

## DESAFÍOS EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE VENTANILLAS ÚNICAS. MODELO SERVICE CANADA

Autora: Ester Kaufman

### 1. Introducción

El concepto de “ventanilla única” (VU) remite a un solo punto de entrada y de entrega de servicios para todo el Estado. En estos casos el sector público se presenta ante la sociedad como una única entidad, independiente de su estructura interna y sus divisiones políticas o territoriales.

Llevar adelante estas VU no constituye una empresa sencilla. Innumerables dificultades entorpecen este tipo de iniciativas ya que requieren un cambio copernicano en el modo de concebir el funcionamiento en los gobiernos. Mientras los presupuestos y las estructuras sigan organizándose sobre la base del modelo de burocracia weberiano, podemos prever dificultades para cualquier funcionamiento horizontal entre jurisdicciones de manera estable y continua. Pero no todo está perdido. Comienzan a aparecer estructuras como el U.S. *Office of Management and Budget* (OMB) creado durante la administración Bush. Sin embargo, el mismo no cuenta con la estructura y el staff apropiado ni con el presupuesto suficiente para hacer frente a la tarea (Fountain, 2005, 166)<sup>1</sup>.

Fountain (2005, 158) señala que existen varios impedimentos generales para desarrollar las VU. Entre ellos destaca que la eficientización del sistema en su conjunto no significa ganar presupuesto ni autonomía, lo contrario de lo que desean las organizaciones. Por otra parte, los presupuestos se construyen tomando como base las estructuras verticales existentes. Además, existe una incomprensión respecto a la incorporación de las TIC en estos proyectos. El Congreso, que es quien aprueba el presupuesto, asume que las TIC permiten un ahorro en los gastos de personal, sin detenerse a pensar que el gasto se traslada a otras cuestiones, como ser, el aprendizaje organizacional en el uso de TIC. El conocimiento y experiencias en ese sentido son recursos críticos. Aunque algunos trabajos puedan eliminarse con la aparición de las TIC, aparecen otros más sofisticados y caros. Resolverlo con el *outsourcing*, como sucede, es una mala opción, porque no deja capacidad instalada en las organizaciones. En particular, esto último es necesario para hacer frente al desarrollo cotidiano de los contenidos de las Web Sites, que requieren trabajos intensivos de atención, protección de la privacidad y seguridad de los datos, que exceden los estándares y prácticas de la industria<sup>2</sup>. También se necesita ir incrementando grados de memoria y de conocimiento institucional para que las redes intergubernamentales (o estructuras de Gobernanza), puedan seguir funcionando. Otro desafío de la VU es la entrega de servicios por múltiples canales que cruzan las distintas agencias. Para hacer frente a esto se requieren competencias nuevas dadas las complejidades estratégicas de diseño, desarrollo, implementación y gestión. La sola idea de sustituir trabajo por tecnología es todo un malentendido bastante perjudicial.

---

<sup>1</sup> Hay que considerar que la información que vuelca Fountain data del año 2005. Decidimos su inclusión de estos párrafos debido a la profundidad de sus reflexiones, independientemente que lo dicho sobre las dificultades en el avance hacia la VU se hayan resuelto o no en dicho país.

<sup>2</sup> En el sector privado, los servicios de contenidos Web suelen venir bastante empaquetados.

La VU, además, requiere de grados incrementales de integración inter-organizacional. Fountain (2005,161) remarca que el *outsourcing* suele ser visto como una solución más fácil que llevar adelante dicha integración. Pero no es posible saltarla. La integración, y las negociaciones que conlleva, son necesarias para dirigirse a procesos necesarios de aprendizaje y cambio cultural. Es la manera de transformar al Estado hacia una forma coherente con la SIC.

Volviendo al ejemplo citado por la autora, la iniciativa de VU comienza en la época de Clinton, a través de un proyecto de integración entre agencias para la oferta de algunos servicios. Pero debía obtener presupuesto para ser viable. El problema a resolver era que la aprobación de una estructura y un presupuesto de horizontalización e integración por parte del Poder Legislativo, suponía contar con comisiones legislativas que pudieran estar a cargo. Sin embargo, estas comisiones no existen. La organización de las comisiones internas suelen espejar los temas y modos en que se vertebra la burocracia, con sus estructuras divididas y verticales. Por otra parte, el gobierno carecía de la figura de un CIO que se hiciera cargo de una iniciativa de transversalidad.

En el 2001, la administración Bush lanzó la “*Presidential Management Agenda*” para resolver algunas de estas cuestiones. Agruparon 25 iniciativas de E-Gov que atravesaban diversas agencias. La *U.S. Office of Management and Budget* (OMB), oficina a cargo, fue creada por ley en el 2002, con estructura y un presupuesto insuficiente. Dentro de ella se instauró el *Office of E-Gov and IT*, para supervisar los proyectos. Su administrador era el CIO del gobierno federal y un director asociado (*The Associate Administrator for E-Gov and IT*). Superada la dificultad previa de creación de una estructura con un CIO dirigiendo este desarrollo, aún quedaban por resolver varias dificultades. Entre ellas podemos enumerar que cada organismo debía proporcionar sus gerentes y su presupuesto para fortalecer la parte que les correspondía del proyecto. Ni dicho staff ni los presupuestos específicos formaban parte de la gestión del OMB, por lo menos en el año en que estaba siendo descrita la experiencia por Fountain (2005). Nada de esto estaba contemplado en el Plan presidencial. ¿Por qué? Porque la Legislatura ha tenido muchas dificultades para adjudicar presupuestos por los motivos ya mencionados.

Por eso bien vale, más allá de los discursos y de algunas buenas intenciones, indagar un poco más en experiencias concretas, conocer sus modelos y también sus respuestas a estas dificultades. Tal es el caso de *Service Canada*. Esta experiencia será vista primero desde su modelo, luego desde su *Front Office* y, finalmente, desde su *Back Office*<sup>3</sup>. Luego continuaremos refiriéndonos a otras experiencias del mismo país referidas a sus Intranet 2.0. Pero antes de adentrarnos en el modelo, haremos mención de algunos antecedentes sin los cuales la existencia de *Service Canada* no sería posible.

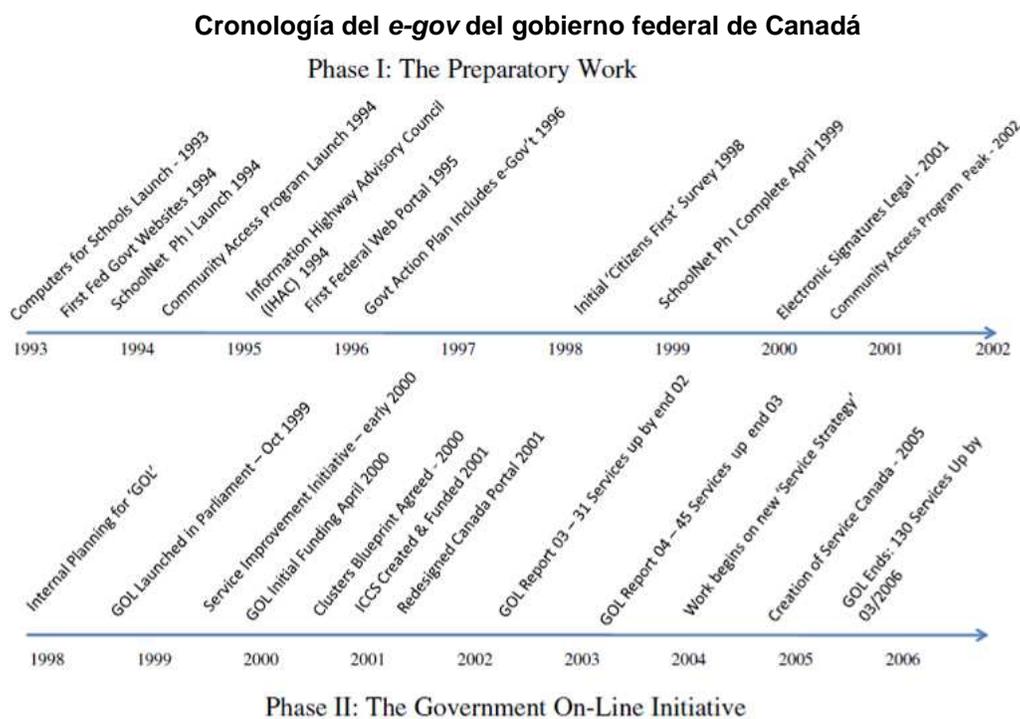
## 2. Antecedentes nacionales del Modelo<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> El gobierno federal tiene en total 250.000 empleados y cuenta con más de 100 departamentos y agencias. Canada tiene más de 33 millones de habitantes.

<sup>4</sup> La información que aquí se utiliza fue extraída de una publicación distribuida por Alejandro Barrios, en su blog: [http://www.alejandrobarrros.com/media/users/1/50369/files/4363/Canales\\_de\\_Atencion\\_-\\_eGov\\_.pdf](http://www.alejandrobarrros.com/media/users/1/50369/files/4363/Canales_de_Atencion_-_eGov_.pdf). El artículo distribuido pertenece a Reddick, C y Turner, M. 2011. “Channel choice and public service delivery in Canada: Comparing e-government to traditional service delivery”. Del mismo se traducen los antecedentes de Service Canadá y se agregan algunas consideraciones sobre la elección de canales,

Para este punto se vuelve a utilizar el artículo de Reddick y Turner (2011), que arroja luz acerca de los antecedentes del modelo, a través del cronograma que sigue y sus explicaciones.



**Gráfico 1.**, Reddick et al.(2011, 2)

Ese texto despliega una correlación histórica, que precede a *Service Canada*, creada en 2005.

Responde a la pregunta acerca de cuáles fueron las medidas que crearon el contexto y condiciones básicas para su funcionamiento.

Primero, hubo que avanzar sobre las condiciones que favorecieran el uso de Internet. En tal sentido, el gobierno, en forma temprana, tomó una serie de decisiones para facilitar la oferta online de los servicios gubernamentales, lo que incluyó el establecimiento del *Electronic Commerce branch* y del *Information Highway group* dentro de *Industry Canada*, junto an la consagración de normas que aseguraban la equivalencia de las transacciones electrónicas con las realizadas en papel (1990).

En el año 2000, el gobierno sumó a su conexión del *SchoolNet Program* a 480 escuelas de aborígenes y 4.800 bibliotecas, distribuidas por todo Canadá. Hasta el momento estaba funcionando el *Programa de Computer for Schools*, lanzado en 1993. Este programa proveyò de equipamiento a las escuelas. Canadá fue la primera nación en lograr el objetivo de conectar todas las escuelas por Internet. Este lanzamiento se dio en paralelo con el "*Community Access Program*" (CAP), lanzado en 1994 y gestionado por

---

muchas de ellas extraídas del mismo texto de *Citizen First*, del ICCS comentado en el punto 1.2.1. de este texto.

*Industry Canada*, que instaló computadoras con conexión a internet en los centros comunitarios locales. En marzo de 2002, se habían instalado 9.200 CAP. En esa época se lanzó también el Sitio Web *First Fed Gov*,

En 1998 se comenzó a trabajar en una iniciativa amplia para ofrecer servicios online a los ciudadanos, provistos por departamentos y agencias del gobierno central. Su impronta más importante fue el centramiento en las necesidades del ciudadano (centramiento que guía todo el desarrollo de la oferta de servicios de ese país). A consecuencia, se implementó la iniciativa GOL (*Government On-Line*), que comenzó a integrar servicios, ofrecidos “a tiempo completo y desde cualquier lugar”, en el lenguaje oficial (inglés o francés). Se iniciaron enfoques en la accesibilidad, seguridad, usabilidad, eficiencia y efectividad de los servicios e información entregada, tomando como base la perspectiva de los usuarios y, de este modo, pudiendo dar respuesta rápida a los cambios de expectativas de los mismos. Paralelamente, comenzó a trabajarse en ofrecer una imagen “sin fisuras” de los servicios de gobierno, lo que iba apuntando a la consolidación de la Ventanilla Única, tanto para ciudadanos como para empresas.

Según dichos autores (p.3) aparentemente existe un fuerte apoyo de la población en la apuesta de servicios online desde la perspectiva mencionada. Según las encuestas realizadas (especialmente la de ICSS) a partir del año 2002, más del 80% de los ciudadanos están de acuerdo con el crecimiento del uso de las TIC para la oferta de servicios online y casi el 50% espera que Internet se transforme en la vía principal de interacciones con el gobierno en los próximos cinco años. Esto avala este proceso de consolidación de la ventanilla en cuestión<sup>5</sup>.

En 2005, *Accenture* destacó a Canadá como el primer gobierno en *e-gov* y en primero en la madurez para dar servicios centrados en el ciudadano. En el 2007 Canadá salió ranqueda segunda, después de Singapur.

En ese mismo año el gobierno federal anuncia la aparición de una nueva agencia: *Service Canada*. A partir de allí, comienza el énfasis en la integración multicanal de servicios. Cada uno de los canales es capaz de proveer servicios efectivos y eficientes con resultados consistentes a través de geografías, tecnologías y grupos de usuarios muy variados. La gestión de canales y la segmentación del usuario son ahora los términos de uso frecuente dentro del gobierno federal.

### **3. El modelo propiamente dicho**

*Service Canada* (SC) se creó, como ya se dijo, en el 2005, dentro del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Social. Fue una respuesta de avanzada en el desarrollo de un *Service Delivery Network*, que responde a la necesidad de integración inter-jurisdiccional federal. Consiste en una ventanilla única (VU) de entrega de servicios por multicanalidad en proceso constante de integración y personalización. Algunos de las causas de su creación pueden encontrarse en que: 1) el gobierno entendió que, sin un nuevo modelo de entrega, era difícil avanzar hacia una VU, junto con las mejoras de calidad necesarias para la prestación de servicios; 2) por encuestas realizadas a la ciudadanía, surgió una estrecha conexión entre sus niveles de satisfacción por los servicios con los niveles de confianza y seguridad en el gobierno.

A SC se le dio la responsabilidad de operar la prestación del servicio de VU tanto en puntos de atención personal, comunicación telefónica (Call Center 1-800-CANADA), por Internet (con entrada principal por [www.canada.gc.ca](http://www.canada.gc.ca)), y por correo electrónico. El responsable máximo de los E-Servicios es el CIO *Branch*, área que tiene la responsabilidad de hacer que los gobiernos actúen como “uno”, sin fisuras y que el mejoramiento sea constante

### Estructura de *Service Canada*



**Gráfico 2**, entregado por Cheryl Fisher, 2010

Los objetivos de SC son: ofrecer servicios sin fisuras (VU) con enfoque centrado en el ciudadano, basada en necesidades efectivamente relevadas; generar mayor confianza, seguridad en el intercambio de datos y ahorros significativos; introducir el trabajo en red colaborativo que garantice la prestación de servicios integrados; construir una cultura de excelencia en los empleados, profesionalizando a la primera línea de atención administrativa; y fomentar el liderazgo. El liderazgo político es de vital importancia para el crecimiento de SC y las máximas autoridades así lo han entendido<sup>6</sup>.

El enfoque tradicional para la prestación de servicios ha sido el de proporcionarlos a través de varios departamentos, cada uno con sus propios programas y canales de distribución. Esto originó una serie compleja y fragmentada. Ahora están avanzando hacia una reducción de las diferencias, considerando paquetes (“*bundles*”) destinados a perfiles o audiencias específicas. Respecto a estas últimas, SC ha desarrollado un enfoque de servicios específicos para siete segmentos -trabajadores, pueblos aborígenes, personas con discapacidades, tercera edad, inmigrantes, jóvenes, y familias- con base en perfiles de necesidades que guían el desarrollo de las ofertas de servicios, así como el agrupamiento de servicios e información para que accedan a los beneficios que les corresponden por derecho.

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

<sup>6</sup> La política por la que se crea este organismo viene respaldada desde el Primer Ministro.

Respecto a la selección del lenguaje conforme al tipo de destinatario, SC utiliza los dos lenguajes oficiales de Canadá: inglés y francés. Dispone también de equipos de personas para servicios a aborígenes y de proyectos pilotos para servicios multilingües. En la actualidad SC provee atención en 8 lenguas aborígenes y 12 lenguas extranjeras<sup>7</sup>.

Como toda buena VU, SC garantiza a los ciudadanos la entrega de sus datos por única vez y el derecho de selección de los canales de distribución de los servicios por ellos requeridos. Conforme a lo dicho por Fischer y Thompson (Boletín OEA, 2011): *la red integrada de atención opera sobre la filosofía “un ciudadano – una red”. La integración de los canales de provisión de servicios ha resultado en una inversión para mejorar la gestión de la información y aumentar la eficiencia de la red multicanal. Las estrategias de mejora de los servicios son analizadas en el nivel de la “red” y luego son implementadas en los tres canales mejorando la consistencia de la información, facilitando el acceso y aumentando la experiencia positiva para los ciudadanos...*

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

Frente a la pregunta de cómo integran servicios provinciales y locales, los entrevistados contestan:

*Dicha integración existe desde el punto de vista de la información ofrecida. SC ha implantado y mantiene en la Web el Buscador de Beneficios (Benefits Finder) (<http://www.canadabenefits.gc.ca>), que incluye referencias actualizadas de programas disponibles en las provincias. Desde otros niveles de gobierno también existen enlaces con los programas federales disponibles. Los equipos para la atención telefónica y presencial son entrenados y tienen acceso permanente a información actualizada sobre programas provinciales y municipales. Existen también avances en información compartida sobre clientes, evitándose así la duplicación de procesos y trámites, tales como el link entre el registro de nacimiento (trámite provincial) y la asignación del número de seguro social (trámite nacional) para el recién nacido.*

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

Cheryl Fisher, aclara por su parte que *la incorporación al sistema, por parte de los organismos, es voluntaria. Para incluirlos le ofrecemos soluciones, llave en mano. De contratarse, cada organismo público cliente (nosotros los llamados “partner”) debe abonar el servicio de entrega de sus servicios con su propio presupuesto. SC no puede aplicar su presupuesto para realizar tareas de otro organismo para el que cuenta con sus propios fondos. De este modo SC resuelve los problemas encontrados en la descripción de Fountain respecto a la OBM, en los Estados Unidos.*

---

<sup>7</sup> La información básica acerca de SC y sus servicios en esas lenguas puede hallarse en el enlace [servicecanada.gc.ca](http://servicecanada.gc.ca).

Seguimos con Fisher y Thompson (Boletín OEA, 2011) :

*Se basa en un modelo de desarrollo por niveles, diseñado para responder a un conjunto de requerimientos de servicios en el primer contacto, derivando los casos y consultas complejas a empleados altamente especializados<sup>8</sup>.*

*Los servicios ofrecidos por niveles están organizados del siguiente modo:*

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

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

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

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

*El modelo adoptado cubre –de manera creciente- los requisitos de interoperabilidad, privacidad y seguridad. SC es visto como un canal que proporciona a todos los departamentos y agencias federales una infraestructura común de seguridad para las transacciones electrónicas, para la protección de los datos personales, de las redes del gobierno, de los sitios web y de los procesos informativos.*

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

Los entrevistados, al ser preguntados por los procesos de monitoreo y evaluación utilizados, contestan:

---

<sup>8</sup> Agregan que: *El modelo de provisión de servicios por niveles es común en el sector privado, como es el caso de bancos y compañías de seguros. En general, los servicios de SC se basan en enfoques que han resultado manifiestamente eficaces en dicho sector.*

*Nosotros recolectamos comentarios continuamente, a través de nuestra red de provisión de servicios, y su revisión permite identificar problemas que requieren solución inmediata (por ejemplo, links rotos, identificación de oficinas, información imprecisa, etc.), y otros cuya solución demanda programas de mejoramiento. Una herramienta clave para medir nuestro éxito y desempeño es la encuesta de satisfacción del cliente. La encuesta de 2006 mostró que el 84% de los entrevistados estaban satisfechos o muy satisfechos con la calidad de los servicios.*

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

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

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

*Desde el punto de vista organizacional, nos basamos en estructuras de Gobernanza que convergen en dos puntos: 1) en nuestros partners que pertenecen a las áreas del gobierno federal y que canalizan los servicios a través de la VU de SC y 2) nuestros partners externos (áreas de otros niveles de gobierno que nos permiten arman en forma compacta grupos de servicios por audiencias específicas como las ya mencionadas.*

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

*En cuanto a la formación requerida (tema sobre el que volveremos más adelante), comenta Fischer que todos estamos en un continuo proceso de aprendizaje. No nos podemos concentrar en formaciones sistemáticas concentradas en curriculas porque los servicios cambian todo el tiempo. Preferimos dedicarnos a capacitar en el uso de herramientas. Por ejemplo, los formamos para que sean buenos investigadores y comunicadores. Las habilidades para la investigación les permiten asimilar el cambio de una manera más fácil.*

### 3.1. “Un ciudadano – una red” : un ejemplo práctico

Ahora sigamos con un ejemplo práctico de cómo el enfoque centrado en el ciudadano es el centro ordenador en las experiencias relatadas. Veamos la “Historia de Marta”<sup>9</sup>.



Gráfico 3 Imagen extraída de Crozier (2010,16)

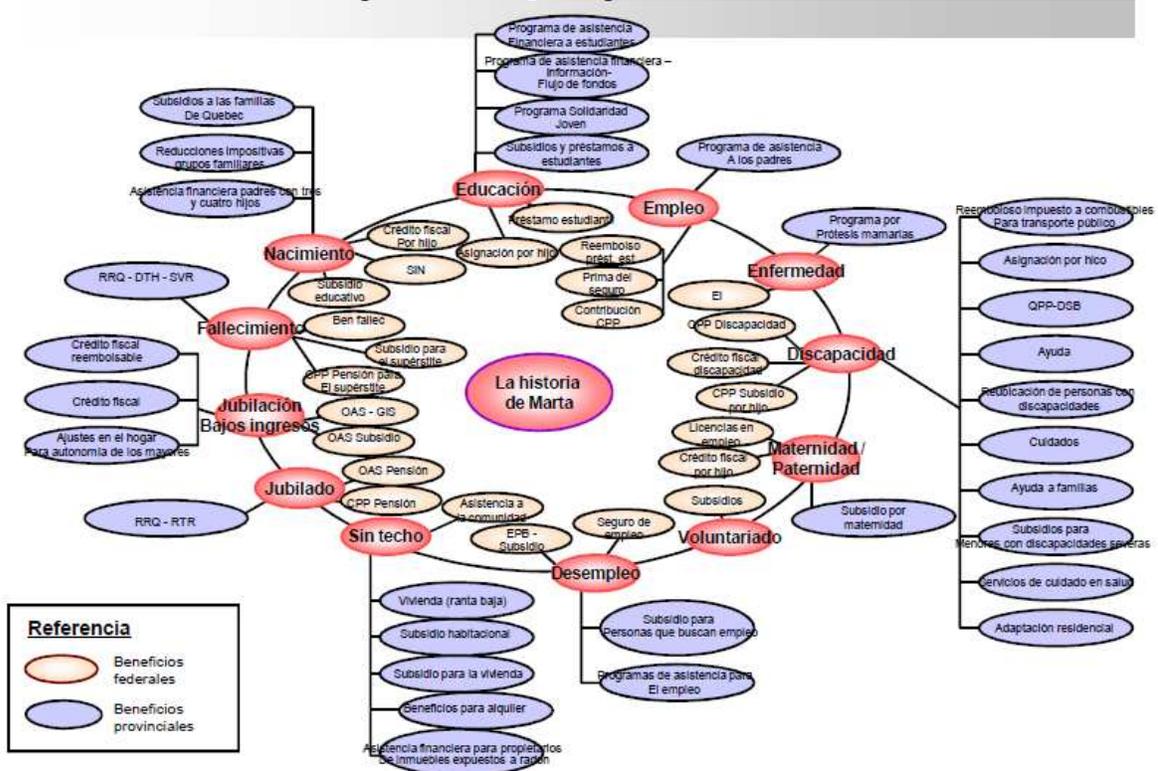
Ahora veamos el mismo ejemplo pero más desplegado en servicios



Gráfico 4. Imagen extraída de Crozier (2010,17)

<sup>9</sup> Estos gráficos han sido extraídos de Crozier (2010). Basil Crozier es Senior de Cyberseguridad, Departamento de Seguridad Pública del Canadá. Miembro del Grupo de Tareas de las Naciones Unidas para la cumbre de la Sociedad de la Información. Este material fue entregado gentilmente por Dante Moreno.

Ahora visualizaremos cómo quedan integrados estos servicios según los distintos niveles de gobierno



**Gráfico 5.** Imagen extraída de Crozier (2010,17)  
Se recomienda ampliar la imagen con el Zoom.

El modelo de centramiento tiene su manifestación en cada uno de los canales. Tomemos la Web y veamos cómo funciona. La imagen siguiente corresponde a la Home de SC. A la izquierda encontrarán los “Life Events” (Eventos de Vida) y en el centro, la organización temática por Status.

- Navigation: Services are categorized many different ways: by Life Event, by Subject, by Audience, and in an A to Z index.

**Life Events**  
Task-oriented pages thematically grouping services around events like retirement or finding a job.  
• Vary popular and flexible

**Services by Subject & Services by Audience**  
3x more visits to our top services come via Subject pages than via Audience pages

**A to Z Services Index**  
Groups services by keyword, department, and first letter.

**Search**  
The scope of our current search index is a duplicate of the Canada Site's index.

• For EI services not on the home page, 9x more visits come from our main EI page than from all audience pages combined  
• 83% of visitors enter the site via pages other than the home page

Imagen 1 de Service Canada por organización de servicios. Extraído de Fisher y Thompson, 2010, 19

A continuación reproducimos la imagen completa de la Home: [www.servicecanada.gc.ca](http://www.servicecanada.gc.ca)

**Service Canada**  
People serving people

**Canadá**

**Life Events**  
Finding a Job  
Raising a Family  
Having a Baby  
Retirement Planning  
Starting a Business  
[See all Life Events](#)

**Services by Subject**  
Education and Training  
Employment  
Health  
Housing

**Canada Pension Plan**  
Changes to the Canada Pension Plan are being implemented from 2011 to 2016. Read more to find out how these changes may affect you.

**Programs and Services for You**  
**All Canadians**  
• Social Insurance Number (SIN)  
• Employment Insurance (EI)  
• GST/HST Credit  
• Passport  
• Apprenticeship Grants

**Online Services and Forms**  
Access My Service Canada Account  
Apply for the Canada Pension Plan Retirement Pension  
Apply for Employment Insurance Benefits  
Complete your EI report  
Records of Employment  
Apply for a passport  
[More Online Services and Forms](#)

[Find a Service Canada Office](#)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Immigration</li> <li>Income Assistance</li> <li>Legal Assistance</li> <li>Personal Documents</li> <li>Savings Plans</li> <li>Special Events</li> <li>Starting a Business</li> <li>Travel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Job Bank</li> <li>&gt; See all for All Canadians</li> </ul>	 <p>Postal Code <input type="text"/> or <input type="text"/></p> <p>Province/Territory <input type="text"/></p> <p><input type="button" value="Go"/></p>
<p><b>A to Z Services Index</b></p>	 <p><b>Aboriginal Peoples</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Common Experience Payment (CEP)</li> <li>• Indian Registration and Band Lists</li> <li>• Non-Insured Health Benefits</li> <li>&gt; See all for Aboriginal Peoples</li> </ul>	<p><b>Video Centre</b></p>  <p>Welcome to Service Canada</p> <p><input type="button" value="Play"/> <input type="button" value="Previous"/> <input type="button" value="Next"/> <input type="button" value="CC"/></p>
<p><b>Frequently Asked Questions</b></p>	 <p><b>Employers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canada Summer Jobs</li> <li>• Canada Business: Services for Entrepreneurs</li> <li>• Work-Sharing</li> <li>&gt; See all for Employers</li> </ul>	<p><b>Features</b></p>  <p>Changes to the Canada Pension Plan</p> <p><input type="button" value="Play"/> <input type="button" value="Previous"/> <input type="button" value="Next"/></p>
<p><b>Publications and Reports</b></p>	 <p><b>Families and Children</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canada Child Tax Benefit (CCTB)</li> <li>• Employment Insurance (EI) Maternity and Parental Benefits</li> <li>• Universal Child Care</li> <li>&gt; See all for Families and Children</li> </ul>	<p>Canadian Pension Plan</p> <p>Apprenticeship Grants - Canada's Economic Action Plan</p> <p>Getting a Better Job</p> <p>Employment Insurance for Self-employed Workers</p> <p><a href="#">&gt; More Features</a></p>
<p><b>Funding Programs</b></p>	 <p><b>Newcomers to Canada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Citizenship Program</li> <li>• Temporary Resident Visa</li> <li>• Permanent Resident (PR) Card</li> <li>&gt; See all for Newcomers to Canada</li> </ul>	<p><a href="#">&gt; More Features</a></p>
<p><b>Newsroom</b></p>	 <p><b>People with Disabilities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canada Pension Plan (CPP) Disability Benefits</li> <li>• Opportunities Fund</li> <li>• Residential Rehabilitation Assistance</li> <li>&gt; See all for People with Disabilities</li> </ul>	<p><b>Other Useful Sites</b></p>  <p>Weather</p> <p>Taxes: Individuals</p> <p>Consumer Information</p> <p>Tourism: Explore Canada</p> <p>National Parks</p> <p>Public Safety</p> <p>Provinces and Territories</p> <p><a href="#">&gt; More Useful Sites</a></p>
<p><b>Your Comments Matter!</b></p>	 <p><b>Seniors</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Old Age Security (OAS) Pension</li> <li>• Canada Pension Plan (CPP) Retirement</li> <li>• Guaranteed Income Supplement (GIS)</li> <li>&gt; See all for Seniors</li> </ul>	<p><a href="#">&gt; More Features</a></p>
<p><b>Page Tools</b></p> <p>Read to Me</p>	 <p><b>Service Delivery Partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnership and Funding</li> <li>&gt; See all for Service Delivery Partners</li> </ul>	<p><a href="#">&gt; More Features</a></p>
<p><b>Accessibility Help</b></p> <p>Accessibility</p> <p>Features Statement</p> <p>Features Statement</p> <p>Increasing Text Size</p> <p>Client-side CSS for enhancing accessibility</p>	 <p><b>Veterans</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disability Pensions</li> <li>• Veterans Independence Program</li> <li>• War Veterans Allowance</li> <li>&gt; See all for Veterans</li> </ul>	<p><a href="#">&gt; More Features</a></p>
<p>Proactive Disclosure</p>	 <p><b>Youth and Students</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Federal Student Work Experience Program (FSWEP)</li> <li>• Student Loans</li> <li>&gt; See all for Youth and Students</li> </ul>	<p><a href="#">&gt; More Features</a></p>

Imagen 2. Home de Service Canada

Así como se centran en el ciudadano, del mismo modo organizan la entrega de servicios para el emprendedor /empresa. Ahora no es la “Historia de Marta” sino el “Negocio de Marta”.

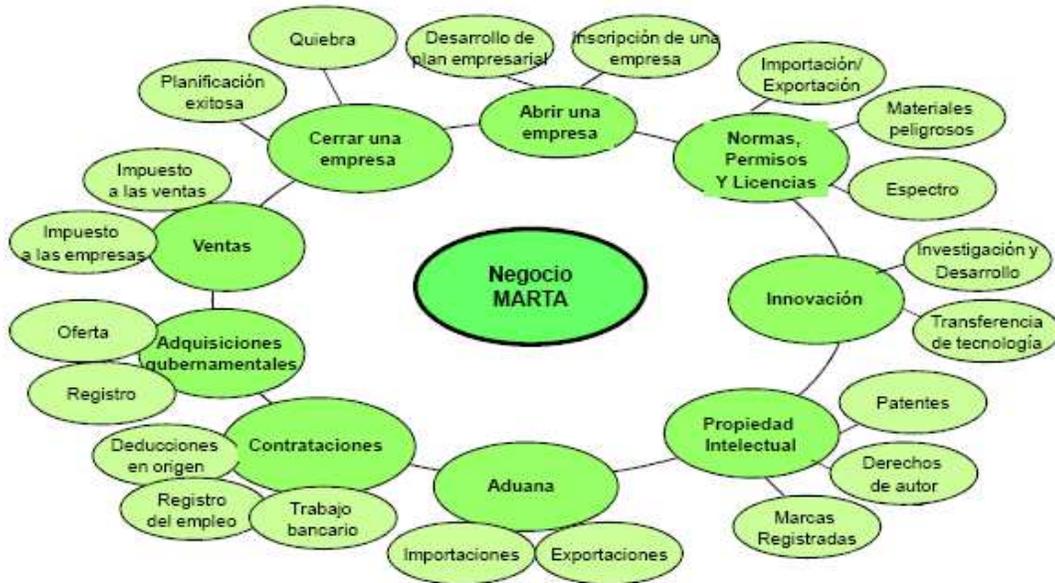


Gráfico 6. Imagen extraída de Crozier (2010,13)

En la Web, esa organización se traduce en la siguiente *Home*.





Imagen 3. Home de <http://www.canadabusiness.ca/eng>

Existe, la Plataforma provincial *BizPal* para los emprendedores que integra los 3 niveles de gobierno. Allí se concentran los trámites de creación de empresas online, licencias, etc., de todos los niveles y jurisdicciones. Es el ejemplo de integración más desarrollado. Obviamente, está contenido en el sitio anterior (*Business Canada*)

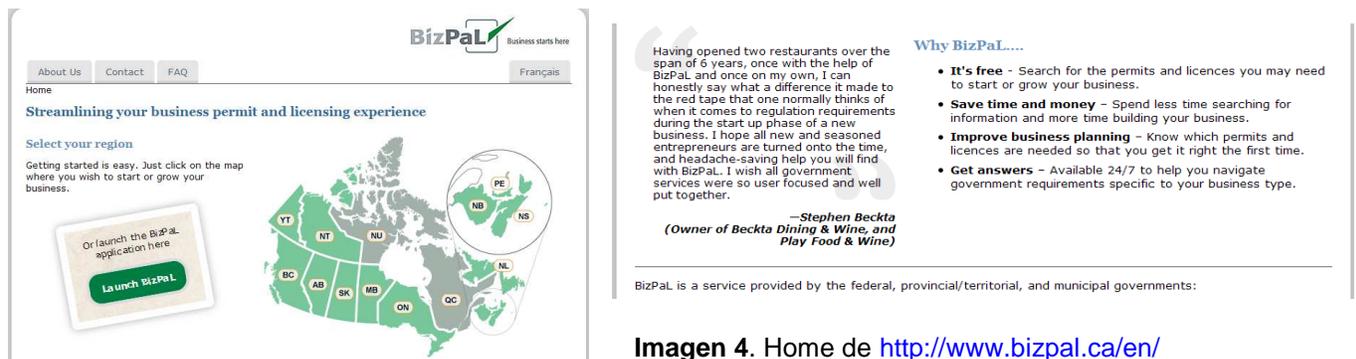


Imagen 4. Home de <http://www.bizpal.ca/en/>

¿Cómo se fue preparando a los empleados para implementar este modelo? SC tuvo que apuntalar fuertemente al *front-line* para que estuvieran en condiciones de dar servicios de excelencia, de igual calidad, por cualquiera de los canales seleccionados por el ciudadano. Esto significaba que, internamente, debía existir un *Back Office* integrado con estándares muy claros y una gestión afilada de la información. La pretensión era poder satisfacer cada requerimiento desde la primera consulta. Para ello se debía profesionalizar la primera línea, entrenarla y recategorizarla. Más adelante se verá esto en detalle (punto 2.4.5.).

## 4. La multicanalidad en *Service Canada*

### 4.1. Canal presencial

#### Modelo de entrega presencial de servicios



**Gráfico 7.** Extraído de Fisher y Thompson (2010)

#### Explicación del gráfico

El "Accessing an In-Person Point of Service", es el punto de acceso a la atención personal. En la *Welcome Zone* los empleados identifican las necesidades inmediatas del ciudadano y facilitan el acceso a un abanico de beneficios y servicios aún no requeridos. La *Self-Help Zone* es la zona de auto ayuda donde se les provee a los ciudadanos de herramientas para hacer sus transacciones vía telefónica o electrónicamente, por sí mismos o con asistencia de empleados. La *Citizen Service Zone* es donde los ciudadanos reciben servicios personalizados de programas, beneficios y servicios dados por el gobierno federal. La *Non-Public Zone*: es la zona de formación de los empleados para ir mejorando su desempeño para la entrega de servicios en forma personal. Finalmente, la *Leaving the SCC*, es donde el ciudadano deja una tarjeta de comentarios sobre su grado de satisfacción acerca de los servicios recibidos.

### **Front Office de la atención presencial**

Para este canal contamos con Michèle Jodouin como entrevistada, responsable de la atención presencial de SC<sup>10</sup>. Ella explica el valor diferencial de este tipo de atención: *La mayoría busca la información en la Web porque es el canal informativo por excelencia. Si no la encuentran, usan los otros canales. Sin embargo, el canal presencial presenta una característica peculiar. Es donde deben hacerse las transacciones con acreditación de la identidad mediante. Tal es el caso del trámite para obtener documentación para un recién nacido. Por otra parte, la atención presencial es insustituible en zonas rurales y remotas; en poblaciones aborígenes o comunidades de idiomas minoritarios, dadas sus dificultades para acceder o comprender el resto de los canales.*

SC tiene un plan para duplicar sus puntos de presencia de servicio de difusión a través de actividades de extensión y con apoyo de asociados comunitarios, lo que le permitirá facilitar el acceso a muchas comunidades remotas y rurales que estaban siendo insuficientemente atendidas por el gobierno. Ya se disponen de 600 puntos de acceso en todo Canadá y cualquier ciudadano puede acceder a un punto de servicio de SC dentro de los 50 km. de su residencia.

Estos nuevos puntos sirven a las poblaciones aborígenes, a jóvenes y a las comunidades de idiomas oficiales minoritarios. Los servicios de extensión también se han ampliado en los centros urbanos donde, por ejemplo, las personas en hogares de ancianos u hospitales pueden tener dificultades para acceder a la gama completa de servicios.

Utilizan Servicios Móviles en pequeños ómnibus que los acerca a lugares remotos y a

<sup>10</sup> Michèle Jodouin se desempeña como Directora de *Strategies and Policy*.

comunidades específicas conforme a una agenda pre-estructurada.

Algunas de las reglas / estándares de atención presencial son las que siguen: El ciudadano no tiene que concertar una cita previa. Se atiende a la gente a medida que va llegando. Comenta nuestra entrevistada:

*Primero debemos indagar y registrar las necesidades y requerimientos del concurrente, y ubicarlo en el segmento de audiencia correspondiente. Nosotros estamos constantemente agrupando servicios conforme a audiencias específicas, identificadas por lo que llamamos “client segmentation”. Inmediatamente, tratamos de resolver el pedido si se trata de un asunto general o usual. En ese sentido, nuestro personal es generalista. Si se trata de un asunto complejo, se hace la derivación en el momento, por la Web, en el 1-800 CANADA o por el Call Center específico del departamento correspondiente.*

*Nuestra obligación es, además, ofrecerle al concurrente información sobre el resto de los servicios que integran el “paquete” conforme a su segmento. Es decir, debemos agregar un plus de información sobre servicios y programas conexos. Luego relevamos el nivel de satisfacción de cada persona atendida.*

*Ahora vayamos a la derivación de un caso complejo. El empleado a cargo llama al 1-800-CANADA o al Call Center de la División específica. Apuntamos a que esto no sea necesario porque toda la información debería estar disponible en la Web. Se utiliza, además, un “Cross Channel Telephone Support”, donde se accede a la información sobre el número de teléfono necesario para satisfacer el requerimiento. El principio que nos rige es que debemos compartir y mejorar las herramientas y trabajar consistentemente en conjunto.*

### **Back Office de la atención presencial**

Sigue diciéndonos Michèle:

*Para que los empleados puedan llegar a la información, tenemos herramientas del Information Management (IM) que cruzan todos los canales. La información aún se maneja separadamente en cada canal y luego se junta. La misma puede ser usada por diferentes canales o propósitos. Apuntamos a que el IM gestione la información de una manera más integrada a través de su propio Data Base.*

*Actualmente nos encontramos en una primera etapa de integración. Empezamos con un Common Dashboard (Tablero de instrumentos) y utilizamos sistemas métricos de información. Pretendemos avanzar hacia un Data Analytic común y metadatos compartidos. También queremos desarrollar herramientas de seguimiento de los contactos con los ciudadanos a través de los distintos canales.*

Mostramos, en la página siguiente, el “Common Dashboard” correspondiente a la semana del 19 al 25 de setiembre, 2010.

POINTS OF SERVICE (August 2010)



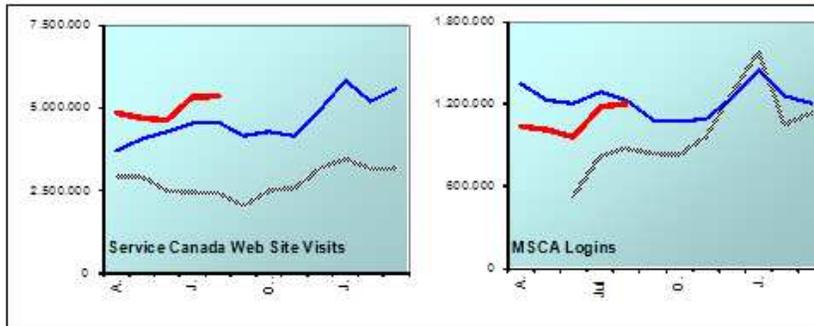
Number of bilingual Service Canada Centres 136

Web Video Tutorials		This Week	Chg From Prev Week	Agosto	Chg From Prev Month
Video Downloads	Welcome	366	+7,6%	1.498	-17,7%
	MSCA	911	-37,0%	6.268	-11,5%
	Applying for EI	2.286	-2,0%	2.015	-28,9%
	EI Rights	112	-4,3%	506	-13,9%
	Special Benefits	225	-4,7%	1.046	+6,5%
	Completing Your EI Reports	1.632	-8,3%	7.707	-33,7%
	Looking for a Job	1.208	+7,3%	4.751	+3,6%
	Training and Development	108	-3,6%	500	+13,6%
	Labour Market Information	123	+17,1%	365	-20,3%
	<b>Dashboard / Tableau de bord</b>				
ROE Web		418	-4,8%	1.596	-3,6%

My Service Canada Account		This Week	Last Week
Click (% total click-throughs)	View My Records Of Employment	10,7%	10,6%
	View My Important EI Messages	42,6%	43,0%
	View My Payment Information EI	14,3%	14,7%
	View My Current Claim (EI)	16,4%	15,8%
	View My Past Claims (EI)	1,4%	1,5%
	View / Change My Direct Deposit (EI)	1,1%	1,0%
	View / Change My Mailing Address And Phone Number (EI)	0,7%	0,7%
	Complete My EI Report Online	0,8%	0,6%
	Apply For EI Online	0,1%	0,1%
	EI Publications	0,0%	0,0%
	Appeal An EI Decision	0,0%	0,0%
	Find A job Using Job Bank	0,1%	0,1%
	Complete Additional EI Forms	0,0%	0,1%
	Mistakes Can Happen	0,3%	0,3%
	Change Or View My Self Employment Agreement Status	0,3%	0,3%
	View My Tax Slip	2,2%	2,2%
	View My Payment Information (Pension)	3,6%	3,6%
	View Change My Payment Destination (Pension)	0,3%	0,3%
	View Change My Address (Pension)	0,3%	0,3%
	View Change My Telephone Number (Pension)	0,1%	0,1%
View My CPP Contributions	2,4%	2,4%	
Estimate My CPP Benefit	2,1%	2,2%	
Apply For My CPP Retirement Pension	0,0%	0,0%	
Call: 1 800 O-Canada Program Activity	174	149	
Visit: Assisted Requests	NA	NA	

Imagen 5. Imagen izquierda del *Common Dashboard* (Excel entregado por Jodouin)

**Week of Septiembre 19 to Septiembre 25, 2010**



**SERVICE CHANNEL SUMMARY**

	Week of Sep 19 to Sep 25	Chg from Prev. Week	YTD Agosto 2010-2011	YTD Agosto 2009-2010
<b>WEB CHANNEL (Click)</b>				
Service Canada Website Visits	1,224,421	-1,5%	24,789,463	21,063,652
Canada Site Visits	271,912	+1,9%	5,962,656	6,791,232
Publiservice Visits	61,559	+0,4%	1,338,929	1,504,079
Service Canada INTRAnet Visits	172,028	-1,1%	3,786,823	4,042,134
MSCA Logins	254,436	-2,9%	5,407,243	6,295,734
<b>PHONE CHANNEL (Call)</b>				
1 800 O-Canada Service Level	93%	0,0%	93%	86%
1 800 O-Canada Calls Answered	30,383	-1,1%	752,216	832,297
Customized Info Services Calls Answered	6,079	+0,1%	166,275	180,319
Canada Site E-mails	452	+7,6%	9,846	10,328
<b>IN-PERSON CHANNEL (Visit)</b>				
Assisted Clients	NA	NA	2,691,565	3,002,362
Citizen Access Workstation (CAWS) Sessions	NA	NA	1,019,771	1,187,061

**FOUNDATIONAL PROGRAMS**

<b>Employment Insurance</b>				
Click: Program Landing Page Views	79,120	-5,4%	1,833,419	2,628,310
Call: 1 800 O-Canada Program Activity	5,270	-7,0%	108,897	122,944
Visit: Assisted Requests	NA	NA	278,298	302,079
CAWS Requests	NA	NA	135,944	138,923
<b>Canada Pension Plan/Old Age Security</b>				
Click: Landing Page Views (CPP Retirement)	15,761	+6,4%	349,345	303,902
Landing Page Views (OAS)	13,489	+12,6%	292,482	251,322
Call: 1 800 O-Canada Program Activity	2,718	-4,2%	88,574	65,073
Visit: Assisted Requests (CPP)	NA	NA	219,160	182,014
Assisted Requests (OAS)	NA	NA	489,692	385,032
Assisted Requests (CPP+OAS)	NA	NA	708,852	567,046
CAWS Requests (CPP)	NA	NA	3,210	6,111
CAWS Requests (OAS)	NA	NA	86	4,566
CAWS Requests (CPP+OAS)	NA	NA	3,296	10,677
<b>Social Insurance Number</b>				
Click: Program Landing Page Views	30,553	-1,3%	671,357	672,317
Call: 1 800 O-Canada Program Activity	2,106	-0,5%	45,780	45,551
Visit: Assisted Requests	NA	NA	635,927	606,254

NA= Not available

**Notes and Definitions:**

**Phone Notes:**

- Service Level: 1-800 O-Canada & Customized Information Services = calls answered within 18 seconds
- Customized: Customized Information Services (answers calls and e-mails on behalf of other government departments on a cost-rec)
- Program Activity: Number of enquiries on EI, CPP/OAS or SIN programs (etc.) More than one program may be requested per call.

**In-Person Notes:**

Reliable weekly data are not available at this time. Weekly data will be reported once the In-Person Client Management, Tracking and A week is measured from Sunday to Saturday across all channels

**Imagen 6.** Imagen izquierda del *Common Dashboard* (Excel entregado por Jodouin)

Nuestra entrevistada agrega respecto a los estándares internos, esta vez en la entrevista realizada en el Boletín OEA:

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

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

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

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

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

*Usamos un “Knowledge Portal” que nos sirve de espacio de consulta. A través de él interactuamos con todas las otras ramas de SC. Así vamos logrando un feedback de las iniciativas de estandarización. Además, se van identificando mejores prácticas y estableciendo los modelos y patrones para nosotros, en principio, y para las otras organizaciones partners que encarguen la entrega de sus servicios a SC, después.*

*Para la atención presencial hemos desarrollado el “National Consistence Services”, que es lo que permite dar consistencia a nuestro servicio. Por ejemplo, respecto a la accesibilidad, concluimos que muchos de nuestros usuarios quieren ser atendidos a la hora del almuerzo porque es su tiempo libre. Esto nos llevó a acordar una pauta conjunta de horario de atención sin interrupciones (de 8,30 a 16 hs) con un sistema de rotación interna, lo que fue muy sencillo de implementar. El problema de la aplicación de los estándares emerge cuando las condiciones son diversas. En algunas de nuestras oficinas había solo tres empleados y en otra, 24. Este es un ejemplo que provocó un proceso de consulta. En estos casos los*

*sindicatos tienen mucho que decir y son parte de las decisiones. El clima general es de colaboración y de consideración por las opiniones diversas de todo el personal.*

Más adelante se le pregunta cómo se reconoce el cumplimiento de los estándares (Boletín OEA):

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

La última pregunta remite a si los estándares son obligatorios o no para las organizaciones asociadas. La respuesta es la siguiente:

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

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

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

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

## 4.2. Canal Web

### Modelo de atención por el canal Web

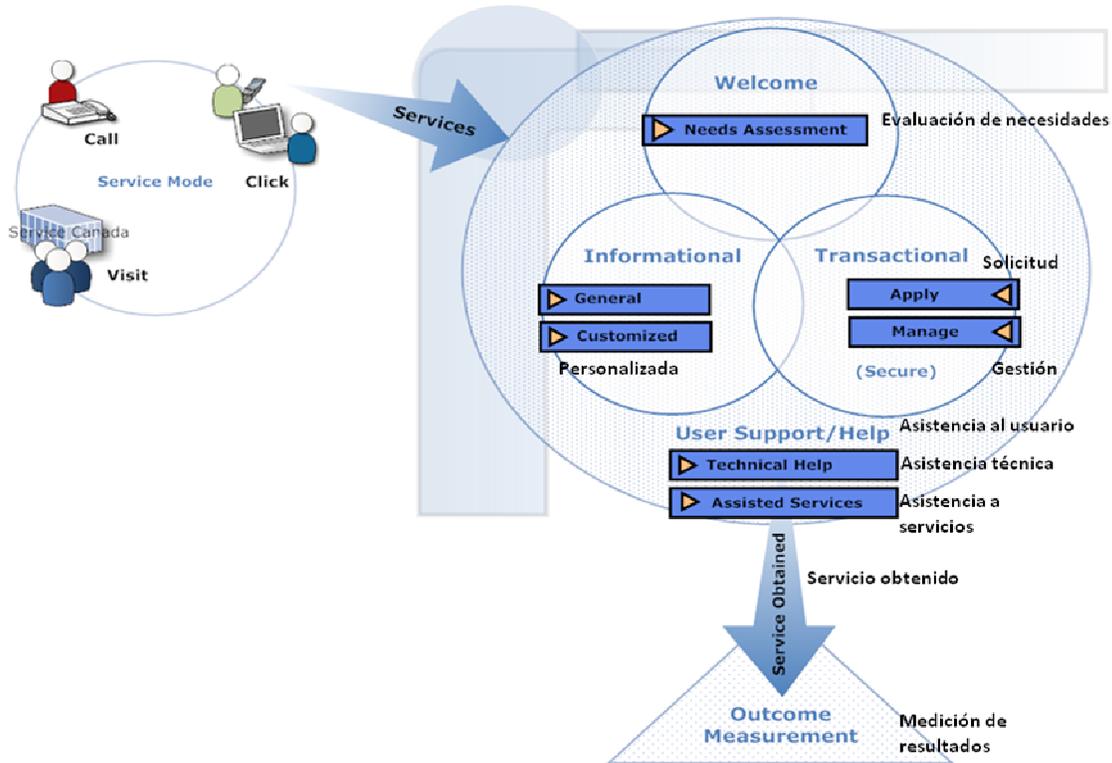


Gráfico 8: Extraído de Fisher, C y Thompson, D. (2010)

Puede observarse que, desde la bienvenida, y al igual que los otros canales, se evalúan las necesidades que presenta el ciudadano. En la Web encuentran información general y personalizada. En lo transaccional se reciben los formularios y se los gestiona, en un ambiente seguro.

Todas las esferas indicadas en el modelo incluyen un sistema de ayuda, también tecnológica. El resultado de estas interacciones y transacciones es mensurado, como se ve en el triángulo final.

### Front office del canal Web

La entrada principal es el Portal de Canadá (<http://canada.gc.ca/home.html>) y, por él se accede a una serie de otros sitios Web, en el que está incluido *Service Canada* (ver las relaciones en imágenes siguientes)



"Canada Site Today"

- Services
- Service Canada
- Canada Business
- Canada International
- Resource Centre

Imagen 7. Extraído de ICM, 2010, p. 9

The Canada Site offers:

- Even more accessible content and navigation;
- Even more client-centric options;
- Even more information, services and initiatives (Our Governance, Services, Resource Centre, Features, Popular Services);
- Consultation Portal.

**Our Governance**

- Governor General
- Prime Minister
- Parliament
- Supreme Court
- Government News
- About Government

**Resource Centre**

- Contact Your Government
- Contact Your MP
- Departments and Agencies
- A to Z Index
- On-line Forms and Services
- Frequently Asked Questions
- What's New
- Publications and Reports
- About Canada
- Provinces and Territories

**Stay In Touch**

- RSS News Feeds
- Mobile Wireless Portal
- Tell Us What You Think

**Accessibility Help**

- Accessibility Features Statement
- Increasing Text Size
- Client-side CSS for enhancing accessibility

---

**Popular Services**

- Weather Conditions
- Jobs
- Employment Insurance
- Taxes
- Social Insurance Number
- Starting a Business
- Replacing Personal Documents

Government of Canada / Gouvernement du Canada

**Consulting With Canadians**  
www.consultingcanadians.gc.ca

Home | Contact Us | Help | Search | canada.gc.ca

**Welcome**

Welcome to the Consulting With Canadians site!

The Government of Canada is committed to finding new and innovative ways to consult with, and engage Canadians.

Consulting With Canadians provides you with single-window access to a list of consultations from selected government departments and agencies.

Look at some of the consultations in progress and get involved.

We would like your feedback regarding this site. Please take a few minutes to complete a brief [User Survey](#). Your views are important to us and will be considered in assessing the value of this site to Canadians.

Please feel free to submit any additional comments regarding this site that might allow us to serve you better.

**Related Links**

- What's New
- About This Site
- Frequently Asked Questions
- User Survey
- Login

**Other Related Links**

- Canada Gazette
- Parliamentary Standing Committees

Imagen 8: Extraído de ICM, 2010, p. 10

Un desarrollo importante, ya adelantado en un punto anterior (etapa de personalización), es el desarrollo de *My Service Canada Account*, bajo la responsabilidad de SC.



**Imagen 9.** Imagen de la entrada *My Service Canada*

Cada ciudadano puede tener su propio Portal, con seguridad garantizada, donde realiza transacciones y ve su historial de pagos. Además, puede recibir notificaciones, cambiar su domicilio y/o teléfono, entre otras facilidades. Se le ofrecen otros servicios que, proactivamente, el gobierno considera que pueden serle útiles.

Como ya se dijo SC es incremental. En esta etapa, SC está centrado en servicios para individuos. Se pueden realizar transacciones para 6 servicios: impuestos respecto a pensiones, declaraciones de contribuyentes respecto a pensiones, OAS (*Online Account Services*), Seguros de empleo, Seguro de empleo para trabajadores autónomos y *My Service Canada Account*.

La apariencia de este Sitio Web ya se ha incluido algunas páginas atrás. Nos remitimos a esa imagen o, en su defecto, pueden entrar al [www.servicecanada.gc.ca](http://www.servicecanada.gc.ca) Además SC es responsable de la gestión de los siguientes sitios Web:

- <http://news.gc.ca/web/index-eng.do> Noticias del Gobierno
- [www.canada.gc.ca](http://www.canada.gc.ca) : Portal de entrada al país

- <http://www.pwd-online.ca/pwdhome.jsp?&lang=en> para personas con discapacidades donde se les asegura el acceso a la información, programas y servicios.
- [www.seniors.gc.ca](http://www.seniors.gc.ca) para el segmento de tercera edad.
- [www.canadabenefits.gc.ca](http://www.canadabenefits.gc.ca): con todos los beneficios federales y provinciales pasibles de ser recibidos.
- [www.consultingcanadians.gc.ca](http://www.consultingcanadians.gc.ca) donde se accede a toda la información histórica de consultas realizadas por el gobierno canadiense. También incluyen las aún pendientes.
- [http://publiservice.gc.ca/menu\\_e.html](http://publiservice.gc.ca/menu_e.html) : es la Intranet para todos los empleados del gobierno federal, la que no es accesible por Internet.
- <http://servicecanada.pry> Es la Intranet de *Service Canada*, no accesible por Internet.
- [www.wap.gc.ca](http://www.wap.gc.ca) Portal del *Mobile Canada*, no accesible por Internet.

### Back Office del canal Web

A continuación mostraremos los cambios en el Proceso de publicación en el canal Web en SC

### Diagrama de flujo y actividades del proceso de publicación para el canal web SC

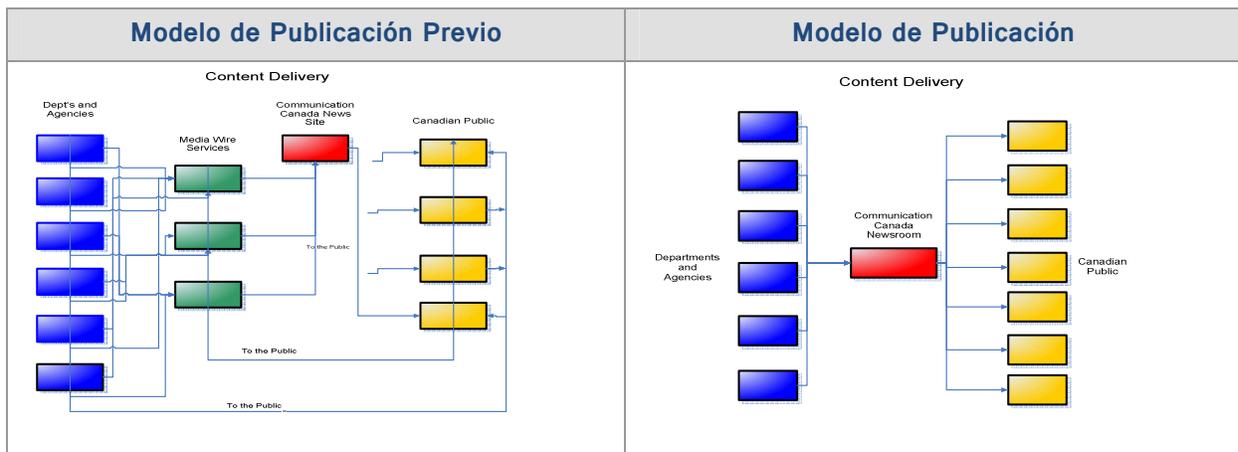


Gráfico 9. Extraído de ICM, 2010,15. (Ver con el Zoom)

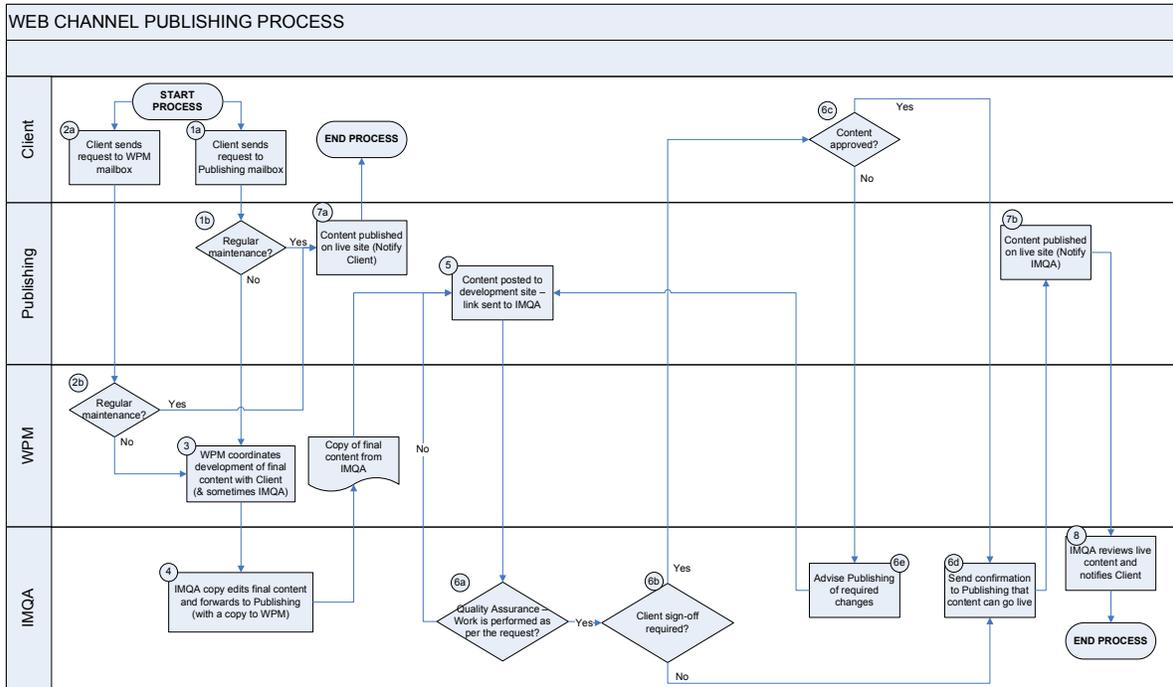


Gráfico 10 cedida por un entrevistado,2010

Aclaraciones sobre algunos términos usados en el diagrama:

Equipo WPM: *Web Product Management* (Equipo de Gestión del Producto Web)

Equipo IMQA: *Information Management Quality Assurance* (Seguridad en la Calidad de la Gestión de la Información)

*Regular maintenance* (Mantenimiento normal)

(6a) *Quality Assurance*: (Seguridad en la calidad) El trabajo se realiza de acuerdo a la solicitud

(6b) ¿La aprobación del cliente ha sido requerida? Y así sigue...

En el *Back Office* de este canal se han detectado algunos problemas y planteado soluciones, las que pueden ser de utilidad para analizar procesos similares. Surgieron dos temas:

- Se determinó que la mayoría de los problemas de comunicación pueden ser abordados educando al staff a cargo del proceso y animando a los equipos a trabajar colaborativamente para abordar los problemas no estandarizados. La conducción debe esforzarse para estandarizar el proceso de publicación y reducir, en lo posible, el número de excepciones al flujo del proceso estándar.
- El actual proceso se podría beneficiar mediante una mejora en algunas áreas específicas que tienen las siguientes dificultades:
  - Falta de recursos relacionados con la Gestión de la Información y Control de Calidad
  - Demasiados puntos de contacto de clientes para iniciar el trabajo de publicación. Se recomienda un único buzón como punto inicial del contacto (ver comparación de procesos, Gráfico 9).
  - Capacidad limitada para seguimiento de las solicitudes e información sobre las

métricas. En la actualidad, cada equipo emplea su propio sistema interno para el seguimiento de solicitudes de publicación. En general se reconoce que sería beneficiosa la adopción de un sistema de solicitudes de seguimiento electrónico que incluya a todo el universo de equipos a cargo.

- Comunicación inconsecuente con el cliente. Debe estandarizarse. Y siguen los puntos.

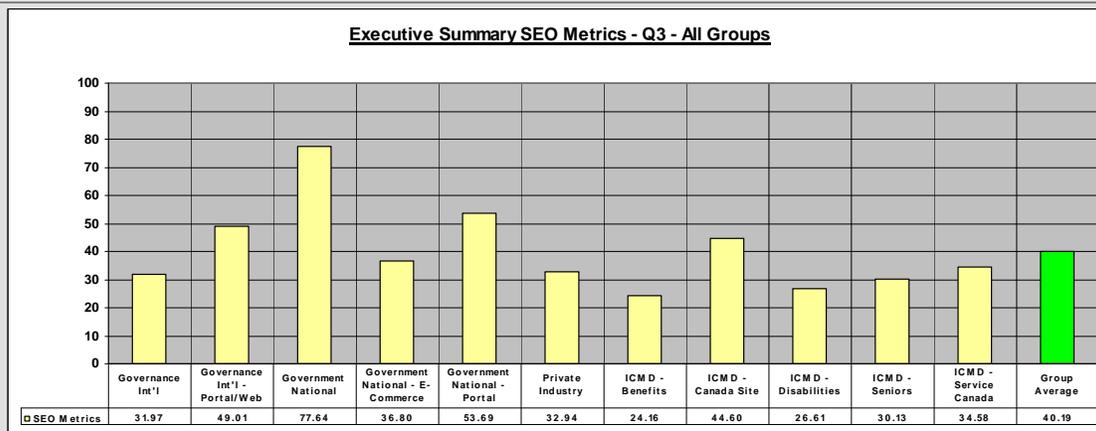
### Monitoreo de los Sitios Web<sup>11</sup>

La información que obtienen, a través del monitoreo, la logran con base en más de 100 medidas, recogidas en 9 categorías de información y 11 grupos de sitios. Cada categoría es medida por varias preguntas. Los criterios de estas preguntas irán apareciendo, pero no se avanzará en el detalle de las preguntas. Las únicas categorías que no se dan en detalle son las número 1 y 2, sombreadas en gris en la columna de la izquierda del cuadro que veremos a continuación.

Categorías usadas	Nombre de la home principal	No de sitios
1. Información general del sitio	<i>Governance International</i>	9
2. Información tecnológica	<i>Governance International - Portal/Web</i>	6
3. SEO ( <i>Search Engine Optimization</i> ) información métrica	<i>Government National</i>	14
4. <i>Look and Feel</i> (Apariencia)	<i>Government National - E-Commerce/transactional</i>	10
5. Usabilidad	<i>Government National - Portal</i>	8
6. Características Web 2.0	<i>Government National - Portal</i>	11
7. Buscador	<i>Private Industry</i>	1
8. Apoyos y contactos	<i>ICMD - Benefits</i>	1
9. Accesibilidad y performance	<i>ICMD - Canada Site</i>	1
	<i>ICMD - Disabilities</i>	1
	<i>ICMD - Seniors</i>	1
	<i>ICMD - Service Canada</i>	1

**Tabla 3.** Channel Intelligence and Innovation, 2010

**Categoría 3**\_SEO (*Search Engine Optimization*) información métrica. Gráfico siguiente:

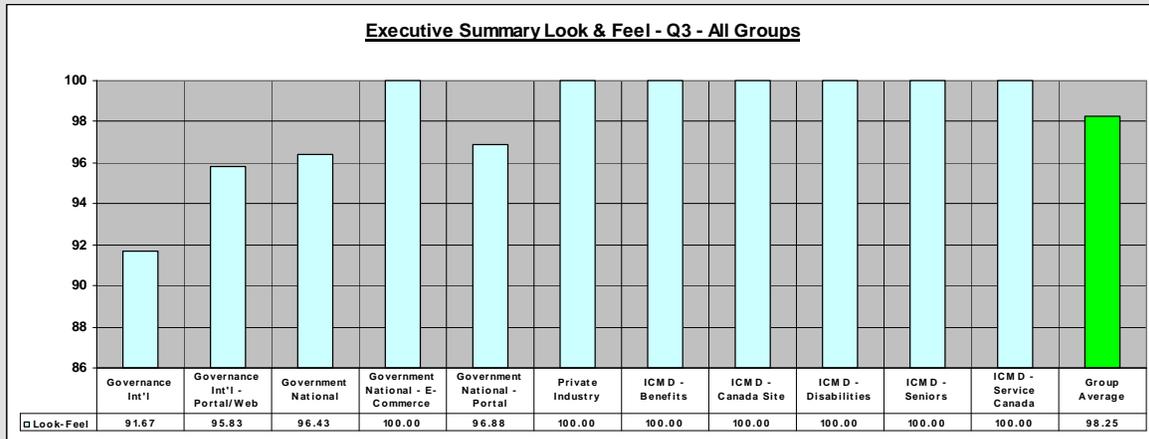


<sup>11</sup> El texto de referencia sigue siendo *Channel Intelligence and Innovation* (2010)

Consiste en medir el éxito de las posiciones de las páginas conforme a los resultados del motor de búsqueda de páginas, lo que apunta a la optimización de motores de búsqueda, mejoramiento del ranking en los resultados de búsqueda, en el *Link Score*, en el ranking de cada página y números de enlaces

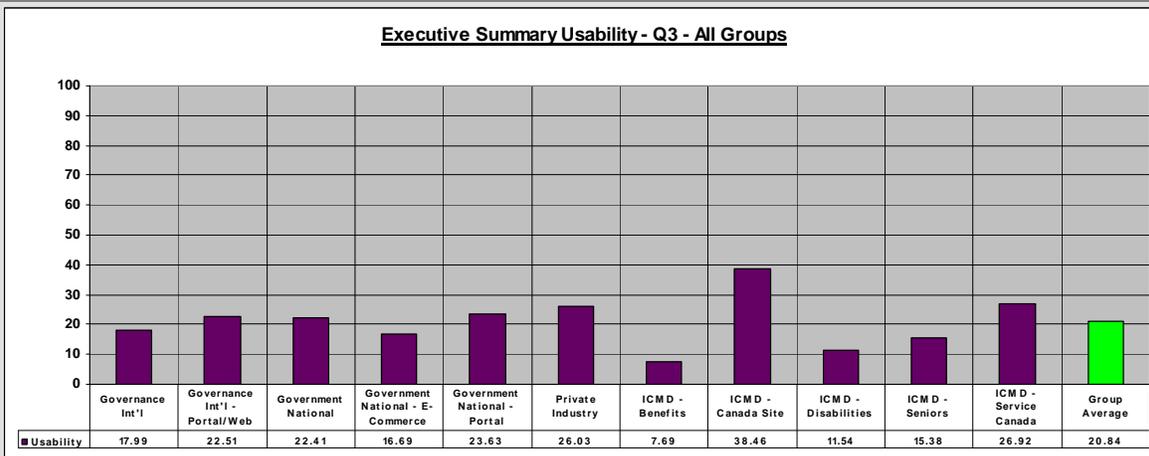
Criterios de medición: *Google Page Rank*; el *Google Index score*; el *Yahoo Link score*; el *Bing Index score* y, finalmente, por la cantidad de links internos y externos.

**Categoría 4: Look and Feel (Apariencia):** Como se verá en el cuadro siguiente, la mayoría de los sitios (98%) cumplen con la Apariencia



Criterios de medición: Presencia de elementos gráficos persistentes (ej: imagen *banner*). Persistencia en la combinación de colores, en el posicionamiento del logo / marca de palabra, en el posicionamiento del menú principal.

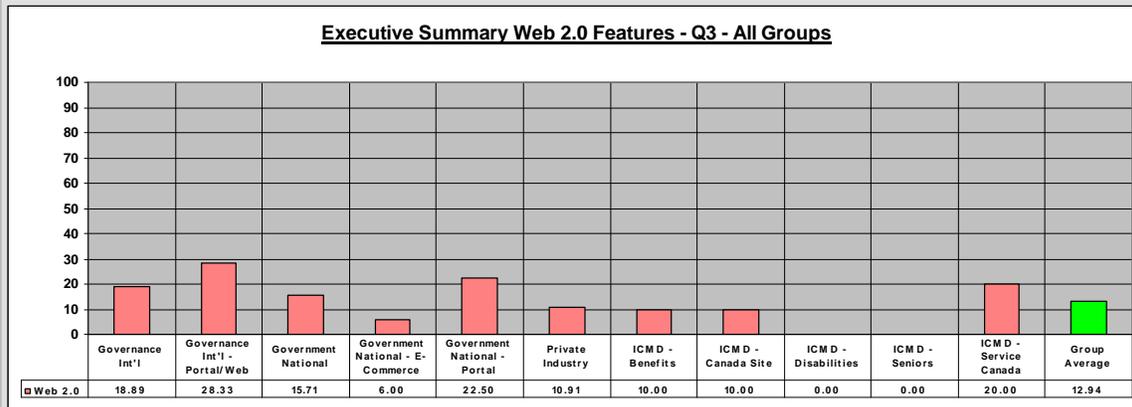
**Categoría 5: Usabilidad.** Ver gráfico siguiente:



Criterios de medición: El sitio debe contar con: Menú de servicios y de productos. Servicios online. Temas populares. Sub-menú. De la A a la Z. Mapa de sitio. Teclas de acceso. Función de cambio de tamaño de texto. Función para modificar el contraste. Solo texto. *Breadcrumbs*. Contenidos en la Home en *Flash* y *JavaScript* como rotador de imagen. Dispositivos móviles y servicios de alerta. Versión para teléfonos móviles. Versión para imprimir. Sistema de clasificación de la página. Capacidad para enviar la página a un amigo. Disponibilidad de las cuentas de usuario (función de

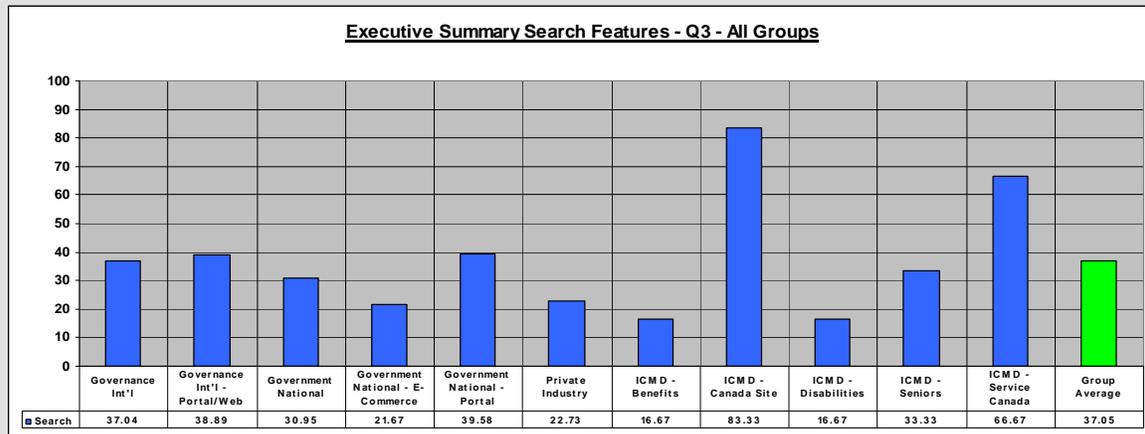
entrada). Transacciones seguras en línea. Bloque de contenidos de noticias en la Home, Contáctenos. Dirección que proporcione alguna idea sobre el sitio. Requerimiento de descarga de Software *plug-in* en la entrada.

**Categoría 6:** Características Web 2.0. Ver gráfico siguiente:



Criterios de medición: Disponibilidad de *RSS feeds*. *Twitter Feed*. Presencia de iconos de *Social Bookmaking*. Presencia de *Blogs*. Disponibilidad de *Webcasts*, *Podcast*, servicio de chateo, servicio de video *chat*, mensaje board, *You Tube*.

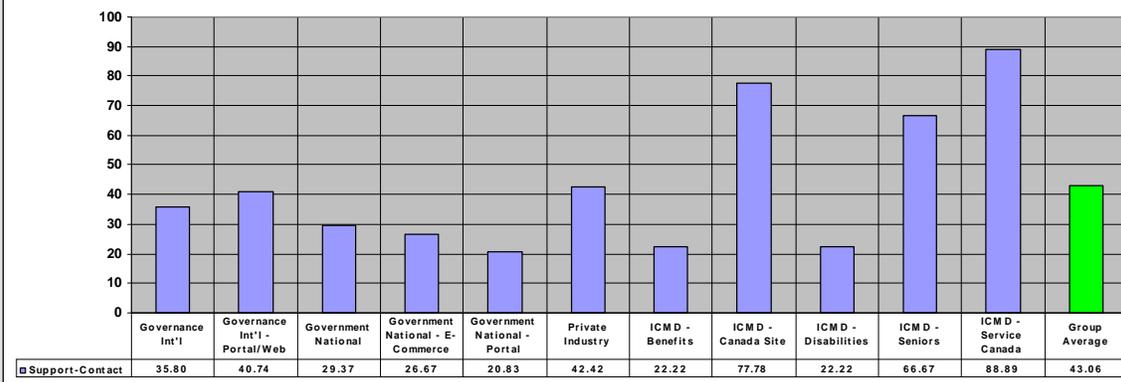
**Categoría 7:** Buscador: El Portal de entrada a Canadá lidera las características de búsqueda, como se ve en el gráfico siguiente



Criterios de medición: Presencia de la función de búsqueda. Opciones de búsqueda avanzadas. Sugerencias de enlaces/resultados. Búsqueda de una página. Campo de búsqueda automática completa. Consejos de búsqueda.

**Categoría 8:** Apoyos y contactos

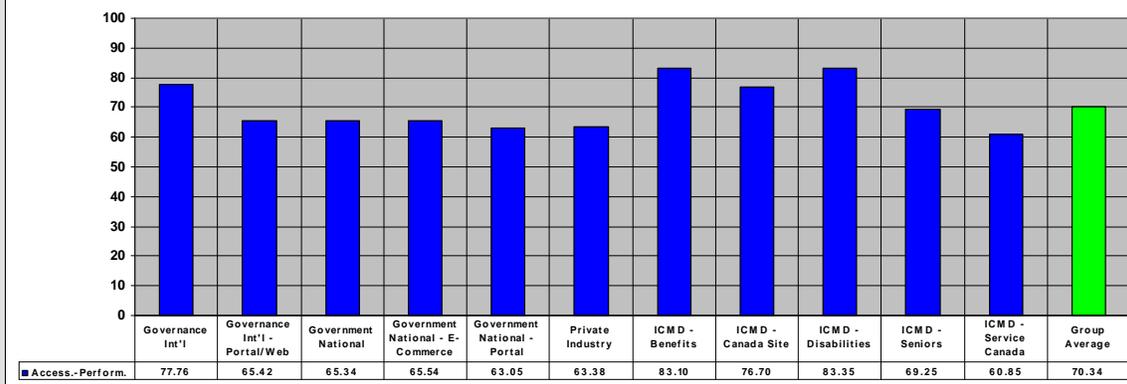
**Executive Summary Support & Contact - Q3 - All Groups**



Criterios de medición: Provisión de números de teléfonos locales, de un 1-800, número para los sordos: TTY. Número de fax. Presencia de un formulario de feedback online. Provisión de dirección por e mail. Mención del contacto responsable y plazos para la respuesta. Provisión de información de correo (dirección, código postal, etc.). Disponibilidad de atención presencial. Disponibilidad de una consulta en *voz alta-Lee para mí*.

**Categoría 9:** Accesibilidad y Performance. Ver gráfico

**Executive Summary Accessibility and Performance - Q3 - All Groups**



Criterios de medición: *AvaW3C WCAG 1 priority 1&2 (AA)* validation. Fallos de luminosidad de contraste. Fallos en la diferencia en el brillo y el color (AERT). Niebla *Gunning*. Lectura rápida *Flesch*, Grado de *Flesh-Kincaid*. Número total de palabras. Número de archivos de hojas de estilo, de archivos *JavaScript*, de imágenes y de imágenes CSS. Tiempo estimado de carga del Módem, del UMTS, de carta T1. Tiempo de carga estimada de 768 DSL. Posibilidad de lectura de la página sin CSS. Existencia de la función de bloqueo con scripts en el navegador. Alternativas para el contenido que no son texto.

**Gráficos reunidos en No. 14.** Channel Intelligence and Innovation, 2010

### 4.3. Canal telefónico: 1-800-CANADA

#### Modelo de atención telefónica

Esta vez es Daniel Tremblay el entrevistado, responsable del canal telefónico<sup>12</sup>. Respecto al modelo él nos ha dicho que:

*La entrega de servicios a través de nuestro servicio telefónico integra uno de los canales contemplados en el Modelo de Integración multicanal. Se trata de un Call Center siempre atendido por personas. No hay respuestas automáticas como suelen ser las habituales en los Call Centers. Por otra parte, sería imposible que pudiéramos automatizar opciones acerca de miles de programas y servicios. Existen Call Centers de organismos específicos que sí lo pueden hacer, dadas sus pocas alternativas de comunicación.*

*Salvo para SC, para el resto de los organismos no es obligatorio su uso. Pero el mismo es requerido dada la calidad y rapidez del servicio. En caso de existir el requerimiento, el mismo debe ser pagado con el presupuesto del organismo requirente.*

*Ofrecemos servicios de consulta general representando a otras organizaciones del gobierno federal.*

*Además de ser canal de entrega de servicios, este modelo ofrece:*

- 1. Servicios personalizados de información:*
  - a. Ofrece soluciones llave en mano de comunicación para las organizaciones del gobierno federal*
  - b. Apoya estrategias de comunicación, que incluyen campañas específicas, servicios a largo plazo, situaciones de urgencia (alimentos, productos peligrosos, etc.)*
  - c. Participa en el modelado, lanzamiento y la entrega constante de la componente de teléfono de nuevas ofertas de servicio Service Canada.*
- 2. Servicios en línea Consulta: proporciona información y apoyo para la navegación del sitio de Canadá a través del correo electrónico y teléfono.*

*Este servicio cumple también otras funciones como el apoyo a la comunicación gubernamental en situaciones de crisis, y es un recurso clave en época de elecciones.*

#### Front Office del canal telefónico

Sus servicios cubren a todo Canadá de 8 a.m. a 8 p.m. El contacto telefónico, al igual que los otros canales, puede ser elegido como el primer punto de contacto para obtener información sobre programas, servicios e iniciativas; también para realizar algunas

---

<sup>12</sup> Daniel Tremblay, *Senior Director, Canada Enquiry Centre*. Sus manifestaciones han sido recogidas a través de una entrevista cara a cara (octubre, 2010) y sus dichos en el Boletín OEA ya comentado.

transacciones básicas como el caso de seguros de empleo.

El estándar de atención es el siguiente: en menos de tres rings (18 segundos) el/ la telefonista debe atender el llamado usando los dos idiomas oficiales. Como en el caso de la atención presencial, debe primeramente evaluar las necesidades del usuario y, luego, contestarle con información veraz y completa. Además debe suministrar el mismo plus de información ya tratado. De ser un usuario que no sabe ni inglés ni francés, existen terceras partes siempre disponibles que pasan a integrar una conversación triangulada usando el idioma propio del consultante. El requerimiento / derivación debe ser resuelto en tres minutos y la información y servicios suministrados deben ser de alta calidad

Cada empleado tiene algunos *breaks* porque es un trabajo muy duro.

### **Back Office del canal telefónico**

Sigue Tremblay:

*Como en el resto de los casos, nuestra pretensión es resolver los requerimientos en la primera llamada. Si no se puede hacerlo, derivamos al departamento experto. Producida esta derivación, la tarea entre nosotros y el derivado es verificar por qué no hemos podido dar la información o servicio directamente nosotros. Esto significa mejorar permanentemente nuestra información y habilidades para ampliar la extensión de los servicios brindados por este canal.*

En su entrevista en el Boletín OEA, y ante la pregunta de dónde residen las bases de datos y cómo se integra la información para prestar los servicios, Tremblay responde:

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

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

*Además, el equipo modifica regularmente el contenido del repositorio para reflejar sucesivos cambios. Los integrantes del equipo monitorean las noticias buscando eventos y temas que puedan afectar la información del repositorio o generar*

*llamadas al 1 800 O-Canadá, y publican inmediatamente un resumen de los anuncios en un informe "The Daily in IMPACT". Finalmente el IMC también modifica o actualiza el repositorio con base en la realimentación provista por los agentes de información. Cuando un agente de información no logra satisfacer plenamente una determinada consulta o petición usando la información disponible en la base de datos, o si detecta una discrepancia en ésta, puede utilizar el mecanismo de realimentación IMPACTO (mediante el Formulario de Petición de Acción) para solicitar la acción requerida al IMC.*

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

*... Se trata de un sistema inteligente que puede relacionar términos. Debe permitir la consulta veloz y su resolución demora un promedio de 4 a 5 minutos. No puede extenderse más ya que las llamadas cuestan (lo paga el gobierno).*

Respecto al training, Daniel Tremblay informó: *El front-line está aprendiendo continuamente y esa es su fuente más directa de capacitación. Ellos deben usar lo que van aprendiendo todo el tiempo. Se consultan mucho entre ellos. Existen supervisores que monitorean la atención.*

Preguntado sobre las características de los repositorios usados para registrar programas, servicios, eventos, iniciativas y contactos, comenta (Boletín OEA):

*El repositorio de 1 800 O-Canada incluye información sobre más de 4 000 programas, servicios, eventos e iniciativas gestionados por más de 180 departamentos, agencias, corporaciones, juntas y consejos, o a través de asociaciones con otros niveles de gobierno y con organizaciones del sector privado. El repositorio también alberga varias decenas de miles de contactos que apoyan la provisión de esos programas y servicios. El mismo está compuesto por datos referidos a programas y servicios, tales como:*

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

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

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

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

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

#### **4. 4. Otras consideraciones del Back Office de Service Canada**

##### **Servicios, Jurisdicciones y niveles**

En el momento de la investigación, SC entregaba más de 70 ofertas de servicios centrados en el cliente, labor que desarrollaba con otros 12 departamentos y agencias de Canadá. Para lograr la integridad multicanal, firma acuerdos intergubernamentales que habilitan compartir datos relacionados con Eventos de Vida. También se han firmado memorandos de entendimiento con sus homólogos provinciales para facilitar aún más el acceso, sin fisuras, a los servicios públicos mediante la vinculación y aprovechamiento de redes de prestación de servicios, también, a nivel local. Se han desarrollado mecanismos de colaboración pan-canadiense para entrega de servicios claves, habilitados a través de una Mesa de *Service Delivery Collaboration* que reúne a los viceministros provenientes de niveles federal-provincial-territorial. Esta mesa sirve como foro para promover debates interjurisdiccionales y la colaboración para la entrega de servicios. En las últimas reuniones se han creado dos áreas de colaboración: gestión de la identidad y autenticación; cultura de servicio y formación.

Un ejemplo de cómo se ha avanzado en acuerdos federales y provinciales es el convenio con la provincia de Ontario para brindar servicios conjuntos de registración electrónica de nacimientos; validación de la partida de nacimientos y la iniciativa de registración de nacimientos para aborígenes.

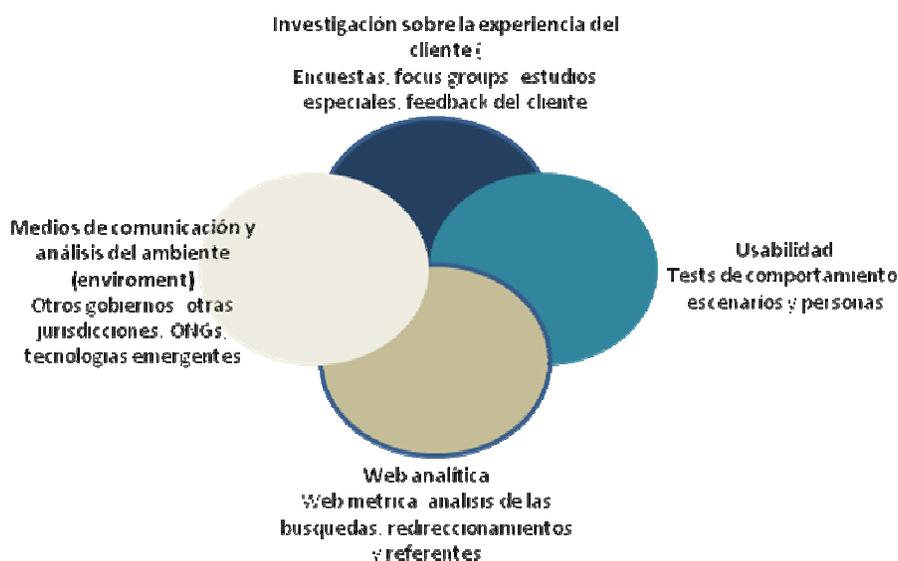
Michèle Jodouin nos comenta que no existe integración entre los distintos niveles (federal –provincial – local) para la entrega de servicios, aunque se va avanzando y con algunas excepciones; tal el caso de los nacimientos. *Las provincias son las competentes para registrar los nacimientos pero hemos acoplado la inscripción en la seguridad social, que es de competencia federal. Estos servicios están agrupados. Lo mismo sucede con algunos Eventos de Vida. Una VU para todos los niveles plantea un cúmulo de dificultades ligadas a compartir información personal. Nosotros lo que intentamos hacer,*

por ahora, es impulsar la integración en el nivel federal.

## Investigaciones, estudios de tendencias y evolución de las prestaciones

SC está avanzando permanentemente en ese este sentido. El organismo a cargo es el *Channel Intelligence and Innovation* (Inteligencia de los Canales e Innovación) (CII)<sup>13</sup>, y es la autoridad encargada para la investigación, análisis y recomendaciones sobre la experiencia online del “cliente”, las tendencias y la evolución de la prestación de servicios en línea. Estos análisis y recomendaciones permiten, en conjunto, tomar decisiones informadas a la alta dirección. También proveen recomendaciones sobre formación.

¿Cómo trabajan? Lo hacen en cuatro áreas, que aparecen en el siguiente gráfico



**Gráfico 12.** *Channel Intelligence and Innovation* (2010)

Tienen 3 equipos internos que se ocupan de los siguientes temas, cuyos productos sirven de insumo para las decisiones estratégicas en todos los niveles<sup>14</sup>:

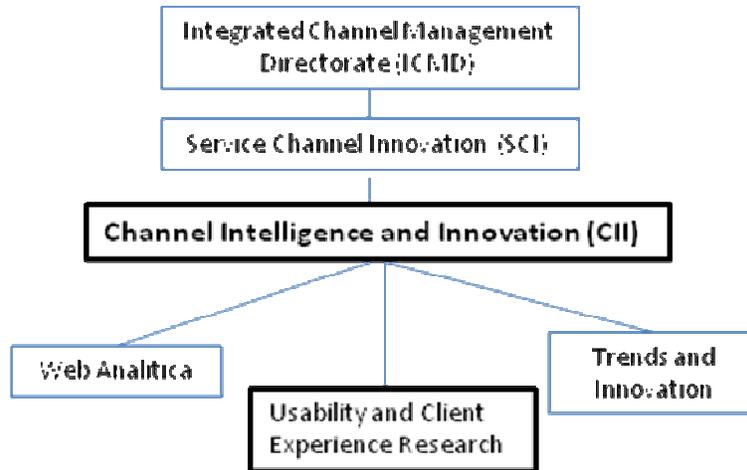
- 1) *Tendencias e innovación (Trends and Innovation)*: investigan y proveen información sobre líneas emergentes de tecnologías online, procesos y técnicas relevantes de uso a través de todos los canales.
- 2) *Usabilidad e investigación sobre la experiencia del cliente (Usability and Client Experience Research)*: proveen información autorizada sobre las experiencias del cliente, expectativas y requerimientos, a través de metodologías como las encuestas, evaluaciones heurísticas y test de usabilidad. A partir de ello realiza recomendaciones para desarrollar la entrega de servicios a través de la multicanalidad.
- 3) *Web Analytics*: el equipo “métrico” provee estadísticas confiables y a tiempo, obtenidas a través del monitoreo y análisis del uso de los sitios Web y de los patrones de comportamiento de los clientes. En función de ello realiza

<sup>13</sup> El texto que sigue tiene como fuente el documento entregado por un funcionario llamado “*Channel Intelligence and Innovation* (2010)”

<sup>14</sup> El texto de referencia sigue siendo *Channel Intelligence and Innovation* (2010)

recomendaciones que permiten el desarrollo de los servicios en línea y también del resto de los canales.

La estructura de inserción del *Channel Intelligence and Innovation* es la siguiente:



**Gráfico 13:** Channel Intelligence and Innovation (2010)

Cuestiones que el *Channel Intelligence and Innovation* puede contestar:

- ¿Cuál es el nivel de conciencia y apropiación? ¿Cómo los usuarios aprenden acerca de sus sitios y cómo obtienen ese aprendizaje?
- ¿Cómo se usan dichos sitios? ¿Cuáles contenidos son los mejor segmentados y presentados? ¿Cuáles servicios deberían ser entregados a los diferentes segmentos (audiencias)?
- ¿Por qué los usuarios ingresan al Sitio? ¿Qué es lo que quieren conseguir? ¿Qué contenidos ellos usan en el Sitio?
- ¿Logran lo que se propusieron al acceder al Sitio? ¿Es útil, usable y accesible? ¿Están satisfechos con su experiencia en el sitio?
- ¿Hay mejores vías para la entrega de servicios? ¿Cuál es el costo relativo y el valor comparado con otros canales? ¿Qué es lo que están haciendo otros gobiernos, jurisdicciones, o industrias? ¿Qué nueva tecnología existe sobre la que podrían estar sacando ventajas?

### **Grupo de trabajo para la Integración Multicanal**

Este grupo celebra reuniones semanales con los representantes de los tres canales. Tienen un plan de desarrollo que comprende tres áreas de actividad:

- 1) Agregación: reunir lo que ya existe.
- 2) Coordinación: Presentar informes sobre la base de definiciones comunes y categorías de medición.
- 3) Integración: Mensurabilidad común a través de herramientas compartidas.

Paralelamente, existe un Foro de consultas semanales relativo a estos temas<sup>15</sup>. Sistemáticamente envían una larga lista de preguntas a los integrantes de SC. La imagen que sigue es sólo una muestra

## FORO DE CONSULTAS SEMANALES ICSEM

• **Questions Week 1 - 27 September to 1 October 2010**

**Q. 1** If you could wave a magic wand and do anything, what new or enhanced service would you provide to improve service for citizens?  
**Mejoramiento del servicio**

**Q. 2** What would you do to improve the citizen service experience across the Web, Telephone and In-Person channels (processes, tools, training, etc.)?  
**Canales: procesos, herramientas, training**

**Q. 3** What suggestions for additions, modifications or deletions would you propose for the ICSEM Vision as presented below?  
**Mejoramiento de la Visión del Modelo**

**VISION**

*Ensure service excellence for Canadians by providing client-centred informational and transactional services that meet their needs through a seamless, responsive and accessible integrated service delivery network that maximizes first-contact resolution for enquiries related to Government of Canada programs, services, benefits and initiatives.*

**Q. 4** What would you add, modify or delete in the objective of the ICSEM as presented below?

Imagen 10. Cedida por los entrevistados,2010

### 4.4.1. Formación para Service Canada

Para dilucidar este aspecto de la experiencia, se conversó con Robert Rochefort, Director del Service Canada, y lo que sigue es lo que ha contado:

*Service Canada College (SCC) fue creado hace 5 años para apoyar, a través de la formación, a Service Canada. Está modelado sobre el concepto de “Corporate University”, adoptado por un número creciente de corporaciones y agendas gubernamentales en Canadá y en el mundo. Este tipo de College da cada vez mayor importancia al aprendizaje continuo en el lugar de trabajo, integrándolo a los asuntos de gestión, lo que es todo un desafío.*

*El principal foco de formación es el cambio cultural de la organización. El modelo de integrar la multicanalidad en la entrega de servicios requiere de un alto compromiso por parte de los empleados y funcionarios con los objetivos de la nueva organización. Asegurar la calidad de la entrega no puede contemplarse sólo desde el aspecto periférico de la transacción (lugar, ahorro de tiempo, etc.); debe enfocarse también en la persona que es la que está dando el servicio; la que debe adoptar una cultura de excelencia en el servicio. También hay que apuntar a*

<sup>15</sup> El foro está contemplado en el ICSEM (*Integrated Channel Service Experience Model*)

*cambios en lo operacional y los procedimientos modificando las prácticas de gestión de recursos humanos y reorganizando la manera en que los servicios son entregados (en sus aspectos internos y externos). Esto significa que la organización debe estar bien posicionada para la entrega según la nueva visión. Esencialmente, las organizaciones deben alinear sus sistemas para que estos no obstaculicen los nuevos esfuerzos para lograr los cambios de culturas necesarios. Con ese fin se desarrollaron nuevos sistemas y una network de entrega de servicios integrados (por las 3 vías ya mencionadas). Para el trabajo interno se creó un nuevo modelo que convoca a nuevas profesiones para organizar el trabajo, con nuevos roles y competencias dentro de posiciones.*

*El modelo comenzó privilegiando el front-line de cada uno de los canales porque las personas a cargo deben estar en condiciones de resolver las cuestiones planteadas en el primer contacto.*

*Las estrategias implementadas fueron las siguientes: SC reconoció como insuficiente la simple reorganización de sus servicios y la reclasificación de sus empleados. Faltaba el compromiso de la gente. Los empleados debían adquirir nuevos comportamientos y los líderes debían institucionalizarlos en el largo plazo. De este modo podían generarse nuevos patrones de conducta para reemplazar a los viejos. Las maneras de lograrlo incluyen: promover un mayor intercambio de información, mayor desarrollo y aprendizaje por parte de los empleados, la distribución más extensiva de las capacidades para la toma de decisiones y mayores recompensas y reconocimientos por el buen desempeño*

*Hubo una decisión central, novedosa y audaz: tomar la entrega de servicio como una profesión. Antes, era pensada como una función de apoyo administrativo. El énfasis estaba puesto exclusivamente en los procesos y en el control. Las mediciones de desempeño eran cuantitativas y no tomaban en cuenta la experiencia de servicio. El declarar que el servicio debe ser una profesión significa un cambio muy fuerte en la manera en que los empleados deben ser gestionados, tratados y empoderados. Como primer paso en la implementación de este nuevo paradigma, SC reclasificó todo su Front-line staff (responsables de la atención primaria), de meros oficinistas a designaciones profesionales.*

*A diferencia de otras formas de encarar el compromiso, nos apartamos de la idea de que debe ponerse foco en los mandos medios antes de entrenar a la línea del front-line y a los altos funcionarios. Se decidió generar una oleada de apoyo a la nueva cultura desde los niveles más bajos hasta los más altos, ya que no hay cambio cultural posible dictado desde las autoridades.*

*También era necesario comprometer a los sectores medios apoyando la generación de líderes, a través de la generación de competencias, habilidades y comportamientos pertinentes. Para ellos se lanzó el Programa Service Leadership and Management Excellence Development Program*

*Consultado sobre los métodos, el entrevistado respondió: El programa promueve la autoconciencia como dispositivo del cambio efectivo usando metodologías que promueven el Insight. La base es trabajar con el componente emocional.*

*Existen programas de formación de todo tipo: generación de Comunidades de*

*Práctica (CoPs) para altos funcionarios, encuentros semanales, desarrollo de Wikis para las CoPs; Action Learning Groups, que nuclea grupos de pares que asisten a un colega que plantea algún problema, Couching Circles, donde se juntan seniors con profesionales jóvenes ingresantes al trabajo (interactúan a la par); encuentros informales, etc. También se dan apoyos a funcionarios muy especializados mediante el concurso de dos expertos (un antiguo empleado ya en retiro y un experto externo) o Sharepoints internos tipo Linkedlin. Un capítulo aparte merece el desarrollo impactante de Second Life para entrenar empleados virtualizando puestos de atención.*

*Usamos evaluaciones psicométricas para conocer el desarrollo profesional. También incorporamos para los sectores medios evaluaciones de 360°, creadas por el gobierno inglés, y que consisten en una autoevaluación y, en paralelo, una evaluación de 3 superiores, 3 pares y 3 subordinados que, en conjunto, componen cuadros comparativos muy interesantes.*

*Preguntado sobre las fortalezas y debilidades de este modelo de formación, Rochefort agregó: Las fortalezas se encuentran en el modelo descripto. Las debilidades son muchas y muy extendidas. Aún no puede reconocerse que las actividades de formación deben estar insertas en los tiempo de trabajo; existe una escasez de tiempo constante; si usamos e-learning, nuestros participantes son permanentemente interrumpidos, etc.*

*Sobre el futuro comentó: El SC debe ir ampliando su base de acuerdos inter-jurisdiccionales y con los otros niveles. Eso supone una tarea constante de redefinición de estándares y de acuerdos sobre planes de formación. Por otra parte, debemos seguir apostando a encontrar los resortes para provocar el cambio cultural, lo que requiere nuevas destrezas formativas y formas de feedback que debemos ir incorporando.*

## **5. Lecciones aprendidas sobre el modelo implementado<sup>16</sup>**

Dice Crozier (2010, 20) que el agrupamiento de información y servicios fue el punto de partida correcto. Generó un gran impulso y representó un triunfo rápido y significativo. La prestación de servicios enfocados en el usuario se convirtió en una realidad. Pudo producirse un cambio cultural en la aparición de trabajos horizontales avalados por mediciones y evaluaciones por resultado, y construcción de estándares.

El análisis comparativo de los esfuerzos de mejora de los servicios en los gobiernos de todo el mundo sugiere que el liderazgo futuro en el rendimiento de los servicios debe, y puede, ir más allá de la búsqueda de la satisfacción de los ciudadanos para construir una mayor confianza implícita entre los ciudadanos y sus gobernantes. Le corresponde avanzar sobre el uso innovador de las asociaciones, la financiación adecuada, la seguridad e intimidad garantizada, la gestión eficaz de los recursos humanos, y la creación de una cultura de servicio.

En primer lugar, la creación de una cultura de excelencia en el servicio entre los empleados es esencial para la transformación de servicios con éxito. En segundo lugar,

---

<sup>16</sup> El texto que sigue fue extraído de Flumian et al. (2006).

demostrar resultados tangibles y frecuentes, a través de un enfoque gradual y calibrado, ayuda a garantizar tanto la capacidad de gestión como la conciencia pública de las iniciativas de la integración en la entrega de servicios. En tercer lugar, poner los servicios en línea es sólo un primer paso hacia la meta de prestación de servicios integrados en todos los canales, los departamentos y jurisdicciones. En cuarto lugar el liderazgo, para alcanzar este objetivo requiere una capacidad de adaptación a un ambiente ambiguo y cambiante.

## BIBLIOGRAFÍA

*Institute for Citizen-Centred Service (ICCS), 2008. Citizen First 5.*

Kaufman, E. 2007. "La telefonía móvil y los servicios para ciudades" en *La innovación ya no es lo que era: Impactos meta-tecnológicos en áreas metropolitanas*. Coord. Finquelievich, S.. Ed. Dunken. Buenos Aires.

Kaufman, E., 2004. "Participación ciudadana y gestión pública: Modelo Asociativo de Gobierno Electrónico Local" ,2004, en *Participación ciudadana y políticas sociales en el espacio local*. coord.. Alicia Ziccardi. Instituto de Investigaciones Sociales. UNAM. México.

Reddick, C y Turner, M. 2011. "Channel choice and public service delivery in Canada: Comparing e-government to traditional service delivery". *Government Information Quarterly* 29 (2012) 1–11, en [http://www.alejandrobarrros.com/media/users/1/50369/files/4363/Canales\\_de\\_Atencion\\_-\\_eGov\\_.pdf](http://www.alejandrobarrros.com/media/users/1/50369/files/4363/Canales_de_Atencion_-_eGov_.pdf) el 15/11/ 2011.

### Bibliografía utilizada para las experiencias

*Channel Intelligence and Innovation* (2010). "Environmental Scan. Story Board". *Integrated Channel Management Directorate*. Octubre 2010. *Power Point*.

Fischer, C. y Thompson, D. (2010). "Outline *Service Canada*". Octubre 2010. *Power Point*.

Flumian et al. (2006) "Transforming Service to Canadians: The *Service Canada* Model".

Fountain, J (2005). "Central Issues in the Political Development of the Virtual State", Cap. 5, en *The Network Society. From Knowledge to Policy*. E. Manuel Castells y Gustavo Cardoso. Center for Transatlantic Relations. Paul H. *Nitze School of Advanced International Studies. Johns Hopkins University*, pp 149-181.

[http://www.umass.edu/digitalcenter/research/pdfs/JF\\_NetworkSociety.pdf](http://www.umass.edu/digitalcenter/research/pdfs/JF_NetworkSociety.pdf), ubicado el 14/1/11.

*Service Canada. Government of Canada and Department of Political Science, Brock University, Canada.* <http://www.capam.ca/documents/2008625105817.pdf> ubicado el 10/11/10.

### Entrevistas a funcionarios de *Service Canada*

Boletín nº 61, marzo 2011 - ISSN 999/4605 "Gobierno Electrónico y Multicanalidad en la interacción con los destinatarios", Foro e-Gobierno OEA.

[http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin\\_61/Temaldelmes61.htm](http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_61/Temaldelmes61.htm)

Bonnie Szirtes, *Team Leader, Information Management and Operations, Canal Web*. 21 de octubre de 2010.

Cheryl Fisher, Senior Director General de ICMD, 18 de octubre de 2010

Daniel Tremblay, Senior Director, *Canada Enquiry Centre*. Responsable de la atención por el canal telefónico, 18 de octubre de 2010.

*Integrated Channel Management (ICM)* (2010) Working Document: "Academic - Historical Web Information Gathering. A Story Board". Informe de Julio 2010.

Michèle Jodouin, Director, Strategies and Policy, Responsable de la atención presencial. 18 de octubre de 2010.

Robert Rochefort. Director del *Service Canada College*. 20 de octubre de 2010.

## RESEÑA BIBLIOGRÁFICA

Abogada (UBA), Magister en Ciencias Sociales (FLACSO) y Experta universitaria en "Planificación y Gestión de Proyectos de Cooperación para el Desarrollo" (OEI, UNED) Coordinadora de la Red *Collaborative Virtual Domain: Open Government - Sharing Canada's Experience in Dialogue with the Americas*. Gobierno de Canadá. DFAIT. Coordinadora académica de los cursos iberoamericanos "Ambientes Web y Gestión del Conocimiento para la entrega de servicios"; PARA funcionarios pertenecientes a diferentes gobiernos de Iberoamérica INAP-CLAD-EIAPP. TeleINAP. 2012-2013. Coordinadora académica de los cursos iberoamericanos de "Gobierno Electrónico" para funcionarios de áreas de E-Gov de diferentes gobiernos de Iberoamérica. INAP-CLAD-EIAPP. TeleINAP. 2008-2011. Evaluadora del "Programa Frida" para el seguimiento de proyectos en TIC de América Latina (LACNIC y IDRC). 2005-2011 Consultora del Banco Interamericano de desarrollo en varios proyectos. Libros destacados: 2012. *Aportes para el Gobierno Abierto y la entrega de servicios. Experiencias canadienses*. [http://www.esterkaufman.com.ar/?page\\_id=512](http://www.esterkaufman.com.ar/?page_id=512) (351 pp.: 11 pdf). 2007. *Políticas Públicas y Tecnologías. Líneas de acción para América Latina* Coordinadora y co-autora. Ester Kaufman. Ed. La Crujía. Colección "Inclusiones". Buenos Aires. Más información en [http://www.esterkaufman.com.ar/?page\\_id=358](http://www.esterkaufman.com.ar/?page_id=358) Dirección postal: Av. Santa Fe 5228 8 "A" (1425), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. T.E. 54 11 4772 3261. Cel desde el exterior: 54 9 11 4538 0896

## RESUMEN

El concepto de "ventanilla única" (VU) remite a un solo punto de entrada y de entrega de servicios para todo el Estado. En estos casos el sector público se presenta ante la sociedad como una única entidad, independiente de su estructura interna y sus divisiones políticas o territoriales.

Llevar adelante estas VU no constituye una empresa sencilla. Innumerables dificultades entorpecen esta clase de iniciativas ya que requieren cambios copernicanos en el modo de concebir el funcionamiento en los gobiernos.

Para avanzar sobre desarrollos concretos se verán los desafíos que debió enfrentar el gobierno de los EEUU y el modelo desarrollado por *Service Canada*, el que puede darnos pistas sobre formas más efectivas de llevar adelante este tipo de proyectos.