

Guía de atención al ciudadano- cliente por múltiples canales



**Ministerio de Tecnologías de la
Información y las Comunicaciones**
República de Colombia
www.mintic.gov.co



Diciembre de 2011

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1 BASES DE LA ATENCIÓN AL CIUDADANO-CLIENTE	4
1.1 El Proceso de atención al ciudadano-cliente	4
1.2 Los Puntos de contacto en la atención al ciudadano-cliente	5
1.3 La atención al ciudadano-cliente por múltiples canales	7
1.4 Beneficios para gestionar la atención al ciudadano-cliente	9
2 PROTOCOLOS DE ATENCIÓN DE CIUDADANOS-CLIENTES	10
2.1 Consideraciones generales para la atención	10
2.2 Consideraciones previas a la prestación del servicio	11
2.3 Consideraciones durante la prestación del servicio	13
2.4 Consideraciones posteriores a la prestación del servicio	15
2.5 Construcción de Protocolos de atención	17
2.6 Consideraciones específicas por canal	18
<i>Canales telefónicos móviles</i>	18
<i>Canales electrónicos</i>	20
3 INTEGRACIÓN DE CANALES	22
3.1 Integración de expedientes de ciudadanos-clientes	23
3.2 Integración de procesos de apoyo a la atención	24
3.3 Integración del propósito de la atención	26

En los últimos años, con la adopción de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, los ciudadanos-clientes de las entidades públicas cada vez esperan más y mejores servicios en materia de conveniencia, eficiencia y disponibilidad, entre otras. En la medida que las entidades han tenido que atender estas necesidades y expectativas adicionales de los ciudadanos-clientes se ha incrementado la necesidad de las mismas por mejorar su capacidad de gestión sobre los nuevos servicios. Esto va más allá de cada servicio visto de forma independiente, se pretende buscar soluciones que integren diferentes escenarios en los cuales el ciudadano-cliente interactúa con la entidad y da trámite a sus necesidades.

Las entidades han tenido que atender necesidades y expectativas adicionales de los ciudadanos-clientes

Las entidades que han reconocido activamente estas nuevas necesidades y expectativas de los ciudadanos-clientes han tenido la oportunidad de mejorar la comunicación con sus ciudadanos-clientes, de aumentar la eficiencia en el uso de los recursos asignados y de reducir los tiempos requeridos para la entrega de soluciones; además han incrementado la satisfacción de los ciudadanos-clientes y fortalecido la imagen pública de la entidad.

El propósito fundamental de este documento es ayudarle a que su entidad entre a formar parte de este exitoso grupo, por medio de la definición de pautas para la elaboración de protocolos de atención en los diferentes canales por los cuáles preste servicios a sus ciudadanos-clientes. La guía comienza con la conceptualización que usted va a requerir para hablar el lenguaje de las organizaciones que son líderes en la satisfacción de sus ciudadanos-clientes, para pasar a las consideraciones generales y específicas antes, durante y después de la atención, que garantizarán que está prestando servicios del más alto nivel de atención. Las consideraciones específicas incluyen elementos sobre la adecuada atención en los canales de teléfonos móviles, audiovisuales, y electrónicos, a los que esta guía presta mayor énfasis. De cualquier forma, las demás consideraciones presentadas son aplicables a cualquier otro canal que su entidad pueda estar considerando. La guía concluye con los elementos que deben tenerse en cuenta para lograr integración de los canales bajo los cuales presta sus servicios, potenciando aún más eficiencias y oportunidades para incrementar la satisfacción de sus ciudadanos-clientes, y por lo tanto la imagen positiva de la entidad.

1 BASES DE LA ATENCIÓN AL CIUDADANO-CLIENTE

Este documento busca facilitar el diseño de protocolos de atención para las entidades del Estado, considerando la necesidad de integrar los diferentes canales con los que cuenta cada entidad para comunicarse con sus ciudadanos-clientes. Con este propósito, este capítulo presenta los principales conceptos que se deben tener en cuenta durante este ejercicio, concluyendo con los principales beneficios de una gestión integrada de la atención al ciudadano-cliente.

1.1 El Proceso de atención al ciudadano-cliente

Tradicionalmente, los procesos de atención al ciudadano-cliente se consideran desde el momento en que éste se acerca a la entidad, ya sea de manera presencial, telefónica o virtual, hasta el momento en que culmina el trámite o servicio. De esta manera, el proceso se encuentra enmarcado dentro de la duración de la actividad del ciudadano-cliente. Una visión más amplia, que es la que se usa a lo largo de este documento, reconoce que existen actividades que el ciudadano-cliente hace o puede hacer, antes y después de acceder al punto de atención, las cuales determinan el servicio que se le presta, así como su percepción de la calidad del mismo.

A continuación se presenta un diagrama que de manera general y simplificada permite entender las tres etapas del ciclo de atención al ciudadano-cliente:

Figura 1. Ciclo de Atención al Ciudadano-Cliente



El anterior diagrama reconoce que el ciudadano-cliente realiza ciertas actividades como preparación para la solicitud del servicio, y que posteriormente a la atención, existen otras

actividades que podrán ser realizadas para culminar la prestación del servicio. Las actividades de *preparación* suelen ser de naturaleza informativa, donde la entidad comunica los requisitos, términos y lineamientos del servicio ofrecido, que le permita al ciudadano-cliente contar con el conocimiento necesario para que la solicitud de atención no se vea limitada por incumplimientos de estos elementos. Las actividades realizadas durante la *atención* resultan en la prestación del servicio solicitado por el ciudadano-cliente. Finalmente, las actividades de *cierre* de la atención son de doble naturaleza. En primera instancia, pueden obedecer a una nueva etapa de atención, que se haga por el mismo punto de atención inicial, o uno diferente. En segunda instancia, la etapa posterior a la atención recoge las actividades de evaluación del servicio brindado, que ofrecen una oportunidad para el mejoramiento de los procesos de la entidad, y el conocimiento sobre el nivel de satisfacción de los ciudadanos-clientes.

Un cierre adecuado de la atención facilita futuras solicitudes de servicios para el ciudadano-cliente

Es importante entender las razones por las que los procesos se presentan en un ciclo. La realidad en la prestación de servicios es que un cierre adecuado de la atención facilita las futuras solicitudes de servicios que el ciudadano-cliente pueda requerir (en el capítulo 2 se exponen las consideraciones que deben tenerse en cuenta para facilitar que las diferentes etapas de la

atención sean exitosas). En algunos casos, la información del cierre puede ser un elemento que hace más rápido el proceso de preparación para la atención de otros servicios. En cualquier caso, el considerar la prestación de servicios como un ciclo, permite entender la atención sólo como uno de los pasos dentro del desarrollo de una relación con el ciudadano-cliente, que es recurrente y duradera. Entenderla así, posibilita diseñar el proceso de atención de una forma que maximice los beneficios al ciudadano-cliente y los resultados de su entidad en el largo plazo.

En la siguiente sección se presenta el concepto del punto de contacto en la atención al ciudadano-cliente que facilitará entender en mayor detalle los procesos de preparación, atención y cierre.

1.2 Los Puntos de contacto en la atención al ciudadano-cliente

Para entender mejor el ciclo del proceso de atención que se presentó en la sección anterior, es importante comprender el concepto de puntos de contacto: representan cada elemento del servicio con los que el ciudadano-cliente interactúa con su entidad. El punto de contacto es la unidad elemental en la gestión de la atención al ciudadano-cliente que se usará a lo largo de esta guía.

A continuación se presentan algunos ejemplos de puntos de contacto a lo largo del ciclo de procesos para la atención al ciudadano-cliente, lo que se conoce como la rueda de puntos de contacto:

Figura 2. Rueda de Puntos de Contacto



La figura 2 es un ejemplo de la rueda de puntos de contacto, sin embargo su entidad en particular puede contar con más o menos pasos en el proceso de atención o con otros diferentes. Adicionalmente, algunos de los puntos de contacto pueden aparecer en pasos diferentes del ciclo de procesos para la atención al ciudadano-cliente. Para dar un par de ejemplos, el *call center* puede ser usado en la *Preparación para la atención* o durante la *Atención* como tal, o el *Portal Web* puede ser usado durante la *Atención*, o durante el *Cierre de la atención*. Para cada uno de los elementos que compone la rueda de puntos de contacto de su entidad, considere las respuestas a cada una de las siguientes preguntas:

- ¿En qué etapa del ciclo pertenece cada punto de contacto? (preparación, atención, cierre)
- ¿Qué relación tienen con otros puntos de contacto habilitados?
- ¿Qué actividad realiza el ciudadano-cliente con su entidad en cada punto de contacto?

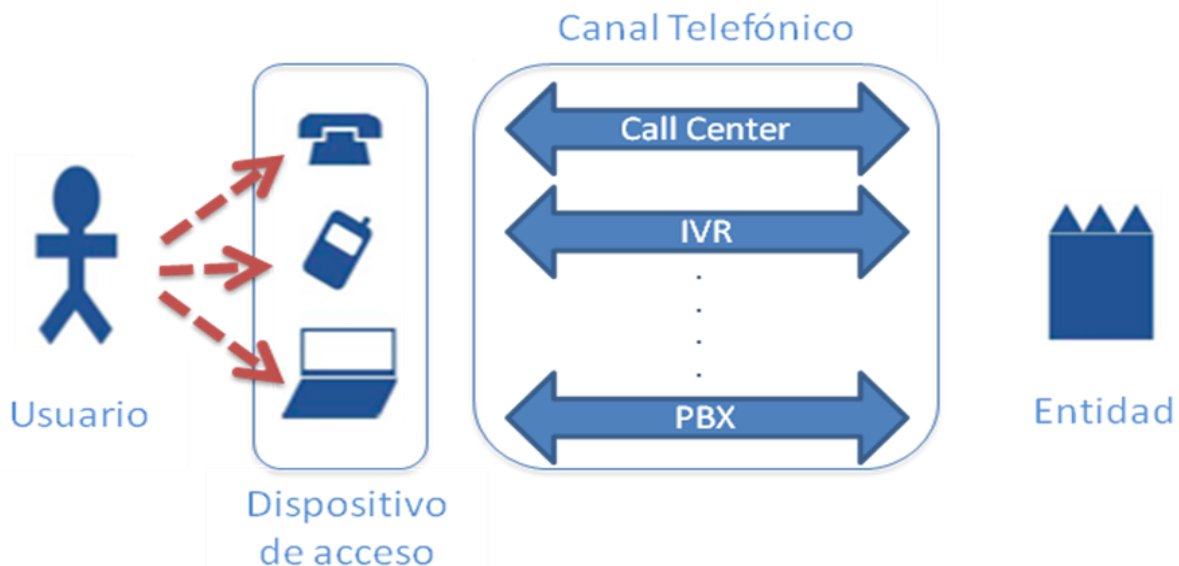
Al considerar la diversidad de puntos de contacto en los cuales existe comunicación entre el ciudadano-cliente y su entidad, dese la oportunidad de afinar cada uno de estos, mejorando las posibilidades de brindar una experiencia positiva y consistente, evitando experiencias negativas, que pueden afectar la satisfacción general del ciudadano-cliente y, en consecuencia, la imagen pública de su entidad.

1.3 La atención al ciudadano-cliente por múltiples canales

Como se pudo ver en la sección anterior, existen múltiples puntos de contacto en cada paso de la prestación de un servicio, soportados por diferentes canales de comunicación, que dependen principalmente de la manera en que dicha prestación fue diseñada e implementada. Adicionalmente, existen múltiples criterios con los cuales un ciudadano-cliente puede evaluar la calidad del servicio recibido como por ejemplo: El acceso a los servicios, la conveniencia de los mismos, la facilidad en su uso, la eficiencia en su prestación, entre otras. Debido a la necesidad de mejorar estos criterios, su entidad se verá en la necesidad de considerar la implementación de puntos de contacto adicionales.

Antes de continuar, es importante entender la diferencia conceptual entre canal y dispositivo de acceso. En términos generales, el canal es el conducto por el cual ocurre la comunicación y/o los mecanismos establecidos para circular el mensaje, mientras el dispositivo de acceso es el instrumento con el cual se accede al canal. La siguiente figura pretende ilustrar esta diferencia, usando el ejemplo de los canales telefónicos, con diversos dispositivos de acceso, como lo son el teléfono fijo, el teléfono móvil y el computador:

Figura 3. Ejemplo de canales telefónicos y dispositivos de acceso



A continuación se presenta una clasificación de canales que podrán llegar a constituir nuevos puntos de contacto para su entidad. Los ejemplos de canales que se presentan en esta jerarquización no pretenden constituir un listado exhaustivo:



- Presencial:** Requiere el desplazamiento del ciudadano-cliente hasta la ubicación del punto de contacto. Ej.: oficinas de atención, kioscos de información, equipos de servicio itinerantes, cajeros automáticos, entre otros.
- Impreso:** Hace uso de texto sobre un medio físico como el papel. Ej.: correo postal, volantes, folletos, prensa, recibos, comprobantes del servicio.
- Telefónico:** Aprovecha las funcionalidades de voz y texto presentes en la telefonía fija y móvil. Ej.: call centers, contact centers, PBX, Sistemas de Respuesta de Voz Interactiva (Interactive Voice Response – IVR), sistemas de mensajes de texto SMS y MMS.
- Audiovisual:** Utiliza las ventajas comunicativas de la unión de sonido e imagen, con posibilidades de interactividad en el caso de la televisión digital. Ej.: programas de televisión, pautas comerciales, cortometrajes de cine.
- Electrónico:** Potencializa las nuevas tecnologías para la comunicación dinámica con los ciudadanos-clientes, particularmente aprovechando la Internet. Ej.: correo electrónico, mensajería instantánea (Chat), foros, portales web, aplicaciones móviles, medios sociales.

Del anterior listado, es evidente el gran número de canales con los que puede contar su entidad. La realidad es que varias organizaciones están adicionando canales en su oferta de servicios, no sólo por los beneficios que puede traer a la organización, sino también para satisfacer las necesidades y preferencias de sus ciudadanos-clientes.

Esto supone un reto para las entidades que comienzan esta tarea de prestar sus servicios bajo diferentes canales y es que las actividades, información y materiales que se generan en la prestación del servicio por un canal deberán quedar disponibles para los demás canales. Por ejemplo: una solicitud realizada por un ciudadano-cliente en las líneas telefónicas de la entidad, debería estar disponible para el funcionario que una hora más tarde puede estar atendiéndolo en ventanilla o para el seguimiento que el ciudadano-cliente podría hacer en su perfil de la página web de la entidad, entre otros.

Las actividades, información y materiales que se generan en la prestación de servicios deben ser visibles para otros canales de atención

Una adecuada gestión de estos múltiples canales debe asegurar que la integración de los insumos y productos de todos esos canales sea una realidad. Para facilitar este ejercicio, se puede considerar la rueda de puntos de contacto que se presentó en la sección anterior, teniendo en cuenta que aporta una visión integrada del proceso de atención y la relación que cada uno de los canales puede tener con la satisfacción total de los ciudadanos-clientes. En el capítulo 3 se dará a conocer con más detalle los elementos que se deben tenerse en cuenta para una integración efectiva de los canales.

1.4 Beneficios para gestionar la atención al ciudadano-cliente

Como se ha visto a lo largo de este capítulo, existen una serie de beneficios para los ciudadanos-clientes y las entidades asociados a la gestión integrada de los distintos puntos de contacto de la entidad. A continuación se presentan beneficios para gestionar la atención al ciudadano-cliente:

- Brindar una atención consistente y de buena calidad.
- Incrementar la satisfacción de los ciudadanos-clientes con los servicios prestados.
- Mejorar la imagen pública de la entidad frente a los ciudadanos-clientes y demás ciudadanos.
- Aumentar la eficiencia en el uso de recursos de la entidad para la gestión de los servicios a los ciudadanos-clientes.
- Reducir los tiempos requeridos para satisfacer las necesidades de los ciudadanos-clientes.
- Ofrecer a los ciudadanos-clientes mayores oportunidades de acceso a los servicios.
- Facilitar la conveniencia y el uso de los servicios prestados por la entidad.

Al considerar el anterior listado, se evidencian beneficios tanto para su entidad como para los ciudadanos-clientes. En conclusión, la gestión de la atención al ciudadano se convierte en una oportunidad para implementar soluciones en las que todos ganan.

2 PROTOCOLOS DE ATENCIÓN DE CIUDADANOS-CLIENTES

Un protocolo de atención de ciudadanos-clientes es un conjunto de consideraciones, procedimientos, y/o reglas que son establecidas por una entidad para garantizar que la comunicación y los intercambios entre la entidad y sus ciudadanos-clientes sean consistentes y satisfactorios.

Los protocolos de atención son relevantes para todos los canales en los cuales exista interacción entre los ciudadanos-clientes y la entidad, según las características de cada uno de los servicios prestados por la misma. Dado que los ciudadanos-clientes de cada servicio son potencialmente diferentes, es necesario hacer una caracterización para cada servicio que permita conocer mejor las necesidades, expectativas, actitudes y preferencias de sus ciudadanos-clientes. Este conocimiento o proceso de caracterización, permitirá a su entidad diseñar protocolos de atención que estén más alineados con sus ciudadanos-clientes, facilitando el logro de los objetivos para incrementar los niveles de satisfacción de los ciudadanos-clientes y la imagen pública de su entidad.

Para conocer el proceso y las consideraciones necesarias en la elaboración de estas caracterizaciones, se recomienda referirse al documento “Guía para la caracterización de usuarios de las entidades públicas,” también disponible por medio de los recursos de Gobierno en línea.

Lectura sugerida:

*Guía para la
caracterización
de usuarios de
las entidades
públicas*

2.1 Consideraciones generales para la atención

Aún cuando los protocolos son específicos para cada canal, existen algunas consideraciones generales de comunicación que son aplicables a todos. A continuación se presentan dichas consideraciones para la construcción de los protocolos de atención.

- *Usar un lenguaje claro y sencillo en la comunicación.* Es importante evitar el uso de términos técnicos y/o legales, así como hacer referencia a procesos internos, o numerales de políticas, memorandos, normas y otros similares. La información se debe dar de una forma explícita y relevante. Por ejemplo, una decisión fundamentada con una oración como “por incumplimiento del artículo 8vo del memorando interno No.13” sería mejor atendida con una frase en la que se explique el contenido y, de ser posible, la motivación, de dicho artículo y memorando. En los casos en los que sea necesario ofrecer al

ciudadano-cliente dicha información, la misma puede hacerse disponible como información secundaria o de soporte, pero siempre dando prioridad a la información explícita.

- *Mantener la cordialidad en la comunicación.* En todo momento debe conservar las normas aceptadas de cortesía, como saludar, agradecer, despedirse.
- *Retroalimentar el comportamiento del ciudadano-cliente.* Es necesario ofrecer mecanismos de apoyo ante las inquietudes de los ciudadanos-clientes, así como instrucciones continuas y suficientes durante cada etapa del proceso. Un instructivo impreso, o una ayuda contextual en un sistema electrónico, son ejemplos de esta consideración.
- *Divulgar el uso de la información.* Su entidad debe informar a sus ciudadanos-clientes sobre la manera como será usada su información, velando por la seguridad de la misma, y protegiendo la privacidad del ciudadano-cliente. Para esto, es importante definir términos de uso y políticas de privacidad que regulen las actividades asociadas a la recolección y uso de la información de los ciudadanos-clientes.

Estas consideraciones generales logran en su conjunto mejorar la efectividad de la comunicación, tanto desde el punto de vista del entendimiento del mensaje, como de las percepciones y emociones asociadas. Considere la respuesta a las siguientes preguntas en su entidad:

- ¿Se cumplen estas consideraciones?
- ¿Es la información suministrada clara y sencilla?
- ¿Es la comunicación cordial?
- ¿Los ciudadanos-clientes cuentan con acompañamiento apropiado durante el proceso de atención?
- ¿Existen términos de uso y políticas de privacidad conocidas por los ciudadanos-clientes de cada canal?

2.2 Consideraciones previas a la prestación del servicio

Como se dijo en el capítulo primero, es importante considerar la totalidad del ciclo de atención, para obtener una mayor eficiencia en la prestación del servicio y una mejor percepción de calidad por parte de los ciudadanos-clientes. En el diseño de la prestación del servicio, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones en la comunicación previa a la atención en el canal para el que se está levantando el protocolo de atención, que pueden suceder por el mismo canal o por otro diferente:



- *Divulgar el portafolio de servicios ofrecidos por la entidad.* Es importante que los ciudadanos-clientes conozcan los diferentes servicios que presta su entidad. Esta divulgación temprana facilita la comprensión del alcance de los servicios de su entidad.
- *Comunicar anticipadamente la totalidad de requisitos para la atención.* Esto evita que los ciudadanos-clientes hagan múltiples visitas al punto de contacto donde le será prestado el servicio, así como procesos adicionales por requisitos faltantes. La efectividad de esta práctica requiere que los requisitos sean actualizados en todos los canales cada vez que estos sean modificados.
- *Informar la disponibilidad de los canales que ofrecen el servicio.* Una manera fácil y evidente de insatisfacción para los ciudadanos-clientes es el desconocimiento de los horarios de atención. Informar la disponibilidad de los canales, evita solicitudes en horarios sin servicio y permite al ciudadano-cliente programar sus visitas efectivamente. Los mecanismos establecidos para presentar esta información deben ser visibles y de fácil acceso para los ciudadanos-clientes interesados, buscando siempre garantizar la efectividad en la comunicación.
- *Mencionar otros trámites y/o entidades involucradas.* Para evitar expectativas irreales por parte de los ciudadanos-clientes, es importante que estos conozcan los diferentes pasos involucrados en completar el servicio solicitado. Lo importante es no generar eventos inesperados para el ciudadano-cliente, que causen la percepción de demora en el trámite.
- *Revisar constantemente la validez de la comunicación.* Al implementar servicios por múltiples canales, los cambios en los procesos en uno de esos canales, puede que no se reflejen en la información que se publica en los demás canales. Dado que las condiciones del servicio y de la entidad pueden cambiar constantemente, la validación de esta información debe ser un ejercicio continuo, garantizando que la información brindada en cada punto de contacto sea la misma en cada momento dado. No lograr esta consistencia en el suministro de información, resulta en insatisfacción por parte de los ciudadanos-clientes, afectando la imagen de su entidad.
- *Propender por la facilidad de acceso y relevancia de la información suministrada.* No es suficiente con publicar la información mencionada en las consideraciones anteriores, sino que además es importante contar con ella en un sitio físico y web visible, de fácil acceso, y en la medida de lo posible, personalizada a las necesidades del ciudadano-cliente que se está atendiendo. Esta última opción requiere un mejor conocimiento de los ciudadanos-clientes y al mismo tiempo es la mejor forma de garantizar que sus ciudadanos-clientes acceden a la información pertinente.

En resumen, los pasos previos a la prestación del servicio deben proveer al ciudadano-cliente toda la información para lograr una exitosa atención de sus necesidades. Esta información previa brinda ventajas como mejorar la eficiencia del proceso, evitar la repetición de tareas, gestionar las expectativas de los ciudadanos-clientes, aumentar la satisfacción de los mismos, y facilitar la oportunidad y consistencia en las solicitudes. Para evaluar el cumplimiento de su entidad frente a estas consideraciones, se recomienda contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se encuentra su entidad frente a estas consideraciones?
- ¿Proporcionan información de los servicios prestados por la entidad?
- ¿De las interrelaciones de sus servicios con las actividades de otras entidades involucradas?
- ¿Se presentan los requisitos para la prestación, y la disponibilidad de servicio en los puntos de contacto?
- ¿Esta información es fácil de acceder?
- ¿Se encuentra actualizada en todos los puntos de contacto?

2.3 Consideraciones durante la prestación del servicio

El siguiente paso dentro del ciclo es la atención que se brinda para prestar el servicio solicitado por el ciudadano-cliente. El grueso del contenido del protocolo de atención estará enfocado aquí, ya que es el momento en el que la entidad resuelve la necesidad manifestada por el ciudadano-cliente. Las siguientes son las consideraciones a tener en cuenta:



- **Ofrecer información sobre la prestación del servicio.** La información relacionada con el avance de la solicitud, los tiempos de espera o procesamiento y los pasos a seguir, permiten la construcción de expectativas claras por parte de los ciudadanos-clientes, evitando que esperen resultados que no se vayan a dar. En la medida que esta información se brinde temprano en el ciclo, evita que los ciudadanos-clientes se indispongan con el tiempo que toma su solicitud en ser atendida.
- **Requerir sólo aquello que es necesario para la prestación del servicio.** Cada requisito adicional que se solicite a los ciudadanos-clientes agrega tiempo y esfuerzo tanto para éstos, como para los servidores que deben atenderlos. Para determinar cuáles requisitos pueden no ser necesarios, es importante hacer una revisión del propósito de cada uno de ellos y si dicho propósito aún es una necesidad. La existencia de contar con expedientes para cada ciudadano-cliente, en lugar de expedientes por servicio prestado, permite evitar la solicitud repetitiva de ciertos documentos para aquellos ciudadanos-clientes que ya han sido atendido antes. Estas tareas se describen con más detalle en el capítulo 3.
- **Preparar la gestión de excepciones en la atención.** Las cosas no siempre salen como se espera o se diseñan. En concreto, un ciudadano-cliente puede llegar sin todos los requisitos para su trámite, hacer una solicitud que no es atendida por el canal o entidad, o contar con limitaciones para cumplir con los requisitos (ej.: no cuenta con correo electrónico o número telefónico). En estos casos, se recomienda tener soluciones

planeadas con anticipación, que reduzcan el impacto de estas excepciones en la prestación del servicio, tanto para ciudadanos-clientes como para los servidores. Por ejemplo, si el ciudadano-cliente no cuenta con los requisitos completos al llenar un formulario en Internet, se podría considerar avanzar en la prestación del servicio y dejar el cierre del mismo sujeto a que el ciudadano-cliente presente los requisitos faltantes más adelante, incluso facilitando opciones para esta presentación, diferentes al formulario original, como una fila rápida en canales presenciales, un correo electrónico, un envío por mensajero u otros similares. En cualquier caso, las soluciones que se planteen deben tener validez para su entidad y cumplir con el propósito del servicio prestado. De esta manera, se resuelven oportunamente las barreras que impiden terminar la prestación del servicio.

- *Consolidar los pasos y/o tareas requeridos del ciudadano-cliente.* En los servicios que requieren múltiples pasos y/o tareas por parte de los ciudadanos-clientes para su prestación, la simplificación de dichos pasos o la reducción en su número, presentan una oportunidad para mejorar la satisfacción de los ciudadanos-clientes y, por lo tanto, de la imagen de la entidad. Esto no significa necesariamente que los pasos deban ser eliminados, aunque si algún paso no cumple un propósito específico, su eliminación puede ser la solución. En otros casos puede ser útil habilitar los puntos de contacto para atender un mayor número de pasos (evitando la necesidad de que el ciudadano-cliente tenga que usar más de un punto de contacto).

Las anteriores consideraciones tienen al ciudadano-cliente como foco de diseño, buscando hacer el flujo de su proceso de atención lo más predecible y eficiente posible, con suficientes oportunidades de retroalimentación al ciudadano-cliente sobre el estado de la prestación del servicio. Frente a estas consideraciones, se recomienda responder las siguientes preguntas:

- ¿Considera que su entidad está cumpliendo con estas consideraciones?
- ¿Los procesos requieren el mínimo de los ciudadanos-clientes?
- ¿Existen pasos que se puedan consolidar?
- ¿Se ofrece información oportuna al ciudadano-cliente sobre el avance de su atención?
- ¿Cuándo ocurren imprevistos, existen planes preestablecidos para atenderlos?

2.4 Consideraciones posteriores a la prestación del servicio

Para cerrar el ciclo, preparando la siguiente atención del ciudadano-cliente y fortaleciendo la relación con el mismo, es necesario validar su grado de satisfacción con el servicio prestado, identificando fortalezas y oportunidades de mejora. Este ejercicio permite a la entidad aprender de la experiencia de atender a sus ciudadanos-clientes, logrando adaptar el servicio para prestar una atención cada vez mejor. A continuación se presentan las consideraciones a tener en cuenta para esta etapa del ciclo:



- ***Dar al ciudadano-cliente un estimado de los pasos a seguir y los tiempos asociados.*** Para aquellos servicios que requieran más de una atención al ciudadano-cliente en los puntos de contacto disponibles, es importante que al final de cada atención se comunique al ciudadano-cliente las atenciones pendientes, así como los tiempos estimados requeridos para que pueda continuar con los pasos siguientes. Esto, como en otros casos, garantiza que las expectativas de los ciudadanos-clientes con respecto al servicio sean las adecuadas, en relación con la realidad de la prestación.
- ***Mantener al ciudadano-cliente informado del progreso del servicio requerido.*** Una vez se ha terminado la atención al ciudadano-cliente, en algunos casos quedarán pendientes algunos procedimientos por seguir. El avance de estos procedimientos se debe comunicar de manera oportuna y suficiente a los ciudadanos-clientes. En la primera consideración el ciudadano-cliente conoce los tiempos durante los cuales el servicio debe haberse gestionado, por lo que, como mínimo, el ciudadano-cliente debería ser informado cuando dicha gestión ha sido completada, o en el caso de demoras, informarle los motivos de ésta y un nuevo estimado para la gestión. Si aún existen pasos por seguir, deben ser enunciados nuevamente y si existieron inconvenientes en terminar la prestación del servicio, se deben exponer las alternativas con las que el ciudadano-cliente cuenta para corregir la situación.
- ***Obtener retroalimentación del ciudadano-cliente, sobre la calidad de su experiencia.*** El mejor de los protocolos de atención puede generar momentos en los que algunos ciudadanos-clientes se sienten inconformes con el servicio prestado. Por esta razón es necesario evaluar las percepciones de estos ciudadanos-clientes y su nivel de satisfacción cuando la prestación del servicio ha terminado. Existen alternativas para lograr esto, como la elaboración de encuestas de satisfacción a una muestra aleatoria de ciudadanos-clientes, que tienen la ventaja de no requerir efectuar la evaluación con todos los ciudadanos-clientes atendidos, si la muestra es representativa. Una segunda alternativa consiste en el uso de buzones, cuentas de correo o números telefónicos para recibir comentarios de los ciudadanos-clientes frente a la calidad del servicio. En la información que se recoge, debe considerarse que la mayoría de los ciudadanos-clientes que participan en estos canales, suelen ser aquellos que han tenido experiencias extremas: aquellos con una excelente experiencia o aquellos con una experiencia notablemente insatisfactoria.

Los ciudadanos-clientes con experiencias promedio suelen carecer de motivación suficiente para proporcionar a la entidad su opinión o percepción.

- *Evaluar y monitorear los resultados de la prestación del servicio.* Adicional a la medición de la satisfacción de los ciudadanos-clientes que se menciona en la consideración anterior, es necesario medir y evaluar los resultados de la prestación del servicio. Es importante considerar indicadores que vayan más allá de la simple gestión operativa del servicio, como tiempo de resolución de la solicitud o número de solicitudes atendidas, para considerar indicadores que midan el contexto e impacto de la prestación del servicio. Ejemplos de estos últimos indicadores incluyen el registro de circunstancias especiales de la prestación (ej.: cercanía de una fecha límite para cumplir cierto requisito legal, existencia de servicios suplementarios al servicio prestado, eventos inesperados que motivan un nivel atípico de solicitudes, entre otras), impacto del servicio en la comunidad atendida, o imagen pública de la entidad en general, más allá de la satisfacción con un servicio particular.
- *Solucionar elementos que afectan la satisfacción de los ciudadanos-clientes.* Al seguir las dos consideraciones anteriores, la entidad logra identificar factores que impiden la completa satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos-clientes de la entidad. Es importante actuar sobre los factores identificados, buscando lograr una mejora en la prestación del servicio y, como consecuencia, incrementando la satisfacción de los ciudadanos-clientes con el mismo y con la entidad.
- *Publicar resultados de la evaluación del servicio.* Tanto en el caso de la retroalimentación sobre la percepción de los ciudadanos-clientes frente a la calidad del servicio recibido, como en el caso de los indicadores operativos y los demás que se establezcan para medir el contexto e impacto de la iniciativa, es importante que la entidad comunique sus resultados de una manera visible a los ciudadanos-clientes. En los casos de resultados inferiores a los deseados, dicha publicación debe ir acompañada de una descripción de las tareas que se están adelantando para corregirlos. Aún en aquellos indicadores que estén mostrando resultados adecuados, podría ser relevante presentar las actividades que se han propuesto para mantener su nivel o incluso, para mejorarlos. Los ciudadanos-clientes suelen estar más dispuestos a tolerar deficiencias cuando pueden ver que existen esfuerzos concretos para superarlas, aunque debe ser visible que no son sólo planes, sino que existen acciones adelantadas para cumplirlos.

Estas consideraciones buscan generar el conocimiento que soporte la mejora del servicio, tanto en el corto plazo para la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos-clientes individualmente, como en el largo plazo con implementaciones de mejoras permanentes, frente a necesidades comunes de los ciudadanos-clientes. En su entidad, evalúe el desarrollo de la etapa de cierre del servicio, respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿El ciudadano-cliente tiene claridad de los pasos a seguir?, y cuáles deben ser sus expectativas frente a estos?
- ¿Se están evaluando los servicios prestados?

- ¿Se evalúa la satisfacción de los ciudadanos-clientes?
- ¿Se evalúa el desempeño en la prestación del servicio?
- ¿Se mide el impacto de los servicios, o la existencia de circunstancias especiales que afectan temporalmente su prestación?
- ¿Existen planes correctivos o de mejora para subsanar los indicadores con menores resultados?
- ¿Se publican y comunican los resultados de la evaluación, así como los planes correctivos o de mejora?

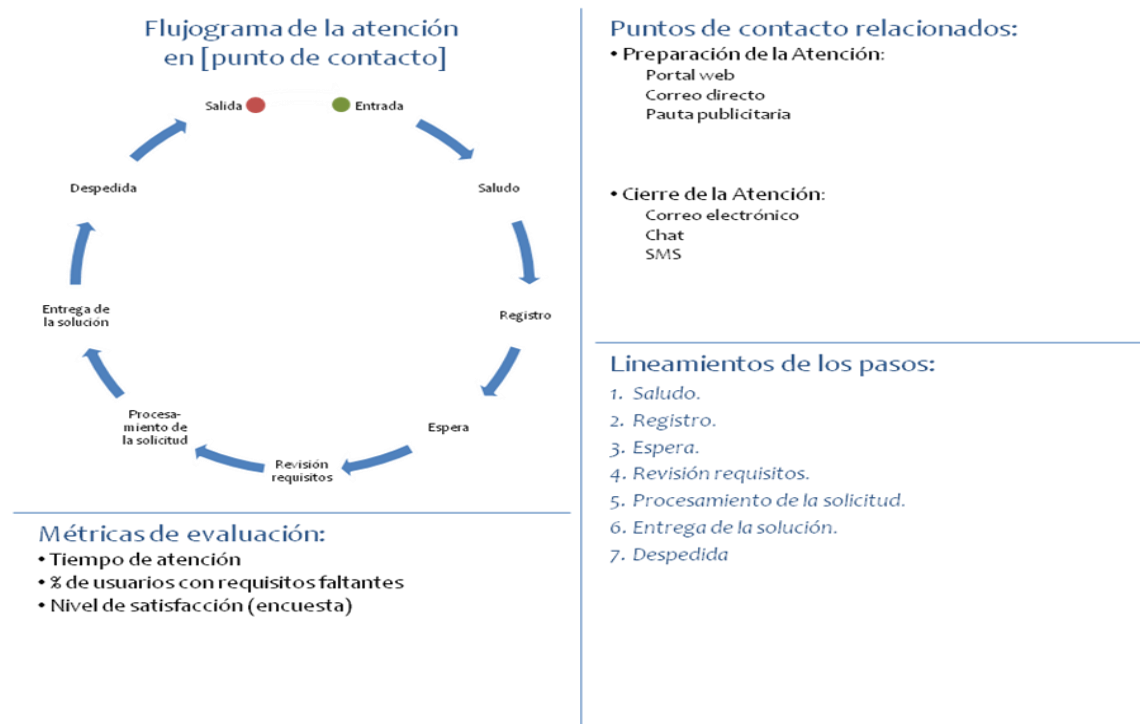
2.5 Construcción de Protocolos de atención

Para cada uno de los puntos de contacto de su entidad, deberá construir un protocolo de atención teniendo como guía la ilustración de la figura 4, para diligenciarlo deberá seguir los siguientes pasos:

- **Identifique el punto de contacto:** En el título del flujo grama presentado en la figura 4, se ha dejado el nombre del punto de contacto en corchetes para reflejar esta necesidad. En su lugar, deberá aparecer el nombre del punto de contacto para el que está desarrollando el protocolo de atención.
- **Identifique los puntos de contacto relacionados:** El ejemplo cuenta con un espacio para consignar los puntos de contacto relacionados, que pueden ser identificados con la rueda de puntos de contacto introducida en el capítulo anterior. Es óptimo que en sus protocolos de atención diligencie explícitamente la naturaleza de la relación entre dichos puntos de contacto, particularmente la información que se transmite, recoge y/o transfiere entre los mismos.
- **Detalle los pasos de la atención:** Para cada uno de los pasos graficados en el flujograma (que para este ejemplo son sólo ilustrativos, pero para sus puntos de contacto pueden ser otros pasos), se debe listar cada uno de los lineamientos que han de regir las interacciones de sus servidores, con los usuarios de sus servicios. Estos lineamientos serán específicos de su entidad..
- **Establezca métricas de evaluación para la atención:** Para facilitar las oportunidades de mejora en su proceso de atención, es importante desarrollar instrumentos de evaluación que le permitan identificar los momentos en que el nivel de atención manejado se deteriora. En el ejemplo se han presentado algunos indicadores ilustrativos, pero deberá pensar en construir indicadores suficientes para tener un mejor control sobre el proceso general.

El siguiente ejemplo explica la manera en que un protocolo de atención puede ser documentado. Por supuesto, es de esperarse que la extensión del protocolo de atención en su entidad sea mayor:

Figura 4. Ejemplo de un Protocolo de Atención Genérico



Para definir un protocolo de atención, las entidades deben hacer uso del conocimiento que tienen de sus ciudadanos-clientes, los índices de satisfacción y/o necesidades cubiertas; así como la gestión de los recursos y capacidades disponibles a la entidad y el reconocimiento de buenas prácticas en la prestación de servicios. Las secciones que se presentan a continuación, establecen una guía para la definición de dichos protocolos de atención.

2.6 Consideraciones específicas por canal

Hasta este punto se han presentado las consideraciones a tener en cuenta durante la construcción de los protocolos de atención, sin ser específicos con respecto a los puntos de contacto sobre los que estos protocolos pueden ser implementados. En las secciones que se presentan en lo que resta del capítulo se exponen dichas consideraciones más específicas. No obstante, los puntos de contactos presenciales e impresos, y los telefónicos fijos, no han sido tenidos en cuenta en esta sección. De cualquier manera, para dichos puntos de contacto aplican todas las consideraciones generales y del ciclo de procesos para la atención al ciudadano-cliente.

Canales telefónicos móviles

Los protocolos de atención para teléfonos móviles no son muy diferentes a los que existen para teléfonos fijos. Puntualmente, un call center, contact center o PBX, cuenta con una

persona o grupo de personas contestando las llamadas de los ciudadanos-clientes, independientemente de si el dispositivo con el que se comunican estos últimos es fijo o móvil.

Sin embargo, existen algunos sistemas automatizados que atienden las llamadas de voz de los ciudadanos, sin el uso de personas. De los ejemplos presentados en la sección 1.3, los Sistemas de Respuesta de Voz Interactiva – IVR y los Sistemas de Mensajes de Texto SMS y MMS cumplen con estas características. Las siguientes consideraciones aplican para estos últimos, teniendo en cuenta que como se presentó en la introducción a esta sección los primeros ya están cubiertos.

- *Diseñar el sistema con un mínimo de niveles de respuesta.* Los sistemas de IVR y de SMS usualmente son operados por medio de menús de opciones que permiten a los ciudadanos-clientes acceder al servicio requerido. La complejidad de dichos menús hace que el uso de estos servicios se vea afectado. En particular, un menú con múltiples niveles (número de opciones que el ciudadano-cliente debe seleccionar para llegar a la opción requerida), incrementa el tiempo y esfuerzo requerido por el ciudadano-cliente para llegar a su selección. Adicionalmente, puede requerir que el ciudadano-cliente regrese en más oportunidades al menú anterior, si toma un camino equivocado. En el caso de sistemas de SMS, es necesario considerar que el envío de mensajes suele implicar un costo para el ciudadano-cliente, convirtiéndose en una barrera adicional a su uso.
- *Considerar la accesibilidad al sistema.* Algunos ciudadanos-clientes pueden contar con limitaciones físicas (incapacidad para ver, oír o hablar) en el uso de estos sistemas. Aún cuando esto se puede resolver con puntos de contacto alternativos para atender personas con estas limitaciones, existen soluciones alternativas tecnológicas para habilitar estos sistemas para los mismos. Un ejemplo de esto para los IVR son los sistemas que transforman texto en voz y viceversa, permitiendo la transmisión visual de los mensajes. En el caso de los mensajes de SMS, podría resolverse con mensajería de voz o aplicaciones que conviertan texto en sonido, que para algunos dispositivos móviles ya se encuentran disponibles. En cualquier caso, la solución elegida debe ser comunicada a los ciudadanos-clientes, para que aquellos que cuenten con la necesidad de los diferentes accesos, tengan conocimiento de dichas capacidades.
- *Usar un lenguaje natural.* La tecnología ha permitido la capacidad de que los ciudadanos-clientes puedan interactuar con máquinas usando su lenguaje natural. Esto quiere decir que los ciudadanos-clientes no siguen estando limitados por la arbitrariedad de un menú, sino que pueden explicar en sus palabras las características del servicio buscado. Aún cuando es una tecnología emergente y su adopción se encuentra apenas creciendo, es una alternativa que se puede considerar.

Canales electrónicos

Los canales electrónicos han visto un amplio crecimiento en las últimas dos décadas, acompañado de una notable mejora en el acceso y adopción de las tecnologías que habilitan este tipo de canales. Aún cuando los niveles de penetración de Internet no alcanzan aquellos de televisión y telefonía, no cabe duda que existe mayor conectividad a Internet, y la oferta de servicios será uno de los factores que faciliten este proceso. Dado que estos canales requieren de un aprendizaje específico por parte de los ciudadanos-clientes, es ideal que las entidades vayan implementando canales de este tipo, con el fin de ir creando las competencias necesarias para atenderlos.

Una buena parte de estos canales hacen uso de texto en la presentación de los mensajes que por allí se transmiten. En este sentido, las consideraciones del lenguaje y la presentación de la información son consistentes con las que se usarían en canales impresos. En particular, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones comunes a todos los canales electrónicos, según el propósito del servicio que se presta¹.

- *Evitar el uso de abreviaciones y expresiones informales.* Estos usos coloquiales del lenguaje suelen estar limitados a un grupo específico de ciudadanos-clientes. Para algunos de ellos el significado puede ser diferente al uso que hacen otros ciudadanos-clientes de diversas regiones o para algunos incluso podría no tener ningún significado.
- *Destacar elementos importantes del mensaje.* Algunos de los ciudadanos-clientes cuentan con tiempo limitado para atender a las comunicaciones de las diferentes entidades, adicional a las comunicaciones de otras fuentes a las que son sometidos durante su vida diaria. Esta consideración busca reconocer esta limitante, facilitando el reconocimiento del contenido del mensaje que le es enviado a los ciudadanos-clientes. Destacar lo esencial del contenido, permite al ciudadano-cliente una rápida evaluación del mensaje y tiene el potencial de motivarlo a prestar mayor atención a los detalles que se cubren en el resto del mismo.
- *Contemplar limitaciones de compatibilidad, accesibilidad y usabilidad².* La usabilidad, entendida como la cualidad de un producto interactivo de ser fácil de usar y comprender por quien lo usa. Asegurar que un sitio web es fácil de usar, y que además es capaz de proporcionar la mejor experiencia al ciudadano-cliente, ya no es un valor agregado; por el contrario, se hace fundamental para garantizar el éxito de cualquier producto interactivo. Es recomendable verificar que el hardware y el software a utilizar sean compatibles en sus requerimientos de compatibilidad. Además es importante analizar la manera en que está

¹ Para conocer consideraciones específicas para medios sociales, recomendamos revisar el documento “Introducción al uso de la Web 2.0 en el estado colombiano: Lineamientos y recomendaciones para el uso de medios sociales en el estado,” disponible en los recursos de Gobierno en línea.

² Para conocer más sobre usabilidad, recomendamos revisar el documento “Lineamientos y metodologías en usabilidad para Gobierno en línea,” disponible en http://programa.gobiernoenlinea.gov.co/apc-aa-files/5854534aee4eee4102fobd5ca294791f/GEL108_CINTEL_Lineamientos_y_metodologias_en_usabilidad.pdf

organizada la información con el objetivo de permitir al ciudadano-cliente encontrar su vía de navegación hacia el conocimiento y la comprensión de la información. Y con respecto a la accesibilidad hace referencia a garantizar que las interfaces y espacios interactivos con los que se relacionarán los ciudadanos-clientes, estén a la altura de sus necesidades y expectativas.

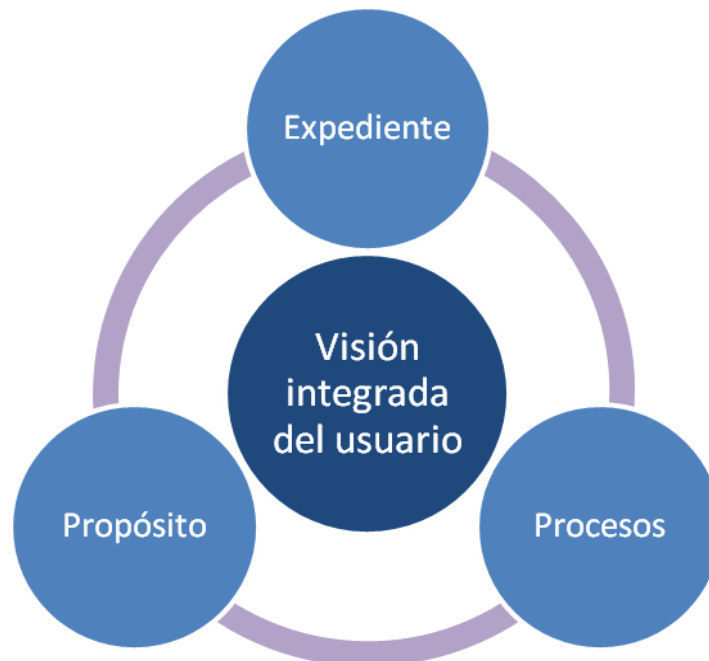
- *Entender la inmediatez de la comunicación para el canal seleccionado.* Para algunos de estos canales el intercambio de información entre ciudadanos-clientes y entidades ocurre de manera inmediata. Sin embargo, para algunos canales como el correo electrónico, foros, y redes sociales, entre otros, el ciudadano-cliente y la entidad tienen la posibilidad de acceder a la información intercambiada en los momentos de su escogencia. Cuando un canal tiene esta segunda condición, es probable que no sea el más apropiado para comunicar elementos del servicios que requieran una respuesta más inmediata. De la misma manera, en casos donde la prestación del servicio requiera mayor tiempo de consideración por parte de los ciudadanos-clientes, los canales menos inmediatos pueden propiciar mejor este comportamiento.

3 INTEGRACIÓN DE CANALES

Hasta este punto, hemos visto los elementos conceptuales que soportan el diseño de protocolos de atención para los diferentes puntos de contacto involucrados en la prestación de los servicios de una entidad, así como las consideraciones que se deben tener en cuenta en la ejecución de dicho diseño. Se debe recordar que sobre el ciclo de procesos para la atención ciudadana, se definió que los puntos de contacto podían ser diferentes para cada paso del ciclo. En la práctica, esto significa que la comunicación puede iniciar por un canal, el servicio ser prestado por otro canal y el cierre del mismo por otro, en la medida que el ciudadano-cliente cambia de punto de contacto. Esta discontinuidad en el uso de un único canal implica que las entidades deben diseñar mecanismos para integrar dichos canales, de tal manera que los cambios de punto de contacto por los ciudadanos-clientes sean lo más fluidos posibles, manteniendo la consistencia y coherencia en el servicio prestado.

En las siguientes secciones se presentan tres elementos que se deben tener en cuenta para lograr una adecuada integración que cumpla con el propósito acá anunciado. Estos tres elementos se complementan mutuamente para producir una visión integrada del ciudadano-cliente, tal y como se presenta en la siguiente figura:

Figura 5. Visión integrada del ciudadano-cliente



3.1 Integración de expedientes de ciudadanos-clientes

El primer paso para lograr una prestación de servicios integrada consiste en garantizar con el diseño de los mismos, que los datos e información de los ciudadanos-clientes estén disponibles en todos los canales que ofrecen el servicio. En su versión más simple, esto significa contar con un expediente centralizado por ciudadano-cliente, donde se archiven todos los servicios que le han sido prestados. Sin embargo, esta solución pierde efectividad cuando los canales ofrecidos empiezan a multiplicarse.

Por fortuna, la tecnología se ha convertido en un motor para la integración de esta información, especialmente en el diseño de bases y/o bodegas de datos. Aún cuando es posible comenzar por la digitalización de los expedientes de ciudadanos-clientes para cada canal, especialmente en los canales electrónicos, es recomendable planear tan temprano como sea posible la manera como se podrán integrar estas implementaciones más adelante.

Al hacer esta integración, es importante dar prioridad a los datos e información que facilitan la coordinación y unificación de la experiencia entre los diferentes canales. Ante la falta de una base de datos unificada o una bodega de datos transaccional, pueden crearse procedimientos para transferir oportunamente los datos e información prioritarios a los otros canales que puedan requerirlo. Si el análisis del ciclo de procesos para la atención al ciudadano-cliente fue hecho apropiadamente, estas relaciones entre los canales serán evidentes y conocidas.

Es importante dar prioridad a los datos e información que facilitan la coordinación y unificación de la experiencia entre los diferentes canales

Los datos e información que se incorporan al expediente del ciudadano-cliente no deben estar necesariamente limitados a la información recogida en los formularios y documentos requeridos para la prestación del servicio. En los casos en que sea posible, estos se pueden complementar con el conocimiento humano extraído en los puntos de contacto. Por conocimiento humano se hace referencia al conocimiento que resulta de los intercambios y comunicación entre las personas. Cuando un servidor público entabla una conversación con un ciudadano-cliente, es posible que obtenga información sobre sus gustos, intereses, preocupaciones y otros similares. Igualmente, puede ser importante conocer la percepción del servidor sobre la satisfacción del ciudadano-cliente al terminar el intercambio, para permitir potenciar las experiencias positivas y tomar correctivos oportunos frente a las negativas. Esta situación se representa en la siguiente figura:

Figura 6. Componentes de un expediente completo



Dado que la entidad estará recogiendo datos e información de sus ciudadanos-clientes, es necesario determinar cuál de esta información es sensible y constituye parte de la privacidad del ciudadano-cliente. En dichos casos, como se dijo en las consideraciones generales del capítulo 2, es importante contar con los mecanismos suficientes para proteger esta información, y comunicar apropiada y oportunamente a los ciudadanos-clientes sobre la existencia de estas garantías y el compromiso de la entidad con la seguridad de la información y la privacidad de sus ciudadanos-clientes.

3.2 Integración de procesos de apoyo a la atención

La sección anterior mencionó la manera como pueden implementarse procedimientos que faciliten el flujo de la información prioritaria y necesaria para la coordinación e integración de los diferentes canales que soportan la prestación de servicios de la entidad, teniendo en cuenta las relaciones identificadas durante el análisis de la rueda de puntos de contacto. Estos procedimientos son parte de una especie de motor interno de la organización que no es evidente para los ciudadanos-clientes, pero que garantiza que la prestación del servicio marche sin contratiempos. Existen otros procesos de esta naturaleza cuya razón de ser es apoyar la atención ciudadana. La integración de estos procesos de apoyo facilita la consistencia en la prestación del servicio y de la información relevante de los ciudadanos-clientes.

La integración del proceso de apoyo facilita la consistencia en la prestación del servicio y de la información de los ciudadanos-clientes

Para dar un ejemplo concreto, el proceso de prestación de un servicio en particular puede requerir el registro de algunos datos del ciudadano-cliente. Las aplicaciones usadas para la recolección de estos datos podrían estar todas relacionadas a la misma base de datos para almacenarlos. En el mejor de los casos, podría existir una única aplicación para recoger los datos, que sería utilizada por los ciudadanos-clientes en el caso de canales electrónicos orientados al autoservicio, o por los servidores públicos que atienden los demás canales. Cuando el proceso avanza a las instancias posteriores, la información de los ciudadanos-clientes se encuentra concentrada en un único lugar, presentada de manera homogénea y consistente. El trabajo deberá ser más eficiente al reducir la variabilidad en la información, su presentación y su fuente. Esta es la ventaja de la integración que fue mencionada en la sección anterior.

Continuando con el ejemplo, la siguiente instancia del proceso, que podemos asumir sea un procesamiento y análisis de la información registrada al comienzo del proceso, también podría ser integrada en una dependencia o departamento de la entidad. De esta manera, independientemente de si los datos del ciudadano-cliente fueron registrados por un formulario en la página en Internet, una llamada al call center, mensajes de texto SMS o en una entrevista con un agente de un punto de servicio presencial, el procesamiento y análisis de esa información se haría de una manera unificada, consistente y especializada. Dicho en

otras palabras, los resultados del proceso y, en consecuencia, la experiencia de los ciudadanos-clientes, serán coherentes entre sí. Adicionalmente, esta concentración del proceso facilita la capacidad de gestión de la entidad sobre dichos resultados y experiencias, facultando la mejora de la calidad de los mismos y de la imagen pública de la entidad. El siguiente gráfico busca ilustrar la situación presentada en este ejemplo:

Figura 6. Ejemplo de integración de datos y procesos



El anterior ejemplo supone que la entidad tiene la capacidad organizacional y tecnológica para una integración efectiva en una sola dependencia o departamento de la entidad. En los casos en que las entidades cuenten con dificultades para alcanzar este grado de integración, como mínimo debe procurar hacer una integración de los procesos en términos de las reglas usadas para la gestión requerida durante la prestación del servicio. Es decir, si existen diferentes dependencias o departamentos que atienden las peticiones de los ciudadanos-clientes con respecto a un servicio en particular, los procesos de cada una de esas dependencias deben considerar el mismo tratamiento de los ciudadanos-clientes en cada uno de los casos, acomodándose sólo a las particularidades de las aplicaciones, canales y otros elementos que soporten la prestación del servicio. El tratamiento de la información de los ciudadanos-clientes puede clasificarse en dos tipos. El primero de ellos está asociado a la personalización del servicio. En particular, este tipo de tratamiento determina los elementos del servicio que se deben ajustar cuando el ciudadano-cliente o su información cumplan con ciertas características. Lo importante es que para todos los ciudadanos-clientes que cuenten con las mismas características, la manera como el servicio es ajustado, o personalizado, debe ser consistente para todas las dependencias de la entidad que están soportando procesos de la prestación del mismo servicio.

El segundo aspecto a tener en cuenta en la atención a los ciudadanos-clientes obedece a la transformación de los datos, que significa definir la forma en que se actualizan y complementan los datos e información del ciudadano-cliente. No es necesario limitar esto a la definición de la frecuencia con la que la entidad buscará la actualización de los datos o preguntará por nuevos datos que la complementen. En la mayoría de los casos, esto no es suficiente. También es importante considerar el tratamiento que se hará de los datos anteriores a la actualización, los eventos que pueden generar una actualización o complemento que se sale de la periodicidad definida y los casos en que los datos disponibles deben ser usados para minimizar los requerimientos hechos a los ciudadanos-clientes en cada servicio prestado.

Contar con reglas claras que orienten el tratamiento de los ciudadanos-clientes y sus datos e información en estos dos tipos y que apliquen para todas las unidades organizacionales involucradas en la prestación del servicio, independiente de los canales por los que participan, ayuda a garantizar la uniformidad y consistencia en la atención, resultando en experiencias coherentes y homogéneas para los distintos ciudadanos-clientes de la entidad. Como se ha planteado con anterioridad, este es un factor importante para mejorar la imagen pública de su entidad y, por extensión, de los servidores públicos que en ella trabajan.

3.3 Integración del propósito de la atención

Finalmente, los servicios prestados requieren tener un propósito único, para todos los canales que constituyan puntos de contacto para el mismo. Por lo tanto, la implementación del servicio en cada canal, debe soportar los mismos objetivos establecidos para los canales ya vigentes del servicio, así como para los otros canales que se encuentren en implementación simultánea.

Es vital contar con un entendimiento integrado de los diferentes puntos de contacto

Para lograr lo anterior, es vital contar con un entendimiento integrado de los diferentes puntos de contacto. La rueda de puntos de contacto es un instrumento ideal para lograr este entendimiento integrado, al permitir observar todos los canales que construyen la relación con el ciudadano-cliente, antes, durante y después de la atención. Como se dijo en la sección 1.3, esta herramienta facilita pensar en los diferentes

eventos que ocasionan desde un punto de contacto, la atención de un ciudadano-cliente en otro. En este sentido, la rueda de puntos de contacto se usa para identificar esos eventos que generan la necesidad en los ciudadanos-clientes para requerir los servicios de la entidad, así como los resultados de dichos intercambios entre ciudadanos-clientes y la entidad, en el sentido de cómo afectan futuros contactos y/o la satisfacción del ciudadano-cliente.

Una vez se han identificado dichos eventos motivadores de la atención al ciudadano-cliente, es necesario conocer explícitamente el propósito o razón de ser de los servicios, tomas de decisión o reglas de gestión que sean creadas para lograr esta integración de propósito. Esto se hace particularmente importante, pues una vez la organización entiende la lógica detrás de



las decisiones, no sólo se facilita la adopción de las mismas, sino que además brinda elementos a considerar sobre las reglas que se requieran durante la implementación del servicio en otros canales disponibles o cuando se plantee hacer cambios a las reglas vigentes, se cuente con los motivos por los cuales estas reglas se establecieron en primer lugar.