



Informe de Avance N° 1
Estudio de Satisfacción de los Usuarios de los Servicios de ChileAtiende

Santiago, 13 de Diciembre de 2012

Versión 2



I. Introducción

El presente documento corresponde al Informe de avance n°1, que es el primer producto del Estudio de Satisfacción de Usuarios de los servicios provistos por ChileAtiende, de acuerdo con lo establecido en el capítulo 4 de las Bases Técnicas (productos).

Su contenido incluye la Carta Gantt detallada del proyecto con las actividades y tareas a desarrollar, como también la revisión realizada respecto a la experiencia internacional en cuanto a medición de los servicios que los gobiernos entregan a sus ciudadanos. No sólo se consideró la referencia provistas por el informe de Deloitte, sino la profundización adicional de otros estudios complementarios.

Lo anterior sumado a la fase de investigación cualitativa (que se presentará con mayor detalle en el Informe de avance n°2), a la construcción y validación de un mapa de experiencia de usuario, para una comprensión más profunda de los ciudadanos al interactuar con los diversos canales de atención de ChileAtiende, permitieron fortalecer y dar consistencia al diseño del modelo conceptual para la evaluación de la satisfacción de los ciudadanos con los servicios que provee ChileAtiende.

A continuación se detallan los principales tópicos requeridos para el presente informe:

II. Carta Gantt del Proyecto

El cuadro siguiente muestra la Carta Gantt detallada del Proyecto:

Tareas		Responsable		Semanas																	
		Ipsos	Cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
				26-nov-12	03-dic-12	10-dic-12	17-dic-12	24-dic-12	31-dic-12	07-ene-13	14-ene-13	21-ene-13	28-ene-13	04-feb-13	11-feb-13	18-feb-13	25-feb-13	04-mar-13	11-mar-13	18-mar-13	25-mar-13
Etapa Cualitativa	Deskresearch	✓																			
	Elaboración preliminar de de modelo conceptual	✓																			
	Realización de Workshop preliminar	✓	✓																		
	Diseño de pautas Mini Focus	✓																			
	Realización del campo cualitativo	✓																			
	Realización y entrega de informe Cualitativo	✓																			
	Construcción final de modelo conceptual de medición	✓																			
	Operacionalización de variables y construcción de cuestionarios	✓																			
	Aprobación de cuestionarios	✓																			
Etapa cuantitativa	Campo presencial	Preparación de la logística de la medición presencial	✓																		
		Realización de Campo encuestas presencial	✓																		
		Supervisión de Campo Presencial	✓																		
		Digitación de encuestas presenciales	✓																		
		Elaboración de libro de códigos	✓	✓ (1)																	
		Codificación de encuestas presenciales	✓																		
	Campo Telefónico	Carga de pauta encuestas Telefónicas	✓																		
		Realización de Campo encuestas telefónicas	✓																		
		Supervisión de Campo telefónico	✓																		
		Elaboración de libro de códigos	✓	✓ (1)																	
		Codificación de encuestas Telefónicas	✓																		
	Desarrollo Web	Elaboración de plataforma web de resultados	✓																		
		Presentación de Plataforma web preliminar	✓																		
		Entrega de diseño de Plataforma Web	✓																		
		Carga de los resultados cuantitativos de estudio	✓																		
Entrega Final	Análisis de los resultados cuantitativos		✓																		
	Workshop de construcción de conclusiones		✓																		
	Elaboración de informe Final		✓																		
	Entrega de informe final		✓																		
Action Planning		✓																			

NOTA (1): La responsabilidad del Cliente es la aprobación.



III. Actividades Realizadas para el desarrollo del Modelo Conceptual

1. **Desk Research:** Se revisaron los siguiente estudios, propuestos en las Bases de Licitación
 - Deloitte, Modelo de Satisfacción de Usuarios con los Servicios de Gobierno Electrónico, Informe II e Informe III.
 - Australian Government Information Management Office (AGIMO). Interacting with Government. Diciembre 2011.
 - U.S. General Services Administration Improving Citizen Customer Service. Metrics, Benchmarks, Best Practices, and Technology Trends. July 20, 2005
 - Verdegem, Verleye. User centered E-Government in practice. A comprehensive model for measuring user satisfaction.
 - Deloitte. Indigov. Study on User Satisfaction and impacto in EU27.
 - ACSI Citizen Satisfaction with Federal Government Services.
2. **Workshop:** participación en workshop con el coordinador del Canal Presencial y con Jefa del Call Center
3. **Visita a Centros de Atención:** 4 visitas a diversos centros de atención
4. **Llamadas al 101:** más de 10 llamadas al Call Center
5. **Navegación por el Sitio WEB:** exploración de las diversas páginas del sitio www.chileatiende.cl
6. **Focus groups:** participación en los diversos focus groups realizados.
7. **Reuniones con Contraparte:** 2 sesiones de validación de los modelos conceptuales tanto con las contrapartes técnicas como directivas de la Unidad de Modernización del Estado.



Adicionalmente, el equipo de Consultores revisó los estudios siguientes:

- Linking Citizen Satisfaction with e-Government and Trust in Government, Journal of Public Administration Research and Theory (Welch, Hinnant y Moon, July 2005 (ver sección II.1)
- Drivers and Consequences of Citizen Satisfaction: An Application of the American Customer Satisfaction Index Model to New York City, Public Administration Review de Wiley, Van Ryzin, Muzzio, Immerwahr y Martínez, May 2004 (ver sección II.2)
- Interacting with Government, Australian's use and satisfaction with e-government services, Department of Finance and Deregulation, Australian Government Information Management Office, december 2008 ((ver sección II.3)
- Toward Citizen-Centered Service Delivery: A How-to Guide for Services Improvement Initiatives, Institute for Citizen – Centered Services, Canada, may 2007 (ver sección II.4).

IV. Bases para el Diseño del Modelo Conceptual para la Evaluación de la Satisfacción de los Ciudadanos con los servicios que entrega ChileAtiende

Tomando como base la información contenida en los informes desarrollados por Deloitte más otros documentos adicionales revisados por el equipo de consultores, a continuación se resumen los principales ejes conceptuales sobre los cuales se desarrolló el modelo propuesto.

En efecto, Deloitte muestra diversas experiencias en el mundo respecto a la medición y la gestión de los servicios que se entregan a los ciudadanos lo que llevó a profundizar en los siguientes casos:

Caso de Estados Unidos: este caso muestra la aplicación del modelo ACSI (American Customer Satisfaction Index) para la medición de la satisfacción con los bienes y servicios disponibles en los Estados Unidos, tanto para el sector público como privado. Aquí se profundizó en una experiencia concreta para medir la calidad de los servicios que se



entregan a los ciudadanos de Nueva York (ver IV.2). Los principales hallazgos para la construcción de los modelos conceptual en este estudio son los siguientes:

- a) La experiencia muestra la importancia que tienen las variables demográficas tales como el nivel socio económico, lugar de residencia, edad, etc. respecto a la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos.
- b) Si bien el modelo ACSI se aplica a los servicios municipales, el estudio muestra que existen ciertos servicios que tienen una mayor influencia sobre los juicios que tienen los ciudadanos respecto a la calidad y a su satisfacción con los servicios del gobierno local. Algo similar puede ocurrir respecto al tipo de canal que se usa para realizar un trámite y el impacto que éste tenga especialmente si afecta la componente socio económica del ciudadano.
- c) Un hallazgo importante de esta aplicación es la relación descubierta entre la satisfacción global con los servicios que provee el municipio y la confianza de los ciudadanos con el gobierno.

Caso de Australia: el informe preparado por Deloitte, resalta el caso australiano por su alto grado de desarrollo y aceptación social de los servicios de e-gobierno (ver IV.3). Este caso derivó en la profundización de otro estudio respecto a la relación existente entre la satisfacción del ciudadano con el gobierno electrónico y la confianza con el gobierno (ver IV.1). Los principales hallazgos del caso Australiano son los siguientes:

- a) Internet se constituye cada vez más como el principal canal de interacción entre los ciudadanos y los servicios que entrega el gobierno. Esto debido al incremento en la tasa de uso de internet, la facilidad de acceso a las tecnologías de banda ancha y a la creciente disponibilidad de servicios en línea. Esto ha ayudado a duplicar el contacto con el gobierno en un período de 4 años.
- b) Si bien el uso de las tecnologías de la información ha influido en los niveles de satisfacción de los ciudadanos al interactuar con el gobierno, las expectativas



continúan evolucionando por lo que la entrega de los servicios que provee el gobierno requiere de un monitoreo permanente.

- c) Respecto al crecimiento de los servicios en línea y la satisfacción de los ciudadanos, es fundamental reconocer que:
- i. El rol que juega la conveniencia en la decisión de los ciudadanos respecto a la manera en la cual se comunicarán con el gobierno.
 - ii. Que las personas de mayor edad cada vez más están interactuando con el gobierno a través del canal de internet.
 - iii. La necesidad creciente de los gobiernos de alcanzar o superar los estándares de servicio del sector privado.

Caso de Canadá: Deloitte destaca la experiencia del caso canadiense en cuando a su liderazgo en tanto economía basada en gobierno electrónico, como también en la medición de la satisfacción ciudadana. Resalta también su esfuerzo para promover un alto nivel de satisfacción ciudadana con la prestación de servicios procedentes del sector público a través del ICCS (Institute for Citizen- Centered Services). Este contexto se profundizó en las mejores prácticas para gestionar servicios centrados en los ciudadanos (ver IV.4). Los hallazgos del caso canadiense apuntan fundamentalmente a contar con una guía de mejores prácticas para el mejoramiento de los servicios centrados en los ciudadanos, donde para el logro del éxito se requiere de una institucionalidad que promueva y active el liderazgo en todos los funcionarios. Esto comienza con la constitución de un equipo dedicado y responsable por la mejora de los servicios, para soportar en el tiempo este proceso, el que debe enfocarse en los siguientes temas:

- a) Determinación de la situación: se establece mediante una evaluación interna identificando a los principales beneficiarios, los servicios y las partes interesadas. Esta situación actual se contrasta con la estrategia de retroalimentación y los niveles actuales de la satisfacción de los ciudadanos y de los funcionarios como de sus expectativas y prioridades.



- b) Determinación de la situación futura: esto implica la definición del estado futuro de la organización prestadora de servicios asegurando que su misión contenga una visión de servicio. La priorización de las mejoras se realiza tomando en cuenta la retroalimentación de los ciudadanos y los funcionarios. Luego se fijan las metas de satisfacción en conjunto con los estándares de servicio asociados.
- c) Determinación de la Estrategia para el logro del estado futuro: esto se realiza mediante la construcción de un plan para el mejoramiento de los servicios que integra los planes de acción de las diversas áreas para lograr las metas, los cronogramas de trabajo, las asignaciones de recursos y de los responsables.
- d) Aseguramiento del logro de los objetivos: implica la implantación del plan para el mejoramiento de los servicios, la medición y el monitoreo permanente de los avances y mantener activa la autoridad y las responsabilidad de los equipos de trabajo para el logro de los resultados. El proceso concluye con la ejecución de un programa de reconocimiento a los funcionarios para premiar el éxito de las iniciativas.

IV.1 Relación entre la Satisfacción del Ciudadano con el Gobierno Electrónico (e-gob) y la Confianza con el Gobierno

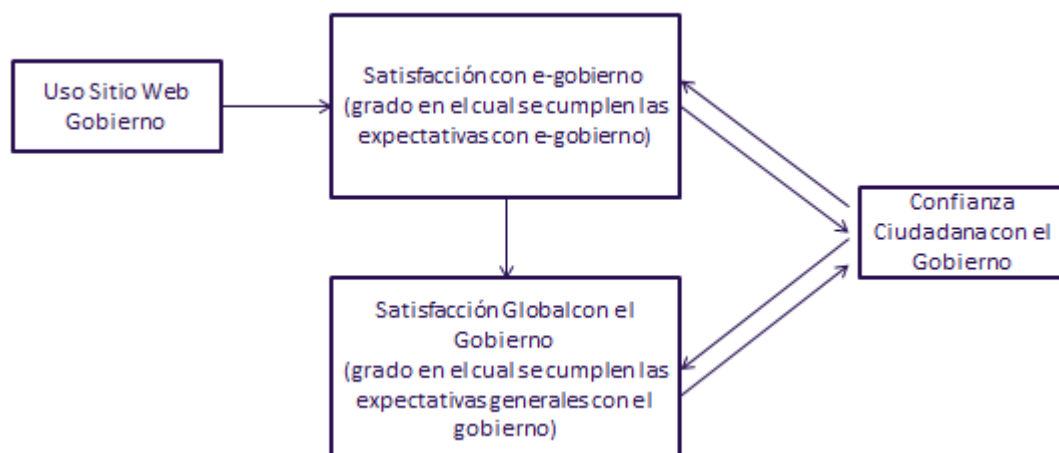
La investigación desarrollada por la Universidad de Oxford en su publicación del Journal of Public Administration Research and Theory en julio del 2005 (Welch, Hinnant y Moon) – ***Linking Citizen Satisfaction with e-Government and Trust in Government*** - demuestra la relación que existe entre la satisfacción del ciudadano con el gobierno electrónico y la confianza con el gobierno – tema relevante para cualquier administración.

Lo central de este documento es que demuestra una tendencia creciente de los gobiernos por tecnologizar y automatizar los servicios públicos dado que la diseminación de la información y su facilidad de acceso logran reducir las asimetrías de información naturales y aumentar o afectar positivamente la satisfacción de los ciudadanos con los servicios gubernamentales.

Además relaciona los factores mencionados anteriormente de acuerdo al siguiente modelo y funciones (ver Figura N°1):

Modelo Conceptual:

Figura N°1





Funciones del Modelo:

Uso del Web Site del Gobierno = f (Variables Demográficas, Satisfacción General con el Gobierno, Uso de Internet)

Satisfacción con e-Gobierno = f (Uso Sitio Web Gobierno, Confianza en el Gobierno, Satisfacción con la Transacción, Satisfacción con la Transparencia, Satisfacción con la Interactividad)

Confianza en el Gobierno = f (Satisfacción con e-Gobierno, Satisfacción General con el Gobierno, Variables Demográficas)

En síntesis, es importante que el modelo conceptual para la evaluación de la satisfacción de los ciudadanos de los servicios que provee ChileAtiende, considere los servicios online como parte de los aspectos a medir, relacionando la satisfacción del ciudadano con los servicios que provee el gobierno, con el grado de confianza que poseen los ciudadanos con el mismo. Este es el principal hallazgo de este documento de estudio y que por supuesto guarda una estrecha relación con los descubrimientos de la aplicación del modelo ACSI para la medición de la satisfacción de los ciudadanos aplicado en la ciudad de Nueva York.

IV.2 Impulsores y Consecuencias de la Satisfacción de los Ciudadanos: Una Aplicación del Modelo ACSI a la Ciudad de Nueva York

El documento “***Drivers and Consequences of Citizen Satisfaction: An Application of the American Customer Satisfaction Index Model to New York City***” (Public Administration Review de Wiley, Van Ryzin, Muzzio, Immerwahr y Martínez, Mayo 2004) muestra el uso del modelo ACSI (American Customer Satisfaction Index) para medir la satisfacción de los ciudadanos en un gobierno local como lo es la ciudad de Nueva York.



Si bien el modelo conceptualmente muestra un marco para medir la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos, requiere adaptación dado que los servicios que provee ChileAtiende poseen diferencias respecto a los servicios que entregan los gobiernos locales (seguridad, educación, infraestructura, áreas verdes, bibliotecas, etc.)

Lo importante a resaltar es que este modelo es compatible en términos de análisis de los principales impulsores de satisfacción o insatisfacción con el uso del método de ecuaciones estructurales, requisito clave del mandante, dado el carácter sistémico del mismo.

IV.3 La Experiencia del Gobierno Australiano en la Medición de la Satisfacción de los Ciudadanos con los Servicios de e-Gobierno

Tal como señala el informe preparado por Deloitte, el caso australiano es relevante porque presenta un alto grado de desarrollo y aceptación social de los servicios de e-gobierno. Al relacionar esta información con el documento vinculado al punto II.1, se aprecia que es clave continuar fomentando el uso de las tecnologías de la información como canal para acceder a los servicios que provee ChileAtiende.

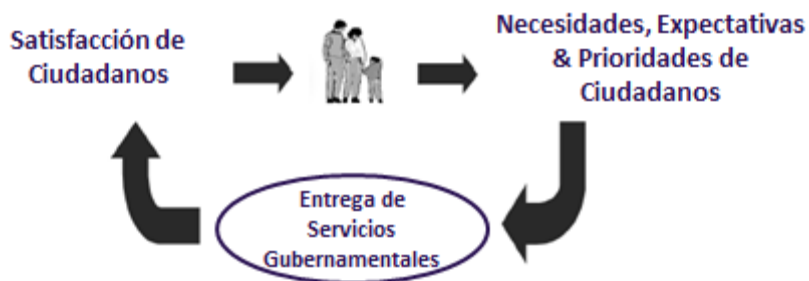
Para efectos de nuestro modelo, el caso australiano fue considerado porque se enfoca en medir la satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos (en este caso de e-gobierno), desde la perspectiva de los múltiples canales que se utilizan (internet, presencial, teléfono entre otros). Este estudio mide la satisfacción con cada uno de estos medios, incluyendo las razones de satisfacción e insatisfacción, las razones por las cuales los ciudadanos los prefieren, e identifica las preferencias futuras para la entrega los servicios, el conjunto de variables que mide y la clasificación que utiliza desde la perspectiva de la demanda de los servicios.

IV.4 Guía y Mejores Prácticas para la Gestión de Iniciativas de Mejoras de Servicios (Instituto Canadiense para Servicios Centrados en los Ciudadanos, ICCS)

La experiencia canadiense es importante de considerar porque ha sido líder en la medición de la satisfacción ciudadana y a diferencia del Reino Unido (también un actor importante), el esfuerzo realizado en Canadá ha sido deliberadamente centralizado en el ICCS cuya misión es promover un alto nivel de satisfacción ciudadana con la prestación de servicios procedentes del sector público.

Para efectos de nuestro modelo conceptual, ICCS revela hallazgos importantes respecto a impulsores de satisfacción como también una herramienta de medición (CMT) que permite evaluar la satisfacción de los ciudadanos, comprender las expectativas de calidad de servicio, identificar las brechas, reconocer las principales oportunidades de mejora y definir estándares de servicio (ver Figura N°2). Esto permitirá refinar la identificación de las variables relevantes a medir en la fase cuantitativa del estudio.

Figura N°2





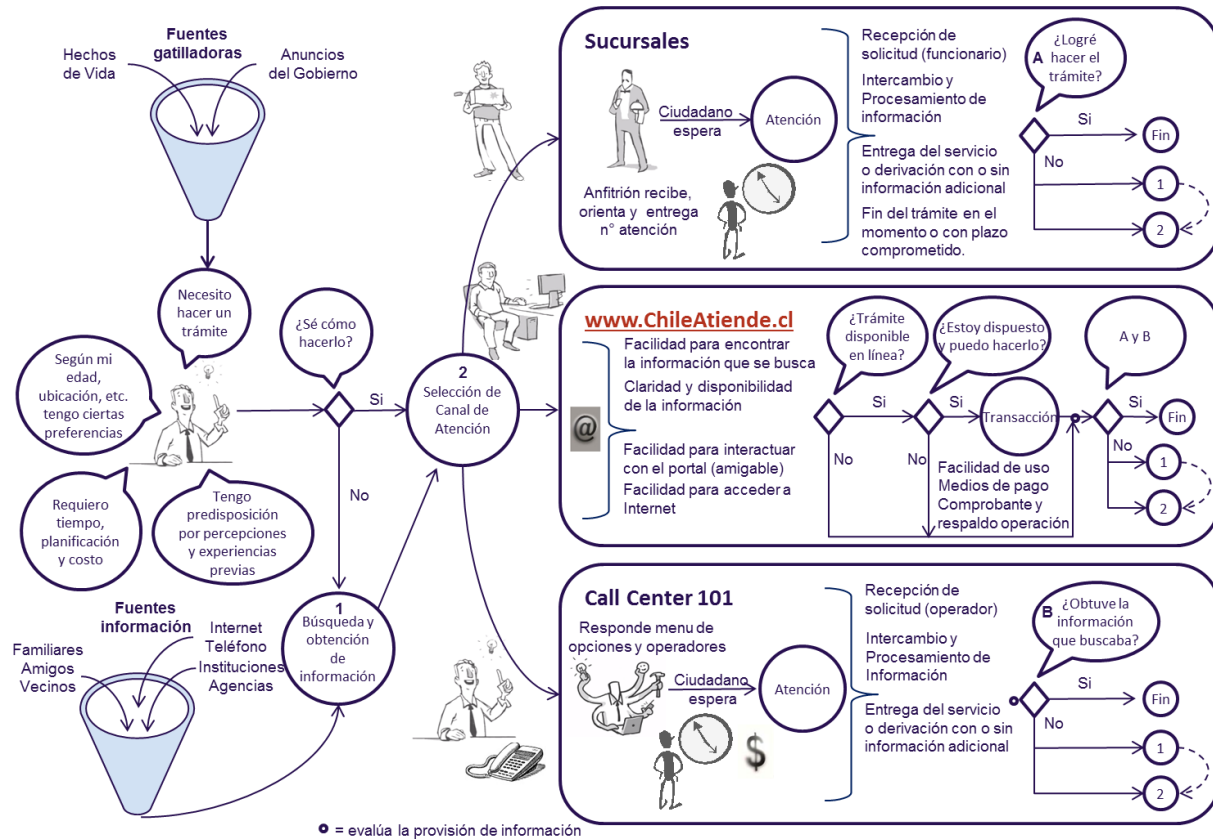
III. Modelo Conceptual para Entender la Experiencia de los Ciudadanos con los Servicios que provee ChileAtiende

Con el objetivo de contribuir a la calidad del proceso de diseño del Modelo Conceptual para la Evaluación de la Satisfacción de los Ciudadanos con los Servicios que provee ChileAtiende, se consideraron las vivencias y los aprendizajes generados en el proceso de investigación de campo, como también llamadas al 101, visitas a sucursales y navegación en www.chileatiende.cl efectuadas por el equipo de consultores, para desarrollar un modelo que permitiera entender la experiencia de los ciudadanos al enfrentarse a la necesidad de realizar un trámite respecto a un servicio público.

Conceptualmente lo que se buscó fue generar un modelo que permitiera identificar variables y relaciones causales clave al entender la experiencia que eventualmente vive un ciudadano al interactuar con los canales de atención de ChileAtiende.

A continuación se presenta el Modelo para Entender la Experiencia de los Ciudadanos con los Servicios que provee ChileAtiende (Figura N°3):

Figura N°3





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

En efecto, el proceso de la experiencia del ciudadano se inicia cuando éste requiere hacer un trámite el que puede estar gatillado por hechos de vida, por un anuncio del gobierno u otra fuente. El ciudadano al contar con percepciones y experiencias previas al realizar un trámite en un servicio público, posee diversas predisposiciones siendo quizá la más común la necesidad de contar con tiempo para la realización de éste, sumado a múltiples condiciones propias respecto a variables socio-demográficas tales como el sexo, la edad, el nivel educacional, etc. que pueden influir en la selección del canal donde atenderse.

Posteriormente se abre la pregunta si el ciudadano posee o no el conocimiento para la realización del trámite, cuestión que gatillará un proceso de búsqueda de información o de selección del canal de atención.

En el caso que la persona decida ocupar el canal presencial, el modelo muestra las etapas por las cuales pasa el ciudadano y que determinan su experiencia con el servicio, como también los principales factores que pueden determinar su satisfacción. Es más probable que este canal sea evaluado por su capacidad para la realización concreta del trámite y también de la provisión de información.

Para la situación donde el ciudadano elige el canal www.chileatiende.cl no sólo se muestra las variables que pueden incidir en la experiencia con el servicio, sino que también la disposición a efectivamente realizar trámites por este medio. En este canal se releva la



importancia de medir en primer grado la capacidad para entregar información y en segundo grado para realizar el trámite.

Por último cuando la persona selecciona el canal asociado al Call Center, básicamente lo que está en juego es la provisión de información más que la realización del trámite propiamente tal. Todos los canales están relacionados entre sí, dependiendo si el ciudadano busca información para la realización de un trámite, o requiere que éste se materialice. Lo anterior muestra que uno de los giros principales de ChileAtiende es la provisión de información para realizar trámites a los diversos servicios públicos que este canal soporta.

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

V. Modelo Conceptual para la Evaluación de la Satisfacción de los Ciudadanos sobre los Servicios que provee ChileAtiende

El Modelo Conceptual para la Evaluación de la Satisfacción de los Ciudadanos (Figura N°4) con los servicios que provee ChileAtiende permite entender las principales dimensiones a medir en los distintos canales de atención (variables manifiestas) como también aquellas dimensiones que se construyen a partir de una combinación de las anteriores (variables latentes) estableciendo relaciones causales entre ellas (Figura N°5).

En efecto y tomando en cuenta la experiencia internacional, el modelo muestra la relación existente entre la satisfacción con los servicios que entrega ChileAtiende y la confianza con el gobierno. La confianza no sólo es construida por la satisfacción de los ciudadanos, sino también por el grado de lealtad que éstos tienen con ChileAtiende, explicitados por su nivel de recomendación y reutilización, como también por el valor que este nuevo modelo de



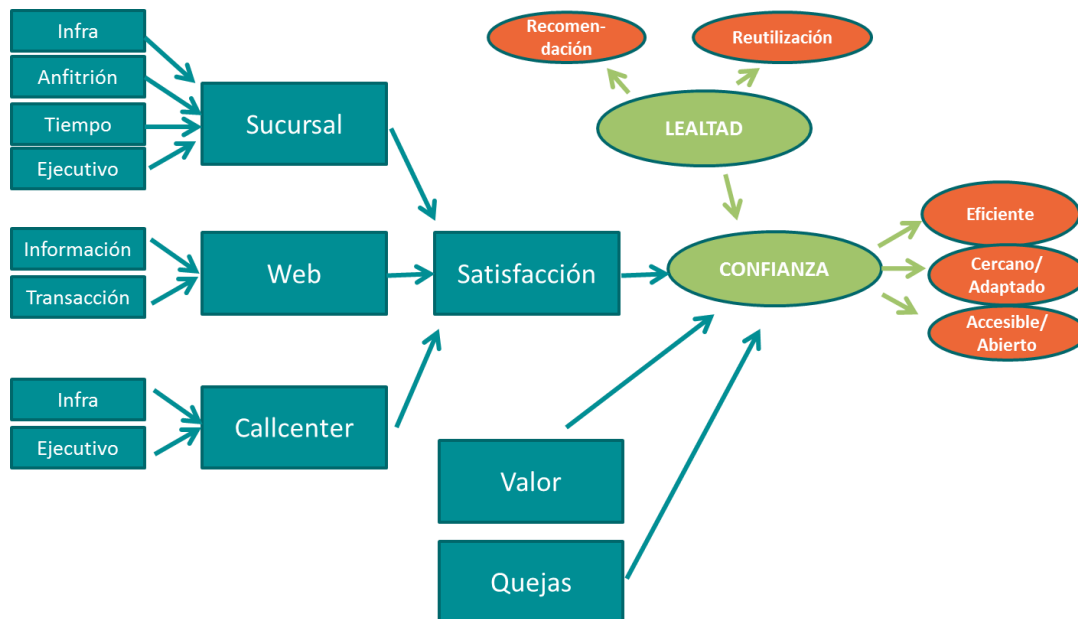
atención les reporta y por las quejas que eventualmente surjan de la interacción. Todo esto configura conceptualmente la confianza ciudadana con el gobierno, que se materializa en la percepción de un gobierno eficiente, adaptable y cercano. Éstos son los principales ejes sobre los cuales el estado ha basado su desarrollo estratégico de gobierno digital.

A nivel de las variables manifiestas en los diversos canales de atención, se observa la existencia de potenciales impulsores de satisfacción, habiendo ciertas hipótesis a priori. Es así como en el canal presencial, la infraestructura, la figura del anfitrión, la espera en la atención y la calidad en la atención por parte del ejecutivo, se constituyen en los principales ejes que determinarán la percepción de los ciudadanos respecto a los servicios que se entregan. En cuanto al canal de atención vía internet, será la provisión de información y la calidad de la transacción las principales variables que serán las que determinen la percepción del ciudadano. Por último, y similar al canal presencial, la infraestructura (entendida como la atención telefónica automatizada) y la atención del ejecutivo (dado que en la mayoría de las veces se puede llegar establecer contacto) serán las principales dimensiones a medir a nivel del Call Center.

La estructuración de preguntas abiertas para entender las razones por las cuales los ciudadanos evalúan un determinado canal, será fundamental para entender finalmente lo que ChileAtiende debe seguir fortaleciendo como también los aspectos a mejorar para continuar desarrollando la satisfacción y la experiencia de los ciudadanos. Esto deriva de las mejoras prácticas que promueve el ICCS para el mejoramiento y desarrollo de los servicios centrados en los ciudadanos a través de su herramienta de medición Common Measurement Tool (CMT).

Considerando todo lo anterior a continuación se presenta el modelo conceptual (ver Figura N°4) para la evaluación de la satisfacción de los ciudadanos sobre los servicios públicos que provee ChileAtiende:

Figura N°4

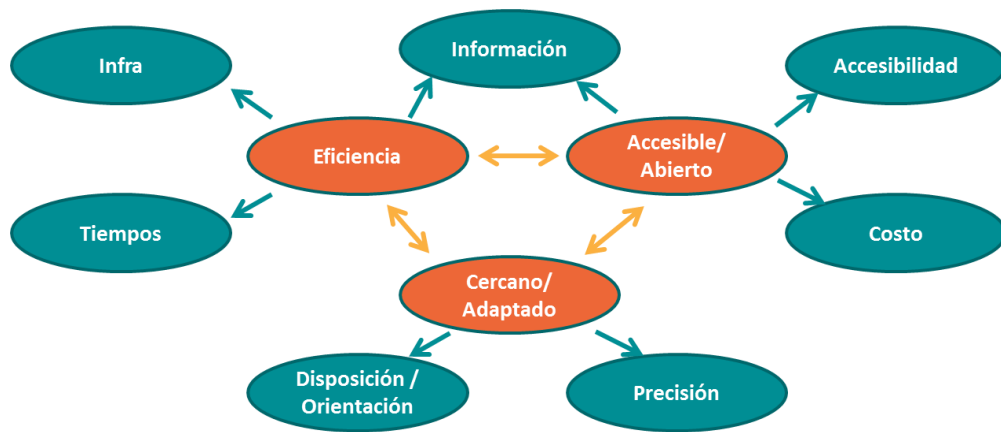


Como se expresó anteriormente, el modelo muestra las relaciones causales entre las dimensiones a medir durante el trabajo de campo como también la influencia que tienen sobre los constructos de confianza y lealtad de los ciudadanos para con los servicios que entrega ChileAtiende. Además se vinculó la confianza respecto a los principales ejes estratégicos definidos para el desarrollo del gobierno digital, que son:

- Gobierno Eficiente
- Gobierno Cercano
- Gobierno Abierto

Los ejes sobre los cuales el gobierno busca diferenciar su gestión fueron desglosados en el modelo que muestra la Figura N°5 y que busca comprender las relaciones existentes entre ellos como también las variables que están relacionadas para cada una de éstas en el Modelo de Ecuaciones Estructurales, versión constructos.

Figura N°5



De esta forma, las variables latentes como la eficiencia, la cercanía y la apertura pueden estar relacionadas entre sí. Lo interesante será demostrar esta dependencia una vez finalizada la fase cuantitativa. También se logrará observar la relación entre la infraestructura, los tiempos de atención y la provisión de la información en cuanto a la percepción de la eficiencia, como la relación entre la facilidad de acceso y el costo con la apertura o accesibilidad gubernamental. Por último, se evaluará la relación entre la cercanía/adaptabilidad respecto a la disposición en la orientación y la precisión en la provisión de la información.



VI. Observación Final

La secuencia seguida para el diseño del modelo conceptual para la evaluación de la satisfacción de los ciudadanos con los servicios que provee ChileAtiende, desde la investigación y profundización de la experiencia internacional, el análisis cualitativo realizado directamente con los usuarios incluyendo al propio equipo de consultores, la construcción de un modelo adicional para comprender mejor su experiencia sumado a la sesiones de validación con los principales actores de la Unidad de Modernización del Estado, permitieron darle consistencia al hito final de esta etapa que se materializa con la creación del instrumento de medición, que da paso a la realización de la investigación cuantitativa.

Todo esto contribuyó significativamente a asegurar la calidad del modelo diseñado para medir la satisfacción de los ciudadanos con los servicios que provee ChileAtiende y desde el punto de vista metodológico se constituye en una experiencia innovadora en el país en este ámbito.