

## CAPÍTULO 1

### 1. Introducción

En la actualidad el derecho del acceso a la información ha involucrado de una forma exponencial a la ciudadanía en los medios de comunicación haciendo que las demandas para la Presidencia de la República sean más constantes por estos medios. Por tal motivo la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía (RFSC) protagoniza un papel muy importante para la prestación de estos servicios. Por lo tanto, es importante que esta dependencia incremente sus esfuerzos en ofrecer la mayor calidad y atención en el servicio a los ciudadanos y ubicarlos como clientes. Para ello existen diversas herramientas que permiten hacer eficientes los procesos internos en todos los niveles. Tales herramientas como el Internet, el correo electrónico y la página del Portal de Atención Ciudadana, así como el sistema central del proceso el CRM (Administración basada en la relación con los clientes), han logrado importantes avances para brindar un mejor servicio y sobre todo optimizar el tiempo de respuesta, siendo esta, con información mucho más específica y directa. Con el propósito de orientar más rápido a la Ciudadanía.

En México, las soluciones CRM, se han venido desarrollando desde hace no más de 10 años. En contraparte, el principal factor de fracaso al implementar este tipo de soluciones radica primordialmente en la actitud asumida por los empleados y su resistencia al cambio.

Las oficinas del gobierno federal, poseen un rol importante en el servicio al ciudadano, ya que ellas son las facultadas para proporcionarle diversos servicios, la más importante para el

desarrollo de esta tesis, es la RFSC de la Presidencia de la República.

Esta área está a cargo de recibir todas las demandas de la ciudadanía, ya sea por escrito como atención directa al público, por correo postal, correo electrónico, mediante la página Web; y ahora también por medio de las redes sociales, fenómeno que ha generado el considerarlo como un nuevo medio de captación para la RFSC, con la consiguiente adecuación y adaptación tanto en el proceso de inicio como en la propia herramienta.

Una vez recibida la comunicación de la ciudadanía, se procede a verificar su validez (que sea en forma respetuosa, dirigida al Presidente de la República y que contenga los datos generales de la persona) así como el tipo de demanda ciudadana a la que pertenece, con sus respectivos comentarios, felicitaciones, quejas, denuncias, etc., que en la mayoría de los casos hacen referencia a peticiones de toda índole.

Cuando está clasificada la comunicación, se emite la respuesta directa a la ciudadanía (en el caso de comentarios, felicitaciones y peticiones muy específicas que solo requieren de orientación) o se elabora además la respuesta para turnar el asunto a la Dependencia respectiva.

Anteriormente dentro del sistema CRM, la respuesta al ciudadano era un poco más lenta, esto por diversos motivos, desde la propia herramienta con la que se contaba así como los factores humanos a lo largo de todo el proceso. Desde luego un servicio con otras características que no eran las más adecuadas y no se contaba con todas las herramientas informáticas necesarias, para su recepción y el manejo más óptimo.

La alta demanda ciudadana, debe traer como consecuencia para el gobierno, el cambiar su filosofía con el ciudadano, es decir, debe atenderlo como un “cliente” en el más estricto sentido de

conocer cuáles son sus inquietudes y sus necesidades para poder brindarle un mejor servicio. Al tratarlo de esta manera y revisando los procesos internos, todo esto conlleva a tener objetivos más claros hacia la atención y el servicio que se brinda, siempre con el propósito de incrementar la calidad y tiempos de respuesta.

Es por ello que el CRM está adquiriendo un nuevo significado para la RFSC, enfocándose en la calidad en el servicio que otorga a sus ciudadanos, dando una mejor respuesta, en general un mejor clima de confianza entre los habitantes y el gobierno.

El CRM es una nueva herramienta poderosa que permite administrar la atención ciudadana y su gestión, así como controlar los requerimientos de los ciudadanos, quejas, proveer información y facilitar trámites.

### **1.1 Antecedentes**

En la Presidencia de la República, concretamente en la RFSC se atiende toda la demanda ciudadana a nivel nacional, incluso se cuenta con peticiones y o comentarios a nivel internacional. De acuerdo a lo establecido en el Artículo 8° Constitucional, la Presidencia de la República está obligada a dar respuesta a todas las peticiones que lleguen por cualquier medio; siempre y cuando estén dirigidas al Presidente y con respeto.

La RFSC, cuenta con varias áreas que se dividen la atención de la demanda ciudadana. La forma de atención que se brinda y los procesos se explican a detalle en el apartado **“1.3.1 Proceso”**.

Debido a todo lo que implica atender la demanda ciudadana, desde hace varios años se ha contado con herramientas que permitan agilizar el proceso y en consecuencia dar respuesta a las peticiones que procedan en su atención; haciendo del conocimiento de la Dependencia correspondiente el caso que la

ciudadanía haya hecho llegar. Por la diversidad de las peticiones se requiere de un cierto nivel de conocimiento para que los analistas de la RFSC puedan turnar con la mayor precisión posible a la Dependencia adecuada, el caso en turno.

Dentro de la Presidencia de la República, actualmente se cuenta con un Sistema de Atención Ciudadana CRM que permite dar el seguimiento a todas las cartas que se reciben y con un módulo para consultar la base de datos, el cual es llamado “Modelo de Información”.

El módulo del “Modelo de Información”, se encuentra parcialmente desarrollado y por lo mismo, no permite obtener todos los datos con la oportunidad y rapidez necesaria. Por lo mismo no se ha liberado su uso para el personal operativo y en su momento será necesario brindar la capacitación respectiva.

Derivado de lo expuesto, es necesario diseñar las mejoras a la herramienta en forma integral que permita a la RFSC contar con una aplicación que responda a todas las necesidades en materia del procesamiento de la información, aprovechando todos los medios de captación (medios por los que los ciudadanos entregan sus peticiones), lo cual permitirá una mayor agilidad para atender las solicitudes, turnar a las Dependencias para que estas logren dar respuesta oportuna a la Ciudadanía y permitir consultar la información por diversos parámetros, para darle la atención personal o telefónica al público que así lo demande; permitirá procesar todas las respuestas que envían las Dependencias a los turnos que les fueron enviados y darle el seguimiento respectivo a cada caso.

Por ello, se realizará la revisión de la aplicación actual con el propósito de documentar lo que sea necesario, sobretodo generar el diseño con las mejoras pertinentes que servirá para el desarrollo de las mismas.

## **1.2 CRM**

CRM por sus siglas en inglés Customer Relationship Management (administración basada en la relación con los clientes), es un enfoque que permite a la organización centrar su atención en el cliente para interactuar más efectivamente con él, identificar su importancia, retenerlo en la organización y evitar que se vaya con la competencia, entendiéndose por organización, ya sea del sector público o iniciativa privada. Según varios estudios, hay una tendencia creciente entre las oficinas públicas de gobierno para tratar a los ciudadanos como los negocios a los clientes.

### **Conceptos importantes de CRM:**

El concepto de CRM en sí no está relacionado directamente con tecnología. CRM es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento

CRM es una estrategia de negocios centrada en el cliente, no es un software. Tampoco podemos considerar que CRM sea una tendencia que resultó de las empresas. Lo que es nuevo es toda la tecnología que permite hacer lo que anteriormente se hacía en las tiendas de barrio. El dueño tenía pocos clientes y suficiente memoria para saber qué le gustaba a cada cliente. Lo que hace la tecnología es permitirnos regresar a ese tipo de modelo.

No sería posible pensar en un CRM sin un sistema capaz de trabajar con grandes cantidades de datos, así como proporcionar técnicas de tratamiento de datos para su posterior análisis. Por este motivo, es necesario el uso de tecnologías informáticas que lo posibiliten.

### **1.2.1 Objetivos del CRM**

La finalidad que persigue el CRM es maximizar los beneficios, y de ahí radica su interés para la incorporación en el mundo de los negocios y el gobierno, el principal beneficio que obtiene es la agilidad en la respuesta. Para conseguir esta meta es preciso tener en cuenta las siguientes consideraciones:

Mayor conocimiento de los ciudadanos y personalización del trato, incorporando un sistema CRM se permite identificar y conocer a los ciudadanos, y por tanto personalizar con un mayor nivel de detalle el trato recibido. El CRM dispone de una gran cantidad de datos sobre los ciudadanos que podrían ser utilizados para categorizar.

Un sistema CRM mantiene toda la información de un ciudadano centralizada, evitando así posibles incoherencias o datos no actualizados. De esta manera, posibilita acceder uniformemente a la información de un ciudadano por parte de cualquier usuario autorizado de la RFSC, atendiendo a los distintos roles.

Un ciudadano responde en cada momento a un perfil concreto a lo largo de su estancia en la base de datos. Además dicho perfil puede experimentar cambios (mutaciones), es decir, el ciudadano dependiendo de su actuación podrá adoptar un perfil distinto al actual. Este es un comportamiento muy normal dentro de un CRM.

### **1.2.2 Problemas del CRM**

Para que un sistema CRM funcione sin problemas es necesario realizar un diseño previo de la estrategia de relación con los ciudadanos.

Por ello, antes de implantar el sistema debemos tener claro la homogeneización en cuanto se creen familias de servicios de

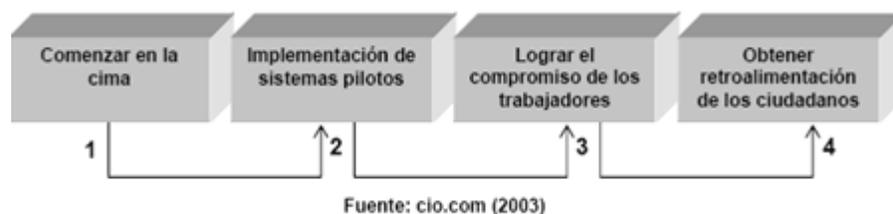
comportamiento similar por sus características de valor y funcionalidad.

Es importante establecer los distintos perfiles de demandas ciudadanas que puedan existir y así poder establecer objetivos de satisfacción razonables.

### 1.2.3 Factores clave y beneficios del CRM en Gobierno

Investigaciones realizadas indican que los gobiernos de diferentes países están trabajando activamente para lograr una relación efectiva con los ciudadanos. Aunque CRM es un concepto del que poco se sabe en el sector público, este concepto podría ayudar en forma significativa al logro de una relación efectiva y eficiente, que permita un servicio personalizado al ciudadano. Sin embargo, en su carencia de conocimiento y experiencia al respecto, las instituciones gubernamentales, se han olvidado de investigar lo que realmente el cliente quiere, necesita, y qué medios de distribución de servicio prefiere.

Se mencionan 4 pasos para alcanzar el éxito en una implementación de CRM, la figura 1.2.3.1, representa los pasos a seguir.



**Figura 1.2.3.1 Pasos de éxito en la implementación de CRM**

Es importante destacar, que el primer paso para implementar CRM con éxito, es que se deben involucrar los altos gerentes,

para que con su liderazgo, asuman el rol de motivadores e impulsores de la nueva tecnología a implementar.

Aunado a lo anterior, los componentes del CRM que permiten una interacción inteligente son el conocimiento de manera profunda del cliente, y los pasos de éxito en la implementación de CRM el cual consta de cuatro módulos importantes y la entrega:

- (1) Comenzar en la cima,
- (2) Implementación de sistemas pilotos,
- (3) Lograr el compromiso de los trabajadores,
- (4) Obtener retroalimentación de los ciudadanos cliente,
- (5) Entrega eficiente del servicio.

Estos son divididos en varios canales de distribución de servicio y outsourcing.

Si el gobierno logra aplicar estos componentes seguidos uno de otro, conllevará a reorganizar las capacidades de servicio del gobierno alrededor de las necesidades del cliente y se obtendrán beneficios como:

- Manejo efectivo de datos a través de procesos optimizados que permitirán analizar a cada cliente en particular.
- Impacto en la eficiencia de los procesos internos.
- Claridad en procesos internos.
- Credibilidad en el gobierno por parte de los ciudadanos.
- Mayor eficiencia en la atención ciudadana.

Sin embargo, los beneficios anteriormente señalados dependen en gran parte de la actitud y responsabilidad de los empleados de gobierno, ya que la mayor parte de los fracasos de implementar una estrategia de CRM, recae en el factor humano.

### **1.3 Atención Ciudadana**

En la actualidad la atención ciudadana que brinda la Presidencia de la República ha mejorado debido a las herramientas tecnológicas que hacen posible el acercamiento de la ciudadanía para hacer sus peticiones o demandas y que sean atendidas con una mayor eficiencia, todo esto se logra gracias a una buena organización y distribución de los pedimentos que hace la ciudadanía a través de la Presidencia.

#### **1.3.1 Proceso**

En la RFSC se reciben todas las cartas de la ciudadanía por diferentes medios de captación. Las cartas se vinculan directamente a Recepción, en Atención Ciudadana se recibe a los ciudadanos que así lo desean, otros medios por los cuales los ciudadanos pueden realizar sus peticiones o demandas son vía correo postal, correo electrónico, página Web, etc.

Se hace una revisión de cada caso y todos aquellos que proceden pasan al área de Clasificación, para que se turne el asunto a la Dependencia respectiva. Para ello se crea un folio de atención por cada caso.

Ya analizado y revisado el turno, se pasa al área de Despacho, para que se haga el turno respectivo a la Dependencia indicada.

Existe también el Centro de Llamadas, quien brinda la atención a la ciudadanía para darle información acerca de cómo va su asunto principalmente o para apoyar en otros aspectos.

El área de Seguimiento, es la encargada de recibir todas las respuestas que emiten las Dependencias; la forma de hacerlo es a través de oficios que envían a la RFSC. El área de Seguimiento las registra en el CRM a través del folio respectivo. Con ello, se puede verificar el avance en la atención para cada caso.

El área de Gestoría Escrita, brinda el apoyo tanto al ciudadano como a las Dependencias, para darle continuidad a cada asunto recibido. Para comunicar lo necesario en cada folio o para alguna actividad asociada al mismo, Gestoría se apoya en prácticamente todos los Departamentos de la RFSC.

### **1.3.2 Problemática**

La problemática en la Atención Ciudadana radica principalmente en que el número de peticiones de atención, por parte de los ciudadanos es demasiada como para darles un seguimiento manual; lo cual conduce a la necesidad de automatizar la recepción de solicitudes, esto incluye el registro, digitalización de documentos, asignación de folios, análisis del tipo de solicitud, canalización de la petición a la Dependencia correspondiente, seguimiento y cierre de la solicitud.

El sistema de información debe ser capaz de proporcionar de manera dinámica y flexible una vista completa de las métricas principales que permitan determinar la eficiencia en la atención ciudadana, para lo cual esta eficiencia deberá ser medida a través de indicadores o parámetros claramente definidos que eviten hacer una evaluación subjetiva y por el contrario pueda ser determinada a partir del flujo natural del registro de peticiones.

### **1.3.3 Motivación**

Por acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 8 de mayo de 1996 se creó la Coordinación de Atención Ciudadana de la Presidencia de la República como una instancia a través de la cual el Titular del Ejecutivo Federal recibiera y atendiera las diversas peticiones, sugerencias o quejas planteadas por los ciudadanos. Dicha coordinación se adecuó conforme a las

necesidades de la población que exigía atención y servicio hasta el año 2003.

El Titular del Ejecutivo Federal tomando en cuenta la necesidad de propiciar las condiciones necesarias para que los esfuerzos de la Administración Pública Federal en materia de servicio y atención a la ciudadanía tuvieran un proceso coherente y sinérgico que permitiera la coordinación entre las distintas dependencias gubernamentales y reiterando que el servicio a la ciudadanía constituye una función de primer orden en la administración pública y mediante el Acuerdo publicado el 9 de agosto de 2003, constituye la RFSC la cual coordina las áreas de atención ciudadana de las distintas dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que permite darle seguimiento a las peticiones que los gobernados dirigen al Presidente de la República y la atención brindada a las mismas.

En dicho Acuerdo se establecen las facultades que la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía tiene, las cuales son:

- I. Promover y articular los esfuerzos de las Dependencias y entidades del Gobierno Federal, así como consolidar una red de cooperación con las entidades federativas, para dar servicio eficaz a la sociedad que, en ejercicio del derecho de petición, se dirige al Presidente de la República.
- II. Atender todo lo relacionado con las peticiones, sugerencias o quejas dirigidas al Presidente de la República, turnarlas a las autoridades competentes de la administración pública federal, procurando su expedita resolución;
- III. Remitir las peticiones, sugerencias o quejas dirigidas al Presidente de la República, que por su naturaleza corresponda atender en el ámbito de su competencia a los

- poderes Legislativo y Judicial de la Federación, a los gobiernos de las entidades federativas y a los organismos constitucionales autónomos;
- IV. Dar contestación a las peticiones, sugerencias o quejas dirigidas al Presidente de la República, en aquellos casos que por su naturaleza se considere que pueden ser atendidos por la propia Red Federal;
  - V. Informar a las Dependencias y entidades federales competentes, los compromisos asumidos por el Titular del Ejecutivo Federal, para su atención;
  - VI. Establecer mecanismos de orientación, respecto de las solicitudes de información dirigidas al Presidente de la República;
  - VII. Recibir a las personas o grupos que soliciten audiencia con el Presidente de la República, con el propósito de canalizarlas a las instancias competentes para su atención;
  - VIII. Informar oportunamente al Titular del Ejecutivo Federal sobre las peticiones, sugerencias o quejas que le son dirigidas, así como de la atención brindada a las mismas;
  - IX. Informar oportunamente al Titular del Ejecutivo Federal sobre el cumplimiento de los compromisos presidenciales;
  - X. Llevar el seguimiento de los asuntos turnados a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, realizando la gestoría necesaria para que los peticionarios obtengan la respuesta que corresponda.