

MODELO DE ATENCIÓN MULTICANAL

UCUR

Prorrectorado de Gestión

Setiembre 2022



Índice

Introducción	3
Fundamentación	5
Marco conceptual	6
El Modelo de Atención Multicanal	8
Integración de las necesidades y requerimientos de los usuarios	9
Centralización de la información sobre trámites y servicios disponibles	9
Especificidad del rol del personal de atención	9
Canales de atención	9
Evaluación y seguimiento	10
Estrategia general de implementación del MAM	10
Instalación del Servicio de Atención Central para Udelar	11
Cometidos del Servicio de Atención Central	11
Referencias	13

Introducción

La Udelar es una organización compleja por, entre otros aspectos, su tamaño y distribución territorial; con una plena descentralización de sus funciones sustantivas. Contar con un punto de referencia institucional que brinde el primer nivel de atención a la comunidad universitaria y la ciudadanía resulta fundamental para gestionar esta tarea de forma integral e integrada. Brindar atención de calidad expresa el compromiso que la institución tiene con quienes interactúan con ella.

Con un ingreso de aproximadamente 28.000 estudiantes de grado al año y la estandarización y centralización de procesos, como las inscripciones en línea, resulta crítico contar con un espacio de referencia general que pueda brindar un primer asesoramiento y correcta información de la población estudiantil. Junto con esto, el ser referencia académica, profesional y comunitaria, nacional e internacional, obliga a que la Udelar realice una transformación significativa como la que se propone.

Al presente, Udelar posee diversidad de canales y procesos disponibles para la atención a usuarios, ejemplo de ello es el CIU - Centro de Información Universitaria¹. Este centro orienta e informa sobre carreras de grado y posgrado, la construcción de trayectorias educativas así como sobre trámites administrativos, becas y funcionamiento de la Universidad. Atiende a estudiantes, futuros estudiantes de todo el país y a migrantes a través de la web (formulario de consulta), correo electrónico, teléfono y presencial. La Udelar necesita mejorar estos servicios brindados y expandir su alcance al conjunto de la comunidad universitaria y la ciudadanía en general.

Para ello, se presenta este Modelo de Atención Multicanal (MAM), el que siendo parte constitutiva del Plan Estratégico de Desarrollo 2020 – 2024, explicita el “fortalecimiento de la gestión y el co-gobierno para una universidad transparente, ágil y democrática que incluya la consolidación de un sistema de información robusto acorde a los objetivos de la institución”.

La propuesta consiste en la implementación de un modelo de atención multicanal que ponga foco en el sujeto para brindar una atención personalizada, a través de la ejecución de servicios y trámites eficaces, eficientes, ágiles, sencillos, accesibles y transparentes, que faciliten el intercambio de un área de la institución con cualquier integrante y que sea lo suficientemente flexible para garantizar su constante evolución y adaptación a cada ámbito de la Udelar.

La concreción del MAM requiere de la participación activa de SeCIU y UCUR, a través del Servicio de Atención Central (SAC) a crearse. El SAC será el responsable del primer nivel de atención, articulando de forma constante con la atención especializada y específica que se brinda por parte de los distintos ámbitos de la Udelar.

¹ CIU – Centro de Información Universitaria: Contacto a través de formulario (<https://udelar.edu.uy/portal/institucional/comunicacion/centro-de-informacion-universitaria/>), telefónica o presencialmente de lunes a viernes de 8:00 a 19:00 horas Av. 18 de Julio 1824 (598) 2408 2566 / 2408 9574 o por correo electrónico: informacion@udelar.edu.uy.

El MAM se basa en los siguientes lineamientos:

1. Personalizado, híbrido y accesible

Se trata de focalizar la atención en la comunidad universitaria y personas externas a la universidad para que sus demandas y sugerencias sean proactivamente consideradas, contribuyendo a la planificación de nuevos procesos y servicios, la mejora de existentes y el establecimiento de prioridades en el diseño de las políticas de gestión.

Implica:

- Entender cuáles son las necesidades, demandas y expectativas del usuario en relación a los trámites y servicios que presta Udelar, tanto hacia afuera como hacia la interna de la institución.
- Reconocer las necesidades del usuario para atender sus requerimientos y anticipar resoluciones viables a sus expectativas. De esta forma, se ayudará a:
 - Mejorar la prestación de trámites y servicios, estableciendo de manera acertada las pautas de actuación a seguir por los funcionarios actuantes.
 - Proyectar una imagen actualizada y de genuina preocupación por la ciudadanía, al desarrollar acciones de mejora que se anticipan, adaptan y acompañan los cambios y demandas sociales.

2. Incluir la organización del espacio-tiempo

Se realiza a partir del empleo de herramientas y técnicas específicas, contando con un entorno que estimule esta perspectiva, incluyendo las dimensiones sincrónicas y asincrónicas. Espacio y tiempo deben estar alineados, para dar soporte adecuado a todas las tareas que se llevan a cabo. Contemplar estas dos variables resulta clave para lograr atención de calidad a toda la comunidad universitaria y personas externas.

3. Contemplar diseño, flujo, implementación e infraestructura

Este modelo de atención parte de un diseño integral, donde se reconocen entonces los roles de las personas, la organización del espacio-tiempo de estos espacios y flujos ágiles para ordenar y facilitar la dinámica de trabajo diario. A su vez, es preciso contar con infraestructura acorde al servicio de atención multicanal que se desea brindar (mobiliario, equipamientos y sistemas). Tanto el diseño como las infraestructuras utilizadas tienen que ser adaptables a las modificaciones ulteriores.

4. Propiciar el uso de fuentes de información comunes y compartidas

A través del uso de fuentes de información comunes y compartidas se asegura que la información que debe recibir una persona que contacta con Udelar a través de cualquier canal, tiene que ser exactamente la misma, independientemente del punto de acceso al servicio. De esta forma, se da un flujo ordenado y transparente de información dentro de la institución,

evitando la duplicación de bases de datos, la doble digitación y facilitando el acceso a la información requerida.

5. Promover la Identidad Udelar

Se trata de orientar los diseños a nivel de sistemas, cartelería y equipamiento bajo una impronta estética particular de Udelar a fin de dotarlos de una identidad propia.

6. Permitir la trazabilidad del estado de las consultas y variedad de actividades que el usuario se encuentre realizando con la institución

Contar con el registro web de las actividades que los usuarios realizan en la institución permite obtener información y métricas sobre la atención, los servicios y trámites que se realizan. De esta manera se pueden analizar los datos para calibrar el modelo mediante ajustes y mejoras, obtener datos para la toma de decisión y analizar el relacionamiento de la institución con los diferentes usuarios. Nos da visibilidad sobre la imagen que se percibe tanto hacia adentro como hacia afuera de la Udelar; cómo nos miran y cómo nos miramos.

Además, pone foco en la relación particular que se tiene con el usuario y la institución toda, dando la visión de una universidad conectada y articulada. Que cada funcionario tenga la visión integral de las diversas gestiones que el usuario se encuentra realizando permite facilitar y ordenar las interacciones, dotando de valor agregado y personalizando a la tarea de atención. Ir por este camino nos acerca a un modelo omnicanal, donde a la multicanalidad que venimos impulsando se le suma la trazabilidad de la actividad del usuario en tiempo real. Lograr esto implica un mayor estado de madurez del modelo de atención.

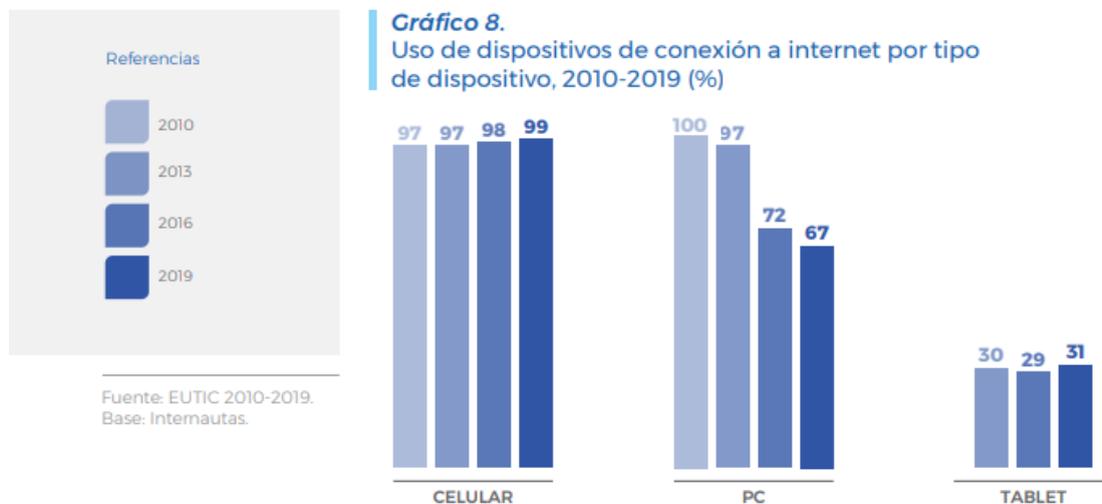
Fundamentación

En un contexto desafiante, en el que las condiciones sanitarias nos han obligado a acelerar procesos de transformación que de otro modo podrían haber llevado años; donde los avances tecnológicos nos enfrentan a una sociedad altamente tecnificada y donde las nuevas generaciones cada vez más exigen procesos de atención basados en soportes digitales, ágiles y sencillos, la Udelar viene dando pasos importantes en el re-diseño de sus formas de hacer para ofrecer servicios de calidad que incorporen las tecnologías disponibles para cumplir con sus funciones sustantivas.

Ejemplo de ello, es el aumento significativo a partir de 2020 de cursos a distancia, uso de plataformas de videoconferencia y sus equipos correspondientes, a partir de 2021 las inscripciones en línea, la implementación del expediente electrónico para toda Udelar, la distribución de dispositivos electrónicos para estudiantes, docentes y funcionarios TAS, la modificación de canales y horarios de atención y el re-diseño de procesos para múltiples trámites dentro y fuera de la organización en áreas de contabilidad, compras, personal, entre otros.

Por otra parte, a nivel nacional, los resultados de la encuesta de Usos de Tecnologías de la Información y la Comunicación (EUTIC) realizada por AGESIC en 2019 (última publicada), nos

muestra que el 95% de los hogares ubicados en el quintil más alto de ingresos cuenta con conexión a internet, mientras que los hogares de menores ingresos llega al 84%, tendencia que viene subiendo desde 2010.



A su vez, se ha visualizado una tendencia en el incremento de uso de dispositivos digitales en los hogares con un gran aumento en el uso de celulares y tabletas que vienen a complementar el uso de los PC. Este estudio indica también un elevado incremento del desarrollo de habilidades digitales en la población y actividades como el teletrabajo. Esto refuerza la marcada tendencia al uso de plataformas digitales para la resolución de tareas diarias, trámites, estudio y trabajo.

Complementariamente, el Estudio de Conocimientos, Actitudes y Prácticas de Ciudadanía Digital realizado por AGESIC durante 2020, mostró la tendencia que tiene la ciudadanía para realizar gestiones digitales. Se muestra a continuación gráfico con principales actividades.

La Universidad de la República no escapa a esta realidad, y como parte de ella es que el Modelo de Atención Multicanal atiende a estas tendencias, apoyándose en el uso de las TIC y poniendo al usuario como eje central de su accionar, para ser capaz de atender sus necesidades y cumplir con los estándares de calidad requeridos.

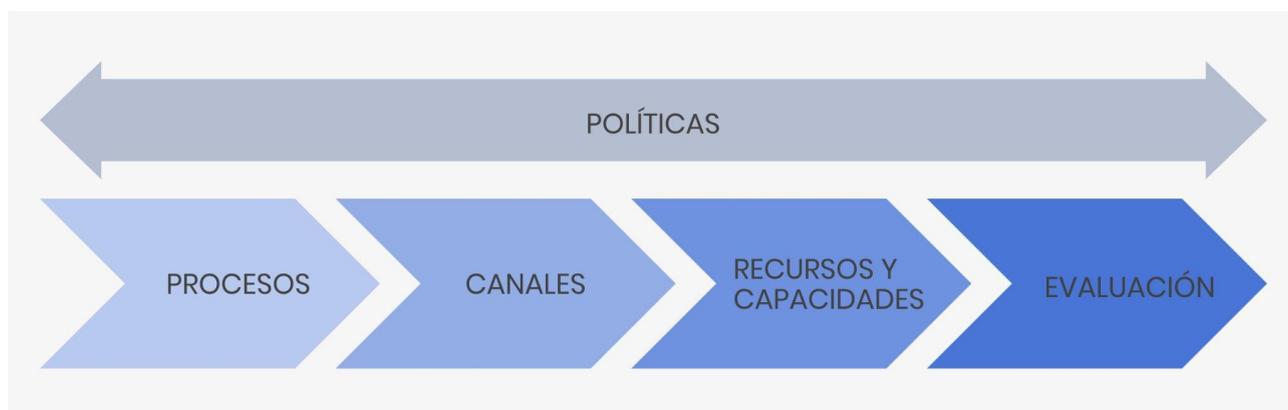
Marco conceptual

Al referirnos al Modelo de Atención hacemos referencia a la manera en que las organizaciones disponen sus canales de contacto para atender requerimientos y solicitudes que realizan los múltiples usuarios que ésta tiene durante el llamado “viaje del usuario”. Este término se refiere a todas las fases por las que pasa una persona desde que identifica que tiene una necesidad, como puede ser el cierre de un concurso, la inscripción a una carrera, un proceso licitatorio si se tratase de un proveedor o la orientación a futuros estudiantes, tanto locales como desde el exterior. Los contactos, la interacción que se da entre cualquier punto de la institución y un usuario, reflejan los valores institucionales y representan la identidad de la Udelar. La experiencia del usuario es el producto de sus percepciones luego de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de la organización. En última instancia, esto indica que la valoración de la persona sobre las transacciones que realice con la institución está influida directamente por la implementación del modelo de atención que se utilice.

Brindar una atención de calidad, centrada en la persona, sustentada con procesos ágiles, sencillos y accesibles, es imprescindible para la Udelar.

El Modelo de Atención integra distintas dimensiones: políticas, procesos, recursos y capacidades, canales y evaluación. Estas dimensiones se encuentran alineadas para impactar positivamente en la experiencia de la persona y reducir el esfuerzo en la interacción. Cuando el foco se coloca en un modelo de atención desde esta perspectiva, la institución resulta más eficiente y confiable. Sostener este modelo con procesos eficientes implica cubrir la demanda en la primera oportunidad y evitar procesos dilatorios.

Las interacciones que se dan durante el proceso de atención son un acto comunicativo, siendo la comunicación el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra. El emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que sean comprensibles para ambos.



Políticas:

Representan un marco de acción lógico y consistente en el que se opera dentro de los distintos niveles organizativos, favoreciendo a la ejecución de procesos de trabajo eficientes.

Procesos:

Involucran actores con determinados roles pertenecientes a un área o ámbito determinado, actividades operativas distinguibles y su secuencia, entradas, salidas, recursos y eventos. Su correcto mapeo y documentación es una efectiva herramienta para la mejora de la gestión, transformado una entrada en un resultado que aporte valor a la institución.

Canales:

Se denomina canal al medio de transmisión por donde viajan las señales emitidas por un receptor hacia un emisor. Es el camino único mediante un medio de transmisión que puede ser con separación física (cables) o eléctrica (división de frecuencias) o aire cuando se trata de canales personales. Por lo tanto, el canal se identifica con la tecnología que lo permite.

Se pueden identificar dos tipos de canales, los tradicionales offline o “fuera de línea”, como oficinas, mesas de entrada o áreas de informe; y canales “online” o “en línea”, como páginas web, aplicaciones, correo electrónico, mensajes de texto, redes sociales, chatbot, WhatsApp, entre otros.

Recursos y capacidades:

Los recursos son la ayuda o medio del que, en este caso, una institución se vale para conseguir un fin o satisfacer una necesidad. Los recursos pueden ser tangibles (físicos, financieros) o intangibles (tecnología, cultura). Por otra parte, las capacidades son un conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes, conocimiento, comunicación, motivación, que permiten el desarrollo y el cumplimiento de una función o cargo.

Evaluación:

Incluye medir, valorar, establecer o calcular la importancia, eficacia, eficiencia de un proceso, acción o resultado a partir de determinados objetivos, criterios y/o variables. La evaluación nos permite definir cuán cerca estamos de los objetivos trazados y obtener información para la toma de decisiones y mejora continua.

El Modelo de Atención Multicanal

Su instrumentación implica el **(re) diseño de servicios y trámites** para que sean más eficaces, eficientes, ágiles, sencillos, accesibles y transparentes, así como la incorporación de instructivos, protocolos y repositorios de información compartida y actualizada, disponibles para brindar información certera y de calidad independientemente del lugar y canal al cual el usuario se dirija.

INTEGRACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS Y DEMANDA <ul style="list-style-type: none">● Trámites y servicios● Información solicitada● Sugerencias● Consultas y reclamos	DISPONIBILIZACIÓN DE CANALES DE ATENCIÓN <ul style="list-style-type: none">● Web / móvil● Telefonía● Presencial
Especificidad del rol del personal de atención	Centralización de la información sobre trámites y servicios disponibles
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	

Integración de las necesidades y requerimientos de los usuarios

Escuchar las necesidades de los usuarios, tanto internos como externos, quienes se contactan con los diversos ámbitos de Udelar a través de canales de atención por motivos como:

- Acceder a servicios
- Realizar trámites internos
- Solicitar datos e información
- Realizar sugerencias o exponer alguna experiencia de su contacto con la institución
- Formular consultas, presentar reclamos y/o quejas sobre servicios, trámites, atención recibida o alguna otra que desee trasladar

Resulta clave relevar las necesidades y requerimientos de los usuarios para el diseño detallado del Modelo y su posterior implementación.

Centralización de la información sobre trámites y servicios disponibles

Implica la revisión de portales existentes que ordenen y centralizan la información respecto de las diversas transacciones que pueden realizarse en la Udelar.

Esta característica supone facilitar el acceso a los contenidos buscados; no duplicación de contenidos; racionalización de bases de datos que permitan el acceso a la última versión de la información publicada y contribuir a la transparencia.

Especificidad del rol del personal de atención

Describe y establece los requerimientos del personal de atención para desarrollar la tarea, generando las mejores condiciones para su trabajo, incluyendo la capacitación, formación y desarrollo de competencias específicas.

Canales de atención

Este diseño permitirá ir incorporando nuevos canales en función del desarrollo tecnológico y funcional que surja de los procesos de mejora continua, así como de la demanda de los propios usuarios y evolución de las TIC. Al presente, se parte de **web /móvil** (correo electrónico, redes sociales, formularios electrónicos, aplicativos y chatbots); **telefonía** (Telefonía IP) y **presencial**. Este último contribuye a la fluidez y asegura el cumplimiento del propósito del modelo, es decir, que la persona acceda a la información que necesita. Juega un papel muy importante en la personalización del trato.

Evaluación y seguimiento

Evaluación:

Permite identificar oportunidades de mejora para la atención brindada y la calidad de la información disponible, generando datos para incorporar al monitor de indicadores que se encuentra desarrollando la Dirección General de Planeamiento. Incluye el uso de encuestas y formularios de evaluación del nivel de satisfacción (percepción del usuario, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, entre otros) y disponibilizar espacios de comentarios y sugerencias.

Seguimiento:

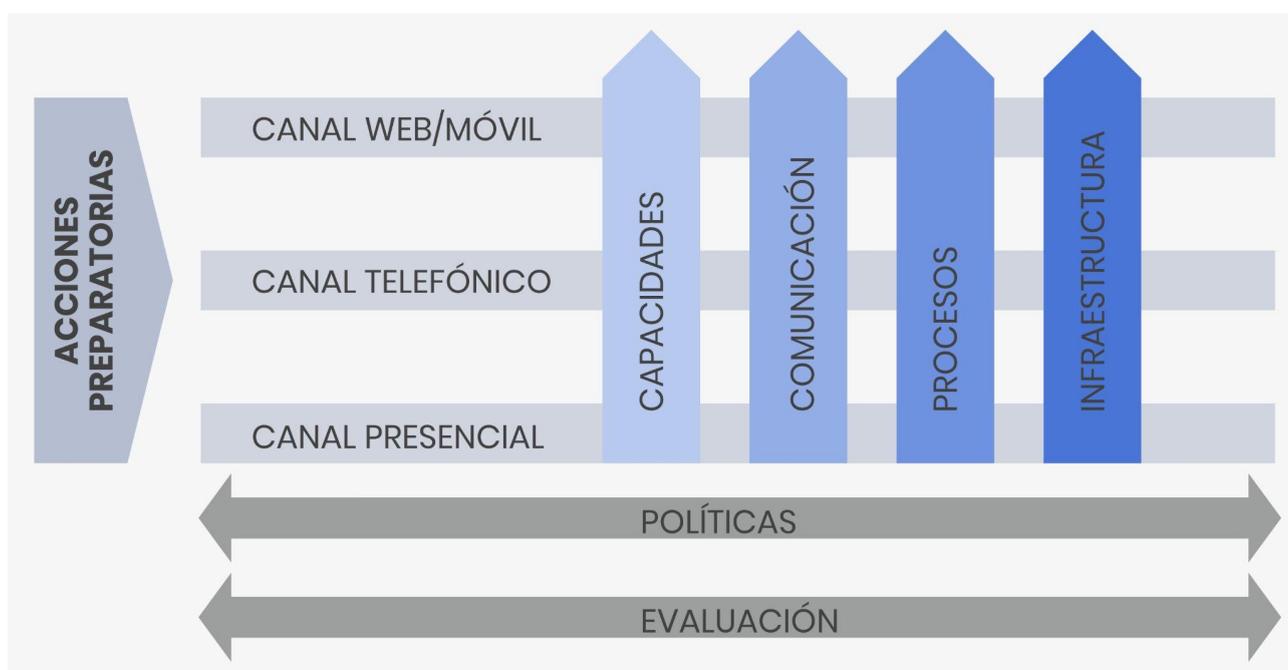
Incluye la realización de manuales e instructivo para la atención; capacitación y formación y monitoreo a través de la información recogida.

Estrategia general de implementación del MAM

Se comenzará implementando simultáneamente con la instalación del Servicio de Atención Central y su aplicación en el Edificio de Oficinas Centrales y el Campus Luisi – Janiki: Pioneras universitarias, a febrero de 2023.

Se propone que el conjunto de la Udelar utilice el MAM a febrero de 2024.

Para la implementación del MAM se ponen en juego cuatro dimensiones que deben avanzar simultáneamente: **capacidades, procesos, comunicación e infraestructura.**



La dimensión de las *capacidades* involucra a las personas y sus perfiles y las habilidades que deben desarrollar para poder abordar la atención en los diversos canales propuestos.

La dimensión de *procesos* aborda la estandarización de prácticas asociadas a la atención, el cómo se produce la atención.

La dimensión de *infraestructura* remite a lo edilicio, el mobiliario, hardware, software y la conectividad.

La dimensión de la *comunicación* incluye señalética, cartelería, diseños y formatos de las herramientas e insumos de trabajo que se produzcan en el proceso de implementación y las comunicaciones hacia afuera del proyecto.

El plan de abordaje de fortalecimiento y desarrollo de las vías web/móvil, telefónica y presencial se organiza en un conjunto de proyectos y acciones a las cuatro dimensiones organizadas en 4 categorías: i) acciones transversales o preparatorias que tienden a facilitar la implementación general del Modelo, ii) acción específica que corresponde al canal presencial, iii) acción específica que corresponde al canal telefónico, iv) acción específica que corresponde al canal web/móvil.

Todas estas dimensiones son atravesadas a su vez por políticas centrales y actividades de evaluación y seguimiento.

Instalación del Servicio de Atención Central para Udelar

El Servicio de Atención Central (SAC) será el encargado de brindar el primer nivel de atención, tanto a la comunidad universitaria como a la ciudadanía en general. Articula con un segundo nivel de atención especializado y específico de cada ámbito de la Udelar.

Esquema conceptual del Servicio de Atención Central - SAC



Cometidos del Servicio de Atención Central

- Diseñar y ejecutar los lineamientos generales de atención para la Udelar.
- Promover las buenas prácticas en relación a la atención general.
- Ser referentes de esta práctica.
- Trabajar en la mejora continua y la innovación de esta práctica.
- Establecer mecanismos de medición y definir indicadores para evaluar la atención.
- Proponer, facilitar y difundir actividades de formación y capacitación de la atención bajo un enfoque integral.
- Brindar el primer nivel de atención para la comunidad universitaria y requerimientos externos, es decir, informar, orientar y derivar los contactos recibidos.
- Mantener los repositorios / bases de información comunes actualizados e informar de las actualizaciones pertinentes al resto de ámbitos de atención.
- Realizar el seguimiento y monitoreo de las actividades de atención para identificar debilidades y proponer acciones de mejora.
- Establecer mecanismos de retroalimentación constantes con los usuarios.
- Apuntar a una atención unificada entre los distintos canales (omnicanalidad).

Referencias

Propuesta presupuestal 2020 – 2024. Líneas programáticas

<https://udelar.edu.uy/portal/fortalecimiento-de-la-gestion-y-el-cogobierno-para-una-universidad-transparente-agil-y-democratica-que-incluya-la-consolidacion-de-un-sistema-de-informacion-robusto-acorde-a-los-objetivos-de-la-inst/>

Modelo de atención a la ciudadanía. Primer nivel de atención (2016), AGESIC. Recuperado de:

file:///C:/Users/lleviano/Downloads/Modelo%20Atencion%20Ciudadana_a%C3%B1o_2016_0.pdf

Informe EUTIC Actualización Setiembre 2019 (2019). AGESIC. Recuperado de:

<file:///C:/Users/lleviano/Downloads/Informe%20EUTIC%2009%202020.pdf>

Estudio de Conocimientos, Actitudes y prácticas de ciudadanía digital (2020). AGESIC.

Recuperado de:

file:///C:/Users/lleviano/Downloads/CAP%202020_Principales%20resultados.pdf

Síntesis estadística de la Universidad de la República (2021). Recuperado de:

chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://planeamiento.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/sites/33/2021/12/Sintesis-estadistica-2021-Web.pdf>