

Segunda Parte

Gobierno Federal y Gobierno Provincial de Ontario

**Multicanalidad en
la entrega de servicios y
ambientes colaborativos**

Capítulo uno

Audiencias, Canales y Back Office en Service Canada

1. Algunos principios básicos sobre Audiencias, Canales y Back Office

1.1. Front Office de la entrega de servicios

En este apartado tomaremos algunos aspectos que constituyen el marco del *Front Office*, entendiendo el mismo como la interfaz con el ciudadano. Avanzaremos en su especificidad, en otras secciones, cuando tratemos las experiencias canadienses. Es importante conocer qué es lo que se va a ofrecer, y cómo, para luego avanzar sobre la preparación en el *Back Office* (la trastienda) de dicha entrega. El *Back Office* no puede ser encarado sin considerar dicha interfaz.

Entre los temas a verse más adelante encontrarán, por un lado, la accesibilidad y el acceso a la información, por el otro, la usabilidad, la transparencia y la calidad de los servicios. También trataremos la multicanalidad y las políticas activas para luego avanzar sobre los estadios y procesos de personalización.

Quedan aún otras cuestiones más técnicas del manejo del *Front Office*. Las mismas serán atendidas en el punto 2, cuando describamos las experiencias canadienses en cuestión.

1.1.1. Transparencia y acceso a la información

Existen muchos temas que se abren con la transparencia y acceso a la información, temas caros al Gobierno Abierto. En realidad, lo constituyen, como hemos visto. En este texto tendremos repetidas oportunidades para avanzar sobre estos tópicos, sobre todo cuando tratemos la experiencia del gobierno de Toronto donde existe todo un capítulo dedicado al tema (Tercera Parte, Capítulo dos: Gestión Información, pp. 158-229). Allí podrán encontrarse desarrollos ligados al acceso a la información, la gestión de la información, gestión documental, *Open Data*, por un lado y, por otro, la normativa referente al acceso a la información personal y a la divulgación de la información pública.

Amén de lo que puedan ver en el Capítulo, intentaremos analizar algo previo: la transparencia desde los lenguajes considerando las audiencias específicas, una vuelta de tuerca a los conceptos generalizados de transparencia. Esta nueva vuelta supone garantizar la efectiva accesibilidad a la entrega de servicios, no sólo en el sentido técnico. Por ejemplo, una ley se reputa conocida y entra en vigencia cuando se publica en el Boletín Oficial (ahora le sigue, algunas veces, su publicación por Internet). Si el lenguaje es incomprensible para un lego, eso a nadie le importa. Lo mismo sucede con el resto de la

información oficial. Se identifica: “acceso a la información “con la disponibilidad, en Internet o por acceso directo, de información oficial. Se sabe que, de no procesarse conforme a perfiles, esa información sólo podrá ser interpretada por entendidos (llámese profesionales, funcionarios o grandes empresas).

La situación es que, aún en los mejores casos, se está ante un acceso totalmente formal a la información, a la transparencia y a la rendición de cuentas. ¿Cómo se resuelve tal cuestión? Impulsando posturas donde el “acceso a la información” implique agotar todas las instancias de procesamiento de la información y constatar que la misma es comprendida por perfiles de destinatarios específicos. Esto les permitiría transformarla en conocimiento para la creación de ciudadanía y construcción de una demanda social de “acceso a la información” verdaderamente consistente¹².

Los gobiernos también necesitan elaborar sus estrategias de transparencia y acceso utilizando información dispersa en la comunidad. La propia comunidad va generando información y contenidos por sí misma. Estos fenómenos están en crecimiento debido a la aparición de la Web 2.0 y a la conversión de consumidores de contenidos en productores (“prosumidores”) colaborativos. Los gobiernos deberían articular o utilizar como insumo de detección de necesidades a estas producciones, integrando temas o discursos a sus propios contenidos. De hecho veremos, en el Capítulo dos de esta Segunda Parte (pp. 93-137), que existen algunas prácticas de incorporación. Esto, sin embargo, no se encuentra aún sistematizado en forma general. Todavía están tratando de construir son las reglas de las interrelación internas y externas y que se podría incluir o no (ver específicamente el caso del NRCan (Base de Conocimiento Integrado: imágenes 19 y 20, Segunda Parte, Capítulo dos, punto 2.3.) y de la OPSPedia, (igual ubicación, punto 2.3.)).

Por otra parte deben asegurarse todas las instancias para que el contacto entre ciudadanía y funcionariado sea posible. Allí también se juega la transparencia arbitrando directorios generales donde se encuentren los datos para el contacto, y también los e mails personales, las direcciones laborales y los teléfonos de los funcionarios.

En cuanto a la información institucional, la misma debe ser accesible por diversos medios conforme a las posibilidades de los diversos segmentos de la ciudadanía. Esto supone habilitar todos los puntos posibles de distribución de la información: cartillas, carteles callejeros, teléfonos, *Call Centers*, mensajes de texto de telefonía móvil) organigramas e información suficiente en el sitio web institucional, dirección o direcciones y formas de llegar (transportes, planos, etc.)¹³.

12 En las experiencias canadienses no hemos detectado el uso de metodologías como las de *Focus Group*, por ejemplo, para constatar la comprensión de las comunicaciones. Pero, tal como se verá en el transcurso de este texto, en el punto de contacto de entrega del servicio existe una instancia de retroalimentación donde el destinatario participa como un destinatario “activo” dejando su opinión. Por otra parte, también serán tratadas las investigaciones sobre satisfacción ciudadana por la entrega de servicios realizadas por el ICCS (punto 1.2.1.) que son parte del proceso de *feedback*. Ahora bien, esto deja aún pendiente la comprensión de los mensajes más institucionales del gobierno. Veremos en el mismo Capítulo dedicado a la gestión de la información de Toronto (Tercera Parte, Capítulo dos, punto 7., pp. 189-194) que dicho gobierno ha elaborado estándares de comunicación y cuenta con procesos de formación interna en comunicaciones en constante progreso. Si bien están atentos a cualquier reclamo surgido por cualquier medio de parte de la ciudadanía, podría estar faltando incorporarla de manera sistemática. Veremos en ese Capítulo (punto 7.3. de ese Capítulo) que los mensajes son traducidos a diversas lenguas, nos imaginamos que con apoyo de distintas comunidades. En el Capítulo de Participación (Tercera Parte, Capítulo tres, Sección dos, punto 3.2., pág. 248) encontramos también material educativo destinado a niños y jóvenes. Se supone, en estos casos, que existe alguna metodología de constatación, pero no se ha podido identificarla.

13 Sobre estos últimos puntos, ver punto 4.2.1. (pág. 173) Tercera Parte, Capítulo dos, dedicado a la gestión de la información en Toronto.

1.1.2. Segmentación de usuarios y lenguajes diferenciados

La segmentación de usuarios en conjuntos con problemáticas comunes conlleva a necesidades muy concretas de relación con las administraciones públicas y, consecuentemente, a una demanda específica de servicios y a su agrupamiento por parte del gobierno conforme audiencias diferenciadas. Dicha segmentación (cuya expresión máxima culmina con formas de personalización) nace la consideración de servicios público-privados integrados en función de identificación de *status* (desempleados, mujeres, familias, empresarios, jóvenes, niños, trabajadores, etc.); de estilos de vida (deportes, cine, teatro, turismo, etc.); de temas (bibliotecas, impuestos, policía); de guía de trámites; y también de “eventos de vida” donde se unifica y organiza la información direccionándola hacia alguna circunstancia biográfica relevante: el matrimonio, el nacimiento de un hijo, la pérdida de empleo, el cambio de vivienda, la apertura de un negocio, entre otros (Kaufman, 2004).

1.2. Multicanalidad. Procesos de personalización y medios alternativos

En nuestras estrategias de entrega debemos considerar, en atención a los destinatarios, cuáles son las tecnologías más atinadas para dar los mejores servicios, cuál es su situación diferencial y qué tipo de tecnología (o medio) les resulta más accesible. Esto forma parte de una tendencia que apunta a organizar los servicios de una manera pertinente a necesidades personales, tanto en la información/servicio, como en el medio utilizado para comunicarlo o entregarlo. En las experiencias relatadas veremos que los canales privilegiados son el telefónico, el presencial, Internet, el e mail, fax, correo tradicional, los kioscos (especie de cajeros automáticos, proveedores de servicios) y ahora están agregando la telefonía móvil.

Una de las entrevistadas en la investigación de Canadá, Kamal Sangha (*Project Manager, Strategic Business Management, 311 Project Office*. Toronto) comenta respecto a las circunstancias diferenciadas de apropiación tecnológica y a la innovación, que:

La revolución tecnológica está marcando una impronta de intensa interactividad. Esto deriva que, para las nuevas generaciones, la tecnología constituye su segunda naturaleza. Ellos no piensan: hacen. Paralelamente, existe la “Network Revolution”, con espacios como Facebook, My Face o Twitter, entre muchos otros, lo que está teniendo un gran impacto en los gobiernos dado que la gente espera que los gobiernos se comporten con la dinámica y percepción del sector privado. “Yo puedo hacer mi banking online, yo puedo hacer muchos otros trámites online. ¿Por qué tendría que ser distinto con los gobiernos? ...Pero qué pasa con los países o sectores que no cuentan con toda esta tecnología. Lo maravilloso es que esta carencia no implicar quedar automáticamente cercenados de este nuevo mundo. En realidad, se les pueden abrir otras oportunidades producto de las necesidades que resultan en innovaciones. Por ejemplo, ...en muchos lugares el teléfono móvil es la conexión al mundo para la gente. La privación de computadoras termina siendo algo no tan relevante. Por supuesto que no es un dato menor esta carencia, pero en el mientras tanto, es posible que las necesidades de comunicación sean suplantadas a través de herramientas que dan respuesta muy puntuales a problemas inmediatos.

1.2.1. *Citizens First 5 (CF5): Evaluación de la multicanalidad y calidad del servicio*

Para que sea posible avanzar sobre las características específicas de los canales conforme a las necesidades de los destinatarios, dada la apuesta de ir hacia una multicanalidad integrada, hemos incluido los servicios de evaluación realizados por el *Institute for Citizen-Centred Service (ICCS)*. Sus resultados son un insumo obligatorio para el mejoramiento de los servicios para los gobiernos. La última versión editada es la quinta (2008), y está publicada en formato libro bajo el título: “*Citizens First (CF5)*”. Al día de hoy se encuentran elaborando la sexta versión.

Esta investigación pan-canadiense informa a los gestores de servicios de los resultados centrados en el usuario. Los mismos sientan las bases para la mejora de tres necesidades críticas de los ciudadanos: acceso a los servicios, prestación de servicios y los servicios propiamente dichos.

Cerca de 6.700 canadienses de cada provincia y territorio pudieron expresarse con respecto al servicio que presta el gobierno en esta versión.

El ICCS es una institución que investiga permanentemente sobre la identificación de necesidades y expectativas ciudadanas respecto a los servicios, asiste al sector público aplicando soluciones innovadoras y dando apoyo para alcanzar la calidad de los servicios¹⁴. Sus sponsors pertenecen al gobierno federal, a algunos gobiernos provinciales y locales. Están explícitamente comprendidos en estos últimos *Service Canada*, el gobierno de Ontario y el de Toronto.

Ahora veremos algunas partes relevantes de este informe:

Motivadores de satisfacción

Se preguntan por qué algunas personas están satisfechas con el servicio que reciben, mientras que otras no lo están. Existen cinco motivadores de satisfacción, que son los principales responsables:

1. *Oportunidad (Timeliness)*: es el motivador más importante de satisfacción en todos los servicios y en todos los niveles de gobierno.
2. *Personal*: los usuarios aprecian al personal calificado que los trata de manera justa. Es el que “va un poco más allá” y hace un esfuerzo extra por atenderlos.
3. *Resultado positivo*: se expresa como “Conseguí lo que necesitaba”
4. *Facilidad de Acceso*
5. *Experiencias recientes satisfactorias sobre prestación de los servicios*

Sobre los servicios de rutina, los ciudadanos dicen...

- Que su prioridad número uno es que los servicios de rutina sean prestados oportunamente, tanto en las oficinas gubernamentales como por teléfono y a través de las comunicaciones electrónicas.
- Con el correr del tiempo se registra un cambio constante y dramático: los ciudadanos esperan ahora respuestas en plazos menores: su expectativa es de sólo una o dos semanas.
- Los problemas del teléfono, llamado “el canal de los ciudadanos”, siguen requiriendo atención. El teléfono sigue siendo el canal más utilizado en

¹⁴ El libro sobre el CF5 fue facilitado por funcionarios. Existe un resumen disponible online en <http://www.iccs-isac.org/en/cf/cfdocs/Backgrounder%20CF5%20Findings.pdf>

los servicios del gobierno. Pero mientras las oficinas gubernamentales e Internet obtienen una calificación alta, el teléfono, como en el pasado, califica considerablemente más bajo. Los ciudadanos tienen más problemas de acceso por medio del teléfono que a través de cualquier otro canal. Líneas ocupadas, dificultades para encontrar el número correcto, problemas con los sistemas telefónicos automatizados, dificultades para la comprensión de la persona en el otro extremo y la espera en línea; todo ello contribuye a su frustración. Es esencial, por tanto, resolver los problemas de este canal.

- “Internet ha madurado”: El estudio inicial de *Citizens First*, en 1998, no incluía ninguna pregunta sobre el uso de Internet. Los servicios públicos online eran apenas visibles. Hoy en día, la utilización de Internet está prácticamente a la par con las visitas a las oficinas del gobierno y con el uso del teléfono. Sin embargo, Internet no está desplazando a los canales tradicionales. Los ciudadanos usan Internet como un complemento más que como un sustituto de otros canales.
- Los ciudadanos utilizan cada vez más la multicanalidad para acceder al gobierno. En el CF5, el 59% de los encuestados manifiesta utilizar más de un canal para encauzar sus necesidades. Este es un salto significativo partiendo del 50 por ciento que respondió usar múltiples canales en el CF3, en 2002.

Longitud de tiempo aceptable para la recepción del servicio

Afirmaciones	Expectativas
Tiempo máximo de espera en una fila en una oficina de gobierno	5 a 9 minutos
Tiempo razonable de viaje a una oficina de gobierno (ida)	15 minutos
Tiempo de espera razonable para ser atendido por teléfono por una persona	30 segundos
El número máximo de personas con quienes tratar para obtener un servicio por teléfono	2 personas
Cuándo se recibe una respuesta automática de voz o por mail, si se deja un mensaje a las 10:00 am	Respuesta: en el mismo día
El tiempo de espera aceptable para recibir una respuesta, desde el día que se envía una carta hasta su respuesta por correo	1-2 semanas

Tabla 1. *Interim Report*, 2009, 104.

Las calificaciones sobre la calidad del servicio aumentan tras 10 años de seguimiento

En cada uno de los 5 estudios de *Citizens First* se ha hecho un seguimiento de las calificaciones de los ciudadanos con respecto a un conjunto de servicios municipales, provinciales/territoriales y federales. Promediando todos los servicios, ha habido una significativa tendencia en alza. La calificación promedio para los 26 servicios que han aparecido en las cinco tandas de *Citizens First* ha crecido de 64% en 1998 a 72% hoy en día, un aumento del 8%.

37 servicios muestran tendencia en alza, 31 no muestran ningún cambio estadísticamente significativo, y 2 han bajado. De los que no cambiaron, 15 de ellos aparecieron sólo en las últimas dos tandas de *Citizens First*, así que el marco temporal es relativamente corto.

Las raíces de la confianza en el gobierno y en el servicio público quedan al descubierto. De hecho, la confianza en el gobierno está enraizada tanto en un buen servicio como en la confianza en el servicio público. La confianza en el servicio público, a su vez, depende de una gestión competente y de que

el servicio público sea percibido como justo, honesto, y en contacto con la comunidad.

Otros resultados sobre la multicanalidad (pp. 52-54)

La mayoría de las respuestas informan el uso de más de un canal de acceso a los servicios. En la mayoría de los casos (62%), reportan que tanto el canal inicial como el principal son los mismos. Como muestra la tabla que sigue, esta convergencia cruza la mayoría de los canales, particularmente los más populares (visita a la oficina, teléfono e Internet) Por ejemplo, de los que inicialmente se contactan por teléfono, el 65% mantienen el teléfono como canal principal, mientras que el 18% mantiene la visita a una oficina de gobierno como canal privilegiado.

Sin embargo, existen algunas excepciones a esta tendencia. Sólo el 49% de aquellos que inicialmente se contactan por correo ven a ese medio como su canal principal, con un número significativo de visitas identificadas, como canales principales, a la oficina (22%) y al teléfono (23%). Asimismo, un número relativamente pequeño de encuestados que utilizan el fax o la visita de representantes de gobierno como su primer contacto, terminan teniendo diferentes canales principales.

Canal inicial y canal principal de contacto

Canal inicial	Canal principal								TOTAL
	Oficina	Teléfono	Internet	Email	Correo	Fax	Kiosk	Repres.	
Visita a una oficina de gobierno	70	15	11	1	3	<1	<1	<1	100
Teléfono	18	65	10	3	3	<1	1	1	100
Internet	18	15	60	4	3	<1	1	<1	100
E-mail	8	10	24	56	3	<1	<1	<1	100
Correo	22	23	10	2	40	2	1	1	100
Fax	14	37	<1	20	9	7	13	<1	100
Kiosk	6	1	9	<1	11	5	68	<1	100
Visitado por representante del gobierno	24	8	4	<1	36	<1	<1	28	100
TOTAL	27	34	28	4	5	<1	1	1	100

Tabla 2. Extraído de *Citizen First 5*, 2010, 52.

Personas que cambian canales

Las razones del cambio suelen ser muy variadas. En muchas situaciones ellos sienten que necesitan discutir sus situaciones con un proveedor del servicio, quizás para obtener información a fin de resolver una situación inusual o para resolver un problema. La mayoría que cambian el canal para finalizar el servicio eligen un canal presencial, usando el teléfono, visitando una oficina de gobierno o solicitan la visita de un representante gubernamental.

Cambios entre canales personales y no personales

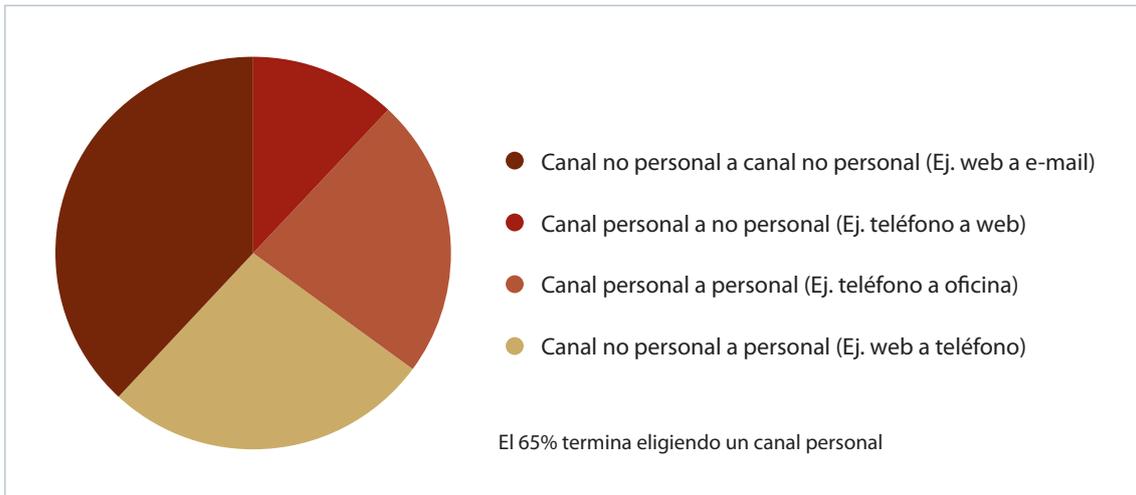


Gráfico 1. Extraído de *Citizen First 5*, 2010, 53.

Aunque Internet está siendo más usado por los jóvenes, Internet no está reemplazando a los canales más tradicionales. Sirve para complementar a los otros.

Implicancias

Algunos gerentes de servicios habían esperado que Internet pudiera un día ser el canal más usado, reemplazando los canales tradicionales, que son más caros. Los resultados muestran que mientras el uso de Internet está creciendo, el uso de los otros canales se mantiene relativamente estable. Internet no está reemplazando otros canales. Ahora estos gerentes están poniendo el foco más cerca hacia una integración de canales que hacia una migración de canales.

Estos usos están fuertemente influenciados por la habilidad de acceso de los ciudadanos a los servicios que ellos necesitan. Fortalecer esta capacidad es una clave para lograr la satisfacción respecto al mejoramiento de los servicios.

Otras referencias

A continuación se incorpora información extraída de fuente similar (serie de *Citizen First* ¿?) por los autores Reddick y Turner (2011, p. 3-4), para completar lo ya dicho en lo referente al uso de Internet. Afirman que la elección del canal inicial se da por cuatro factores con variables independientes, agrupadas como 1) división digital, 2) la naturaleza de la interacción, 3) la valoración asignada a los servicios públicos y 4) la experiencia general de satisfacción respecto a la prestación de servicios gubernamentales.

La división digital es conocida comúnmente como la diferencia entre los individuos que tienen acceso a Internet e individuos que no tienen acceso o cuyo acceso es muy limitado. La división digital está usualmente relacionada con la demografía, como se puede ver en la figura que se muestra a continuación.

Elección del canal de Internet (Sitio Web o e mail) y satisfacción en el contacto con el gobierno

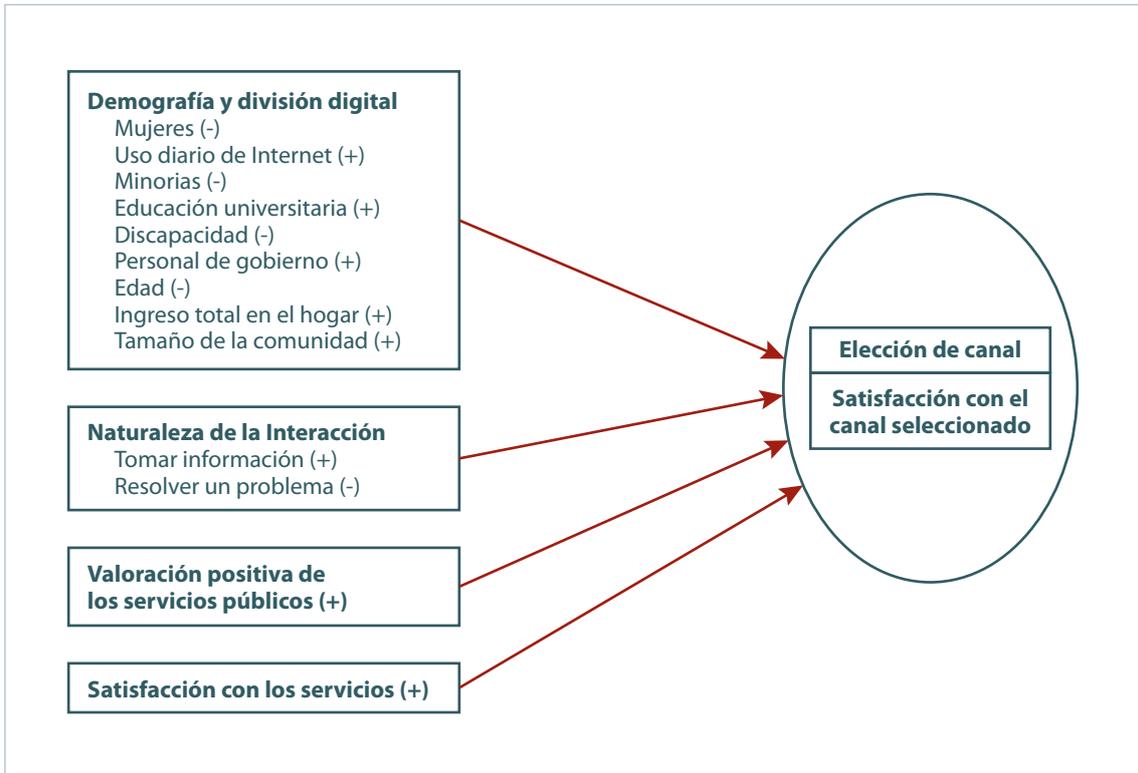


Gráfico 2. Reddick et al. (2011, 4).

Elección del canal telefónico o visita a la oficina y grado de satisfacción en el contacto

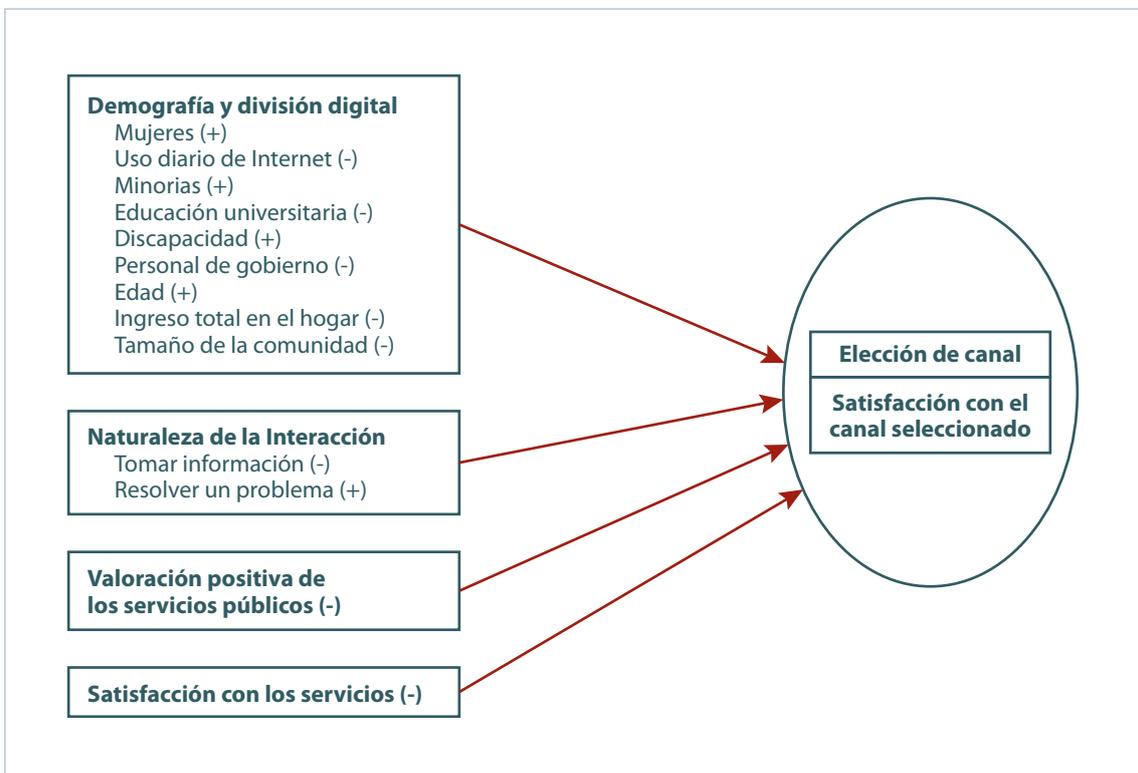


Gráfico 3. Reddick et al. (2011, 4).

1.3. Los procesos de la personalización

La Comisión Europea, en el libro encargado a Cap Gemini (2007:11), ha reconocido que existe un nuevo nivel de desarrollo del Gobierno Electrónico (GE). En dicho texto se han identificado cuatro niveles, que son los conocidos como: 1º. Información, 2º. Interacción de una sola vía, 3º. Interacción de doble vía, y 4º. Transacción. Ahora se agrega un 5º: Personalización. Según dicho texto, que comprende una medición del grado de evolución de los GE de la Unión Europea, ese nuevo nivel introduce dos conceptos extras:

- La *entrega de servicios proactiva*, cuando el gobierno advierte que determinados usuarios podrían requerir determinada acción, pre-llena un formulario de solicitud de servicios con datos que ya están en sus bases.
- La *prestación automática de los servicios*, donde el gobierno ofrece servicios específicos vinculados a una determinada condición del usuario sin necesidad de que el mismo haya solicitado dicho servicio. Esto lo volveremos a ver en la experiencia de *Service Canada*

Para esa nueva etapa, en Europa se han privilegiado 9 servicios: impuestos sobre la renta, servicios de bibliotecas públicas, presentación de datos a oficinas de estadísticas, permisos vinculados con el medio ambiente, subsidios para niños, gastos médicos, becas a estudiantes, pasaportes y licencias de conducir (Cap Gemini, 2007:28). En ese texto también se mencionan formas de personalización de los portales, como es la posibilidad de construir “Mi Portal” mediante la selección de información y servicios que va realizando el usuario. Luego avanzaremos sobre ello en el ejemplo *My Service Account*, de Canadá, la que supone formas de “ventanilla única para cada destinatario”.

Por nuestra parte, consideramos que esa personalización debe ser pensada, no sólo respecto al servicio e información a ofrecer, sino también en relación a la opción de canales diferentes para la entrega e interacción.

En cuanto al contenido, sabemos que gestionar la satisfacción de estas prioridades de manera personalizada (y proactiva) es mucho más difícil este camino que ofrecer “información en general” en un sitio web. También consideramos que lo que debe privilegiarse es el acceso a información y servicios relevantes según perfiles de destinatarios. En el caso de existencia de desarrollo de formas de “Mi Portal” se verá como en Canadá el destinatario puede ir sumando servicios a su cuenta personal. Para este tipo de desarrollos, lo que se cumple es que lo que determina la inclusión de servicios es la relevancia que puede tener para el destinatario, la que debe ser prestada pro-activamente, con la ayuda posterior del “*Add Service*” personal, oferta que se ubica en la misma página del usuario.

1.4. Back Office de la entrega de servicios

El *Back Office* remite a la trastienda o cocina de preparación para la entrega de servicios, y remite a las tareas destinadas a gestionar la propia organización y con las cuales el público no tiene contacto directo. *Back Office*, en lo que refiere a GE, es aquel aspecto en el cual el uso de las TIC se da hacia dentro de la Administración Pública.

En adelante se trabajará tanto el *Front Office* como el *Back Office* en el Modelo *Service Canada*, del Gobierno Federal.

2. El Modelo *Service Canada*, la ventanilla única del gobierno federal

2.1. Complejidades en la Ventanillas Únicas e integración de servicios. Otras experiencias

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

Llevar adelante estas VU no constituye una empresa sencilla. Innumerables dificultades entorpecen este tipo de iniciativas ya que requieren un cambio copernicano en el modo de concebir el funcionamiento en los gobiernos. Mientras los presupuestos y las estructuras sigan organizándose sobre la base del modelo de burocracia weberiano, podemos prever dificultades para cualquier funcionamiento horizontal entre jurisdicciones de manera estable y continua. Pero no todo está perdido. Comienzan a aparecer estructuras como el *U.S. Office of Management and Budget* (OMB) creado durante la administración Bush. Sin embargo, el mismo no cuenta con la estructura y el staff apropiado ni con el presupuesto suficiente para hacer frente a la tarea (Fountain, 2005, 166)¹⁵.

Fountain (2005, 158) señala que existen varios impedimentos generales para desarrollar las VU. Entre ellos destaca que la eficientización del sistema en su conjunto no significa ganar presupuesto ni autonomía, lo contrario de lo que desean las organizaciones. Por otra parte, los presupuestos se construyen tomando como base las estructuras verticales existentes. Además, existe una incompreensión respecto a la incorporación de las TIC en estos proyectos. El Congreso, que es quien aprueba el presupuesto, asume que las TIC permiten un ahorro en los gastos de personal, sin detenerse a pensar que el gasto se traslada a otras cuestiones, como ser, el aprendizaje organizacional en el uso de TIC. El conocimiento y experiencias en ese sentido son recursos críticos. Aunque algunos trabajos puedan eliminarse con la aparición de las TIC, aparecen otros más sofisticados y caros. Resolverlo con el *outsourcing*, como sucede, es una mala opción, porque no deja capacidad instalada en las organizaciones. En particular, esto último es necesario para hacer frente al desarrollo cotidiano de los contenidos de las Web Sites, que requieren trabajos intensivos de atención, protección de la privacidad y seguridad de los datos, que exceden los estándares y prácticas de la industria¹⁶. También se necesita ir incrementando grados de memoria y de conocimiento institucional para que las redes intergubernamentales (o estructuras de Gobernanza), puedan seguir funcionando. Otro desafío de la VU es la entrega de servicios por múltiples canales que cruzan las distintas agencias. Para hacer frente a esto se requieren competencias nuevas dadas las complejidades estratégicas de diseño, desarrollo, implementación y gestión. La sola idea de sustituir trabajo por tecnología es todo un malentendido bastante perjudicial.

La VU, además, requiere de grados incrementales de integración interorganizacional. Fountain (2005,161) remarca que el *outsourcing* suele ser visto como una solución más fácil que llevar adelante dicha integración. Pero no es posible saltarla. La integración, y las negociaciones que conlleva, son

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

16 En el sector privado, los servicios de contenidos Web suelen venir bastante empaquetados.

necesarias para dirigirse a procesos necesarios de aprendizaje y cambio cultural. Es la manera de transformar al Estado hacia una forma coherente con la Sociedad de la información y del Conocimiento.

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

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

Por eso bien vale, más allá de los discursos y de algunas buenas intenciones, indagar un poco más en experiencias concretas, conocer sus modelos y también sus respuestas a estas dificultades. Tal es el caso de *Service Canada*. Esta experiencia será vista primero desde su modelo, luego desde su *Front Office* y, finalmente, desde su *Back Office*¹⁷. Luego continuaremos refiriéndonos a otras experiencias del mismo país referidas a sus Intranet 2.0. Pero antes de adentrarnos en el modelo, haremos mención de algunos antecedentes sin los cuales la existencia de *Service Canada* no sería posible.

2.2. Antecedentes nacionales del Modelo¹⁸

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

17 El gobierno federal tiene en total 250.000 empleados y cuenta con más de 100 departamentos y agencias. Canada tiene más de 33 millones de habitantes.

18 La información que aquí se utiliza fue extraída de una publicación distribuida por Alejandro Barrios, en su blog: http://www.alejandrobarrros.com/media/users/1/50369/files/4363/Canales_de_Atencion_-_eGov_.pdf. El artículo distribuido pertenece a Reddick, C y Turner, M. 2011. “Channel choice and public service delivery in Canada: Comparing e-government to traditional service delivery”. Del mismo se traducen los antecedentes de *Service Canada* y se agregan algunas consideraciones sobre la elección de canales, muchas de ellas extraídas del mismo texto de Citizen First, del ICCS comentado en el punto 1.2.1. de este texto.

Cronología del e-gov del gobierno federal de Canadá

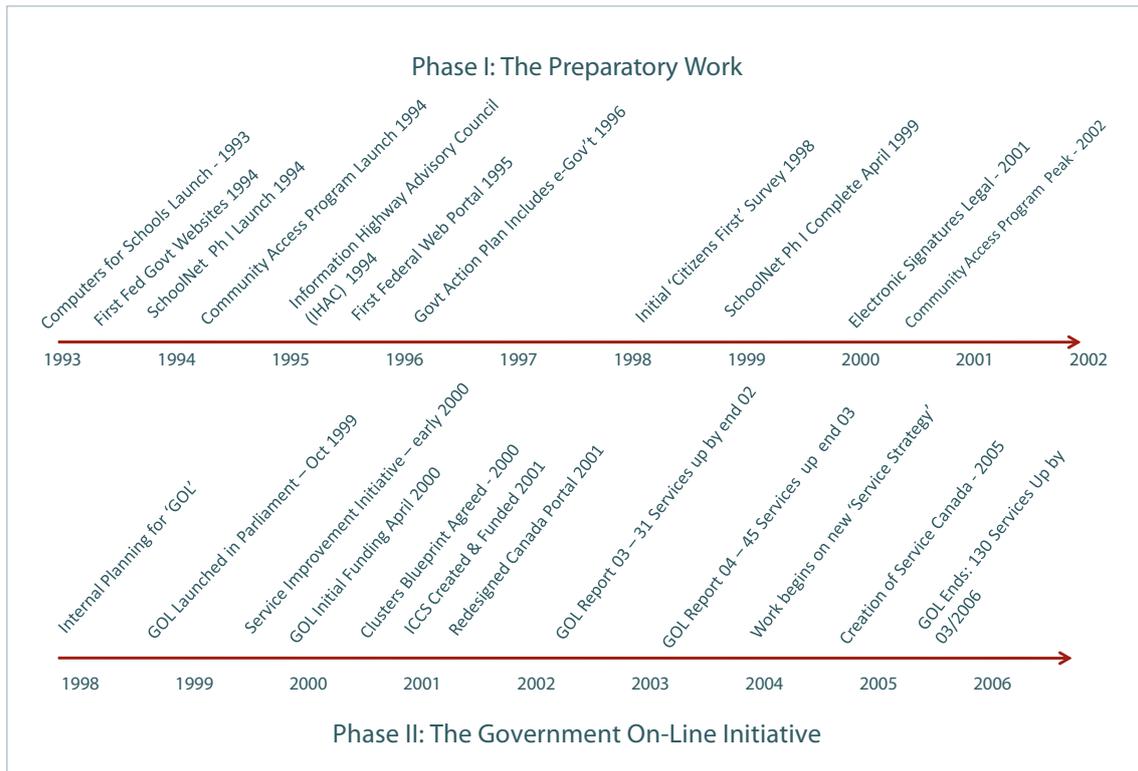


Gráfico 4. Reddick et al. (2011, 2).

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

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

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

En el año 2000, el gobierno sumó a su conexión del *SchoolNet Program* a 480 escuelas de aborígenes y 4.800 bibliotecas, distribuidas por todo Canadá. Hasta el momento estaba funcionando el *Programa de Computer for Schools*, lanzado en 1993. Este programa proveyó de equipamiento a las escuelas. Canadá fue la primera nación en lograr el objetivo de conectar todas las escuelas por Internet. Este lanzamiento se dio en paralelo con el “*Community Access Program*” (CAP), lanzado en 1994 y gestionado por *Industry Canada*, que instaló computadoras con conexión a Internet en los centros comunitarios locales. En marzo de 2002, se habían instalado 9.200 CAP. En esa época se lanzó también el Sitio Web *First Fed Gov*,

En 1998 se comenzó a trabajar en una iniciativa amplia para ofrecer servicios online a los ciudadanos, provistos por departamentos y agencias del gobierno central. Su impronta más importante fue el centramiento en las necesidades del ciudadano (centramiento que guía todo el desarrollo de la oferta de servicios de ese país). A consecuencia, se implementó la iniciativa GOL (*Government On-Line*), que comenzó a integrar servicios, ofrecidos “a tiempo completo y desde cualquier lugar”, en el lenguaje oficial (inglés o

francés). Se iniciaron enfoques en la accesibilidad, seguridad, usabilidad, eficiencia y efectividad de los servicios e información entregada, tomando como base la perspectiva de los usuarios y, de este modo, pudiendo dar respuesta rápida a los cambios de expectativas de los mismos. Paralelamente, comenzó a trabajarse en ofrecer una imagen “sin fisuras” de los servicios de gobierno, lo que iba apuntando a la consolidación de la Ventanilla Única, tanto para ciudadanos como para empresas.

Según dichos autores (pág. 3) aparentemente existe un fuerte apoyo de la población en la apuesta de servicios online desde la perspectiva mencionada. Conforme a las encuestas realizadas (especialmente la de ICSS) a partir del año 2002, más del 80% de los ciudadanos están de acuerdo con el crecimiento del uso de las TIC para la oferta de servicios online y casi el 50% espera que Internet se transforme en la vía principal de interacciones con el gobierno en los próximos cinco años. Esto avala este proceso de consolidación de la ventanilla en cuestión¹⁹.

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

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

2.3. El modelo propiamente dicho²⁰

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

A SC se le dio la responsabilidad de operar la prestación del servicio de VU tanto en puntos de atención personal, comunicación telefónica (Call Center 1-800-CANADA), por Internet (con entrada principal por www.canada.gc.ca), y por correo electrónico. El responsable máximo de los E-Servicios es el CIO

19 Ya se ha volcado información sobre las encuestas de satisfacción realizadas por el ICSS.

20 La información sobre *Service Canada* surgió, primariamente, de una entrevista a Cheryl Fisher en octubre de 2010. La misma se desempeña como Senior Director, del *Integrated Channel Management Directorate* (ICMD), organismo responsable del desarrollo e integración multicanal de *Service Canada*. Además contamos con una entrevista realizada virtualmente para el Boletín n° 61, marzo 2011 - ISSN 999/4605 “Gobierno Electrónico y Multicanalidad en la interacción con los destinatarios”, Foro e-Gobierno OEA. La entrevista fue a Fischer y a Dave Thompson, Director de Innovación en Canales de Servicios, ambos del Área Servicios al Ciudadano de *Service Canada*. (http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_61/Temaldelmes61.htm). Las manifestaciones que aquí se agregan son producto de la entrevista cara a cara a Fisher y de lo expresado por Fischer y Thompson en el Boletín OEA.

Branch, área que tiene la responsabilidad de hacer que los gobiernos actúen como “uno”, sin fisuras y que el mejoramiento sea constante²¹.

Estructura de *Service Canada*

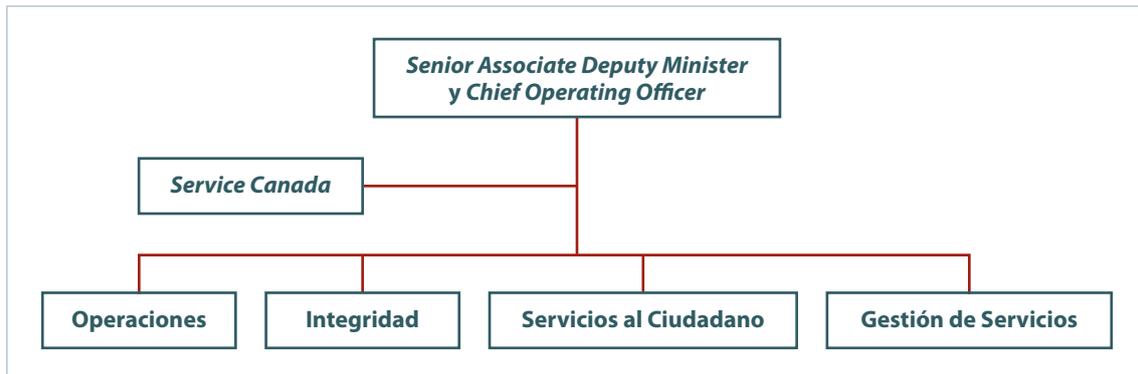


Gráfico 5. Entregado por Cheryl Fisher, 2010.

Los objetivos de SC son: ofrecer servicios sin fisuras (VU) con enfoque centrado en el ciudadano, basada en necesidades efectivamente relevadas; generar mayor confianza, seguridad en el intercambio de datos y ahorros significativos; introducir el trabajo en red colaborativo que garantice la prestación de servicios integrados; construir una cultura de excelencia en los empleados, profesionalizando a la primera línea de atención administrativa; y fomentar el liderazgo. El liderazgo político es de vital importancia para el crecimiento de SC y las máximas autoridades así lo han entendido²².

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

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

Respecto a la selección del lenguaje conforme al tipo de destinatario, SC utiliza los dos lenguajes oficiales de Canadá: inglés y francés. Dispone

²¹ Respecto a las funciones del CIO *Branch*, este libro cuenta con la transcripción de una entrevista realizada a Dave Wallace, quien cumple el rol de CIO en el gobierno de Toronto. Sus dichos son totalmente aplicables a ese rol en el gobierno federal, y podrán encontrarse en la Tercera Parte, Capítulo uno, Sección dos, punto 2., p. 145.

²² La política por la que se crea este organismo viene respaldada desde el Primer Ministro.

también de equipos de personas para servicios a aborígenes y de proyectos pilotos para servicios multilingües. En la actualidad SC provee atención en 8 lenguas aborígenes y 12 lenguas extranjeras²³.

Como toda buena VU, SC garantiza a los ciudadanos la entrega de sus datos por única vez y el derecho de selección de los canales de distribución de los servicios por ellos requeridos. Conforme a lo dicho por Fischer y Thompson (Boletín OEA, 2011):

La red integrada de atención opera sobre la filosofía “un ciudadano – una red”. La integración de los canales de provisión de servicios ha resultado en una inversión para mejorar la gestión de la información y aumentar la eficiencia de la red multicanal. Las estrategias de mejora de los servicios son analizadas en el nivel de la “red” y luego son implementadas en los tres canales mejorando la consistencia de la información, facilitando el acceso y aumentando la experiencia positiva para los ciudadanos... Existe una gran cohesión y una manifiesta conciencia de la interdependencia entre los canales para crear esa experiencia positiva en los ciudadanos. La integración de los canales en una sola red de provisión de servicios fortalece la infraestructura de servicios y permite una creciente afluencia de nuevos servicios y beneficios para ser provistos a través de SC.

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

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

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

Cheryl Fisher, aclara por su parte que

la incorporación al sistema, por parte de los organismos, es voluntaria. Para incluirlos le ofrecemos soluciones, llave en mano. De contratarse, cada organismo público cliente (nosotros los llamados “partner”) debe abonar el servicio de entrega de sus servicios con su propio presupuesto. SC no puede aplicar su presupuesto para realizar tareas de otro organismo para el que cuenta con sus propios fondos.

De este modo SC resuelve los problemas encontrados en la descripción de Fountain respecto a la OBM, en los Estados Unidos.

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

²³ La información básica acerca de SC y sus servicios en esas lenguas puede hallarse en el enlace servicecanada.gc.ca.

Se basa en un modelo de desarrollo por niveles, diseñado para responder a un conjunto de requerimientos de servicios en el primer contacto, derivando los casos y consultas complejas a empleados altamente especializados²⁴.

Los servicios ofrecidos por niveles están organizados del siguiente modo:

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

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

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

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

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

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

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

Nosotros recolectamos comentarios continuamente, a través de nuestra red de provisión de servicios, y su revisión permite identificar problemas que requieren solución inmediata (por ejemplo, links rotos, identificación de oficinas, información imprecisa, etc.), y otros cuya solución demanda programas de mejoramiento. Una herramienta clave para medir nuestro éxito y desempeño

²⁴ Agregan que: El modelo de provisión de servicios por niveles es común en el sector privado, como es el caso de bancos y compañías de seguros. En general, los servicios de SC se basan en enfoques que han resultado manifiestamente eficaces en dicho sector.

es la encuesta de satisfacción del cliente. La encuesta de 2006 mostró que el 84% de los entrevistados estaban satisfechos o muy satisfechos con la calidad de los servicios.

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

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

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

Desde el punto de vista organizacional, nos basamos en estructuras de Gobernanza que convergen en dos puntos: 1) en nuestros partners que pertenecen a las áreas del gobierno federal y que canalizan los servicios a través de la VU de SC y 2) nuestros partners externos (áreas de otros niveles de gobierno que nos permiten armar en forma compacta grupos de servicios por audiencias específicas como las ya mencionadas²⁵.

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

En cuanto a la formación requerida (tema sobre el que volveremos más adelante), comenta Fischer que

todos estamos en un continuo proceso de aprendizaje. No nos podemos concentrar en formaciones sistemáticas concentradas en currículas porque los servicios cambian todo el tiempo. Preferimos dedicarnos a capacitar en el uso de herramientas. Por ejemplo, los formamos para que sean buenos investigadores y comunicadores. Las habilidades para la investigación les permiten asimilar el cambio de una manera más fácil.

²⁵ La entrevistada Lan Nguyen se expone largamente sobre los partners externos. Podrán encontrar sus declaraciones en la Tercera Parte, Capítulo uno, Sección dos, punto 3, p. 151. Si bien ella es funcionaria del gobierno de Toronto y aporta información sobre las alianzas público-privadas en dicho gobierno, sus manifestaciones sirven para este otro contexto: el nacional.

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

Ahora sigamos con un ejemplo práctico de cómo el enfoque centrado en el ciudadano es el centro ordenador en las experiencias relatadas. Veamos la “Historia de Marta”²⁶.



Gráfico 6. Imagen extraída de Crozier (2010, 16).

Ahora veamos el mismo ejemplo pero más desplegado en servicios.

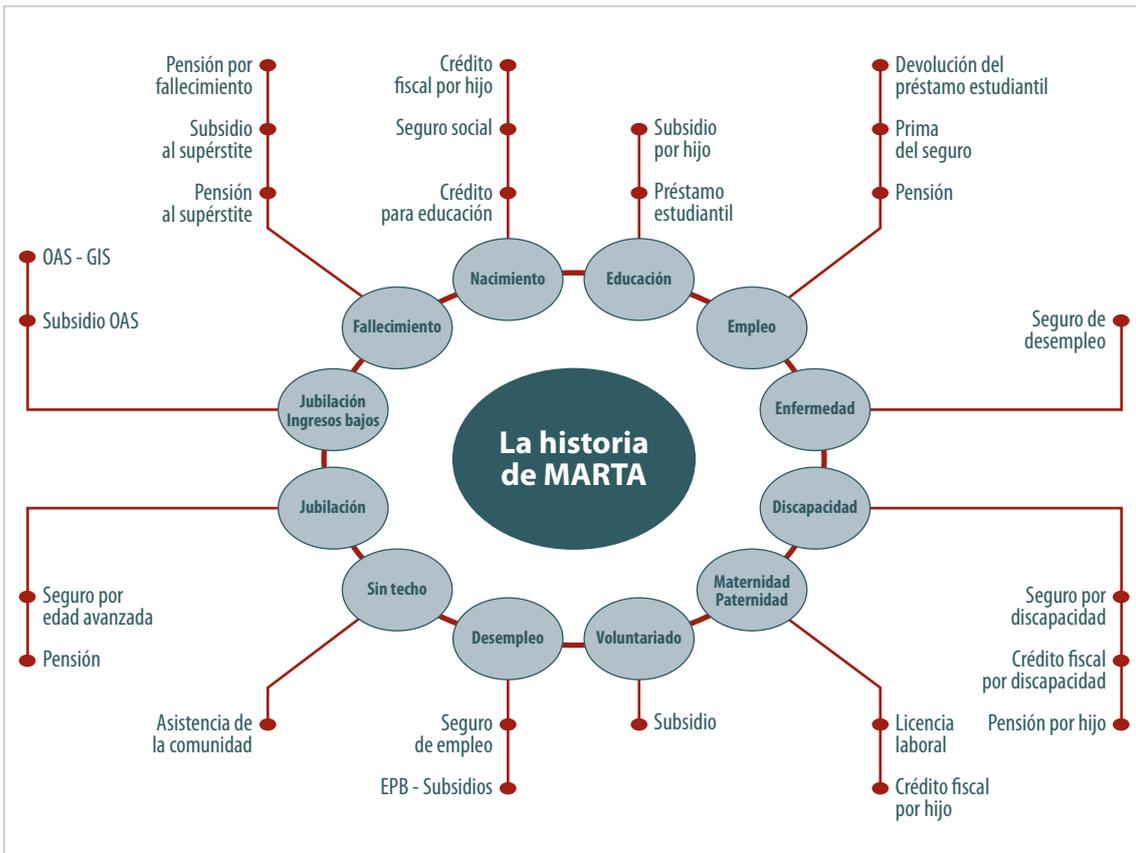


Gráfico 7. Imagen extraída de Crozier (2010, 17).

²⁶ Estos gráficos han sido extraídos de Crozier (2010). Basil Crozier es Senior de Cyberseguridad, Departamento de Seguridad Pública del Canadá. Miembro del Grupo de Tareas de las Naciones Unidas para la cumbre de la Sociedad de la Información. Este material fue entregado gentilmente por Dante Moreno.

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

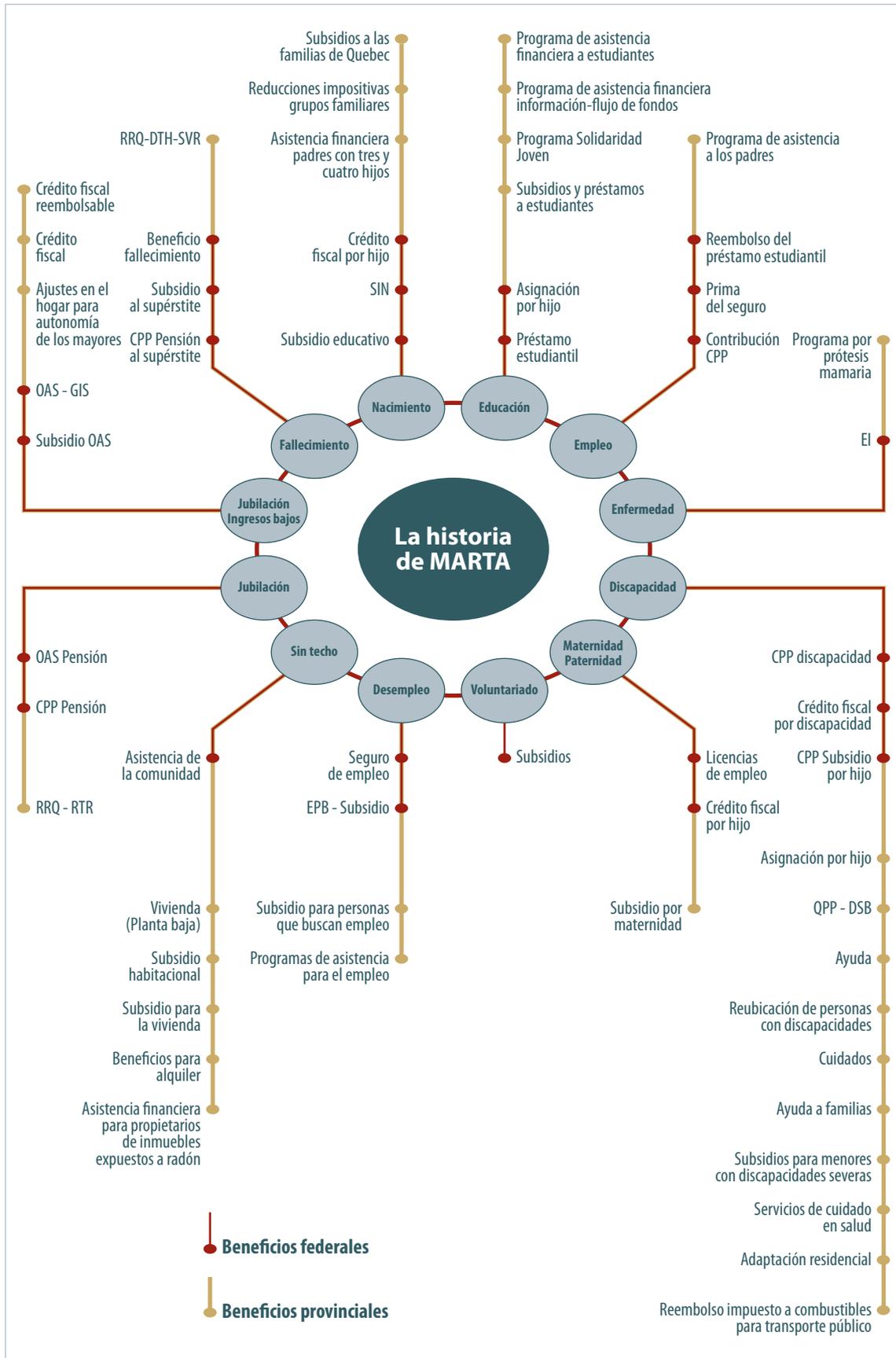


Gráfico 8. Imagen extraída de Crozier (2010, 17). Se recomienda ampliar la imagen con el Zoom.

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

Servicecanada.gc.ca
Current State

- **Current:** Current version of the site was launched November 29, 2006. First SC site launched September 14, 2005. (see annex 1)
- **Scope:** The SC Internet site contains information on GC services, with a focus on services for individuals.
- **Transactional Capabilities:** Transactions for 6 services (tax slips for CPP/OAS/EI, VUPI, MEIIO, CPP statement of contributions, view your ROE, EI self-employed) are possible in the site’s secure area, My Service Canada Account (MSCA).
- **Navigation:** Services are categorized many different ways: by Life Event, by Subject, by Audience, and in an A to Z index.

Life Events

Task-oriented pages thematically grouping services around events like retirement or finding a job.

- Very popular and flexible

Services by Subject & Services by Audience

5x more visits to our top services come via Subject pages than via Audience pages

A to Z Services Index

Groups services by keyword, department, and first letter.

Search

The scope of our current search index is a duplicate of the Canada Site’s index.

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

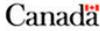
19

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

A continuación reproducimos la imagen completa de la Home: www.servicecanada.gc.ca



Service Canada
People serving people



Français
Home
Contact Us
Help
Search
canada.gc.ca

Service Canada

About Service Canada

Life Events

Finding a Job

Raising a Family

Having a Baby

Retirement Planning

Changing your Address

[See all Life Events](#)

Services by Subject

Education and Training

Employment

Health

Housing

Immigration

Income Assistance

Legal Assistance

Personal Documents

Savings Plans

Special Events

Starting a Business

Travel

Resources

A to Z Services Index

Frequently Asked Questions

Publications and Reports

Funding Programs

Benefits Finder

Your Comments Matter!

Accessibility Help

Accessibility Features Statement

Increasing Text Size

Client-side CSS for enhancing accessibility

Proactive Disclosure



Are you a student looking for a job?

Get advice from young workers who've been there.

1
2
3
|| Pause

Programs and Services for You

All Canadians

- [Social Insurance Number \(SIN\)](#)
- [Employment Insurance \(EI\)](#)
- [GST/HST Credit](#)
- [Passport](#)
- [Apprenticeship Grants](#)
- [Job Bank](#)

[> See all for All Canadians](#)

Aboriginal Peoples

- [Common Experience Payment \(CEP\)](#)
- [Indian Registration and Band Lists](#)
- [Non-Insured Health Benefits](#)

[> See all for Aboriginal Peoples](#)

Employers

- [Records of Employment on the Web](#)
- [Hiring Employees](#)
- [Managing work-force challenges](#)

[> See all for Employers](#)

Families and Children

- [Canada Child Tax Benefit \(CCTB\)](#)
- [Employment Insurance \(EI\) Maternity and Parental Benefits](#)
- [Universal Child Care](#)

[> See all for Families and Children](#)

Newcomers to Canada

- [Citizenship Program](#)
- [Temporary Resident Visa](#)
- [Permanent Resident \(PR\) Card](#)

[> See all for Newcomers to Canada](#)

People with Disabilities

- [Canada Pension Plan \(CPP\) Disability Benefits](#)
- [Opportunities Fund](#)
- [Residential Rehabilitation Assistance](#)

[> See all for People with Disabilities](#)

Seniors

- [Old Age Security \(OAS\) Pension](#)
- [Canada Pension Plan \(CPP\) Retirement](#)
- [Guaranteed Income Supplement \(GIS\)](#)

[> See all for Seniors](#)

Service Delivery Partners

- [Partnership and Funding](#)

[> See all for Service Delivery Partners](#)

Veterans

- [Disability Pensions](#)
- [Veterans Independence Program](#)
- [War Veterans Allowance](#)

[> See all for Veterans](#)

Youth and Students

- [Federal Student Work Experience Program \(FSWEP\)](#)
- [Student Loans](#)

[> See all for Youth and Students](#)

Online Services and Forms

Access My Service Canada Account

Apply for the Canada Pension Plan Retirement Pension

Apply for Employment Insurance Benefits

Complete your EI report

Records of Employment

Apply for a passport

[> More Online Services and Forms](#)

Find a Service Canada Office

Postal Code or

Province/Territory

Stay Connected




Features

Wildfires

GetPrepared.gc.ca

Wildfires – Get prepared

Air Quality Health Index

National Action Plan to Combat Human Trafficking

War of 1812: The Fight for Canada

Elder Abuse - It's Time To Face The Reality

More Useful Sites

Weather

Taxes: Individuals

Consumer Information

Tourism: Explore Canada

National Parks

Public Safety

Provinces and Territories

[> Other Useful Sites](#)

Date Modified: 2012-07-25
[Top of Page](#)
[Important Notices](#)

Imagen 2. Home de Service Canada www.servicecanada.gc.ca/eng/home.shtml.

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

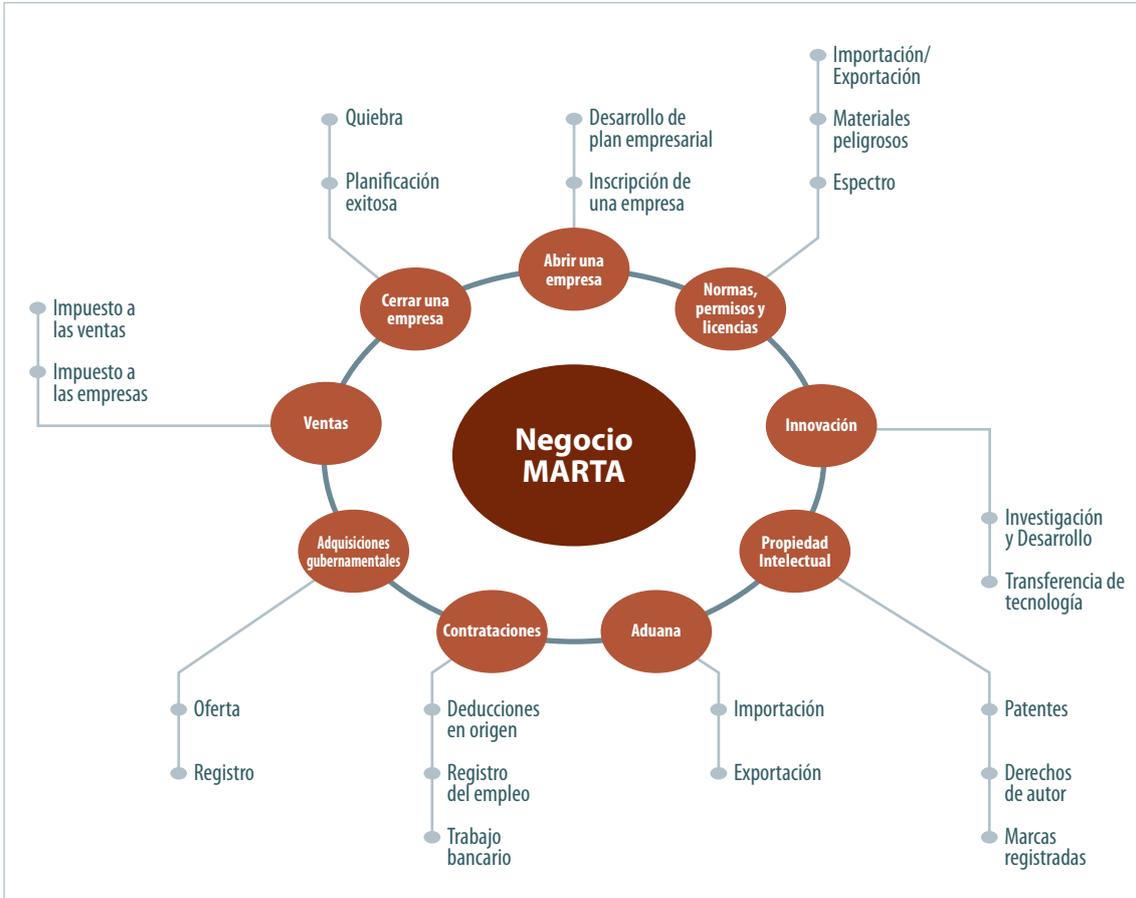


Gráfico 9. Imagen extraída de Crozier (2010, 13).

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

The image shows the home page of the Canada Business website. At the top, there is a navigation bar with the Government of Canada logo and the text 'Government of Canada' and 'Gouvernement du Canada'. To the right is the 'Canada' logo. Below this is a banner with the text 'Canada Business' and 'Government Services for Entrepreneurs'. The banner features a red maple leaf and a collage of various flags. Below the banner is a navigation bar with links for 'Français', 'Home', 'Contact Us', 'Help', 'Search', and 'canada.gc.ca'. The main content area is divided into several sections. On the left is a 'Main Topics' sidebar with a list of categories including 'Starting a Business', 'Growth and Innovation', 'Grants and Finances', 'Taxes', 'Regulations, Licences and Permits', 'Export, Import and Foreign Investment', 'Hiring and Managing Staff', 'Business Planning', 'Management and Operations', 'Market Research and Statistics', 'Marketing and Sales', 'Selling to Governments', 'Copyright and Intellectual Property', 'Environment and Business', and 'Exiting your Business'. Below this is a section for 'About Canada Business', 'Contact Us', and 'Proactive Disclosure'. The main content area features a featured article titled 'Time to leave home? Moving your business OUT of the house' with a photo of a person in a room. Below this are two search boxes: 'Government grants, loans and financing' and 'Permits and licences'. A red circle highlights a section titled 'Show me only what I need' with the text 'Customize your experience on this site based on your location, industry and demographic group. Information will be tailored to your business, where possible.' and a 'Start >' button. To the right of the main content area is a search bar and a 'Select your province or territory' dropdown menu.

Imagen 3. Home de www.canadabusiness.ca/eng.

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

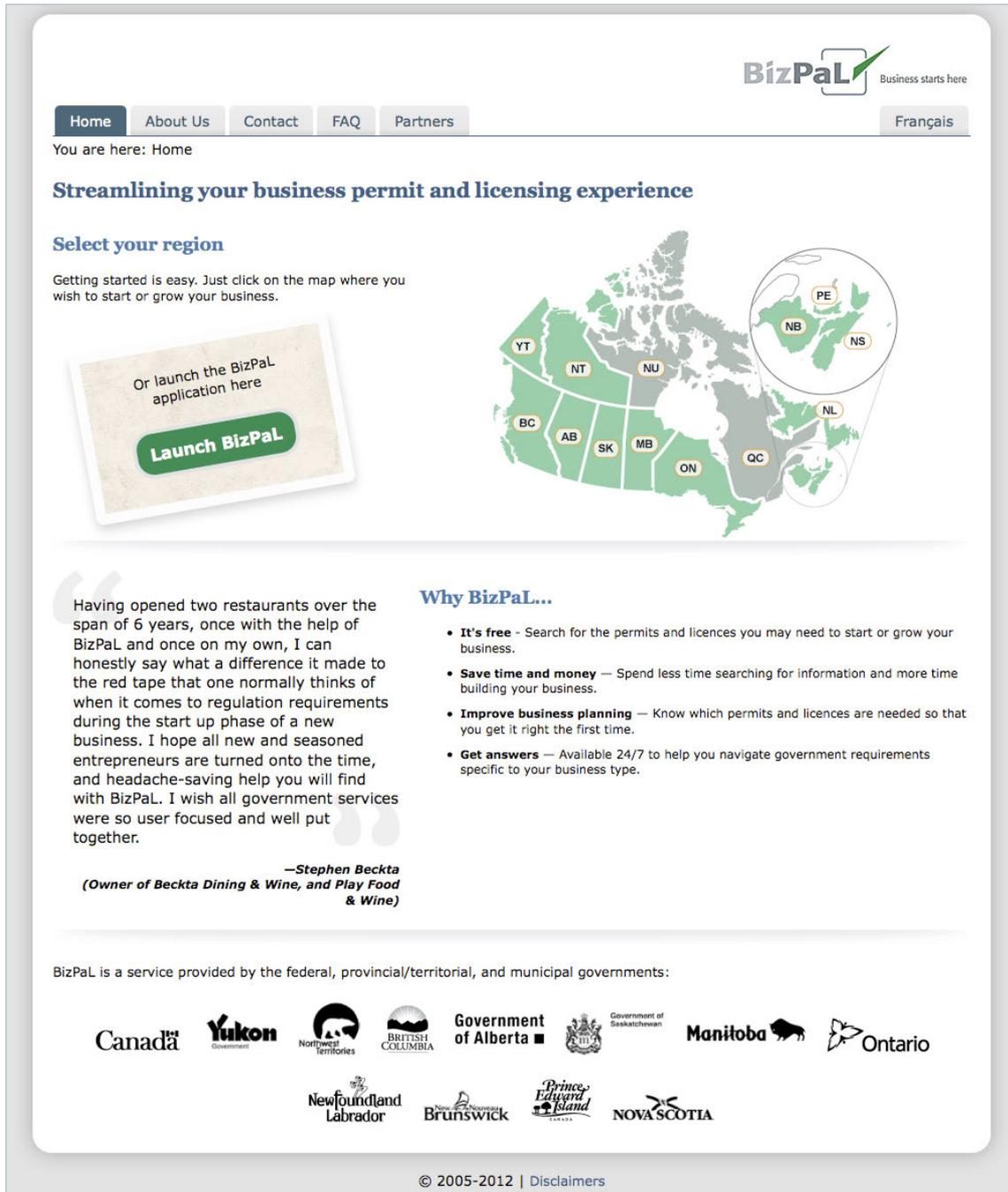


Imagen 4. Home de www.bizpal.ca/en/.

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

2.4. La multicanalidad en *Service Canada*

2.4.1. Canal presencial

Modelo de entrega presencial de servicios



Gráfico 10. Extraído de Fisher y Thompson (2010).

Explicación del gráfico

El “*Accessing an In-Person Point of Service*” es el punto de acceso a la atención personal. En la *Welcome Zone* los empleados identifican las necesidades inmediatas del ciudadano y facilitan el acceso a un abanico de beneficios y servicios aún no requeridos. La *Self-Help Zone* es la zona de auto ayuda donde se les provee a los ciudadanos de herramientas para hacer sus transacciones vía telefónica o electrónicamente, por sí mismos o con asistencia de empleados. La *Citizen Service Zone* es donde los ciudadanos reciben servicios personalizados de programas, beneficios y servicios dados por el gobierno federal. La *Non-Public Zone*: es la zona de formación de los empleados para

ir mejorando su desempeño para la entrega de servicios en forma personal. Finalmente, la *Leaving the SCC*, es donde el ciudadano deja una tarjeta de comentarios sobre su grado de satisfacción acerca de los servicios recibidos.

Front Office de la atención presencial

Para este canal contamos con Michèle Jodouin como entrevistada, responsable de la atención presencial de SC²⁷. Ella explica el valor diferencial de este tipo de atención:

La mayoría busca la información en la Web porque es el canal informativo por excelencia. Si no la encuentran, usan los otros canales. Sin embargo, el canal presencial presenta una característica peculiar. Es donde deben hacerse las transacciones con acreditación de la identidad mediante. Tal es el caso del trámite para obtener documentación para un recién nacido. Por otra parte, la atención presencial es insustituible en zonas rurales y remotas; en poblaciones aborígenes o comunidades de idiomas minoritarios, dadas sus dificultades para acceder o comprender el resto de los canales.

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

27 Michèle Jodouin se desempeña como Directora de *Strategies and Policy*.

ciudadano puede acceder a un punto de servicio de SC dentro de los 50 km. de su residencia.

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

Utilizan Servicios Móviles en pequeños ómnibus que los acerca a lugares remotos y a comunidades específicas conforme a una agenda pre-estructurada.

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

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

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

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

Back Office de la atención presencial

Sigue diciéndonos Michèle:

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

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

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

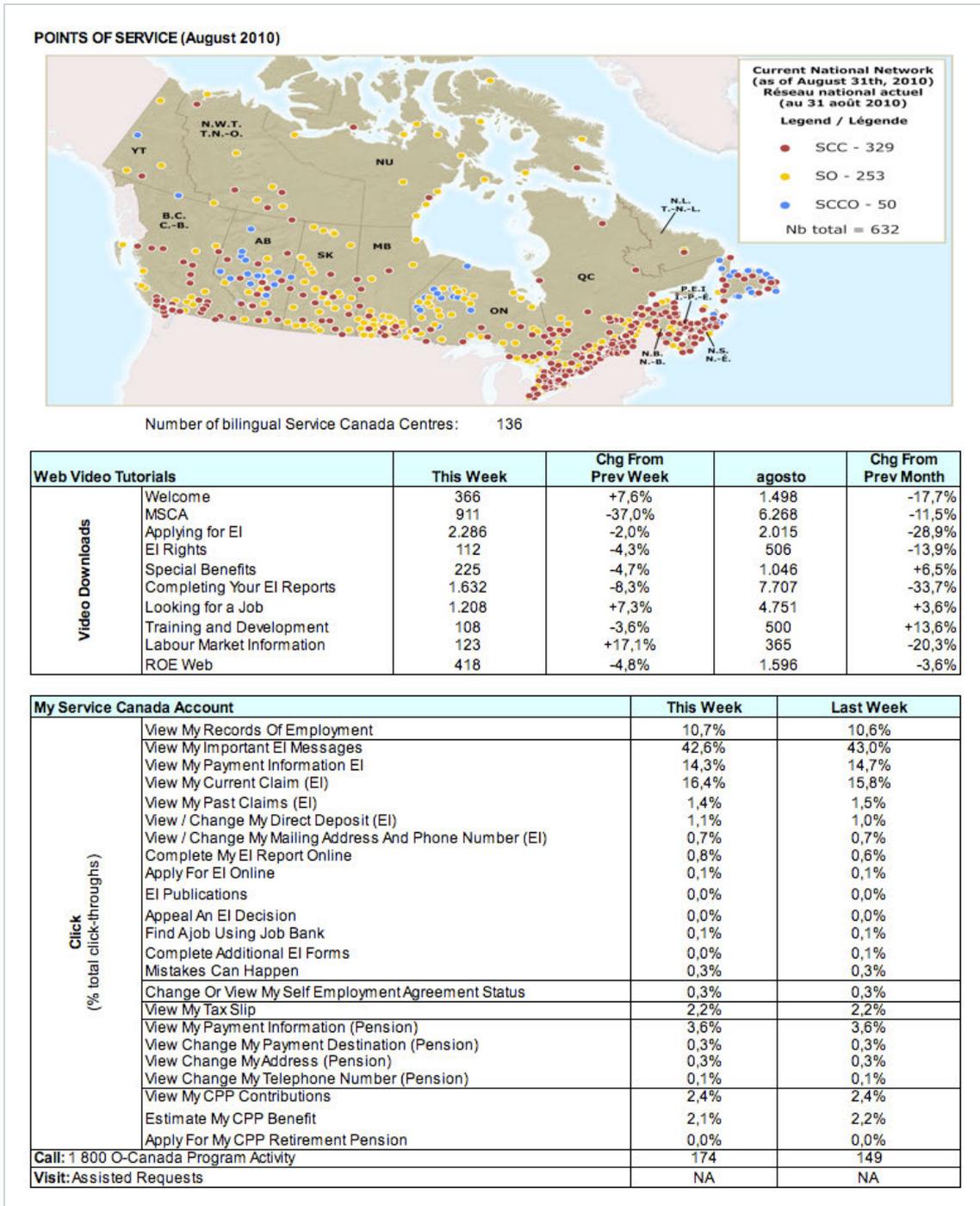


Imagen 5. Imagen izquierda del *Common Dashboard* (Excel entregado por Jodouin).

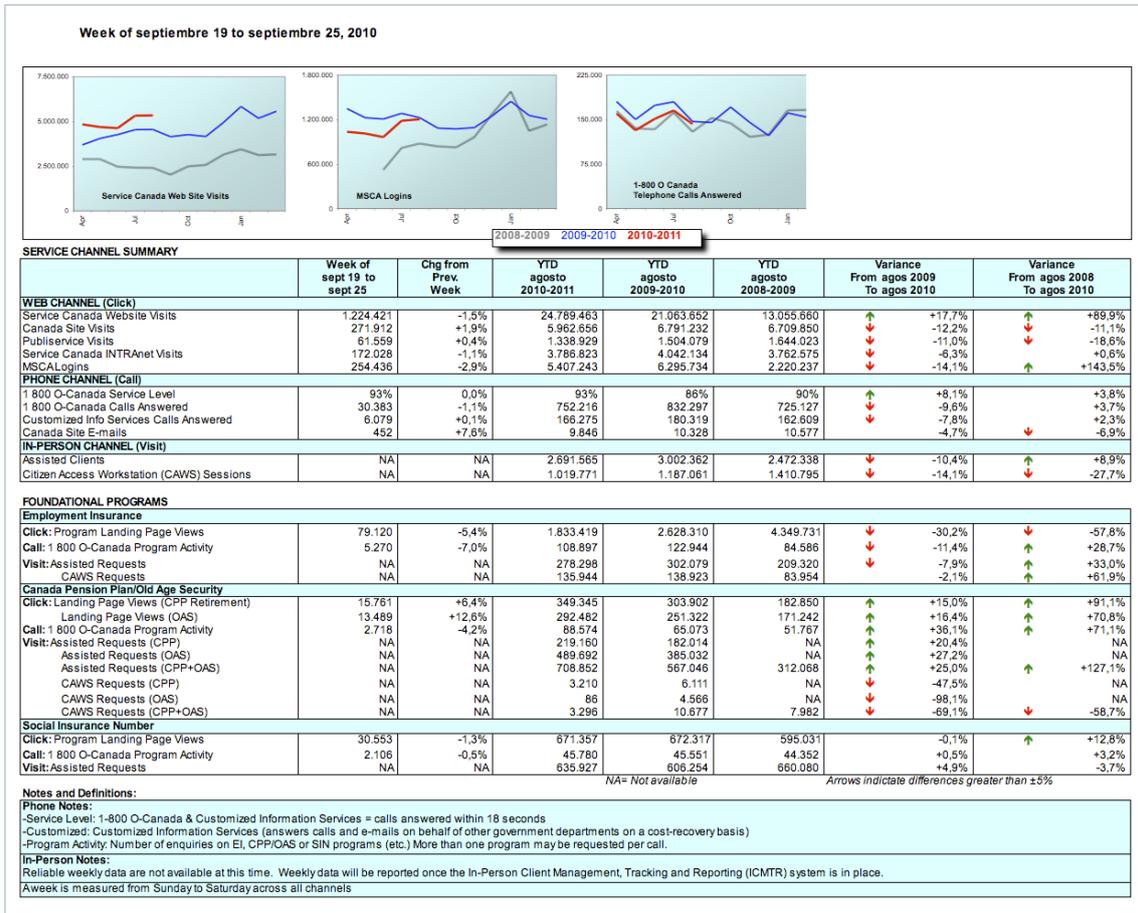


Imagen 6. Imagen derecha del Common Dashboard (Excel entregado por Jodouin).

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

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

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

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

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

sector de provisión de servicios a alcanzar resultados mayores que los establecidos como metas.

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

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

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

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

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

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

Cuando se creó SC nosotros nos definimos como los “expertos en servicios”, dado que sabemos investigar las necesidades de los ciudadanos y conocemos sus actitudes y reacciones ante la atención presencial, la telefónica o por Web. También estudiamos y construimos la segmentación para organizar los servicios para distintos perfiles de destinatarios. Si otros departamentos u organizaciones nos requieren para sus servicios, le vendemos el nuestro. Por ejemplo, un departamento que emite certificados para la inmigración nos convoca porque no saben bien cómo proveer el servicio y quieren que lo hagamos por ellos.

Aceptamos porque somos los expertos y les describimos cómo se tratarían sus servicios en nuestros canales. Si bien nos interesan sus opiniones sobre sus clientes y sus necesidades, no negociamos cómo se proveerá el servicio porque los estándares los fijamos nosotros.

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

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

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

2.4.2. Canal Web

Modelo de atención por el canal Web

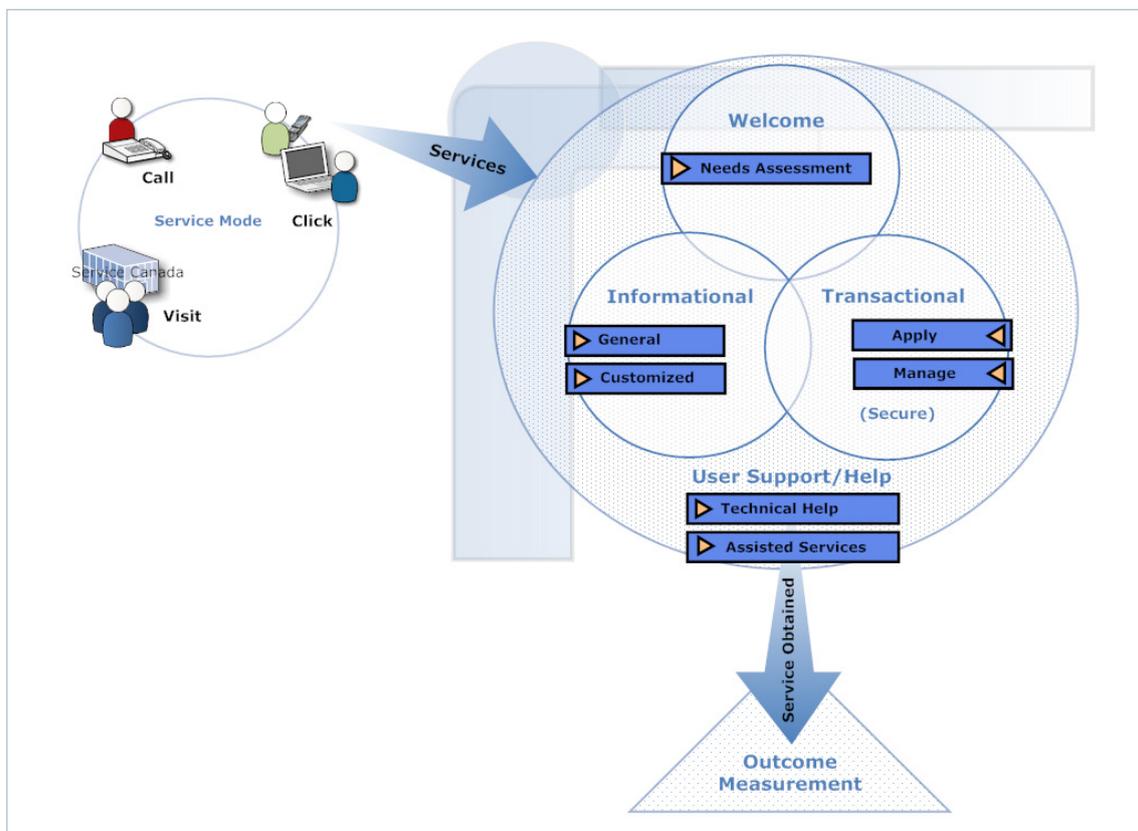


Gráfico 11. Extraído de Fisher, C. y Thompson, D. (2010).

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

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

Front office del canal Web

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



Imagen 7. Extraído de ICM, 2010, p. 9.

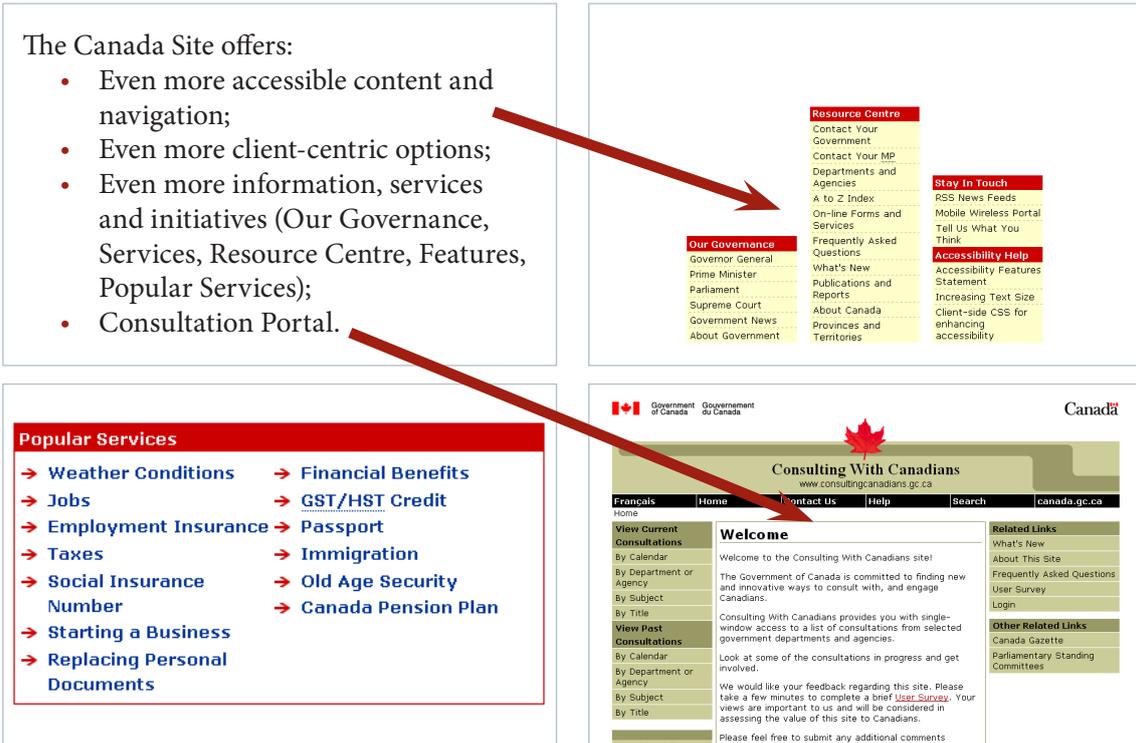


Imagen 8. Extraído de ICM, 2010, p. 10.

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



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

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

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

La apariencia de este Sitio Web ya se ha incluido algunas páginas atrás. Nos remitimos a esa imagen o, en su defecto, pueden entrar al www.servicecanada.gc.ca.

Además SC es responsable de la gestión de los siguientes sitios Web:

- <http://news.gc.ca/web/index-eng.do> Noticias del Gobierno.
- www.canada.gc.ca Portal de entrada al país.
- <http://www.pwd-online.ca/pwdhome.jsp?&lang=en> para personas con discapacidades donde se les asegura el acceso a la información, programas y servicios.
- www.seniors.gc.ca para el segmento de tercera edad.
- www.canadabenefits.gc.ca con todos los beneficios federales y provinciales pasibles de ser recibidos.
- www.consultingcanadians.gc.ca donde se accede a toda la información histórica de consultas realizadas por el gobierno canadiense. También incluyen las aún pendientes.
- http://publiservice.gc.ca/menu_e.html es la Intranet para todos los empleados del gobierno federal, la que no es accesible por Internet.
- <http://servicecanada.prv> es la Intranet de *Service Canada*, no accesible por Internet.
- www.wap.gc.ca Portal del *Mobile Canada*, no accesible por Internet.

Back Office del canal Web

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

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

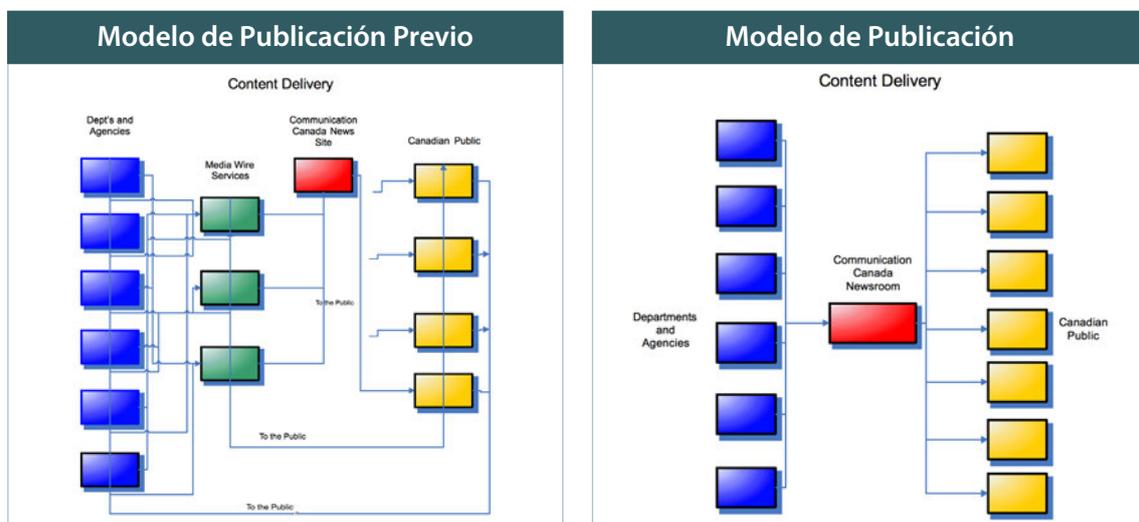


Gráfico 12. Cedido por un entrevistado, 2010.

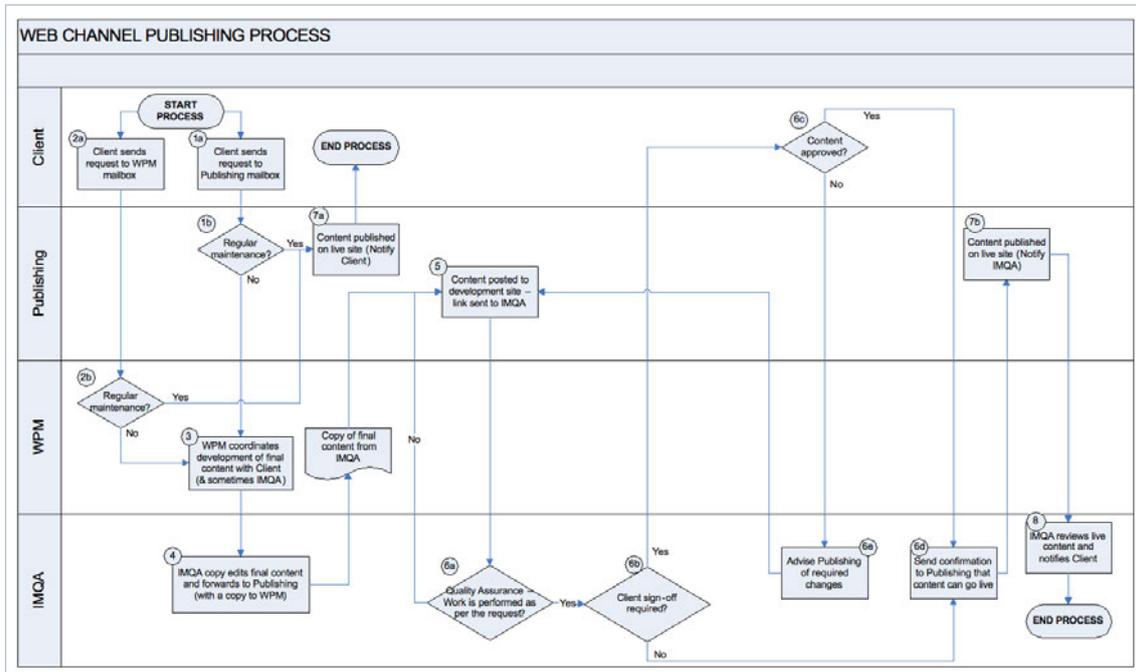


Gráfico 13. Cedido por un entrevistado, 2010.

Aclaraciones sobre algunos términos usados en el diagrama:

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

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

Regular maintenance (Mantenimiento normal)

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

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

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

- Se determinó que la mayoría de los problemas de comunicación pueden ser abordados educando al staff a cargo del proceso y animando a los equipos a trabajar colaborativamente para abordar los problemas no estandarizados. La conducción debe esforzarse para estandarizar el proceso de publicación y reducir, en lo posible, el número de excepciones al flujo del proceso estándar.
- El actual proceso se podría beneficiar mediante una mejora en algunas áreas específicas que tienen las siguientes dificultades:
 - Falta de recursos relacionados con la Gestión de la Información y Control de Calidad.
 - Demasiados puntos de contacto de clientes para iniciar el trabajo de publicación. Se recomienda un único buzón como punto inicial del contacto (ver comparación de procesos, Gráfico 12).
 - Capacidad limitada para seguimiento de las solicitudes e información sobre las métricas. En la actualidad, cada equipo emplea su propio sistema interno para el seguimiento de solicitudes de publicación. En general se reconoce que sería beneficiosa la adopción de un sistema de solicitudes de seguimiento electrónico que incluya a todo el universo de equipos a cargo.
 - Comunicación inconsecuente con el cliente. Debe estandarizarse. Y siguen los puntos.

Monitoreo de los Sitios Web²⁸

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

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

Tabla 3. Channel Intelligence and Innovation, 2010.

Categoría 3. SEO (*Search Engine Optimization*) información métrica

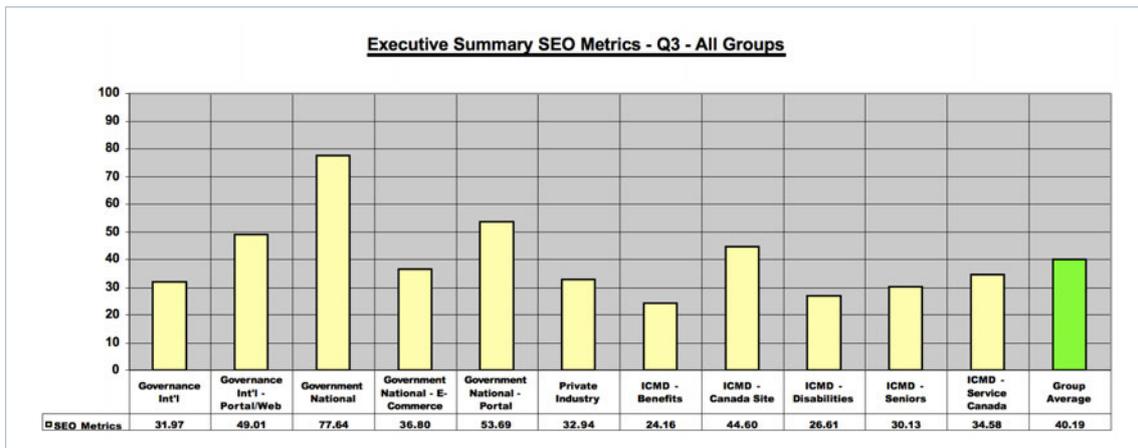


Gráfico 14a. Channel Intelligence and Innovation, 2010.

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

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

28 El texto de referencia sigue siendo Channel Intelligence and Innovation (2010).

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

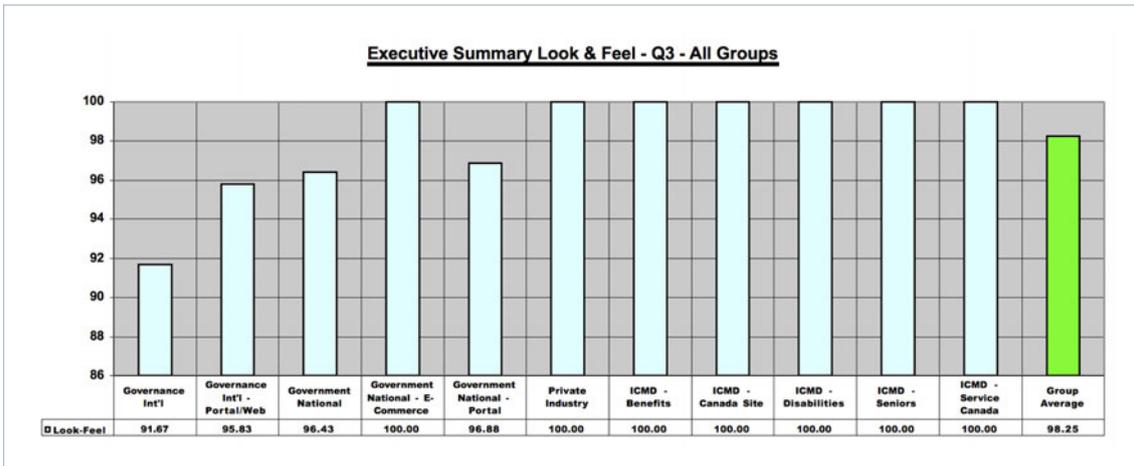


Gráfico 14b. Channel Intelligence and Innovation, 2010.

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

Categoría 5. Usabilidad

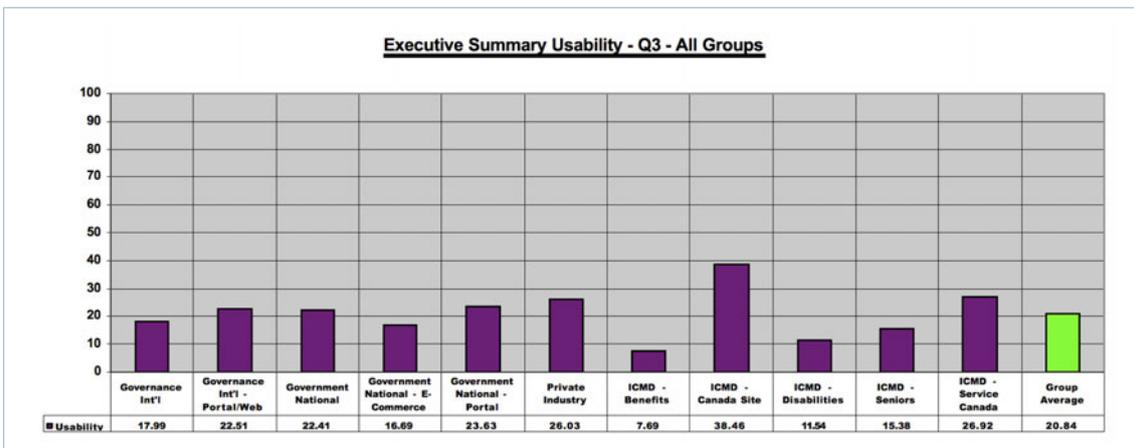


Gráfico 14c. Channel Intelligence and Innovation, 2010.

Criterios de medición: El sitio debe contar con: Menú de servicios y de productos. Servicios online. Temas populares. Sub-menú. De la A a la Z. Mapa de sitio. Teclas de acceso. Función de cambio de tamaño de texto. Función para modificar el contraste. Solo texto. *Breadcrumbs*. Contenidos en la Home en *Flash* y *JavaScript* como rotador de imagen. Dispositivos móviles y servicios de alerta. Versión para teléfonos móviles. Versión para imprimir. Sistema de clasificación de la página. Capacidad para enviar la página a un amigo. Disponibilidad de las cuentas de usuario (función de entrada). Transacciones seguras en línea. Bloque de contenidos de noticias en la Home, Contáctenos. Dirección que proporcione alguna idea sobre el sitio. Requerimiento de descarga de Software *plug-in* en la entrada.

Categoría 6. Características Web 2.0

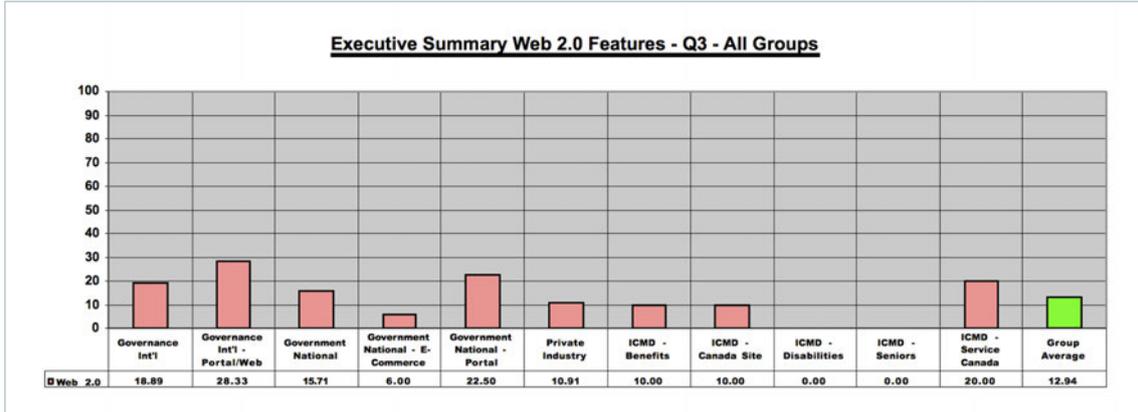


Gráfico 14d. Channel Intelligence and Innovation, 2010.

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

Categoría 7. Buscador: El Portal de entrada a Canadá lidera las características de búsqueda

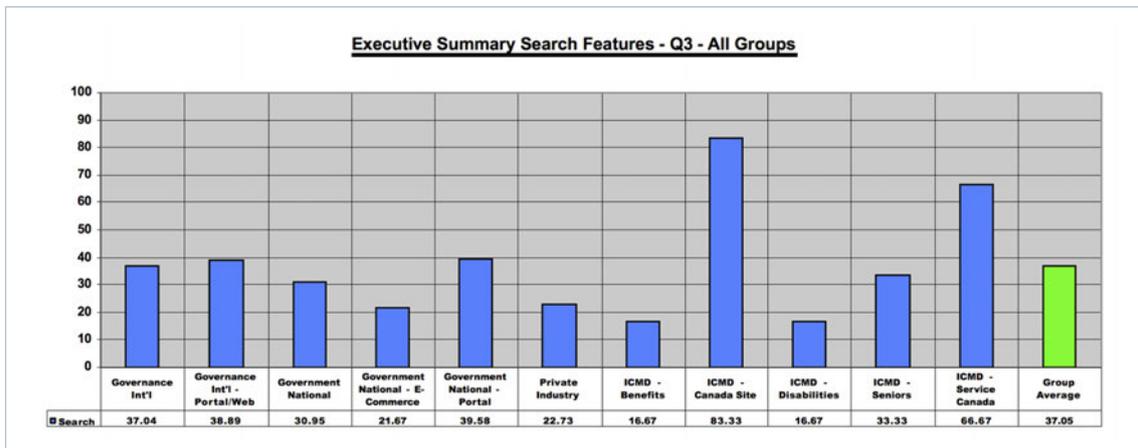


Gráfico 14e. Channel Intelligence and Innovation, 2010.

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

Categoría 8. Apoyos y contactos

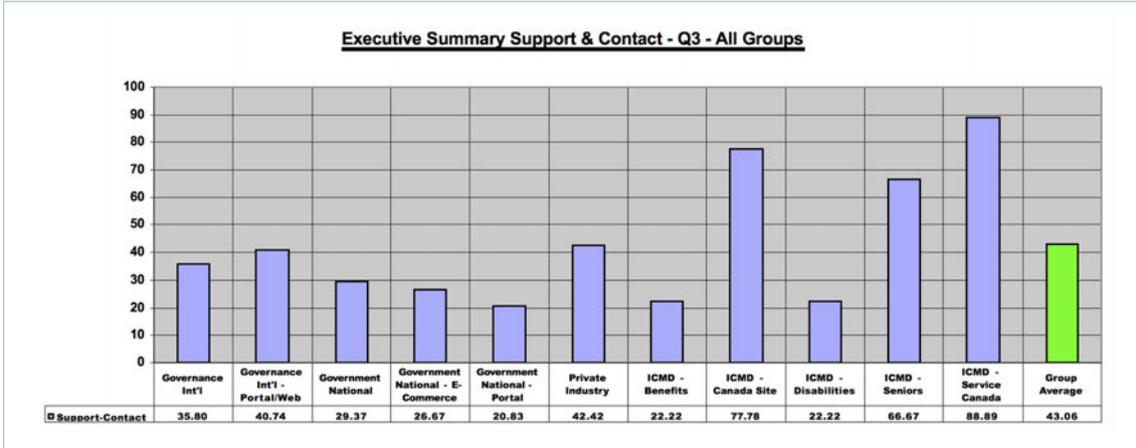


Gráfico 14f. Channel Intelligence and Innovation, 2010.

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

Categoría 9: Accesibilidad y Performance

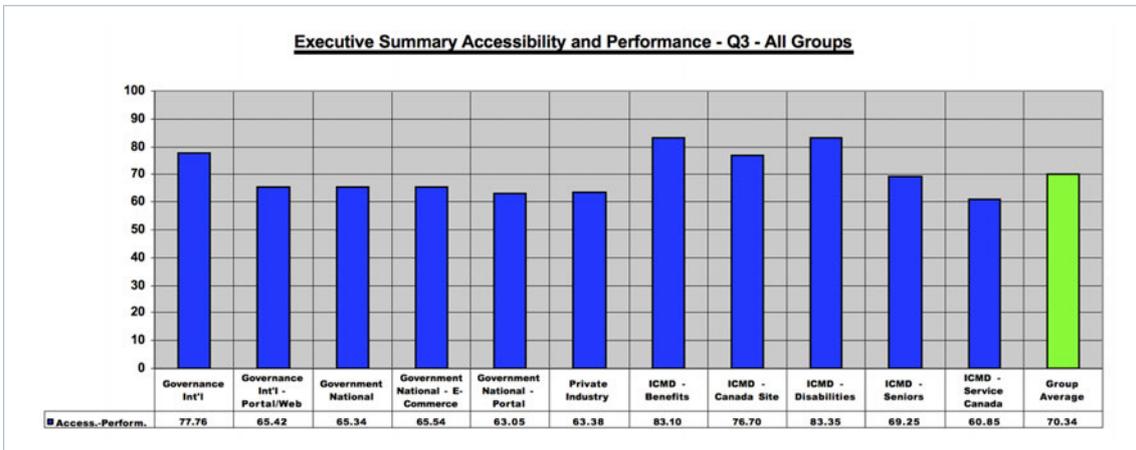


Gráfico 14g. Channel Intelligence and Innovation, 2010.

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

2.4.3. Canal telefónico: 1-800-CANADA

Modelo de atención telefónica

Esta vez es Daniel Tremblay el entrevistado, responsable del canal telefónico²⁹. Respecto al modelo él nos ha dicho que:

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

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

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

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

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

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

Front Office del canal telefónico

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

El estándar de atención es el siguiente: en menos de tres rings (18 segundos) el/la telefonista debe atender el llamado usando los dos idiomas oficiales. Como en el caso de la atención presencial, debe primeramente evaluar las necesidades del usuario y, luego, contestarle con información veraz y completa. Además debe suministrar el mismo plus de información ya tratado. De ser un usuario que no sabe ni inglés ni francés, existen terceras partes

²⁹ Daniel Tremblay, Senior Director, *Canada Enquiry Centre*. Sus manifestaciones han sido recogidas a través de una entrevista cara a cara (octubre, 2010) y por sus dichos en el Boletín OEA ya comentado.

siempre disponibles que pasan a integrar una conversación triangulada usando el idioma propio del consultante. El requerimiento/derivación debe ser resuelto en tres minutos y la información y servicios suministrados deben ser de alta calidad

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

Back Office del canal telefónico

Sigue Tremblay:

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

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

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

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

Además, el equipo modifica regularmente el contenido del repositorio para reflejar sucesivos cambios. Los integrantes del equipo monitorean las noticias buscando eventos y temas que puedan afectar la información del repositorio o generar llamadas al 1 800 O-Canadá, y publican inmediatamente un resumen de los anuncios en un informe “The Daily in IMPACT”. Finalmente el IMC también modifica o actualiza el repositorio con base en la realimentación provista por los agentes de información. Cuando un agente de información no logra satisfacer plenamente una determinada consulta o petición usando la información disponible en la base de datos, o si detecta una discrepancia en ésta, puede utilizar el mecanismo de realimentación IMPACTO (mediante el Formulario de Petición de Acción) para solicitar la acción requerida al IMC.

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

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

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

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

El repositorio de 1 800 O-Canada incluye información sobre más de 4.000 programas, servicios, eventos e iniciativas gestionados por más de 180 departamentos, agencias, corporaciones, juntas y consejos, o a través de asociaciones con otros niveles de gobierno y con organizaciones del sector privado. El repositorio también alberga varias decenas de miles de contactos que apoyan la provisión de esos programas y servicios. El mismo está compuesto por datos referidos a programas y servicios, tales como:

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

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

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

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

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

2.4.4. Otras consideraciones del *Back Office* de *Service Canada*

Servicios, Jurisdicciones y niveles

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

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

Michèle Jodouin nos comenta que no existe integración entre los distintos niveles (federal-provincial-local) para la entrega de servicios, aunque se va avanzando y con algunas excepciones; tal el caso de los nacimientos.

Las provincias son las competentes para registrar los nacimientos pero hemos acoplado la inscripción en la seguridad social, que es de competencia federal. Estos servicios están agrupados. Lo mismo sucede con algunos Eventos de Vida. Una VU para todos los niveles plantea un cúmulo de dificultades ligadas a compartir información personal. Nosotros lo que intentamos hacer, por ahora, es impulsar la integración en el nivel federal.

Investigaciones, estudios de tendencias y evolución de las prestaciones

SC está avanzando permanentemente en ese sentido. El organismo a cargo es el *Channel Intelligence and Innovation* (Inteligencia de los Canales e Innovación) (CII)³⁰, y es la autoridad encargada para la investigación, análisis y recomendaciones sobre la experiencia online del “cliente”, las tendencias y la evolución de la prestación de servicios en línea. Estos análisis y recomendaciones permiten, en conjunto, tomar decisiones informadas a la alta dirección. También proveen recomendaciones sobre formación.

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

30 El texto que sigue tiene como fuente el documento llamado *Channel Intelligence and Innovation* (2010), entregado por un funcionario.

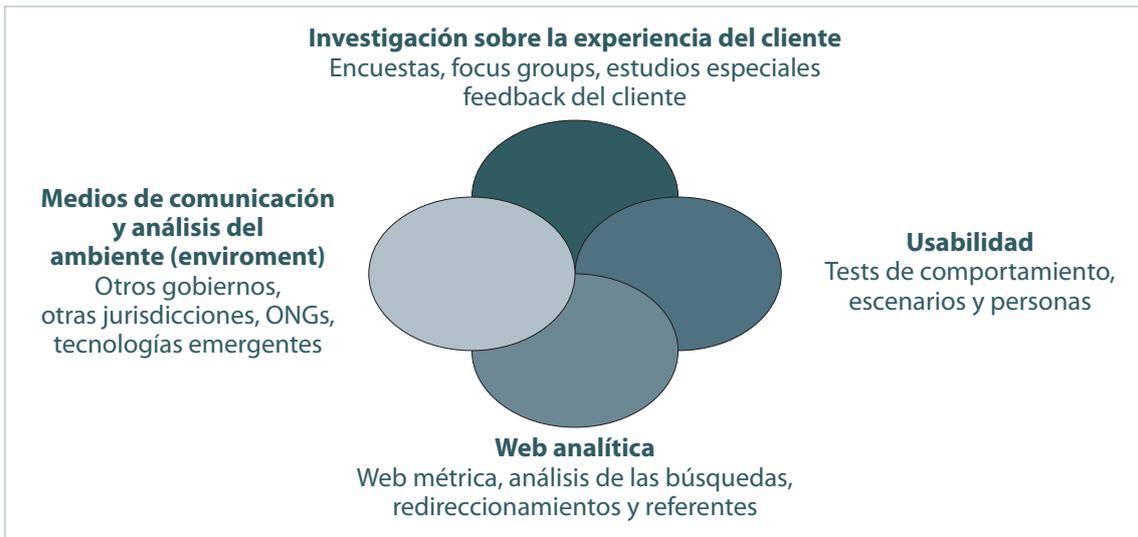


Gráfico 15. Channel Intelligence and Innovation (2010).

Tienen 3 equipos internos que se ocupan de los siguientes temas, cuyos productos sirven de insumo para las decisiones estratégicas en todos los niveles³¹:

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

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

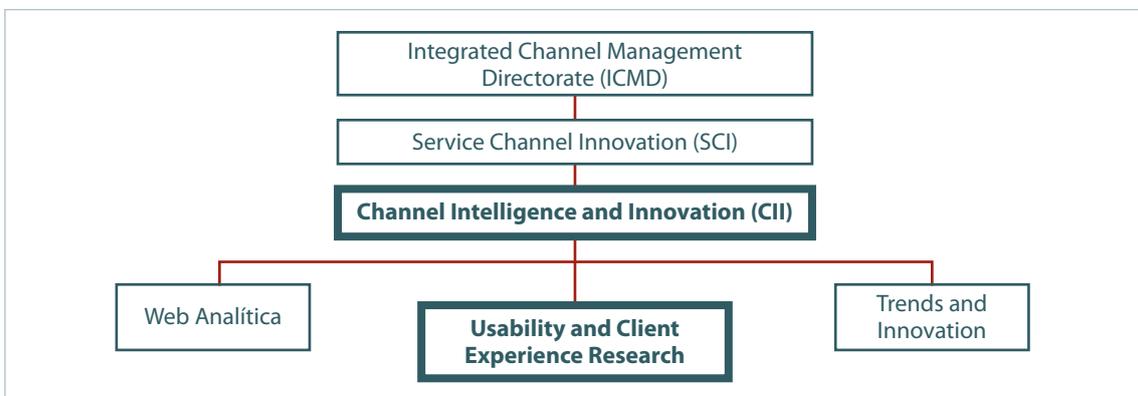


Gráfico 16. Channel Intelligence and Innovation (2010).

31 El texto de referencia sigue siendo *Channel Intelligence and Innovation* (2010).

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

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

Grupo de trabajo para la Integración Multicanal

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

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

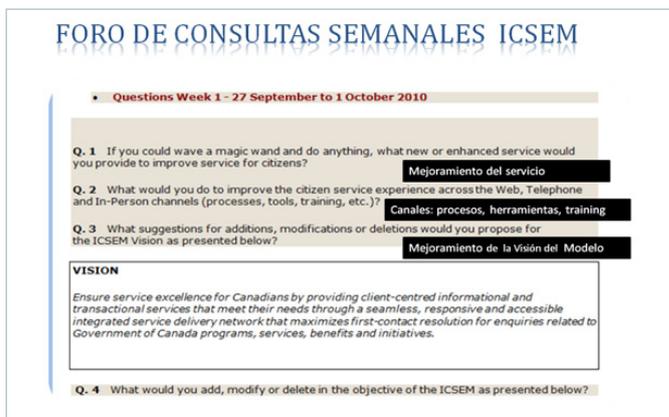


Imagen 10. Cedida por los entrevistados, 2010.

Paralelamente, existe un Foro de consultas semanales relativo a estos temas³². Sistemáticamente envían una larga lista de preguntas a los integrantes de SC. La imagen que sigue es sólo una muestra

2.4.5. Formación para Service Canada

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

Service Canada College (SCC) fue creado hace 5 años para apoyar, a través de la formación, a Service Canada. Está modelado sobre el concepto de "Corporate University", adoptado por un número creciente de corporaciones y agendas gubernamentales en Canadá y en el mundo. Este tipo de College da cada vez mayor

³² El foro está contemplado en el ICSEM (*Integrated Channel Service Experience Model*).

importancia al aprendizaje continuo en el lugar de trabajo, integrándolo a los asuntos de gestión, lo que es todo un desafío.

El principal foco de formación es el cambio cultural de la organización. El modelo de integrar la multicanalidad en la entrega de servicios requiere de un alto compromiso por parte de los empleados y funcionarios con los objetivos de la nueva organización. Asegurar la calidad de la entrega no puede contemplarse sólo desde el aspecto periférico de la transacción (lugar, ahorro de tiempo, etc.); debe enfocarse también en la persona que es la que está dando el servicio; la que debe adoptar una cultura de excelencia en el servicio. También hay que apuntar a cambios en lo operacional y los procedimientos modificando las prácticas de gestión de recursos humanos y reorganizando la manera en que los servicios son entregados (en sus aspectos internos y externos). Esto significa que la organización debe estar bien posicionada para la entrega según la nueva visión. Esencialmente, las organizaciones deben alinear sus sistemas para que estos no obstaculicen los nuevos esfuerzos para lograr los cambios de culturas necesarios. Con ese fin se desarrollaron nuevos sistemas y una network de entrega de servicios integrados (por las 3 vías ya mencionadas). Para el trabajo interno se creó un nuevo modelo que convoca a nuevas profesiones para organizar el trabajo, con nuevos roles y competencias dentro de posiciones.

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

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

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

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

También era necesario comprometer a los sectores medios apoyando la generación de líderes, a través de la generación de competencias, habilidades y

comportamientos pertinentes. Para ellos se lanzó el Programa *Service Leadership and Management Excellence Development Program*.

Consultado sobre los métodos, el entrevistado respondió:

El programa promueve la autoconciencia como dispositivo del cambio efectivo usando metodologías que promueven el Insight. La base es trabajar con el componente emocional.

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

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

Preguntado sobre las fortalezas y debilidades de este modelo de formación, Rochefort agregó:

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

Sobre el futuro comentó:

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

2.5. Lecciones aprendidas sobre el modelo implementado³³

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

³³ El texto que sigue fue extraído de Flumian et al. (2006).

aparición de trabajos horizontales avalados por mediciones y evaluaciones por resultado, y construcción de estándares.

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

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

2.6. Intranet de Service Canada

Según ICM (2010), los objetivos de esta Intranet son: ser un vehículo clave para el cambio cultural, crear una entrada única para todos los empleados de SC (enfoque de red), proveer a los mismos herramientas necesarias para la formación continua en la provisión de los servicios (ej. herramientas de referencia comunes); construir comunidades e informar/compartir buenas prácticas en la excelencia de los servicios; y permitir que SC hable como “una sola voz”.

Esta Intranet puede proveer estructuras para organizaciones, modos de archivar los contenidos, acceso a formularios, planillas, *cheklist*, etc. Obviamente, no se puede acceder a ella por Internet.

En la próxima imagen veremos la Home de la Intranet. Así iremos mostrando los contenidos ingresando a las solapas superiores : *Home, Work, Employess, Managers, Career and Learning, Personal*. Las imágenes siguientes se han extraído de ICM, 2010, pp. 42-44.

Service Canada
Français | Feedback | Help | Search | servicecanada.gc.ca

Intranet

Quick Links EIR

- ▶ Paperless Office
- ▶ Electronic Directory
- ▶ Canada Site
- ▶ Info Service Canada
- ▶ Intranet Home Page Archives
- ▶ National Service Desk 1 800 268-0408
- ▶ Office for Client Satisfaction
- ▶ Office Profiles
- ▶ Publiservice
- ▶ Service Canada Design Templates
- ▶ Branch Intranets
- ▶ Security
- ▶ HRSDC Intranet
- ▶ Organization Renewal and Excellence
- ▶ Values and Ethics
- ▶ Departmental Library
- ▶ CLF 2 Toolbox
- ▶ HRSDC Knowledge Portal
- ▶ National Orientation for New Employees
- ▶ Public Servants Disclosure Protection Act
- ▶ serviceWiki
- ▶ Web Channel Publishing

E-Forms EIR

All E-Forms open in a new window

- ▶ All Forms

Client Service

- ▶ Supplementary Record of Claim
- ▶ Transfer Request
- ▶ Quit (Voluntary Separation from Employment)
- ▶ Application for Renewal of Guaranteed Income Supplement or Allowance for the Survivor July 2009-June 2010

Employee

- ▶ Application for Leave
- ▶ Travel Authorization and Advance
- ▶ Travel Expense Claim
- ▶ Extra Duty And Shiftwork Authorization
- ▶ Facsimile Transmittal
- ▶ Separation Clearance Certificate

Welcome Marie D'Aoust

Home
Work
Employees
Managers
Career and Learning
Personal

The Ethics of Small Decencies and Etiquette - Full Story

Everyone deserves to work in an environment where they feel respected. The Values and Ethics Code for the Public Service outlines four main public service values: democratic, professional, ethical and people values.

Beyond Obligations: Graham Fraser Releases the First Volume of His Fourth Annual Report on Official Languages - Full Story

Volume one of the Fourth Annual Report, released by the Commissioner of Official Languages on May 25, 2010, covers three main themes: promoting linguistic duality and community vitality, governance, and the right of public servants to work in the official language of their choice.

News and announcements

Intersection – Do You Have Your Copy?

Aboriginal Awareness Week 2010: A Celebration of Our Cultural Heritage!

New measures for tracking ergonomic expenditures

Slower Faster Stop

Latest News

Submit an Article

Feature Article

Like the Roots of a Tree

Tania arrived in Toronto on Canada Day in 1999. To symbolize her arrival, Bill planted a three-inch-tall seedling he had received from HRSDC during Environment Week.

[Continue](#)

News

New Compensation and Benefits Intranet Site! [Read more](#)

Your Community

Do you have prior service as a member of the Royal Canadian Mounted Police? [Read more](#)

Tips and Tricks

Accessibility Tip of the Week [Read more](#)

Learning and Events

YMAGIN presents: Lunch and Learn on Student Bridging [Read more](#)

Did You Know?

New Standards on Information Management and Information Technology [Read more](#)

From your region

- ▶ Orientation Sessions for students
- ▶ Place de Ville – Replacement of the fire alarm systems
- ▶ Ban on the posting of advertising
- ▶ Returning security ID and access cards when you leave Service Canada

[More from your region](#)
[News from other regions](#)

Change Text Size

A A A A A

Our Minister

- ▶ Biography
- ▶ Messages

Chief Operating Officer's Corner

- ▶ Biography
- ▶ Messages
- ▶ Deputy Ministers' Blog

Our Priorities

Helping Canadians through the economic downturn.

- ▶ Our Activities
- ▶ Renewal in Action

Key Documents

- ▶ 2010-2013 Integrated Business Plan
- ▶ 2009-2012 Integrated Business Plan
- ▶ Organization Structure
- ▶ Strategic Priorities
- ▶ Service Charter
- ▶ Service Management Structural Model
- ▶ EX Announcements

Facts & Challenges

- ▶ Service Canada Facts – Aide-Mémoire (March 2010)

Imagen 11. ICM, 2010.



Imagen 12. ICM, 2010.

2.6.1. Intranet del gobierno federal

Ahora seguiremos avanzando sobre el uso de la Intranet para los empleados de todo el gobierno federal canadiense. Luego veremos una innovación, en la segunda parte de este Capítulo, que es la Intranet 2.0. Recuerden que todas estas imágenes son inaccesibles por Internet.

*Publiservice*³⁴

Es el Portal de Intranet para los empleados de todo el gobierno federal. Fue creado en 1995 con información online, recursos y soportes telefónicos y por e-mail. Funciona como una VU interna. Ofrece sus servicios a través de SC.

Entre los primeros servicios que incluye, tenemos la introducción de co-navegación, que permite a un cliente compartir el control de su pantalla con otro empleado que lo está ayudando. En ese caso se puede dar simultáneamente instrucciones por voz. Permite, además, el acceso inalámbrico a la información pública online de avisos y notificaciones; también de oportunidades de empleo para el personal.

³⁴ La información aquí presentada fue extraída de un documento de trabajo identificado como "ICM, 2010".

El éxito de *Publiserve* se atribuye a su enfoque “empleado-céntrico” que satisface los requerimientos de los usuarios en tiempo y con información confiable. Los miembros del staff están continuamente agregando y mejorando los contenidos. *Publiserve* gestiona más de un millón de páginas web.

Government of Canada / Gouvernement du Canada

Canada

[Français](#) | [Contact Us](#) | [Help](#) | [Search](#) | [Home](#)
[Site Map](#) | [A - Z Index](#) | [Calendar](#) | [Customization](#) | [Canada Site](#)

Publiservice

Assisting & Empowering Public Servants to Better Serve the Government of Canada & Citizens

Wednesday, July 14, 2010

My Publiservice

Customize your Publiservice content including My Links, My Department and My Region.

[Register](#)

User Name:

Password:

[Forgot your password ?](#)

Client Support
NCR: 613 946-0046
Toll-free: 1 866 946-0046
[E-mail](#)

Imagen 13. ICM, 2010, 35.

Los principales objetivos del Portal son:

- Prover acceso a la información de gobierno de programas, servicios y herramientas. a través de la Intranet.
- Mantener la provisión de aplicaciones provistas en asociación con otros departamentos.
- Trabajar con los partners /clientes (departamentos federales) e iniciar nuevas asociaciones para desarrollar herramientas comunes de gestión y aplicaciones para todos los empleados del gobierno federal.
- Prover publicidad de sus capacidades a otras organizaciones gubernamentales, compartiendo información y recursos con los empleados de ese nivel.
- Prover sesiones de formación e información sobre nuevas herramientas de trabajo a los empleados públicos de todas las regiones, como así también espacios para conferencias nacionales y otros foros.
- Prover a los departamentos de gestión con información estadística.
- Prover acceso al Portal a los empleados con acceso remoto.

- Realizar estudios y análisis de grupos focales para recolectar información que permita a los empleados servir mejor a la función pública, y
- Desarrollar servicios y herramientas que ahorren costos.

Los beneficios en el cumplimiento de estos objetivos les permiten absorber costos de infraestructura de servidores para todo el gobierno federal, proveer servicios con personal experto con experiencia en aplicaciones y herramientas, ofrecer información segura a todos los empleados, entre otros.

Los contenidos son desarrollados por 60 proveedores de información provenientes de una variedad de organizaciones del gobierno federal.

Contiene un Portal *Wireless*, que da información a los empleados en localidades remotas o fuera de sus lugares de trabajo.

A su vez, permiten un trabajo coordinado para comunidades o audiencias específicas, a través de la oferta de varios servicios y recursos. Como ejemplo se señala: personas con discapacidades; comunidades de formación y educación, servicios de viajes, de comunicaciones, de proveedores de contenido (auto publicaciones); directorios centralizados y acceso a la base de datos.

Las iniciativas se pueden desarrollar en forma interdepartamental a través de comités, grupos de trabajo, colaborando con departamentos partners y participando en conferencias y eventos.

Publiserve solicita feedback (imagen siguiente) y luego se ocupa especialmente de procesarlo.

Serving GC Employees

Scrolling menu provides easy access to essential work tools and better navigation

Contact Us button enables users to reach us from any page on the site

Client support service offers quick answers to questions

Communication Canada

Canada

Imagen 14. ICM, 2010, 40.

3. Referencias

Cap Gemini (2007:11) *The User Challenge Benchmarking The Supply Of Online Public Services: 7th Measurement*. Requerido por la Comisión Europea.

http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2007.pdf, ubicado el 15/02/09.

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

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

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

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

Rouvinen, P. (February 2004) “Diffusion of Digital Mobile Telephony”. WIDER. *United Nations University. World Institute for Development Economics Research*. Copyright ?? Research Paper No. 2004/13. *Are Developing Countries Different?* JEL classification: L96, O30, O10. En <http://www.wider.unu.edu/publications/rps/rps2004/rp2004-013.pdf>, ubicado el 28/05/2006

4. Bibliografía utilizada para las experiencias

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

Crozier, B. (2010) “Gobierno 2.0. Experiencias canadienses e internacionales. Material para una conferencia en el tercer Taller de las Jornadas Internacionales “Tecnologías, Conectividad, Internet: Una oportunidad para el Desarrollo Regional” .CFI. 01/12/10. Documento facilitado por Dante Moreno.

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

Flumian et al. (2006) “Transforming Service to Canadians: The Service Canada Model”.

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

http://www.umass.edu/digitalcenter/research/pdfs/JF_NetworkSociety.pdf, ubicado el 14/1/11.

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

Entrevistas a funcionarios de *Service Canada*

Boletín n° 61, marzo 2011 - ISSN 999/4605 “Gobierno Electrónico y Multicanalidad en la interacción con los destinatarios”, Foro e-Gobierno OEA.

http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_61/Temaldelmes61.htm

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

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

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

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

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

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

Anexo

Competencias claves para el liderazgo en los Servicios Públicos del Gobierno Federal

1. Introducción

En agosto de 2005, el Presidente de la Función Pública de Gestión de Recursos Humanos de la Agencia de Canadá (*Public Service Human Resources Management Agency of Canada*), y el Presidente de la Comisión de Administración Pública de Canadá (*Public Service Commission of Canada*) anunciaron los lineamientos actualizados y simplificados de los perfiles claves para las competencias de liderazgo.

Este texto es una copia casi textual del documento que contiene dichos lineamientos. Se trata de *Key Leadership Competencies* Publicado por el *Canada Public Service Agency* y el *Public Service Commission*. 2005. Revisado en 2007. ISBN 0-662-69696-4 <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/dwnld/klc-eng.pdf>.

El perfil desarrollado por dicho documento establece los valores y la ética como base del liderazgo y lo vincula, también, a la rendición de cuentas (*accountability*) de la gestión.

El Modelo:

- está compuesto por cuatro competencias y definiciones comunes a todos los niveles de gestión;
- contiene comportamientos eficaces específicos para cada competencia y para cada uno de los seis niveles del continuum de liderazgo; y
- expone comportamientos ineficaces genéricos para cada competencia y para todos los niveles en el continuum (p. 1).

Utilización del Perfil

Los ministerios/departamentos y las agencias se encuentran alentados a integrar el Perfil en las estrategias y actividades de gestión de los Recursos Humanos. Pueden aplicarlo tal como está expuesto o adaptarlo a fin de responder a sus necesidades específicas.

El Perfil es el componente principal del Estándar de Calificación EX (*EX Qualification Standard*) y, como tal, su uso es obligatorio en la evaluación de los candidatos para los nombramientos EX. También constituye un elemento importante en iniciativas institucionales, tales como los Programas de Desarrollo de Liderazgo, instrumentos de evaluación de la Comisión de Servicios Públicos y las políticas de gestión de Recursos Humanos.

2. El modelo

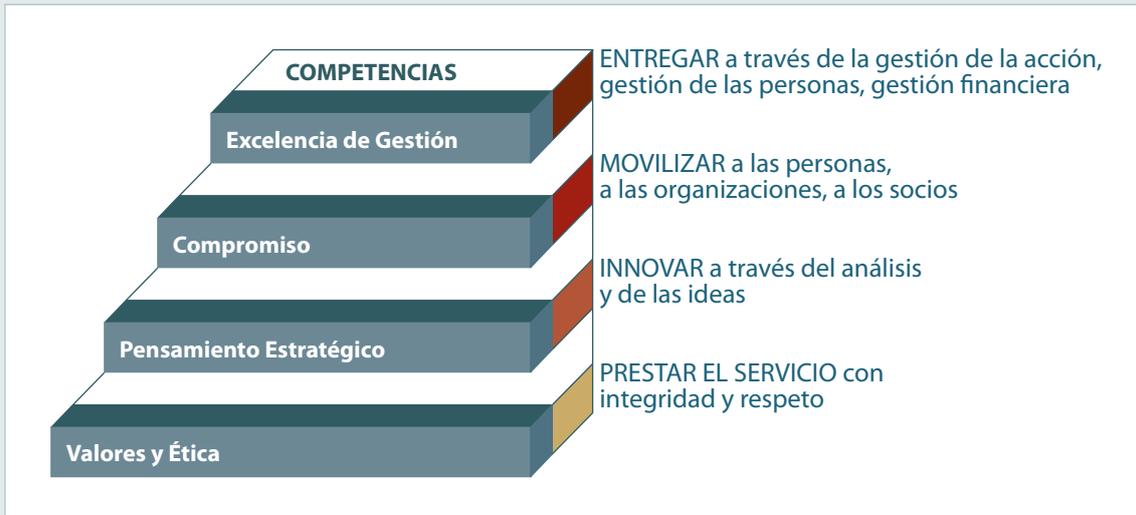


Gráfico 1. El modelo, p. 2.

En todo el documento se trabajan los mismos ejes para relacionándolos con perfiles diferentes y con sus competencias respectivas (p. 3).

3. Definiciones

3.1. Valores y Ética: Integridad y Respeto

Los líderes de Servicios Públicos (SP) (*Public Service-PS*) prestan servicio garantizando la integridad en las prácticas personales e institucionales y el respeto a las personas y a los principios de los SP, incluyendo los valores democráticos, profesionales, éticos.

Construyen lugares de trabajo respetuosos, bilingües, diversos e inclusivos, donde las decisiones y las transacciones son transparentes y justas. Ellos mismos, sus empleados y sus organizaciones se responsabilizan por sus acciones

3.2. Pensamiento Estratégico: Análisis e Ideas

Los líderes de SP asesoran y planifican sobre la base del análisis de las cuestiones y tendencias, y cómo éstas se vinculan a las responsabilidades, las capacidades y al potencial de su organización. Ellos exploran en un entorno siempre cambiante, complejo, en previsión de las crisis y oportunidades emergentes. Elaboran consejos y estrategias con buena información, en forma sensible a las diversas necesidades de los múltiples *stakeholders* y socios, que reflejan la orientación estratégica de los SP y posicionan a la institución para el éxito.

3.3. Compromiso: Personas, Organizaciones, Socios

Los líderes de SP involucran a las personas, a las organizaciones y a los socios en el desarrollo de metas, en la ejecución de los planes, y en la entrega de resultados. Sientan las bases mediante la creación de coaliciones con actores clave. Movilizan a los equipos, motivándolos a hacer las cosas mediante la comunicación clara y consistente, invirtiendo tiempo y energía para comprometer a toda la organización. Usan sus habilidades de negociación y su

capacidad de adaptación para alentar el reconocimiento de las preocupaciones comunes, la colaboración y para influir en el éxito de los resultados.

Avanzan y conducen cruzando los límites para hacer participar a la amplia base de *stakeholders*, socios y distritos, en una agenda y una estrategia compartidas.

3.4. Excelencia de Gestión: Gestión de la Acción, Gestión de las Personas, Gestión Financiera

Los líderes de SP entregan resultados mediante la maximización de la eficacia organizativa y la sustentabilidad. Se aseguran de que las personas tengan el apoyo y las herramientas que necesarias y que los empleados en su conjunto tengan la capacidad y la diversidad para satisfacer los objetivos institucionales actuales y de largo plazo. Alinean a las personas, al trabajo, y a los sistemas con la estrategia organizacional para armonizar la forma de trabajar. Implementan sistemas de Recursos Humanos y financieros de rendición de cuentas rigurosos y completos, de conformidad con el Marco de Rendición de Cuentas (*Management Accountability Framework - MAF*). Se aseguran de que la integridad y la gestión de la información y el conocimiento sean responsabilidad de todos los niveles y un factor clave en el diseño y ejecución de todas las políticas y programas.

COMPORTAMIENTOS EFICACES (pp. 5-9)	
Deputy Minister (DM)*	Assistant del Deputy Minister (ADM)
VALORES Y ÉTICA Prestar servicios con integridad y respeto	
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra valores y ética en su comportamiento personal • Integra valores y ética en las prácticas departamentales • Toma decisiones transparentes sin favoritismos o sesgos • Modela e infunde compromiso en el servicio centrado en ciudadano y en el bien público • Presta asesoramiento y actúa con la valentía de sus convicciones • Reconoce y concilia valores en competencia • Crea una cultura bilingüe, inclusiva y diversa que fue construida en base a políticas de Idiomas Oficiales. • Modela y construye una cultura de respeto a las personas y a los principios de los SP 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra valores y ética en su comportamiento personal • Integra valores y ética en las prácticas de su Rama o <i>Branch</i> • Refleja el compromiso de los ciudadanos y usuarios en las actividades propias y de su Rama • Proporciona asesoramiento y actúa con la valentía de sus convicciones • Desarrolla los valores de los departamentos en las políticas sectoriales y programas • Construye y promueve una rama bilingüe, diversa, inclusiva, basada en las políticas de Idiomas Oficiales • Construye y promueve una Rama (o <i>Branch</i>) segura y saludable, respetuosa, libre de acoso y discriminación • Construye modelos de transparencia y equidad

* Es el funcionario que le sigue al ministro, y es responsable de las operaciones diarias, el presupuesto y el desarrollo de los programas.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
<i>Innovar a través del Análisis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuadra los problemas con una comprensión cabal de la normativa y el rol del DM • Identifica los vínculos entre las tendencias globales, sociales y económicas, las preocupaciones de los stakeholders, la agenda política, los valores de los servicios públicos y los problemas departamentales, regionales y horizontales • Extrae los temas clave de contextos complejos, ambiguos, que cambian rápidamente • Analiza exhaustivamente los problemas antes de desarrollar soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Enmarca las preguntas y el análisis con un conocimiento profundo de la legislación y con el rol de ADM • Busca las perspectivas del DM, del gobierno, nacionales, regionales, globales y técnicas en temas del sector • Reconoce los problemas críticos o sensibles y establece vínculos con las prioridades • Distingue entre los factores críticos y triviales al emitir un juicio • Analiza los contratiempos y busca una retroalimentación honesta para aprender de los errores
<i>Innovar a través de las Ideas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona calidad de juicio y asesoramiento sobre políticas al Ministro • Desarrolla la visión y la política, basadas en una visión y una política más amplia de los SP y el contexto nacional. • Proyecta más allá del status quo la contribución potencial del departamento (Ministerio) a la sociedad • Establece los objetivos de transformación necesarios, con amplia perspectiva y líneas de tiempo a largo plazo • Fomenta el debate y las ideas a través de las jerarquías, los conjuntos de habilidades, y los stakeholders • Anticipa los problemas emergentes/ cambios de contexto y desarrolla con rapidez estrategias para resolver problemas o aprovechar las oportunidades • Enseña y aprende de los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona un juicio de calidad y asesoramiento sobre políticas al DM • Contribuye a la elaboración de la visión colectiva/DM • Articula la visión en términos del propio mandato • Desarrolla soluciones innovadoras a los problemas no tradicionales • Desarrolla estrategias para manejar el alcance y el ritmo del cambio • Desarrolla estrategias que sean efectivas en el corto y largo plazo • Alienta los cuestionamientos constructivos sobre las políticas • Imagina las posibilidades sin información detallada • Ejercita un solvente juicio profesional basado en el análisis y la consulta, según sea necesario • Enseña y aprende de los demás
COMPROMISO		
Movilizar personas, organizaciones, socios		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla relaciones de trabajo eficaces y de confianza con el Ministro y la Oficina del Ministro • Actúa como interfaz y construye relaciones entre el Ministro, los socios, stakeholders y Agencias Centrales • Moviliza y motiva a los equipos para alcanzar los objetivos • Genera un compromiso con la excelencia y el propósito común de promover la visión internamente y externamente • Colabora con alianzas estratégicas para alcanzar los objetivos departamentales y compartidos • Desarrolla e implementa estrategias eficaces de comunicación y compromiso con los socios, incluidos los sindicatos • Construye apoyo a través de la influencia, la negociación, y del equilibrio de los intereses nacionales y regionales • Elimina las barreras a la colaboración • Funciona con los otros DMs como una organización colectiva para fortalecer los resultados de SP 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultiva las relaciones y redes eficaces con las Agencias Centrales, otros departamentos, usuarios, ciudadanos, sindicatos, empleados centrales y regionales, y otros niveles de gobierno • Ofrece enlaces de comunicación hacia arriba, abajo, y en toda la organización y redes • Se comunica con franqueza y claridad y anima a otros a hacerlo • Se comunica e interpreta contextos externos para posicionar a su Rama, el equipo, y las contribuciones individuales • Demuestra y provoca confianza al buscar y proporcionar una retroalimentación honesta y constructiva • Escucha atentamente y comprende el impacto sobre los demás • Influye en los resultados mediante la negociación de soluciones beneficiosas para todos, el compromiso y la resolución de conflictos • Ajusta el enfoque al contexto. Ej.: de colaboración, para crear consenso en las crisis 	

COMPROMISO (continuación)		
		<ul style="list-style-type: none"> • Inspira el compromiso con la excelencia mediante la demostración de compromiso personal vehemente • Trabaja con la comunidad departamental (ministerios) y la de los ADM de todos los SP para cumplir con los objetivos compartidos • Crea un ambiente abierto, positivo, para estimular el debate abierto
EXCELENCIA DE GESTIÓN		
Entrega a través de Gestión de la Acción: Diseño y Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Conduce el cambio organizacional que maximiza los resultados departamentales (ministeriales) y en todos los SP • Construye una organización eficaz, sustentable a través de la administración y la gobernanza • Crea, alinea e integra las estructuras, sistemas y equipos para alcanzar mejor los objetivos • Integra el plan de negocios en un marco de transparencia en la gestión • Integra la Contraloría, la legislación federal, reglamentos y políticas en las prácticas organizativas • Cumple con las obligaciones de rendición de cuentas de gestión • Aplican y fomenta las prácticas estratégicas de gestión de riesgos • Integra temas de Recursos Humanos, Finanzas, IT, IM y Comunicación en la planificación y en las acciones • Revisa las metas y los planes para reflejar las nuevas prioridades o condiciones • Se compromete en un curso de acción, si es necesario, a pesar de la información incompleta • Toma decisiones, inicia las acciones urgentes, y se mantiene en calma en situaciones de crisis • Reconoce y acepta los errores y hace correcciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera el cambio para maximizar los resultados en su Rama, departamentalmente, y en el sector • Actúa como un administrador para todo el departamento (ministerio), y no sólo en su propia Rama • Identifica y comunica las prioridades, metas, plazos, medidas de rendimiento, rendición de cuentas claras, y convenios de desempeño para Directores Generales (DGs) • Diseña y administra un marco de gestión estratégica de riesgos • Coordina las prioridades nacionales y regionales, la planificación y el rendimiento • Alinea las prioridades y los recursos • Sigue adelante con el plan de negocios de su Rama desde la planificación, ejecución, seguimiento y la evaluación hasta la presentación de informes • Integra la Contraloría, la legislación federal, reglamentos y políticas en las prácticas de su Rama • Cumple con las obligaciones de rendición de cuentas de gestión de su Rama • Integra las cuestiones de Recursos Humanos, Finanzas, IT, Gestión de la Información y Comunicaciones en la planificación y en las acciones • Revisa los objetivos y planes para reflejar las nuevas prioridades o condiciones • Se compromete en un curso de acción, si es necesario, a pesar de la información incompleta • Toma decisiones, inicia las acciones urgentes, y se mantiene en calma en situaciones de crisis • Reconoce y acepta los errores y hace las correcciones
Entrega a través de Gestión de Personas: Los individuos y la fuerza laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Invierte tiempo en la gestión y el desarrollo de las personas, individual y colectivamente • Se ocupa de las personas y construye la moral del personal • Proporciona una dirección clara sobre las prioridades • Alienta a tomar riesgos razonables y estratégicos • Reconoce y premia los resultados y se ocupa de manera constructiva de los retrocesos • Da una respuesta (<i>feedback</i>) clara, honesta y gestiona la falta de ejecución • Construye la rendición de cuentas y el valor para la gestión de las personas dentro de la comunidad ejecutiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla una estrategia de Recursos Humanos para la planificación de la sucesión • Crea equipos de expertos para abordar cuestiones específicas o de crisis • Establece expectativas claras, controla, evalúa, recompensa, y desarrolla el rendimiento • Reconoce los logros de las personas y los mejores esfuerzos • Proporciona una retroalimentación honesta, fomenta el aprendizaje, y gestiona el incumplimiento • Se ocupa de los problemas de Recursos Humanos con decisión y eficacia • Reconoce la importancia de la comunidad DG (Directores Generales) y la apoya • Equilibra las fortalezas complementarias de los equipos • Construye el liderazgo en toda la rama/división

EXCELENCIA DE GESTIÓN (continuación)		
Entrega a través de Gestión de Personas: Los individuos y la fuerza laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona a las personas el aprendizaje continuo, el apoyo y las herramientas que necesitan • Asegura que la fuerza de trabajo tenga la capacidad y la diversidad para satisfacer las necesidades actuales y futuras • Construye sistemas rigurosos de Recursos Humanos y cumple las obligaciones de rendición de cuentas en dicha de la gestión • Colabora dentro del colectivo del DM en iniciativas y cuestiones de Recursos Humanos en todos los SP 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía y desarrolla a las personas a través de evaluaciones, planificación de la carrera, y el desarrollo • Consulta con los servicios de apoyo antes de cambiar los protocolos de Recursos Humanos • Implementa rigurosos sistemas de Recursos Humanos y cumple las obligaciones de rendición de cuentas de dicha gestión
Entrega a través de Gestión Financiera: Presupuestos y Activos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa estrategias para lograr la eficiencia operativa y la relación calidad-precio • Construye, opera y supervisa sistemas rigurosos de gestión de la información financiera, auditoría interna y evaluación • Cumple con las obligaciones de rendición de cuentas de las finanzas departamentales (ministeriales) y la gestión de activos • Delega la autoridad, la responsabilidad y la rendición de cuentas a los niveles apropiados • Actúa en materia de auditoría, evaluación, y otra información objetiva del rendimiento • Vincula la información financiera y de rendimiento • Maneja temas de administración en forma activa, Ej.: preside comités de evaluación y auditoría, busca la reasignación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Asigna los recursos de manera transparente y crea una cultura de continua reasignación • Alinea los impulsores de negocios (<i>business drivers</i>) con el régimen de gestión financiera • Promueve enfoques innovadores para hacer frente a la austeridad fiscal • Integra los procesos de contraloría y promueve la debida diligencia • Revisa y reacciona a los resultados de las auditorías y evaluaciones • Monitorea el desempeño y busca continuamente la eficiencia • Cumple con las obligaciones de rendición de cuentas para la gestión financiera de la Rama • Proporciona información objetiva, fidedigna y oportuna al DM

COMPORTAMIENTOS EFICACES (pp. 10-13)

Director General (DG)	Director
VALORES Y ÉTICA Prestar servicios con integridad y respeto	
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra valores y ética en su comportamiento personal • Integra valores y ética en las prácticas de la Dirección • Desarrolla los valores de los departamentos en las políticas y programas de la Dirección • Refleja el compromiso de los ciudadanos y usuarios en las actividades propias y de la Dirección • Construye y promueve un ambiente de Dirección seguro y saludable, respetuoso, libre de acoso y discriminación 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra valores y ética en su comportamiento personal • Integra valores y ética en las prácticas de la División • Refleja el compromiso con los ciudadanos y usuarios en sus propias actividades y en las de la División • Fomenta un clima de transparencia, confianza y respeto dentro de la División y en las asociaciones • Incorpora prácticas equitativas en la planificación de los Recursos Humanos

VALORES Y ÉTICA (continuación)	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la transparencia y la equidad • Crea oportunidades para el bilingüismo y la diversidad en la Dirección y los alienta, sobre la base de las políticas de Idiomas Oficiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Crea oportunidades para el bilingüismo y la diversidad en la División y los alienta, sobre la base de las políticas de Idiomas Oficiales • Construye y promueve en la División un ambiente seguro y saludable, respetuoso, libre de acoso y discriminación • Aplica la transparencia y la equidad en todas las transacciones, incluyendo la dotación de personal, la contratación y las actividades del día a día.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
Innovar a través del Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Enmarca preguntas y análisis con un conocimiento profundo de las cuestiones sectoriales y las políticas • Busca aclaraciones y la dirección de la ADM • Lleva a cabo un análisis estratégico de las tendencias dentro de la Dirección, de la organización y del ambiente externo • Integra múltiples dominios de la información e identifica los vínculos • Busca amplias perspectivas y pericia • Rastrea la cambiante dinámica de la organización • Analiza los contratiempos y busca una retroalimentación honesta para aprender de los errores
Innovar a través de las Ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Traduce la visión y la política en las actividades concretas de trabajo • Desarrolla las estrategias de la División, basadas en la visión departamental y en la dirección del DG • Diseña iniciativas para mejorar la eficiencia operativa • Alienta e incorpora diversas iniciativas y perspectivas • Rediseña las actividades de trabajo de la División para satisfacer las cambiantes necesidades de los departamentos • Hace recomendaciones eficaces a la Dirección General • Enseña y aprende de los demás
COMPROMISO Movilizar personas, organizaciones, socios	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementa enfoques inclusivos y cooperativos con los compañeros, el personal y los superiores • Fomenta un clima interpersonal inclusivo y sensible • Promueve el consenso entre los diversos grupos, intereses y opiniones • Solicita y escucha las ideas e inquietudes del personal, los sindicatos y otros stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte la información vertical y horizontalmente • Promueve la colaboración entre los managers • Utiliza la persuasión para conseguir apoyo para iniciativas • Negocia compromisos • Adapta las comunicaciones para ajustarse a la audiencia y al foro

COMPROMISO (continuación)		
	<ul style="list-style-type: none"> • Moviliza el equipo para lograr los objetivos de la dirección y de los departamentos • Se comunica y apoya las decisiones corporativas • Fomenta el entusiasmo y el propósito común • Comparte información con el personal de forma regular y cuando esté disponible • Sigue adelante con los compromisos • Comunica la visión y la información con claridad y compromiso • Maneja las relaciones entre las partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunica en forma regular y abierta con los sindicatos y con otros stakeholders • Demuestra comprensión y respeto hacia las opiniones de los stakeholders • Sigue adelante con los compromisos • Solicita y escucha los aportes del staff, de los socios y de los stakeholders • Comunica la visión y los planes de la División con claridad y compromiso • Establece intercambios de ideas periódicos y exhaustivos • Promueve y financia la creación de equipos
EXCELENCIA DE GESTIÓN		
Entrega a través de Gestión de la Acción: Diseño y Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y comunica las prioridades, hitos, plazos, medidas de desempeño, la rendición de cuentas claras, y convenios de desempeño para los Directores • Coordina y gestiona todos los programas y proyectos múltiples de la Dirección • Asegura que los recursos necesarios, los procesos y sistemas están en su lugar • Desarrolla el proceso con el equipo directivo para establecer prioridades, tomar decisiones • Realiza el análisis de riesgos para evaluar la viabilidad de las oportunidades • Coordina las actividades en la Dirección de asignar la rendición de cuentas y evitar la duplicación • Busca y presta atención a los signos de alerta temprana, planes de adaptación y estrategias, según sea necesario • Sigue el plan de negocios de la Dirección desde la planificación, la ejecución, el seguimiento y evaluación hasta la presentación de informes • Integra la Contraloría, la legislación federal, reglamentos y políticas en las prácticas de dirección • Gestiona el equilibrio trabajo-vida propio y ajeno • Responde con decisión y rapidez a las nuevas oportunidades o riesgos • Mantiene el buen juicio y la toma de decisiones en situaciones exigentes o estresantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña el plan de trabajo de la División basado en el panorama general • Guía los proyectos y los recursos de la División para evitar los obstáculos • Delega adecuadamente en los managers • Administra los recursos para maximizar el resultado • Establece plazos realistas y responsabilidades claras para los managers • Proporciona la estructura y el impulso de las actividades de trabajo de la División • Establece metas desafiantes pero realistas • Identifica los límites de la División y los recursos necesarios para la carga de trabajo • Gestiona la carga de trabajo de la División mediante una planificación prudente de los recursos y estableciendo prioridades • Cambia las prioridades y adapta el plan de trabajo de la División, según sea necesario • Presta atención a las señales de alerta temprana y asesora a la Dirección General y otros, según sea necesario • Sigue el plan de negocios de la División desde la planificación, ejecución, seguimiento, evaluación hasta la presentación de informes • Integra la Contraloría, la legislación federal, reglamentos y políticas en las prácticas de la División • Gestiona el equilibrio propio y ajeno de trabajo-vida • Responde con decisión y rapidez a las nuevas oportunidades o riesgos • Mantiene la calma en situaciones adversas para aliviar la presión y mantener el impulso

<p>Entrega a través de Gestión de Personas: Los individuos y la fuerza laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa la estrategia de Recursos Humanos para garantizar la capacidad de la fuerza de trabajo y la diversidad para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la Dirección • Entrena, desafía y ofrece oportunidades para el crecimiento • Establece expectativas claras y proporciona una orientación clara • Gestiona la carga de trabajo del personal • Construye equipos complementarios • Proporciona una retroalimentación honesta, directa y maneja el incumplimiento • Reconoce un buen trabajo • Actúa como un modelo del rol de Director • Desarrolla estrategias para reducir el estrés dentro de la Dirección • Asegura financiación para la formación • Implementa prácticas rigurosas de Recursos Humanos y cumple las obligaciones de rendición de cuentas de dicha gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja de uno en uno con todos los directores • Se ocupa del rendimiento ineficaz • Proporciona <i>feedback</i> periódicamente, reconoce el éxito y la necesidad de mejorar • Entrena, desafía y ofrece oportunidades para el crecimiento • Resuelve problemas de relaciones laborales • Asegura la mediación, si es necesario • Equilibra las necesidades de los empleados y de la organización • Monitorea y orienta hacia el bienestar en el lugar de trabajo • Desarrolla y apoya los planes de carrera y oportunidades de aprendizaje • Desarrolla una estrategia de Recursos Humanos para la planificación de la sucesión en la División • Asegura financiación para la formación • Gestiona la carga de trabajo • Implementa prácticas rigurosas de Recursos Humanos y cumple las obligaciones de rendición de cuentas de dicha gestión
<p>Entrega a través de Gestión Financiera: Presupuestos y Activos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asigna y gestiona de forma transparente los recursos de la Dirección • Implementa estrategias para lograr la eficiencia operativa y la relación calidad-precio • Opera y monitorea sistemas rigurosos para la Gestión de Información Financiera, auditoría interna y evaluación • Cumple con las obligaciones de rendición de cuentas para la Dirección de Finanzas y la gestión de activos • Actúa en materia de auditoría, evaluación, y otro objetivo directoriales de información de rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Asigna y gestiona los recursos de la División de forma transparente • Implementa estrategias para lograr la eficiencia operativa y la relación calidad-precio • Aplica y supervisa sistemas rigurosos de gestión de la información financiera, auditoría interna y evaluación • Cumple con las obligaciones de rendición de cuentas para la gestión de finanzas y de activos de la División. • Actúa en materia de auditoría, evaluación, y otra información objetiva del rendimiento de la División

COMPORTAMIENTOS EFICACES (pp. 14-18)

<p>Manager</p>	<p>Supervisor</p>
<p>VALORES Y ÉTICA Prestar servicios con integridad y respeto</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra valores y ética en su comportamiento personal • Integra Valores y Ética en las prácticas de la Unidad • Refleja el compromiso con los ciudadanos y usuarios en las actividades propias y de la Unidad • Fomenta un clima de transparencia, confianza y respeto dentro de la Unidad y en las asociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra valores y ética en su comportamiento personal • Integra Valores y Ética en las prácticas de trabajo del personal • Refleja el compromiso con los ciudadanos y usuarios en las actividades propias y del personal • Fomenta un clima de transparencia, confianza y respeto entre el personal y con las asociaciones

VALORES Y ÉTICA (continuación)	
<ul style="list-style-type: none"> • Incorpora prácticas equitativas en la planificación de Recursos Humanos • Apoya y fomenta las oportunidades para el bilingüismo y la diversidad en la Unidad • Construye y promueve un ambiente seguro y saludable, respetuoso, libre de acoso y discriminación dentro de la unidad • Actúa con transparencia y equidad en todas las transacciones, incluyendo la dotación de personal, las contrataciones, y las actividades del día a día 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorpora prácticas equitativas en la gestión de Recursos Humanos • Alienta el bilingüismo y la diversidad • Construye y promueve un ámbito de trabajo seguro, saludable y respetuoso • Está alerta y se ocupa rápidamente del acoso y la discriminación • Administra las actividades de trabajo y transacciones con transparencia y equidad
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
Innovar a través del Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla la dirección de la Unidad, basado en un conocimiento profundo del área funcional • Rastrea las prioridades cambiantes de la División y analiza el impacto sobre los planes de trabajo de la Unidad/dependencias • Pide aclaraciones y la dirección del Director, según sea necesario • Coordina la información de varios proyectos para formar una perspectiva integral • Identifica las interdependencias entre proyectos unitarios • Analiza los contratiempos y busca una retroalimentación honesta para aprender de los errores
Innovar a través de las Ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Traduce la dirección de la División en acciones concretas de la Unidad de trabajo • Diseña soluciones para los problemas operacionales • Alienta e incorpora iniciativas diversas y creativas y perspectivas • Rediseña las actividades de la Unidad de trabajo para satisfacer las necesidades cambiantes • Hace recomendaciones eficaces al Director • Considera los componentes de las personas de las cuestiones y decisiones • Enseña y aprende de los demás
COMPROMISO Movilizar personas, organizaciones, socios	
<ul style="list-style-type: none"> • Comparte información vertical y horizontalmente • Promueve la colaboración entre los supervisores de proyectos relacionados • Fomenta el debate abierto y constructivo de las diversas perspectivas • Reconoce las oportunidades para mejorar los resultados a través de asociaciones • Maneja la dinámica de grupo en una fuerza laboral diversa dentro de la Unidad y a través de proyectos • Da crédito para las contribuciones de los socios • Representa con precisión las preocupaciones, ideas y opiniones del personal a la alta dirección • Media y facilita las relaciones entre los supervisores • Sigue adelante con los compromisos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte la información en general con el personal y sus pares • Promueve la colaboración entre el personal • Alienta el debate abierto y constructivo de las diversas perspectivas • Maneja las relaciones interpersonales entre el personal • Relaciona eficazmente a las personas con discapacidad o con diferentes valores, personalidades, o antecedentes culturales • Proporciona foros eficaces para que el personal exprese sus ideas, opiniones e inquietudes • Utiliza las reuniones como una oportunidad para generar la colegialidad y la unidad

COMPROMISO (continuación)		
	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita los aportes del personal, de los socios y los stakeholders y los escucha • Se comunica con claridad y compromiso • Establece intercambios periódicos y exhaustivos de las ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha y actúa sobre las preocupaciones del personal • Solicita aportes al personal, socios y stakeholders y los escucha • Comunica los planes de trabajo con claridad y compromiso • Establece intercambios periódicos y exhaustivos de ideas de otras personas y el equipo • Modela y suscita la confianza • Comparte información en forma amplia con su personal y pares
EXCELENCIA DE GESTIÓN		
Entrega a través de Gestión de la Acción: Diseño y Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Establece los objetivos de la Unidad para la calidad y la productividad • Identifica las necesidades de recursos financieros y humanos • Asigna y reasigna los recursos, según proceda, y para sacar provecho de la diversidad • Delega debidamente en los supervisores • Establece plazos realistas y responsabilidades claras para los supervisores • Proporciona la estructura y el impulso para los proyectos de la unidad • Establece metas desafiantes pero realistas • Identifica los límites de la Unidad y los recursos necesarios para la carga de trabajo • Gestiona la carga de trabajo de la Unidad mediante una planificación prudente de los recursos y estableciendo prioridades • Mantiene la calma en situaciones estresantes o exigentes • Cambia de prioridades y adapta los planes de trabajo según sea necesario • Administra las actividades de manera permanente • Presta atención a las señales de alerta temprana y asesora al Director y a otros, según sea necesario • Sigue el plan de negocios a través de la Unidad desde la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación hasta la presentación de informes • Integra la Contraloría, el la legislación federal, los reglamentos y las políticas en las prácticas de la Unidad • Gestiona el equilibrio trabajo-vida propia y la de los otros • Responde con decisión y rapidez a las nuevas oportunidades o riesgos • Conserva la calma en situaciones adversas para aliviar la presión y mantener el impulso 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina las actividades de trabajo de la gente • Delega tareas al personal debidamente • Instruye al personal sobre tareas, objetivos, procesos y criterios de rendimiento • Monitorea las actividades para asegurar que se llevan a cabo con eficacia y eficiencia • Asegura que el trabajo es congruente con los procedimientos y reglamentos formales • Adapta con flexibilidad los procedimientos regulares para cumplir mejor los objetivos • Mantiene una actitud positiva frente a los contratiempos • Cambia las prioridades y adapta los planes de trabajo para reflejar los cambios • Administra las actividades sobre una base diaria • Presta atención a las señales de alerta temprana y asesora al Director y a otros, según sea necesario • Sigue adelante con los planes del proyecto desde la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación hasta la presentación de informes • Integra la Contraloría, la legislación federal, los reglamentos y las políticas en las prácticas de trabajo • Gestiona el equilibrio trabajo-vida propia y ajeno • Genera un modelo exitoso para hacer frente a situaciones de estrés

EXCELENCIA DE GESTIÓN (continuación)		
Entrega a través de Gestión de Personas: Los individuos y la fuerza laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con los supervisores uno a uno. • Optimiza la diversidad entre los miembros del equipo para crear equipos fuertes, con fortalezas complementarias • Apoya y defiende los intereses del personal, según sea necesario y apropiado • Se ocupa de la ineficacia en el rendimiento • Proporciona información periódica, reconoce el éxito y la necesidad de mejorar • Entrena, desafía y ofrece oportunidades para el crecimiento • Resuelve los problemas de las relaciones laborales • Asegura la mediación, si es necesario • Equilibra las necesidades de los empleados y de la organización • Monitorea y orienta hacia el bienestar en el lugar de trabajo • Desarrolla y apoya los planes de carrera y oportunidades de aprendizaje • Desarrolla estrategias de Recursos Humanos para la planificación de la sucesión en la Unidad • Asegura financiación para la formación • Implementa prácticas rigurosas de Recursos Humanos y cumple las obligaciones de rendición de cuentas de la gestión de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el desempeño individual con justicia, teniendo en cuenta la diversidad • Identifica las oportunidades que desafían y fomentan el desarrollo de las personas • Resuelve los problemas interpersonales o personales que están afectando el desempeño • Reduce factores de tensión en el ámbito de trabajo tanto como sea posible • Aborda el acoso o la discriminación con rapidez • Trabaja con el personal uno a uno • Se ocupa de la ineficacia en el rendimiento • Proporciona información periódica, reconoce el éxito y la necesidad de mejorar • Maneja los problemas de relaciones laborales • Asegura la mediación, si es necesario • Equilibra las necesidades de los empleados y la organización • Monitorea y orienta hacia el bienestar en el ámbito de trabajo • Desarrolla y apoya los planes de carrera y oportunidades de aprendizaje • Gestiona la carga de trabajo • Implementa rigurosas prácticas de Recursos Humanos
Entrega a través de Gestión Financiera: Presupuestos y Activos	<ul style="list-style-type: none"> • Asigna y administra los recursos de la Unidad de forma transparente • Implementa estrategias para lograr la eficiencia operativa y la relación calidad-precio • Aplica y supervisa sistemas rigurosos para la Gestión de la Información Financiera, la auditoría interna y evaluación • Cumple con las obligaciones de rendición de cuentas para el financiamiento de la Unidad y la gestión de activos • Actúa (en materia de auditoría, evaluación, y otra información objetiva) sobre el rendimiento de la Unidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Asigna y gestiona los recursos del proyecto de forma transparente • Implementa estrategias para lograr la eficiencia operativa y la relación calidad-precio • Aplica y supervisa sistemas rigurosos de gestión de la información financiera, auditoría interna y evaluación • Cumple con las obligaciones de financiación de proyectos y gestión de activos • Actúa (en materia de auditoría, evaluación, y otro proyecto) a la información objetiva del desempeño del equipo

COMPORTAMIENTOS INEFICACES GENÉRICOS (pp. 19-21)	
Para todos los niveles Deputy Minister, Assistant del Deputy Minister, Director General, Director, Manager, Supervisor	
VALORES Y ÉTICA Prestar servicios con integridad y respeto	
<ul style="list-style-type: none"> • Intenta encubrir los errores • Evita decir la verdad a los poderosos • Culpa a las personas de los regímenes anteriores • Muestra poco respeto por la diversidad de opiniones o creencias • Maltrata a los demás • Hace abuso de poder • Tolerancia el comportamiento abusivo de los demás • Desmotiva u ofende a otros a través de cinismo o la agresión • Muestra favoritismo o parcialidad • Coloca las metas personales u organizacionales por delante de los objetivos del Gobierno de Canadá • Permite que las emociones influyan en el juicio ético 	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
Innovar a través del Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de un estrecho rango de experiencia y de opinión • Excluye a otros niveles o socios en la elaboración de estrategias • Pasa por alto la información nueva o las circunstancias cambiantes • Demuestra falta de sensibilidad a nivel nacional, regional o del contexto de SP • No analiza las propias fortalezas y debilidades ni escucha el <i>feedback</i>
Innovar a través de las Ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Abdica de la responsabilidad de guiar o de contribuir a la visión departamental • Diseña respuestas a las presiones de corto plazo sin tener en cuenta las implicaciones a largo plazo • Diseña planes a largo plazo sin tener en cuenta las implicaciones a corto plazo • Proporciona una visión, estrategias o consejos que no están en consonancia con el mandato • Pasa por alto el impacto de las estrategias en los stakeholders, socios • Desarrolla y promueve estrategias o planes que están demasiado orientados a los detalles o demasiado abstractos
COMPROMISO Movilizar personas, organizaciones, socios	
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa como único tomador de decisiones o stakeholder • Acapara la información • Abdica a las responsabilidades de comunicación a otros niveles • No funciona en sentido horizontal con socios clave • Falla en la construcción de apoyos detrás del escenario (<i>behind-the-scenes</i>) • Aleja a los demás a través de la ira, la agresión, la confianza excesiva o la falta de autoconciencia • Se niega a considerar e incorporar las opiniones de los demás • Evita hacer frente a los temas polémicos 	
EXCELENCIA DE GESTIÓN	
Entrega a través de Gestión de la Acción: Diseño y Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla un plan ineficaz para alcanzar los objetivos • Conserva las estructuras, sistemas o programas ineficaces • Vacila en tomar las decisiones o emprender las acciones necesarias • Proporciona orientación/dirección insuficiente, abstracta, o esporádicos • Se niega a reconocer los malos resultados • Se maneja ineficazmente con las propias tensiones (<i>stress</i>) • Se centra en un archivo o en una actividad en detrimento de los demás • Se echa atrás frente a los obstáculos o los desafíos • Se centra exclusivamente en la gestión de la crisis y en el corto plazo • Actúa impulsivamente • Se centra en <i>turf building</i> en lugar de la administración organizacional • Lleva a cabo consultas o análisis superfluos para evitar la adopción de medidas o la responsabilidad • Microgestiona

EXCELENCIA DE GESTIÓN <i>(continuación)</i>	
Entrega a través de Gestión de Personas: Los individuos y la fuerza laboral	<ul style="list-style-type: none"> • No proporciona al personal las herramientas que necesita para trabajar y/o desarrollarse • No reconoce las contribuciones y los logros • Se queda en los errores y fracasos • Falla al hacer frente a los conflictos • Desarrolla insuficiente capacidad de fuerza de trabajo • Abdica a la responsabilidad de la planificación de los Recursos Humanos • No entrega los mensajes duros al dar el <i>feedback</i> • Falla en el tratamiento del personal ineficaz • Falla en garantizar fortalezas complementarias en los equipos, en la fuerza de trabajo • Diseña la fuerza de trabajo exclusivamente para necesidades a corto plazo
Entrega a través de Gestión Financiera: Presupuestos y Activos	<ul style="list-style-type: none"> • Sigue invirtiendo recursos en cursos de acción no exitosos • Falla en la integración de la información financiera y la gestión • Ignora los resultados de auditoría o evaluación • Falla en asegurar la integridad de la información, el análisis y la presentación de informes • No pone en práctica una gestión financiera rigurosa • Falla en asegurar la capacidad suficiente para prácticas financieras sólidas