



Diagnóstico y Propuesta de Desarrollo ChileAtiende

Rafael Epstein
Ignacio Ríos
Matías Siebert
Carlos Villa

Diciembre 2014

Índice

1	INTRODUCCIÓN	5
1.1	Objetivos	5
1.2	Metodología	6
1.2.1	Diagnóstico	6
1.2.2	Análisis y Recomendaciones	7
2	ANTECEDENTES.....	8
2.1	Multiplicidad de Servicios	8
2.2	Multicanalidad	20
2.2.1	Canal Presencial.....	20
2.2.2	Canal Remoto	23
2.2.3	Canal Digital	24
2.2.3.1	Sitio Web	24
2.2.3.2	Tótems F@cilita	26
2.2.3.3	Redes Sociales	26
2.2.4	Número de Atenciones	28
3	DIAGNÓSTICO.....	29
3.1	Fortalezas	29
3.1.1	Calidad del Servicio	30
3.1.2	Cobertura Nacional.....	34
3.1.3	Variedad de Productos	36
3.1.4	Compromiso del Personal	38

3.2 Debilidades	39
3.2.1 Marco Reglamentario Insuficiente.....	39
3.2.2 Crecimiento Inorgánico y Saturación.....	41
3.2.2.1 Estacionalidad.....	45
3.2.3 Participación de los Servicios por Institución	47
4 ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES	50
4.1 Nivel Estratégico	51
4.1.1 Estructura y Modelo Operacional.....	51
4.1.1.1 ChA Independiente.....	52
4.1.1.2 Separar IPS y ChA.....	54
4.1.1.3 ChA – Coordinador de Múltiples Operadores	56
4.1.1.4 ChA - Integrado con Operador Único	59
4.1.1.5 Recomendación	61
4.1.2 Desarrollo Tecnológico	62
4.2 Nivel Táctico	63
4.2.1 Propuesta Organizacional.....	63
4.2.2 Selección de Productos.....	68
4.2.2.1 Relevancia	68
4.2.2.2 Adaptabilidad.....	69
4.2.3 Aumento de Cobertura	71
4.2.3.1 Alianzas con Instituciones Estatales o Privadas	71
4.2.3.2 Delegar Servicios en Instituciones Vecinas	72
4.2.4 Desarrollo de Canales	73

4.2.4.1	Canal Remoto y Digital.....	73
4.2.4.2	Estrategia Multicanal.....	75
4.2.4.3	Segmentación	77
4.3	Nivel Operacional.....	78
4.3.1	Gestión de Calidad del Servicio	78
4.3.2	Gestión de la Capacidad de Atención.....	80
4.3.2.1	Pronóstico de la Demanda.....	80
4.3.2.2	Flexibilizar Localización de Recursos de Atención.....	81
4.3.2.3	Gestión de la Demanda	82
4.3.3	Gestión Tecnológica	84
4.3.3.1	“Mi Portal ChA”	84
4.3.3.2	Look and Feel	85
4.3.3.3	Potenciar Aplicaciones Ubicuas.....	87
4.3.3.4	Herramientas de Análisis Geográfico	89
4.3.3.5	Apertura a Nuevos Desarrollos.....	91
5	PLAN DE TRABAJO.....	92

1 INTRODUCCIÓN

El presente estudio se enmarca en el nuevo modelo público de atención que el Estado chileno está implementando conocido como ChileAtiende (ChA). Este sistema permite la realización de diversos trámites a través de múltiples canales de atención: (i) presencial, (ii) remoto y (iii) digital, acercando los servicios del Estado a las personas. Este nuevo paradigma, inspirado por experiencias internacionales en Canadá, Singapur, Brasil, entre otros, requiere un desarrollo institucional y una estructura operacional que garantice la buena atención de millones de usuarios al año.

El informe presenta un diagnóstico del funcionamiento de la red de atención ChA, cubriendo los tres canales de atención. Finalmente, el informe entrega recomendaciones clasificadas en nivel estratégico, táctico y operacional.

1.1 Objetivos

Los objetivos del estudio son:

1. Realizar un diagnóstico del funcionamiento de la red ChA considerando los múltiples productos y servicios que se canalizan bajo esta red.
2. Presentar una propuesta de desarrollo organizada en los niveles estratégicos, tácticos y operacionales que permita corregir las deficiencias y potenciar las fortalezas de la red ChA.

1.2 Metodología

El trabajo se desarrolló en 2 etapas:

- i. Diagnóstico.
- ii. Análisis y recomendaciones.

Las actividades realizadas se describen a continuación.

1.2.1 Diagnóstico

Para recopilar la información se realizaron las siguientes actividades:

a. Reuniones de Trabajo

Concertamos reuniones con directores y funcionarios del IPS y directivos de la Unidad de Modernización y Gobierno Digital de la SEGPRES.

b. Visitas a Terreno

Se realizaron visitas a:

- a. *ContactCenter* de la red ChA.
- b. Unidad de monitorio de sucursales de la red.
- c. Sucursales de atención a público en la Región Metropolitana.

Estas visitas permitieron conocer el juicio, testimonio y evaluación de los funcionarios que están a cargo de la atención de la red ChA.

c. Recolección de Información de Atención Presencial

Se tuvo acceso a los datos recolectados por el Sistema de Atención de ChileAtiende (SACH) entre Octubre 2013 y Abril 2014 en el canal presencial. Estos últimos corresponden a las transacciones realizadas en las sucursales de la Red ChileAtiende, detallando la sucursal, la fecha de la atención, el trámite realizado, la institución a la cual pertenece el trámite realizado, hora de inicio y término de la atención, y duración de la misma. Se tuvo acceso también a los

informes mensuales, donde se analizaron los resúmenes estadísticos de las atenciones por sucursal.

d. Convenios con las Instituciones Asociadas

Se revisaron los convenios realizados por la Red ChileAtiende con las instituciones asociadas que norman las obligaciones y derechos de ambas partes: (i) de las instituciones originarias de los servicios, (ii) del prestador del servicio que es el IPS.

e. Estudios Anteriores

Tuvimos acceso al estudio de calidad de servicio realizado por las empresas Ipsos y Amable entre 2011 y 2013.

Con todos estos antecedentes se procedió a consolidar la información y a describir los principales elementos que caracterizan el funcionamiento actual de la red. Una vez descritos estos elementos se procedió a realizar un diagnóstico de la red ChA, confeccionando un análisis FODA interno del sistema.

1.2.2 Análisis y Recomendaciones

De acuerdo a las fortalezas y debilidades que aparecieron en la fase de diagnóstico, se diseñaron propuestas para mejorar la gestión en los clásicos 3 niveles jerárquicos: (i) largo plazo, también conocido como **Nivel Estratégico** (ii) mediano plazo, también conocido como **Nivel Táctico** y (iii) corto plazo o **Nivel Operativo**.

Finalmente, confeccionamos un plan de trabajo coherente para todos los niveles, incluyendo las actividades, su duración junto con la cronología para su implementación.

2 ANTECEDENTES

ChileAtiende se define como una red multicanal y multiservicio del Estado de Chile, que busca acercar los beneficios y servicios de las instituciones públicas a las personas. Este organismo está constituido por la acción conjunta de dos instituciones: (i) la SEGPRES, a través de la Subsecretaría que es el responsable del programa ChA, con un fuerte apoyo de su Unidad de Modernización, y (ii) el IPS que es el operador de la red ChA.

2.1 Multiplicidad de Servicios

El crecimiento de la red ChileAtiende se ha basado en la generación de convenios con otras instituciones del Estado, como FONASA, Mineduc, JUNAEB y otras. Cada convenio incluye productos y servicios de las instituciones del Estado que serán ofrecidos en la red ChA. En muchos casos, los productos/servicios se siguen prestando en la institución de origen mientras que en unos pocos casos, el servicio sólo se presta en la red ChA (aquí no consideramos los productos/servicio que son propios del IPS y que forman parte de ChA).

En este estudio hemos identificado 2 tipos de productos o servicios. El primer tipo corresponde a los productos que están definidos en la base de datos de SACH, donde algunos “productos” corresponden a simples consultas. Según esta definición, ChA ha llegado a tener 199 “productos”. El segundo tipo lo hemos llamado “productos principales” y corresponde a los servicios que están definidos en los convenios de prestaciones por las instituciones que participan de la red ChA. Según esta definición, la red ChA ha llegado a tener 130 “productos principales”. Luego, de los 199 productos de la base de datos, 69 representan consultas o actividades menores que no están contempladas en los convenios.

La Tabla 1 muestra la evolución de la cantidad de instituciones en convenio y productos/servicios ofrecidos:

Tabla 1: Evolución de instituciones y productos en convenio red ChileAtiende.

Año	Instituciones en Convenio	Productos/Servicios
2011	8	91
2012	18	135
2013	30	188
2014	32	199

La Tabla 2 muestra las instituciones públicas en convenio con la red ChA, detallando el número de atenciones realizadas en el canal presencial entre Octubre del 2013 y Abril del 2014 y su peso relativo.

Tabla 2: Número de atenciones por institución de ChileAtiende.

Institución	Número de Atenciones	Porcentaje
IPS	1,531,052	59.94%
FONASA	559,549	21.91%
MINDES	112,180	4.39%
JUNAEB	97,142	3.80%
Registro Civil	61,881	2.42%
SERVIU	41,744	1.63%
SENCE	35,067	1.37%
MINEDUC	21,773	0.85%
DIPRECA	18,734	0.73%
SBIF	11,525	0.45%
FOSIS	10,764	0.42%
SERNAC	10,677	0.42%
SERVEL	8,579	0.34%
INJUV	7,250	0.28%
SUSESO	4,836	0.19%

ISL	4,763	0.19%
Extranjería	3,098	0.12%
Bienes Nacionales	2,650	0.10%
CAPREDENA	2,492	0.10%
Dirección del Trabajo	2,358	0.09%
Subs. de Prev. del Delito	1,594	0.06%
SUBTEL	1,203	0.05%
Poder Judicial	958	0.04%
CDC	566	0.02%
MINAGRI	548	0.02%
SERNATUR	524	0.02%
SENADIS	239	0.01%
SUBTRANS	208	0.01%
SISS	173	0.01%
CORFO	154	0.01%
Diario Oficial	101	0.00%
Contraloría	27	0.00%
SuperInt. de Quiebras	20	0.00%
Total	2,554,429	100.00%

De esta tabla se observa que las dos instituciones con más peso en el canal presencial de la red son el IPS (~60%) y FONASA (~22%), concentrando más del 80% de las atenciones.

La **Tabla 3** entrega la lista de los productos más demandados en el canal presencial (sobre 10.000 atenciones en el periodo Octubre 2013 y Abril 2014) junto con su institución de origen y su peso relativo.

Tabla 3: Productos más demandados.

Producto/Servicio	Institución	Atenciones	Peso Relativo
Pensionados	IPS	177,908	15%

Afiliados D.L.3500/Trabajador	IPS	167,058	14%
Bonos de Atención de Salud	FONASA	142,815	12%
Beneficiarios Pilar Solidario	IPS	98,975	8%
Aporte Familiar Permanente(Bono Marzo)	IPS	67,840	6%
Tarjeta Nacional Estudiantil (reposición)	JUNAEB	64,758	5%
Imponentes Ex Cajas de Previsión (reparto)	IPS	59,106	5%
Beneficios y Bonos Extraordinarios de Gobierno pagados por IPS	IPS	57,677	5%
Empleadores	IPS	56,666	5%
Subsidio Único Familiar (SUF)-Chile Solidario	IPS	33,592	3%
Bono Extraordinario de Gobierno administrado por MINDES	MINDES	27,940	2%
Certificado de la Ficha de Protección Social (FPS)	MINDES	20,466	2%
Certificado de afiliación	FONASA	20,322	2%
Subsidio habitacional (D.S. 1. Título I, II y 0)	SERVIU	20,165	2%
Información y orientación otros productos FONASA sin convenio	FONASA	16,470	1%
Certificado de nacimiento para asignación familiar	Registro Civil	16,350	1%
Bono al Trabajo de la Mujer	SENCE	12,455	1%
Total		1,060,563	89.6%

La lista con los productos menos demandados se presenta en la Tabla 4. En particular se presentan los productos con menos de 10.000 atenciones en el periodo Octubre 2013 – Abril 2014.

Tabla 4: Productos menos demandados.

Producto/Servicio	Institución	Atenciones	Peso Relativo
Informe de deudas del sistema financiero	SBIF	8,709	1%
Beneficiarios Bodas de Oro	IPS	8,214	1%
Beneficiarias Bono Por Hijo	IPS	7,928	1%
Info. y orient. otros productos Otras Inst. del Estado sin convenio	Otras Inst. Estado	7,233	1%
Leyes Especiales, Reparación y Convenios Internacionales	IPS	7,228	1%
Certif. de nacimiento para matricula	Registro Civil	6,789	1%
Bono de atencion medica	DIPRECA	6,447	1%
Valorizacion programa de atencion en salud	FONASA	6,265	1%
Certif.s anuales de Estudios	MINEDUC	6,150	1%
Info. y orient. otros productos Entidad no Estatal sin convenio	Entidad No Estatal	5,000	0%
Beneficios Extraordinarios de Gobierno	IPS	4,491	0%
Licencia de Enseñanza Media	MINEDUC	3,448	0%
Reclamo ante SERNAC	SERNAC	3,331	0%
Subsidio Empleo Joven	SENCE	3,257	0%
Programa Chile Cuenta	MINDES	3,173	0%
Tarjeta Nacional Estudiantil (activacion o revalidacion)	JUNAEB	2,996	0%
Programas postulables del Fondo Nacional de Desarrollo Regiona	FOSIS	2,722	0%
Yo Emprendo	FOSIS	2,536	0%
Tarjeta joven	INJUV	2,531	0%
Información Institucional	IPS	2,506	0%
Info. y orient. otros productos JUNAEB sin convenio	JUNAEB	2,481	0%

Info. y orient. otros productos SERVIU sin convenio	SERVIU	2,437	0%
Yo Emprendo Semilla	FOSIS	1,881	0%
Licencia médica rechazada (apelación ante SUSESO)	SUSESO	1,819	0%
Certif. de matrimonio para asignacion familiar	Registro Civil	1,757	0%
Info. y orient. otros productos SERNAC sin convenio	SERNAC	1,730	0%
Información y orientación otros productos ISL sin convenio	ISL	1,492	0%
Info. y orient. otros productos MINDES sin convenio	MINDES	1,429	0%
Consulta sobre estado de trámite	Extranj.	1,364	0%
Info. y orient. otros productos MINEDUC sin convenio	MINEDUC	1,318	0%
Consulta tus Cotizaciones	Dirección del Trabajo	1,045	0%
Concentracion de notas de enseñanza media	MINEDUC	938	0%
Bolsa Nacional de Empleo (BNE)	SENCE	894	0%
Copia boleta de pago pension	DIPRECA	786	0%
Programa Alerta Hogar	Subs. Prev. Delito	736	0%
Info. y orient. otros productos Registro Civil sin convenio	Registro Civil	723	0%
Info. y orient. otros productos SUSESO sin convenio	SUSESO	685	0%
Certif. de defuncion para asignacion familiar	Registro Civil	640	0%
Orden de atencion medica para prestador de libre eleccion	CAPREDENA	620	0%
Info. y orient. otros productos Bienes Nacionales en convenio	Bienes Nacionales	616	0%
Regularizacion titulo de dominio de	Bienes	564	0%

propiedad particular	Nacionales		
Bono para docentes jubilados	MINEDUC	530	0%
Info. y orient. otros productos FOSIS sin convenio	FOSIS	529	0%
Info. y orient. otros productos INJUV sin convenio	INJUV	469	0%
Reclamo contra empresa de telecomunicaciones (primera instancia)	SUBTEL	413	0%
Información y orientación otros productos Direccion del Trabajo sin convenio	Dirección del Trabajo	394	0%
Trabajador Joven (STJ)	IPS	315	0%
Apelacion o reclamo contra Caja de Compensacion de Asignacion Familiar	SUSESO	314	0%
Información y orientación otros productos SENCE sin convenio	SENCE	269	0%
Impresión de solicitud de visa en trámite	Extranjería	260	0%
Información y orientación otros productos Poder Judicial sin convenio	Poder Judicial	252	0%
Cambio de domicilio electoral	SERVEL	249	0%
Impresión de Orden de Pago	Extranjería	248	0%
Intervencion de la Comision Defensora Ciudadana	CDC	228	0%
Info. y orient. otros productos DIPRECA sin convenio	DIPRECA	215	0%
Info. y orient. otros productos SERVEL sin convenio	SERVEL	207	0%
Clave causas de familia	Poder Judicial	203	0%
Reconocimiento de carga familiar	DIPRECA	197	0%
Apelación accidente de trabajo y enfermedades profesionales (ley 16744)	SUSESO	162	0%

Info. y orient. otros productos CAPREDENA sin convenio	CAPREDENA	158	0%
Subsidio banco de materiales	SERVIU	158	0%
Otras Materias ChileAtiende	Atención	143	0%
Certif. de rentas	DIPRECA	135	0%
Garantias Explicitas de Salud (GES)	FONASA	131	0%
Certif. de renta liquida mensual	CAPREDENA	130	0%
Papeleta de pago liquidacion de pensiones	CAPREDENA	130	0%
Buzon ciudadano SENCE	SENCE	130	0%
Información y orientación otros productos SBIF sin convenio	SBIF	129	0%
Programa Vacaciones Tercera Edad	SERNATUR	127	0%
D.S 67	ISL	122	0%
Formularios DIAT/DIEP	ISL	122	0%
Programa Formación para el Trabajo	SENCE	117	0%
Bono de Capacitación Trabajadores Activos	SENCE	108	0%
Info. y orient. otros productos SUBTEL sin convenio	SUBTEL	102	0%
Información y orientación otros productos SENADIS sin convenio	SENADIS	99	0%
Estado de causas en línea	Poder Judicial	96	0%
Pensión orfandad por accidente del trabajo o enfermedad profesional	ISL	94	0%
Indemnizacion por accidente del trabajo o enfermedad profesional	ISL	88	0%
Pensión invalidez por enfermedad profesional	ISL	79	0%
Reclamo contra empresa de telecomunicaciones (segunda instancia)	SUBTEL	68	0%
Formulario Registro Residentes	MINDES	66	0%
Yo Trabajo	FOSIS	65	0%

Reclamos contra SISS	SISS	63	0%
Transportescucha: reclamos y consultas sobre transporte público	SUBTRANS	57	0%
Info. y orient. otros productos SERNATUR sin convenio	SERNATUR	55	0%
Certif. de intereses de prestamos	CAPREDENA	52	0%
Certif. de carga familiar vigente	CAPREDENA	51	0%
Certif. de alumno regular	CAPREDENA	50	0%
Bono Leña Aysen 2013	FOSIS	46	0%
Información institucional (direcciones, teléfonos y horarios de tribunales)	Poder Judicial	45	0%
Pension de montepio	DIPRECA	44	0%
Devolución de dinero por error en pago de cotizaciones	ISL	43	0%
Certif. de pensión vitalicia	DIPRECA	42	0%
Certif. de calidad del pensionado	CAPREDENA	40	0%
Bono de Capacitación Empresa y Negocio	SENCE	40	0%
Copia de carta asociada a evaluación de tasa adicional (DS-67)	ISL	39	0%
Pensión viudez por accidente del trabajo o enfermedad profesional	ISL	39	0%
Info. y orient. otros productos CORFO sin convenio	CORFO	37	0%
Imagina Chile	CORFO	34	0%
Información y orientación otros productos Diario Oficial sin convenio	Diario Oficial	34	0%
[DESCONTINUADO] Entrega de Tarjeta Joven	INJUV	33	0%
Yo Trabajo Jovenes	FOSIS	32	0%
Informe de Prestaciones Medicas	DIPRECA	30	0%
Certif. de haberes o renta anual	CAPREDENA	28	0%
Información y Orientación otros	CDC	28	0%

productos CDC sin convenio			
Actualización de domicilio para beneficios	DIPRECA	27	0%
Bono sequia	MINAGRI	27	0%
Programa Contraloría Ciudadano	Contraloría	25	0%
(Venta) Certif. de Nacimiento para todo trámite	Registro Civil	25	0%
Publicación de documentos	Diario Oficial	24	0%
Información y orientación otros productos SUBTRANS sin convenio	SUBTRANS	24	0%
Solicitar financiamiento al Programa de Acceso al Crédito	FOSIS	23	0%
Programa Gira de Estudio	SERNATUR	23	0%
Información y orientación otros productos Subs. Prev. Delito sin convenio	Subs. Prev. Delito	22	0%
Otras Consultas Extranjería sin Convenio	Extranjería	19	0%
Devolución de dinero a mutualidad privada por imposiciones mal pagadas	ISL	19	0%
No especifica	sin ocupar	19	0%
Talón pago cot. seguro contra acc. del trabajo y enfermedades profesionales	ISL	18	0%
Informar fecha de pago	CAPREDENA	17	0%
Curso interno de capacitación asociado a franquicia tributaria	SENCE	17	0%
Emisión Certif. de Quiebra	Sup. Quiebras	16	0%
valorización programa de atención en salud	CAPREDENA	13	0%
Info. ley de inscripción automática y voto voluntario	SERVEL	13	0%
Información y orientación otros productos SISS sin convenio	SISS	12	0%

Impresión de solicitud de permanencia definitiva en trámite	Extranjería	11	0%
Reclamo contra el servicio prestado por empresas sanitarias.	SISS	11	0%
Actualización lugar o la modalidad de pago de pension	CAPREDENA	9	0%
(Venta) Anotaciones vigentes de vehículos motorizados	Registro Civil	9	0%
Actualización de domicilio para beneficios	CAPREDENA	8	0%
Consulta ciudadana	SEGEGOB	8	0%
Ayudas Técnicas	SENADIS	8	0%
Sucursales	Atención	7	0%
Pensión superv. madres de hijos nacidos fuera del matrimonio [...]	ISL	7	0%
(Venta) Defunción con causa de muerte	Registro Civil	7	0%
Declaración jurada de ingresos	CAPREDENA	6	0%
Cambiar la forma de pago de la pensión de retiro o montepío	DIPRECA	6	0%
Informar prestamos vigentes	CAPREDENA	5	0%
Programa Acción en Comunidad	FOSIS	5	0%
(Anulación) Defunción con causa de muerte	Registro Civil	5	0%
Programa Habitabilidad	FOSIS	4	0%
(Venta) Multas de tránsito no pagados	Registro Civil	4	0%
Información y orientación otros productos Sup. Quiebras sin convenio	Sup. Quiebras	4	0%
Web Chileatiende	Atención	3	0%
Programa Acción en Familia	FOSIS	3	0%
Programa Autoconsumo	FOSIS	3	0%
Renovación de la credencial de instaladores sanitarios no	SISS	3	0%

profesionales			
Cambio de clave pensionado	CAPREDENA	2	0%
Crear clave pensionado	CAPREDENA	2	0%
(Anulacion) Anotaciones vigentes de vehículos motorizados	Registro Civil	2	0%
(Venta) Certif. de Matrimonio completo para todo trámite sin Subinscripciones	Registro Civil	2	0%
(Venta) Certif. de Matrimonio para todo trámite con Subinscripciones	Registro Civil	2	0%
Concurso nacional de proyectos	SENADIS	2	0%
Desbloquear clave de pensionado(para acceso al portal web)	CAPREDENA	1	0%
(Anulacion) Certif. de Nacimiento para todo tramite	Registro Civil	1	0%
(Anulacion) Matrimonio completo para todo trámite Sin Subinscripciones	Registro Civil	1	0%
(Venta) Certif. Profesionales para todo tramite	Registro Civil	1	0%
(Venta) Defunción completo para todo trámite	Registro Civil	1	0%
Defensoria de derechos	SENADIS	1	0%
Total		136,459	11.4%

2.2 Multicanalidad

La multicanalidad de ChA se materializa a través del uso de tres canales:

- i. Canal Presencial
- ii. Canal Remoto
- iii. Canal Digital

2.2.1 Canal Presencial

Considera la atención en locales y sucursales a lo largo del país así como la atención a través de sucursales móviles. Este canal cuenta con:

- 204 puntos de atención, de los cuales 144 son sucursales del IPS y 60 son Centros de Atención Especial (CAE) que corresponde a locales adicionales a la red del IPS que son de menor envergadura que estos últimos¹.
- 5 sucursales móviles, que abarcan las regiones Metropolitana, Valparaíso, O'Higgins, Biobío y Araucanía.

A través del canal presencial se pueden realizar la totalidad de los trámites transaccionales adscritos a la red ChA, además de la entrega de información sobre los servicios de la red.

Los puntos de atención de la red se clasifican en 5 categorías (conocidas como A,B,C,D y E), dependiendo de factores como:

- i. Número de comunas bajo jurisdicción de la sucursal.
- ii. Número de atenciones.
- iii. Población en zona de jurisdicción.
- iv. Cantidad de Centros de Atención Especiales dependientes de ella.

¹ Estos puntos de atención se conocen como Centros de Atención Especial (CAE).

v. Otros.

La Tabla 5 presenta una descripción de estas categorías.

Tabla 5: Tipo de sucursales de la red ChileAtiende.

Tipo	Criterios	Dotación y Superficie
Tipo A	i. Sucursal definida como cabecera de región.	Dotación mínima: 12 ejecutivos
	ii. Número de atenciones igual o superior a 7.500 por mes.	Metraje mínimo: 221,6m ²
	iii. Tiene:	
	a. A lo menos 4 comunas en su jurisdicción	
	b. Población mayor a 400.000 habitantes.	
	c. Al menos dos CAE independientes	
Tipo B	d. Sobre 400km de distancia de gestión	
	e. Sobre 400 pagos rurales	
	i. Número de atenciones igual o superior a 2.500 por mes.	Dotación mínima: 6 ejecutivos
	ii. Cumple al menos 4 de los 5 criterios siguientes:	Metraje mínimo: 137,6m ²
	a. A lo menos 3 comunas en su jurisdicción	
	b. Población mayor a 200.000 habitantes.	
	c. Al menos un CAE dependiente.	
	d. Sobre 200km de distancia de gestión.	
	e. Tener sobre 2.000 pagos.	

Tipo C	i.	Número de atenciones entre 501 y 1.499 por mes.	Dotación mínima: 3 ejecutivos
	ii.	A lo menos 2 comunas de jurisdicción.	Metraje mínimo: 83,4m ²
Tipo D	i.	Número de atenciones entre 501 y 1.499 por mes.	Dotación mínima: 1 ejecutivos
	ii.	A lo menos 2 comunas de jurisdicción.	Metraje mínimo: 26,7m ²
Tipo E	i.	Número de atenciones inferior a 500 por mes.	Dotación mínima: 1 ejecutivos
	ii.	A lo menos 2 comunas de jurisdicción.	Metraje mínimo: 4m ²

El número de sucursales de cada tipo, separado por región, se presenta en la **Tabla 6**.

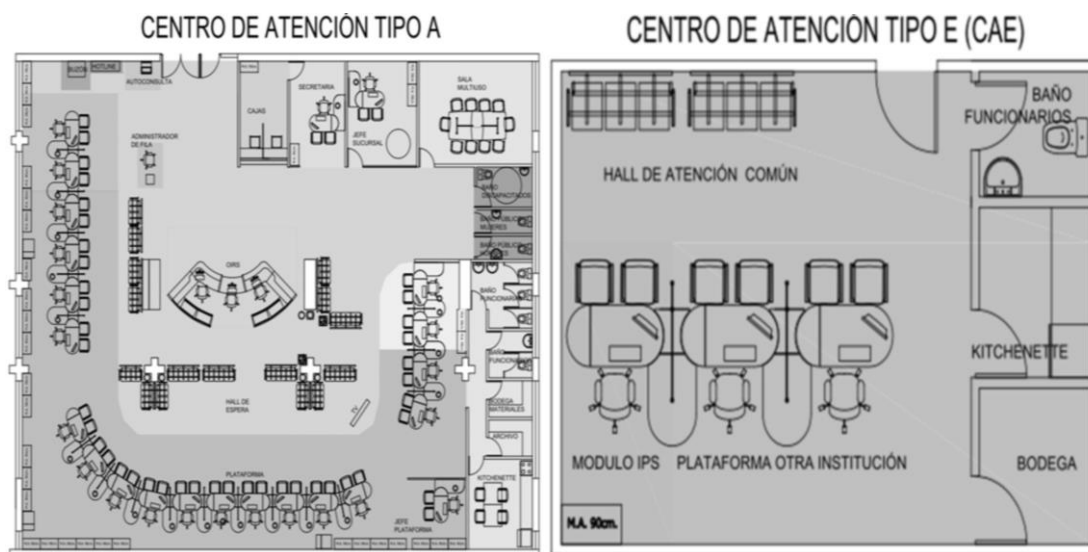
Tabla 6: Número de sucursales según tipo por región

Región	Tipo A	Tipo B	Tipo C	Tipo D	Tipo E	Total Región
Región de Tarapacá (I)	1	-	1	1	-	3
Región de Antofagasta (II)	1	1	-	3	1	6
Región de Atacama (III)	1	1	1	-	8	11
Región de Coquimbo (IV)	1	3	2	3	3	12
Región de Valparaíso (V)	3	3	6	6	1	19
Región del Libertador Bernardo O'Higgins (VI)	1	4	1	1	5	12
Región del Maule (VII)	3	-	4	2	21	30
Región del BioBío (VIII)	3	3	5	10	2	23

Región de la Araucanía (IX)	1	3	1	12	-	17
Región de Los Lagos (X)	2	1	4	7	8	22
Región de Aysén General Carlos	1	-	2	-	3	6
Ibañez del Campo (XI)	1	-	2	-	1	4
Región de Magallanes (XII)	1	-	2	-	1	4
Región Metropolitana (XIII)	8	8	2	3	4	25
Región de Los Ríos (XIV)	1	-	-	8	3	12
Región de Arica y Parinacota (XV)	1	-	-	-	1	2
TOTAL	29	27	31	56	61	204

En la Figura 1 se presenta un ejemplo del *layout* de una sucursal tipo A y otra Tipo E.

Figura 1: Layout sucursales.



2.2.2 Canal Remoto

Corresponde a la atención telefónica que provee ChA a través de su *ContactCenter*. Este cuenta con 70 puestos de trabajo, de los cuales 50 son utilizados regularmente.

El canal remoto permite la obtención de información referente a sucursales, convenios asociados y otros, así como la realización de sólo un trámite transaccional (toma de horas para las postulaciones SERVIU).

Transcurridos algo menos de 10 años desde su implementación, este canal ha tenido una muy buena evaluación tanto a nivel institucional como por los ciudadanos (ver sección 3.1.1).

2.2.3 Canal Digital

El canal digital de la red ChA incluye:

2.2.3.1 Sitio Web

Permite obtener información sobre los puntos de atención de la red, los productos/servicios que son ofrecidos y las instituciones en convenio.

La página web permite además realizar trámites transaccionales re-direccionando al sitio web de la institución en convenio. A modo de ejemplo, la *Figura 2* presenta la información desplegada por la página web de ChA en relación al Certificado de Nacimiento para matrícula ofrecido por el SRCel.

Figura 2: Ejemplo trámite online red ChA.

Certificado de nacimiento para matrícula

Información proporcionada por: [Servicio de Registro Civil e Identificación \(SRCel\)](#)

Última actualización: jueves 23 de octubre del 2014



+A -A Escuchar Imprimir

Descripción

Es un documento oficial que permite acreditar el **nombre**, **RUN**, **fecha de nacimiento** y **sexo** de una persona que va a ser matriculada en un establecimiento educacional.

Las entidades que requieren el certificado pueden [verificar en línea la autenticidad de los antecedentes](#) durante 60 días, a contar de la fecha de emisión.



El certificado es **gratuito** si se obtiene en línea, por teléfono o en [punto de atención IPS/ChileAtiende](#).



El trámite se puede realizar durante todo el año.

[Ver más detalles](#)



En línea



En oficina



Por teléfono

1. Haga clic en **ir al trámite**.

2. Complete los datos requeridos, seleccione el tipo de certificado y haga clic en **obtener certificado**.

3. Escriba la información requerida y haga clic en **paso 2**.

4. Para confirmar la emisión del documento haga clic en **paso 3**.

5. Como resultado del trámite, habrá solicitado el certificado, el cual podrá ver e imprimir inmediatamente. Además, se enviará una copia a su correo electrónico.

[Ir al trámite](#)

[¿Podemos mejorar este trámite?](#)

Al presionar en el botón "Ir al trámite" el usuario es re-direccionado al sitio web del SRCeI, donde se puede obtener el certificado en línea.

2.2.3.2 Tótems F@acilita

Estos dispositivos, ubicados en los puntos de atención de la red, permiten la realización de una gran parte de los trámites que se encuentran 100% digitalizados, y tienen como objetivo descongestionar la atención presencial. El "tótem" es un dispositivo que incluye un computador personal restringido a realizar trámites de la red ChA, por lo que tiene adosado una impresora para entregar certificados y similares, y en muchos casos hay personal de la red ChA que actúan como monitores ayudando a los ciudadanos a realizar los trámites.

2.2.3.3 Redes Sociales

A través de sus cuentas en Facebook y Twitter, ChA entrega información sobre nuevos convenios y advierte sobre eventualidades en sus puntos de atención, además de entregar información general. La Figura 3 muestra como ChA utiliza Twitter para advertir a los ciudadanos ante problemas en sus sucursales.

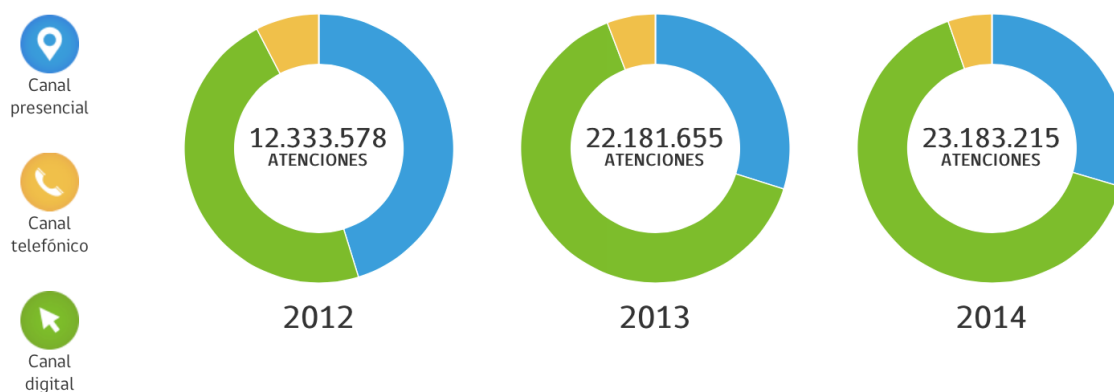
Figura 3: Ejemplo Twitter red ChA.



2.2.4 Número de Atenciones

A través de estos canales ChA ofrece una gran variedad de servicios. Durante el 2013, ChileAtiende realizó aproximadamente 22 millones de atenciones, cubriendo un total de 188 productos/servicios pertenecientes a 30 instituciones públicas en convenio. Por su parte, a Octubre del 2014 ChA ha realizado más de 23 millones atenciones, alcanzando a congregar un máximo de 32 instituciones y 199 convenios. En la siguiente gráfica se muestra cómo han evolucionado el número de atenciones y su distribución a través de los distintos canales.

Gráfico 1: Evolución en número de atenciones red ChileAtiende.



Si bien el canal digital es el que presenta más atenciones (sobre 15 millones a Octubre del 2014), el canal presencial es el canal transaccional más importante pues es el único que permite la realización del 100% de los trámites transaccionales asociados a la red.

3 DIAGNÓSTICO

La introducción en el sector público del concepto *One Stop Shop*, a través de la red ChA, se enmarca en un conjunto de prácticas modernas que otros países están implementando. Ejemplos exitosos son el “Poupa Tempo” brasileño, “eCitizen” en Singapur y “Service Canada”, creados en 1996, 1999, y 2005 respectivamente.

A continuación se presenta un análisis interno tipo FODA, con el fin de presentar las principales fortalezas y debilidades detectadas.

3.1 Fortalezas

En términos generales la red de atención ChA ha tenido un buen funcionamiento. Esta afirmación se sustenta en la evaluación de 4 elementos o dimensiones:

- i. Calidad de servicio.
- ii. Cobertura a nivel nacional.
- iii. Variedad de productos y servicios.
- iv. Compromiso del personal.

Cada una de estas dimensiones se analiza a continuación.

3.1.1 Calidad del Servicio

La Tabla 7 muestra los niveles de satisfacción en los tres canales de atención de la red ChA.

Tabla 7: Satisfacción en canales de la red ChileAtiende, año 2013.

Canal	Dimensión de Calidad de Servicio				Índice General
Presencial	Calidad y eficiencia 93.5	Infraestructura 94.3	Imagen 79.8	Satisfacción general 93.7	91.0
Remoto	Accesibilidad a la línea 72.9	Atención del ejecutivo 90.3	Calidad de respuesta o solución 76.9	Satisfacción respecto a la atención 87.0	83.6
Digital	Facilidad de acceso 89.8	Calidad de respuesta o solución 65.4	Tiempo de respuesta 74.3	Satisfacción global 82.9	75.9

Fuente: Estudio interno - IPS.

Esta tabla muestra que el índice general de satisfacción en los canales Presencial y Remoto es de 91.0% y 83.6% respectivamente. Estas cifras reflejan un buen servicio comparado el Índice Nacional de Satisfacción de Clientes (INSC), que corresponde a un 63% según un estudio de ProCalidad².

Un estudio encargado por la SEGPRES el año 2013 a la empresa consultora Amable, concluyó que el sitio web de ChA fue mal evaluado por sus usuarios, en particular, la utilidad de la información disponible en el sitio web de la red ChA. En dicho estudio (Amable 2013, p. 124) se afirma que “Principalmente, los usuarios juzgan

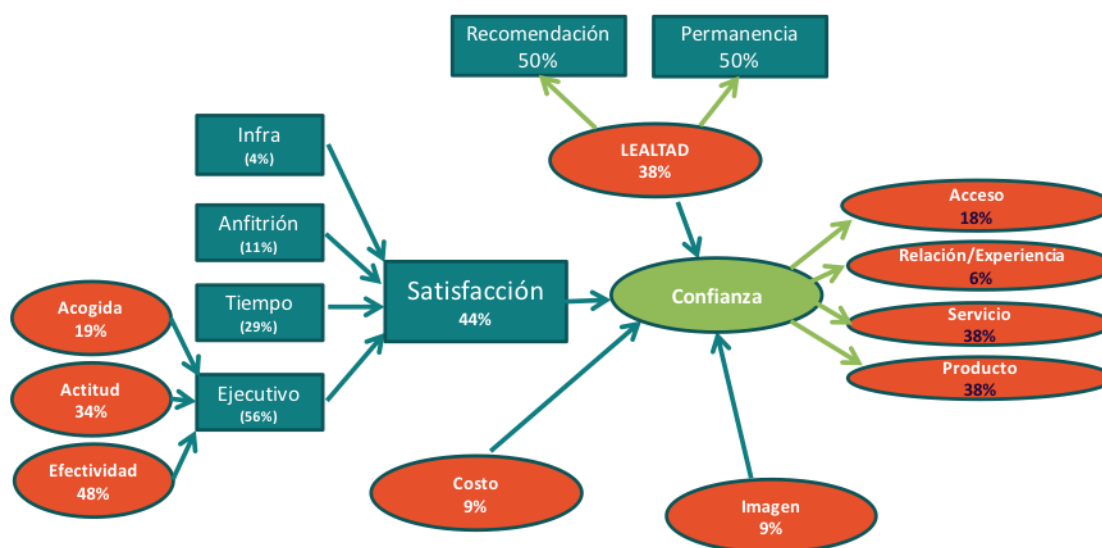
² Datos obtenidos de <http://www.procalidad.cl/reporte-del-insc/evolucion-insc/> consultada el 5 de diciembre.

negativamente la utilidad de la información entregada por el sitio acerca de los trámites. Esto, dado que esperan encontrar un sitio para realizar el trámite, y no solo una ficha descriptiva del mismo”.

Se espera que esta evaluación mejore gracias al desarrollo que ha experimentado este canal en el último año junto con los avances en el programa “Chile Sin Papeleo”, que ha permitido la digitalización de al menos 60% de los trámites catastrados hace tres años³.

Un estudio de satisfacción de los canales Presencial y Remoto realizado por la empresa IPSOS en 2012 y 2013 arrojó como resultado general un 89% de satisfacción, cifra mayor a la media en la industria de servicios. Además, el estudio presenta un mapeo de los factores que más influyen en la percepción de calidad de servicio, tal como muestra la Figura 4.

Figura 4: Dimensiones calidad de servicio.



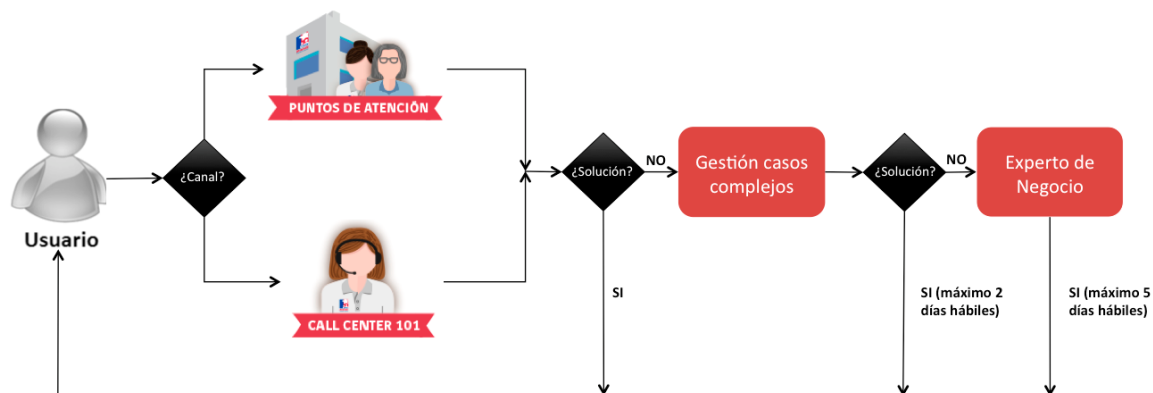
³ En 2011 un estudio de Deloitte reveló que de un universo de 2553 trámites dependientes de algún Ministerio, sólo el 14% podía ser realizado completamente en línea, mientras que en un 11% de éstos se podía acceder a información en línea.

En esta gráfica se observa que el factor que más influye en la satisfacción de los usuarios es la atención del ejecutivo, que representa un 56% de la satisfacción general.

El modelo de atención de ChA considera una secuencia de escalamiento de casos complejos (Figura 5), que busca dar una solución eficaz y eficiente, aún en presencia de haber complicaciones. La eficacia se logra porque los casos difíciles son escalados a funcionarios cada vez mejor capacitados en el área de la consulta. La eficiencia se ve favorecida con esta práctica porque los casos complejos son derivados a una atención especial y no congestionan la red en sus labores rutinarias de atención. Este modelo de escalamiento, representado en la Figura 5, contiene 3 niveles de atención:

- Canales de Atención (*front-office*)
- Gestión de Casos Complejos (*middle-office*)
- Experto de Negocio (*back-office*)

Figura 5: Modelo de escalamiento de casos complejos.



Todo trámite transaccional que se inicia a través de los canales presencial o remoto puede tener uno o varios aspectos no bien definidos para casos complejos o límites. En presencia de un caso complejo, en primera instancia, el funcionario de atención

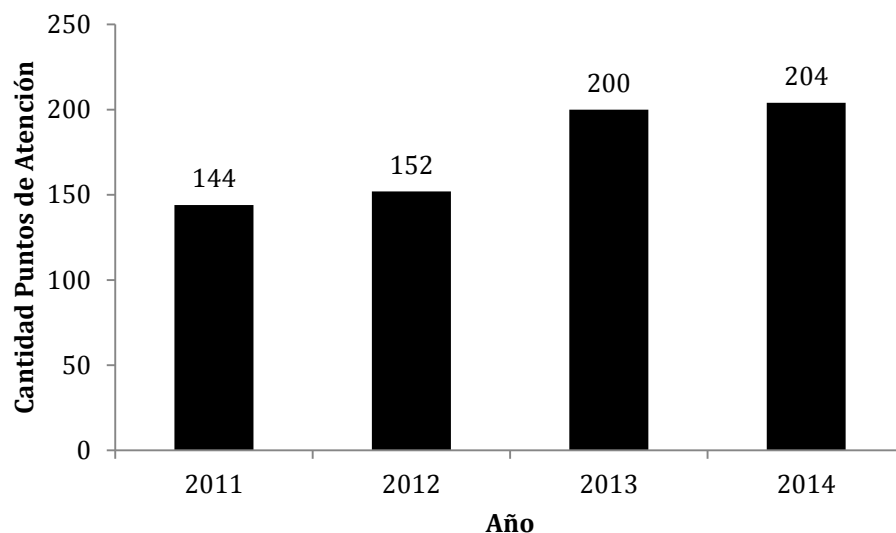
intenta solucionar el problema del usuario con la ayuda en línea del soporte a canales mediante un Call Center interno. En caso que la solicitud no pueda ser resuelta se pasa a la sección de casos complejos, donde funcionarios especializados de la red ChileAtiende tienen que entregar una respuesta en un plazo de hasta 2 días hábiles. Si no se logra solucionar el problema en esta instancia, el caso es escalado al experto de negocio, perteneciente a la institución correspondiente, quien tiene un plazo de 5 días hábiles para responder, parcial o totalmente, la consulta elevada por el canal correspondiente.

El escalamiento de los casos complejos es realizado a través del sistema de registro de atenciones de la red (SACH).

3.1.2 Cobertura Nacional

En el Gráfico 2 se presenta la evolución en el número de puntos de atención asociados a la red ChA.

Gráfico 2: Evolución número de puntos de atención de la red ChileAtiende.

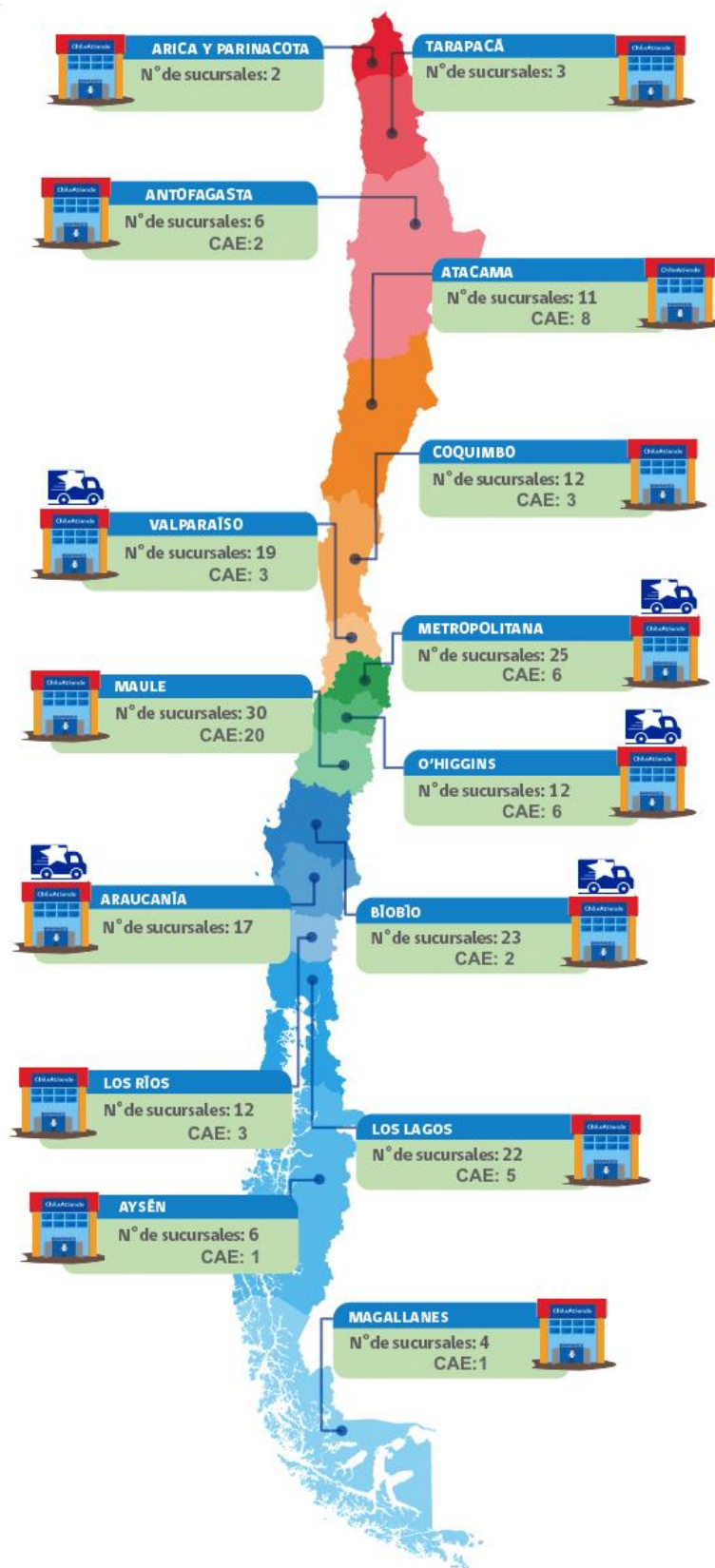


Considerando la actual configuración de sucursales de la red ChA podemos afirmar que el 92% de los ciudadanos tiene un punto de atención de la red a menos de 10 kilómetros de distancia. Cabe señalar que esta cobertura incluye la operación de los 60 Centros Especiales de Atención, muchos de los cuales son de menor tamaño y funcionan esporádicamente.

A esto se suman las 5 sucursales móviles, que permiten acceder a zonas rurales y/o apartadas. Esta red móvil abarca un total de 56 comunas, complementando la cobertura del canal presencial. Notamos que las sucursales móviles no realizan venta de bonos de FONASA, uno de los productos más demandados de la red.

La Figura 6 muestra un mapa con la cobertura de la red, detallando el número de sucursales, de CAE y la presencia de sucursales móviles por región.

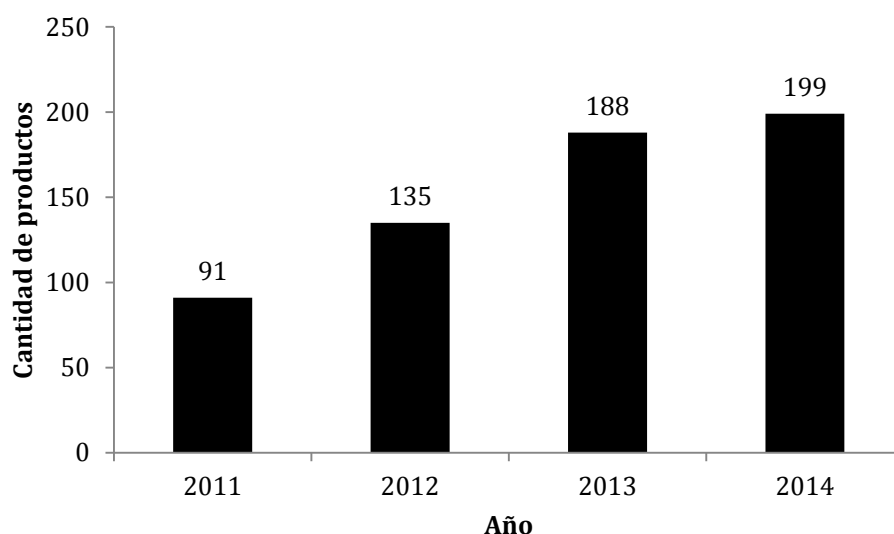
Figura 6: Mapa de cobertura de la red ChA.



3.1.3 Variedad de Productos

Desde el nacimiento de la red ChA en el año 2011, el número de instituciones asociadas ha aumentado en 300%, y la cantidad de productos en 119%⁴.

Gráfico 3: Evolución de número de productos red ChileAtiende.



Los 199 productos que se llegaron a ofrecer durante el año 2014 son de muy distinta naturaleza. La complejidad de los servicios va desde la emisión de un simple certificado de nacimiento (SRCeI) que se puede hacer también a través de la web, hasta la postulación a un subsidio a la vivienda (MINVU) o la tramitación de la jubilación (IPS).

Esta diversidad en la naturaleza y tipo de productos obliga a tener una clasificación más fina que permita comprender la real dimensión de la gama de productos que ofrece esta red. Para lograr este objetivo, proponemos 7 categorías para agrupar la oferta de servicios, como se describe en la Tabla 8.

⁴ Se calculó con datos hasta Junio 2014, es decir, considerando 32 instituciones y 199 productos en convenio.

Tabla 8: Clasificación de servicios ofrecidos en la red ChileAtiende.

Categoría	Servicios
Previsiones	Trámites asociados a IPS, CAPREDENA y algunos de DIPRECA
Salud	Trámites asociados a FONASA
Vivienda	Postulaciones al SERVIU
Ciudadanía	Trámites del Registro Civil, Extranjería y SERVEL
Jóvenes	Trámites de JUNAEB e INJUV
Social	Trámites del Ministerio de Desarrollo Social
Otros	-

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente la red cuenta con una parrilla de 130 productos principales⁵, de los cuales 39 pertenecen al IPS y 91 a las otras 28 instituciones en convenio.

El modelo de atención de ChA considera que cada funcionario está capacitado para entregar todos los servicios adscritos a la red. Esta modalidad tiene la ventaja que permite al ciudadano hacer una fila única para todos sus trámites. La desventaja es que la capacitación de cada funcionario es más compleja a medida que crece la oferta de productos. En otros países, como Brasil, esto no es así: los funcionarios están capacitados para atender una limitada gama de productos (por ejemplo, sólo servicios previsionales. Hay que hacer notar que la modalidad de atención especializada por institución o conjunto de instituciones, como el modelo brasileño, necesita de locales de atención de mayor tamaño que los que se tienen en Chile.)

Por lo tanto, en la evaluación de nuevos convenios hay que tener en cuenta el *trade-off* que existe entre una amplia parrilla de productos y el no complejizar el trabajo de los funcionarios que atienden al público (ver sección 7).

⁵ Como se explicó en la sección 2.1, los productos principales no incluyen productos menores como consultas o programas piloto. Tampoco consideran unos pocos productos de muy poca demanda que han sido descontinuados recientemente en la red ChA.

3.1.4 Compromiso del Personal

En las reuniones y entrevistas el personal del IPS declaró y manifestó su gran compromiso para con la institución, así como su disposición a colaborar en el mejoramiento del sistema ChA.

Sin embargo, algunas situaciones del pasado han generando disconformidad en los funcionarios de atención de público, donde destacamos:

- Aumento en variedad de trámites que los ejecutivos de atención deben dominar. Esto ha traído como consecuencia un aumento en la complejidad de las labores de los funcionarios. La cantidad de productos llegó a aumentar en un 119% entre 2011 y 2014, pasando de 91 a 199 productos (ver Gráfico 3).
- El aumento del número de convenios y productos asociados a la red ha provocado un aumento en la cantidad de atenciones que cada ejecutivo debe realizar al día.

El número de licencias médicas de tipo tensional o de ánimo, entre el personal que atiende público aumentó en forma preocupante en el invierno de 2014⁶. Este efecto podría haber sido producido por un exceso de presión explicado por los puntos anteriores.

A pesar de estas fuentes de disconformidad la buena atención a los clientes se ha mantenido, obteniendo resultados sobresalientes para instituciones que prestan servicios (ver sección 3.1.1). Esto demuestra el compromiso del personal con la red ChA.

⁶ Fuente IPS.

3.2 Debilidades

Las principales falencias detectadas en la red de atención ChA son agrupadas en dos categorías:

- i. Marco reglamentario insuficiente.
- ii. Crecimiento inorgánico y saturación.

A continuación se detallan estas categorías.

3.2.1 Marco Reglamentario Insuficiente

Desde su creación, ChileAtiende no cuenta con un marco reglamentario adecuado a sus funciones, lo cual impide una correcta dinámica entre todas las partes involucradas en el sistema. No hay una ley que norme el programa ChA, tampoco decretos ni reglamentos de funcionamiento. Tampoco está claro el cuadro directivo del programa. Esta falta de estructura organizacional ha traído como consecuencia:

- i. Falta de coordinación entre las distintas instituciones públicas en convenio.**

No están totalmente claras las responsabilidades ni atribuciones de cada institución en el funcionamiento de ChA. Gran parte del buen funcionamiento del programa se ha basado en la buena voluntad de las partes y no en compromisos y obligaciones formales establecidas en un marco institucional. A modo de ejemplo, no hay consecuencias establecidas por incumplimiento de los compromisos de los convenios. Tampoco están contempladas las consecuencias por una actitud de no cooperación entre las instituciones

ii. Dificulta la confección de una estrategia, la innovación y un desarrollo tecnológico y multicanal coherente.

La falta de una estructura organizacional que permita coordinar a todas las instituciones involucradas en el programa ChA, dificulta la confección de una estrategia de desarrollo de largo plazo. En esta línea, el desarrollo tecnológico es una de las facetas que ha quedado más rezagada como resultado de una estructura incompleta de funcionamiento así como la integración y búsqueda de sinergias entre los canales, especialmente con el digital.

iii. Incertidumbre en la continuidad del programa

Esta falta de marco reglamentario provoca la constante evaluación del programa, dificultando una proyección de largo plazo. Se requiere darle una estabilidad y garantía de continuidad al programa.

3.2.2 Crecimiento Inorgánico y Saturación

La Tabla 9 muestra la evolución en el número de entidades en convenio, de productos, de atenciones y en la dotación de personal entre los años 2011 y lo que va del 2014.

Tabla 9: Variación en número de convenios, atenciones y dotación de personal.

Año	Entidades en convenio	Productos en convenio	Atenciones presenciales (MM)	Dotación
2011	8	91	-	1,206
2012	18	135	5.58	1,200
2013	30	188	6.63	1,195
2014	32 ⁷	199 ⁸	6.86	1,194

Fuente: Elaboración propia con datos a Octubre 2014.

De esta tabla se observa que el número de entidades en convenio, el número de productos y el número de atenciones presenciales ha aumentado sostenidamente en el tiempo, mientras que la dotación de personal se ha mantenido prácticamente constante e incluso ha disminuido. Esto lleva a tener una mayor cantidad de atenciones por funcionario, que si bien a la fecha no ha generado problemas en la atención (ver sección 3.1.1), puede llevar a una saturación del sistema.

En la Tabla 10 se muestran el número de atenciones, el tiempo promedio y la desviación estándar del tiempo de atención agrupados según segmento y sub-segmento de servicios.

⁷ Número de instituciones que llegaron a estar en convenio el 2014.

⁸ Número de productos que llegaron a ser ofrecidos el 2014.

Tabla 10: Variabilidad en tiempos de atención.

Segmento	Sub-segmento	Tiempo Promedio Atención	Des. est. tiempos de atención	Cantidad de Atenciones
PREVISIONES	Entrega / Recepción de Documento	0:03:43	152%	466,943
	Información / orientación	0:04:06	145%	427,962
	Bonos / Manejo de dinero	0:04:30	141%	344,532
	Otros	0:04:30	151%	269,274
	Solicitud Beneficio	0:06:22	133%	51,520
	Promedio / Total	0:04:13	148%	1,560,231
SALUD	Bonos / Manejo de dinero	0:01:37	207%	450,833
	Información / orientación	0:02:31	175%	64,903
	Entrega / Recepción de Documento	0:02:12	182%	43,813
	Promedio / Total	0:01:46	200%	559,549
VIVIENDA	Postulaciones / Reclamos	0:05:35	138%	37,210
	Información / orientación	0:04:04	145%	4,534
	Promedio / Total	0:05:25	139%	41,744
CIUDADANIA	Entrega / Recepción de Documento	0:02:12	180%	60,401
	Información / orientación	0:02:12	180%	7,431
	Datos Usuarios	0:02:15	208%	4,155
	Otros	0:02:11	210%	1,570
	Promedio / Total	0:02:12	182%	73,557
JOVENES	Entrega / Recepción de Documento	0:04:57	118%	99,662
	Información / orientación	0:03:51	121%	4,730
	Promedio / Total	0:06:34	118%	104,392
SOCIAL	Otros	0:03:55	136%	57,847
	Entrega / Recepción de Documento	0:02:19	180%	51,007
	Información / orientación	0:04:08	135%	3,322
	Promedio / Total	0:03:12	153%	112,176
OTROS	Información / orientación	0:04:18	134%	47,401
	Entrega / Recepción de Documento	0:03:01	149%	31,055
	Postulaciones / Reclamos	0:06:28	131%	23,644
	Otros	0:04:38	170%	385
	Datos Usuarios	0:08:10	103%	152

Bonos / Manejo de dinero	0:09:11	136%	143
Promedio / Total	0:04:25	143%	102,780
TOTAL	0:039:39	158%	2,554,429

Fuente: Elaboración propia con datos de Octubre 2013 a Abril 2014.

De la tabla anterior se observa una correlación negativa entre la cantidad de atenciones y el tiempo promedio de atención: a medida que disminuye la demanda por un servicio los tiempos de atención promedio tienden a aumentar. Una hipótesis que explicaría esta correlación es el grado de especialización que adquieren los ejecutivos de atención, adquiriendo mayor experiencia en los trámites más demandados y con ello entregar un más expedito.

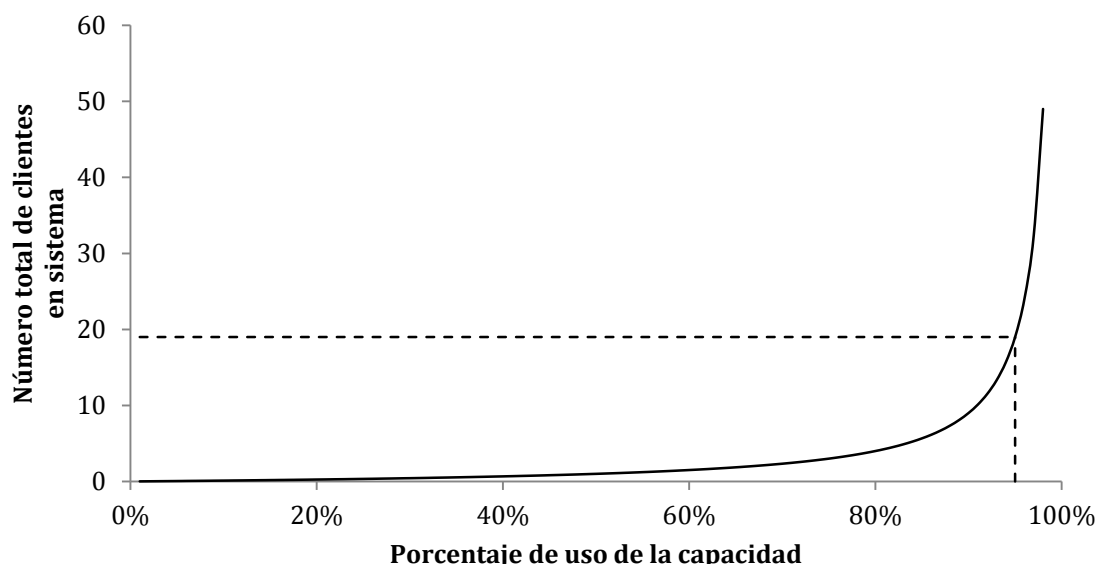
La Tabla 10 muestra la alta variabilidad que presentan los tiempos de atención (desviación estándar de 158%), lo que podría explicarse por la variabilidad en la naturaleza de los productos que ofrece la red.

A pesar de esto se observa que los tiempos promedio de atención siguen siendo relativamente bajos. No obstante, de mantenerse un aumento en el número de atenciones sin un ajuste de capacidad los tiempos de espera de los ciudadanos podrían incrementarse considerablemente, perjudicando la calidad de servicio del sistema.

Para apoyar esta hipótesis, en el Gráfico 4 se muestra cómo evoluciona la saturación de un sistema típico modelado a través de una clásica fila de espera M/M/1⁹.

⁹ Un sistema M/M/1 asume un sistema de atención con un servidor donde tanto las llegadas de los usuarios como los tiempos de atención siguen una distribución exponencial de tasas λ y μ respectivamente. El porcentaje de utilización del servidor, ρ , se define como el cociente entre las tasas de llegada y es igual a λ/μ .

Gráfico 4: Saturación de un clásico sistema M/M/1.



Este gráfico ilustra el efecto no lineal que tiene aumentar la carga de un sistema sin el correcto ajuste de capacidad: a niveles bajos de utilización (< 70%) un aumento en el porcentaje de uso no tiene mayores consecuencias. Sin embargo, a niveles altos de utilización (> 90%) un pequeño aumento en el porcentaje de ocupación puede generar un colapso del sistema. Por ejemplo, si la utilización del sistema es 70%, el número promedio de personas en la fila es 1. Por otro lado, si la utilización es del 95%, el número promedio de personas en la fila es 18.

Esta no linealidad también representa una oportunidad: estando el sistema colapsado basta con un leve ajuste de capacidad para disminuir la saturación y con ello mejorar la calidad de atención. En esta observación basamos la recomendación de ajustar la capacidad de servicio en la gestión operacional que entregamos más adelante.

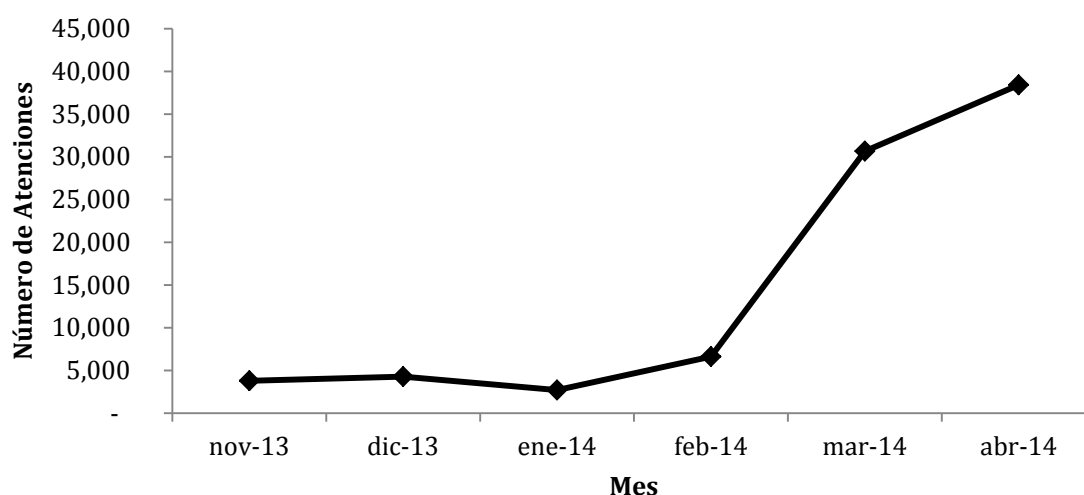
La capacidad en exceso de atención en sucursales que tenía el IPS, cuando comenzó el programa ChA, permitió absorber la adición de nuevos convenios sin perjudicar la calidad del servicio. El crecimiento en el número de atenciones que ha experimentado

la red nos indica que debemos moderar el aumento de prestaciones si queremos evitar congestión en el sistema, a menos que aumentemos la capacidad de atención.

3.2.2.1 Estacionalidad

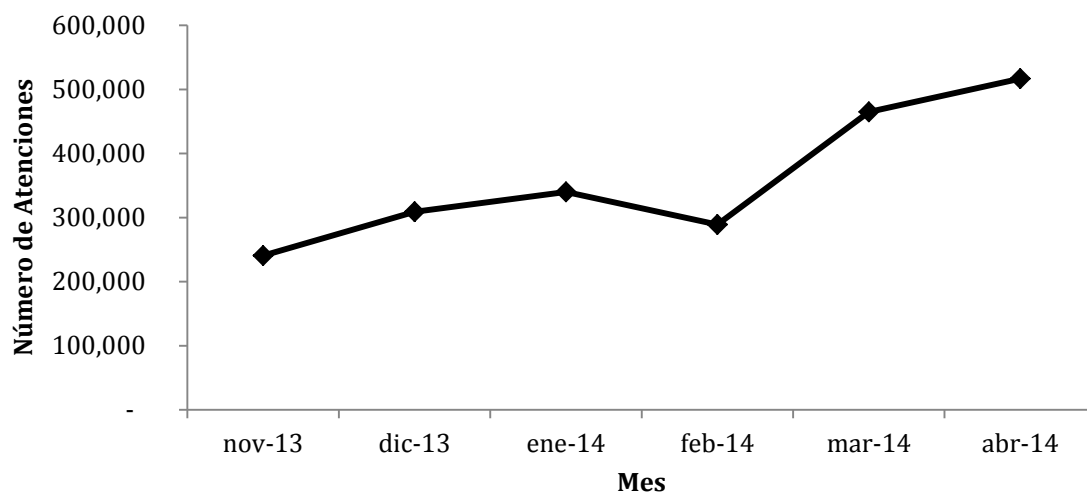
Algunos productos presentan una fuerte estacionalidad, pudiendo provocar saturación en el sistema de atención durante los períodos punta de demanda. Por ejemplo la Tarjeta Nacional Estudiantil (TNE), como muestra el siguiente gráfico, o las postulaciones a subsidios del MINVU.

Gráfico 5: Estacionalidad de la demanda de la TNE.



En este gráfico se observa que en Marzo y Abril la cantidad de transacciones asociadas a la TNE aumenta considerablemente. Esta demanda estacional explica una parte el aumento del número total de atenciones que experimentó la red ChA en estos meses, tal como muestra el Gráfico 6.

Gráfico 6: Estacionalidad de la demanda total de la red ChileAtiende.



3.2.3 Participación de los Servicios por Institución

La Tabla 11 muestra el número de atenciones por institución, considerando datos entre Octubre del 2013 y Abril del 2014.

Tabla 11: Estadísticas de servicios entregados por institución.

Institución	Número de Atenciones	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Tiempo de Atención
IPS	1,531,052	59.94%	59.94%	0:04:15
FONASA	559,549	21.91%	81.84%	0:01:46
MINDES	112,180	4.39%	86.23%	0:03:12
JUNAEB	97,142	3.80%	90.04%	0:05:03
Registro Civil	61,881	2.42%	92.46%	0:02:11
SERVIU	41,744	1.63%	94.09%	0:05:25
SENCE	35,067	1.37%	95.47%	0:03:59
MINEDUC	21,773	0.85%	96.32%	0:03:09
DIPRECA	18,734	0.73%	97.05%	0:02:52
SBIF	11,525	0.45%	97.50%	0:02:54
FOSIS	10,764	0.42%	97.92%	0:04:08
SERNAC	10,677	0.42%	98.34%	0:07:34
SERVEL	8,579	0.34%	98.68%	0:02:17
INJUV	7,250	0.28%	98.96%	0:03:04
SUSESO	4,836	0.19%	99.15%	0:08:04
ISL	4,763	0.19%	99.34%	0:04:25
Extranjería	3,098	0.12%	99.46%	0:02:12
Bienes Nacionales	2,650	0.10%	99.56%	0:04:19
CAPREDENA	2,492	0.10%	99.66%	0:06:17
Dirección del Trabajo	2,358	0.09%	99.75%	0:03:12
Subs. de Prev. del Delito	1,594	0.06%	99.82%	0:03:56
SUBTEL	1,203	0.05%	99.86%	0:08:24
Poder Judicial	958	0.04%	99.90%	0:06:54
CDC	566	0.02%	99.92%	0:09:38
MINAGRI	548	0.02%	99.94%	0:02:08
SERNATUR	524	0.02%	99.96%	0:04:31
SENADIS	239	0.01%	99.97%	0:04:19

SUBTRANS	208	0.01%	99.98%	0:06:00
SISS	173	0.01%	99.99%	0:07:14
CORFO	154	0.01%	99.99%	0:04:00
Diario Oficial	101	0.00%	100.00%	0:06:09
Contraloría	27	0.00%	100.00%	0:08:01
SuperInt. de Quiebras	20	0.00%	100.00%	0:03:37
Total	2,554,429	100.00%		

Fuente: Elaboración propia con datos de Octubre 2013 a Abril 2014.

Analizando esta tabla se observa que las 7 instituciones con mayor peso concentran el 95% del total de atenciones de la red, mientras que las 16 instituciones con menor participación reportan el 0,5% de las atenciones.

La Tabla 12 complementa la información anterior, indicando el número de productos según el rango de atenciones entre Octubre del 2013 y Abril del 2014.

Tabla 12: Número de servicios por rango de atención.

Número de atenciones	Cantidad de productos	Porcentaje de productos	Porcentaje de atenciones	Acumulado de productos	Acumulado de atenciones	Tiempo promedio de atención
50,001 o más	9	5 %	74.59 %	5 %	74.59 %	0:04:56
10,001 a 50,000	8	5 %	14.01 %	10 %	88.60 %	0:04:19
1,001 a 10,000	31	18 %	10.00 %	27 %	98.60 %	0:04:41
501 a 1,000	12	7 %	0.69 %	34 %	99.29 %	0:04:50
101 a 501	31	18 %	0.53 %	52 %	99.82 %	0:05:47
51 a 100	13	7 %	0.08 %	59 %	99.90 %	0:06:10
21 a 50	27	15 %	0.08 %	75 %	99.97 %	0:05:58
11 a 20	12	7 %	0.02 %	82 %	99.99 %	0:06:28
0 a 10	32	18 %	0.01 %	100 %	100.00 %	0:06:21

Fuente: Elaboración propia con datos de Octubre 2013 a Abril 2014.

De esta tabla se desprende que aproximadamente un tercio de los productos (34%) concentran más del 99% de las atenciones, mientras que dos tercios de los productos de la red no superan las 500 atenciones en 7 meses en todo Chile.

El aumento del número de productos, sobre todo cuando son de distinta naturaleza entre ellos, provoca consecuencias negativas en la operación del canal presencial, que se presentan a continuación:

- i. Merma la percepción de calidad de servicio y congestiona el sistema al provocar mayor variabilidad en los tiempos de atención.
- ii. Requiere capacitar a los ejecutivos de atención, lo cual es costoso en términos de tiempo y recursos en relación al beneficio obtenido. A medida que el número de productos empieza a crecer en forma desmedida, esta capacitación empieza a ser cada vez más costosa.

Por esto, es recomendable evaluar la conveniencia de mantener en la parrilla de oferta productos con muy baja presencia. Este punto es tratado con gran detalle en la sección de recomendaciones.

4 ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

Las recomendaciones derivadas del diagnóstico se organizan en tres niveles jerárquicos:

- i. **Nivel Estratégico:** tiene por objetivo definir los principales lineamientos y el posicionamiento de la organización en el largo plazo. Aspectos como la relevancia de la tecnología en la operación de la red se tratan a este nivel. También la definición de la calidad del servicio, medido por ejemplo como tiempo de espera, se acuerdan a este nivel. También la parrilla de productos y su relevancia para la red es un tema de carácter estratégico. Finalmente, la relación de la red con las instituciones de origen también es un tema fundamental en el nivel estratégico.
- ii. **Nivel Táctico:** se preocupa de nivelar la oferta y la demanda, capacitar la mano de obra, mejorar la infraestructura física, mejorar los sistemas computacionales, e implantar los proyectos concretos que buscan avanzar en los lineamientos de largo plazo.
- iii. **Nivel Operativo:** se preocupa que la operación del servicio sea óptima en el corto plazo. Este nivel de decisión es muy importante, en definitiva ejecuta el presupuesto y es el responsable de cómo se entrega el servicio y cómo lo percibe la ciudadanía.

4.1 Nivel Estratégico

Las propuestas a nivel estratégico se dividen en dos categorías:

- i. Definición y formalización de una estructura organizacional que gobierne la red ChA y que sea responsable de interactuar con las organizaciones gubernamentales que participan de la red.
- ii. Desarrollo de una estrategia tecnológica y fortalecimiento de los múltiples canales con que cuenta la red.

4.1.1 Estructura y Modelo Operacional

Se analizaron 4 alternativas para elegir la estructura organizacional y el modelo operacional de la red ChA:

- i. ChA independiente.
- ii. Separar IPS en un ChA “*front-office*” y un IPS “*back-office*”.
- iii. ChA como un coordinador de múltiples operadores.
- iv. ChA integrado con un operador único.

A continuación se describen y analizan cada uno de estas alternativas.

4.1.1.1 ChA Independiente

Esta opción considera la concepción de la red ChA como una institución totalmente independiente del IPS, permitiendo de esta forma que el IPS se dedique de manera exclusiva a temas previsionales utilizando toda la infraestructura tangible e intangible que tiene hoy día la institución. Luego, en esta alternativa es necesaria la creación o adquisición de todos los activos tangibles e intangibles¹⁰ necesarios para la operación de ChA. En la Tabla 13 se muestran algunos ejemplos de ambos tipos de activos.

Tabla 13: Ejemplo de activos relevantes para la operación de una organización.

Tangibles	Intangibles
Locales	Cultura Organizacional
Equipamiento	Compromiso y motivación del personal
	Sistemas computacionales
Mobiliario	Procedimientos y procesos
	<i>Know-how</i>
	Relación con los ciudadanos
	Imagen y valor de marca

A. Ventajas

Las principales ventajas que provee esta alternativa serían:

- i. IPS podría enfocarse a atender exclusivamente tareas previsionales, dedicándose de esta forma a su misión institucional. La capacidad que liberaría la red ChA podría ser especialmente relevante en caso de aumentar las tareas previsionales, por ejemplo ante una eventual Reforma Previsional.
- ii. La red ChA tendría autonomía y mayor flexibilidad en la toma de decisiones, haciendo más expedita la tramitación de nuevos convenios, la creación de

¹⁰ Activos no materiales controlados por la organización obtenidos como resultado de eventos pasados.

alianzas estratégicas con otras instituciones privadas o del Estado, u otras decisiones de tipo táctica y/u operativas.

- iii. Evita conflictos por uso de capacidad de atención entre el IPS y ChA.

B. Desventajas

Dentro de las principales desventajas de esta alternativa se destacan:

- i. Alta inversión de recursos para su implementación. En particular, se requeriría construir toda la red de atención para la operación de ChA: sucursales, personal, equipos, procesos, entre otros. Esto requeriría una gran inversión de recursos, haciendo costosa su implementación. Esta alternativa es muy costosa de revertir.
- ii. Su implementación tomaría varios años. Una estimación rápida indica que esta transición demoraría a lo menos 4 años. Requiere, entre otras cosas, una ley de presupuesto que avale su formación y un marco jurídico mucho más formal que el que existe hoy día.
- iii. No es claro cómo se asegura la transferencia del *know-how* desde la actual operación hacia esta nueva organización.
- iv. Si no se verifica un incremento en la carga previsional del IPS, habría un exceso de capacidad instalada en el IPS. Este exceso de capacidad provocaría un ambiente de inestabilidad al interior del IPS, siendo nocivo para su buen funcionamiento.

4.1.1.2 Separar IPS y ChA

La segunda alternativa de modelo operacional considera separar el IPS en dos instituciones que llamaremos ChA e IPS. Las funciones de cada una serían:

- i. ChA: se orientaría a las actividades que hoy están radicadas en la red ChA, que llamaremos *front-office*.
- ii. IPS: se dedicaría a las tareas previsionales en una labor de *back-office*. La atención a público de este nuevo IPS sería a través de la red de atención ChA.

Bajo esta configuración ChA absorbería todas las oficinas y el personal de atención del IPS, restringiendo a esta última a una dedicación exclusiva a labores administrativas de pensiones. Así, ChA se haría cargo de la atención a los pensionados, así como de la entrega de los servicios de instituciones en convenio. Esta fue la propuesta original de la administración anterior.

A. Ventajas

Las ventajas de esta alternativa son:

- i. Al ser una entidad independiente, ChA tendría mayor autonomía para la toma de decisiones, facilitando su gestión y operación.
- ii. Al absorber todo el personal y la infraestructura de atención al público del IPS, la inversión de recursos necesaria para la implementación de esta alternativa es baja.
- iii. La transferencia de los activos intangibles (conocimiento, know-how, entre otros) sería mucho más expedita, asegurando la entrega de un buen servicio y haciendo más fácil la transición.

B. Desventajas

Las desventajas de esta alternativa son:

- i. Podría ser negativo para el correcto funcionamiento del IPS perder el control del canal presencial por la pérdida de contacto directo con los pensionados. La labor previsional es muy delicada porque condiciona la calidad de vida en la vejez. Este efecto se puede ver agravado si aumentan las labores previsionales pensando en una AFP Estatal o cambios similares.
- ii. El cambio sería resistido por el personal del IPS ya que la institución disminuiría en tamaño y rango de acción.
- iii. Este cambio podría ser resistido por actores e instituciones de la sociedad.

4.1.1.3 ChA – Coordinador de Múltiples Operadores

Esta opción considera la sub-contratación de múltiples operadores, quienes se harían cargo de entregar los servicios que provee la red ChA en sus tres canales. El canal digital podría ser tratado de manera especial, en el sentido que debiese ser centralizado en un único operador.

En este caso se requiere una organización capaz de contratar, coordinar, medir, evaluar y controlar a los múltiples operadores. Luego, esta organización se encargaría de:

- i. Contratar a los múltiples operadores. Posiblemente vía licitaciones públicas.
- ii. Coordinar las distintas organizaciones que operan los canales de atención.
- iii. Controlar la calidad del servicio entregado por los operadores.
- iv. Capacitar a los distintos operadores para homogeneizar el servicio entregado y generar estándares para la operación del sistema.
- v. Definir métricas de evaluación y controlar la operación de la red.
- vi. Coordinar las distintas instituciones que ofrecen sus servicios a través de la red ChA.
- vii. Seleccionar los productos y beneficios a ofrecer.
- viii. Desarrollar tecnologías y diseñar de la estrategia multicanal.

Los operadores de este sistema pueden ser entidades públicas o privadas que cuenten con la capacidad suficiente para entregar el servicio. Dentro de las responsabilidades de estos operadores se contempla:

- a. Atención al público a través del canal presencial.
- b. Atención a través del canal remoto.

A. Ventajas

La principal ventaja de este modelo de operación es la mayor cobertura que lograría la red ChA al contar con múltiples operadores.

B. Desventajas

Esta opción tiene una serie de inconvenientes que podrían perjudicar su funcionamiento:

- i. Al tener cada uno de los operadores su propia estructura y cultura organizacional y operacional la coordinación entre ellos sería muy compleja.
- ii. Es muy posible que la homogeneización y el aseguramiento de la calidad sean elementos difíciles de lograr, ya que los múltiples operadores tendrían visiones distintas y prácticas diferentes para la entrega de los servicios.
- iii. La existencia de múltiples operadores haría más compleja la tarea de fiscalizar la operación de la red, dificultando la detección de falencias.
- iv. El esfuerzo para capacitar todo personal de los distintos operadores sería muy alto, considerando las distintas características de éstos. Esto podría limitar el número de productos ofrecidos por la red.
- v. La homogeneización de la calidad del servicio en el tiempo puede ser compleja ya que los operadores podrían cambiar de una licitación a otra, haciendo necesarias nuevas capacitaciones y control para asegurar que la calidad del servicio se mantenga.

- vi. La práctica de contratar y despedir operadores puede ser problemática, sobre todo si son del sector público. Los operadores que son discontinuados deben despedir al personal de atención. Esta práctica de despidos masivos sería muy difícil de llevar a cabo en instituciones públicas y lo más probable es que estas situaciones provoquen sobredotaciones de personal en los operadores esporádicos de la red ChA que sean del sector público.
- vii. El sistema de pago a los operadores debe ser diseñado con cautela pues podría generar una competencia poco sana entre los distintos operadores.
- viii. La organización que estaría a cargo de coordinar y controlar a los múltiples operadores requeriría una dotación de aproximadamente 200 personas, lo que significa un costo permanente no menor para el Estado.
- ix. La necesidad de seleccionar y capacitar a los operadores podría demorar la implementación de este sistema, haciendo que la transición dure varios años.
- x. Si el IPS no es un operador relevante, tendría una dotación en exceso en el corto plazo. En el mediano plazo, un eventual aumento en la carga previsional eliminaría este problema.
- xi. Este modelo asume una fácil replicabilidad al asumir que los operadores son una especie de *commodity* donde todos tienen las capacidades y competencias necesarias para entregar los servicios asociados a la red, lo que es una hipótesis muy cuestionable.

En síntesis esta alternativa requiere mucho esfuerzo para su implementación, siendo dudosos sus retornos.

4.1.1.4 ChA - Integrado con Operador Único

Esta alternativa consiste en delegar la operación de la red ChA en un único operador, que tenga el *know-how* y la envergadura institucional para hacerse cargo de estas labores. En este caso, la relación con el operador único es de carácter estratégico y de largo plazo. Esta es la situación actual donde el IPS tiene el rol de operador único y estratégico.

La dirección estratégica del programa ChA estaría radicada en una pequeña organización dependiente de la SEGPRES que se encarga de:

- i. Definir la estrategia de desarrollo de mediano y largo plazo.
- ii. Coordinar las distintas instituciones públicas que participan en la red ChA, analizando los servicios incluidos en la parrilla así como los canales empleados para su entrega.
- iii. Focalizar los esfuerzos en el desarrollo tecnológico, en conjunto con la SEGPRES y las Unidades de Modernización.
- iv. Asegurar el correcto funcionamiento del operador único, estableciendo de manera conjunta métricas de calidad de servicio y KPIs para la operación.

El operador único tiene además la posibilidad de contratar sub-operadores en caso de querer ampliar su cobertura aprovechando sinergias con otras instituciones públicas o privadas. En este caso el operador único es el responsable del control de calidad y de la gestión de los sub-operadores.

A. Ventajas

Entre las ventajas de esta alternativa se destacan:

- i. Es una alternativa que requiere muy pocos recursos adicionales. En efecto, para configurar este nuevo modelo de operación sólo sería necesario constituir una pequeña Unidad de Coordinación para el Programa ChA, con una dotación aproximada de 5 profesionales.
- ii. El aprovechamiento de la infraestructura y *know-how* que posee el IPS garantizan la entrega de un buen servicio a los ciudadanos, evitando el riesgo de partir con operadores nuevos y sin experiencia en este tipo de servicios.
- iii. Esta propuesta minimiza los riesgos operacionales para la red ChA. En este caso tenemos continuidad de operación, con un esquema probado y con buen funcionamiento.
- iv. Los actores que participan de la red ChA, coordinados por esta nueva Unidad de Coordinación, pueden dedicarse a mejorar y a proyectar la red ChA dado que la parte operacional tendría ya un muy buen funcionamiento. En particular se pueden focalizar los esfuerzos en el desarrollo de los canales no presenciales, que presentan un gran potencial de mejora. Esto no desconoce que existen oportunidades de mejora en el canal presencial y en la integración de los canales.
- v. Esta alternativa permite utilizar plenamente la capacidad de atención del IPS, optimizando la utilización de los recursos del Estado.
- vi. Permite que el IPS mantenga contacto directo con los pensionados a través de su canal presencial, maximizando la calidad del servicio que entrega el IPS a sus usuarios.

B. Desventajas

La principal desventaja de este modelo operacional sería el conflicto por el uso de la capacidad de atención de la red ante un eventual aumento en la carga previsional atendida por el IPS. En el extremo, si ambas instituciones crecen en demasía esta opción podría ser inviable en el largo plazo.

4.1.1.5 Recomendación

Por lo expuesto anteriormente, recomendamos decididamente la alternativa 4. Los motivos de esta recomendación son:

- i. Única opción que puede implementarse en tiempo inmediato.
- ii. Permite focalizar los esfuerzos en el desarrollo tecnológico de ChA.
- iii. Permite, en forma rápida, mejorar la gama de productos, la cobertura nacional e indicadores de servicio.
- iv. Opción más económica.
- v. Situación operacional del IPS posiblemente no cambiará en los próximos 4 años, ya que cualquier reforma previsional tendrá un efecto gradual.

Es muy importante notar que esta opción permite evolucionar de forma natural a otros modelos de atención en el futuro, como las alternativas desarrolladas en este informe, si las condiciones estructurales que han motivado esta selección cambian en forma significativa. Las otras alternativas son de carácter irreversible por lo que son aún más riesgosas.

4.1.2 Desarrollo Tecnológico

Predecir hacia donde irán las tecnologías no es una tarea fácil. Casos emblemáticos como el de AT&T¹¹, que a principios de los 80 proyectó que el mercado de los teléfonos celulares sería marginal hacia el año 2,000, o el de Bill Gates, quien a mediados de los años 70 señaló que nadie necesitaría más de 640 Kb de memoria, grafican la dificultad de predecir el futuro.

Entendiendo estas limitaciones, tener una visión del desarrollo tecnológico en el mediano y largo plazo es clave para construir una buena estrategia que permita lograr los objetivos de largo plazo.

En este contexto, las tendencias tecnológicas indican que ChA debería enfocar sus esfuerzos hacia un canal digital cada vez más preponderante en la operación de la red, manteniendo la atención a través de los canales presencial y remoto. La tecnología y sus aplicaciones son elementos dinámicos que cambian la realidad de las operaciones de servicio, incluso en horizontes de pocos meses. Por lo tanto, la evaluación e incorporación de nuevas tecnologías debe ser una labor permanente en el desarrollo y operación de la red ChA. En la sección 4.3.3 se presentan algunas propuestas en esta dirección.

¹¹ A inicios de los años 80 AT&T le solicitó a McKinsey estimar cuántos teléfonos celulares habrían en el mundo al año 2000. La consultora notó todos los problemas asociados a los nuevos dispositivos - peso excesivo, baterías con poca duración, cobertura limitada y un costo por minuto exorbitante - y concluyó que el tamaño del mercado sería alrededor de 900.000 unidades. Con esto AT&T estuvo tentado a salirse del mercado, sin embargo cambió de opinión más adelante.

4.2 Nivel Táctico

En el nivel táctico, presentamos propuestas de mejora en los siguientes ámbitos:

- i. Definición de un esquema organizacional.
- ii. Selección de los productos.
- iii. Desarrollo de una estrategia multicanal.
- iv. Aumento de cobertura.

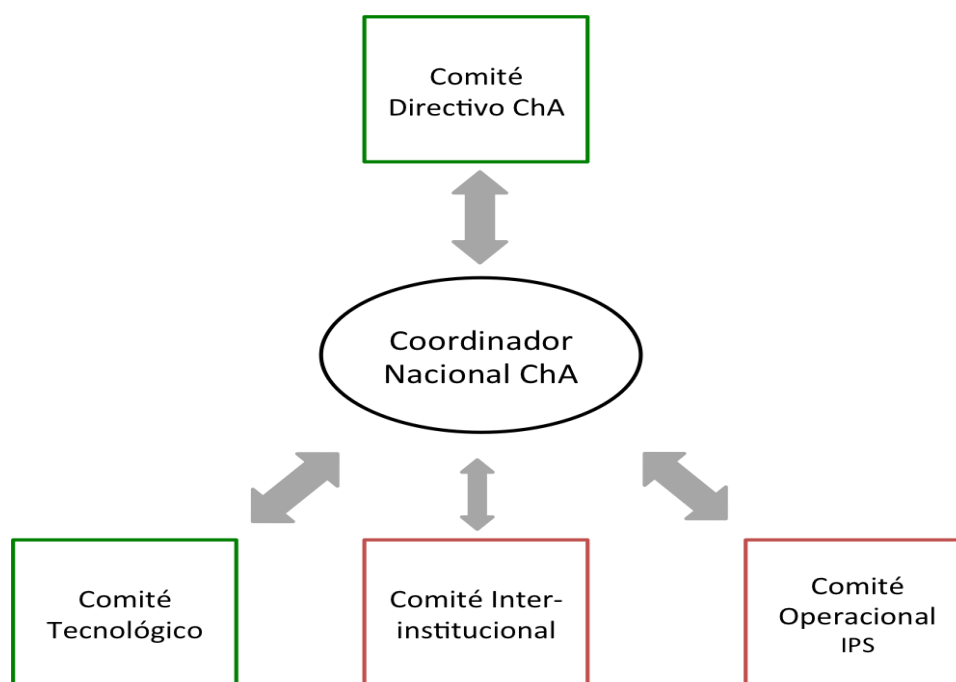
4.2.1 Propuesta Organizacional

Nuestra propuesta se basa en construir una estructura capaz de articular a las distintas instituciones que son parte del programa ChA. Entre estas instituciones identificamos a la Subsecretaría de la SEGPRES como responsable del ChA y también a su Unidad de Modernización, el IPS en su calidad de operador del programa, otras unidades de modernización del Estado, como la del Ministerio de Hacienda y también a las instituciones que tienen convenio con ChA. La propuesta consiste en crear una Unidad de Coordinación de ChA, liderada por un Coordinador Nacional de ChA dependiendo de la Subsecretaría de la SEGPRES y crear 4 Comités de distinta naturaleza y funciones. La estructura organizacional está compuesta por:

- i. Coordinador Nacional.
- ii. Comité Directivo.
- iii. Comité Tecnológico.
- iv. Comité Operacional.
- v. Comité Inter-Institucional.

Los comités Directivo y Tecnológicos son de carácter estratégico, mientras que los comités Operacional e Inter-Institucional son de carácter operacional. La Figura 7 presenta este esquema.

Figura 7: Esquema de propuesta organizacional



Esta estructura tiene las siguientes ventajas:

- Facilita la comunicación y la coordinación de los distintos elementos de la red.
- Es una estructura simple que permite focalizar esfuerzos en las áreas claves.
- Permite una gestión interministerial que facilite la coordinación con las distintas instituciones en convenio.

A continuación se describen las funciones del Coordinador Nacional y de cada uno de los de los comités:

i. Coordinador Nacional

La Unidad de Coordinación es la encargada del buen funcionamiento global de la red ChA, tanto en la operación de corto plazo como en el desarrollo de largo plazo. Por su naturaleza, esta Unidad de Coordinación debería depender de la SEGPRES, que es el organismo responsable de este programa ChA. Esta Unidad de Coordinación estará dirigida por el Coordinador Nacional de la red ChA.

La Unidad de Coordinación es la encargada de alinear a las distintas entidades en convenio con la red ChA para lograr un compromiso legítimo y la necesaria cooperación para su correcto funcionamiento.

Es responsabilidad de la Unidad de Coordinación que los dos Comités estratégicos tengan una dinámica adecuada y potencien el desarrollo del programa ChA en el largo plazo.

La Unidad de Coordinación, en su calidad de representante de la SEGPRES, es la responsable última del buen funcionamiento del programa ChA en lo referente a cumplir con las expectativas de la ciudadanía.

En términos generales, la Unidad de Coordinación es la encargada de velar que todos los agentes que participan de ChA tengan una visión común tanto de como debe operar la red en el corto plazo como en el largo plazo; asegurar que exista una buena comunicación entre las partes y alinear los objetivos de cada uno de estos agentes para maximizar los resultados en términos de calidad de servicio y de eficiencia en el uso de los recursos del Estado.

ii. Comité Directivo ChA

Este comité es responsable del correcto funcionamiento de la red ChA, cautelando que este programa cumpla su misión institucional y entregando los

lineamientos principales para su desarrollo estratégico. Este comité constituye el principal organismo directivo de la red ChA. Por lo expuesto, recomendamos que el comité esté conformado por:

- a. Coordinador Nacional ChA.
- b. Subsecretario (o representante) de la SEGPRES.
- c. Director (o representante) del IPS.
- d. Subsecretario (o representante) del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- e. Director (o representante) Subdirección de Clientes.
- f. Unidades de Modernización.

iii. Comité Tecnológico

El desarrollo tecnológico de la red ChA es una de las componentes estratégicas más importantes para aumentar la productividad y la calidad de los servicios que entrega la red. La centralización de la información, junto con la articulación de la misma y la posibilidad de darle acceso a una información centralizada tanto a los ciudadanos como a los ejecutivos de la red, aparece como clave en el desarrollo de ChA. Luego, proponemos crear un Comité Tecnológico que se ocupe de la estrategia tecnológica de la red ChA; elabore los planes anuales orientados a cumplir las metas estratégicas; y asegure que la operación de ChA vaya incorporando estas mejoras en beneficio de los ciudadanos y de la eficiencia del Estado. Por lo expuesto, este Comité debería estar formado por:

- a. Coordinador Nacional ChA.
- b. Unidades de Modernización.
- c. Jefe Tecnológico del IPS.
- d. Director Subdirección de Clientes.

iv. Comité Operacional

Este Comité es el encargado de coordinar la operación de la red ChA. Está formado por los representantes de las áreas operacionales del operador de la red. Este comité funciona con altísima periodicidad para hacerse cargo de la dinámica diaria de la red ChA. Esta forma de coordinación que estamos describiendo es parte de las buenas prácticas de toda organización con responsabilidades operativas y con atención directa a público. De hecho, IPS ya cuenta con el comité ya descrito, opera con la regularidad que estamos recomendando y esta sección sólo formaliza una práctica ya instalada. Forman parte de este comité:

- a. Director Subdirección de Clientes o su representante.
- b. Representante de Productos.
- c. Jefe de División de Canales de Atención a Clientes o su representante.
- d. Representante de Canal Presencial.
- e. Representante de Canal Remoto.
- f. Representante de Canal Digital.

v. Comité Inter-Institucional

Este comité tiene por finalidad mejorar la comunicación entre las distintas instituciones que participan en la red. Dentro de sus tareas se encuentran el diseño de mecanismos para estandarizar los servicios entregados por la red, con el fin de facilitar su integración, así como la evaluación de nuevos servicios. Sumado a lo anterior, éste tendrá como objetivo entregar *feedbacks* sobre el funcionamiento operacional de la red ChileAtiende, con la finalidad de contribuir a una mejora continua de la red.

Este comité debe reunirse una o dos veces al año, y los participantes son:

- Coordinador Nacional ChA o su representante.

- Director de Subdirección de Clientes o su representante.
- Directores (o representantes) de las instituciones con convenio.

4.2.2 Selección de Productos

La configuración de una parrilla de productos atractiva para los ciudadanos es un aspecto fundamental en la calidad del servicio de la red ChA. Esto implica evaluar la parrilla actual de productos, determinando qué productos mantener y cuáles eliminar, así como estudiar la inclusión de nuevos servicios.

Proponemos dos grandes criterios para evaluar el atractivo de un producto para la parrilla de servicios de ChA: (i) la relevancia del producto, y (ii) su adaptabilidad a las condiciones operacionales de la red.

4.2.2.1 Relevancia

La relevancia corresponde a la utilidad social que reporta la entrega de un servicio a través de la red ChA. Los principales elementos que debiesen ser considerados en esta dimensión son:

- i. Número de ciudadanos que se benefician, ya que a mayor número de beneficiarios potenciales mayor es el impacto por incorporar un producto en la parrilla de oferta.
- ii. Correlación con la canasta de productos, pues si ChA ya ofrece una gran cantidad de productos relacionados o similares, la incorporación del nuevo servicio podría ahorrar costos y tiempo a los ciudadanos.
- iii. Capacidad de entregar al ciudadano una mejor experiencia de servicio que la actual.

Este último punto es central, y se refiere a la capacidad que tenga la red ChA de entregar un mejor servicio, a los ojos del ciudadano, que el que puede entregar la institución de origen del trámite.

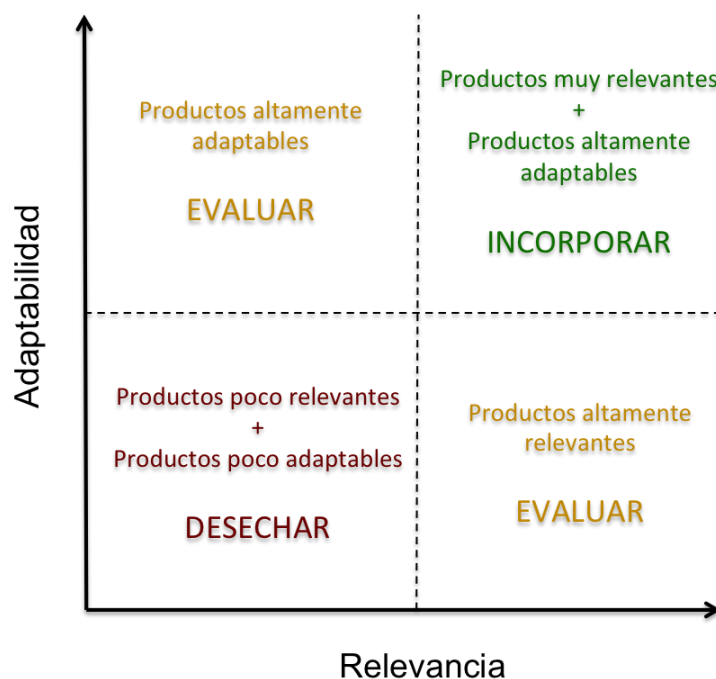
4.2.2.2 Adaptabilidad

La adaptabilidad corresponde a cuán alineado está el servicio con la actual operación del sistema, de tal forma de hacer más fácil su incorporación a la red. Los elementos más relevantes a considerar en este punto son:

- i. Costo y tiempo de capacitación del personal de atención.
- ii. Si agrega variabilidad a los tiempos de atención. Trámites que agregan mucha volatilidad a los tiempos de atención debiesen ser evaluados con más cuidado dado el impacto negativo que podrían generar en la calidad de servicio.
- iii. Nivel de Digitalización - Tecnología asociado, pues mientras más información asociada al trámite está digitalizada, más fácil es su incorporación a la red.
- iv. Requerimiento de otro tipo de transacciones. ChA es una red de excelencia en el manejo de información, por lo que trámites que requieren otro tipo de procesos debiesen ser evaluados cuidadosamente. Un ejemplo de esto es el manejo de dinero, que requiere de toda una logística propia (caja fuerte, contratación de servicios de transporte de dinero, etc.).

Teniendo en cuenta estas dos dimensiones se construyó la matriz que se presenta en la **Figura 8**, la cual puede servir de guía para la selección de nuevos servicios y para la re-evaluación de los servicios que ya forman parte de la red.

Figura 8: Criterios para selección de nuevos productos/servicios.



Otro elemento que debiese estar latente al momento de seleccionar nuevos servicios son las necesidades de los ciudadanos. Por ello, la creación de instancias donde los ciudadanos puedan manifestar qué servicios les gustaría incorporar debiese ser parte del proceso para seleccionar los productos y servicios que formarán la parrilla de productos.

Finalmente un aspecto importante es ajustar la capacidad de atención del canal presencial ante la inclusión de nuevos servicios. Por ello en la sección 4.3.2 se presentan recomendaciones orientadas en esta línea.

4.2.3 Aumento de Cobertura

Actualmente la red ChA tiene una cobertura aceptable, como se explicó, el 92% de la población tiene una sucursal ChA a menos de 10 Km de su hogar. Sin embargo, todavía hay un porcentaje de la población que está lejana de los locales de ChA y algunas de estas sucursales de ChA tienen capacidad limitada de atención: son muy pequeñas o atienden pocos días a la semana. Para mejorar la cobertura recomendamos tres líneas de acción principales:

- i. Hacer alianzas con otras instituciones estatales o privadas.
- ii. Delegar algunos servicios en instituciones vecinas.

4.2.3.1 Alianzas con Instituciones Estatales o Privadas

En este caso los puntos más importantes para evaluar serían:

- i. Realizar alianzas con sub-operadores que ayuden a ampliar la cobertura de la red, con capacidades o localizaciones complementarias al operador único. Para ello ChA debiese buscar instituciones que reúnan todas o algunas de las siguientes condiciones:
 - a. Tener experiencia en la entrega de servicios a los ciudadanos.
 - b. Contar con una red presencial de atención de público con una distribución geográfica complementaria a la del IPS.
 - c. Tener ventajas relativas con respecto al IPS en la entrega de ciertos servicios. Por ejemplo, facilidad para el manejo de dinero.
 - d. Contar con capacidad ociosa que le permita fácilmente ser parte de la red de atención ChA.

- ii. Un caso particular del punto anterior consiste en identificar las alianzas locales con instituciones públicas o privadas que aprovechen las singularidades de cada localidad y de cada institución.

Un ejemplo de esto es el caso de Coihueco. A pesar de tener cerca de 25.000 habitantes, esta comuna no cuenta con un punto de atención ChA, estando el más cercano en la ciudad de Chillán, a 27 Km. En este caso, la idea sería buscar alguna institución pública con atención a público y capacidad ociosa que pueda incorporarse a la red ChA en forma rápida. La capacidad en exceso sería un muy buen incentivo para que cualquier institución busque agregar esta relevante acción del Estado entre sus actividades.

- iii. Acompañar la expansión del canal presencial con un desarrollo sustentable del recurso humano. La capacitación y certificación del personal de atención deben ser parte de la estrategia formal de la institución. Para ello deberían tener convenios con entidades de educación técnica y de educación superior, junto con programas de perfeccionamiento de menor alcance basados en actividades como son jornadas de capacitación en puntos específicos y charlas de expertos.

4.2.3.2 Delegar Servicios en Instituciones Vecinas

Recomendamos evaluar la práctica de hacer alianzas locales con instituciones que pertenecen a la red ChA que podrían ser de gran utilidad para delegar en ellas algunos servicios, sobre todo en las grandes ciudades. Un ejemplo de esta oportunidad se verifica en la ciudad de Concepción donde el local de ChA y FONASA están en el mismo edificio, separados sólo por un piso. En este caso, sería lógico evaluar que la venta de bonos FONASA se realice en el local de FONASA y no repetir el mismo servicio, separado sólo por pocos metros en ChA, sobre todo porque la venta de bonos FONASA involucra manejo de dinero y tiene un costo asociado alto.

Esta situación se verifica en las ciudades dónde los servicios estatales están localizados en las zonas céntricas y muy cerca uno del otro. Obviamente realizar esta coordinación no es simple: hay aspectos de imagen del servicio y otros que se deben resolver, pero la oportunidad para lograr una mayor eficiencia está presente y debe evaluarse en forma seria.

4.2.4 Desarrollo de Canales

La consolidación de los canales no presenciales es muy relevante ya que permitiría descongestionar el canal presencial y mejorar la experiencia de los ciudadanos.

4.2.4.1 Canal Remoto y Digital

Para potenciar los canales Remoto y Digital se propone:

- i. Ampliar la oferta de trámites transaccionales en el canal Remoto.

El programa de Gobierno “ClaveÚnica” podría contribuir a la autenticación de los ciudadanos a través del canal remoto, permitiendo la realización de trámites transaccionales a través del *ContactCenter*. Esto implicaría aumentar la capacidad del canal remoto.

- ii. Potenciar el uso del canal Digital, para lo cual se propone:
 - a. Trabajar de forma coordinada con el programa “Chile Sin Papeleo”¹² para agregar servicios que ya estén 100% digitalizados y fomentar la digitalización de otros. Presentamos una propuesta en la Tablas 12.

¹² Actualmente este programa cuenta con 577 servicios 100% digitalizados.

- b. Incorporar desarrollos de la Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado (PISEE), para unificar la información y facilitar la realización de los trámites.
- c. Mejorar la integración con el sistema “ClaveÚnica”, permitiendo que cada ciudadano pueda iniciar nuevos trámites así como ver el estado en el que se encuentran las tareas ya iniciadas. (ver sección 4.3.3.1)
- d. Aumentar la disponibilidad de tótems F@cilita en las distintas sucursales del canal presencial.

Tabla 14: Productos y servicios aptos para digitalización¹³.

Institución	Trámite
Registro Civil	Certificado Anotaciones vigentes de vehículos motorizados
Registro Civil	Certificado Nacimiento para todo trámite
Registro Civil	Certificado Defunción con causa de muerte
Registro Civil	Certificado Defunción para todo trámite
Registro Civil	Certificado Matrimonio completo para todo trámite
Registro Civil	Certificado Multas e tránsito no pagadas
Registro Civil	Certificado Defunción para Asignación Familiar
Registro Civil	Certificado Matrimonio para Asignación Familiar
Registro Civil	Certificado Nacimiento para Matricula
CAPREDENA	Cambio de domicilio
CAPREDENA	Cambio de lugar de pago
CAPREDENA	Certificado de calidad del pensionado
CAPREDENA	Certificado de carga familiar vigente
CAPREDENA	Certificado de renta anual (para SII)
CAPREDENA	Certificado de intereses de préstamo
CAPREDENA	Certificado de renta mensual
CAPREDENA	Solicitud/Cambio/Desbloqueo de clave
CAPREDENA	Consulta fechas de pago
CAPREDENA	Consulta préstamos vigentes
DIPRECA	Modificación de datos de usuario

¹³ Algunos de estos productos ya se encuentran digitalizados.

DIPRECA	Cambio de modalidad de pago
DIPRECA	Certificado pensión
DIPRECA	Certificado de renta
FOSIS	Información y orientación de Programas
FOSIS	Postulación Programa Yo Emprendo
FOSIS	Postulación Programa Yo Trabajo
MINEDUC	Certificados Anuales de Estudios
MINEDUC	Certificados Concentración de Notas
MINEDUC	Certificado de Licencia de Enseñanza Media

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4.2 Estrategia Multicanal

El desarrollo de los distintos canales debe ir de la mano con una estrategia multicanal que asegure la coherencia y la coordinación entre éstos. Una buena estrategia multicanal debiese:

- i. Asegurar la coherencia entre los mensajes que se transmiten a través de los distintos canales. Según nuestra apreciación, este aspecto está bien logrado hoy día en los canales presencial y remoto. El canal digital no es contradictorio con los otros canales, pero está más atrasado que ellos.
- ii. Adecuar el canal a utilizar según el tipo de trámite y el tipo de usuario. Por ejemplo, un pensionado en general prefiere la atención a través del canal presencial, mientras que un universitario preferirá siempre realizar sus trámites a través del canal digital. Aquí aparecen aspectos culturales, generacionales y también relativos a la importancia de cada trámite.
- iii. Definir esquemas de interacción entre los distintos canales, dependiendo del tipo de usuario y del servicio solicitado. Por ejemplo, la reposición de la TNE podría iniciarse a través del canal digital (con el ingreso de los antecedentes en el portal y el pago) y ser retirada en el canal presencial.

- iv. Detectar en que etapa del ciclo de vida está cada ciudadano, para así enviarle estímulos y mensajes relevantes a través de los canales apropiados. Por ejemplo, a un ciudadano que ha iniciado un emprendimiento (a través del trámite “Tu empresa en un día”) se le podrían enviar mensajes, vía e-mail, mensaje de texto o redes sociales, con información sobre trámites recomendados como los programas semilla o el registro de patentes de invención. La misma idea aplica para los ciudadanos que están haciendo trámites que indican que están en una situación de precariedad y aquí se podría reforzar el apoyo indicando que programas podrían ser de ayuda en cada caso específico, tomando el servicio mayores iniciativas de ayuda al ciudadano.

4.2.4.3 Segmentación

El diseño de una estrategia multicanal hace necesario contar con una buena segmentación que permita hacer el nexo correcto entre productos, usuarios y canales. Por ello, a continuación se presentan algunas características que ayudarían a la segmentación de los ciudadanos y de los servicios que conforman la red ChA:

- Ciudadanos
 - Edad, género
 - Localización geográfica
 - Uso de internet
 - Conocimiento previo del trámite
 - Nivel educacional y socioeconómico
 - Origen étnico

- Productos y servicios
 - Nivel de demanda
 - Nivel de complejidad
 - Nivel de digitalización
 - Localización geográfica
 - Tipo de ciudadano al que se enfoca
 - Estacionalidad

4.3 Nivel Operacional

Las recomendaciones a nivel operacional se enfocan en tres puntos principales:

- i. Asegurar la calidad del servicio.
- ii. Gestionar la capacidad de atención.
- iii. Incorporar nuevas tecnologías.

4.3.1 Gestión de Calidad del Servicio

La Gestión de la Calidad es un aspecto fundamental en cualquier organización moderna. Los ciudadanos son cada vez más exigentes y descuidar la dimensión de la calidad sería un error para cualquier organización que entregue un producto o un servicio (este aspecto es fundamental en la gestión de las organizaciones modernas). Por lo tanto, mantener y mejorar las dimensiones de la calidad del servicio entregado a los ciudadanos es uno de los objetivos plasmados en la estrategia de ChA y que deben ser reflejados en acciones concretas en el nivel operacional.

Por lo tanto, para asegurar el cumplimiento de este objetivo se propone:

- a. Contar con un mecanismo de monitoreo y gestión de la calidad que permita corregir las falencias y potenciar las buenas prácticas.
- b. Definir estándares mínimos para asegurar la uniformidad del servicio entregado, evitando la existencia de “buenos” y “malos” locales de ChileAtiende, o “buenos” y “malos” productos en la parrilla de productos ChA.

Cuando el operador único realiza algún sub-contrato debe prestar especial atención a este aspecto de calidad uniforme.

- c. Utilizar la segmentación de productos descrita anteriormente para definir métricas especiales para cada segmento de productos, ya que éstos difieren en complejidad, demanda, tipo de usuario, entre otros. Por ejemplo, para algunos productos, el tiempo de atención es clave (emisión de un certificado), mientras que en otros casos la efectividad del trámite es la clave y no el tiempo (aplicación a un subsidio de vivienda).
- d. Realizar un reporte interno de calidad del servicio, el cual debiese considerar las métricas antes descritas. Recomendamos confeccionar este informe con periodicidad anual.
- e. Complementar el control interno con un estudio externo de satisfacción de los ciudadanos, el cual recomendamos hacerlo cada 3 años.
- f. Diseñar un plan de incentivos que mantenga el buen trabajo del *front-office*. Para ello se recomienda la realización de un Estudio de Retribuciones Laborales, que permita diseñar un sistema equitativo para el operador de la red. Este estudio debe considerar no sólo aspectos monetarios en la retribución de los funcionarios. Aspectos como capacitación, condiciones de trabajo y horas efectivas de atención a público tienen que ser consideradas, entre otras.

4.3.2 Gestión de la Capacidad de Atención

Cambios en la demanda provocan congestión en la atención del canal presencial. Por lo tanto, para entregar un mejor servicio es necesario gestionar la capacidad de atención a público en este canal y ser capaz de adaptarse a los cambios en la demanda que son dinámicos en el tiempo. Para ello, recomendamos a continuación una serie de medidas que son prácticas comunes en la industria de servicios.

4.3.2.1 Pronóstico de la Demanda

Pronosticar la demanda es fundamental para poder tomar acciones concretas que permitan descongestionar los servicios. La labor de pronosticar significa anticipar la ocurrencia de un hecho o fenómeno. El punto central para evaluar la calidad de un método para pronosticar, consiste en ver si la mayoría de las veces estos sistemas nos entregan pronósticos certeros que nos permiten tomar acciones para realizar una mejor gestión. También, un sistema de pronóstico es más útil en la medida que entrega pronósticos con un tiempo prudente de antelación al fenómeno (no es muy útil que 5 minutos antes nos digan que va a llover). Luego, proponemos tener un buen sistema de pronóstico de demanda, porque de esa forma ChA podrá entregar un buen servicio. En este sentido, entregamos las siguientes propuestas:

i. Confeccionar pronósticos semanales y diarios de la demanda.

Se recomienda realizar un pronóstico de la demanda con un horizonte semanal, desagregado por local y por producto. Recomendamos también realizar el mismo pronóstico todos los días. Obviamente, para realizar esta tarea en forma práctica necesitamos que el proceso sea esencialmente automático, que esté conectado a las bases de datos de atención y que incorpore la inteligencia

asociada al servicio que permita estimar los valores mencionados. La operación de ChA es muy compleja para intentar un esquema de tipo manual o semi-manual.

ii. Implementar herramientas de análisis gráfico.

Estas herramientas permiten visualizar que sucursales presentan aumentos o disminuciones notorias en la demanda de los ciudadanos (más detalles en la sección 4.3.3.4)

4.3.2.2 Flexibilizar Localización de Recursos de Atención

Se propone flexibilizar la localización de los funcionarios dedicados a la atención de público. Proponemos construir opciones para poder movilizar de forma temporal a funcionarios dentro de una misma sucursal o bien entre sucursales cercanas.

El sistema de pronóstico de demanda es fundamental para poder tomar este tipo de medidas con suficiente anticipación. Actualmente la unidad de monitoreo central puede ver y analizar el comportamiento de cada sucursal en tiempo real. Esta información es útil, pero es un poco tardía para relocalizar funcionarios en forma eficiente.

Al utilizar una política de reubicación del personal, es necesario considerar los siguientes puntos:

- El personal debe estar previamente en conocimiento que puede ser reubicado temporalmente, para evitar cambios repentinos en sus condiciones de trabajo que afecten su productividad.

- La reubicación debe ser entre sucursales que no superen una distancia establecida, de modo que no genere complicaciones mayores para la movilidad del personal de atención. Además, ChA debe proveer los respectivos medios de transporte.
- Debe existir algún tipo de incentivo o compensación para el personal que deba mudarse temporalmente a otro lugar, ya que su comodidad se puede ver afectada y por lo tanto su manera de entregar el servicio, que es justamente lo que se busca mejorar.
- La reubicación temporal debe ser hecha solamente cuando se observe un baja considerable y permanente dentro de un intervalo de tiempo definido.

4.3.2.3 Gestión de la Demanda

También podemos afectar la demanda de los ciudadanos en forma positiva, de modo que eviten ir en los horarios más demandados y elijan, cuando sea posible, un horario de menos demanda y más cómodo para ellos.

La forma de lograr estos objetivos es dejar disponible a los ciudadanos las condiciones de atención de una sucursal en tiempo real. Por ejemplo, podemos decirle al ciudadano cuanto demoraría un servicio específico en una sucursal específica, considerando los tiempos de espera y de atención. Además podemos darle al ciudadano nuestra estimación del tiempo que tomaría un trámite en otro horario, de modo que ellos puedan elegir cambiarse de horario para maximizar el uso de su tiempo. Esta práctica colocaría a ChA como líder en tecnología de atención en la industria. Para comunicar estos datos a los ciudadanos utilizaríamos el canal digital y aplicaciones como twitter o Facebook.

Otra práctica que sería de gran utilidad es implementar un servicio de reserva horaria via el canal digital o remoto. Esta práctica fue extremadamente útil en el programa brasileño “Poupa Tempo”, que es un símil de ChileAtiende para el Estado de Sao Paulo. Los ejecutivos brasileños compartieron su experiencia y los beneficios por implementar la reserva horaria fueron dramáticos en su caso. Los ciudadanos preferían tener un horario reservado y esto “alisó” naturalmente la demanda y permitió aumentar la productividad de “Poupa Tempo”. Es imprescindible avanzar en esta dirección.

4.3.3 Gestión Tecnológica

En la sección 4.1.2 se expuso la importancia de tener una estrategia tecnológica adecuada para el desarrollo futuro de ChA. A continuación presentamos una serie de propuestas tecnológicas que podrían ser implementadas en el corto plazo para ir avanzando en esta línea.

4.3.3.1 “Mi Portal ChA”

Una propuesta que ha surgido dentro de ChA y que debiese ser evaluada seriamente es la creación de una plataforma “Mi Portal ChA”, donde cada ciudadano pueda acceder a su cuenta a través de su Rut y una contraseña (que podría ser la asignada a través del sistema “ClaveÚnica”). Una vez ingresado al portal, el usuario debiese tener opciones como:

- i. Iniciar un nuevo trámite o gestionar algún caso.
- ii. Revisar el estado de sus solicitudes.
- iii. Ingresar información personal que actualice sus registros y se combine con el sistema de Inter-Operabilidad del Estado para actualizar sus datos en todos los servicios asociados.
- iv. Generar alertas y ofrecer servicios recomendados dado el perfil del usuario.
- v. Buscar información respecto a los distintos trámites.
- vi. Obtener información sobre los puntos de atención y el estado de las filas de espera.

El desarrollo de una plataforma con estas características permitiría una mayor customización de los servicios entregados, entregando una sensación de mayor cercanía a los ciudadanos y con ello mejorando su satisfacción.

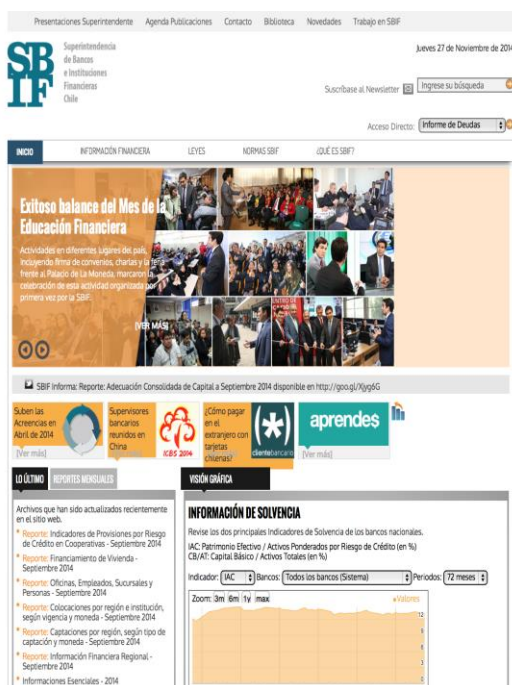
4.3.3.2 Look and Feel

El *look & feel* de un sitio web o aplicación es el conjunto de propiedades y características que le dan una identidad visual única, mejorando su aspecto y facilitando su usabilidad.

Una de las principales falencias del canal digital es la poca uniformidad que existe en los sitios web de las instituciones en convenio y también con la página de ChA. Esto se refleja en la Figura 9.

Figura 9: Ejemplo de sitios web con distinto *Look & Feel*.





Las diferencias que se observan entre los distintos sitios web afectan al usuario ya que la usabilidad de los distintos sitios es considerablemente distinta, lo que trae como consecuencia que el ciudadano deba adecuarse a las nuevas páginas cada vez que sea re-direccionado. Además, el tener un *look & feel* distinto en las páginas de las instituciones en convenio va en contra de generar la sensación de tener una “Ventanilla Única” en el canal digital.

En consecuencia, si se decide mantener el sistema actual se estima necesario unificar la apariencia y el comportamiento de los sitios web de las instituciones en convenio con la red ChA.

4.3.3.3 Potenciar Aplicaciones Ubicuas

Al año 2013 Chile tiene más de 6 millones de teléfonos inteligentes conectados a internet, lo que representa una penetración superior al 39%¹⁴.

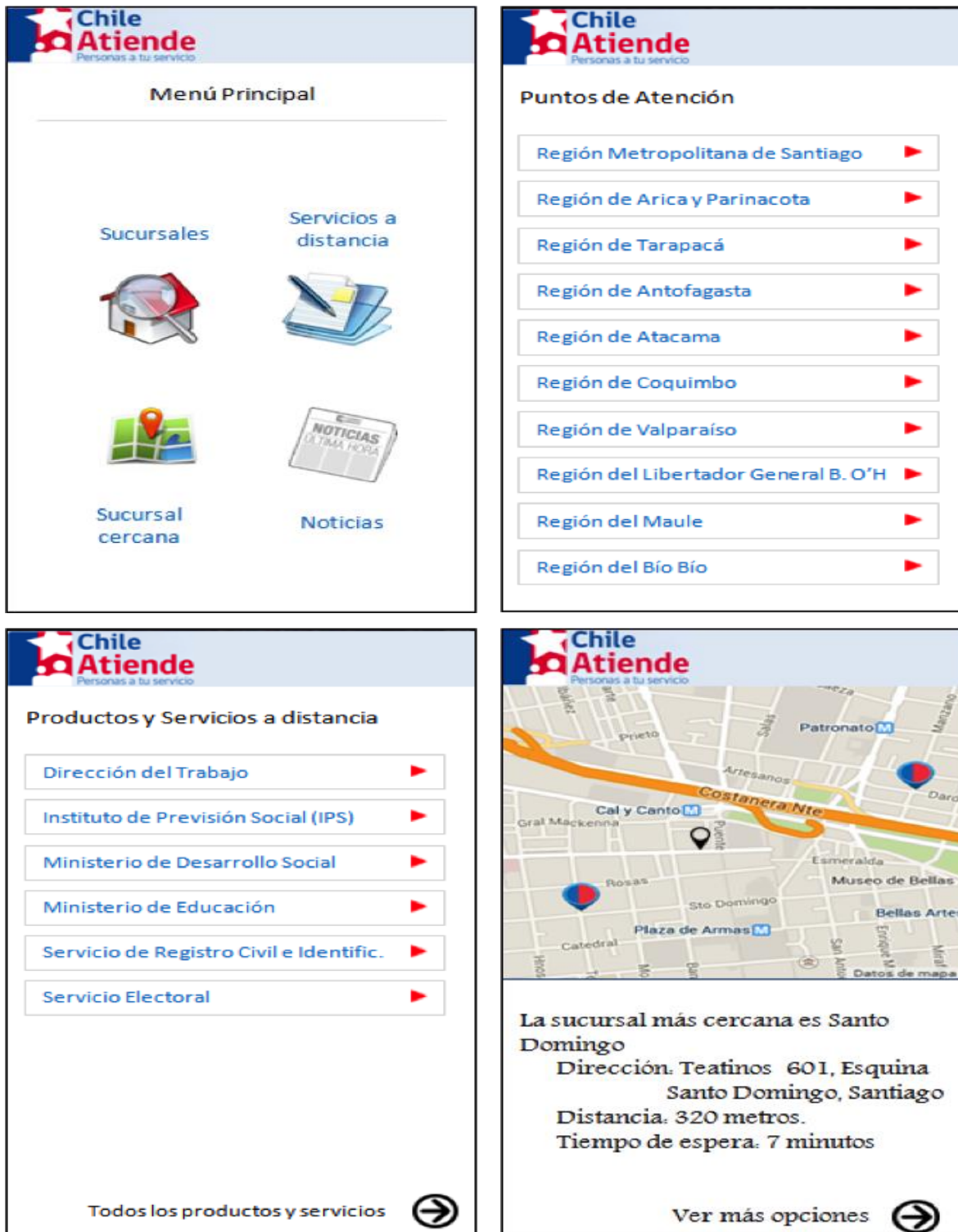
Teniendo esto en cuenta, se recomienda crear una aplicación para smartphones y/o dispositivos que use la ubicación de los usuarios y entregue una amplia gama de información, como podrían ser:

- i. Productos/servicios que se pueden realizar en la red de ChileAtiende. El usuario puede conocer cuáles son los trámites que se pueden realizar a través del canal digital y cuales en las sucursales, además de los horarios de atención.
- ii. Sucursal más cercana a donde se encuentre el usuario. Para que los usuarios puedan conocer su punto de atención más próximo.
- iii. Niveles de congestión de las sucursales. Este punto es muy importante ya que ayudaría a nivelar la carga de trabajo de las sucursales y a mantener un sistema equilibrado entre diferentes puntos de atención. Además permitiría una mejora en la calidad del servicio del usuario, pues le permitiría escoger un lugar donde sea atendido de manera más rápida.
- iv. Posibles problemas en las sucursales. Informarles acerca de cualquier tipo de problema que tengan los puntos de atención, que pueda afectar los tiempos de atención de los usuarios.

En términos generales, proponemos adaptar el canal digital a dispositivos portátiles que tienen la ventaja que nos permiten saber dónde está el ciudadano, pero que tienen la desventaja que las pantallas son reducidas y por lo tanto el despliegue de información tiene que estar adecuado a esa realidad. A continuación se muestran imágenes de un prototipo de aplicación para *smartphones*:

¹⁴ Fuente: Emerging nations embrace internet, mobile technology. Cellphones nearly ubiquitous in many countries. Pew Research Center, 2014.

Figura 10: Prototipo aplicación móvil ChA.



Además, esta aplicación móvil podría extenderse en caso de implementarse la plataforma “Mi Portal ChA”, permitiendo a los ciudadanos chequear el estado de sus trámites en cualquier lugar.

4.3.3.4 Herramientas de Análisis Geográfico

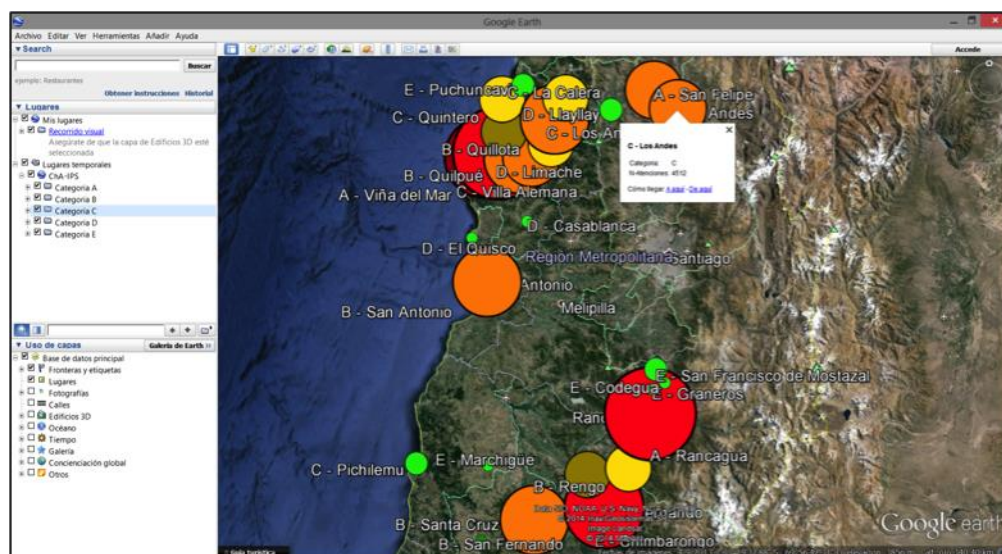
Otra propuesta en relación al desarrollo de tecnologías es el uso de herramientas de análisis geográfico basadas en sistemas de información. Éstas puede ser utilizadas para la toma de decisiones por parte de la dirección, el área de monitoreo de la red ChA o el Comité Operacional, ya que permiten ver gráficamente indicadores de utilidad para la gestión del sistema.

Dentro de los indicadores que se podrían desplegar mencionamos:

- a. Cantidad de atenciones.
- b. Tiempos de espera promedio en cada sucursal.
- c. Los niveles de congestión
- d. Otros KPI definidos previamente.

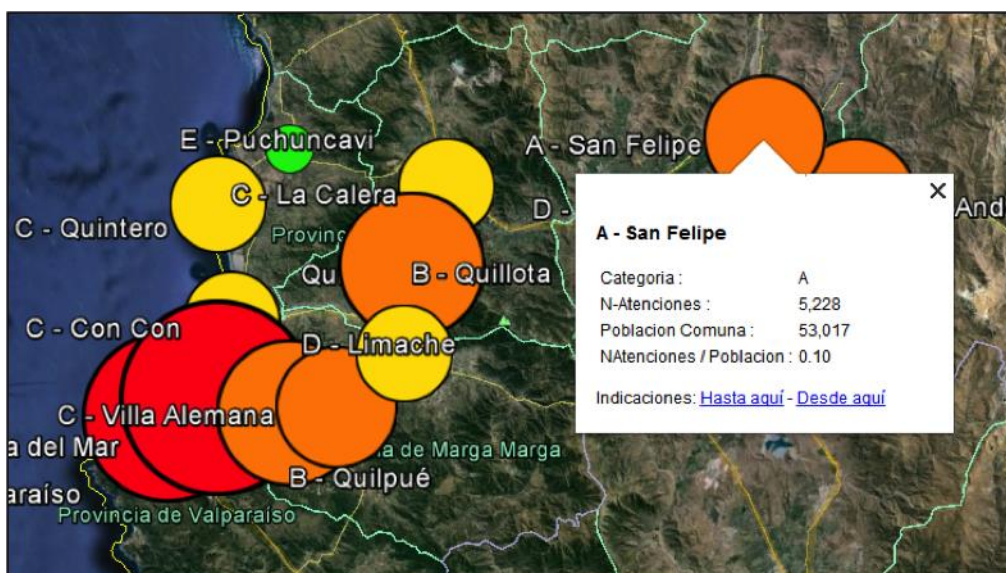
Estas herramientas están basadas en un sistema como Google Earth, que es de fácil uso y permiten un complemento para el desarrollo de aplicaciones geográficas adicionales. Las siguientes figuras muestran un prototipo desarrollado con la información de atenciones realizadas. Los actuales sistemas de información y de gestión con los que cuenta ChA tienen toda la información necesaria para implementar esta funcionalidad. El esfuerzo adicional no sería grande.

Figura 11: Imagen general de un sistema de análisis geográfico



En la Figura 11 cada círculo representa una sucursal, donde el tamaño y el color indican la cantidad de atenciones realizadas. Así, la aplicación permite realizar una comparación visual rápida, además de entregar otros datos de relevancia para la operación tal como se muestra en la Figura 12.

Figura 12: Información de relevancia por punto de atención.



4.3.3.5 Apertura a Nuevos Desarrollos

Finalmente, se recomienda que el nuevo Comité Tecnológico se encuentre abierto a avanzar conforme al desarrollo de nuevas tecnologías. Sin embargo es importante evitar el “fetichismo tecnológico” incorporando nuevas tecnologías sin una buena estrategia o motivo. La incorporación de nuevas tecnologías deben estar condicionadas a que contribuyan a aumentar la eficiencia de los procesos o bien a incrementar la satisfacción de los ciudadanos.

5 PLAN DE TRABAJO

A continuación se presenta un plan de trabajo orientado a hacer efectivas las propuestas realizadas:

- i. Formar la Unidad de Coordinación de ChA, así como contratar un Coordinador Nacional.
- ii. Contratar un Estudio de Retribuciones Laborales.
- iii. Confeccionar un plan de desarrollo tecnológico de mediano y largo plazo por las Unidades de Modernización.
- iv. Confeccionar un plan de mejora operacional junto con el operador ChA:
 - a. Diseñar KPI para medir eficiencia operacional y calidad de servicio.
 - b. Buscar sinergias en otras instituciones del Estado, que permitan aumentos de cobertura, de productos, o mejoras operacionales.
- v. Diseñar un plan integral de mejoramiento de ChA a tres años:
 - a. Definir metas de calidad de servicio y satisfacción de los usuarios según tipo de producto.
 - b. Confeccionar plan de desarrollo de la cobertura geográfica y de la parrilla de productos.
 - c. Definir plan de desarrollo del canal digital y de nuevas tecnologías.
 - d. Diseñar una estrategia multicanal que potencie la multiplicidad de canales.
 - e. Diseñar e implementar metodología para el pronóstico de demanda.
 - f. Determinar segmentos de productos y perfiles de ciudadanos.