

Prestación de servicios centrados en el ciudadano

por Martin Duggan



Índice

- 2 Introducción
- 3 Política integrada basada en resultados
- 5 Prestación de servicios a “puerta segura”
- 8 Procesamiento inteligente
- 9 Gobiernos dispuestos a colaborar
- 10 Conclusiones

Introducción

Durante muchos años, los gobiernos de todo el mundo han venido prestando servicios a sus ciudadanos a través de un modelo de negocio programático. El servicio se presta a través de los canales de prestación específicos del programa, propiedad de los distintos departamentos políticos, y duplicados en todas y cada una de las instancias de gobierno. El resultado, analizado por departamento, parece lógico. Sin embargo, si se mira desde la perspectiva del ciudadano, este resulta complejo, confuso y difícil de comprender. Cuando se solapan múltiples departamentos, instancias de gobierno y organizaciones comunitarias se produce claramente una duplicación, un solapamiento y una replicación de servicios y canales que añaden costes y complejidad y dificultan la capacidad para lograr resultados sociales.

Según una investigación llevada a cabo en Canadá¹, los ciudadanos creen que el gobierno debería comprender sus necesidades y circunstancias y centrarse en encontrar maneras de ayudarles. La mayoría han llegado a esperar del gobierno el mismo nivel de servicio del que gozan en el sector privado y preferirían utilizar modelos de acceso alternativos y que estos estuvieran disponibles o fueran tan buenos como los que están acostumbrados a utilizar.

Este informe analiza la prestación de servicios centrados en el ciudadano y los conceptos que ofrecen a los gobiernos la oportunidad de:

- Prestar un buen servicio cuando se necesita;
- Con un coste inferior al que se paga hoy en día, y
- Mejorar los resultados para las personas, sus familias y el conjunto del país.

Estos conceptos no son nuevos. Ya se han probado a título individual de diversas formas, en diferentes lugares de todo el mundo y con cierto éxito. Sin embargo, para que puedan dar lugar a una verdadera transformación estos conceptos han de ir acompañados de un verdadero esfuerzo por comprender el impacto positivo que pueden tener en el ciudadano y sus familias. Los cuatro conceptos son:

- 1. Política integrada basada en resultados:** Analizar qué resultados se desea obtener, cómo lo logran las ofertas gubernamentales actuales, las oportunidades para reducir el solapamiento y la duplicación y abordar los vacíos existentes en las ofertas de servicios disponibles hoy en día.
- 2. Prestación de servicios a “puerta segura”:** Analizar el diseño, la disponibilidad y la coordinación de los canales de prestación de servicios y optimizar la prestación de los mismos en cada uno de ellos. El concepto de “puerta segura” garantiza al ciudadano la posibilidad de acceder a todos los servicios que necesita en cualquier sitio al que acuda para solicitarlos.
- 3. Procesamiento inteligente:** Comprender cómo hay que tener en cuenta la prioridad, la complejidad y el riesgo, de forma que la tramitación de las solicitudes de servicios y prestaciones esté automatizada siempre que sea posible y solo se exija a los ciudadanos hacer aquellas cosas que resulten realmente necesarias.
- 4. Gobiernos colaboradores:** Comprender el solapamiento entre departamentos, gobiernos y organizaciones no gubernamentales y aprovechar su capacidad de colaboración para lograr los resultados que los gobiernos desean y los ciudadanos necesitan.

La prestación de servicios centrados en el ciudadano tiene cuatro principios rectores

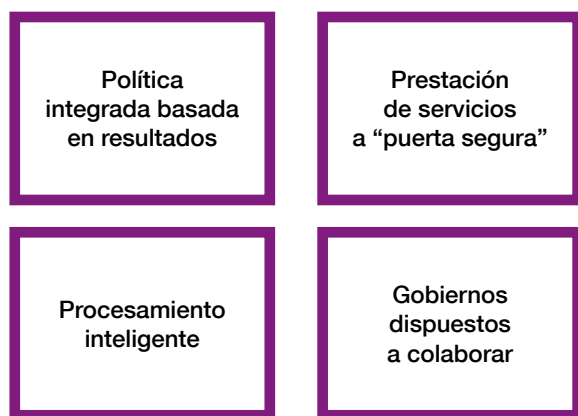


Imagen 1: Los cuatro principios de la prestación de servicios centrados en el ciudadano

En este informe se analiza en profundidad cada uno de estos conceptos y cómo los gobiernos pueden utilizarlos para lograr una prestación de servicios verdaderamente centrados en el ciudadano.

Política integrada basada en resultados

Hoy en día, los programas gubernamentales están diseñados principalmente para lograr un fin específico; por ejemplo, se puede diseñar un programa de apoyo a la renta para mitigar la pobreza. Si analizamos los programas uno por uno, no es habitual encontrarse con que no se haya atendido alguna necesidad o se haya obtenido algún resultado de valor.

No obstante, siempre que se solapan múltiples programas desarrollados por múltiples departamentos de múltiples gobiernos, casi nunca el resultado es simple, comprensible o incluso produce el resultado esencial de los programas. De hecho, en muchos casos el solapamiento y la complejidad de los programas han hecho que se vuelvan ineficaces, lo que ha provocado la desmotivación de esas mismas personas para las que fue concebido en un primer lugar y ha creado una barrera infranqueable para aquellas que más lo necesitan. En el Reino

Unido, un estudio reciente² puso de manifiesto el caso de una mujer con un hijo discapacitado que tuvo que cumplimentar diez impresos de solicitud diferentes, con un total de 1 200 preguntas, para solicitar las prestaciones que necesitaba.

Abordar este problema desde un punto de vista político es el enfoque ideal. No obstante, muchos gobiernos han intentado hacerlo y han fracasado. Este informe hace hincapié en que es posible adoptar medidas en materia de prestación de servicios que nos permitan avanzar hacia este ideal mientras se llevan a cabo las reformas políticas necesarias. Estas medidas son las siguientes:

Desarrollar un modelo de segmentación

Lo primero que ha de abordar la prestación de servicios centrados en el ciudadano es quiénes son las personas que necesitan la prestación y cuáles son las características del grupo. Sin conocer estas características resulta imposible saber cómo ofrecer una respuesta. En el sector privado la segmentación es una ciencia muy avanzada, aunque su uso por parte de los gobiernos suele ser, en el mejor de los casos, simplista. Si bien habitualmente se suele utilizar una segmentación por edades (niños y familias, juventud, adultos en edad de trabajar, ancianos), rara vez los gobiernos se han parado a analizar en profundidad aspectos como la subsegmentación, las características del grupo, el modelado de comportamientos, etc. Con demasiada frecuencia se aducen estereotipos reiterativos como excusa para la falta de integración de los servicios o la habilitación de determinados canales de servicios: las personas mayores no utilizan Internet, los pobres no tienen acceso a la tecnología, etc. A menudo estos estereotipos no son ciertos o se pueden abordar mejorando la facilidad de uso³.

Desarrollar modelos de segmentación y determinar las características del comportamiento del grupo es el primer requisito de la prestación de servicios centrados en el ciudadano. Sin ello resulta imposible diseñar ofertas, estrategias de canal y respuestas que satisfagan realmente las necesidades de los ciudadanos.

Articular resultados

Durante muchos años los gobiernos han estado sacado partido de los resultados. Lamentablemente siempre han sido un recurso exclusivo del departamento financiero o de aquellas organizaciones responsables de informar del rendimiento del gobierno. En muy pocas ocasiones se han utilizado como herramienta de diseño de la prestación de servicios. Si plasmamos el resultado que desea obtener el gobierno en una serie de enunciados controlados podremos someter a prueba los servicios existentes y observar su capacidad para obtener el resultado deseado. Elaborar estos enunciados de forma clara es un aspecto fundamental del diseño. A la hora de articular el resultado deben estar presentes tres elementos:

1. El propósito fundamental del resultado.
2. El marco de tiempo en el que ha de lograrse, y
3. El indicador clave de rendimiento que se puede utilizar para realizar un seguimiento del progreso.

Un ejemplo de ello, que impulsó en gran medida la reforma de la prestación de servicios durante el gobierno de Tony Blair en el Reino Unido, es “Reducir el número de niños en hogares de escasos ingresos al menos un cuarto antes de 2004, como contribución al objetivo más ambicioso de reducir a la mitad la pobreza infantil en 2010 y erradicarla antes de 2020”.⁴ En un principio, este resultado se tradujo en cambios en las prestaciones existentes; a medio plazo en nuevas prestaciones laborales y, en sus últimas fases, en una reforma en profundidad del sistema educativo.

Integrar ofertas de servicios

Una de las principales comprobaciones que pueden hacer los gobiernos en las primeras fases de los programas de prestación de servicios centrados en el ciudadano es verificar la coordinación de TODOS los servicios y prestaciones actuales con los nuevos resultados articulados. Y “todos” significa todos los departamentos, todos los gobiernos y todas las organizaciones no gubernamentales. Rara vez suelen estar bien coordinados. Normalmente existen importantes solapamientos

de servicios y prestaciones, todos ellos con la intención de “ayudar”. En algunos casos se producirá una duplicación en tanto en cuanto distintas prestaciones y servicios abordan de forma deficiente la misma cuestión. En otros casos existirán vacíos en ofertas destinadas a abordar resultados políticos claves. Existen varias técnicas disponibles que permiten coordinar los servicios y las prestaciones existentes con los resultados, normalmente en el marco de organizaciones de consultoría del sector privado.⁵ Las mejores proporcionan intrincados métodos de modelado en detalle con un posicionamiento de alto nivel claro y conciso.

En opinión del autor, los mejores modelos deben ser claros en cuanto a la prestación de los servicios. El objetivo es encontrar el solapamiento que puede dar lugar a la integración de las ofertas de servicios y los vacíos en aquellos puntos en los que no existen ofertas de servicios o estas son deficientes. Estos vacíos se pueden abordar con la política existente (por ejemplo, reasignando programas de subvenciones) o incluirlos en el debate sobre una nueva programación si se da el caso de que existen suficientes vacíos en resultados importantes.

Si analizamos el sector privado y el concepto de la gestión de productos, la fase de creación es completamente independiente de la fase real de prestación o venta. La experiencia adquirida en Canadá⁶ y Australia⁷ demuestra que dejar atrás la prestación de servicios programática requiere un enfoque de la creación de ofertas de servicios basado en una gestión de producto más comercial. La definición de una oferta de servicios, esa parte del programa que presta el servicio, debe abarcar lo siguiente:

- El mandato de la oferta de servicio y la legislación y/o política sobre la que se basa.
- El resultado que produce dicha oferta de servicios.
- La experiencia de servicio deseada.
- Los canales a través de los cuales se desarrollará la oferta.
- Los procesos de negocio que respaldan la oferta de servicios; y
- Los indicadores clave de rendimiento que permitirán el seguimiento del éxito o el fracaso de la oferta.

Según la experiencia del autor, al enfrentarse a este enfoque la mayoría de los gobiernos piensa que es lo que su departamento ha venido haciendo en el pasado. De hecho, la experiencia demuestra que casi ninguna de las antedichas características de la oferta de servicios se aborda a nivel individual. En el sector privado resultaría extraño que un gestor de producto no conociera el segmento de mercado objetivo, los canales a través de los cuales se distribuirá el producto, la experiencia de servicio que obtendrán los clientes y cómo se medirá esta última. Una vez que el gobierno conoce sus “productos” puede pasar a la siguiente fase: cómo será su prestación.

Prestación de servicios a “puerta segura”

El segundo concepto de la prestación de servicios centrados en el ciudadano es el de “puerta segura”. Hoy en día los servicios prestados por los gobiernos suelen estar disponibles únicamente desde el departamento de gobierno que “los posee”. Los ciudadanos no tienen ninguna opción y se les dice dónde deben ir y cómo deben solicitar el servicio o la prestación que desean.

El concepto de “puerta segura” es simple. A donde quiera que el ciudadano acuda para solicitar ayuda, obtendrá el asesoramiento, la orientación y el apoyo que necesita, así como un resultado, independientemente de quién posea o se encargue de llevar a cabo las ofertas de servicios que se requieren para ello.

Al igual que ocurre en el mundo comercial, donde existen minoristas generales y minoristas especializados con diferentes formatos y canales dependiendo de los requisitos locales, el autor cree que el mundo de los servicios gubernamentales comenzará a caminar en la misma dirección. Este punto de vista se basa en tres características fundamentales.

Independencia de la ubicación

Tradicionalmente, cada departamento de gobierno tenía sus propias oficinas a las que los ciudadanos podían acudir para solicitar las prestaciones y los servicios. No era raro encontrar tres o más departamentos e instancias de gobierno diferentes, todos ellos con sus respectivas oficinas, prestando servicios dentro de la misma zona geográfica.

¿Por qué los servicios y las prestaciones se tienen que solicitar en una oficina específica? Si los Levi's se pueden comprar en una tienda de Levi's, unos grandes almacenes como Macy's o por Internet, ¿por qué no aplicar el mismo modelo a los programas? Por ejemplo:

- En lugar de esperar a que las personas mayores vayan a las oficinas, ¿por qué no ir a sus casas o centros comunitarios, especialmente si los programas de prestaciones a la tercera edad se certifican anualmente o si las solicitudes de servicios de apoyo son pocas?
- ¿Por qué no permitir que distintas instancias de gobierno integren programas de distintas maneras satisfaciendo así las necesidades de sus integrantes? El gobierno puede seguir desarrollando sus propios programas en sus propias ubicaciones, pero permitir que también lo hagan otros. Aumentar la disponibilidad y el acceso al disponer de más ubicaciones y más “puertas seguras”, y
- ¿Por qué no poner las herramientas a disposición de terceros de forma que ellos puedan desarrollar aplicaciones complementarias? Algo no muy distinto a lo que está ocurriendo en muchos departamentos de transporte, que permiten instalar en iPods y dispositivos similares aplicaciones desarrolladas por ellos.

A menudo, el gobierno ha establecido un monopolio sobre la distribución de los servicios. Si bien existen ciertas ventajas que hablan a favor de que algunas de estas cosas continúen, el autor cree que los gobiernos deberían permitir que prospere una cierta independencia de la ubicación, de forma que otras organizaciones y otros gobiernos puedan formar parte de la red de “puertas seguras”. Así, en lugar de tener que duplicar ubicaciones, solo existirá una, pero puede ser cualquiera.

Independencia del canal

La segunda característica es la independencia del canal. Sin embargo, antes de poder tener independencia, hay que tener canales. En este informe, la definición de canal viene a ser “la forma en la que los ciudadanos solicitan y reciben los servicios y las prestaciones del gobierno”. La intención es bastante clara; los canales de prestación de servicios deben estar diseñados para permitir a un ciudadano solicitar o recibir algún servicio o prestación.

Tres son los canales principales que se abordarán en este informe:

Presencial

Algunos de los ámbitos de especial interés en lo que respecta a la presencia física son:

- **Asegurarse de que la comunidad tiene conocimiento de la presencia.** Tener una oficina en lugares a los que las personas realmente acudan. Esto puede variar por segmento de cliente dependiendo del perfil de la comunidad.
- **Más puntos de acceso.** Si bien algunos gobiernos han cerrado oficinas, la tendencia general es a incrementar los puntos de acceso. Esto puede significar puntos de acceso diferentes a una oficina propiedad del gobierno, como unidades móviles, ubicaciones temporales (tales como centros sociales) u otras oficinas del gobierno.
- **Marca visible y querida.** No se puede insistir nunca lo suficiente en la importancia de la marca y la claridad de la misma. “Centrelink” en Australia, “Service Canada” en Canadá y el “Jobcentre plus” en el Reino Unido son buenos ejemplos de una redefinición de la imagen gubernamental con la que se han identificado los ciudadanos.
- **Un modelo mixto para casos complejos y transaccionales.** En un entorno multicanal, el principal objetivo de la oficina presencial deben ser los casos complejos y los entornos de gestión de casos. Además deben poder tramitar los casos más sencillos para prestar servicio a aquellas personas que no sean capaces de utilizar o sigan prefiriendo otros canales. En los mejores modelos, para la mayoría la tramitación de estos casos resultaría más atractiva por teléfono o a través de Internet, pero sigue existiendo la necesidad de prestar este tipo de servicios de forma presencial al efecto de abordar la problemática de la exclusión social.

El papel de la oficina presencial y el concepto de “puertas seguras” tiene un claro ejemplo en las “Community Link Offices” (u oficinas de enlace comunitarias)⁸ de Nueva Zelanda. A través del servicio de Trabajo e Ingresos, una iniciativa del Ministerio de Desarrollo Social, otros grupos gubernamentales y comunitarios están invitados a compartir la oficina para abordar todos los factores que impiden a las personas volver al trabajo.

Internet

Muchas personas, aunque no todas, preferirían tratar con el gobierno a través de Internet. Por desgracia, incluso hoy en día, muchos gobiernos piensan en la web como una herramienta de comunicación y no como un canal de prestación de servicios.

Las principales características de un canal web centrado en el ciudadano incluyen:

- **Facilidad de búsqueda y facilidad de acceso.** No solo utilizar un nombre de dominio gubernamental, sino una serie de nombres de dominio que los ciudadanos utilizarían y esperarían. Utilizar enlaces web y páginas patrocinadas para aparecer como palabras clave en los motores de búsqueda. Programas promocionales y de asociación⁹ que atraigan a los segmentos de clientes.
- **Fuente de información única, precisa y definitiva.** No es extraño que los sitios web presenten duplicación o simplemente tengan un elevado nivel de información disponible para los ciudadanos. Por ejemplo, la página web “Best practice openly” ofrece una compilación detallada de respuestas a las preguntas más frecuentes de los ciudadanos.¹⁰
- **Autoservicio optimizado a través de motores de cribado¹¹.** Estas aplicaciones de cribado ocultan la complejidad de los programas a los ciudadanos y contribuyen a garantizar que las familias tengan conocimiento de todos los servicios a los que pueden tener derecho.
- **Utilizar un modelo de cuentas personales para adaptar el servicio a cada individuo.** Muchas empresas del sector privado han optimizado sus servicios en torno a un modelo de cuentas personales que fomentan la personalización y el uso habitual. Muy pocos gobiernos han implementado esto con éxito. Algunos gobiernos están permitiendo a las personas realizar un registro previo para programas, tales como el de asistencia de emergencia; un buen ejemplo de ello lo podemos ver en Luisiana¹², y
- **Tramitación totalmente automatizada.** A día de hoy son demasiadas las solicitudes que se realizan a través de Internet que siguen tramitándose manualmente, lo que lleva a un aumento del trabajo de revisión y, potencialmente, a tiempos de tramitación más largos que otros canales. El hecho de poner los servicios adecuados en Internet y utilizar modelos de gestión de riesgos (*véase el siguiente apartado*) debería permitir una tramitación de la solicitudes totalmente automatizada o “sin intervención”.

En comparación con el sector privado, Internet sigue estando demasiado infrautilizado por el gobierno. Raramente somos capaces de encontrar con facilidad el servicio correcto, comprobar si es el adecuado, solicitar un servicio sin tener que reintroducir toda la información que el gobierno ya tiene, recibir asesoramiento sobre el importe de la prestación o la disponibilidad de los servicios y, a continuación, hacer un seguimiento de nuestra solicitud o de los pagos en un entorno seguro. Lo ideal sería que fuésemos capaces de hacer todo eso, además de recibir información acerca de la introducción de servicios nuevos que puedan resultar útiles para nosotros, que nos avisaran de próximos cambios que puedan afectarnos, o poder enviar una solicitud preautorizada para una prestación de un departamento diferente de la cual no tenemos conocimiento, pero que a la que claramente tenemos derecho. Todas estas son prácticas normales a las que los ciudadanos ya están acostumbrados en el sector privado.

Por teléfono

El teléfono sigue siendo el canal preferido por muchos ciudadanos. Tiene la ventaja de la comodidad y el factor personal de ser posiblemente atendidos por un ser humano. Sin embargo, entre las organizaciones sociales el uso del canal telefónico parece variar hasta un nivel sorprendente. A continuación se indican los factores que el autor cree que deberían incorporarse a la prestación de servicios centrados en el ciudadano:

- **Estrategia de marca clara para todos los servicios telefónicos.** A pesar de que se pueden prestar diferentes servicios, al ciudadano debe quedarle claro a dónde tiene que llamar para recibir qué servicio. Disponer de cientos de números no resulta, evidentemente, muy comprensible, pero contar con un único número para toda la información y servicios transaccionales significa que, inevitablemente, se necesitan complejos sistemas interactivos de respuesta por voz (IVR, por sus siglas en inglés). En opinión del autor, ningún extremo es bueno. En lugar de ello, el mejor planteamiento es usar unos cuantos números, incluido un número de consulta general y servicios transaccionales especializados.¹³
- **Sistema de llamada única para el servicio.** En muchas organizaciones empresariales se ha generalizado el uso del sistema de llamada única para el servicio, con la excepción de los servicios especializados, donde se suele aceptar un único traspaso. Independientemente del modelo que utilicen las organizaciones sociales, los ciudadanos esperan que la persona que les atienda disponga de la información más actualizada, de forma que no tengan que repetir su historia una y otra vez.

- **Capacidad de procesamiento sólida.** La capacidad de solicitar prestaciones y servicios por teléfono está adquiriendo cada vez más presencia, especialmente cuando se trata de cribados complejos y cuestiones de admisibilidad inicial. Lo que puede tardar literalmente horas en papel o a través de Internet se puede obtener en cuestión de minutos con guiones informados.

Los servicios telefónicos pueden resultar caros, pero también pueden disparar la satisfacción del cliente si se implementan bien. El autor tiene conocimiento de varias organizaciones de seguridad social que se han dado cuenta de que muchos de los clientes que llamaban a sus líneas de ayuda ya habían estado antes en Internet y no fueron capaces de encontrar la información que necesitaban. Esto estaba propiciando un aumento en el número de llamadas telefónicas recibidas y un mal rendimiento del canal telefónico, lo que llevó a un rediseño total del canal de Internet antes de realizar apenas cambios en el propio canal telefónico.

Independencia del programa y la organización

La característica final del canal es que los canales son independientes del programa. Se trata de una práctica operativa normal en la mayor parte del sector minorista. El propio canal está diseñado y funciona de forma independiente de los productos que se venden. ¿Por qué debo acudir a una oficina gubernamental en concreto?

Si un gobierno local cuenta con un sondeo “a domicilio” destinado a asesorar sobre posibles modificaciones a aquellas personas que acaban de adquirir el grado de discapacitados, ¿por qué no permitirles también navegar por el abanico completo de servicios disponibles para todos los gobiernos y darles la oportunidad de iniciar el proceso de solicitud? En la actualidad este concepto está siendo ampliamente explotado en los “mash-ups” de Google, así que ¿por qué no ofrecer a los proveedores de servicios la misma flexibilidad?

Una buena forma de caracterizar esto es a través del concepto de acontecimientos vitales. Se trata de momentos en la vida en los que nos ocurren cosas que nos obligan a recurrir al gobierno, el nacimiento de un hijo, el inicio de la etapa escolar, nuestro primer trabajo, un nuevo trabajo, el desempleo, una enfermedad, la aparición de una discapacidad, la jubilación y, en última instancia, el fallecimiento. Centrarse en lo que verdaderamente le importa al ciudadano en el momento en el que se produce ese acontecimiento vital y utilizarlo como interfaz para los

canales descritos anteriormente puede hacer que el hecho de tratar con los gobiernos resulte mucho más simple. Detrás del propio acontecimiento vital el gobierno se puede centrar en el resultado que está tratando de obtener: poner en marcha un programa de ahorro para la educación cuando nace un niño; reciclar la mano de obra cuando alguien pierde un trabajo; aumentar el ahorro para ayudar a reducir la probabilidad de una jubilación con escasos ingresos y reducir los pagos en exceso de prestaciones posteriores a un fallecimiento. Todos estos son ejemplos de resultados vinculados a desencadenantes de acontecimientos vitales. Los acontecimientos vitales son importantes para los ciudadanos y el espejo en el que mirar a la hora de elaborar las ofertas de servicios gubernamentales orientadas a lograr resultados.

Procesamiento inteligente

El tercer concepto de la prestación de servicios centrados en el ciudadano es el procesamiento inteligente. Hoy en día casi todos los gobiernos del mundo recopilan ingentes cantidades de información que ya existe en algún otro lugar del “sistema”. Lo hacen por una serie de razones:

- Resulta muy difícil encontrar la información que ya existe.
- Existe la percepción de que la privacidad no les permite acceder a ella, y
- Cuando se presta un servicio en el marco de un modelo de negocio programático, como ocurre a menudo en los gobiernos, existe poca motivación para romper con este hábito.

Una vez recopilada la información, la mayoría de los gobiernos utilizan un único modelo de procesamiento para procesar la información para fines de admisibilidad y derechos. Este modelo debe abarcar todas las circunstancias, incluido el riesgo, más que real, de fraude y abuso. Muchos de estos sistemas han desembocado en un proceso que resulta tan gravoso y complejo¹⁴ que muchos pasos se realizan de forma manual, por lo que la coherencia en la toma de decisiones en dichos pasos brilla por su ausencia. El problema es que se trata a todas las personas de la misma forma y se da por supuesto que todos están intentando jugársela al sistema. Las personas de bajo riesgo son tratadas como personas de alto riesgo, de forma que el sistema pueda disuadir o descubrir a las de alto riesgo.

Algunos países han comprendido que diseñar un sistema de programas en los que se trate a todas las personas como criminales en potencia no es la mejor opción. Ellos aplican la inteligencia a su procesamiento. Tienen en cuenta las circunstancias de la persona a la hora de tramitar sus demandas. Cada demanda es analizada sobre la base de los datos existentes, utilizando fuentes externas siempre que resulta apropiado y está permitido. Si se coteja a una persona con la información ya existente en el sistema quizá haya que recopilar menos pruebas o puede que esta tenga la posibilidad de utilizar canales de menor coste para plantear su demanda.

Tres son las características que configuran un procesamiento inteligente.

Prioridad

La primera característica es la prioridad. Se trata de comprender qué prioridad otorgar a una solicitud o a una circunstancia familiar. En el ámbito del bienestar infantil existen modelos formales de toma de decisiones para respaldar esta determinación de prioridades, como ocurre con la toma de decisiones estructurada del Centro de Investigación Infantil.¹⁵

Otro ejemplo de ello hace referencia a personas que demandan prestaciones por discapacidad, y que efectivamente son discapacitados, y han tenido que superar procesos diseñados para demandas por discapacidad marginales. La idea es desarrollar normas diferentes para tramitar de forma rápida las demandas obvias y para hacer llegar las prestaciones a los demandantes cuando más lo necesitan. Esto se implementó en la Administración de la Seguridad Social de EE. UU. (SSA, por sus siglas en inglés) y según su comisario Michael J. Astrue: “En términos prácticos, esto significa que este año el proceso de adjudicación de prestaciones para unos 100 000 a 125 000 ciudadanos discapacitados, aquellos con las discapacidades más graves, durará aproximadamente 10 días, en lugar de los tres o cuatro meses que solía tardar una decisión inicial”.¹⁶

Complejidad

La segunda característica es la complejidad. Hoy en día, en muchas organizaciones sociales se utiliza el mismo proceso para todas las solicitudes, independientemente de la complejidad relativa. En realidad, una parte de las solicitudes de prestaciones son relativamente sencillas, si bien se suelen tramitar de la misma forma que las demandas complejas. La solicitud de un beneficiario recurrente se suele tramitar de la misma manera que si estuviera accediendo al sistema por primera vez.

Lo que las organizaciones inteligentes harán será analizar la complejidad relativa de una demanda y, a continuación, automatizar las más sencillas y redirigir las complejas a una fase de investigación o tramitación más exhaustiva. En WorksafeBC¹⁷ y WorkcoverSA, IBM Cúram ha implementado sistemas que permiten automatizar una buena parte de todas las solicitudes presentadas, lo que permite a los trabajadores sociales centrarse en los casos que necesitan más ayuda.

Riesgo

La tercera característica es el riesgo. El planteamiento que se suele ver es el de intentar identificar a los demandantes de mayor riesgo y aplicar más controles sobre los mismos. No obstante, la realidad de muchos sistemas es que ya han sido diseñados para detectar y prevenir el fraude y el abuso y esto es, tal y como se ha descrito anteriormente, parte del problema para la mayoría honesta.

Este informe hace hincapié en que el riesgo también debería tener que ver con el hecho de centrarse en aquellas personas de bajo riesgo y relajar los estrictos controles sobre aquellas personas ya conocidas y que presentan un historial de buena conducta. En este sentido se deberían premiar las buenas conductas y, al mismo tiempo, imponer sanciones en el caso de las malas. Las personas que presentan un nivel de riesgo bajo deberían estar sujetos a controles más laxos, de forma que se pueda reducir la costosa sobrecarga de procesamiento asociada a ellos.

Gobiernos dispuestos a colaborar

El cuarto concepto de la prestación de servicios centrados en el ciudadano son los gobiernos dispuestos a colaborar. Si aceptamos la premisa de que la política basada en resultados integrados pone en el punto de mira todos los servicios y las prestaciones para lograr un resultado y además aceptamos también que la noción de las “puertas seguras” significa considerar canales de prestación de servicios que no son solo propiedad de la organización social que posee la oferta de servicios, entonces resulta evidente que los gobiernos y los proveedores deben trabajar juntos de otra manera.

Históricamente, el modelo tradicional de gobierno centralizado o distribuido no siempre ha sido la base de un gobierno dispuesto a colaborar. Con demasiada frecuencia las diferencias han superado con creces las similitudes. No obstante existen algunos ejemplos de buenas prácticas que se presentan a continuación.

Servicios contratados

Este modelo se basa en un contrato entre gobiernos y/o terceras partes; un documento que aplica una comisión por un servicio que se presta y donde se acuerda algún tipo de nivel de servicio. Se utiliza con bastante frecuencia a la hora de contratar servicios de organizaciones sin ánimo de lucro.

Servicios integrados

Este modelo busca aquellos lugares en los que los distintos gobiernos tienen servicios integrados que, una vez combinados, ofrecen una mejor experiencia para el ciudadano, un enfoque más asequible de la prestación de servicios y unos resultados aún mejores.

Un buen ejemplo de ello es el servicio integrado de Ontario, según el cual cuando un bebé nace y se registra en el municipio, uno puede solicitar el certificado de nacimiento provincial al mismo tiempo e incluso solicitar el número de la seguridad social federal. La información se recaba una vez y la reutilizan tres instancias de gobierno en el marco de un servicio integrado basado en acontecimientos vitales.

Servicios complementarios

Este modelo se basa en la colaboración entre las partes. La realidad es que no existe ninguna obligación, y posiblemente ni siquiera un contrato formal, pero los servicios se complementan claramente entre sí y, cuando se prestan en colaboración, logran incluso un mejor resultado para los ciudadanos y sus familias y, en consecuencia, para todo el gobierno.

Un buen ejemplo de ello lo encontramos en Nueva Zelanda, en el servicio “Community Link”. Aquí, el servicio de Trabajos e Ingresos¹⁸ ha abierto la puerta a otros servicios gubernamentales complementarios (como vivienda, justicia y sanidad), de forma que los ciudadanos que necesitan ayuda pueden obtenerlo todo en un único lugar. Los obstáculos para la realización del trabajo son más fáciles de identificar y resolver.

Servicios interconectados

Este modelo analiza la red de prestación de servicios y aprovecha los puntos fuertes de cada uno de los actores de la red. En este modelo se accede a la información desde cada una de las partes, pero no se copia, se duplica ni se replica.

Un buen ejemplo es el Crossroads Bank de Bélgica¹⁹, que aún a más de 3 000 organizaciones sociales en una red basada en el acceso a la información a través de la red a fin de eliminar requisitos informativos en aquellos puntos en los que la información ya existe en otra parte. En Bélgica se eliminaron más de 260 impresos y declaraciones obligatorias y el ahorro que esto supone solo para los empresarios supera los mil millones de euros anuales.²⁰

Conclusiones

Resumiendo, la prestación de servicios centrados en el ciudadano va más allá que la mera prestación del servicio con una sonrisa. Se trata de lograr resultados aún mejores a un coste de prestación inferior y para hacer esto se necesita:

- Una visión holística de los clientes destinatarios del servicio, sus características, los resultados que los gobiernos intentan conseguir y una reorientación de las ofertas de servicios de todos los gobiernos. Este es el concepto de la política integrada basada en resultados.
- Un nuevo enfoque de los canales de prestación de servicios y centrarnos en prestar un servicio que sea independiente de la ubicación, del programa, del canal y de la organización. Entonces estaremos en disposición de materializar mejor el concepto de las “puertas seguras”.
- Especial atención a la prioridad, la complejidad y el riesgo, de forma que dejemos atrás el planteamiento del “modelo único” de prestación. Este es el concepto del procesamiento inteligente, que permite lograr la eficiencia y centrar los recursos en aquellas personas que más los necesitan, y
- Un nuevo enfoque de trabajo con los demás. Un nuevo enfoque que aprovecha las posibilidades de colaboración dentro del gobierno y entre gobiernos.

Ninguno de estos conceptos son nuevos. Todos ellos se han implementado a distintos niveles tanto en el sector privado como en el público. Individualmente permiten prestar un servicio aún mejor a un coste inferior. Y todos juntos logran la prestación de unos servicios centrados en el ciudadano.

Pies de página:

- 1 Erin Research Inc. para el Institute for Citizen-Centered Service y el Institute of Public Administration of Canada, encuesta “Citizens First 3”.
- 2 David Martin, “*Benefit Simplification: How and why, it must be done*” (Centro de Estudios Políticos, 2009), pág. 5.
- 3 El planteamiento típico sería introducir las mejoras del servicio en aquellos canales nuevos que la organización desea que las personas utilicen a modo de incentivo para la utilización de los mismos, al tiempo que los canales antiguos se mantienen abiertos, pero con el antiguo nivel de servicio.
- 4 SR2002 Contratos de Servicio Público, Capítulo 15 en www.hm-treasury.gov.uk/Spending_Review/spend_sr02/psa/spend_sr02_psdwp.cfm.
- 5 Como ejemplo, consulte <ftp://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbs03009usen/GBS03009USEN.PDF>.
- 6 Service Canada. Consulte: www.servicecanada.gc.ca/eng/home.shtml
- 7 Centrelink. Consulte: www.humanservices.gov.au/customer/contact-us/
- 8 Consulte: www.workandincome.govt.nz/about-work-and-income/community-link/index.html
- 9 Por ejemplo, nombres de niños en ssa.gov at www.ssa.gov/OACT/babynames/
- 10 Consulte las PMF en <http://ssa-custhelp.ssa.gov/>
- 11 Algunos ejemplos son el servicio “New York City Access” (https://a858-ihss.nyc.gov/ihss1/en_US/IHSS_homePage.do), el servicio electrónico «electronicPre-Assessment Screening Service» de Carolina del Norte (<https://epass.nc.gov/ePASS/cw/PlayerPage.do?>) y el servicio «Supports Eligibility Estimator» de Alberta (<https://eligibleforsupport.alberta.ca/GoAPortal/cw/PlayerPage.do?>).
- 12 Consulte el estudio de caso en www.curamssoftware.com/clients/case-study-louisiana-well-prepared
- 13 Por ejemplo, consulte los siguientes datos de contacto. www.servicecanada.gc.ca/eng/common/contactus/index.shtml. Este servicio proporciona un único número de consulta general 1-800-O-Canada y 9 números de contacto especializados.
- 14 Una buena descripción de la complejidad en el Reino Unido se puede encontrar en los documentos de la consulta “21st Century Welfare” disponibles en www.dwp.gov.uk/docs/21st-century-welfare.pdf
- 15 Consulte: www.nccd-crc.org/crc/crc/c_index_main.html. SDM está integrado en las soluciones de servicios para niños de Cúram.
- 16 Consulte el comunicado de prensa de SSA: www.socialsecurity.gov/pressoffice/pr/disability-fast-track-pr.html
- 17 Hay disponible un estudio de caso en <http://www.curamssoftware.com/clients/case-study-worksafebc-ciac>
- 18 Consulte: www.msdc.govt.nz/what-we-can-do/community/community-link/index.html
- 19 Consulte: www.kszbcss.fgov.be/en/international/page/content/websites/international/aboutcbss.html
- 20 Fuente: http://www.kszbcss.fgov.be/binaries/documentation/en/cbss_2009.pdf

Para más información
ibm.com/curam-research-institute



IBM España

Santa Hortensia, 26-28
28002 Madrid
España

IBM, el logotipo de IBM, ibm.com y SPSS son marcas comerciales de International Business Machines Corp. registradas en diversas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas comerciales de IBM o de otras empresas. Encontrará una lista actual de las marcas comerciales de IBM bajo el título "Copyright and trademark information" en www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento está actualizado en la fecha inicial de publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todos los productos están disponibles en todos los países en los que IBM opera. Los datos de rendimiento que se incluyen en el presente documento se basan en condiciones de funcionamiento concretas. Los resultados reales pueden variar. LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA TAL CUAL, SIN NINGUNA GARANTÍA EXPLÍCITA NI IMPLÍCITA, INCLUYENDO, SIN LIMITARSE A ELLAS, LAS GARANTÍAS DE COMERCIALIZACIÓN, ADAPTACIÓN A FINES CONCRETOS Y CUALQUIER GARANTÍA O SITUACIÓN DE NO INCUMPLIMIENTO NORMATIVO. Los productos IBM tienen la garantía que les otorgan las condiciones de los contratos en virtud de los cuales se proporcionan.

© Copyright IBM Corporation 2015



Reciclar por favor.