

Informe Ejecutivo

“EVALUACIÓN DE CANALES DEL SISTEMA INTEGRADO DE ATENCIÓN CIUDADANA SENCE AÑO 2022”

1. INTRODUCCIÓN

El Servicio Nacional de Empleo (desde ahora SENCE), es un organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Se creó en 1976, como resultado de la promulgación del Decreto de Ley N° 1446 "Estatuto de Capacitación y Empleo". Actualmente SENCE tiene presencia nacional, con la Dirección Nacional ubicada en Santiago y representación en las 16 capitales regionales del país (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], s.f.).

Su misión es mejorar la empleabilidad y potenciar las trayectorias laborales, a través de una oferta integrada y de calidad de políticas, programas e instrumentos, dirigidos a ocupados, desocupados y quienes no participan del mercado laboral, con especial atención en acompañar a personas vulnerables para su inserción y continuidad laboral (SENCE, s.f.).

Uno de los elementos fundamentales dentro del proceso a través del cual el SENCE se comunica con sus beneficiarios/as está contenido en el concepto de Sistema Integral de Atención Ciudadana, (SIAC desde ahora en adelante), sistema que será evaluado desde una perspectiva metodológica cualitativa de acuerdo con las Bases Técnicas de Licitación.

El siguiente Informe, ha sido preparado por la UTP para dar cuenta de los Resultados Finales de la Evaluación del SIAC, la que muestra de manera general y panorámica una tendencia de resultados, que se verán fortalecidos y detallados en el Informe Final, que incorporará la totalidad de técnicas de investigación de datos utilizadas, así como su análisis y recomendaciones de mejoras ad-hoc a las evidencias obtenidas.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Evaluar los servicios entregados por los canales de atención ciudadana presencial, telefónico y web del SENCE en todas las regiones del país.

2.2. Objetivos Específicos

- a) Diseñar los instrumentos de levantamiento de información, ajustándose respecto a los utilizados para las mediciones de los años 2009 y 2010, y los instrumentos de evaluación aplicados por el SENCE.
- b) Aplicar los instrumentos de levantamiento de información para evaluar los canales de atención ciudadana presencial, telefónico y web del SENCE.
- c) Evaluar la calidad de los servicios entregados de los canales de atención ciudadana presencial, telefónico y web del SENCE.
- d) Evaluar la accesibilidad y usabilidad del canal de atención web del SENCE.
- e) Levantar, describir y sistematizar los procesos vinculados a la entrega de servicios de los canales de atención ciudadana presencial, telefónico y web del SENCE, comparando con lo establecido por los manuales de protocolo de atención de cada uno de los canales.
- f) Levantar recomendaciones y propuestas para la mejora de los servicios entregados a través del SIAC, en términos de su operatoria y gestión.

3. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

Para comprender el SIAC, se presentan algunos datos y conceptos claves que permiten comprender el quehacer del SENCE como Servicio Ciudadano integral, que presta atención a la ciudadanía a través de diferentes canales.

3.1. Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC)

El SIAC tiene como finalidad coordinar todos los espacios del Estado que realicen atención a usuarios y usuarias, con el objetivo de mostrar uniformidad en la manera en que el Gobierno comunica sus servicios, programas sociales y beneficios (SENCE, 2010).

La implementación de este sistema se realizó el año 2003, como respuesta a la necesidad de promover y profundizar el proceso de modernización del Estado, como también, para fortalecer la participación ciudadana, para lo cual es crucial que existan canales de información y de atención entre instituciones estatales y sus usuarios. En consecuencia, esta implementación responde a fortalecer el vínculo con la ciudadanía y simplificar la tramitación para el acceso a prestaciones que entrega el Estado (SENCE, 2010-b).

Este sistema posee distintos espacios de atención, entendidos como puntos de acceso o canales de comunicación, a través de los cuales las personas pueden participar en el quehacer de los servicios públicos, teniendo garantizada la oportunidad de acceso, sin discriminación de ninguna especie. Esta participación implica el ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus deberes, el acceso a productos y servicios que proveen las instituciones, la recepción de información acerca de programas sociales y beneficios que brinda el Estado, y la expresión de sus expectativas e intereses a través de reclamos, sugerencias, consultas y opiniones.

En la actualidad el SENCE cuenta con múltiples espacios a través de los cuales se comunica con los ciudadanos o instituciones del Estado, dichos espacios se dividen en:

- **Oficinas de información, reclamos y sugerencias (OIRS).** Son espacios de atención ciudadana que permiten a las personas entrar en contacto con los diferentes servicios públicos para facilitar el ejercicio de sus derechos o el cumplimiento de sus deberes, garantizando la oportunidad de acceso y sin discriminación. Permite la difusión de programas sociales y trámites propios de las reparticiones públicas; la comunicación de prioridades gubernamentales; y la expresión de reclamos, sugerencias, expectativas e intereses (Ministerio de Relaciones Exteriores, s.f.).
- **Centro de llamados (dividido en Call Center, IVR y BOT).** Es un espacio para la entrega de información de distinto tipo, especialmente, respecto a los requisitos necesarios para acceder a programas. El SENCE posee atención por medio de call center en el número 800 80 10 30 (SENCE, s.f-b; SENCE, 2010).

- **Buzón ciudadano.** Este espacio permite comunicarse para hacer sugerencias, reclamos o felicitaciones a SENCE durante todo el año. Para acceder en línea se debe contar con ClaveÚnica, si el contacto se hace en representación de un tercero, se necesita una carta de poder simple (Chile Atiende, 2022).
- **Oficina virtual de denuncias.** Es un espacio para denunciar faltas o delitos que se detecten, relacionadas con las actividades de capacitación del sistema SENCE en temas como acoso, discriminación, incumplimientos, entre otros (SENCE, s.f-c).
- **Atención Redes Sociales.** Actualmente SENCE realiza atenciones a través de las redes sociales Instagram, Whatsapp, Twitter y Facebook.

Adicionalmente, existe el centro de documentación virtual (CEDOC), funciona a través de una página web y reúne documentos relacionados a programas de SENCE.

3.2. Evaluaciones al SIAC

El SIAC busca realizar una constante revisión a los servicios prestados a sus usuarios/as en el ámbito de la atención ciudadana, efectuándose periódicamente evaluaciones en cuanto a la calidad de la atención brindada en las diversas plataformas diseñadas para ello.

En este contexto, durante los periodos de años 2006-2009 y 2015-2020, el SENCE ha desarrollado procesos centrados en la aplicación de encuestas para determinar el nivel de satisfacción de los/as usuarios/as que hacen uso de la plataforma de atención ya indicada, y conocer la opinión existente respecto al desempeño de los funcionarios a cargo y los tiempos de espera, entre otros aspectos de interés. La obtención y procesamiento de dicha información ha permitido al SENCE generar una retroalimentación de modo de mejorar y ajustar cabalmente el servicio a los requerimientos reales de quienes hacen uso de éste.

Adicionalmente a las evaluaciones internas realizadas por SENCE, se llevaron a cabo consultorías realizadas por externos durante los años 2009 y 2010 las que, además de analizar los datos obtenidos de las encuestas, caracterizar a los usuarios de las plataformas de atención presencial y elaborar un índice para analizar de modo conjunto las variables de la satisfacción de los usuarios, complementaron las evaluaciones con la aplicación de un instrumento utilizando la metodología del “cliente incógnito” en primer lugar, y en segundo lugar, se aplicó una “ficha de observación de las plataformas”, con el objetivo de establecer el contexto en que funciona dichos espacios de atención, principalmente, en temas estructurales, funcionamiento cotidiano e información publicitada en el lugar de atención.

Respecto a la encuesta de satisfacción anual, el año 2018 se realizó una encuesta a 1.658 usuarios y usuarias del servicio para medir la satisfacción de usuario de los tres canales de atención del SENCE, presencial, telefónico y web. Esto con la finalidad de identificar elementos a mejorar. Sus resultados a destacar son:

- En el caso del canal web un 88,5% indica que fue fácil o muy fácil comunicarse, para el canal telefónico un 71,8% de los usuarios indica que fue fácil o muy fácil, y, un 89,5% de los usuarios del canal presencial indican que comunicarse con SENCE fue fácil o muy fácil.
- El canal telefónico obtiene mejor índice de satisfacción con un 65,8%, seguido del canal presencial con un 64,7% y finalmente el canal web con un 59,6%, este último considerado como negativo.

El año 2020 se aplicó una versión de esta encuesta a 1.800 personas usuarias de los tres canales de atención. Los principales resultados fueron.

- Un 84,3% de las personas encuestadas cree que el uso del canal web es fácil o muy fácil, esta cifra llega al 73,6% en el caso del canal telefónico. El 93% de los usuarios del canal presencial señala que fácil o muy fácil.
- El índice de satisfacción del canal presencial alcanza el 73,3%, el canal telefónico un 69,4%, y finalmente, el canal web un 62,2%.
- El aspecto mejor evaluado corresponde a la “amabilidad en la respuesta”, donde el canal telefónico presenta un ISN de 84,2%, el canal presencial un 81,9% y el canal web un 78,4% (SENCE, 2020).

3.3. Modelo de Gestión del Sistema de Atención y Satisfacción Ciudadana con los Servicios Provistos por el Estado

Desde el año 2019, los servicios públicos utilizan un modelo de satisfacción estándar, propuesto por la Secretaría de Modernización del Estado y desarrollado con apoyo del BID que “se caracteriza por medir la satisfacción de la última experiencia de los usuarios con la institución y cada uno de sus canales de atención” (Secretaría de Modernización, Chile. Metodología Índice de Satisfacción Neta, p. 3) y se basa en el Modelo de Experiencia y el de Modelo de Propuesta de Valor.

Este Modelo de Gestión, será utilizado como pilar del análisis y valoración de los Procesos de Atención para cada uno de los canales que componen el SIAC.

En este contexto, resulta fundamental comprender las definiciones sobre el Modelo de Experiencia y la Propuesta de Valor.

Modelo de Experiencia:

Según Forrester Research y Temking Group, la experiencia de los clientes se desarrolla en tres niveles:

a) Interacciones en canales de atención.

b) Viajes del usuario, es decir un conjunto de interacciones por uno o más canales, que buscan resolver un propósito para el cliente.

c) Relación o compañía, es decir, aquel vínculo que el cliente va generando con la organización en el largo plazo.

A su vez, este modelo se basa en tres atributos que harían altamente satisfactoria y significativa una experiencia para los usuarios/as:

- a) Elementos de carácter operacional: Efectividad o resolutivez: ¿hasta qué punto logró lo que necesitaba?, Simplicidad o Facilidad: ¿cuán fácil fue su interacción? Y,
- b) Elemento que recoge la emocionalidad de la experiencia: Agrado: ¿qué tan agradable fue su experiencia?

4. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

De acuerdo con las Bases Técnicas de Licitación y los objetivos planteados para la evaluación de los canales del SIAC, se desarrolló un estudio de tipo cualitativo, donde se buscó levantar información sobre las experiencias de usuarios y funcionarios del SENCE respecto del uso de los distintos canales de atención ciudadana que posee la institución.

Para lograr este fin, se aplicaron diversas técnicas de recolección de datos/ instrumentos de levantamiento de información que responden a una triangulación intra- metodológica, es decir, se utilizarán variadas técnicas de orden cualitativo para lograr el objetivo general.

Estos instrumentos fueron: entrevistas semi estructuradas a usuarios/as de cada canal de atención, entrevistas semi estructuradas a funcionarios/as de cada canal de atención, focus group con usuarios/as de todos los canales de atención, Observación no participante en sucursales presenciales y cliente incógnito para el canal presencial y telefónico. Los instrumentos fueron desarrollados por la consultora y validados por la contraparte técnica del estudio. Asimismo, es relevante destacar que la totalidad de la muestra se abordó presencialmente.

A continuación, se presenta el detalle de las muestras realizadas (definidas por las Bases Técnicas de Licitación).

Tabla 1 Muestra de entrevistas semi estructuradas a usuarios/as por canal de atención y macrozona

Macrozona	Usuarios canal presencial		Usuarios canal telefónico		Usuarios canal web		Total
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	
Norte	4	4	4	4	4	4	24
Centro	6	6	7	5	6	6	36
Sur	4	4	4	4	4	4	24
Total	14	14	15	13	14	14	84

Tabla 2 Muestra de entrevistas semi estructuradas a funcionarios/as por canal de atención y macrozona

Macrozona	Funcionarios canal presencial		Funcionarios canal telefónico		Funcionarios canal web		Total
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	
Norte	4	1	0	0	0	0	5
Centro	6	5	3	3	3	3	23
Sur	3	2	0	0	0	0	5
Total	13	8	3	3	3	3	33

Tabla 3 Muestra de clientes incógnitos por macrozona

Macrozona	Cliente incógnito canal presencial		Cliente incógnito canal telefónico		Total
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	
Norte	5	5	4	5	19
Centro	6	6	6	6	24
Sur	5	5	5	4	19
Total	16	16	15	15	62

Tabla 4 Muestra observación no participante por macrozona

Macrozona	Observador No Participante		
	Mujer	Hombre	Total
Norte	3	2	5
Centro	4	2	6
Sur	5	0	5
Total	12	4	16

Tabla 5 Muestra de grupos focales por macrozona

Macrozona	Grupos focales
Norte	2
Centro	4
Sur	2
Total	8

Con los datos levantados a partir de los diferentes instrumentos, se desarrolló un análisis cualitativo de contenido, utilizando el software Atlas. Ti y se siguieron rigurosos Criterios Éticos asociados a la aplicación de las técnicas de investigación, tales como: a) consentimiento Informado, Anonimato de los participantes: Se resguardó el anonimato y confidencialidad de la participación de las personas. No siendo solicitados sus nombres en ninguno de los casos, c) Todas las técnicas aplicadas sólo fueron grabadas en audio y transcrito su contenido (para ser entregado a la contraparte técnica según solicitud de las Bases Técnicas de Licitación).

5. ANÁLISIS FINAL DE RESULTADOS

5.1. Evaluación Canal de Atención Presencial de SENCE:

En primera instancia, resulta relevante para la comprensión del servicio que brinda SENCE, identificar el Proceso de Atención que se practica en cada una de las sucursales presenciales, el cual se orienta a partir del Protocolo de Atención Ciudadana Presencial, que se encuentra detallado en el Manual de procedimiento: Protocolo de atención ciudadana presencial.

La identificación de este proceso, a su vez se vincula con el objetivo específico de “Levantar, describir y sistematizar los procesos vinculados a la entrega de servicios de los canales de atención ciudadana presencial, telefónico y web del SENCE, comparando con lo establecido por los manuales de protocolo de atención de cada uno de los canales”.

Este manual establece que toda atención presencial se brinda a los usuarios/as que asistan a una sucursal de SENCE para realizar un requerimiento.

Para atender cada uno de estos requerimientos, se utiliza el sistema SIAC OIRS, por medio de un software que registra y permite gestionar las solicitudes ciudadanas ingresadas en los distintos canales de atención, y que contiene la base de datos de los usuarios/as y el historial de sus solicitudes. Paralelamente, se utilizan aplicativos que contienen información asociada a programas gestionados por SENCE y otros servicios, como, por ejemplo, del Registro Social de Hogares.

El protocolo para la atención usuaria presencial consta de 5 pasos, los cuales abordan aspectos relacionados a la comunicación y los procedimientos necesarios para brindar una atención de calidad. El siguiente diagrama, da cuenta de éstos.

Ilustración 1 Protocolo de atención presencial

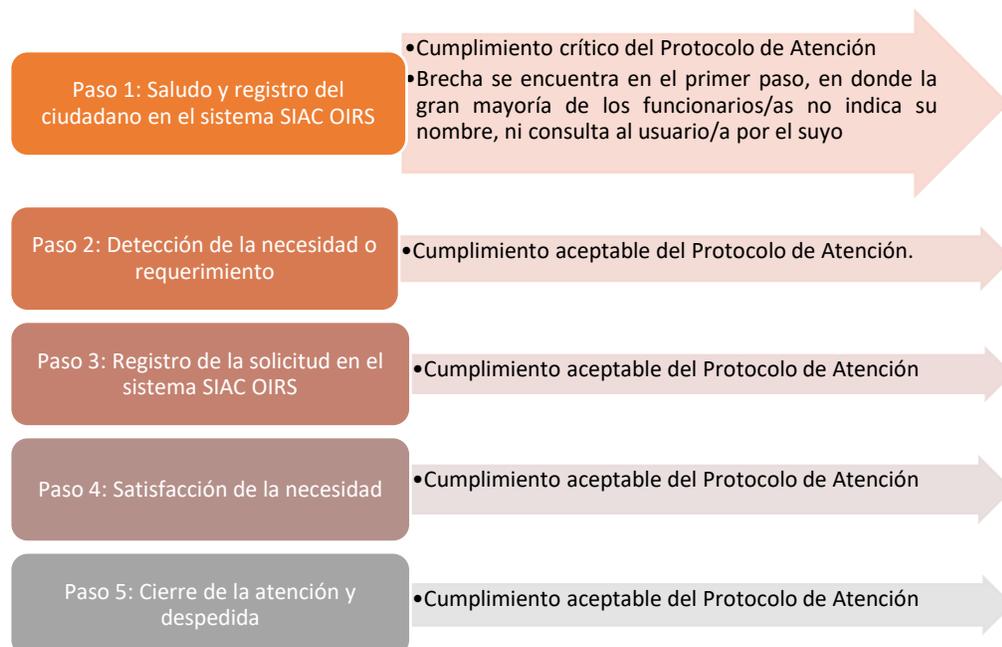


Fuente: Manual de Procedimiento Protocolo de Atención Ciudadana Presencial

Primeramente, se evalúa el nivel de cumplimiento del Protocolo de Atención tomando en consideración los resultados versus lo establecido, lo cual se mide a través de las siguientes variables, que han sido tomadas del Modelo de Matriz de Marco Lógico de México (ya que Chile no cuenta con este indicador específico):

- Aceptable: el avance se presenta dentro de los objetivos esperados.
- Con Riesgo: los avances no son significativos para el logro del objetivo.
- Crítico: los avances se encuentran por encima o por debajo del objetivo, lo que se considera como una falla en la planificación.
- Sin Resultado: no registra avance en la consecución de metas/ objetivos.

Ilustración 2 Nivel de cumplimiento del protocolo de atención



Fuente: Elaboración propia

El Protocolo de Atención percibido por los usuarios/as y realizado por los funcionarios/as, se encuentra casi en absoluta concordancia con el modelo de atención propuesta (5 pasos ya mencionados), la única gran diferencia se radica en que la gran mayoría de los funcionarios/as no se presenta con su nombre, sin embargo, tal como se verá en los subcapítulos siguientes, la ausencia de este indicador no tiene ninguna implicancia sobre la satisfacción usuaria, sin embargo a nivel de cumplimiento se encuentra como un factor crítico, ya que se escapa de los rangos planificados para este tipo de atención.

Por otra parte, es posible observar que el Protocolo de Atención se relaciona principalmente con las habilidades blandas con que debe contar el funcionario/a al momento de realizar la atención, así, constituye un proceso de atención orientado en el usuario/as versus un proceso atención orientado al servicio en su totalidad, tal como propone el Modelo propuesto por la Secretaría de Modernización del Estado para la atención de los servicios públicos.

Desde un punto de vista descriptivo, y no menor, dado que reafirma las principales características del proceso de atención, con respecto al Protocolo, todos/as los funcionarios/as entrevistados son capaces de describirlo en su generalidad. Sin embargo, para la gran mayoría de los usuarios/as entrevistados es indetectable desde una mirada general, además de carecer de valor explícito para el logro de la satisfacción.

La mayoría de los **procesos de atención descritos** por los usuarios/as se enfocan en lo que hicieron antes de acudir al módulo de atención. En algunos casos había un/a guardia u otra funcionaria/o que funciona como primer filtro, quien les pregunta el motivo de su asistencia y los deriva a hablar con el funcionario/a correspondiente. Cabe señalar que solo cuando había gente esperando ser atendida, los usuarios/as debían sacar un número de atención.

No hay claridad respecto a la existencia de un **protocolo de atención** de SENCE. Entre quienes creen que sí se sigue un protocolo, lo reconocen como pautas de atención estándar que se implantan a nivel general por el servicio. La manera en que lo identifican es por el orden de las preguntas que el funcionario/a realiza para indagar en su caso y a la claridad de las respuestas entregadas.

Cabe destacar que la falta de una presentación formal por parte de los ejecutivos/as hace que los usuarios/as perciban que no se está siguiendo un protocolo.

En síntesis, desde la perspectiva de los usuarios/as, el proceso de atención comienza una vez que se ingresa a la sucursal, en donde algunas veces son recepcionados por un guardia que hace las veces de ordenamiento de fila y derivación al puesto de atención, y en otras ocasiones pasan de manera directa a los módulos de los funcionarios/as, donde esta situación depende exclusivamente de la sucursal y el flujo de usuarios/as. Por lo general los tiempos de espera son cortos, al igual que la afluencia de público.

El Canal Presencial de atención ciudadana de SENCE posee una muy buena valoración desde todas las perspectivas, usuaria y funcionaria. Esto se debe principalmente a las características del funcionario/a que realiza la atención, es decir, de sus habilidades blandas. Esto reafirma la posición

de que el modelo actual de atención presencial se encuentra orientado hacia el usuario/as más que al proceso, tal como se señaló anteriormente.

Es relevante destacar que los usuarios/as son capaces de aislar el tipo de respuesta obtenida versus la valoración de la atención, es decir, aunque no se le haya brindado el beneficio esperado, puede dar cuenta de las características objetivas de la atención brindada.

En este escenario, en donde la variable clave es el funcionario/a, el protocolo de atención parece bastante adecuado ya que está enfocado en que este/a actor brinde una atención estandarizada, donde los 5 pasos serían relevantes para esta calidad esperada. Sin embargo, dado que el Protocolo de Atención posee un nivel de criticidad en uno de sus pasos, es relevante poder realizar los ajustes respectivos para disminuir las desviaciones.

Desde la perspectiva del Modelo de Satisfacción Usuaría del Ministerio de Hacienda, la evaluación del canal presencial cumple con la experiencia usuaria al presentar satisfactoriamente los 3 atributos principales esperados: resolutivez de los requerimientos en la gran mayoría de los casos, facilidad de acceder al servicio y sus prestaciones y agrado con la atención brindada (lo cual, se reitera es producto de las habilidades blandas del funcionario/a).

Desde la noción del Modelo de Valor del Modelo de Satisfacción Usuaría del Ministerio de Hacienda, los usuarios/as del canal presencial de SENCE poseen un propósito bastante claro al acudir a la sucursal, y se encuentran medianamente habilitados, es decir, desconocen la diversidad de productos asociados al servicio y cómo éste puede brindarle ayuda en sus requerimientos.

Tal como se observó para la subdimensión evaluación de la calidad del servicio, el funcionario/a es el aspecto clave para evaluar la calidad de la atención para los usuarios/as, bajo el entendido de que, por lo general, se sigue un Protocolo de Atención orientado a brindar un servicio ordenado y homogeneizado para todos/as, cuyo foco es patear el cómo se brinda la atención.

Tanto desde la perspectiva de los usuarios/as como de los funcionarios/as entrevistados existen 2 grupo de variables de análisis, las de orden objetivo y las subjetivas. Las variables subjetivas guardan relación con las habilidades blandas que presentan los funcionarios/as al realizar una atención, donde se destaca la empatía, capacidad de escucha, utilización de un lenguaje adecuado y la comprensión de los requerimientos.

Por otra parte, las variables objetivas se relacionan con los aspectos que caracterizan el recurso humano del lugar de trabajo, tales como la presentación personal, valoración del grupo de trabajo, capacitaciones, supervisiones.

Cabe mencionar que los funcionarios/as carecen de autocrítica respecto de cómo realizan su trabajo, la atención usuaria y todo su quehacer en general, por lo que no es posible levantar conclusiones explícitas, sino denotaciones a partir de la lectura de los discursos.

Con relación a las sucursales de atención, existe una buena evaluación generalizada, tanto desde los usuarios/as como funcionarios/as.

5.2. Evaluación del Canal de Atención Telefónico de SENCE:

En primera instancia, resulta relevante para la comprensión del servicio que brinda SENCE, identificar el Proceso de Atención que se realiza en cada una de las sucursales presenciales, el cual se orienta a partir del Protocolo de Atención Ciudadana Telefónico, que se encuentra detallado en el Manual de procedimiento: Protocolo de atención ciudadana presencial.

La identificación de este proceso, a su vez se vincula con el objetivo específico de “Levantar, describir y sistematizar los procesos vinculados a la entrega de servicios de los canales de atención ciudadana presencial, telefónico y web del SENCE, comparando con lo establecido por los manuales de protocolo de atención de cada uno de los canales”.

Este manual establece que toda atención presencial se brinda a los usuarios/as que asistan a una sucursal de SENCE para realizar un requerimiento.

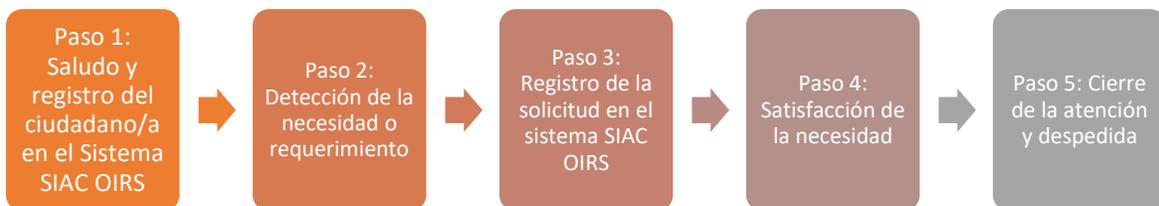
La atención vía telefónica de SENCE se orienta a partir del Protocolo de Atención Telefónica presente en el Manual de Procedimientos: Protocolo de atención ciudadana en Centro de Llamados.

Este tipo de atención se brinda cuando el usuario/a se contacta, de forma gratuita, al teléfono 800 80 10 30 y opta por comunicarse con un ejecutivo/a de atención.

Durante el proceso de atención, se utiliza el sistema SIAC OIRS, un software que registra y permite gestionar las solicitudes ciudadanas ingresadas en los distintos canales de atención, y que contiene la base de datos de los usuarios/as y el historial de sus solicitudes. Paralelamente, se utilizan aplicativos que contienen información asociada a programas correspondientes a SENCE y de otros servicios, por ejemplo, del Registro social de Hogares.

El Protocolo de Atención de 5 pasos, se puede observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 3 Protocolo de atención telefónica

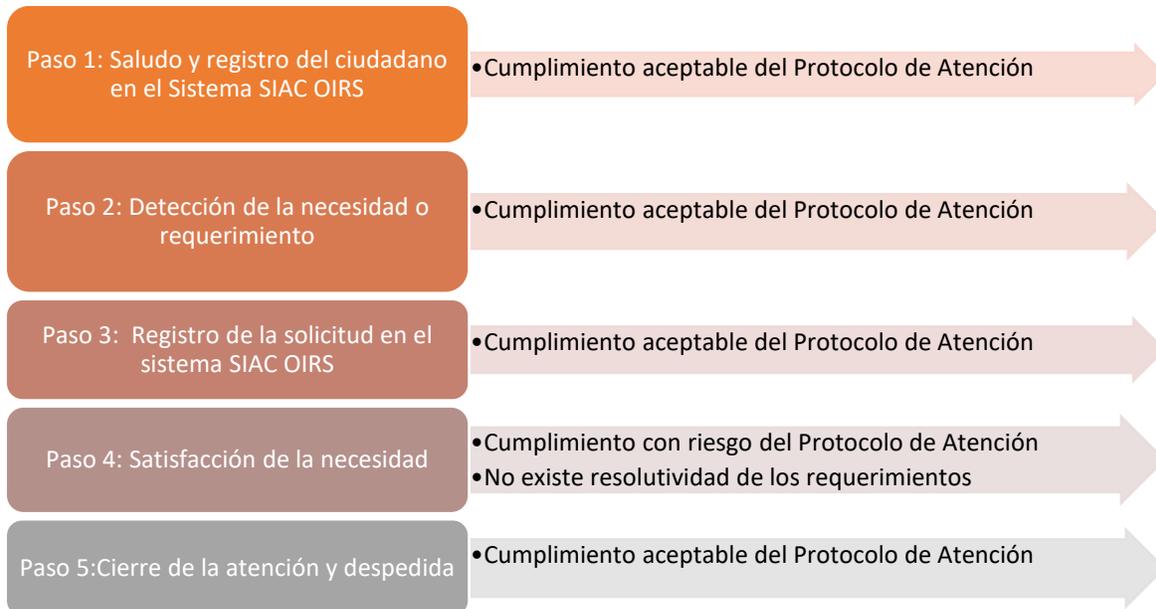


Fuente: Manual de Procedimientos: Protocolo de atención ciudadana en Centro de Llamados

Primeramente, se evalúa el nivel de cumplimiento del Protocolo de Atención tomando en consideración los resultados versus lo establecido, lo cual se mide a través de las siguientes variables, que han sido tomadas del Modelo de Matriz de Marco Lógico de México (ya que Chile no cuenta con este indicador específico):

- Aceptable: el avance se presenta dentro de los objetivos esperados.
- Con Riesgo: los avances no son significativos para el logro del objetivo.
- Crítico: los avances se encuentran por encima o por debajo del objetivo, lo que se considera como una falla en la planificación.
- Sin Resultado: no registra avance en la consecución de metas/ objetivos.

Ilustración 4 Nivel de cumplimiento del protocolo de atención



Fuente: Elaboración propia.

El Protocolo de Atención Telefónico tiene el foco sobre el proceso de la atención, a diferencia del canal usuario presencial. En este sentido, más allá de la relevancia de las habilidades blandas del funcionario/a, cobran importancia otras variables clave, tales como: facilidad de acceso al funcionario/a mediante el IVR (claridad de la herramienta), tiempo de atención, resolutivez de los requerimientos.

Cabe mencionar que la gran mayoría de las personas que concurren al canal telefónico es a causa de la inmediatez de la respuesta esperada, ya que el acceso a una sucursal presencial requiere de tiempo y las posibilidades de desplazamiento para realizarlo.

En este escenario, el usuario/a tiene expectativas resolutivez con relación a su atención telefónica, lo cual nunca sucede, porque el modelo da cuenta de solo responder a instancias informativas y/o consultivas básicas, lo cual establece una brecha entre lo que efectivamente es capaz de entregar este canal de atención.

Desde la perspectiva del Modelo de Satisfacción del Ministerio de Hacienda, para el componente Modelo de Experiencia, existe una brecha entre los atributos y la percepción de la atención brindada, que si bien es bien valorada, al ser analizada en detalle, puede ser mejorada con respecto a la resolutivez (no existe solución para requerimientos complejos, sino que el canal solo brinda información), simplicidad (el IVR constituye un obstaculizador al momento de querer realizar una

consulta a un ser humano) y agrado (lo cual se cumple en la gran mayoría de los casos, a pesar de que los usuarios/as perciben que el ejecutivo/a realiza la atención con la máxima rapidez posible, debido al TMO asociado a cada atención).

Desde la perspectiva del Modelo de Valor, los usuarios/as poseen claridad respecto de su propósito u objetivo de atención, la cual no siempre se cumple producto de la naturaleza del alcance del canal, lo cual por lo general se desconoce, es decir, son usuarios/as no habilitados, y por ende, la satisfacción debiese disminuir en este tipo de usuarios/as.

Al igual que en el caso de los funcionarios/as presenciales, existe una baja autocrítica respecto de las mejoras propias institucionales (call center) como del trabajo desarrollado por los funcionarios/as telefónicos. Sin embargo, se advierten de manera frecuente menciones al protocolo de atención (extensión y rigidez), mejoramiento de aplicativos, acceso a información bancaria de los usuarios/as, independencia de supervisores/as para la elaboración de respuestas a ciertas casuísticas y mejoramiento de las condiciones laborales por parte de SENCE.

5.3. Evaluación del Canal de Atención Web de SENCE:

Con el fin de brindar una atención de calidad y estandarizada, la atención vía Buzón Ciudadano se orienta a partir del Protocolo de atención vía internet, Buzón Ciudadano de SENCE, el cual se encuentra en el Manual de Procedimientos: Protocolo de atención ciudadana vía web de la institución.

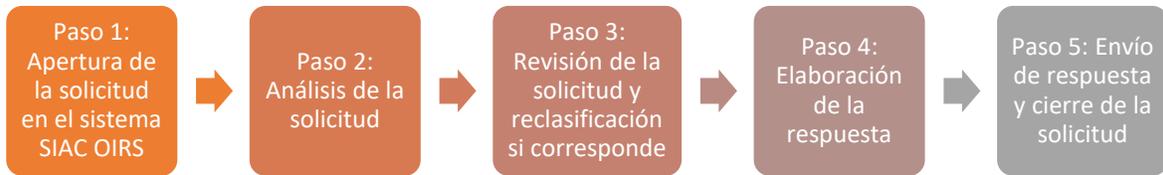
La identificación de este proceso, a su vez se vincula con el objetivo específico de “Levantar, describir y sistematizar los procesos vinculados a la entrega de servicios de los canales de atención ciudadana presencial, telefónico y web del SENCE, comparando con lo establecido por los manuales de protocolo de atención de cada uno de los canales”.

El ingreso de una solicitud por este canal se realiza a través del Buzón Ciudadano, el cual se encuentra disponible en el sitio web institucional. Este consta de un formulario que permite ingresar preguntas, felicitaciones, reclamos o sugerencias asociados a los servicios que entrega SENCE.

Para atender cada una de estas solicitudes, se utiliza el sistema SIAC OIRS, un software que registra y permite gestionar las solicitudes ciudadanas ingresadas en los distintos canales de atención, y que contiene la base de datos de los usuarios y el historial de sus solicitudes. Paralelamente, se utilizan aplicativos que contienen información asociada a programas correspondientes a SENCE y de otros servicios, por ejemplo, del Registro social de Hogares.

Los 5 pasos se detallan en el diagrama siguiente.

Ilustración 5 Protocolo de atención Buzón Ciudadano

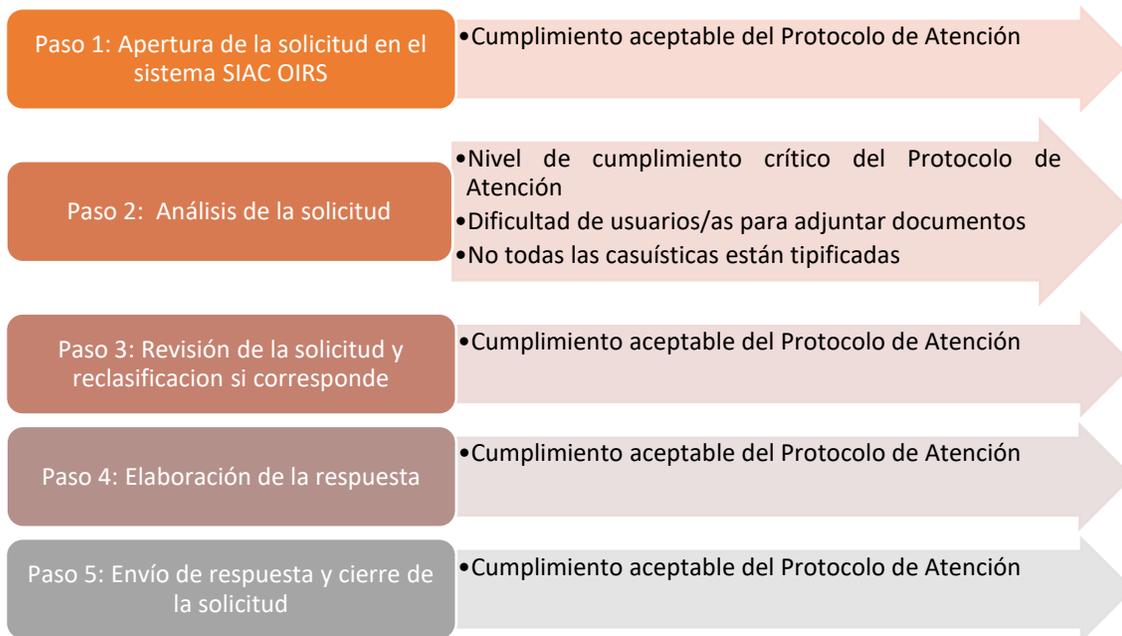


Fuente: Manual de Procedimiento Protocolo de Atención Ciudadana Presencial

Primeramente, se evalúa el nivel de cumplimiento del Protocolo de Atención tomando en consideración los resultados versus lo establecido, lo cual se mide a través de las siguientes variables, que han sido tomadas del Modelo de Matriz de Marco Lógico de México (ya que Chile no cuenta con este indicador específico):

- Aceptable: el avance se presenta dentro de los objetivos esperados.
- Con Riesgo: los avances no son significativos para el logro del objetivo.
- Crítico: los avances se encuentran por encima o por debajo del objetivo, lo que se considera como una falla en la planificación.
- Sin Resultado: no registra avance en la consecución de metas/ objetivos.

Ilustración 6 Nivel de cumplimiento del protocolo de atención



Fuente: Elaboración propia

En relación con la evaluación del canal, primero es importante contextualizar el Protocolo de Atención establecido, el cual se encuentra en gran medida orientado al proceso. Esto se traduce en el énfasis que se pone en cada uno de los pasos que deben seguir los funcionarios/as para dar respuesta a los requerimientos que ingresan al Buzón Ciudadano.

En este contexto, las habilidades blandas del funcionario/a pierden valor, y las variables que resultan clave son: la facilidad de acceso a la web y al buzón ciudadano, la facilidad de uso de la web y el buzón ciudadano y la capacidad de comprensión lectora y de escritura de los funcionarios/as, quienes deben interpretar el requerimiento expuesto.

Asimismo, es importante considerar que el perfil usuario/a difiere al resto de los canales de atención de SENCE, debido a que es indispensable para acceder a este tipo de atención cierto grado de alfabetización digital, constituyendo éste un obstáculo entre la ciudadanía y la cercanía y usabilidad del canal.

Desde la perspectiva del Modelo de Satisfacción propuesto por el Ministerio de Hacienda, la experiencia usuaria para el canal asociado al Buzón Ciudadano es efectivo y/o resolutorio en la gran mayoría de los casos, en tanto no es simple ni fácil de usar (segundo atributo) ya que requiere de manejo digital para seguir la ruta de acceso, lo cual impactaría en el agrado (tercer atributo) de la experiencia usuaria, lo cual no se observó en los resultados, pero se hipotetiza que es un filtro por se para determinar el uso del canal.

Con respecto a las principales propuestas de mejora que surgen a partir de la evaluación realizada, éstas se organizan de acuerdo con los diversos canales de atención y dimensiones de análisis presentadas.

Tabla 6 Propuestas de mejora

Canal	Dimensión de Análisis	Propuestas de Mejora
Presencial	Proceso de Atención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los funcionarios/as en el Protocolo de Atención, para recalcar la importancia de cada uno de los pasos y sus implicancias en la atención. En este sentido, se hace hincapié en la importancia del saludos y presentación personal, ya que genera un primer acercamiento con el usuario/a y da cuenta de la preocupación en su atención. Así también, es necesario preguntar el nombre al usuario/a, con independencia a la solicitud del RUT y/o la cédula de identidad, ya que genera cercanía y confianza en la atención, así como la denotación de preocupación por la persona. 2. Con respecto al Proceso de Atención, es importante recalcar que para los usuarios/as la atención comienza una vez que hacen ingreso a la sucursal, por lo que se sugiere que se amplíe el Protocolo de Atención al "Proceso" en su completitud, más allá de centrarse en la relación que establece en usuario/a y

Canal	Dimensión de Análisis	Propuestas de Mejora
		funcionario/a. Esta modificación permitiría mejorar la experiencia de atención en su completitud para el usuario/a.
	Calidad del Servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dado que la calidad del servicio se asocia principalmente al funcionario/a, los esfuerzos de mejoras debiesen ir en relación con una correcta selección y capacitación de éstos. 2. Se sugiere elaborar y entregar folletería a los usuarios/as que contenga información sobre qué hace SENCE, canales de atención y alcances de cada canal, así como también de la disponibilidad de Bonos, requisitos para postulación, plazos, etc.
	Aspectos del Funcionario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se sugiere capacitar a los funcionarios/as en el desarrollo de habilidades blandas, tales como: comunicación efectiva, manejo de conflictos, expresión oral, con la finalidad de mejorar su relación con los usuarios/as. Es importante considerar que el Protocolo de Atención se centra en este último, por lo que todos los esfuerzos debiesen estar puestos en que el funcionario/a pueda realizar de manera óptima su trabajo.
	Aspectos de la Sucursal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se sugiere homogeneizar las condiciones de infraestructura de las sucursales a lo largo del país, por ejemplo, que todas posean una silla a lo menos para que los usuarios/as puedan ser atendidos sentados. Es importante considerar que, en las regiones extremas, las personas acuden a las sucursales presenciales enfrentando obstáculos de lejanía, tiempo de traslado, costo del traslado, condiciones propias de la persona, por lo que resulta imperioso establecer condiciones mínimas en las instalaciones. 2. Se sugiere revisar las condiciones de accesibilidad. 3. Se sugiere revisar la señalética de las oficinas, para mejorar las condiciones de ubicación. 4. Se sugiere determinar un promedio de visitas diarias de personas con niños/as y/o lactantes, para determinar si la oficina requiere de un lactario y/o espacio de juegos.
Telefónico	Proceso de Atención	<ol style="list-style-type: none"> 1. En este canal el Protocolo de Atención se cumple la gran mayoría de las veces, el punto crítico de la atención se ubica en la baja resolutivez que posee el servicio telefónico. 2. Se sugiere flexibilizar aspectos del script, para hacerlo más cercano a las personas y que sientan que son importantes y que sus necesidades deben ser escuchadas, y que no perciban la mecanización del funcionario/a, por una atención rápida.

Canal	Dimensión de Análisis	Propuestas de Mejora
	Calidad del Servicio	<ol style="list-style-type: none"> Se sugiere aumentar el alcance del servicio telefónico, para pasar de ser un canal informativo a un canal resolutivo. Es necesario considerar que los usuarios/as prefieren este canal para no tener que acudir presencialmente a una sucursal, sin embargo, si solo es informativo, constituye una barrera en la experiencia usuaria, y no todos pueden ser derivados al Buzón Ciudadano, por falta de alfabetización digital. Se sugiere revisar el IVR con la finalidad de que sea más sencillo para los usuarios/as comunicarse con un funcionario/a. Se sugiere que los funcionarios/as tengan disponible un mapa de Chile, utilizando la herramienta GeoSENCE, que pueda servir de apoyo con las indicaciones de cómo acudir a las direcciones regionales. Es importante considerar que el servicio de call center está centralizado en Santiago principalmente, lo cual queda denotado para los usuarios/as cuando realizan preguntas sobre ubicaciones, por ejemplo, lo que los lleva a sentir más lejanía con el servicio.
	Aspectos del Funcionario	<ol style="list-style-type: none"> Se sugiere revisar los aplicativos vigentes, para recuperar y/o actualizar aquellos que ya no se utilizan, como Génesis, por ejemplo, pero que prestaban mucha ayuda al momento de la atención. Se sugiere capacitar a los funcionarios/as en habilidades que blandas que faciliten su contacto telefónico con los usuarios/as.
Web	Proceso de Atención	<ol style="list-style-type: none"> No existen mejoras aparentes al Protocolo de Atención.
	Calidad del Servicio	<ol style="list-style-type: none"> Se sugiere capacitar a los funcionarios/as en comprensión lectora y habilidades de escritura, para que las respuestas que entregan sean claras y precisas.
	Accesibilidad canal web	<ol style="list-style-type: none"> Se sugiere incorporar en la página web el alcance de cada canal de SENCE y las formas de acceso.
	Usabilidad canal web	<ol style="list-style-type: none"> Se sugiere incorporar en la página web una breve cápsula instruccional para que sea más fácil el uso del Buzón Ciudadano (uso de clave única, cómo adjuntar archivos, qué hacer cuando no está tipificado el requerimiento que se quiere realizar).

6. BIBLIOGRAFÍA

- Chile Atiende, (2022). Buzón Ciudadano SENCE. Chile Atiende.
<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/107658/2/pdf>
- Devoto, R., (s.f.). Apunte Docente. La Calidad de Servicio Percibida en el sector Público. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso:
<https://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20181123/20181123195329/apuntedocentecalidaddeserviciopercibidaenelsecto.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2006). Metodología de la investigación. Cuarta Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Hoyos, R., (2009). La auditoría del servicio al cliente a través de la observación participante: "El cliente incógnito". Universidad Autónoma de Bucaramanga.
<https://www.redalyc.org/pdf/109/10926778002.pdf>
- Ministerio de Relaciones exteriores, (s.f.). Qué es la OIRS / SIAC. Ministerio de Relaciones Exteriores.
<https://minrel.gob.cl/minrel/ministerio/direcciones/que-es-la-oirs-siac>
- Nevado-Batalla P., (2003), Calidad de los servicios. Estudios Socio-Jurídicos, 5(1), 19-32. Retrieved July 22, 2022, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-05792003000100001&lng=en&tlng=es.
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], (2009). Nota Técnica N° 2 / Febrero de 2009 Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios del Sistema Integral de Atención Ciudadana SIAC. SENCE. https://SENCE.gob.cl/sites/default/files/articles-3074_archivo_011.pdf
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], (2010). Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios del Sistema Integral de Atención Ciudadana – SIAC. SENCE. https://SENCE.gob.cl/sites/default/files/articles-3073_archivo_011.pdf
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], (2010-b). Informe Nacional de Estudio Evaluación de Satisfacción del Sistema Integral de Atención Ciudadana, SENCE 2010. SENCE. <https://1library.co/document/q23jpw2z-evaluacion-satisfacci%C3%B3n-integral-atenci%C3%B3n-ciudadana-is%C3%B3noma-consultor%C3%ADas-sociales.html>
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], (s.f-b). Plataforma ayuda. SENCE. <https://SENCE.gob.cl/personas/plataforma-ayuda#centro>
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], (s.f-c). Oficina de denuncias. Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana. SENCE <https://oficinadenuncia.SENCE.cl/ES/Denuncia>

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], (s.f.). Quienes Somos. SENCE.
<https://SENCE.gob.cl/SENCE/quienes-somos>

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], (2020). Reporte de resultados Encuesta de satisfacción de canales de atención Año 2020. SENCE.
https://SENCE.gob.cl/sites/default/files/reporte_de_resultados_encuesta_de_satisfaccion_de_los_canales_de_atencion_de_SENCE_2020.pdf

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], (2019). Reporte de resultados Encuesta de satisfacción de canales de atención Año 2018. SENCE.
https://SENCE.gob.cl/sites/default/files/articles-13777_archivo_01.pdf

Zeithaml, Parasuraman y Berry, (1990). Calidad total en la gestión de servicios. Editorial Días de Santos, Barcelona España.