderazgo en la valoración y sustentación de las personas. Es graduado de la Laurentian University.

Enrique Cusba García

Líder de Investigación y Políticas del Programa Gobierno en línea de Colombia. Está vinculado al Programa Gobierno en línea desde 2007. Hasta 2010 se desempeñó como Consultor del Área de Articulación y Gestión, liderando la implementación de la Estrategia de Gobierno en línea en los sectores nacionales de la Protección Social, Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Agricultura y Desarrollo Rural y Defensa Nacional. Magíster en Economía, Especialista en Planificación y Administración del Desarrollo Regional.

Diego Fernando Cardona Madariaga

Se desempeña como Consultor Hemisférico del Programa MuNet de la OEA y es Profesor Asociado Director del Laboratorio de Modelamiento y Simulación de la Universidad del Rosario (Colombia). Su desarrollo profesional se enmarca en la aplicación estratégica de TIC como ingeniero, alto directivo gubernamental y consultor con agencias de apoyo multilateral, para gobiernos latinoamericanos. Paralelamente actúa en el sector académico como investigador y colaborador en prestigiosas Universidades. Es Ingeniero Civil y Licenciado en Matemáticas de la Universidad de los Andes en Colombia, MSc en Administración de Empresas, con DEA y PhD en Ciencias Administrativas de ESADE en España.

Jaime Alejandro Honores Coronado

Jefe de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI) de la Presidencia del Consejo de Ministros de la República del Perú. Anteriormente fue Director General de Estadística e Informática del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Jefe de Estadística y Telemática del Instituto Nacional de Defensa Civil, Director General de Informática y Telecomunicaciones del Ministerio del Interior y Jefe del Centro de Cómputo y Laboratorios Académicos de la Facultad de Ingeniería de Computación y Sistemas de la Universidad de San Martín de Porres (USMP). Es Ingeniero de Computación y Sistemas de la Universidad de San Martín de Porres (USMP).

Jaime Florencio Reyes Miranda

Máster en Derecho de las Telecomunicaciones y de la Tecnología de la Información, Universidad Carlos III de Madrid, España. Máster en Derecho, Inspección y Arbitraje de Consumo, Universidad de Castilla-La Mancha, España. Estudios Oficiales en el Máster en Democracia y Gobierno, Universidad Autónoma de Madrid, España. Diploma de Estudios Avanzados (DEA) en el Doctorado en Ciencia Jurídica, Universidad de Castilla-La Mancha, España. Abogado, Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Bachiller en Cooperativismo, Universidad Nacional Federico Villarreal. Ex-Secretario General de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), Ex-Viceministro de Justicia. Ex-Secretario de Confianza de la Sala Civil Transitoria de la Corte Suprema de Justicia de la República del Perú. Ex Coordinador General de la Maestría de Gerencia Pública de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Benjamín Liberoff

Asesor del Ministro de Turismo y Deporte de Uruguay. Fue Director de Turismo de la Ciudad de Montevideo, Uruguay, así como Secretario Adjunto de la Confederación Latinoamericana de Organizadores de Congresos y Reuniones (COCAL). Se desempeñó como operador turístico durante 30 años. Es graduado de la Universidad de la República (ROU) y tiene un posgrado en Economía y Gestión del Turismo Sustentable de la Universidad de Siena, Italia.

INICIATIVAS IMPULSADAS POR NUESTROS EGRESADOS

En esta sección presentamos reseñas de experiencias de e-Gobierno basadas en proyectos presentados como trabajos finales por participantes en Cursos de e-Gobierno organizados por la OEA.

Colombia

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN): Incorporación de elementos que contribuyeron a fortalecer y complementar el cumplimiento de la estrategia de implementación del Manual de Gobierno en Línea

Por Gloria Stella Espejo Baquero

Propuesta presentada en el curso virtual de la OEA "Introducción a la Formulación de Estrategias de Gobierno en Línea" edición especial para Colombia en convenio con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MTIC) a través del Programa Gobierno en línea y el Centro de Investigación de las Telecomunicaciones (CINTEL), realizado durante el segundo semestre de 2010.

La experiencia sintetizada -de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN)- se refiere a la incorporación de nuevos elementos que contribuyeron a fortalecer y complementar el cumplimiento de la estrategia de implementación del Manual de Gobierno en Línea dispuesto por MTIC, a través de las siguientes actividades:

1. Elaboración, en julio de 2010, de un diagnóstico del avance de las fases de la estrategia GEL en la DIAN, verificándose un cumplimiento del 74% en el consolidado del Sector Hacienda y Crédito Público, con un desarrollo del 100% en la fase de Información, 94% en Interacción, 81% en Transacción, 76% en Transformación y 35% en Democracia en línea.

2. Selección de la fase de Democracia en Línea como objeto primordial de desarrollo, sin menoscabo de los compromisos para las demás fases, con las siguientes metas generadoras de valor:

- Crear mecanismos para desarrollar la participación ciudadana por medios electrónicos, haciendo uso de las redes sociales.
- Convocar a los gremios, organizaciones sociales, empleados públicos y grupos de interés para participar en la construcción de políticas, planes, programas y toma de decisiones, así como para mejorar el proceso de rendición de cuentas de la gestión de la Entidad.
- Publicar por medios electrónicos los resultados de la participación ciudadana.

3. Determinación de un plan de acción, cronograma y metas para la entrega de productos, indicadores de gestión y beneficios de la aplicación de la propuesta para el desarrollo de la fase de Democracia en Línea en la DIAN.

4. Definición del esquema operativo para la asignación de recursos físicos, tecnológicos y del talento humano requeridos para su ejecución.

La DIAN adoptó en buena parte la propuesta formulada. Se creó el Foro, dentro del sitio web de la Entidad, como mecanismo para promover la participación ciudadana. Posteriormente se habilitó el uso de las redes sociales Facebook y Twitter, generándose interacción y participación en línea.

Para promover la participación en la Planeación Estratégica de la DIAN 2011-2020, en septiembre de 2010 se desarrollaron virtualmente 8 foros internos, 2 foros con directivos de la Entidad, así como un foro externo con expertos en temas tributarios, aduaneros y cambiarios. En octubre de 2010 se llevó a cabo el foro abierto "Participación de la Ciudadanía en la Planeación Estratégica de la DIAN".

Si bien los índices de participación en los diversos espacios ofrecidos son aún relativamente bajos, se manifiesta un crecimiento sostenido en cantidad de participantes y calidad de las intervenciones. Los resultados que se van alcanzando fortalecen el interés de los funcionarios por una apertura a la participación interna, así como de expertos y de la ciudadanía.

En lo relativo a la Rendición de Cuentas, se aplicó la estrategia en las etapas de: alistamiento institucional, generación de estrategia de comunicación e información, audiencia virtual de rendición de cuentas a través de foro (entre el 23 y el 26 de noviembre de 2010) y por último la evaluación de dicho proceso. La información se exhibe en la página <http://190.27.199.5:8060/foro/>.

Las estadísticas de las referidas actividades, junto con las conclusiones de los foros realizados (en la ruta servicios/información al ciudadano/foros virtuales) se exhiben, dentro del sitio web DIAN, en la página: <http://www.dian.gov.co/descargas/cifrasygestion/GestionCanales/Foro.pdf>.

La nueva calificación que obtuvo la DIAN al 30 de noviembre de 2010, asignada por el MTIC para las fases de la Estrategia de Gobierno en línea, fue la siguiente: Información 100%, Interacción 100%, Transacción 83%, Transformación 100% y Democracia 100%, con un logro final para el año 2010 del 96% dentro del Sector Hacienda y con un incremento del 22 puntos con relación a la línea de base emergente del diagnóstico inicial al 30 de julio de 2010.

Como conclusión se señala que el valor agregado de la capacitación organizada conjuntamente entre el MTIC y la OEA se reflejó -en este caso- en la generación de una propuesta metodológica sustentada en la integración sinérgica de elementos conceptuales y operacionales del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (PNSC), de la Estrategia GEL y de las Políticas de Rendición de Cuentas, Gobierno en Línea y Servicio al Ciudadano, así como en la incorporación de la propuesta al quehacer organizacional de la DIAN.

NOTICIAS

**I.- CURSOS OEA: PRIMER SEMESTRE DE 2011**

En esta agenda se exhiben las fechas de inscripción y de realización de los cursos programados por el Campus Virtual del Instituto de Gestión Pública de la Organización de los Estados Americanos (OEA) para el primer semestre de 2011, así como los respectivos enlaces para información e inscripción.

1.- CURSOS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO**1.1.- Introducción a la Formulación de Estrategias de Gobierno Electrónico**

Inscripción: Del 10 de Enero al 4 de marzo de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del 5 de Abril al 24 de Mayo de 2011.

Duración del curso: Siete (7) semanas (100 horas)

Idioma: Español.

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=Epl5zQD3Hko%3d&tabid=1790>

1.2.- Design and Implementation of e-Government Strategies

Registration deadline: March 11, 2011

Start and end dates: April 12 to May 31, 2011

Course duration: Seven (7) weeks

Language: English

Information and registration:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=M%2bqumgEMmmQ%3d&tabid=1790>

1.3.- Introdução à Formulação de Estratégias de Governo Eletrônico

Data para inscrição: 10 de janeiro a 18 de março de 2011

Datas de início e término: De 19 de abril a 7 de junho de 2011

Duração do curso: (7) semanas (115 horas)

Idioma: Português

Informação e inscrição:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=sYxXQHxjby4%3d&tabid=1790>

1.4.- Aspectos Regulatorios del Gobierno Electrónico

Inscripción: Del 10 de enero al 25 de marzo de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del 26 de abril al 21 de junio de 2011

Duración del curso: Ocho (8) semanas (115 horas)

Idioma: Español

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=bfyjb6O%2byVE%3d&tabid=1790>

1.5.- Interoperabilidad y Procesos Públicos Interinstitucionales

Inscripción: Del 10 de enero al 1 de abril de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del 3 de mayo al 21 de junio de 2011

Duración del curso: Siete (7) semanas (100 horas)

Idioma: Español

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=UT3h8C%2fwuFA%3d&tabid=1790>

1.6.- Gestión de las Compras Públicas

Inscripción: Del 10 de enero al 15 de abril de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del 17 de mayo al 5 de julio de 2010

Duración del curso: Siete (7) semanas (100 horas)

Idioma: Español

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=UXfxdr5pgmc%3d&tabid=1790>

1.7.- Gestión de Proyectos de Gobierno Electrónico

Inscripción: Del 10 de enero al 8 de abril de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del 10 de Mayo al 28 de Junio de 2011

Duración del curso: Siete (7) semanas (100 horas)

Idioma: Español

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=cBmQ9YxeMh8%3d&tabid=1790>

1.8.- e-Congreso y la Modernización de las Instituciones Legislativas

Inscripción: Del lunes 10 de Enero al viernes 8 de Abril de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del 9 de Mayo al 24 de Junio de 2011

Duración del curso: Siete (7) semanas (100 horas)

Idioma: Español

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=QL9utC1r5SQ%3d&tabid=1790>

2.- CURSOS DE CATASTRO**2.1.- Introducción a la Gestión Catastral**

Fecha para inscribirse: Del 10 de enero al 17 de marzo de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del 19 de abril al 3 de junio de 2011

Duración del curso: Siete (7) semanas (100 horas)

Idioma: Español

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=BK%2fbRzfkedA%3d&tabid=1790>

2.2.- Modernización de la Gestión Catastral

Inscripción: Del 10 de enero al 31 de marzo de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del 3 de Mayo al 17 de Junio de 2011

Duración del curso: Siete (7) semanas (100 horas)

Idioma: Español

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=aVbmuionX6M%3d&tabid=1790>

2.3.- Uso de la Tecnología SIG en el Catastro

Inscripción: Del 10 de enero al 14 de abril de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del 17 de Mayo al 1 de Julio de 2011

Duración del curso: Siete (7) semanas (115 horas)

Idioma: Español.

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=hdZJOlimxal%3d&tabid=1790>

3.- OTROS CURSOS**3.1.- Estrategias Efectivas de Comunicación Institucional**

Inscripción: Del lunes 10 de Enero al viernes 11 de marzo de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del lunes 11 de Abril al 3 de Junio de 2010

Duración del curso: Siete (7) semanas (100 horas)

Idioma: Español

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=kBVQ6dSs%2fLw%3d&tabid=1790>

3.2.- Estrategias de Descentralización y Participación Ciudadana

Inscripción: Del lunes 10 de Enero al viernes 1 de Abril de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del lunes 2 de Mayo al viernes 24 de Junio de 2011

Duración del curso: Ocho (8) semanas (115 horas)

Idioma: Español

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=TydlNczt6RU%3d&tabid=1790>

3.3.- Mecanismos y Estrategias para la Promoción de la Transparencia y la Integridad

Inscripción: Del lunes 10 de Enero al viernes 18 de Marzo de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del lunes 18 de Abril al viernes 17 de Junio de 2011.

Duración del curso: Ocho (8) semanas (115 horas)

Idioma: Español.

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=1MbuNM%2bsDZ0%3d&tabid=1790>

3.4.- Sistemas de Gestión y Certificaciones de Calidad, Herramienta de Competitividad para la Administración Pública

Inscripción: Del lunes 10 de Enero al viernes 1 de Abril de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del lunes 2 de Mayo al 24 de Junio de 2011.

Duración del curso: Ocho (8) semanas (115 horas)

Idioma: Español.

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=g0ZZoz3ieMg%3d&tabid=1790>

3.5.- Young Political Leaders in the Caribbean

Registration: From January 10 2 to March 25, 2011

Start and end dates: April 25 to June 3, 2011.

Course duration: Eight (8) weeks.

Language: English.

Information and registration:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=BMcUPRbuwdY%3d&tabid=1790>

3.6.- Estrategias de Gestión Turística Municipal Integral

Inscripción: Del lunes 10 de Enero al viernes 4 de marzo de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del lunes 4 de Abril al 27 de Mayo de 2011.

Duración del curso: Ocho (8) semanas (115 horas)

Idioma: Español.

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=Vm35D9VwFDY%3d&tabid=1790>

3.7.- Trade and Environment in the Americas

Registration: From January 10 to April 15, 2011

Start and end dates: May 16 to July 8, 2011.

Course duration: Eight (8) weeks.

Language: English.

Information and registration:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=9eKyiW2O0GY%3d&tabid=1790>

3.8.- Estrategias de Atención a la Primera Infancia

Inscripción: Del lunes 10 de Enero al viernes 25 de marzo de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del lunes 25 de Abril al 17 de Junio de 2011.

Duración del curso: Ocho (8) semanas (115 horas)

Idioma: Español.

Información e inscripción:

<http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=hsM4OVsgRBg%3d&tabid=1790>

II.- CURSOS RIF-GE: PRIMER SEMESTRE DE 2011

A continuación se exhiben las fechas de inscripción y de realización de los cursos programados por la Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE) del Colegio de las Américas (COLAM) de la Organización Universitaria Interamericana (OUI) para el primer semestre de 2011, así como las cuentas de correo para información e inscripción.

1.- Planeamiento y Evaluación del Gobierno Digital

Cierre del plazo de inscripción: miércoles 16 de marzo de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del lunes 4 de Abril al viernes 13 de mayo de 2011.

Idioma: Español.

Información e inscripción: mjbarlassina@oui-iohe.org

2.- Participación Ciudadana y Medios Digitales

Cierre del plazo de inscripción: lunes 11 de abril de 2011

Fechas de inicio y de finalización: Del lunes 2 de Mayo al viernes 17 de junio de 2011.

Idioma: Español.

Información e inscripción: ngonzalez@oui-iohe.org

ENLACES DE INTERÉS



Enlaces sugeridos a los interesados en la temática “e-Gobierno y Multicanalidad”

A conceptual model for the assessment of user satisfaction of online public services. Gino Verleye & Pieter Verdegem. MICT Universiteit Gent, Research Group for Media & ICT (MICT) – UGent - IBBT.
http://www.epractice.eu/files/06_Gino_Verley.pdf

Bélgica. Centre for User Experience Research
<http://soc.kuleuven.be/com/mediac/cuo/?p=project>

CLAD: Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico
<http://www.clad.org/documentos/declaraciones/cartagobelec.pdf/view>

Colombia. Alcaldía de Cali: Propuesta Multicanal de Gobierno Electrónico, 2006
<http://www.slideshare.net/gcorrales/presentacin-vpt-egov-cegov-2006>

Comisión Europea: MC-eGov: Multi channel egovernance
<http://www.mcegov.eu/>
<http://www.mcegov.eu/think-papers.aspx>
<http://www.mcegov.eu/case-studies.aspx>
<http://www.mcegov.eu/eu-flagship-projects.aspx>

Comisión Europea: MC-eGov: Study on Multi-channel Delivery Strategies and Sustainable Business Models for Public Services addressing Socially disadvantaged Groups. Ecotec Research and Consulting Ltd, 2009
http://www.mcegov.eu/media/989/mc_egov.pdf

Comisión Europea: Multi-channel delivery of eGovernment services. IDABC. EU
<http://ec.europa.eu/idabc/en/document/3118/5927.html>
<http://ec.europa.eu/idabc/en/document/3119/5585.html>

Comisión Europea: Study on Interoperability at Local and Regional Level
<http://www.epractice.eu/files/media/media1309.pdf>

Compartir archivos. Compartir en la red. Actas de las VIII Jornadas de Archivos Aragoneses. 2008
<http://portal.aragon.es/portal/page/portal/CULTURA/PUBLIELECTRONICAS/PATRIMONIOCULTURAL/ARCHIVOS/Actas%20VIII%20Jornadas%202/Actas%20VIII%20jornadas%20de%20Archivos%20Tomo%202.pdf>

Elsevier. Government Information Quarterly: User-centered e-government in practice: A comprehensive model for measuring user satisfaction
http://uupsala.academia.edu/PieterVerdegem/Papers/154835/User-centered_e-government_in_practice_A_comprehensive_model_for_measuring_user_satisfaction

España. Agenda Estratégica de Investigación de la Plataforma Española de las Tecnologías para la Salud, el Bienestar y la Cohesión Social

http://www.idi.aetic.es/eVIA/CLI_AETIC/ftpportalweb/documentos/Agenda%20Estrategica%20de%20Investigacion%20eVIA%20v5%202.pdf

España. Asturias en Red: Estrategia e-Asturias 2012

http://www.asturiasenred.com/easturias/export/sites/default/documentos/Estrategia_eAsturias_2012.pdf

España. Atención multicanal. Red 0.60

[http://www.dipalme.org/servicios/informacion/Informacion.nsf/d5eda4da81a73132c1256fcb005a3b1b/cce534e06569a06c41256d390036f384/\\$FILE/4%20Curso%20INAP%20eA%203.pdf](http://www.dipalme.org/servicios/informacion/Informacion.nsf/d5eda4da81a73132c1256fcb005a3b1b/cce534e06569a06c41256d390036f384/$FILE/4%20Curso%20INAP%20eA%203.pdf)

España. Consulta de Registros, Expedientes y Trámites Administrativos del Mityc (CRETA)

<https://oficinavirtual.mityc.es/CRETA/SeleccionarAplicacion.aspx>

http://administracionelectronica.gob.es/?_nfpb=true&_pageLabel=P806024061272386648622&langPae=es&detalleLista=PAE_12935541195093778

España. Comunidad de Madrid: Manual de Multicanalidad.

http://www.localtic.es/portal/opencms/system/galleries/download/Documentacion/Gestixn_de_Contenidos_y_Multicalidad_v1.1.pdf

España. Generalitat de Catalunya: De Teléfono de Información a Servicio de Atención Multicanal

<http://www.cmsp2010.es/docs/Ponencias2010/Andaluc%C3%ADa%20I-II/Panel%20Servicios%20de%20Atenci%C3%B3n%20Multicanal/De%20Tel%C3%A9fono%20de%20Informaci%C3%B3n%20a%20Servicio%20de%20Atenci%C3%B3n%20Multicanal.pdf>

España. Generalitat de Catalunya: Proyecto piloto de TDT y servicios al ciudadano.

http://www.activamultimedia.com/am/datos/informaciones/t_govern___memoria_tecnica181153416.pdf

España. Generalitat Valenciana. Secretaría Autónoma de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información.

Conselleria de Infraestructuras y Transporte. SIMAC, Sistema de Información Multicanal de Atención al Ciudadano

http://administracionelectronica.gob.es/archivos/pae_000002382.pdf

http://www.gva.es/portal/page/portal/inicio/atencion_ciudadano

España. Gobierno Regional de Castilla La Mancha: Plan Multicanal de Atención al Ciudadano.

<http://www.jccm.es/cs/Satellite/index/plan1212675703619pl/1212675844255.html?site=CastillaLaMancha>

España Gobierno Vasco. Dirección de Atención Ciudadana: Zuzenean: Atención ciudadana

<http://www.zuzenean.euskadi.net/>

<http://www.cmsp2010.es/docs/Ponencias2010/Andaluc%C3%ADa%20I-II/Ponencia%20La%20nueva%20organizaci%C3%B3n%20de%20las%20Oficinas%20de%20Atenci%C3%B3n%20a%20la%20Ciudadania/ZUZENEAN%20El%20Nuevo%20Modelo%20de%20Atenci%C3%B3n%20Ciudadana%20del%20Gobierno%20Vasco.pdf>

España. LocalTIC. Telefónica

http://www.localtic.es/portal/opencms/site/web/localtic/documentacion/documentacion_municipa/

España. Portal 060.es: Contactar con la administración

http://www.060.es/060/appmanager/portal/desktop?_nfpb=true&_pageLabel=contactarAdministracion
[http://www.dipalme.org/servicios/informacion/Informacion.nsf/d5eda4da81a73132c1256fcb005a3b1b/cce534e06569a06c41256d390036f384/\\$FILE/4%20Curso%20INAP%20eA%203.pdf](http://www.dipalme.org/servicios/informacion/Informacion.nsf/d5eda4da81a73132c1256fcb005a3b1b/cce534e06569a06c41256d390036f384/$FILE/4%20Curso%20INAP%20eA%203.pdf)

Felafacs. Diálogos: Un estándar para múltiples modelos: la experiencia en la transición a la TDT. David Fernández Quijada. UAB

http://dialnet.unirioja.es/servlet/dfichero_articulo?codigo=2694402&orden=0

Informaworld: Multichannel Delivery of Public Services: A New and Complex Management Challenge. Authors: Yves- C. Gagnona; Elizabeth Posada; Mario Bourgault; Alain Naud

<http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a920907862~db=all~jumptype=rss?mode=content>

Italia. Italian Agency for the Digitalization of Public Administration (Italia): Italy's e-government policies and implementation strategies: hints from practical experience. Fabio Pistella. Commissioner. DigitPA

<http://www.oecd.org/dataoecd/4/56/46163617.pdf>

Italia. Municipalidad de Florencia: e-Government:organization models to carry out multichannel on-line services. Some examples. Municipality of Florence

http://www.coe.int/t/dgap/localdemocracy/programmes_democratic_stability/imc/Peccioli_Documents/Peccioli_Ceccherini_en.pdf

Los deberes de información y asistencia de la Administración tributaria: Análisis jurídico y estudio del impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Tesis doctoral presentada por Irene Rovira Ferrer. UOC. 2010

http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UOC/AVAILABLE/TDX-1203110-121250//tesi_irene_rovira_diposit_tdx.pdf

Multichannel Hub: An M-Government Case Study For The City Of Turin

http://www.m4life.org/proceedings/2005/PDF/10_R364CE.pdf

Multichannel Hub. Elena Cigliano, Andrea Crevola, Lara Marcellin

CSP – ICT Innovation S.c.ar. NewMedia Area. Torino. Italy

http://www.w3.org/2004/10/MWIWS-papers/w3c_multichannelhub_CSP.pdf

Oficina Multicanal de Atención al Ciudadano. Consultora Absis, España

<http://www.absis.es/absis/ead/webpublicacion/absis/castellano/Soluciones/E22F3D6E7B634E9A915A95138C6ECB9A.asp>

Politecnico di Milano (Italia): Searching and Invoking e-Services in Multichannel Information Systems. Disertación Doctoral de Pierluigi Plebani

<http://home.dei.polimi.it/plebani/download/PlebaniDissertation.pdf>

Public Technology Institute (USA): Effective Technology and Management Practices for the Development and Implementation of Citizen Call Centers.

<http://www.pti.org/docs-cio/PTICALLCENTERS.PDF>

Reino Unido. Ciudad de Londres: UK Digital Inclusion team, City of London
<http://digitalinclusion.pbworks.com/w/page/17787812/Peter's-Story>

Telematica Instituut. Enschede (Holanda): Enterprise Architecture Patterns for Multichannel Management. Marc M. Lankhorst, Paul H.W.M. Oude Luttighuis. The Netherlands
<https://doc.novay.nl/dsweb/Get/Document-94603/Enterprise%20Architecture%20Patterns%20for%20Multichannel%20Management.pdf>

Unión Europea: Declaración Ministerial sobre la administración electrónica adoptada de forma unánime por la UE en Malmö, Suecia, el 18 de noviembre de 2009
http://administracionelectronica.gob.es/archivos/pae_000001145.pdf

University of Ljubljana (Slovenia), Faculty of Administration: Analysing the Demand Side of e-Government: What Can We Learn From Slovenian Users?. Mateja Kunstelj, Tina Jukić and Mirko Vintar
http://www.fu.uni-lj.si/iuu/Clanki/Analysing_the_Demand_Side_of_e-Government_What_Can_We_Learn_From_Slovenian_Users.pdfColombia.

University of Technology (Sydney. Australia): Towards Understanding Success Factors in Interactive Mobile Government. Shadi Al-khamayseh, Elaine Lawrence and Agnieszka Zmijewska
http://www.mgovernment.org/resurces/euromgvo2006/PDF/2_Al-Khamayseh.pdf

UNPAN: The UN e-Government Survey: Towards a more Citizen-Centric Approach
<http://blogs.worldbank.org/publicsphere/un-e-government-survey-towards-more-citizen-centric-approach>
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan042997.pdf>

W3C: Improving Access to Government through Better Use of the Web, 2009
<http://www.w3.org/TR/2009/NOTE-egov-improving-20090512/>
<http://www.w3c.es/Traducciones/es/TR/2009/egov-improving/#multi-channel>

Nota: Invitamos a todos los lectores a sugerirnos la inclusión de recursos y a avisarnos en caso de que alguno de los vínculos publicados se hallara dañado. Con esta colaboración podremos ofrecer un mejor material. Dirigir sus sugerencias y avisos a: Javier Sáenz Coré <jsaenzcore@gmail.com>

(*) El correcto funcionamiento de los URL indicados en cada una de las referencias de esta sección fue verificado entre los días 21 y 24/02/2011.