



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

Informe Final de Resultados

Marzo, 2023

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE.....</b>	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
<b>3. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
3.1. SISTEMA INTEGRAL DE ATENCIÓN CIUDADANA (SIAC).....	6
3.2. EVALUACIONES AL SIAC.....	7
3.3. MODELO DE GESTIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN CIUDADANA CON LOS SERVICIOS PROVISTOS POR EL ESTADO.....	8
3.3.1. <i>Modelo de Experiencia:</i> .....	9
3.3.2. <i>Modelo de Valor:</i> .....	9
<b>4. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO.....</b>	<b>10</b>
4.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y TAMAÑO MUESTRAL.....	10
4.2. DATOS DE CONTACTO.....	11
4.3. ANEXOS.....	11
<b>5. ANÁLISIS FINAL DE RESULTADOS.....</b>	<b>12</b>
5.1. CANAL DE ATENCIÓN PRESENCIAL DE SENCE.....	14
5.1.1. <i>Dimensión Procesos Vinculados a la Entrega de Servicios</i> .....	14
5.1.2. <i>Evaluación Cumplimiento Protocolo de Atención</i> .....	20
5.1.3. <i>Dimensión Calidad del Servicio Presencial de SENCE</i> .....	23
5.1.3.1. Subdimensión: Evaluación del Canal Presencial.....	23
5.1.3.2. Subdimensión: Aspectos de Trabajo del Funcionario/a del Canal Presencial.....	28
5.1.3.3. Subdimensión Resolución de Requerimientos del Canal Presencial.....	34
5.1.3.4. Subdimensión Evaluación de la Sucursal.....	36
5.1.4. <i>Resultados Observación No Participante</i> .....	36
5.1.5. <i>Resultados entrevistas a funcionarios/as</i> .....	37
5.1.6. <i>Resultados Entrevistas Usuarios/as</i> .....	39
5.1.7. <i>Dimensión Mejoras del Servicio Presencial de SENCE</i> .....	42
5.1.7.1. Resultados Observación No Participante.....	42
5.1.7.2. Resultados Entrevistas a Funcionarios/as.....	42
5.1.7.3. Resultados entrevistas a Usuarios/as.....	43
5.2. CANAL DE ATENCIÓN TELEFÓNICO DE SENCE.....	44
5.2.1. <i>Dimensión Procesos Vinculados a la Entrega de Servicios Telefónicos de SENCE</i> .....	44
5.2.1.1. Resultados Entrevistas a Funcionarios/as.....	49
5.2.1.2. Resultados Entrevistas a Usuarios/as.....	49
5.2.2. <i>Dimensión Calidad del Servicio del Canal Telefónico de SENCE</i> .....	50
5.2.2.1. Subdimensión: Evaluación del Canal Telefónico.....	51
5.2.2.2. Subdimensión: Aspectos de Trabajo del Funcionario/a del Canal Telefónico.....	55
5.2.2.3. Subdimensión Resolución de Requerimientos del Canal Telefónico.....	61
5.2.3. <i>Dimensión Mejoras del Servicio del Canal Telefónico de SENCE</i> .....	62
5.3. CANAL DE ATENCIÓN WEB DE SENCE.....	64

5.3.1.	<i>Dimensión Procesos Vinculados a la Entrega de Servicios del Canal Web de SENCE</i> .....	64
5.3.2.	<i>Resultados Entrevistas a Funcionarios/as</i> .....	68
5.3.3.	<i>Resultados Entrevistas a Usuarios/as</i> .....	69
5.3.4.	<i>Dimensión Calidad del Servicio del Canal Web de SENCE</i> .....	70
5.3.4.1.	Subdimensión: Evaluación del Canal del Web.....	70
5.3.4.2.	Subdimensión: Aspectos de Trabajo del Funcionario/a del Canal Web .....	74
5.3.5.	<i>Dimensión Accesibilidad al Canal de Atención Web de SENCE</i> .....	76
5.3.6.	<i>Dimensión Usabilidad del Canal de Atención Web de SENCE</i> .....	78
5.3.7.	<i>Dimensión Mejoras del Servicio del Canal Web de SENCE</i> .....	78
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>80</b>
6.1.	CONCLUSIONES GENERALES DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EVALUACIÓN.....	80
6.2.	CONCLUSIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL ENFOQUE DE GENERO .....	81
<b>7.</b>	<b>RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS ENTREGADOS A TRAVÉS DEL SIAC, EN TÉRMINOS DE SU OPERATORIA Y GESTIÓN</b> .....	<b>82</b>
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>85</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

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

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

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

El siguiente Informe, ha sido preparado por la UTP para dar cuenta de los Resultados Finales de la Evaluación del SIAC, la que da cuenta de una evaluación específica desarrollada para cada uno de los canales de atención ciudadana desde la perspectiva de los diferentes actores que conformaron la muestra de este estudio. Así también, se presentan conclusiones integradas del sistema en su completitud, y, por último, una serie de recomendaciones que se han triangulado tanto desde las fuentes primarias de recolección de datos como desde la perspectiva evaluativa del equipo consultor.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo General

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

### 2.2. Objetivos Específicos

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

### 3. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

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

#### 3.1. Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC)

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

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

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

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

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

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

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

### 3.2. Evaluaciones al SIAC

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

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

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

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

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

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

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

Para responder a las bases de la presente licitación es que se tendrán en cuenta algunos conceptos relativos a la evaluación de servicios públicos y el Modelo de Gestión del Sistema de Atención y Satisfacción Ciudadana.

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

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

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

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



### 3.3.1. Modelo de Experiencia:

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

- a) Interacciones en canales de atención.
- b) Viajes del usuario, es decir, un conjunto de interacciones por uno o más canales, que buscan resolver un propósito para el cliente.
- c) Relación o compañía, es decir, aquel vínculo que el cliente va generando con la organización en el largo plazo.

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

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

### 3.3.2. Modelo de Valor:

Por su parte, el Modelo de Valor, sirve para comprender las expectativas y percepciones de los usuarios/as, bajo los siguientes supuestos:

- a) Los usuarios/as buscan un propósito o beneficio al comprar y consumir un servicio, el cual puede ser funcional/operativo o simbólico/emocional.
- b) Existen elementos que no constituyen fuentes de valor para los usuarios/as, como los costos explícitos o implícitos, monetarios o de transacción.
- c) La satisfacción con la experiencia del servicio están determinados por la "habilitación". Estos corresponden al entendimiento de los usuarios/as usuarios sobre en qué consiste el servicio.
- d) Clientes habilitados, son clientes que están mucho más satisfechos.

## 4. TRABAJO DE CAMPO REALIZADO

### 4.1. Técnicas de Recolección de Datos y Tamaño Muestral

Para evaluar los Canales de Atención del SIAC de SENCE, se recolectaron datos cualitativos por medio de las siguientes técnicas: cliente incógnito, entrevistas semi estructuradas, observación no participante y grupos focales. A continuación, se presenta el detalle de las muestras realizadas (definidas por las Bases Técnicas de Licitación).

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

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

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

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

*Tabla 3 Muestra de clientes incógnitos por macrozona*

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

*Tabla 4 Muestra observación no participante por macrozona*

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

*Tabla 5 Muestra de grupos focales por macrozona*

Macrozona	Grupos focales
Norte	2
Centro	4
Sur	2
<b>Total</b>	<b>8</b>

## 4.2. Datos de Contacto

Con el fin de tomar contacto con los/as informantes para la realización de cada una de estas técnicas, SENCE dispuso de una Base de Datos de funcionarios/as como de usuarios/as, por medio de los cuales se realizaron las tareas de contacto, agendamiento y aplicación, según las necesidades de cada técnica.

## 4.3. Anexos

En conjunto con este Informe Final, se hace entrega de Anexo Digital con los siguientes contenidos:

- a) Fichas de los clientes incógnitos realizados
- b) Observaciones no participantes realizadas
- c) Consentimientos informados de entrevistas a usuarios/as
- d) Consentimientos informados de entrevistas a funcionarios/as
- e) Consentimientos informados de usuarios/as participantes de focus group
- f) Listado de usuarios/as entrevistados
- g) Listado de funcionarios/as entrevistados
- h) Transcripciones de entrevistas
- i) Transcripciones de focus group

## 5. ANÁLISIS FINAL DE RESULTADOS

El capítulo siguiente, presenta el Análisis de Resultados de la Evaluación de los Canales del Sistema Integrado de Atención Ciudadana de SENCE, año 2022. La información se presenta diferenciada por canal de atención y dimensión de análisis, triangulando los hallazgos de acuerdo con la información obtenida a partir de los/as diversos actores considerados en el levantamiento de información (a través de diversas técnicas de recolección de información cualitativa).

En una primera instancia se realizó un análisis de contenido descriptivo, a partir del cual se realizan las valoraciones de cada dimensión considerada en el estudio. Es de relevancia considerar esta parte descriptiva como fundamental dentro del proceso, ya que da sustento de las evaluaciones emitidas por el equipo consultor, las que en todos los casos se encuentran sustentadas por el relato u observación de terceros/as (personas que participaron del estudio como sujetos de la muestra preestablecida en las Bases Técnicas de Licitación).

La tabla siguiente sistematiza las dimensiones de análisis que se presenta para cada uno de los canales evaluados del SIAC.

*Tabla 6 Dimensiones de análisis según canal de atención*

Canal de Atención	Dimensiones de Análisis				
	Proceso de Atención	Calidad del Servicio	Accesibilidad al canal de atención web	Usabilidad del canal de atención web	Mejoras del Servicio
Presencial	X	X			X
Telefónico	X	X			X
WEB	X	X	X	X	X

Asimismo, es importante considerar que cada una de las dimensiones de análisis se compone de diversas subdimensiones (que en su conjunto conforman el Modelo de Satisfacción del SIAC de SENCE), las que se pueden apreciar en la tabla siguiente. Cabe mencionar que, por la naturaleza de cada subdimensión (como por ejemplo la especificidad), éstas no son transversales para todos los actores/as contemplados en el proceso de levantamiento de información, por lo que los resultados triangulados se presentan cada vez que es atingente.

Solo aquellas subdimensiones relacionadas a preguntas que requerían de una respuesta extendida y no dicotómica, presentan citas que dan cuenta del análisis que se presenta, que en general, corresponde a las subdimensiones de evaluación del canal de atención y aspectos del funcionario/a<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Se utiliza esta estrategia de presentación de datos para facilitar la lectura del documento, ya que existe una variada gama de preguntas en que las respuestas son dicotómicas, como, por ejemplo, al evaluar el espacio de atención presencial.

**Tabla 7 Dimensiones y subdimensiones de análisis de la evaluación a canales de atención SIAC**

Dimensión	Subdimensión
Proceso de atención	Descripción protocolo de Atención
Calidad del servicio	Evaluación canal de atención
	Facilitadores del canal de atención
	Obstaculizadores del canal de atención
	Evaluación del ejecutivo/ agente
	Evaluación oficina de atención
	Resolución de requerimientos
	Tiempos de espera
	Facilidad para contactarse
	Satisfacción con la atención
Accesibilidad al canal de atención web	Evaluación de la accesibilidad
	Rapidez de la búsqueda de información
	Claridad de la ruta de búsqueda de información
Usabilidad del canal de atención web	Facilidad de uso del canal web
	Calidad de la información disponible
	Utilidad de la información disponible
	Respuesta al requerimiento
Mejoras del servicio	Mejoras calidad de atención

Por último, se presenta el detalle de técnicas de recolección de datos utilizada para la evaluación de cada canal. Todos los instrumentos de recolección utilizados fueron aprobados por la contraparte técnica del estudio y aplicados presencialmente, de acuerdo con lo estipulado en las Bases Técnicas de Licitación. El detalle de personas participantes de este estudio se indica en el Capítulo Trabajo de Campo.

**Tabla 8 Técnicas de recolección de datos utilizadas por canal de evaluación del SIAC**

Canal de Atención	Técnicas de Recolección de Datos				
	Entrevistas a funcionarios/as	Entrevistas a usuarios/as	Focus group con usuarios/as	Cliente Incógnito	Observación no Participante
Presencial	X	X	X	X	X
Telefónico	X	X	X	X	
WEB	X	X	X		

## 5.1. Canal de Atención Presencial de SENCE

En este apartado se presenta el análisis de resultados obtenidos para la evaluación del Canal de Atención Presencial de SENCE, los cuales corresponden a oficinas de atención distribuidas a través de todo Chile, con presencia en cada capital regional.

Asimismo, las OMIL (Oficina Municipal de Información Laboral) de cada municipio, tiene dentro de sus tareas entregar orientación respecto de los productos asociados a SENCE, y, en caso de ser necesario, derivar a los usuarios/as a las oficinas de cada capital regional (éstas no fueron consideradas en la evaluación).

La presentación de las dimensiones de análisis se organiza de la siguiente manera:

1. Proceso de Atención
2. Calidad del Servicio
3. Recomendaciones de Mejora

### 5.1.1. Dimensión Procesos Vinculados a la Entrega de Servicios

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

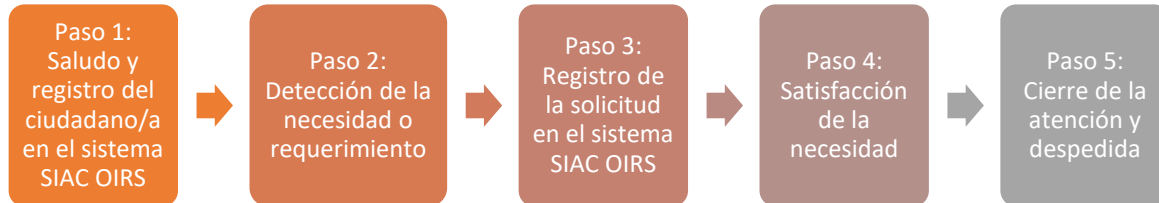
La identificación de este proceso, a su vez se vincula con el objetivo específico de “Levantar, describir y sistematizar los procesos vinculados a la entrega de servicios de los canales de atención ciudadana presencial, telefónico y web del SENCE, comparando con lo establecido por los manuales de protocolo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

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

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

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

*Ilustración 1 Protocolo de atención presencial*



Fuente: Manual de Procedimiento Protocolo de Atención Ciudadana Presencial

Las consideraciones y alcances de cada uno de estos pasos se enumeran a continuación:

a) Paso 1: Saludo y registro ciudadano en el sistema SIAC OIRS

Este paso refiere a la primera etapa de la interacción, en la cual el funcionario/a debe recibir al usuario/a y saludarlo de forma cordial, indicando su nombre. Asimismo, debe ingresar el RUT de la persona al Sistema SIAC OIRS. Si el usuario/a no aparece en dicho sistema, debe solicitar sus datos para registrarlo/a.

b) Paso 2: Detección de la necesidad o requerimiento

Posteriormente, el funcionario/a debe detectar la necesidad del usuario/a, y determinar si corresponde a una consulta, reclamo, sugerencia, felicitación o trámite.

En esta etapa se deben tener en cuenta las condiciones que permiten generar una comunicación efectiva, vale decir, se debe iniciar y mantener una escucha activa, tener una actitud cordial, generar empatía, no interrumpir al usuario/a, no distraerse mientras se atiende y, por último, hacer preguntas para indagar en la necesidad.

c) Paso 3: Registro de la solicitud en el Sistema SIAC OIRS

A continuación, se debe registrar la solicitud en el Sistema SIAC OIRS, procurando tipificar correctamente los campos:

- Tipo de solicitud.
- Tipo de trámite.
- Instrumento, beneficio o programa.
- Materia.
- Descripción.

d) Paso 4: Satisfacción de la necesidad

En este paso corresponde reunir los antecedentes relevantes para dar respuesta a la solicitud de los usuarios/as, la cual, de acuerdo con lo dispuesto en el protocolo, debe ser clara, precisa y rápida.

Se debe tener en consideración que ante un usuario molesto es necesario que el funcionario/a mantenga la calma y, en caso de que la situación escale, debe conducir al usuario/a a una oficina apartada para recibir atención por parte de la jefatura.

Por otra parte, en caso de que el funcionario/a desconozca el tema de la consulta, debe derivar al usuario/a al personal correspondiente.

e) Paso 5: Cierre de la atención y despedida

Para finalizar la atención, el funcionario/a debe verificar que la información haya sido entendida a cabalidad por parte del usuario/a, y volver a explicar de ser necesario. Adicionalmente, el funcionario/a debe incentivar el uso del sitio web institucional y a contestar la Encuesta de Satisfacción Post Atención.

A continuación, se describen los principales hallazgos relevados para esta dimensión de análisis por medio de entrevistas a funcionarios/as y usuarios/as del canal presencial, cliente incógnito y focus group realizados en las sucursales de SENCE, lo cual da respuesta al objetivo del cumplimiento de los Procesos Vinculados a la Entrega de Servicios para el Canal Presencial de SENCE, los cuales luego son referenciados para cada una de las etapas del Protocolo de Atención y descripción de los resultados del análisis de las entrevistas.

El Protocolo de Atención percibido por los usuarios/as y realizado por los funcionarios/as, se encuentra casi en absoluta concordancia con el modelo de atención propuesta (5 pasos ya mencionados), esto se puede referenciar a través de las entrevistas semi estructuradas realizadas a ambos actores/as, focus group, cliente incógnito y observación no participante. La única gran diferencia respecto de lo establecido por el protocolo, radica en que la gran mayoría de los funcionarios/as no se presenta con su nombre, sin embargo, tal como se verá en los subcapítulos siguientes, la ausencia de este indicador no tiene ninguna implicancia sobre la satisfacción usuaria, sin embargo, a nivel de cumplimiento se encuentra como un factor crítico, ya que se escapa de los rangos planificados para este tipo de atención (revisar Tabla 9, la cual da cuenta para el cliente incógnito, que solo 2 de cada 32 funcionarios/as se presenta con su nombre al momento de realizar la atención; en tanto 6 de cada 32, le pregunta el nombre al usuario/a al comenzar con el Protocolo de Atención).

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

Desde un punto de vista descriptivo, y no menor, dado que reafirma las principales características del proceso de atención, con respecto al Protocolo, todos/as los funcionarios/as entrevistados son capaces de describirlo en su generalidad. Sin embargo, para la gran mayoría de los usuarios/as



entrevistados es indetectable desde una mirada general, además de carecer de valor explícito para el logro de la satisfacción.

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

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

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

*“No, las veces que he ido nunca se han presentado, solamente me preguntan a qué asisto ya” (Usuario presencial, Macrozona Sur).*

*“No, yo creo que no, porque él me preguntó qué necesita y yo le empecé a contar mi historia. Ya” (Usuario presencial, Macrozona Centro).*

En síntesis, desde la perspectiva de los usuarios/as, el proceso de atención comienza una vez que se ingresa a la sucursal, en donde algunas veces son recepcionados por un guardia que hace las veces de ordenamiento de fila y derivación al puesto de atención, y en otras ocasiones pasan de manera directa a los módulos de los funcionarios/as, donde esta situación depende exclusivamente de la sucursal y el flujo de usuarios/as. Por lo general los tiempos de espera son cortos, al igual que la afluencia de público (visualizar tabla 9 de cliente incógnito, la que indica que el 65,5% de las atenciones no tuvo tiempo de espera).

*“Bueno, fue rápido porque no había mayor cantidad de gente” (Usuario presencial, Macrozona Sur).*

*“Bueno, bueno, pues yo al menos como le digo altiro, yo no esperé nada, yo no vi a nadie. La dos veces que fui no había nadie. Entonces fue altiro me atendieron” (Usuario presencial, Macrozona Norte).*

En este mismo relato, luego de la recepción inicial, existiría un segundo paso que refiere al contacto con el funcionario/a, quién suele saludar y preguntar cuál es el motivo de la visita al recinto; luego de la explicación del caso, el usuario/a espera una respuesta y se produce la despedida y cierre.

En general todos/as los funcionarios/as entrevistados/as relatan la atención tipo de modo similar, se destaca el saludo al inicio de la atención y la pregunta final que confirma que no existan dudas por parte de los usuarios/as. Así, el proceso de atención consiste en recibir al usuario/a, saludarlo/a,

confirmar sus datos (nombre y RUT) y solicitar su cédula de identidad, preguntar/indagar sobre el requerimiento, ingresar los datos al aplicativo correspondiente, entregar respuesta, confirmar que ésta haya sido entendida y cerrar la interacción con una despedida. Los funcionarios/as entrevistados afirman que el registro de la atención en los aplicativos es una obligación.

A juicio de todos los funcionarios/as existe un buen protocolo de atención, que se traduce en su evaluación de desempeño tanto desde los supervisores como de los ciudadanos/as. Estos protocolos dan un orden para la atención, se destaca su claridad y son explicados frecuentemente en las capacitaciones. Sin embargo, de acuerdo con los funcionarios/as no considera el trato a personas conflictivas y/o que no hablan español.

*“El protocolo. El protocolo de atención. Yo lo encuentro bastante bueno. Se trata de estandarizar la atención, pero es un poquito imposible porque cada usuario es un mundo, entonces uno tiene que adecuarse a veces a la persona a lo que viene” (Funcionario presencial, Macrozona Sur).*

Los puntos críticos de la atención usuaria estarían dados por los mismos requerimientos cuando deben ser apelados, cuando no es posible entregar una respuesta de inmediato y/o cuando se producen problemas por los conflictos entre el usuario/a y el funcionario/a al momento de la atención.

En relación con el tiempo de espera para la atención, por la institución se establece que debe responder a un máximo de 15 minutos, que según los funcionarios/as entrevistados siempre se cumple. No obstante, también se reconoce que existen días con mayor flujo de usuarios donde la espera puede ser mayor.

Los tiempos de respuesta a los requerimientos son muy bien evaluados por los entrevistados/as quienes mencionan que no suelen tomar más de 10 minutos, a excepción de las apelaciones, cuyos tiempos de solución que pueden llegar a durar hasta más de 1 año.

En este apartado se entregan exclusivamente los resultados de las observaciones que se realizaron en el contexto de este estudio en cada una de las sucursales de las capitales regionales de todo el país. De este modo se presentan de manera sistematizada las anotaciones realizadas por el equipo relacionadas al proceso de atención en su completitud.

El Protocolo de Atención se puede apreciar en detalle a partir de las observaciones no participantes realizadas en todas las sucursales del país, ya que el fin último constituía la descripción de una atención tipo tanto para hombres como mujeres. No encontrándose diferencias en cuanto a la aplicación de éste de acuerdo con el enfoque de género.

En primer lugar, se observó la manera en que inicia la atención, en especial cómo es el saludo y la presentación realizada por los funcionarios/as. En la mayoría de las atenciones hubo un saludo con una actitud cordial y amable, mostrando buena disposición a atenderles, aunque sin presentación personal por parte del funcionario/a. En este momento se observa que la mayoría de los

funcionarios/as solicita nombre y RUT del usuario/a, aunque algunos lo hacen después de conocer el motivo de la visita.

Luego, se observa que existe un momento de la atención destinado a hacer una detección de la necesidad, en el cual los funcionarios/as preguntan cuál es la consulta o en qué pueden ayudar el usuario/a. Mientras el usuario/a explica su consulta, los funcionarios/as escuchan atentamente y hacen preguntas para confirmar que están entendiendo correctamente lo que el usuario/a indica y profundizar en el caso, por ejemplo, para conocer su situación laboral, fecha de postulación al servicio, etc.

A continuación, se observa que el funcionario/a utiliza su computador con dos objetivos: buscar información relevante al caso y registrar la atención. Se evidencia que para obtener mayores antecedentes y elaborar una respuesta, el funcionario/a busca información en su computador con el RUT del usuario/a, por ejemplo, para conocer el estado de una solicitud. Asimismo, se identifica que en la mayoría de las atenciones el funcionario/a realizó un registro de ésta en su computador. No se identifica un orden específico de entre ambas actividades.

En todos los casos analizados y observados se hizo entrega de una respuesta, la cual puede ser de dos tipos: una que responde a información general y otra asociada al caso particular del usuario/a.

Cuando se trata de una respuesta que responde información general, ésta se entrega de una manera en que no está contextualizada a la situación de los usuarios/as. Por ejemplo, se entregan plazos, requisitos, u otra información estándar asociada a un servicio. En tanto cuando las respuestas están enfocadas en casos particulares, los funcionarios/as utilizan datos personales para verificar la situación de persona en sistema y la respuesta se entrega en función dicha información, por ejemplo, el estado de una postulación.

Respecto a la manera en que se entrega la respuesta, se observa preocupación por parte de los funcionarios/as respecto a que éstas sean claras, de forma que el usuario/a las entienda sin dificultad. Esto ocurre especialmente en aquellos casos donde los usuarios/as no obtienen el beneficio que esperaban, por lo que se les entrega información detallada de los motivos del rechazo y, en algunas ocasiones, información sobre otros beneficios a los que pueden postular. Asimismo, esta preocupación se ve en aquellos casos donde los usuarios/as no cuentan con la documentación para iniciar la gestión, por lo que le indican cómo hacer trámites (como obtener Clave Única) o dónde obtener documentación de otras instituciones.

Cuando se realizan solicitudes se entrega el plazo estimado de respuesta, y se entregan indicaciones sobre cómo continuar con el proceso. En algunos casos donde un requerimiento queda a la espera de una resolución, los funcionarios/as se comprometen a realizar un seguimiento.

Posteriormente, se observa que para dar término a la atención, los funcionarios/as preguntan al usuario/a si la información quedó clara, si existe otra consulta o si el necesita información extra. Cuando los usuarios/as confirman que no, proceden a despedirse de forma amable y atenta.

Excepcionalmente, los funcionarios/as vuelven a repetir la información en forma de resumen antes de despedirse.

Por último, cabe señalar que en la mayoría de las sucursales se verifica que la atención es inmediata, los usuarios/as entran a hablar directamente con el ejecutivo/a ya que no hay otras personas esperando atención. Solo en las direcciones regionales de Valdivia, Concepción y Talca se observa un tiempo de espera entre diez a quince minutos, dado que no había módulos de atención disponibles porque los funcionarios/as se encontraban atendiendo a otros usuarios/as.

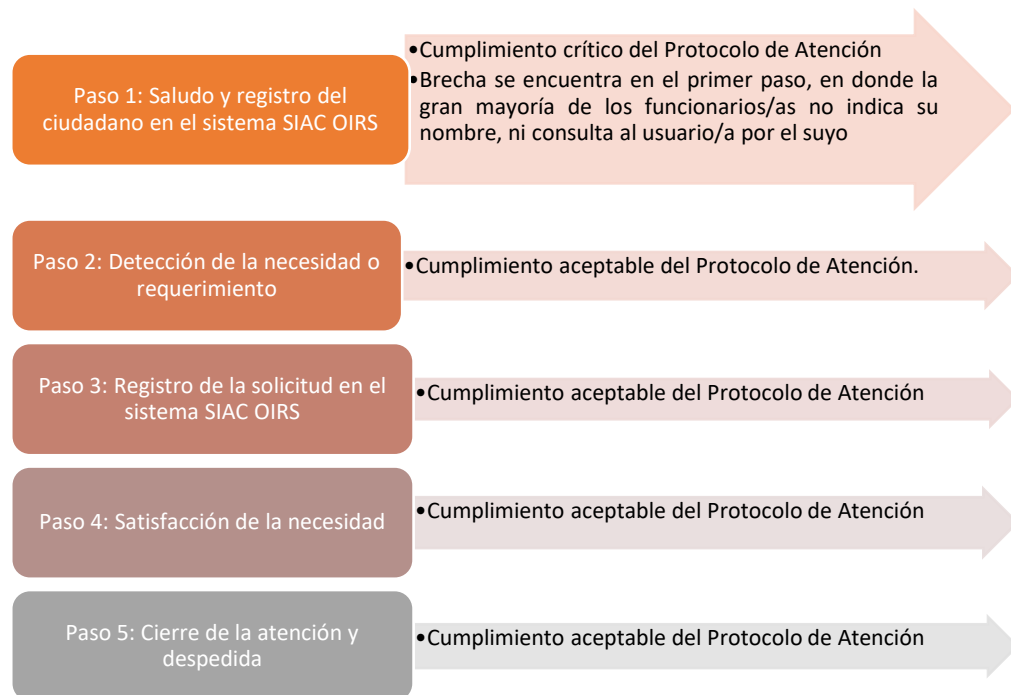
La duración de una atención promedio es de alrededor de diez minutos, sin embargo, se verifica que el tiempo que demora una atención está relacionada con el tipo de consulta que el usuario/a realiza. Cuando solo solicitan información la atención es más corta, mientras que son más largas cuando requieren hacer postulaciones o la información se debe explicar más de una vez para que el usuario/a la comprenda.

### **5.1.2. Evaluación Cumplimiento Protocolo de Atención**

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

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

*Ilustración 2. Nivel de cumplimiento del protocolo de atención*



Fuente: Elaboración propia

a) Paso 1: Saludo y registro ciudadano en el sistema SIAC OIRS

En las entrevistas a funcionarios/as, éstos mencionan que el primer paso de su atención consiste en saludar de forma cordial al usuario/a, estableciendo contacto visual, para luego comenzar con la atención del caso como tal. Así, en algunos casos solicitan el RUT y en otros, la cédula de identidad, para verificar la información e ingresarlos al Sistema SIAC OIRS, en caso de no contar con registro.

Por otra parte, en las entrevistas a usuarios/a, existe una cantidad de personas importante que indica no haber sido saludados por los funcionarios/as, así como también la gran mayoría de cuenta de que el funcionario/a no indicó su nombre, situaciones que son consideradas como un acto de descortesía y/o mala educación (revisar tabla 9, resultados cliente incógnito).

Asimismo, los usuarios/as constatan que el funcionario/a verificó sus datos, en ocasiones solo se les preguntaba su RUT y en otras se le solicitaba su cédula de identidad.

b) Paso 2: Detección de la necesidad y/o requerimiento

Las entrevistas a funcionarios/as evidencian que este paso se da a través de la conversación que establecen con los usuarios/as, cuyo punto de partida es una pregunta sobre el motivo de su visita a SENCE. En los casos donde al usuario/a le cuesta darse a entender, o no tiene claridad sobre cuál es su consulta, los funcionarios/as realizan preguntas para indagar en su necesidad. También se hace mención a casi la totalidad de los elementos asociados a la comunicación efectiva (tal como se

establece en el protocolo), incluyendo la generación de empatía, actitud cordial y la importancia de no interrumpir a los usuarios/as.

Por su parte, los usuarios/as declaran que, de forma general, los funcionarios/as escucharon sus necesidades, y les hicieron preguntas para profundizar en sus casos. Lo anterior lo relacionan a respuestas satisfactorias, donde los funcionarios/as fueron capaces de darles respuesta a todas sus preguntas y comprendieron correctamente su requerimiento.

c) Paso 3: Registro de la solicitud en el sistema SIAC OIRS

Los funcionarios/as hacen mención este paso del protocolo de atención, quienes comentan que registran la información en el sistema, y como medio de respaldo, algunos anotan los números de registro en una libreta.

d) Paso 4: Satisfacción de la necesidad

Para dar respuesta, los funcionarios/as declaran que ingresan a distintos aplicativos correspondiente a los programas a los que se asocia la consulta. Posteriormente comienzan a entregar información al usuario/a y se realizan gestiones como apelaciones, llenado de formularios, entre otras. Mencionan que, en caso de no contar con conocimiento para responder, derivan a nivel interno con una persona con más conocimiento.

La generalidad de los usuarios/as entrevistados/as declara haber recibido una respuesta rápida. No obstante, una cantidad importante considera que las respuestas fueron insuficientes ya que no respondía a sus necesidades o no eran concluyentes. En este contexto, se percibe de forma negativa cuando no se entrega una respuesta inmediata y los funcionarios/as realizan una gestión que implica días de espera.

*“Pésimo, porque en realidad nunca me dieron ninguna solución. Por eso Chile Atiende deberían tener más información de todo, pero al final nos dejan igual sin información ...De un lado nos derivan al otro y del otro al otro y al final quedamos en la nada” (Usuaría presencial, Macrozona Norte).*

*“Ya que los últimos cinco o seis meses he efectuado apelaciones y reclamos, lo cual no me han sabido dar una respuesta concreta y siempre me aplazan. La última vez que asistí, de hecho, la señorita que me atendió igual me atendió como de forma mala podría decirse, porque como que se molestó, porque yo fui a revisar el estado de solicitud antes de la fecha que ella supuestamente había dicho” (Usuaría presencial, Macrozona Sur).*

e) Paso 5. Cierre de la atención y despedida

Para finalizar la atención, los funcionarios/as indican que se cercioran de que el usuario/a haya resuelto todas sus dudas, de ser así, informan que se despiden y dan por terminada la atención.

Por su parte, los usuarios/as entrevistados indican que los funcionarios/as se despidieron cordialmente y que posteriormente recibieron la Encuesta Post Atención.

La tabla que se muestra a continuación contiene los resultados de los clientes incógnitos realizados en cada una de las sucursales y que reafirman los datos obtenidos desde la observación y las entrevistas.

*Tabla 9 Resultados del cliente incógnito para dimensión proceso de atención*

Ítem	Sí		No	
	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje
El funcionario/a lo saludó al momento de dar inicio a la atención	26/32	81,3%	6/32	18,8%
El funcionario/a se presentó por su nombre	2/32	6,3%	30/32	93,8%
El funcionario/a le preguntó a usted su nombre	6/32	18,8%	26/32	81,3%
El saludo del funcionario, ¿fue amable?	26/32	81,3%	6/32	18,8%
¿El funcionario/a le brindó sugerencias, recomendaciones o información adicional a su consulta?	19/32	59,4%	13/32	40,6%
¿El funcionario se despidió?	28/32	87,5%	3/32	9,4%
La despedida del funcionario ¿fue amable?	26/32	81,3%	6/32	18,8%
¿Le tocó esperar para ser atendido?	11/32	34,4%	21/32	65,6%
¿Fue derivado a algún otro canal de atención?	18/32	56,3%	14/32	43,8%

### 5.1.3. Dimensión Calidad del Servicio Presencial de SENCE

Para indagar en la calidad del servicio experimentado y percibido por los usuarios/as presenciales de SENCE, así como la autopercepción del servicio brindado por los funcionario/as se indagó en las siguientes variables/ subdimensiones de análisis:

- a) Evaluación del Canal
- b) Aspectos de Trabajo del Funcionario/a
- c) Resolución de Requerimientos
- d) Evaluación de la Sucursal

#### 5.1.3.1. Subdimensión: Evaluación del Canal Presencial

A continuación, se describen los principales hallazgos relevados para esta dimensión de análisis por medio de entrevistas a funcionarios/as y usuarios/as del canal presencial, observación no participante y cliente incógnito realizado en las sucursales de SENCE.

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

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

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

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

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

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

Las observaciones no participantes realizadas, dan cuenta del detalle de las características descriptivas que presenta la atención presencial, el paso a paso de cada atención (de acuerdo al Protocolo de Atención), y los facilitadores y obstaculizadores del proceso, los que resultan relevantes para comprender qué es lo que se entiende por una buena atención.

Se identifica que en una atención estándar de SENCE existe una estructura que guía los pasos a realizar, es decir, el Protocolo de Atención. Al momento de entregar una respuesta, esta puede ser de dos tipos: uno donde la atención concluye en la interacción y otro donde la atención queda suspendida hasta otra ocasión.

El primer tipo de atención se da en aquellos casos en que los funcionarios/as se limitan a entregar información, la cual es rápidamente entendida por los usuarios/as quienes se retiran conformes. Algunos usuarios/as requieren de una explicación más detallada, principalmente cuando no obtuvieron algún beneficio al que aspiraban, y, para disminuir su frustración, los funcionarios/as les explican detalles del programa para que quede claro cuáles son los requisitos que no cumplen y la razón. Finalizando esta explicación, ambas partes se despiden y se cierra la atención.

El segundo tipo de atención se identifica en casos en que se entrega información sobre cómo realizar un procedimiento, el cual queda suspendido hasta que el usuario/a reúna toda la documentación necesaria, por lo que la finalización de la gestión queda pendiente. En estos casos los



funcionarios/as entregan información sobre donde reunir la documentación y quedan a la espera de ella para continuar el procedimiento.

En ambos casos, y luego de realizada la observación, la atención es calificada como empática y eficaz, en tanto los funcionarios/as muestran disposición para dar solución al requerimiento a través de su respuesta, y esta respuesta es entendida por parte de los usuarios/as con conformidad, incluso cuando no es definitiva como en el segundo de atención ya mencionado. Cabe señalar que no se observan diferencia entre las atenciones a hombres y mujeres.

Entre los aspectos que facilitan una buena atención, destaca la preocupación sobre el usuario/a, es decir, cuando la atención responde al caso y las características personales de éste/a. Un aspecto para destacar es la flexibilidad en el uso del lenguaje técnico por parte de los funcionarios/as, quienes pueden transitar entre un lenguaje técnico a uno más cotidiano según las palabras que el usuario/a utiliza para comunicar su requerimiento (Revisar Tabla 10 sobre aspectos relacionados al funcionario/a).

También destaca el proceso cordial y amable. Esto se observa cuando el funcionario/a muestra disposición de ayudar al usuario/a a resolver su requerimiento y lo hace de una manera atenta, por ejemplo, con una sonrisa.

Por otra parte, se identificó que un ambiente ruidoso dificulta la atención, especialmente en aquellas sucursales de SENCE que comparten espacio con otros servicios públicos, lo que significa un alto flujo de personas que transitan en el lugar, situación que también sucede cuando existe mucha cercanía de los módulos entre sí, lo que también dificulta la escucha cuando se está atendiendo a más de una persona en la sucursal, ya que se fusionan los sonidos y la atención pierde privacidad.

Por su parte, los usuarios/as entrevistados/as realizan una buena **evaluación de la calidad** del servicio recibido, lo que se explica principalmente por las siguientes razones: recibir una respuesta asertiva, percibir una buena atención por parte de los funcionarios/as y rapidez en la respuesta.

*“Bueno, yo como usuaria, súper buena la atención, desde el tiempo de espera hasta la atención y la persona que me atendió fue muy amable. ¿Y bien? ¿Cómo podría decirle? Fue clara para responderme lo que yo a lo que iba” (Usuaria presencial, Macrozona Centro).*

*“Bueno. Encuentro que fue expedita y rápida. Fue clara, concisa. El Señor fue amable” (Usuario presencial, Macrozona Sur).*

La primera razón considera que la respuesta sea precisa y certera, lo que es valorado como un aporte a la resolución de los requerimientos. En este sentido, las evaluaciones negativas se asocian a que la entrega de información es escasa e incorrecta (principalmente aquella relacionada a plazos de respuesta).

Por otra parte, como ya se mencionó, la segunda razón es la atención brindada por parte de los funcionarios/as, donde las evaluaciones positivas se relacionan a la amabilidad, disposición para

indagar en las necesidades de los usuarios/as y en asegurarse de que reciban y entiendan toda la información relevante para sus casos.

Asimismo, otro factor que afecta la evaluación del servicio es el tiempo que los funcionarios/as demoran en dar respuesta. En consecuencia, el servicio será mejor evaluado en tanto se obtenga una respuesta de calidad en un tiempo breve.

Dentro de los resultados de los focus group realizados, **las evaluaciones** en torno a las atenciones presenciales son muy positivas, con muy escasas referencias a experiencias negativas (casos asociados a funcionarios/as que han tenido fricciones en la interacción con las/los usuarias/os principalmente). Asimismo, se aprecian evaluaciones positivas también determinadas por los acotados tiempos de espera que las/los usuarias/os han experimentado durante sus visitas a sucursal.

*“Te digo, la atención en la oficina es muy buena. Excelente. Entregan buena información” (Grupo Focal, Macrozona Centro).*

*“Para mí todo fue muy bien porque quede clarita. Quedé conforme con todo. De hecho, me mandaron un mensaje. Ya mi postulación había sido recibida y hay que esperar hasta este mes de enero. Sí, funcionó muy bien” (Grupo Focal, Macrozona Norte).*

Con respecto a los facilitadores asociados a una buena atención, los funcionarios/as concuerdan que se relacionan con la rapidez de las respuestas que se puedan dar, el recibir capacitaciones por parte de SENCE relacionadas con los Programas que se encuentran vigentes, así como tener la posibilidad de escalar los casos cuando así es requerido.

*“La buena acogida, una buena entrega de información. Que la gente se vaya de alguna manera agradable de haber tenido y haberse acercado a nuestro servicio, ya que sí, lamentablemente a lo mejor por requisito no cumplía con el beneficio. ¿Eh? Se vaya con la idea de que efectivamente no calificaba. Pero fue muy buena su atención de parte nuestra” (Funcionaria presencial, Macrozona Centro).*

*“Un buen trato al usuario, ser cortés, escuchar a la gente porque mucha gente va con problemas, obviamente como... como lo son cuando no le pagan el IFE o cuando no le ha llegado un bono, cuando va muchas veces porque pierden el certificado y quieren reimprimir otro. Entonces, considero que siempre hay un buen trato y buena disposición es primordial para que la gente se sienta bien” (Funcionaria presencial, Macrozona Sur).*

Así, los usuarios/as consideran que estos **facilitadores** asociados a una buena atención se relacionan con el buen manejo de la información que disponen los funcionarios/as, así como la utilización de un lenguaje simple, sin tecnicismos.

*“Bueno, eso, que creo que fue claro, fue amable como te digo. Me explicó bien. Me explicó todos los pasos, me dio un formulario, me dijo de dónde, me dio un link para meterme al SENCE” (Usuario presencial, Macrozona Sur).*

*“Súper clara, súper clara, porque fue concreto lo que yo tengo que hacer para poder volver a... porque bueno, todo esto es por una postulación a un subsidio que es el que se estaba dando, que supuestamente dura hasta diciembre, todo diciembre, la postulación. Entonces él fue súper claro y me dejó todo, todos los pasos a seguir” (Usuaría presencial, Macrozona Centro).*

En tanto, los **obstaculizadores** de una atención de calidad desde la perspectiva de los funcionarios/as presenciales, se relacionan con la disponibilidad de los aplicativos, con los tiempos de respuesta asociados a las apelaciones (los cuales son extremadamente largos), con la dependencia del nivel central para la resolución de variados requerimientos, y la mala acústica de algunos lugares de trabajo (oficinas pequeñas donde se escucha tanto los requerimientos de los otros usuarios/as como el ruido de la calle).

*“Pero en la construcción del modelo de aplicativo falta información más detallada. Por ejemplo, no sé de un pago en específico, de un pago mal, por ejemplo, o de por qué se calcula así cierto tema, ya que muchas veces no se actualizan de inmediato, por lo tanto, no tienen función en el momento, entonces son en general no entregan la mayor parte por información, pero en detalles también falta mejorar eso”. (Funcionario presencial, Macrozona Sur).*

*“La falta de respuesta de nivel central ante las gestiones de apelaciones que hacemos nosotros, eso dificulta. Eso es el gran talón de Aquiles que tenemos en atención ciudadana. La falta de respuesta a nivel central para que nosotros la podamos entregar en forma oportuna a la ciudadanía” (Funcionaria presencial, Macrozona Centro).*

En general los usuarios/as no identifican **obstaculizadores** en la atención de SENCE desde la perspectiva de la atención, sino que se asocia a aspectos de la infraestructura de la oficina, como la dificultad para encontrar la ubicación, en especial aquellas ubicadas en los pisos superiores de un edificio, y para los casos de personas que no viven dentro de la ciudad.

*“... la accesibilidad en 6to piso. Y la primera me costó mucho encontrarlo” (Usuario presencial, Macrozona Centro).*

*“El tema de... para mi igual es lejos, entonces llegar allá. Igual para mí eso... yo requiero algo más central me quedaría más fácil” (Usuaría presencial, Macrozona Centro).*

### 5.1.3.2. Subdimensión: Aspectos de Trabajo del Funcionario/a del Canal Presencial

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

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

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

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

La observación no participante, permitió describir este ámbito en detalle desde 4 variables: presentación personal; amabilidad; atención brindada; y forma de comunicar la respuesta.

Se verificó que la totalidad de los funcionarios/as utilizan vestimenta formal o semiformal, descrita como adecuada para el lugar de trabajo. Respectos a otros aspectos de su apariencia, se observó que no utilizan elementos llamativos, usan zapatos formales y se encuentran peinados de una manera que no llama la atención. También se observó que no utilizan uniforme institucional y solo algunos de ellos/as portan una credencial de SENCE que los identifica.

Asimismo, en la totalidad de las atenciones se dio un trato amable por parte de los funcionarios/as. La amabilidad fue percibida en elementos como un tono de voz suave al comunicarse con las personas, saludar al inicio de la atención y despedirse al término de ésta, escuchar con paciencia lo que los usuarios/as comunican, responder sus preguntas sin demostrar hastío, y asegurarse de que la respuesta entregada haya sido entendida.

Respecto a las atenciones que brindan los funcionarios/as, se observó que fueron eficaces y empáticas. La atención eficaz se produce en aquellos casos en que la atención se ciñe a la estructura mencionada, partiendo por conocer el motivo de la consulta, mostrando interés y sin distraerse, para luego proceder a entregar una respuesta que deja conforme a los usuarios/as. También se considera como una atención eficaz cuando los funcionarios/as cuentan con la capacidad de resolver una situación excepcional.

Por otra parte, se observó la realización de atenciones empáticas, consideradas como aquellas en que toda la atención del funcionario/a está puesta en la interacción, escucha con paciencia el relato del usuario/a y da respuesta a cada una de sus inquietudes.

Por último, se verificó que para comunicar las respuestas se hace uso de un lenguaje asertivo en la totalidad de las atenciones observadas. Esto quiere decir que el lenguaje utilizado fue claro y sencillo, de manera que pudiera ser comprendido sin dificultad por los usuarios/as. En este sentido también destaca el uso de una manera didáctica de entregar la información, mostrando información en la pantalla o dando ejemplos de situaciones con el fin de mejorar la comprensión de la respuesta.

Al existir escasa autocrítica en el grupo de funcionarios/as presenciales, no se observan posibles **mejoras que pudiesen realizarse en los lugares de trabajo** de manera explícita. Sin embargo, los discursos denotan que es relevante para brindar una buena atención, contar con un espacio disponible para la atención, tener capacidad de resolución rápida, que logre dar respuestas a los ciudadanos/as, así como el manejo de lengua de señas y otros.

*“Sí, sería como el espacio. El espacio, el tener una silla para que la persona se siente ahí y quizás el ruido o no sé cómo aislarlo, o quizás estar en otra oficina o no sé, pero eso sería como lo que yo mejoraría, como la infraestructura de para la atención ciudadana, ya sea para los que estamos en atención ciudadana y la gente que tiene que esperar atención, que no esperen de pie, que esperen sentado” (Funcionaria presencial, Macrozona Sur).*

*“Porque acá a nosotros nos pasa que no, no es habitual atender personas con discapacidad como lo reiteraba, pero sí cuando... Soy la única que sabe lenguaje de señas que en esta regional mi colega no maneja, entonces eso yo creo que no haría falta todo ahí yo le diría al equipo porque lo hacía yo” (Funcionaria presencial, Macrozona Centro).*

Con respecto a las capacitaciones, los funcionarios/as afirman que son **capacitados** continuamente en relación los Programas vigentes, lo cual constituye a su vez, un **facilitador** para la atención que se brinda.

*“Yo creo que todo es mejor a través de la capacitación, de la capacitación del equipo a nivel central, que son quienes confeccionan los programas y los beneficios y esa capacitación que sea una capacitación cada ciertos meses a cierto tiempo y creo que es la mejor forma de poder mejorar nuestra atención como ejecutivos, una capacitación constante” (Funcionaria presencial, Macrozona Centro).*

Sobre la evaluación de los **equipos de trabajo**, se plantea que existe una muy buena relación entre funcionarios/as, con una muy buena evaluación de los equipos de trabajo, lo que se traduciría en prácticas de coordinación y colaboración mutua. Asimismo, se expresa que los equipos de trabajo poseen un alto nivel de conocimiento sobre las casuísticas que atienden, ayudados siempre por la capacitación constante.

En relación con los **aplicativos** asociados a la atención usuaria, la gran mayoría de los considera que a pesar de que han mejorado con el tiempo, debiesen estar unificados. De esta manera la consulta sobre la información que requiere el usuario/a estaría alojada en un solo sistema.

*“Los aplicativos asociados podrían ser mejores, pueden ser estar más unificados, que con un puro aplicativo podamos encontrar diferentes programas en un puro aplicativo” (Funcionario presencial, Macrozona Centro).*

Al consultar sobre la **disponibilidad de información** para dar respuesta a los requerimientos de los usuarios/as, los funcionarios/as realizan una muy buena valoración desde el trabajo que ellos/as brindan, afirmando que se caracterizan por la resolutivez y buen trato al usuario/a. También señalan que están constantemente recibiendo información actualizada para traspasar a los usuarios.

*“El servicio nos provee de información general adecuada. Ya no podemos responder. Donde no tenemos buena información muchas veces es en los procesos que no son regulares” (Funcionario presencial, Macrozona Sur).*

*“La buena acogida, una buena entrega de información. Que la gente se vaya de alguna manera agradable de haber tenido y haberse acercado a nuestro servicio, ya que sí, lamentablemente a lo mejor por requisito no cumplía con el beneficio. ¿Eh? Se vaya con la idea de que efectivamente no calificaba. Pero fue muy buena su atención de parte nuestra” (Funcionaria presencial, Macrozona Centro).*

Sobre las **supervisiones** recibidas por los funcionarios/as entrevistados, las respuestas no son claras ni definitorias, ya que algunos/as señalan desconocer cómo se llevan a cabo en tanto otros/as declaran la frecuencia de éstas.

Al plantear el tema de la derivación de usuarios/as a otros canales de atención, ésta se realiza cuando corresponde por sistema y/o cuando son derivados/as desde ChileAtiende.

De forma general, los usuarios/as del canal presencial evalúan de forma positiva la **amabilidad de los funcionarios/as**. En estos casos, la amabilidad se relaciona con elementos paralingüísticos como la forma de hablar y la entonación del funcionario/a, de forma que demuestre simpatía e interés. Cabe señalar, que la capacidad de los funcionarios/as para dar respuestas claras y de forma precisa, también se mencionan como atributos de la amabilidad.

*“... muy amable. De hecho, ella se levantó de su silla para preguntar a otra chica para ver qué tipo de bono me podían asignar en mi caso y toda la cuestión. Y bueno, concordaron que ese era el tipo de bono que más se acercaba a mí para este momento” (Usuaría presencial, Macrozona Sur).*

*“Fue muy comunicativo en darme solución respecto a esta postulación que yo hice y me esclareció bien, porque igual pregunté algunas cosas y me dijo cómo le digo, fue claro en la comunicación que tuvimos” (Usuaría presencial, Macrozona Centro).*

Esta valoración se reafirma con los resultados de los focus group, donde se relevan las evaluaciones positivas hacia los funcionarios/as, fundadas principalmente en la **amabilidad**, además de las respuestas activas a los requerimientos solicitados. De igual manera, la **capacidad resolutivez** de las/los funcionarias/os del servicio SENCE son evaluados de forma significativamente positiva,

donde las/los usuarios/as son capaces de reconocer que las/los funcionarias/os de las oficinas de atención utilizan todos los medios a su disposición para llegar al fondo del requerimiento.

*“Ella fue muy amable. Me pidió, me dijo a qué iba y me pidió los documentos que llevaba. Me preguntó cuál era el problema que tenía. Entonces empecé a decirle y ella mediante, yo le iba explicando” (Grupo Focal, Macrozona Norte).*

*“La señorita que me tocó a mí. Como le digo, excelente. Me sacó todas las dudas y ella me mostró por qué estaba bloqueada. Mi cuenta, mi clave única, me dijo usted no puede consultar porque está bloqueada” (Grupo Focal, Macrozona Sur).*

En general los usuarios/as declaran tener buenas experiencias relacionadas a la **comunicación con los funcionarios/as**. Esto se manifiesta en la sensación de tener un entendimiento mutuo, donde el funcionario/a es capaz de **escuchar las necesidades de los usuarios/as**, mientras que el usuario/a entiende la información que el funcionario/a le entrega. Asimismo, es apreciado cuando este entendimiento es rápido y fluido, y por lo mismo, la interacción es precisa. Por otra parte, la comunicación es mal evaluada si los usuarios/as sienten que el funcionario/a es cortante, no entrega suficiente información, no indaga en el caso ni ofrece vías de solución.

*“Fue muy poco comunicativo. Sí, incluso duró menos de un minuto la consulta” (Usuario presencial, Macrozona Centro).*

*“Yo creo que la escuchó, pero no le buscó solución. O ver otra forma... O hablar con el supervisor” (Usuaría presencial, Macrozona Centro).*

Cabe señalar que la mayoría de los usuarios/as perciben que el funcionario/a tuvo la capacidad de **escuchar sus necesidades** y esto se ve reflejado en su preocupación de entregarles la información correspondiente a sus casos. No obstante, si bien los usuarios/as coinciden en sentir que el funcionario/a los escuchó, hay quienes creen que esto no significó que el funcionario/ respondiera sus dudas, ya sea por falta de conocimiento o de interés.

El último aspecto considerado para evaluar a los funcionarios/as de SENCE fue su **presentación personal**, referida principalmente al orden de su vestimenta, uso de uniforme, etc. Todos los usuarios/as coincidieron que la presentación de los funcionarios/as es buena, ordenada y formal. No reconocieron uso de uniforme, ni el uso de credencial del servicio.

La tabla siguiente, da cuenta de los resultados obtenidos para esta subdimensión en el cliente incógnito, los cuales reafirman el análisis descriptivo realizado con las otras técnicas utilizadas. Cabe mencionar que estas variables también pueden ser analizadas desde el punto de vista del Proceso de Atención, ya que alguna de ellas son parte del protocolo actual.

*Tabla 10 Aspectos del trabajo del funcionario/a según cliente incógnito*

Ítem	Muy buena		Buena		Regular		Mala		Muy mala	
	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje
La presentación personal del funcionario/a fue (vestimenta, orden personal)	22/32	68,8%	10/32	31,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
¿Cómo evaluaría la actitud corporal del funcionario durante la atención (mirar a los ojos, prestar atención, posición adecuada para la atención)?	15/32	46,9%	10/32	31,3%	6/32	18,8%	1/32	3,1%	0	0,0%
¿Cómo evaluaría la forma en que el funcionario se expresó verbalmente para preguntar sobre su requerimiento?	16/32	50,0%	11/32	34,4%	2/32	6,3%	2/32	6,3%	1/32	3,1%
¿Cómo evaluaría el lenguaje utilizado por el funcionario durante la atención?	17/32	53,1%	11/32	34,4%	3/32	9,4%	0	0,0%	1/32	3,1%
¿Cómo evaluaría la preocupación que tuvo el funcionario/a al momento de indagar y profundizar en su requerimiento?	15/32	46,9%	7/32	21,9%	4/32	12,5%	4/32	12,5%	2/32	6,3%
¿Cómo evaluaría la capacidad del funcionario para escuchar con atención su requerimiento?	16/32	50,0%	11/32	34,4%	3/32	9,4%	2/32	6,3%	0	0,0%
¿Cómo evaluaría la seguridad del funcionario/a con respecto a las respuestas que le dio durante la atención?	17/32	53,1%	7/32	21,9%	7/32	21,9%	0	0,0%	1/32	3,1%
¿Cómo evaluaría los conocimientos del funcionario/a respecto de su requerimiento?	16/32	50,0%	8/32	25,0%	6/32	18,8%	1/32	3,1%	1/32	3,1%



Ítem	Muy buena		Buena		Regular		Mala		Muy mala	
	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje
¿Cómo evaluaría la amabilidad con que lo trató el funcionario/a durante toda la atención?	17/32	53,1%	11/32	34,4%	1/32	3,1%	3/32	9,4%	0	0,0%
¿Cómo evaluaría el respeto con que lo trató el funcionario/a?	18/32	56,3%	11/32	34,4%	3/32	9,4%	0	0,0%	0	0,0%
¿Qué le pareció la cantidad de tiempo utilizado para su atención?	12/32	37,5%	14/32	43,8%	4/32	12,5%	2/32	6,3%	0	0,0%
¿Qué le pareció la precisión de la respuesta recibida?	9/32	28,1%	14/32	43,8%	8/32	25,0%	0	0,0%	1/32	3,1%
¿Qué le pareció la utilidad de la respuesta recibida?	12/32	37,5%	12/32	37,5%	6/32	18,8%	2/32	6,3%	0	0,0%
¿Cómo evaluaría la claridad de la respuesta que le dio el funcionario/a?	13/32	40,6%	9/32	28,1%	8/32	25,0%	1/32	3,1%	0	0,0%

### 5.1.3.3. Subdimensión Resolución de Requerimientos del Canal Presencial

La mayoría de los usuarios/as considera que los funcionarios/as pudieron comprender sus requerimientos rápidamente. En casos donde los usuarios/as no obtuvieron las respuestas esperadas, comentan que esto no se debió a una mal entendimiento por el funcionario/a o una mala gestión por parte de ellos, sino que a un error a nivel central, debido el aplazamiento de las respuestas.

*“Porque las veces que fui fueron como seis o siete. No me dieron una respuesta sólida y siempre me hacían aplazar el tema de la apelación que hacía” (Usuario presencial, Macrozona Sur).*

*“Encuentro que fue mal porque yo solamente le he dicho varias veces Bueno, la última vez he creído que si no tienen una respuesta o no sé si saben el caso de decirme, por ejemplo, si en realidad el servicio del IFE laboral para mí sigue vigente o no, porque no han sabido dar esa respuesta... solamente apelación tras apelación” (Usuaría presencial, Macrozona Sur).*

Entre las **razones para asistir a las sucursales de SENCE** destaca la dificultad para comunicarse con el call center, ya sea por falta de conocimientos por parte de los usuarios/as en el uso de celulares, tiempo de espera excesivo, y por la poca capacidad resolutoria de este canal. Además, se menciona que el canal atención presencial es más resolutorio en comparación al canal web. Destacan que una de las ventajas del canal presencial es poder comunicarse con un ejecutivo de forma instantánea, y esto facilita el entendimiento tanto del requerimiento como de la respuesta.

De acuerdo con los usuarios/as entrevistados, el canal de atención que hizo más derivaciones a la atención presencial fue el call center. Aunque en menor medida, también hubo derivaciones desde el canal web, estas fueron porque no se pudo hacer el requerimiento o para cerciorarse de la información. La idea de asegurarse de la información por la vía presencial nuevamente hace referencia a la idea de que este canal es más propenso a dar una respuesta que dan seguridad al usuario/as; lo cual ocurre principalmente por las siguientes razones: la confianza que produce el contacto cara a cara, las dificultades de comprensión de la página web y la imposibilidad de resolutoria del call center.

*“Porque llamé por teléfono y me derivaron a la municipalidad y de la Municipalidad de nuevo me mandaron nuevamente a lo que el ChileAtiende, donde fui y no me dieron ninguna solución por teléfono, así que preferí ir presencial porque era lo más fácil. A lo mejor así yendo presencial me iban a atender mejor o me iban a dar una solución” (Usuaría presencial, Macrozona norte).*

*“... porque yo no manejo ese tipo de cosas. Claro, yo no me manejo por celular casi, tampoco en cuanto a entrar a las páginas” (Usuario presencial, Macrozona Norte).*

Ningún usuario/a fue derivado desde la atención presencial a otro canal de SENCE.

La mayoría de las personas hacen una **evaluación a la resolución de su requerimiento** positiva. Esta se debe a la rapidez de la gestión, a la claridad de la información y buscar vías alternativas de

solución. Las evaluaciones negativas se relacionan a derivaciones entre distintos servicios sin resultados, retraso en los plazos de respuesta y en que los funcionarios/as no les dieron alternativa para resolver su situación.

*“Porque el joven me explicó todo detalladamente. Cómo va el proceso de postulación de lo que debe esperar cuando son los meses de pago. Eso es lo que me interesa saber. Yo iba solamente a un punto cuando me iban a pagar por entrar al IFE Laboral y el joven me explicó, me quede clarita” (Usuaría presencial, Macrozona Norte).*

Los resultados de los focus group, refirman esta valoración, donde se destaca el hecho de que los funcionarios/os de las oficinas de atención de SENCE, son capaces de identificar de forma satisfactoria los errores que han existido en el **procesamiento del requerimiento** y resolverlos mediante sus propias herramientas o solicitando documentación adicional a las/los usuarias/os, sin discriminación del tiempo empleado que sea necesario en lograr estas soluciones.

*“La persona que me atendió se ocupó de mi caso, me dio respuesta, habló con la otras personas, de ahí llamaron a donde iban a hacer la capacitación y de ahí me dieron la respuesta. A mí me dieron el número de ella, o sea que fue excelente” (Grupo Focal, Macrozona Norte).*

*“Y ella tuvo la gentileza de revisarlo y mirar. Y me dijo, pero. No debieron rechazarlo. Ella fue la que me informó. Yo ya daba por perdido y en esto hay que apelar cuando usted reúne todos los requisitos y me mandó a Fonasa esa información que saqué del documento y de la AFP” (Grupo Focal, Macrozona Norte).*

Respecto a la **evaluación del tiempo de espera para ser atendidos**, la mayoría de los usuarios/as declara haber esperado pocos minutos, incluso, en algunos casos, los atendieron inmediatamente. Esto se dio porque las oficinas estaban vacías y en el caso de que hubiera usuarios/as, las atenciones fueron breves. Solo una persona mencionó que esperó por horas ya que las atenciones eran lentas.

Nuevamente, la mayoría de las personas evalúa de buena manera el **tiempo de espera para la resolución de sus requerimientos**, muchos de ellos se resolvieron de forma inmediata. A pesar de lo anterior, existen casos donde la evaluación es negativa, principalmente por demora en la entrega de respuesta y el incumplimiento de plazos.

Las **evaluaciones a las respuestas entregadas por los funcionarios/as** fueron mayoritariamente positivas. Principalmente porque vieron resultados positivos inmediatos, la información entregada por los funcionarios/as fue clara y los ejecutivos mostraron interés en la atención. Los casos en que las evaluaciones fueron negativas son nuevamente porque los usuarios/as no entendieron la información entregada, no se han cumplido los plazos de respuesta indicados y no se han buscado vías para resolver la situación.

La mayoría de los usuarios/as comentó que no creen que exista una **vía alternativa de resolución de sus requerimientos**, y de haberlo, esta no es accesible. También destacan aquellos casos que mencionan que otra manera de resolución no fue necesaria ya que la atención presencial fue

suficientemente satisfactoria, y quienes piensan que la dedicación del funcionario/a a su consulta pudo haber hecho una diferencia.

#### **5.1.3.4. Subdimensión Evaluación de la Sucursal**

Con relación a las sucursales de atención, existe una buena evaluación generalizada, tanto desde los usuarios/as como funcionarios/as, el detalle descriptivo se presenta a través de los resultados de la observación no participante, primeramente, para luego dar paso a los discursos emanados por los/as actores entrevistados/as.

#### **5.1.4. Resultados Observación No Participante**

Así, es posible indicar que las direcciones regionales de Temuco, La Serena, Coyhaique, Antofagasta, Magallanes, Valdivia y Valparaíso cuentan con espacio reducido, donde los módulos de trabajo están juntos unos a otros y los espacios de espera son estrechos. De forma general, se comenta que dichos espacios no tienen una capacidad superior a cinco personas. Por el contrario, las sucursales de Chillán, Talca, Puerto Montt, Concepción, Rancagua, Santiago e Iquique cuentan con un espacio amplio, donde los elementos como tótem para sacar número o asientos de espera están bien distribuidos, facilitando el desplazamiento por el lugar.

En la mayoría de las sucursales se observó una baja afluencia de público, donde no llegaron más de cinco usuarios/as a solicitar atención en un rango de alrededor de dos horas. Las excepciones son las sucursales de Arica, Chillán y Magallanes donde se registraron alrededor de diez usuarios/as en el mismo rango de tiempo. Cabe señalar que, en algunos casos, llegan usuarios/as confundidos respecto a cuál servicio público deben asistir para realizar su consulta o buscando otra institución en la dirección, en estos casos los funcionarios/as los orientan.

En la mayoría de las sucursales se observa disponibilidad de servicios higiénicos, sin embargo, la minoría está debidamente señalado, por lo que se debe preguntar a los funcionarios/as sobre su ubicación. En la mayoría de los baños se perciben excelentes condiciones higiénicas, con pisos y utensilios limpios. Por otra parte, cabe destacar que en algunas sucursales que no cuentan con servicios higiénicos, se facilitan los de los funcionarios/as solo si algún usuario/a lo solicita, donde esto implica ingresar al área exclusiva para el personal e incluso trasladarse de piso.

En todas las sucursales se observa la existencia de espacios de espera. Éstos cuentan con asientos que no suelen superar una capacidad máxima de cinco personas, por lo que, si el flujo de usuarios/as es mayor deben esperar de pie. No se mencionan espacios disponibles delimitados para la espera de sillas de ruedas o coches.

Por otra parte, solo en cuatro oficinas se verificó la existencia de un buzón físico, los cuales no se encuentran en lugares centrales y visibles de la sucursal con excepción de la sucursal de Puerto Montt, donde se ubica en el espacio de espera.

En todas las sucursales se observa que existen módulos de trabajo para los funcionarios/as, con sus respectivas sillas ergonómicas y computadores para realizar su trabajo. En dos sucursales (Puerto Montt y Arica) existen, de forma adicional, computadores disponibles para uso del público.

Asimismo, solo en las sucursales de Rancagua y Santiago se advierte la existencia de lactarios. En ninguna hay señalización respecto de este espacio, en una se encuentra oculto por lo que hay que pedir orientación a los funcionarios/as sobre cómo llegar, mientras que en la otra consiste en un sillón cerca del espacio de espera general sin ningún tipo de señalización que lo identifique como tal.

Respecto a la existencia de espacios de juegos para niñas y niños, solo se observa en siete de las dieciséis sucursales. De forma general, consisten en sillas y mesas, y en algunos casos estantes con material didáctico y juegos de mesa.

Respecto a la accesibilidad universal, en siete sucursales no se observa la existencia de rampas en la entrada del edificio, aunque en dos de ellas no es necesaria ya que la entrada se encuentra el mismo nivel del suelo.

Entre las sucursales que cuentan con rampa, algunas poseen escalones en el interior, porque lo que un coche o silla de ruedas de todas maneras no puede transitar entre los espacios interiores. En otras, existe una rampa que se instala solo cuando alguien la necesita, por lo que una persona que utilice un dispositivo para la movilización no puede ingresar sin la asistencia de un funcionario/a.

En cuatro edificios, donde la sucursal de SENCE se ubica en un piso superior, se observó la existencia de ascensores para dirigirse a ella. Por otra parte, en dos sucursales, donde es necesario trasladarse a algún piso superior para acceder a la sucursal no hay ascensor, solo escaleras. En el resto de las sucursales no se observó ascensor, pero se menciona que la atención se realiza en un primer piso.

Por último, en las oficinas de mayor tamaño se observa que hay facilidad de desplazamiento ya que el espacio es suficiente para una persona que usa dispositivos para la movilización. Esto se potencia con pisos lisos y una disposición de módulos y otros elementos al interior de la sucursal de un modo que no obstruyen las vías de desplazamiento.

Entre los aspectos presentes en las oficinas que entorpecen el desplazamiento, se encuentran entradas estrechas, puertas dobles y artefactos como estufas que obstruyen los pasillos.

#### **5.1.5. Resultados entrevistas a funcionarios/as**

Se solicitó a los funcionarios/as entrevistados que evaluaran ciertos aspectos clave asociados a la sucursal donde se desempeña actualmente, a partir de lo cual se observa lo siguiente:

Todos/as los funcionarios/as entrevistados destacan la **limpieza y el orden de la sucursal** donde se desempeñan. Asimismo, llama la atención que en algunos casos se declara que el aseo es realizado por personas externas a la institución, contratados para este fin, y en otros casos sería una responsabilidad de los mismos funcionarios/as.

En relación con el espacio de espera disponible para los usuarios/as en las diferentes sucursales regionales, si bien todos/as los entrevistados/as afirman que existen, los tamaños de éstos varían entre las diferentes regiones consultadas. Estos espacios son muy bien valorados con relación a la limpieza, la infraestructura, el orden y la buena iluminación.

Por lo general, de acuerdo con los funcionarios/as no existe buzón en sus espacios de trabajo, pero cabe mencionar que uno de los entrevistados/as señala que poseen un cuaderno para realizar requerimientos por escrito (a falta de buzón).

Se consultó acerca de la disponibilidad del mobiliario necesario para desarrollar las funciones propias de atención ciudadana, donde se destaca que todos/as cuentan con un computador para desarrollar su trabajo, sillas ergonómicas y puestos de trabajo tipo módulos de atención. Sin embargo, destaca el relato de una funcionaria que refiere que las atenciones se realizan en una sala acondicionada para este fin (Región Biobío), es decir, no se desarrollan en la sucursal de atención por falta de módulos.

Asimismo, en consideración de las condiciones necesarias para la realización de personas acompañadas por niños/as y/o lactantes, se consultó sobre la disponibilidad de lactario y espacio de juegos. Por lo general no existe lactario y/o se desconoce qué es, solo Región Metropolitana declara tener un espacio habilitado para lactancia, y, en otra región se ha adaptado el baño para personas con discapacidad como mudador, si es que se llegase a requerir.

Situación similar ocurre con el espacio de juegos, en donde se observan diversidad de opiniones, de este modo, existen funcionarios/as que declaran que no existen este tipo de espacios en las sucursales donde se desempeñan. Y, en otros casos se han adaptados mesas con sillas para que los niños/as que lo requieran puedan dibujar y/o pintar.

La accesibilidad universal de las sucursales es un gran obstaculizador ciudadano y falencia de las sucursales del Servicio. Por lo general no existen rampas de acuerdo con los funcionarios/as entrevistados, lo que sería subsanado por la facilidad de acceso a la oficina, por ejemplo, en lugares sin desniveles, a excepción de una región que refiere tener la oficina en un segundo piso, al cual se accedería por las escaleras.

Con respecto a la disponibilidad de ascensor, existe una diversidad de opiniones, per se, ninguna sucursal posee en su interior un ascensor, sin embargo, existen oficinas ubicadas en otras dependencias, que cuentan con este dispositivo para facilitar el desplazamiento entre pisos. Se releva el caso de una región que declara tener una silla de ruedas eléctrica tipo ascensor en malas condiciones, por lo cual no está operable.

A pesar de las condiciones de accesibilidad descritas, que denotan una falta de preocupación por la circulación de personas con movilidad reducida, coches, sillas de rueda y otros/as, los funcionarios/as entrevistados afirman que el desplazamiento al interior de la sucursal se realiza de manera fácil.

### 5.1.6. Resultados Entrevistas Usuarios/as

Asimismo, se consultó a los usuarios/as sobre el mobiliario con que cuentan los funcionarios/as presenciales. Así, la gran mayoría indica que el funcionario/a contaba con un computador. Asimismo, la totalidad de los usuarios/as entrevistados declara que en la sucursal había módulos de trabajo y los funcionarios/as disponían de sillas ergonómicas.

Respecto a la **disponibilidad de ascensor en la sucursal**, la mayoría de los usuarios/as respondió que no tenía conocimiento al respecto, debido a que la sucursal se ubica en primer piso o que no fue un punto que llamara su atención. Solo tres usuarios/as declararon que la sucursal a la que acudieron contaba con ascensor, específicamente en la región de Antofagasta, O'Higgins y del Biobío.

Todos los usuarios/as declararon que existía un **espacio de espera en la sucursal**. Hay quienes dijeron que este espacio era suficiente y, por la baja afluencia de público, estos se encontraban vacíos. Mientras que otras personas consideran que el espacio era muy pequeño, insuficiente e incómodo, especialmente para personas en situación de discapacidad.

La mayoría de los usuarios/as no recuerda haber visualizado un **buzón**. Sí se reconoció la existencia de libros de reclamos y sugerencias en algunas sucursales.

Por otra parte, la **evaluación a la facilidad de desplazamiento** fue buena en la mayoría de las sucursales. Se menciona que el espacio es seguro y adecuado. Sin embargo, como aspectos que dificultan el desplazamiento, especialmente para personas en situación de discapacidad o con niñas/os, se nombran sucursales pequeñas y puertas difíciles de usar. Cabe señalar que no en todas las sucursales existe una rampa, aunque en algunas, a juicio de los entrevistados/as no sería necesario porque la entrada se ubica a nivel del suelo.

Por último, todos los usuarios/as concuerdan con la valoración positiva respecto al orden y limpieza de la sucursal visitada.

Situación similar, ocurrió con los participantes de los focus group, quienes evalúan de forma positiva las dependencias físicas en las que se lleva a cabo el servicio, sobre todo en cuanto a la presentación visual y orden.

Sin embargo, algunas/os de las usuarias/os reconocen aspectos por mejorar, principalmente en torno a una señalización exterior de la sucursal, para evitar la desorientación al momento de buscar visualmente el acceso a las oficinas. Asimismo, algunas de las oficinas son descritas como pequeñas y vulnerables a grandes flujos de usuarias/os en horarios de mayor afluencia de público, a pesar de que en la mayoría de los casos descritos dicha afluencia no logra impactar negativamente el flujo continuo de la atención.

Las tablas siguientes sistematizan los resultados obtenidos a partir de los clientes incógnitos realizados en cada una de las sucursales de Chile. Estos hallazgos han sido sistematizados de manera

numérica y guardan relación con las dimensiones asociadas al Proceso de Atención y Evaluación de la Sucursal, donde las preguntas contenidas en las pautas del instrumento eran cerradas, por lo que resulta adecuado observar el resultado numérico, que reafirma los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a usuarios/as y funcionarios/as del Canal Presencial de SENCE.

*Tabla 11 Aspectos físicos de la sucursal de SENCE*

Ítem	Sí		No	
	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje
Disponibilidad de baño	18/32	56,3%	14/32	43,8%
Disponibilidad de espacio de espera	32/32	100,0%	0	0,0%
Disponibilidad buzón físico	12/32	37,5%	20/32	62,5%
Disponibilidad de computador para el funcionario/a	32/32	100,0%	0	0,0%
Disponibilidad de sillas ergonómicas para funcionarios/as	31/32	96,9%	1/32	3,1%
Disponibilidad de módulos de trabajo para cada funcionario/a	31/32	96,9%	1/32	3,1%
Disponibilidad de lactario	1/32	3,1%	31/32	96,9%
Disponibilidad de espacio de juegos para niños	11/32	34,4%	21/32	65,6%
Disponibilidad rampa	21/32	65,6%	11/32	34,4%
Disponibilidad de ascensor si corresponde	8/27	29,6%	19/27	70,4%
Facilidad para desplazarse de manera segura en el espacio	30/32	93,8%	2/32	6,3%



*Tabla 12 Evaluación de la sucursal de SENCE*

Ítem	Muy buena		Buena		Regular		Mala		Muy mala	
	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje
¿Cómo evalúa la comodidad de la sucursal?	8/32	25,0%	15/32	46,9%	9/32	28,1%	0	0,0%	0	0,0%
¿Qué le pareció la amplitud del espacio de atención?	6/32	18,8%	9/32	28,1%	13/32	40,6%	3/32	9,4%	1/32	3,1%
Limpieza e higiene de los baños públicos	14/28	50,0%	7/28	25,0%	2/28	7,1%	0	0,0%	5/28	17,9%
Iluminación del lugar	17/32	53,1%	13/32	40,6%	2/32	6,3%	0	0,0%	0	0,0%
Evaluación de la accesibilidad universal del lugar	6/32	18,8%	13/32	40,6%	10/32	31,3%	1/32	3,1%	2/32	6,3%
Evaluación de la limpieza y orden del espacio	17/31	54,8%	14/31	45,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

### 5.1.7. Dimensión Mejoras del Servicio Presencial de SENCE

Como última dimensión de análisis, que irá en complemento con las emanaciones del equipo consultor, se indagó en las mejoras del servicio presencial de SENCE.

#### 5.1.7.1. Resultados Observación No Participante

Según lo observado en las sucursales, se detectaron aspectos a mejorar en torno al espacio físico de la sucursal y la atención usuaria brindada.

Con respecto al espacio físico, se observa la necesidad de mejorar la distribución de los módulos en sucursales donde se ubican de forma continua o en espacios alto flujo de público, con el objetivo de mejorar la escucha en la atención y también la privacidad de cada usuario/a.

También se aprecia que es necesario mejorar la accesibilidad de ciertas oficinas, asegurándose de que siempre existan rampas, que los espacios interiores se encuentren conectados, existan ascensores y que las puertas sean suficientemente anchas para ingreso de coches y dispositivos de traslado como sillas de rueda, condiciones que actualmente no se cumplen en la totalidad de las sucursales.

Cabe destacar que, en la sucursal de Magallanes, los usuarios/as no cuentan con sillas para descansar durante la atención, por lo que deben estar de pie durante todo el proceso. Por esta razón se detecta la necesidad de mejorar el espacio de atención en esta sucursal.

En torno a las atenciones observadas, se percibe con mayor frecuencia la necesidad de incluir la presentación del nombre tanto del funcionario/a como del usuario/a al inicio de la atención, para mejorar la personalización y cercanía en la interacción.

Asimismo, se recomienda incluir folletería en la atención, la cual puede incluir información de programas, fechas de postulación, documentos requeridos y pasos del proceso, de forma que ayude los usuarios/as a recordar y comprender la información entregada.

#### 5.1.7.2. Resultados Entrevistas a Funcionarios/as

Desde la perspectiva de los funcionarios/as entrevistados, al consultar sobre las posibles **mejoras de la oficina** en donde se desempeñan, la gran mayoría concuerda con que se debiese contar con más espacio, para realizar atenciones más personalizadas, que posibilitara el mejoramiento de la acústica, muchas veces afectada por los ruidos externos y de otros/as usuarios. Asimismo, se menciona la necesidad de guardia y tótem de atención; tal como está estipulado en los Manuales de SENCE.

En relación con la **atención que brinda el equipo de funcionarios/as**, se explicita desde los entrevistados/as: la falta de capacitaciones que desarrollen las habilidades blandas; la necesidad de

trabajar con independencia al nivel central, que genera atrasos producto de la burocracia; así como también el manejo lenguaje de señas y otras lenguas.

### **5.1.7.3. Resultados entrevistas a Usuarios/as**

La mayoría de los usuarios/as no tiene **sugerencias de mejora para la atención de los funcionarios/as,**

Sobre las **mejoras necesarias en las oficinas de SENCE** se señaló que sería favorable contar con oficinas más grandes, con espacios de espera más cómodos que permitan el desplazamiento. Así como también, entradas más accesibles, sin autos que dificulten la entrada, puertas amplias y ascensor. Además, se sugirió que las oficinas se ubiquen preferentemente en un primer piso.

También se propuso mejorar la señalización al interior de la sucursal, y contar siempre con baños, espacios de juego para niños/as, ascensor y un buzón en un lugar visible. No se hizo mención a la necesidad de contar un lactario, aunque esto se puede justificar en que muchos usuarios no estaban familiarizados con estos espacios.

Por otra parte, se mencionó que sería bueno mejorar la comunicación y la información que se comparte entre las oficinas de distintos servicios para no ser derivada repetidas veces. En esta línea, se propone mejorar la claridad y certeza de la información que se entrega, especialmente en relación con los plazos y así sea más confiable.

Finalmente, de forma general, los usuarios/as están **satisfechos con la atención brindada por el canal presencial de SENCE**. Estas respuestas van desde conforme hasta muy satisfecho con la información y el trato de los funcionarios/as. Quienes declaran sentirse insatisfechos, se debe a no haber obtenido respuesta o al incumplimiento de plazos.

## 5.2. Canal de Atención Telefónico de SENCE

En este apartado se presenta el análisis de resultados para el Canal de Atención Telefónico de SENCE, lo cual se realiza por medio de call center externo al servicio y que prestan atención informativa a los usuarios/as.

Las dimensiones de análisis se organizan de la siguiente manera:

- a) Proceso de Atención
- b) Calidad del Servicio
- c) Recomendaciones de Mejora

### 5.2.1. Dimensión Procesos Vinculados a la Entrega de Servicios Telefónicos de SENCE

En primera instancia, resulta relevante para la comprensión del servicio que brinda SENCE, identificar el Proceso de Atención que se realiza mediante el servicio telefónico, el cual se orienta a partir del Protocolo de Atención Ciudadana Presencial, que se encuentra detallado en el Manual de procedimiento: Protocolo de atención ciudadana telefónico.

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

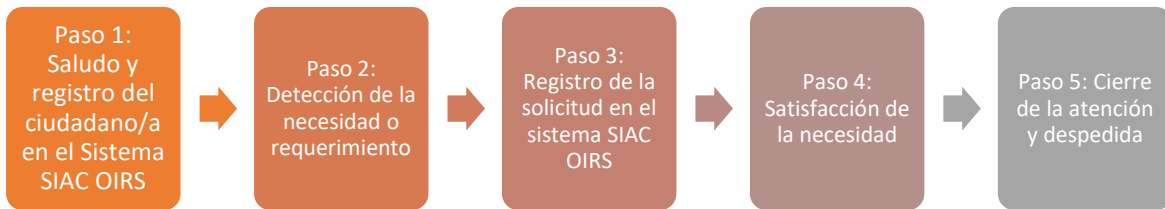
La atención vía telefónica de SENCE se orienta a partir del Protocolo de Atención Telefónica presente en el Manual de Procedimientos: Protocolo de atención ciudadana en Centro de Llamados.

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

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

El Protocolo de Atención de 5 pasos, asociado a la atención telefónica del funcionario/a y con independencia del IVR, se puede observar en la siguiente ilustración:

Ilustración 3 Protocolo de atención telefónica



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

Las consideraciones y alcances de cada uno de estos pasos se enumeran a continuación:

a) Paso 1: Saludo y registro del ciudadano en el Sistema SIAC OIRS

Para la realización del primer paso, el funcionario/a debe contestar la llamada, identificando la institución junto con su nombre y apellido.

Luego, debe comparar los datos de quien habla con los que registra el sistema a partir del RUT que el usuario/a ingresó de forma previa a la comunicación. Si el funcionario/a identifica que el usuario no se encuentra registrado, debe solicitar sus datos para ingresarlos al sistema, incluyendo dirección, región, comuna, email, teléfono y celular.

b) Paso 2: Detección de la necesidad o requerimiento

Posteriormente, el funcionario/a debe detectar la necesidad del usuario/a. Para esto debe tener en cuenta las condiciones que permiten establecer una comunicación efectiva con el usuario/a, es decir, iniciar y mantener una escucha activa, tener una actitud cordial, generar empatía, no interrumpir al usuario/a, y hacer preguntas de indagación en caso de requerir más información.

c) Paso 3: registro de la solicitud en el sistema SIAC OIRS

A continuación, el funcionario/a debe registrar la solicitud en el Sistema SIAC OIRS, completando los campos:

- Tipo de solicitud.
- Instrumento, beneficio o programa.
- Materia.
- Descripción.

d) Paso 4: Satisfacción de la necesidad

Para elaborar una respuesta, el funcionario/a debe recabar los antecedentes necesarios a partir de la información disponible en los aplicativos y los antecedentes que presenta el usuario/a. De acuerdo con el protocolo de atención, esta respuesta debe ser clara, precisa y rápida.

Si no es posible dar una respuesta de forma inmediata, el funcionario/a debe solicitar al usuario/a que se mantenga en línea mientras se consulta la información, retomando la llamada cada 30 segundos.

En caso de que la consulta corresponda a un tercero, el funcionario/a debe informar que no es posible entregar información de carácter personal.

Por último, si el funcionario no cuenta con el conocimiento necesario para dar una respuesta, debe escalar la solicitud e informar que la respuesta será entregada en un plazo máximo de 8 días hábiles por vía telefónica o correo electrónico.

e) Paso 5: Cierre de la atención y despedida

Antes de finalizar la atención, el funcionario/a debe confirmar que el usuario/a entendió la información e incentivar el uso del sitio web de SENCE y a la respuesta de la Encuesta Post Atención.

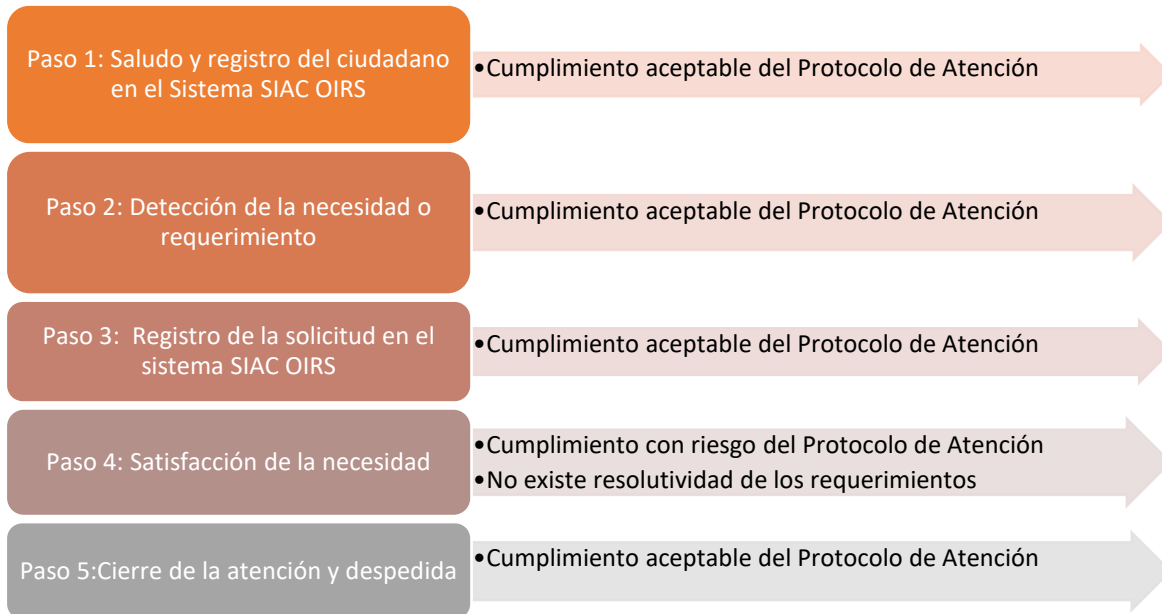
Al terminar la llamada se debe agradecer el contacto, derivar a la Encuesta Post Atención y cerrar el registro del Sistema SIAC OIRS.

A continuación, se describen los principales hallazgos relevados para esta dimensión de análisis por medio de entrevistas a funcionarios/as y usuarios/as del canal telefónico y cliente incógnito realizado en las sucursales de SENCE, lo cual da respuesta al objetivo del cumplimiento de los Procesos Vinculados a la Entrega de Servicios para el Canal Telefónico de SENCE, los cuales luego son referenciados para cada una de las etapas del Protocolo de Atención y descripción de los resultados del análisis de las entrevistas.

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

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

*Ilustración 4 Nivel de cumplimiento del protocolo de atención*



Fuente: Elaboración propia.

a) Paso 1: Saludo y registro del ciudadano en el Sistema SIAC OIRS

Tanto funcionarios/as como usuarios/as declaran que al iniciar la atención se realiza el saludo inicial, incluyendo la identificación de la institución y la presentación del nombre y apellido del funcionario, tal como se indica en el manual.

Posteriormente, los funcionarios/as indican que solicitan el nombre completo y RUT de los usuarios/as, indicando que esto se realiza para resguardar la seguridad de su información personal. A partir de esto se pueden generar dos casos. En el primero, cuando los datos del usuario aparecen en el sistema SIAC OIRS, se coteja que éstos correspondan a los de la persona que está llamando. En el segundo caso, en que el usuario no aparece registrado en el Sistema SIAC OIRS, se solicita su información personal como dirección, teléfono, y región de residencia para ingresarlos al sistema.

Por su parte, los clientes incógnitos confirman que tanto el saludo, la presentación y la verificación de datos del usuario se realizan correctamente.

b) Paso 2: Detección de la necesidad o requerimiento

El análisis de las entrevistas a usuarios/as muestra que la generalidad de ellos percibe que los funcionarios/as los escuchan durante la atención, y realizan preguntas de indagación para profundizar en su consulta, lo que se traduce en que, en la mayoría de los casos, sus solicitudes fueron comprendidas correctamente. Esto es corroborado por el cliente incógnito.

Por su parte, los funcionarios comentan que inician preguntando a los usuarios/as sobre el motivo de su llamada y a partir de esta los usuarios comienzan a relatar su consulta.

c) Paso 3: registro de la solicitud en el sistema SIAC OIRS

Los funcionarios/as indican que, de forma simultánea a cuando se hacen las preguntas para conocer el motivo de la llamada, tipifican la atención en el sistema SIAC OIRS.

d) Paso 4: Satisfacción de la necesidad

Para dar respuesta a la solicitud de los usuarios/as, los funcionarios/as indican que acceden a los distintos aplicativos para obtener información según la necesidad detectada. Se hace mención a la aplicación “Nosotros” la cual es definida como una enciclopedia que ofrece posibles respuestas a las consultas.

Un aspecto importante que dificulta la obtención de información es que hay aplicativos a los cuales no todos los funcionario/as tienen acceso. Por ejemplo, para obtener información asociada a depósitos bancarios, deben esperar que un supervisor/a acceda a ella, ya que solo disponen de una cuenta para todos los funcionarios/as, lo que retrasa la atención y la espera de los usuarios/as se hace más larga.

De forma similar, existe dificultad para obtener información contenida en aplicativos que no están actualizados como “Génesis”, dado que no se puede ingresar con normalidad.

En relación con la satisfacción de la necesidad, los usuarios con buenas experiencias comentan que recibieron una respuesta detallada, coherente y pertinente a su pregunta.

Por otra parte, los clientes incógnitos dan cuenta de que las respuestas obtenidas fueron claras acordes a su pregunta, mostrando satisfacción con ellas.

Por último, en cuanto al tiempo de espera para obtener una respuesta, la mayoría de los usuarios/as declara que su atención fue rápida ya que obtuvieron respuesta durante la llamada.

Los funcionarios/as coinciden en que el tiempo de espera para obtener una respuesta es breve, aunque este depende de la complejidad de la consulta, habiendo casos excepcionales donde la consulta puede tomar hasta 20 minutos. El tiempo promedio de duración de la llamada que informan los funcionarios/as es de cinco minutos y treinta segundos.

e) Paso 5: Cierre de la atención y despedida

Para dar término a la llamada, los funcionarios/as indican que confirman que no existan dudas respecto a la información entregada, para volver a explicar en caso de ser necesario. Habiendo confirmado que el usuario/a está satisfecho con la respuesta, incentivan el uso del canal web para acceder a más información y se informa sobre la Encuesta Post Atención que recibirán.

De acuerdo con el análisis de las entrevistas, los funcionarios/as demuestran estar en desacuerdo con la extensión del protocolo de despedida. Consideran que estos tres pasos (confirmar la información, reforzar el uso de la web e informar sobre la encuesta) son excesivos y que se podría limitar solo a dos para no extender la llamada.



Por su parte, los clientes incógnitos, confirman que se realizan estas tres tareas al finalizar la llamada.

#### **5.2.1.1. Resultados Entrevistas a Funcionarios/as**

El **proceso de atención telefónica** es descrito detalladamente de manera similar por todos los funcionarios/as. Así se reconocen las siguientes etapas en la atención (sin considerar el paso por el IVR por parte del usuario/a): toda la atención se rige por un script de base que mandata las respuestas y formas de abordar a los usuarios/as, así, se contesta el llamado, se realizan las preguntas de verificación de identidad, se pregunta el motivo del llamado, se busca la información en el aplicativo y/o herramienta correspondiente, se da respuesta, se realiza la despedida, y con ello se da por concluida la atención.

Todos los funcionarios/as asocian el **protocolo de atención** al script, el cual es considerado muy largo y rígido, lo que alarga la atención.

Se consultó a los funcionarios/as sobre su experiencia sobre los **puntos críticos en la atención usuaria**, ante lo que la gran mayoría afirmó que se relacionan con el tiempo espera y el no poder dar soluciones. En relación con el tiempo de espera, éste refiere al momento de que el usuario/a se conecta con el IVR y debe esperar a ser atendido, lo cual en algunos casos se señala que ha llegado a sobrepasar la media hora. En tanto, tal como se ha develado en el resto de los discursos de estos funcionarios/as, la no resolutivez constituye un aspecto crítico ante el usuario/a, quien tiene requerimientos que van más allá de lo informativo.

La **evaluación de los tiempos de respuesta es muy buena**, sin embargo, tal como se señaló se critican los tiempos de espera en la atención.

#### **5.2.1.2. Resultados Entrevistas a Usuarios/as**

Para describir el **proceso de atención**, los usuarios/as parten aclarando que llamaron al número de SENCE y luego marcaron la opción que les dio el IVR. Este punto fue un obstáculo para algunas personas, que marcaron opciones equivocadas. Luego, al comunicarse con un funcionario/a, hay quienes informan que el funcionario/a se presentó, verificó datos y solicitó conocer el motivo de su consulta. Asimismo, una persona indica que no hubo presentación y que el ejecutivo directamente consultó por el motivo de la llamada, lo que, en conjunto con una mala actitud percibida de parte del ejecutivo/a, le pareció descortés. Cabe destacar que, de forma general, el proceso de atención fue descrito como rápido, y sin dificultades.

La mayoría de los usuarios/as percibió que el funcionario/a tenía un buen **manejo de la conversación**. Esto lo observan desde la perspectiva de que la persona muestra conocimiento de la información, da una respuesta coherente, rápida, con seguridad, y en algunos casos, usando un lenguaje simple y fácil de entender. Por otra parte, se consideró que no había un buen manejo de la conversación cuando el funcionario/a se mostró nervioso, lento, y con poco conocimiento.

La gran mayoría de los usuarios/as considera que el funcionario/a pudo **resolver su requerimiento de una forma satisfactoria**, ya sea porque sus requerimientos obtuvieron una respuesta, o en caso de ser solo una consulta, la información entregada por el funcionario/a fue certera.

Las opiniones respecto a la **existencia de una pauta de atención** son diversas para los usuarios/as. Quienes piensan que, si existe una pauta, lo atribuyen a la presentación inicial por parte del funcionario/a y a la verificación de datos en un orden específico. También observan que la rapidez en la entrega de información y la seguridad del funcionario/a al hacerlo, se debe a la existencia de una pauta. Cabe señalar que, entre quienes plantean que existe una pauta, ésta fue bien evaluada en todos los casos. Los usuarios/as que perciben que no existe una pauta lo asocian a la falta de presentación por parte del funcionario/a y a que la comunicación no se percibe desde la confianza y espontaneidad, sino a una conversación mecanizada, por lo que también es asociado a la falta de una pauta de atención.

La tabla siguiente sintetiza y reafirma los resultados expuestos para el cumplimiento del Protocolo de Atención Telefónico de SENCE, a través de los datos entregados por los clientes incógnitos.

*Tabla 13 Resultados de cliente incógnito para dimensión proceso de atención telefónica*

Ítem	Sí		No	
	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje
El funcionario/a lo saludó al momento de dar inicio a la atención	29/30	96,7%	1/30	3,3%
El funcionario/a se presentó por su nombre	29/30	96,7%	1/30	3,3%
El funcionario/a le preguntó a usted su nombre	30/30	100,0%	0	0,0%
El saludo del funcionario, ¿fue amable?	29/30	96,7%	1/30	3,3%
¿El funcionario/a le brindó sugerencias, recomendaciones o información adicional a su consulta?	24/30	80,0%	6/30	20,0%
¿El funcionario se despidió?	30/30	100,0%	0	0,0%
La despedida del funcionario ¿fue amable?	29/30	96,7%	1/30	3,3%
¿Fue derivado a algún otro canal de atención?	15/30	50,0%	15/30	50,0%

### 5.2.2. Dimensión Calidad del Servicio del Canal Telefónico de SENCE

Para indagar en la calidad del servicio experienciado y percibido por los usuarios/as telefónicos de SENCE, así como la autopercepción del servicio brindado por los funcionario/as se indagó en las siguientes variables/ subdimensiones de análisis:

- a) Evaluación del Canal
- b) Aspectos de Trabajo del Funcionario/a
- c) Resolución de Requerimientos

#### 5.2.2.1. Subdimensión: Evaluación del Canal Telefónico

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

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

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

Desde la perspectiva del Modelo de Satisfacción del Ministerio de Hacienda, para el componente Modelo de Experiencia, existe una brecha entre los atributos y la percepción de la atención brindada, que si bien es bien valorada, al ser analizada en detalle, puede ser mejorada con respecto a la resolutivez (no existe solución para requerimientos complejos, sino que el canal solo brinda información), simplicidad (el IVR constituye un obstaculizador al momento de querer realizar una consulta a un ser humano) y agrado (lo cual se cumple en la gran mayoría de los casos, a pesar de que los usuarios/as perciben que el ejecutivo/a realiza la atención con la máxima rapidez posible, debido al TMO asociado a cada atención).

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

Para comprender el detalle de la composición de lo qué se entiende y cómo se vivencia la calidad, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas tanto a usuarios/as como funcionarios/as de este canal.

Se consultó a los funcionarios/as telefónicos, sobre su percepción respecto de la **calidad del servicio** brindada a los usuarios/as, ante lo cual todos/as afirman que se entrega un servicio de muy buena calidad, con funcionarios/as preparados e información clara para que el usuario/a pueda resolver sus consultas. Vale mencionar que los entrevistados hacen hincapié constantemente de que el objetivo del Call Center es netamente informativo, no está orientado para resolver ningún tipo de requerimiento y se encuentra direccionado por SENCE.

*“La calidad del servicio. La calidad del servicio es óptima respecto a al tipo de requerimientos que lo hacen como el tipo de consulta y también lo que nosotros podríamos abarcar como servicio. ¿No? Ahora el área telefónica es un canal informativo solamente. Entonces lo que respecta a eso, si uno tiene una atención, una calidad óptima” (Funcionario telefónico).*

*“Yo encuentro que es bueno porque nosotros somos un canal informativo no resolutivo. Ya en alguna instancia alcanzamos el resolutivo, aunque no debiese ser porque todo lo que es resolutivo ya va para buzón que otra área y el ciudadano, o sea, en atención presencial, puede ser porque ahí también lo hace. Si nosotros no tenemos esa función, pero la atención sí es buena, porque hay casos en que sí llegamos a la mayoría de las veces somos resolutivo” (Funcionaria telefónica).*

Asimismo, afirman que su buena atención se encuentra sustentada por las supervisiones constantes y retroalimentación recibida desde los supervisores/as.

Las evaluaciones de **la calidad del servicio** realizada por usuarios/as del call center son diversas. Quienes la consideran buena, mencionan que el tiempo de espera es corto, la información que brindan es clara y responden a sus dudas, han tenido resultados positivos, la comunicación es fluida y los funcionarios/as son amables, incluso comentan que cuando algo ha quedado pendiente las han contactado para entregarles la información.

*“Bueno, la atención fue buena. La ejecutiva que me atendió bien amable, sólo me pidió que la esperara un poquito mientras ella corroboraba mis datos y la respuesta, bueno, igual entendible, como ella me explicó. Y bueno, quedé conforme con lo que ella me explicó” (Usuaría telefónica, Macrozona Sur).*

*“Muy buena atención. Siempre me responden. Me dan una respuesta. Y otras veces me han podido contactar a través de la llamada telefónica y después nos comunicamos a través de correo” (Usuario telefónico, Macrozona Sur).*

Quienes realizaron evaluaciones negativas del servicio, se justifican en largos tiempo de espera para una respuesta, entrega de información incompleta, no poder comunicarse y en recibir una mala atención por parte de los funcionarios/as. En especial cuando son poco amables, y están apresurados por terminar la llamada.

*“Noté que algo que es como bastante común que he visto yo en el call center chilenos, que es que pareciera ser que hay poca poco entrenamiento en lo que es el servicio al cliente en las personas que atienden porque son muy secas para atender la respuesta que dan son poco amable” (Usuario telefónico, Macrozona Centro).*

Por su parte, los asistentes de los focus group, indican una mayor insatisfacción con el canal de atención telefónico, respecto de los otros canales de atención de SENCE. Uno de los aspectos que más se releva por parte de los/as participantes, son los tiempos de espera extendidos para lograr entablar una conversación directa con el funcionaria/o.

*“Usted llama a SENCE. Se está comunicando. Está usted en el cupo número mil y tanto. Oh, sí, sí. Espere. No nos cuelgue. Su opinión es importante. Cinco minutos. Está en el mil y tanto. No avanzó ni siquiera uno. A veces he estado dos horas esperando” (Grupo Focal, Macrozona Centro).*

*“Incluso un medio día que yo estoy llamando sonar toda la mañana, que llamé sonó como si estuviera descolgado el teléfono” (Grupo Focal, Macrozona Sur)*

Así como también, las/los usuarias/os del servicio describen métodos demasiado rígidos para llevar a cabo la conversación y en consecuencia, la solución satisfactoria del requerimiento. En este sentido, las/los usuarias/os del canal telefónico refieren la necesidad de capacitar mejor a los funcionarios/os, en torno a las formas de guiar el contenido y las conversaciones con los usuarias/os.

*“No sé, yo encuentro que falta un poco más de paciencia y capacitar, así como dijo ella a las personas que entran a trabajar en call center, porque uno se tiene que dar el tiempo de atender a la persona, dar información y darse cuenta de la información que está entregando.” (Grupo Focal, Macrozona Centro).*

*“Telefónicamente, deberían tener la capacidad de tener toda la información y dar la respuesta. Así uno hace un solo trámite, y que deje la respuesta clara, si está pendiente en tal fecha va a salir” (Grupo Focal, Macrozona Sur).*

Al consultar sobre los **facilitadores** que se relacionan con una buena atención, los funcionarios/as entrevistados indican que por sobre todo se requiere de herramientas que faciliten entregar información completa a los usuarios/as del servicio, cuya finalidad última es poder responder a todas sus interrogantes.

*“...la misma plataforma nos ayuda harto que es la página para poder entregarle la información al ciudadano y la ayuda que nosotros tenemos de nuestros supervisores” (Funcionario telefónico).*

*“Quizá podría ser que nos dieran herramientas más resolutivas. Como te decía, somos más informativos que resultados” (Funcionaria telefónica).*

Entre los aspectos que los usuarios/as reconocen como **facilitadores** de una buena atención aparece frecuentemente la rapidez de la atención con un tiempo de espera breve, ya que esto genera una mejor predisposición por parte del usuario/a durante la interacción. También se mencionó la comunicación fluida y el registro y entrega de información de forma clara y ordenada. Por último, se planteó que la amabilidad y las capacitaciones a funcionarios/as sobre atención a usuarios/as también son facilitadores.

*“A mi juicio, tiene que ver con los tiempos de espera. Yo creo que los tiempos cuando son breves, la disposición al momento de iniciar la consulta, también la disposición es distinta, porque cuando tú*

*esperas mucho, obviamente estás como molesto. Entonces cuando llegas al momento de consultar no es tan grato el proceso, pero yo creo que el tiempo espera que sea acotado. La amabilidad de la persona que está dando la respuesta y la calidad, digamos de la respuesta también” (Usuaría telefónica, Macrozona Norte).*

*“...yo creo que más que nada la gente tiene que estar muy bien entrenada, una buena capacitación. Primero que nada, lo primero es una buena selección, es una muy buena selección y esa es una de las cosas que de repente uno nota que las personas extranjeras realmente nos llevan, pero kilómetros ganados en comparación con los chilenos, vienen mucho mejor preparados en lo que es el call center, atienden mucho mejor. No se les entiende mucho, no a algunos, pero de que atienden mejor, atienden mejor, son más amables” (Usuario telefónico, Macrozona Centro).*

Asimismo, los principales **obstaculizadores** de la atención de acuerdo con los funcionarios/as entrevistados, dan cuenta del trato con usuarios/as muy enojados, los que no permitirían poder realizar el servicio como se estipula. Por otra parte, se releva la rigidez y extensión del script de atención, lo cual genera una atención automatizada y robotizada, que no permite rapidez ni fluidez en la atención.

*“Los usuarios en su mayoría, ya que a veces pasa que uno quiere entregar todo, pero no solo no quiere escuchar, o está enojado o no le gusta la respuesta” (Funcionario telefónico).*

*“Lo que sí considero que me perjudica un poco es el trato. Es como muy formal y distante. A diferencia de otras plataformas que, por ejemplo, uno puede tratar más no coloquialmente, pero sí un poco más. No sé, el protocolo es muy largo o por ejemplo, indicarle don y porque el protocolo de nosotros es súper estructurado y decir señor para todo, la gente como que lo encuentra no tan ameno, no tan amigable y muy estructurado en ese punto y no tener las herramientas como para saber por qué al usuario le pasa eso y no podemos indicarle el por qué. También es como entre comillas dificultoso porque no, no, no sabemos, no podemos suponer algo, porque después por cualquier eventualidad no es así y el usuario más encima se enoja más” (Funcionaria telefónica).*

Por su parte, los usuarios/as consideran entre los **obstaculizadores** de una buena atención, se encuentra, con mayor frecuencia no obtener respuesta y dificultad para encontrar las opciones correctas que dirigen a un ejecutivo, esto último se mencionó como un motivo por el que la gente desiste de la atención vía call center. También se mencionó una atención poco amable por parte de funcionarios/as, largos tiempos de espera para comunicarse, ruido ambiente, una forma de hablar poco clara (modulación deficiente, acento difícil de entender) por parte de los funcionarios/as, atenciones muy largas, usuarios/as ofuscados que alargan la llamada a pesar de haber entendido, el uso de palabras técnicas y cuando distintos funcionarios/as entregan información contradictoria, lo que genera confusión en los usuarios/as.

*“Puede ser el mismo usuario de repente puede perjudicar a la larga la atención, porque a lo mejor de repente uno no está claro con lo que realmente quiere. Y hay muchas veces que la gente está ofuscada y le tiene que echar la culpa a alguien. Y la persona del call center es una persona que*

*está entregando información solamente, no puede solucionar el problema de las personas” (Usuario telefónico, Macrozona Centro).*

*“Cuando uno llama esas opciones que de repente no son las que dicen, que le van diciendo ahí que opción, una opción y de repente no, no, no, no, no coinciden, no en la parte donde uno tiene que consultar. Incluso yo ese día cuando llamé me dijeron que la opción cinco creo y no, no era, pero ellos mismos me... como un anexo que tienen ellos mismos me traspasaron la llamada a la parte donde realmente correspondía” (Usuaría telefónica, Macrozona Sur).*

*“Como dije anteriormente, el ruido ambiente, el entendimiento con la persona, ya que a veces no se entienden algunos los que hablan la verdad o la modulación” (Usuario telefónico, Región de Los Ríos).*

#### **5.2.2.2. Subdimensión: Aspectos de Trabajo del Funcionario/a del Canal Telefónico**

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

*“Siento que antes teníamos aplicativos que ya no tenemos acceso. Por ejemplo, antes teníamos la plataforma Génesis que nos ayudaba a ver muchas cosas y muchas materias de esencia que nos llaman harto y que no tenemos acceso, o tener que derivar a correos otros canales de información de SENCE, siendo que nosotros antes podíamos darle también el acceso al banco, antes teníamos acceso a banco para todos los ejecutivos y ahora lo tenemos solamente como un canal, o sea como supervisión, somos limitado, entonces eso igual retrasa la atención” (Funcionario telefónico).*

*“¿Y claro, ser como más receptor? O sea, él me pregunta o me dice el nombre y no volvérselo a consultar o ya teniendo la información, tratar de de que no sea tan largo, porque al final la gente no es que yo llamaba por otra cosa o tengo un tiempo más menor, o en que no puedo dar toda esa explicación para darle algo, algo puntual” (Funcionaria telefónica).*

Con respecto a la recepción de **capacitaciones**, los **entrevistados/as entregaron** comentarios divergentes, ya que algunos relacionan la capacitación con el feed back que se recibe luego de cada supervisión, en tanto otros/as plantean que reciben capacitación frecuente desde SENCE en relación con los Programas vigentes.

*“Nosotros lo estamos recibiendo por parte de SENCE, yo diría mensualmente” (Funcionaria telefónica).*

*“Pero yo sé por lo menos que de las evaluaciones de calidad, cada vez que ellos sacan una nota inferior a lo que se espera, que es el 85%, si no me equivoco, ellos tienen una capacitación si es que*

*necesitan capacitación o por lo menos una retroalimentación en la cual se indica en qué fallaron y qué es lo que tiene mejorar y cómo se tiene que mejorar” (Funcionaria telefónica).*

Todos los funcionarios/as del call center entrevistados/as, concuerdan con una **valoración muy buena del equipo de trabajo**, en donde se destaca la comunicación, el compañerismo y el trabajo grupal, lo cual se denotaría en la ayuda que se prestan entre todos/as.

*“Bien, bien cierto que todos nos apoyamos bien, si un compañero no tiene una duda, se perdió, se desorientó, nosotros estamos libres, lo ayudamos también, porque a veces también es mucha carga para los supervisores con la gente que está en teletrabajo. Entonces si tú sabes la respuesta, lo apoyamos así yo lo calificaría como compañerismo” (Funcionario telefónico).*

*“Equipo de trabajo si es bueno porque es muy buena comunicación, estamos alineado a la comunicación” (Funcionaria telefónica).*

Se solicitó a los funcionarios/as evaluar los **aplicativos** disponibles para la atención usuaria, la gran mayoría concuerda con que les hace falta el aplicativo “Genesis”, que se usaba antiguamente; además de poder acceder al sistema bancario, para corroborar los pagos asociados a los usuarios/as, lo cual actualmente solo puede ser verificado por el supervisor/a.

*“...siento que las herramientas de aplicativos de SENCE están bien, pero nos falte como te decía Genesis, siento que esa era una muy buena herramienta” (Funcionario telefónico).*

*“...estamos como pendientes de que otra persona nos indique el resultado de una postulación o por motivo no se ve reflejado, por ejemplo, las cotizaciones” (Funcionaria telefónica).*

En relación con la **disponibilidad de información para dar respuesta a los requerimientos de los usuarios/as**, los funcionarios/as entrevistados/as afirman que ésta es buena, que existe variedad de información, a la cual se puede acceder mediante diferentes herramientas; no obstante, se vuelve a hacer notar que este canal de atención es solo informativo y no de carácter resolutivo.

*“Buena, porque tenemos la aplicación y la herramienta herramientas como para poder tener información rápida y certera. Sí” (Funcionario telefónico).*

*“Porque nosotros somos un canal informativo...Pero la información que se entrega siempre es la correcta y la más completa posible” (Funcionario telefónico).*

Por otra parte, se observa de acuerdo con el discurso de los funcionarios/as, que las **supervisiones** son muy frecuentes, que se realizan con una evaluación de calidad y retroalimentación respectiva, asimismo, se destaca la medición de los tiempos de atención en las supervisiones (TMO).

*“Lo más importante es que tienes ciertas pautas con respecto a la llamada donde miden cómo uno habló que fue lo que dijo. Las respuestas como se dieron” (Funcionario telefónico).*



*“También contamos con los registros de cada llamada. Siempre. Ya, ya. Entonces la supervisión está súper bien. Lo estamos chequeando lo que es la conexión. Sí, como te decía, si tarda más es porque necesitan ayuda. Vamos a apoyar a los agentes. Aparte del reporte de la grabación de llamadas. Y eso se va chequeando también todos los días y además que se le hace un seguimiento de calidad toda la semana” (Funcionaria telefónica).*

Respecto de las **derivaciones que se realizan de los usuarios/as a otros canales de atención**, por lo general se indica que se da en muy pocas ocasiones; así, solo se deriva a Chile Atiende, se indica dirección y horario de funcionamiento de las sucursales de SENCE o se derivaría a usuarios/as extremadamente molestos.

*“Cuando consultan, por ejemplo, sobre temas no referentes a SENCE, ya sea pensiones, dirección del trabajo, el país y cualquier otro estatal, el ingreso mínimo garantizado, que se ve mucho ahí. Nosotros le decimos que se contacte directamente con Chile Atiende” (Funcionario telefónico).*

Desde la perspectiva de los usuarios/as, se solicitó calificar la **amabilidad del funcionario/a** al momento de la atención. En general los funcionarios/as del canal telefónico son considerados amables. Esto lo relacionan a cuando saludan, corroboran que la información se entienda y muestran interés en ayudar. Por otra parte, aquellas actitudes que se consideraron poco amables son no presentarse, no responder dudas y ser cortante en la comunicación.

*“La funcionaria fue bastante amable y trató siempre digamos de que he de mantenerme como con información o respondiendo mientras ella lograba tener toda la información para entregármela, pero en general fue bastante amable” (Usuaría telefónica, Macrozona Norte).*

*“Súper bien. Me preguntó varias veces si le entendí o si no para poderme volver explicar” (Usuaría telefónica, Región de Antofagasta).*

Asimismo, los usuarios/as consideran que existió una buena **comunicación con los funcionarios/as**, fue fácil hablar con ellos, se preocuparon de que la información se entendiera, tuvieron paciencia para explicar y entendieron sus requerimientos rápidamente. Las personas que declararon tener mala comunicación, fue por sentir que la respuesta fue apresurada.

*“...abordan de buena manera la consulta, digamos. O sea, ellos atienden la consulta y de ahí se toman unos minutos para responder. Pero siempre la respuesta es acorde a lo que uno consulta” (Usuario telefónico, Macrozona Sur).*

*“Fue muy fácil. Él me preguntaba, bueno, en realidad me ayudaba porque de repente uno va... Pregunta algo que tal vez no es correcto de la forma como le estoy preguntando, sino que él me vio realmente como al resolver mis propias dudas. En realidad, con respecto a la pregunta que yo tenía con respecto al IFE laboral” (Usuaría telefónica, Macrozona Norte).*

La mayoría de los usuarios/as perciben que los funcionarios/as se preocuparon de **escuchar sus necesidades**, esto lo demuestran principalmente cerciorándose de indagar por medio de preguntas, y también, de dar respuesta a cada una de las inquietudes de los usuarios/as.

*“Sí, sí, porque se notaba. Digamos que lo que yo le señalaba me lo entendía y la cosa que quizás no lograba interpretar me las volvía a preguntar y como que las buscaba o la consultaba mientras estaba yo en línea” (Usuaría telefónica, Macrozona Norte).*

*“Si me escuchó cordialmente, me escuchó atenta porque me respondió todo lo que yo le pregunté” (Usuaría telefónica, Macrozona Centro).*

Las tablas siguientes sistematizan los resultados obtenidos a partir de los clientes incógnitos realizados en el canal telefónico. Estos hallazgos han sido sistematizados de manera numérica y guardan relación con las dimensiones asociadas al Proceso de Atención y la Calidad del Servicio, donde las preguntas contenidas en las pautas del instrumento eran cerradas, por lo que resulta adecuado observar el resultado numérico, que reafirma los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a usuarios/as y funcionarios/as del Canal Telefónico de SENCE.

Tabla 14 Aspectos del trabajo del funcionario/a según cliente incógnito

Ítem	Muy buena		Buena		Regular		Mala		Muy mala	
	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje
¿Cómo evaluaría la forma en que el funcionario se expresó verbalmente para preguntar sobre su requerimiento?	19/30	63,3%	10/30	33,3%	1/30	3,3%	0	0,0%	0	0,0%
¿Cómo evaluaría el lenguaje utilizado por el funcionario durante la atención?	17/30	56,7%	13/30	43,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
¿Cómo evaluaría la preocupación que tuvo el funcionario/a al momento de indagar y profundizar en su requerimiento?	14/30	46,7%	7/30	23,3%	7/30	23,3%	1/30	3,3%	1/30	3,3%
¿Cómo evaluaría la capacidad del funcionario para escuchar con atención su requerimiento?	17/30	56,7%	8/30	26,7%	2/30	6,7%	3/30	10,0%	0	0,0%
¿Cómo evaluaría la seguridad del funcionario/a con respecto a las respuestas que le dio durante la atención?	18/30	60,0%	11/30	36,7%	0	0,0%	1/30	3,3%	0	0,0%
¿Cómo evaluaría los conocimientos del funcionario/a respecto de su requerimiento?	15/28	53,6%	11/28	39,3%	2/28	7,1%	0	0,0%	0	0,0%
¿Cómo evaluaría la amabilidad con que lo trató el funcionario/a durante toda la atención?	17/30	56,7%	12/30	40,0%	1/30	3,3%	0	0,0%	0	0,0%
¿Cómo evaluaría el respeto con que lo trató el funcionario/a?	22/30	73,3%	8/30	26,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Ítem	Muy buena		Buena		Regular		Mala		Muy mala	
	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje	Proporción	Porcentaje
¿Qué le pareció la cantidad de tiempo utilizado para su atención?	14/30	46,7%	12/30	40,0%	4/30	13,3%	0	0,0%	0	0,0%
¿Qué le pareció la precisión de la respuesta recibida?	17/30	56,7%	9/30	30,0%	4/30	13,3%	0	0,0%	0	0,0%
¿Qué le pareció la utilidad de la respuesta recibida?	17/30	56,7%	8/30	26,7%	4/30	13,3%	1/30	3,3%	0	0,0%
¿Cómo evaluaría la claridad de la respuesta que le dio el funcionario/a?	18/30	60,0%	7/30	23,3%	3/30	10,0%	2/30	6,7%	0	0,0%

### 5.2.2.3. Subdimensión Resolución de Requerimientos del Canal Telefónico

Las respuestas en torno a la **comprensión del requerimiento por parte de los funcionarios/as** son diversas. En algunos casos lo comprendieron sin problemas y, como resultado, los usuarios/as expresan que se le entregó una respuesta acorde a lo que necesitaban.

*“Si fue buena, eh, como le digo, la persona logró comprenderme y yo comprenderla a ella. Así que, nada que decir” (Usuaría telefónica, Macrozona Centro).*

*“Si, si, lo entendió perfecto y lo buscó. Ante una duda que parece que tenía y me pudo dar la información completa” (Usuaría telefónica, Macrozona Norte).*

Para los usuarios/as, la principal razón para optar por contactarse con SENCE a través de su canal telefónico es su rapidez en comparación al acceso a una oficina presencial. Esto se refiere a que asistir a una sucursal requiere una mayor inversión de tiempo, lo que complica especialmente a quienes se encuentran trabajando y cumplen horarios. Cabe señalar, que no hay casos de los usuarios/as que hayan sido derivados a la atención telefónica desde otro canal de atención, y la gran mayoría obtuvo el número del call center desde el sitio web de SENCE.

La **evaluación sobre el tiempo de espera para ser atendido** es buena y en algunos casos regular. En ambos casos la mayoría de los usuarios/as declara haber esperado por algunos minutos, pero lo consideran un tiempo prudente. Cabe señalar, que el sistema de filas, que indica en qué número se encuentra la llamada, es bien evaluado.

Por otra parte, la **evaluación del tiempo de espera para obtener una respuesta** es diferente según el requerimiento de las personas. Quienes solo buscaban información, mencionan que el tiempo fue breve y la mayor demora fue el ingreso y la búsqueda de sus datos.

Las **evaluaciones que los usuarios/as hacen a la resolución de su requerimiento** son diversas. Existen usuarios/as, que solo requerían información, por lo que evalúan de buena manera el servicio por su rapidez y la entrega de información suficiente para resolver sus dudas.

Por otra parte, existe otro grupo de usuarios/as evalúan negativamente la resolución de su requerimiento ya que no obtuvieron los resultados esperados, y no tienen claridad sobre la causa de esto.

La mayoría de las personas declara que no fueron **derivadas desde el call center** a otros servicios ni a otro canal de atención, y sus dudas fueron resueltas en la llamada.

Las **evaluaciones a las respuestas de los funcionarios/as** fue generalmente buena. En estos casos, los usuarios/as destacan haber obtenido respuestas rápidas y precisas, por lo que quedaron satisfechos. En el caso contrario, cuando las evaluaciones son negativas, se remarca que la respuesta no respondió a la pregunta, la atención fue apresurada, la información se sintió incompleta y hubo un trato poco amable.

La mayoría de las personas logró comunicarse en el primer **intento de llamada**. A quien le tomó más tiempo comunicarse lo intentó siete veces, su principal problema fue marcar el anexo correcto para comunicarse con un funcionario/a.

Por último, respecto a si los **requerimientos pudieron haber sido resueltos de otra manera**, la gran mayoría de usuarios/as afirma que no existía una vía mejor o que no fue necesaria ya que sus requerimientos eran simples. Se mencionó que esta vía es más eficiente que la presencial en términos de tiempo.

Por su parte, los participantes de los focus group, afirman que las **capacidades resolutivas** de las/los funcionarias/os de los canales telefónicos no son satisfactorias, ya que reconocen informaciones e instrucciones contradictorias dependiendo del funcionario/a que les atiende.

*“Porque cuando tú llamas un asesor te dice una cosa. Si tú vuelves a llamarla en dos semanas y el otro te dice otra cosa, o sea, no hay congruencia en la información. Entonces ese asesor no tiene ni idea de lo que de lo que este le dijo al otro.” (Grupo Focal, Macrozona Centro).*

*“Un 5, el último fue penca, me derivó al buzón ciudadano, fue la que me dio la respuesta final y que me dijo ya tienes que mandar esto para llenarlo” (Grupo Focal 6, Macrozona Sur).*

Asimismo, los usuarios/os del servicio describen que la principal forma de buscar soluciones efectivas a los requerimientos de mayor complejidad se acota a la **derivación** de sus consultas a otros canales de atención destinados a estos propósitos.

### 5.2.3. Dimensión Mejoras del Servicio del Canal Telefónico de SENCE

Por último, se abordaron preguntas relacionadas con las posibles mejoras del servicio, tanto desde el call center como desde la atención de los funcionarios/as.

En relación con las mejoras que podrían realizarse desde el servicio del call center, los funcionarios/as indican que podrían ser un ente resolutivo, ya que solo con información no basta para atender los requerimientos de los usuarios/as, asimismo, requieren de acceso al aplicativo que permite visualizar los pagos en el banco, el aplicativo Génesis y la revisión del script del protocolo (por todas las razones que ya se han explicitado).

Asimismo, se aprecia de que debiesen existir más instancias de capacitación, así como se reitera el acortamiento del script y el mejoramiento de las condiciones laborales.

Por su parte, los usuarios/as consideran entre las propuestas de mejora para la atención de los funcionarios/as la capacitación en términos de contenido, flexibilizar el protocolo de verificación de datos, dar una atención más personalizada al contestar la llamada, explicar de forma más clara y mejorar la amabilidad y paciencia del funcionario/a. Cabe señalar que algunos usuarios/as no tenían sugerencias para mejorar la atención porque su experiencia fue suficientemente buena.

Respecto a las **propuestas de mejoras del call center**, se mencionó que existan funcionarios/as destinados a atender a personas en situación de discapacidad para reducir su tiempo de espera. Con este mismo fin, se propuso aumentar la cantidad de funcionarios/as que atienden.

También se propuso mejorar la selección de personas y capacitar constantemente en la atención usuaria, mejorar la entrega de información, extender el horario de atención, simplificar las opciones del IVR para facilitar la ruta a seguir para comunicarse con un ejecutivo y agregar una encuesta al final de la llamada para evaluar la atención.

Una comentario que se repitió respecto a la **mejora de la información o respuesta entregada** es que todos los funcionarios/as, de los distintos canales de SENCE, conozcan y entreguen la misma información, de forma que no haya discrepancia entre las indicación y no genere confusión en los usuarios/as. También se sugirió mejorar la calidad y cantidad de la información entregada por los funcionarios/as. Cabe señalar que algunas personas respondieron que no mejorarían nada respecto a las respuestas y a la información que se entrega en el call center.

Finalmente, en relación a la **satisfacción con la atención brindada** la mayoría de los usuarios/ as declaró sentirse satisfecho o muy satisfecho. Esto se justifica dado que sus consultas fueron resueltas, recibieron la información esperada y fueron atendidos de buena manera por parte de los funcionarios/as. Cabe señalar, que se destaca cuando los funcionarios/as se comunican nuevamente con las personas para terminar de resolver los casos, por ende, los usuarios/as no tienen que volver a llamar y consultar nuevamente.

Por último, una respuesta equivocada, información incompleta, una atención poco amable y no obtener respuesta, son razones por las que algunos usuarios/as declaran no sentirse satisfechos.

### 5.3. Canal de Atención Web de SENCE

En este apartado se presenta el análisis de resultados en relación con el Canal de Atención Web de SENCE, servicio que presta atención usuaria mediante el Buzón Ciudadano.

Las dimensiones de análisis se organizan de la siguiente manera:

- a) Proceso de Atención
- b) Calidad del Servicio
- c) Accesibilidad al Canal de Atención Web
- d) Usabilidad del Canal de Atención Web
- e) Recomendaciones de Mejora

#### 5.3.1. Dimensión Procesos Vinculados a la Entrega de Servicios del Canal Web de SENCE

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

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

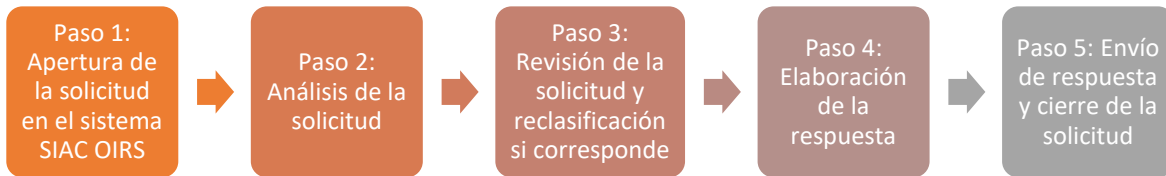
El ingreso de una solicitud por este canal se realiza a través del Buzón Ciudadano, el cual se encuentra disponible en el sitio web institucional. Éste consta de un formulario que permite ingresar preguntas, felicitaciones, reclamos o sugerencias asociados a los servicios que entrega SENCE.

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

Los 5 pasos del Protocolo de Atención del canal web se detallan en el diagrama siguiente.



Ilustración 5 Protocolo de atención Buzón Ciudadano



Fuente: Manual de Procedimiento Protocolo de Atención Ciudadana Presencial

Las consideraciones y alcances de cada uno de estos pasos se enumeran a continuación:

a) Paso 1: Apertura de la solicitud en el sistema SIAC OIRS

El funcionario/a recibe diariamente solicitudes ingresadas por el Buzón Ciudadano. Luego, debe acceder a cada una de ellas siguiendo el orden de ingreso al sistema. Al hacer esto puede ver los datos personales del usuario/a y la descripción de su solicitud.

b) Paso 2: Análisis de la solicitud

El funcionario/a debe leer comprensivamente la solicitud para determinar la necesidad del usuario/a. Si la consulta se realizó en nombre de un tercero, el funcionario/a debe revisar si se adjuntó un poder firmado (por el tercero) antes de seguir con el procedimiento.

c) Paso 3: Revisión de la solicitud y reclasificación, si corresponde

El funcionario/a debe revisar que la solicitud esté correctamente tipificada en los campos:

- Tipo de solicitud.
- Programa, beneficio o instrumento.
- Material.

El funcionario/a debe corregir la tipificación si detecta algún error.

d) Paso 4: Elaboración de la respuesta

A continuación, el funcionario/a debe recabar antecedentes e ingresar a los aplicativos correspondientes a cada programa de SENCE para elaborar una respuesta que satisfaga al usuario/a. Una vez que cuente con el conocimiento necesario para desarrollar la respuesta, debe formularla en base a los modelos de respuestas predeterminadas por SENCE.

Si el funcionario/a no cuenta con el conocimiento para elaborar una respuesta, debe realizar un escalamiento de la solicitud. Por otra parte, si la solicitud no se relaciona al quehacer de SENCE, se debe orientar al usuario respecto de la institución correspondiente.

e) Paso 5: Envío de la respuesta y cierre de la solicitud

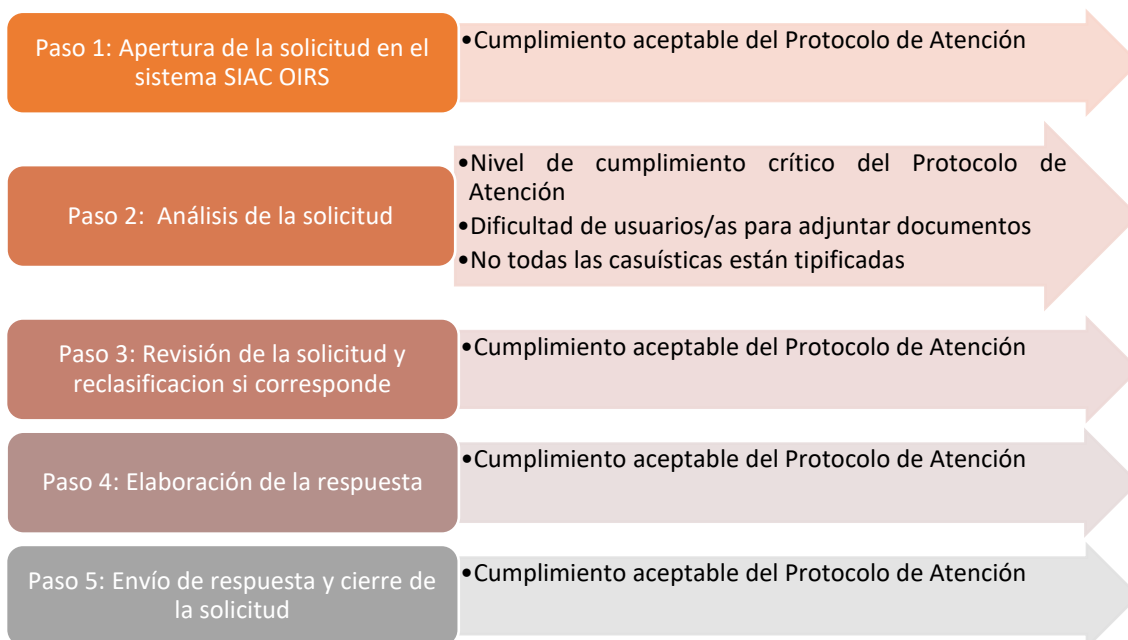
Luego de ingresar la respuesta, el funcionario/a debe cerrar el caso en el Sistema SIAC OIRS.

A continuación, se sintetizan los principales hallazgos asociados al cumplimiento de los Procesos Vinculados a la Entrega de Servicios para el Canal WEB de SENCE, los cuales luego son referenciados para cada una de las etapas del Protocolo de Atención y descripción de los resultados del análisis de las entrevistas.

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

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

*Ilustración 6 Nivel de cumplimiento del protocolo de atención*



Fuente: Elaboración propia

a) Paso 1: Apertura de la solicitud en el sistema SIAC OIRS

Los funcionarios/as de este canal de atención informan que, tal como indica el Manual, diariamente se les asigna una cantidad de solicitudes ingresadas en el Buzón Ciudadano, a las cuales acceden a través del sistema SIAC OIRS.

b) Paso 2: Análisis de la solicitud

Posteriormente, los funcionarios/as indican que leen la solicitud, revisan los datos personales del usuario/a en el sistema SIAC OIRS y cada uno de los documentos adjuntos en la solicitud. Comentan en algunos casos detectan dificultad en los usuarios para expresar su solicitud de forma escrita, lo que dificulta su comprensión. También, mencionan que, si detectan que falta algún antecedente, envían una respuesta tipo solicitando la documentación faltante.

Respecto a esto, los usuarios perciben una dificultad en el ingreso de la documentación solicitada, ya que cada documento adjunto en el Buzón Ciudadano debe ser clasificado según categorías que el sistema provee, sin embargo, los documento que el usuario/a desea adjuntar no siempre se ajustan a las categorías que ofrece el sistema.

Otra dificultad detectada respecto a la adjunción de documentos es que el formulario de ingreso de la solicitud permite una cantidad limitada de documentos por causal, por lo que los usuarios no siempre pueden incluir todos los antecedentes asociados a su solicitud en un mismo requerimiento.

c) Paso 3: Revisión de la solicitud y reclasificación, si corresponde

Los funcionarios/as no mencionan cuál es el procedimiento en caso de recibir una solicitud mal tipificada. El protocolo explicita que, si esto ocurre, ésta debe ser tipificada nuevamente por el funcionario/a, procurando corregir el tipo de solicitud, programa, beneficio o instrumento y materia.

d) Paso 4: Elaboración de la respuesta

Los funcionarios/as en las entrevistas aseguran que analizan los antecedentes ingresados por los usuarios/as y la información que provee cada aplicativo en relación con las solicitudes, tal como se indica en el protocolo.

Posteriormente, buscan la respuesta tipo de SENCE que mejor se ajusta a la respuesta que desean entregar, e incorporan la información asociada al caso particular del usuario/a. Los funcionarios/as mencionan que las modificaciones que pueden hacer a estas respuestas tipo son limitadas, porque deben ceñirse al protocolo de atención establecido, por lo mismo, las respuestas suelen ser similares entre sí.

En este paso, los usuarios/as entrevistados hacen ver que el uso de respuestas tipo de SENCE es notorio, y las perciben como mecanizadas. A pesar de esto, en general valoran de manera positiva la respuesta, ya que están bien explicadas y responden a la pregunta en la mayoría de los casos.

Respecto al tiempo de respuesta, suele ser bien evaluado por los usuarios/as, quienes declaran recibirla antes de que se cumpla el plazo de 10 días hábiles establecido por SENCE. En general, los usuarios recibieron respuesta entre 1 a 5 días desde que ingresaron el requerimiento.

e) Paso 5: Envío de la respuesta y cierre de la solicitud

Finalmente, los funcionarios/as envían la respuesta al usuario como se indica en el protocolo de atención.

### 5.3.2. Resultados Entrevistas a Funcionarios/as

Todos los funcionarios/as entrevistados describen de manera similar el **proceso de atención**, desde la recepción del requerimiento de manera escrita por medio del formulario disponible en el Buzón Ciudadano, se verifican los datos y la documentación que la persona pudo ingresar, se revisa el historial de solicitudes que ha realizado el usuario/a, luego se procede a responder de acuerdo con la información que se solicita. Asimismo, se menciona que en caso de que la documentación no sea suficiente, se pueden comunicar con los usuarios/as para solicitar la información faltante a través de una respuesta tipo.

Se destaca **la rapidez con que se llevan a cabo los procesos** en este canal de atención cuando se trata de consultas por información, considerando que el plazo de respuesta es de hasta 10 días hábiles.

*“Tenemos un equipo amplio de ejecutivos, entonces, por lo general siempre se está respondiendo casi de forma inmediata, excepto casos puntuales” (Funcionaria web).*

*“Excelente, excelente. Porque a consideración de hace un año atrás, los tiempos de respuesta están muy no sé, yo creo que están entre uno a máximo cinco días” (Funcionario web).*

Con relación a **los puntos críticos en la atención usuaria**, los funcionarios/as concuerdan que corresponde a que la respuesta brindada sea asertiva, es decir que responda a lo que el usuario/a realmente necesita, ya que en muchas ocasiones la persona que realiza su requerimiento, no tiene las habilidades necesarias para explicar mediante un relato su inquietud; encontrándose ahí otra variable clave, la capacidad que tiene la persona que hace su requerimiento para explicar claramente lo que necesita. Asimismo, es relevante considerar que todo usuario/a del Buzón Ciudadano debe tener el conocimiento necesario para adjuntar los documentos que se solicitan de acuerdo al requerimiento, lo que resulta clave para un proceso exitoso. Por último, cuando el requerimiento necesita ser derivado, el cumplimiento de plazos de respuesta aumenta, lo cual genera de manera inmediata una disminución de la experiencia del usuario/a en este canal de atención.

*“...uno de los puntos críticos es que el usuario no se sepa expresar bien en cuanto a lo que está solicitando en el buzón ciudadano. El otro punto es que nosotros no podamos resolver su solicitud. En ese momento ya queda derivado y ahí sí hay un tema de esperar, lo cual puede ser una molestia para el usuario” (Funcionario web).*

*“...barreras que tienen que ver con términos educativos de tecnología, porque sí tenemos usuarios como de diversos rangos etarios” (Funcionaria web).*

Asimismo, los funcionarios/as indican que el **formulario para ingresar un requerimiento por medio del Buzón Ciudadano es descrito como simple, con pocas características**. Posee una sección para ingresar datos personales y otra para seleccionar el tipo de consulta que se realizará. También cuenta con una ventana para describir la consulta y la posibilidad para adjuntar documentos.

Un problema de este formulario es la sección para adjuntar documentos. Da categorías para identificar qué tipo de documento se adjuntará, sin embargo, las opciones son reducidas y no siempre coinciden con los antecedentes de los usuarios/as, además, da espacio para adjuntar solamente tres archivos. Por último, se mencionó que al formulario le falta una sección para verificar la identidad del usuario/a.

### 5.3.3. Resultados Entrevistas a Usuarios/as

De forma general existe una **buena evaluación sobre la disponibilidad de información en el Buzón Ciudadano**. Quienes lo utilizaron con este fin consideran que les permitió aclarar sus dudas. Por otra parte, algunas personas mencionaron que le falta información y que la entrega de ésta puede ser lenta, por lo que en estos casos la disponibilidad de la información tuvo una evaluación negativa.

Las **evaluaciones al tiempo de respuesta por medio del Buzón Ciudadano** son buenas y excelentes en casi todas las entrevistas. Los usuarios/as declaran que recibieron una respuesta antes del plazo estipulado, y en algunos casos, la respuesta fue inmediata.

Por otra parte, no hay un consenso entre todos los usuarios/as entrevistados sobre la existencia de un **protocolo de atención**. Entre quienes afirman que sí existe, lo observan en que la atención es estructurada y existen estándares, respuestas tipo. Asimismo, se menciona que un protocolo debiese facilitar la atención, es decir, la respuesta que entrega el funcionario/a a los diversos requerimientos.

*“Debe ser un protocolo súper sencillo. La persona ingresa los datos, el requerimiento que necesita, le llega a uno de los encargados de responder esas preguntas. No sé qué cargo sería y después esa persona responde vía correo electrónico” (Usuario web, Macrozona Sur).*

*“Sí, me imagino que está eso escrito en alguna parte, en un protocolo y que tienen que ajustarse tanto en la respuesta como en los días que tienen que responder” (Usuaría web, Macrozona Sur).*

Por último, algunas personas creen que no existe protocolo, lo que se explica en percibir una falta de estructura al ingresar el requerimiento y en que no se obtenga respuesta en los plazos estipulados.

En relación con el **proceso de ingreso del requerimiento**, la mayoría de los usuarios/as accedió al Buzón Ciudadano desde la página web de SENCE. Una vez en el Buzón, ingresaron con su clave única y siguieron los pasos indicados. Llenaron el formulario, incluyendo antecedentes, descripción y cargaron la documentación. Después de ingresar el requerimiento recibieron un correo que confirmaba el registro y daba información extra. Desde un punto de vista evaluativo, este proceso es fácil y rápido para quienes poseen competencias digitales mínimas.

*“Si es rápido no pide tanta información, solamente subir con pruebas exactas que sea en este caso en el mío fue subir el archivo donde estuvieran pagadas las cotizaciones, que fueran las remuneraciones” (Usuario web; Macrozona Sur).*

*“Insisto, si uno sabe cómo hacerlo o qué es lo que está buscando. Sí, es simple” (Usuaría web, Macrozona Sur).*

Los usuarios/as indican en su gran mayoría que el **requerimiento ingresado tuvo una resolución**. Se mencionó que esta fue rápida, principalmente en aquellos casos donde la consulta consistía en reunir información. En otros casos no se logró una solución, o al menos no la deseada, principalmente porque no se obtuvo información oportuna y clara.

#### **5.3.4. Dimensión Calidad del Servicio del Canal Web de SENCE**

Para indagar en la calidad del servicio experienciado y percibido por los usuarios/as web de SENCE, así como la autopercepción del servicio brindado por los funcionario/as se indagó en las siguientes variables/ subdimensiones de análisis:

- a) Evaluación del Canal
- b) Aspectos de Trabajo del Funcionario/a

##### **5.3.4.1. Subdimensión: Evaluación del Canal del Web**

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

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

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

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

Asimismo, en concordancia con el Modelo de Valor, el propósito para los usuarios/as de este canal suele ser bastante claro y la habilitación de éstos también, situación que favorece el aumento de la satisfacción con la atención recibida.

Como primera subdimensión se consideró la evaluación del canal de atención Buzón Ciudadano, desde la perspectiva de los funcionarios/as que prestan este servicio. Así, la gran mayoría de entrevistados/as afirman que se entrega un **servicio de muy buena calidad**, tanto desde la perspectiva de la atención como desde la calidad y claridad de las respuestas.

Es relevante destacar, que para este canal es el usuario/a, mediante el llenado de un formulario quién debe expresar con claridad su requerimiento para que sea resuelto por los funcionarios/as del Buzón Ciudadano.

Asimismo, como las respuestas se entregan de manera escrita, los funcionarios/as plantean la importancia del lenguaje que se utiliza y relevan los buenos plazos de respuesta frente a las demandas ciudadanas.

*“...ha habido una migración en cuanto a la gestión del canal y eso también ha permitido acercar un poco estos trámites que se hacían de forma presencial a lo virtual, por lo tanto, es un canal que se ha potenciado en los últimos tiempos a raíz de la pandemia. Por lo tanto, creo que la que el canal ha tenido un buen comportamiento y un buen desempeño” (Funcionario buzón ciudadano).*

*“Encuentro que es una buena herramienta para poder entregar información que necesitan los usuarios. Por supuesto, se enfoca uno en hacerlo lo más ...dentro de la formalidad, de manera que llegue de manera amistosa y cordial, de manera sencilla y simple, pero a la vez técnica, para que entiendan bien el mecanismo de por qué funciona, cómo funciona” (Funcionario buzón ciudadano).*

La mayoría de los usuarios/as hace una **buena evaluación de la calidad del servicio recibido** por medio del Buzón Ciudadano. Esto se debe a su rapidez tanto para encontrar información como para obtener respuestas, así como a la facilidad para hacer un requerimiento a través de este medio.

*“Yo bueno, evalúo la calidad buena porque fue rápida la respuesta y uno sale de las dudas rápidamente. Quedé súper clara con el tema” (Usuaría web, Macrozona Sur).*

*“No tengo nada que decir. ¿Dentro de los cinco días, las dos veces que hice el reclamo, tuve respuesta dentro de los cinco días y por eso no? Ni un mal servicio” (Usuario web, Macrozona Centro).*

Entre quienes hacen una evaluación negativa del servicio, el principal motivo es la **dificultad de adjuntar documentos** al hacer un requerimiento, en especial a las categorías que el sistema provee. También se mencionó que el sitio web no contiene toda la información requerida, no tiene acceso a todos los certificados, hay tardanza en la entrega de una respuesta por medio del Buzón Ciudadano y, por último, en algunos casos las respuestas no resuelven las dudas de los usuarios/as.

*“Si tuviera que ponerle una nota como de una siete, le pondría como un cuatro cinco o un cinco. Porque si bien las preguntas son claras, hay un ítem en donde uno puede identificar qué tipo de subsidio es al que está haciendo referencia. Y ahí hay una forma de adjuntar antecedentes. Pero digamos que no tienen relación con los antecedentes que uno necesita adjuntar, sino que de otro tema” (Usuaría web, Macrozona Centro).*

Por su parte, los participantes de los focus group por lo general, realizan evaluaciones positivas respecto de este canal, ya que la interfaz y accesibilidad de la plataforma favorece una consulta expedita y precisa.

*“Excelente. Excelente. Porque te dan la respuesta, igual te confirman cuando tu ingresas en la solicitud” (Grupo focal, Macrozona Norte).*

*“Yo encuentro que el buzón funciona. Me entregó una respuesta ahora. Probablemente la forma de uso podría ser un poco menos complicada” (Grupo Focal, Macrozona Sur).*

Sin embargo, existe también una cantidad significativa que usuarias/os del servicio que evalúan este canal de forma negativa, principalmente citando las **dificultades que se experimentan a la hora de buscar los enlaces de respuesta** por medio de la plataforma web.

*“El buzón ciudadano es bueno para entregar la información, pero para recibirla o para buscar la información recibida no” (Grupo Focal, Macrozona Centro).*

*“Pésimo, por ejemplo, cuando se van a hacer los reclamos. No hay una opción. Por ejemplo, debería, en el caso de todos los casos que se necesitan seguimiento, debería haber una opción que diga reclamo por caso anterior o algo así, si me entiende, o reclamo seguimiento IFE laboral, por ejemplo, pero no hay opción, entonces uno le toca ahí como adivinaran en dónde me meto para yo poder hacer un reclamo vía web” (Grupo Focal, Macrozona Centro).*

Respecto de los facilitadores observados por los funcionarios/as de la atención del Buzón Ciudadano destacan la rapidez y la facilidad de acceso.

*“Si, es fácil, sí. Uno puede googlear y, por ejemplo, en el primer link seguramente te va a parecer lo que tú estás buscando y tienes toda la información” (Funcionaria web).*

En tanto los principales obstaculizadores para los funcionarios/as lo constituyen principalmente: la alfabetización digital, tener la capacidad y conocimientos necesarios para adjuntar documentos. También se mencionó el diseño del formulario, en especial la sección para adjuntar documentación puede ser un obstaculizador para que el usuario/a pueda realizar el procedimiento de forma correcta, ya que muchas veces las tipificaciones que están en el formulario, no se corresponden con



los requerimientos de los usuarios/as, por lo tanto, deben ingresar los documentos de manera errónea, lo que genera una respuesta tipo y negativa.

*“Lo que podría dificultar un poco es el tema del ingreso de documentos. Muchos usuarios tienen mucha dificultad cuando tienen que velar por algún pago o algún rechazo de algún subsidio. En la parte de documentos no es muy claro el documento que tienen que subir” (Funcionario web).*

*“...barreras que tienen que ver con términos educativos de tecnología, porque sí tenemos usuarios como de diversos rangos etarios” (Funcionario web).*

Desde la perspectiva del usuario/a, un obstaculizador señalado es el diseño del Buzón, en especial en cuanto a la sección para adjuntar documentos, ya que da **opciones limitadas que no siempre coinciden con los archivos que los usuarios/as quieren cargar**. También se mencionó la falta de un asistente que oriente la navegación, es decir, un tipo de asistente virtual que indica paso a paso cómo realizar el requerimiento. Además, un obstáculo que algunos usuarios/as suponen, es la navegación para las personas con menor conocimiento sobre el uso de la web. En este sentido, se señaló que este canal puede presentar inconvenientes especialmente para las personas mayores.

*“...en un caso tuvimos, teníamos que adjuntar certificado de cotización de la AFP, certificado de cotizaciones de la Isapre y otro archivo que no los tenían contemplado, Así que teníamos que tomar cualquier otra alternativa y adjuntar el archivo que necesitábamos porque no estaba dentro” (Usuario web, Macrozona Sur).*

*“...hay algunas páginas que traen como, como, como un asistente que te va ayudando, te va guiando. Quizás algo así podría incorporarse porque no había, uno sólo tenía que ir mirando y viendo dónde podía hacer” (Usuaría web, Macrozona Centro).*

Por otra parte, el hecho de no estar en contacto con un funcionario/a aparece como un obstáculo en sí, ya que no hay alguien con quien establecer una comunicación y quien resuelva las dudas que surgen durante la atención.

*“Es que, para mí en realidad, leyendo la información llego más rápido. Es así. Yo me informo, tengo que saber llegar más rápido. En este caso hay personas que no pueden llegar porque son adultos mayores o de repente no se maneja muy bien en internet. Entonces esa es la dificultad para algunos” (Usuaría web, Región de la Araucanía).*

*“Puede ser a lo mejor tal vez que no tiene que tu no conversas directamente con alguien” (Usuaría web, Región de Antofagasta).*

Las **experiencias de búsqueda en el Buzón Ciudadano** son diversas para los usuarios/as. Quienes declaran que tuvieron una buena experiencia, llegaron al sitio y pudieron seguir las instrucciones sin problemas. No obstante, reconocen que este proceso puede ser más difícil para alguien con menor conocimiento sobre el uso de la internet. Por otra parte, quienes declararon que el proceso se les hizo difícil, se sintieron confundidas con el sitio web y tuvieron que recurrir a estrategias como pedir instrucciones a sus conocidos.

*“A ver, yo me metí a la página principal de SENCE y como que ahí me salía que podía optar por el buzón ciudadano, cualquier duda o consulta que tuviera. Y ahí entré” (Usuaría web, Región de Los Ríos).*

*“Si, fue bastante engorroso porque me acuerdo cuando recién entré como que no sabía muy bien dónde ir. Me arrojó solamente como a un link de no sé si era el buzón ciudadano o antes de eso. ¿Entonces, qué pasó? Que yo no sabía después a qué parte ir y tuve que estar preguntando por WhatsApp” (Usuaría web, Región del Biobío).*

La practicidad y la rapidez fue la principal razón para la **elección de este canal de atención**. Además, algunas personas conocían casos de otros usuarios/as que pudieron resolver su situación por este medio, por lo que tenían antecedentes de que funcionaba.

Otros usuarios/as acceden a este canal luego de comunicarse, o tratar de hacerlo, con el call center de SENCE. En algunos casos por la falta de una respuesta por medio de la llamada, otros en los que no obtuvieron la respuesta esperada.

*“Porque no encontré otra forma de que me dieran respuesta. Buscaba en la página y no encontraba otra respuesta y marqué el número que ahí mismo, un número fijo, algo así. Y no, no lo recibí como... respuesta de ahí” (Usuaría web, Región Metropolitana).*

*“Por tiempo no puedo acercarme y darme una mañana para ir y preguntar y todo eso. Y por internet es mucho más rápido que aprovechar” (Usuaría web, Región de Valparaíso).*

#### **5.3.4.2. Subdimensión: Aspectos de Trabajo del Funcionario/a del Canal Web**

Al consultar a los funcionarios/as sobre los **aspectos a mejorar del trabajo**, se observa que no existen respuestas asociadas a este tema, por el contrario, se valora de muy buena manera la modalidad híbrida de trabajo que poseen en la actualidad.

Con relación a las **capacitaciones**, los entrevistados afirman que son muy frecuentes, llegando a recibir una semanalmente y que guardan relación con los Programas vigentes de SENCE.

*“Capacitaciones se reciben cada una semana. Si, cada una semana aproximadamente hacen capacitación” (Funcionario web).*

*“...de reforzamiento de todos los temas nuevos. Las falencias que pueda haber durante la semana se van haciendo cada semana una capacitación” (Funcionario web).*

Tal como se esbozó en un primer párrafo, se **evalúa de manera muy positiva al equipo de trabajo**, que si bien, no todos/as comparten el espacio de trabajo al mismo tiempo (por la modalidad híbrida), mantienen relaciones cordiales.

*“Equipo de trabajo, en cuanto al compañero, una relación amigable, colaborativa o no ayudamos. Y en cuanto a mi supervisora, igual o mejor, o sea una persona sumamente entregada que está todo*

*el tiempo encargada de poder mejorar distintos temas, viendo alternativas, etcétera y con la mejor disposición” (Funcionario web).*

*“...estamos buena parte del tiempo a través de forma virtual y tenemos como turnos que nos encontramos acá. De igual forma se genera buena comunicación, trabajamos bien en equipo” (Funcionario web).*

Los **aplicativos** asociados a la atención usuaria son muy bien evaluados por todos los funcionarios/as entrevistados, al igual que la disponibilidad de información para poder dar respuesta a los requerimientos.

*“Los aplicativos los evalúo súper bien porque tenemos bastante visualización de información cargada en cuanto a cotizaciones e información de licencia médica” (Funcionario web).*

*“Se puede visualizar de inmediato también el expediente. Cuál es el motivo de rechazo y tu identificar con la otra...con otros reportes que hay” (Funcionario web).*

Las **supervisiones** que reciben los funcionarios/as del Buzón Ciudadano son diarias, realizándose un reporte personal con una frecuencia mensual, donde este tipo de supervisión es muy bien evaluada, ya que a juicio de los entrevistados/as, les permite revisar permanentemente las respuestas que entregan a la ciudadanía.

*“...en base a nuestro trabajo realizado, las consultas que nosotros respondemos básicamente, nuestras supervisoras constantemente están revisando cierta cantidad, van aleatoriamente, viendo y evaluándonos constantemente si la respuesta correcta y la revisión documental está correcta” (Funcionario web).*

*“...tenemos que enviar informes de forma mensual. Entonces ahí nosotros vamos indicando cómo es la realización de las actividades, etcétera y ahí siempre vamos recibiendo como algún tipo de retroalimentación” (Funcionaria web).*

Se consultó sobre las **derivaciones** que se realizan de acuerdo a los requerimientos de los usuarios/as, ante lo cual los funcionarios/as entrevistados indican que se llevan a cabo solo por concepto de apelación o por preguntas que no pueden ser respondidas por el servicio.

*“Nosotros tenemos un sistema que permite hacer la derivación de un caso cuando no podemos dar respuesta como atención ciudadana y requiere que la unidad de negocio, en este caso, pueda entregar los antecedentes, todo eso se hace a través del sistema. Lo que nosotros le llamamos mayormente apelaciones son lo que se deriva porque requiere una revisión de parte de la unidad de negocio” (Funcionario web).*

*“Las derivaciones cuando son otros subsidios que no te corresponden a ti revisar porque tienen asignado x subsidio, se les cambia la materia y eso después lo filtran para el próximo día, para los subsidios correspondientes, para las personas que tienen ese subsidio” (Funcionario web).*

### 5.3.5. Dimensión Accesibilidad al Canal de Atención Web de SENCE

Los funcionarios/as entrevistados afirman que la accesibilidad al sitio web de SENCE posee una complejidad media, al igual que las rutas de búsqueda que realizan los usuarios/as, es decir el camino que siguen una vez que ingresan a la página para acceder a información y/o al Buzón Ciudadano; lo que aumenta la complejidad al tener que ingresar la clave única, el cumplimiento de los documentos a adjuntar y cierto dominio digital.

*“...no es tan compleja. Tampoco es tan fácil. Tiene un término medio, por decirlo así, porque igual hay una ruta que tú tienes que llegar a cierto punto” (Funcionario web).*

*“Pero está claro el camino que alguien debe tomar para para realizar una consulta web” (Funcionario web).*

*“...para acceder al buzón ciudadano o las distintas páginas de los bonos de los subsidios. Hay alguna sección que dice contáctate con el buzón, como que es un botón que está en varias partes, pero por ahí igual puede ser medio complejo” (Funcionaria web).*

Asimismo, se observa que **es rápido encontrar información** útil para la ciudadanía, asociada a los diferentes Programas, pero que sin embargo se necesita actualizar la información concerniente a los subsidios al empleo. Además, se menciona que la información más general es fácil de encontrar en la vista principal, pero se necesita navegar un poco más en la página web de SENCE para encontrar información en detalle sobre los Programas actualizados y otros temas de relevancia para la ciudadanía.

*“... personalmente, creo que el tema de la actualización de la información en la página web de SENCE, especialmente lo del subsidio al empleo, está ahí, un poco carente de rigurosidad. Hay información que todavía no está actualizada y que lamentablemente los usuarios leen eso y entienden eso y después ...con fechas y cosas así. Estamos conscientes de eso, se está viendo” (Funcionario web).*

*“Yo creo que no es tan fácil. Ya. Hay mucha información. No solamente no solamente muestra los programas más, más consultados, sino que también muestra otras cosas, organismos técnicos, las franquicias tributarias. Y a veces da la impresión de que todo no cuadra” (Funcionario web).*

Al consultar sobre la accesibilidad y facilidad de uso del Buzón Ciudadano, todos los funcionarios/as entrevistados concuerdan con la simpleza del acceso y utilización, así como también la ruta para ingresar un requerimiento.

Por último, los funcionarios/as destacan que la **calidad de las respuestas** entregadas es buena, ya que son respuestas que cumplen un estándar de cordialidad y solo se entrega posterior a un análisis del requerimiento.

La mayoría de los usuarios/as consideran que la **calidad de la información y respuestas entregadas por el Buzón Ciudadanos** es buena. Se mencionó que la información es clara, certera y que se

obtiene rápidamente. Cabe destacar que algunos usuarios/as hacen hincapié en que la calidad de una respuesta no garantiza que estarán satisfechos con la misma.

Entre los usuarios/as que consideraron que la información recibida fue deficiente, se encuentran casos donde se les entregó información equivocada, poco personalizada, incompleta o sus requerimientos aún no han obtenido una solución.

Respecto a la **evaluación de la respuesta obtenida a través del Buzón Ciudadano**, fue positiva cuando esta fue clara. En tanto, cuando la respuesta se sintió poco personalizada, incompleta, imprecisa o fuera del plazo estipulado, la evaluación fue negativa.

Respecto a la accesibilidad del canal web, los usuarios/as reconocen que la dificultad para navegar en el sitio depende de los conocimientos de la persona lo utilice. Así, quienes dicen contar con conocimiento no tienen dificultad en encontrar toda la información que necesitan. Mientras que tienen un nivel de alfabetización digital menor, tienen dificultad para encontrar información y dependen de la ayuda de terceros para hacer su requerimiento. En este sentido, se menciona que hacen falta algunas indicaciones que orienten la navegación. Cabe señalar que se mencionó que el sitio web no funciona bien en el navegador *Safari*.

Las evaluaciones a la accesibilidad del Buzón Ciudadano son buenas, ya que la **simpleza del formulario facilita su uso**. También se comenta que es fácil de encontrar y rápido de usar, por lo que la inversión de tiempo es mínima.

De acuerdo con la opinión de los usuarios/as entrevistados, la **ruta a seguir para hacer requerimientos en el Buzón Ciudadano es clara**, y sólo requiere leer y seguir los pasos indicados. No obstante, nuevamente se menciona que puede ser más complejo para quienes cuentan con un menor nivel de alfabetización digital. Por lo que se reitera la idea de que la facilidad de uso del Buzón Ciudadano depende en gran medida de las características personales de los usuarios/as.

Respecto a la **claridad de la ruta para hacer preguntas y requerimientos a través del sitio web**, los usuarios/as mencionaron que es un poco más compleja en comparación al Buzón Ciudadano. Sin embargo, se repite nuevamente la idea de que la ruta en la web es simple para quienes navegan constantemente en la internet, y no tanto para quienes no suelen utilizar este medio.

Los usuarios/as refieren distintas experiencias respecto a la **rapidez para encontrar información en el sitio web de SENCE**. Hay quienes fácilmente encontraron lo que necesitaba. Pero también, hubo quienes buscaban información específica como certificados, lo que tomó más tiempo. Se menciona que la información puede ser abundante y enredada, por lo que se requiere que los usuarios/as lean en detalle la información de la página web para encontrar lo que buscan.

De forma general, los usuarios/as consideran que **ingresar un requerimiento en el Buzón Ciudadano es un proceso rápido**. Basta con encontrar el hipervínculo que dirige el Buzón Ciudadano, y luego seguir los pasos para completar el formulario.

### 5.3.6. Dimensión Usabilidad del Canal de Atención Web de SENCE

Desde la perspectiva de los funcionarios/as entrevistados, se **evalúa muy bien la facilidad para encontrar información útil en la web de SENCE**, aunque se reconoce que esto puede estar mediado por el nivel de alfabetización digital del usuario/a.

También, se menciona que **las indicaciones para ingresar un requerimiento a través del Buzón Ciudadano** son claras, ya que solo se deben seguir las instrucciones que indica el sitio web.

Respecto a la **facilidad para ingresar un requerimiento en el Buzón Ciudadano**, los usuarios/as consideran que los pasos a seguir son claros al igual que el formulario, que solicita información precisa. No obstante, se mencionaron dos situaciones en que ingresar un requerimiento se hace difícil: cuando la causa del requerimiento no está en las opciones que ofrece el Buzón Ciudadano y cuando alguien está utilizando un smartphone para realizar el procedimiento. En el primer caso, se produce confusión entre los usuarios/as porque no tener las opciones esperadas interrumpe la fluidez del proceso. En tanto, para el segundo caso, el proceso en sí es difícil por tener que usar distintas pestañas que entorpece el proceso.

Respecto a la **utilidad del Buzón ciudadano**, todos los usuarios/as lo considera útil. Esto se debe principalmente a que puede otorgar una respuesta, despejando las dudas de los usuarios/as, siendo un canal más cómodo de usar que la vía presencial y telefónica.

### 5.3.7. Dimensión Mejoras del Servicio del Canal Web de SENCE

Con respecto al **mejoramiento de la página web de SENCE**, los funcionarios/as plantean que podría utilizarse un lenguaje más amigable y personalizado hacia la ciudadanía. También se menciona mejorar el diseño de la página web, de forma que muestre la cantidad precisa de información actualizada y simplifique las rutas para encontrar información más específica.

Por último, en relación con las **mejoras al Buzón Ciudadano**, destaca el mejoramiento de las planillas con información disponible para los usuarios/as, la respuesta de los expertos y el acceso a las apelaciones.

Una **propuesta de mejora para el Buzón Ciudadano** es revisar el formato de las respuestas y que la información sea más explícita. Otro punto destacado es mejorar el formulario para ingresar documentación adjunta en el requisito, modificando las alternativas para que coincidan con la documentación que se cargará según el tipo de requerimiento, o incluir la opción “otros”.

Adicionalmente, se mencionó la necesidad de que exista mayor comunicación con los funcionarios/as. En este sentido, se propuso dar la opción de responder que la información no quedó clara, poder comunicarse con los funcionarios/as para la entrega de información adicional y una llamada telefónica que explique la respuesta.

La gran mayoría de los usuarios/as entrevistados, declaran que **volverían a utilizar este canal** de necesitarlo, ya que es rápido, resuelve dudas y es más cómodo que el canal telefónico y presencial por requerir menos tiempo.

## 6. CONCLUSIONES

### 6.1. Conclusiones generales desde el punto de vista de la evaluación

A continuación, se presentan las principales conclusiones que surgen de la evaluación integral del SIAC de SENCE para el año 2022.

Entre los principales aspectos que se deben relevar es la poca interacción entre los canales de atención ciudadana, lo cual resulta bastante paradójico al pensar en un sistema integrado que tiene por finalidad última servir a los requerimientos ciudadanos.

A pesar de que los Protocolos de Atención se encuentran muy bien definidos y delimitados para cada canal; no todos apuntan a un objetivo común, que debiese concordar con el foco en la experiencia del usuario/a, sino que se observa, por ejemplo, que para el canal telefónico el objetivo principal está orientado al proceso.

Desde el punto de vista de la calidad de la atención percibida por los usuarios/as, en general puede evaluarse como buena; y los casos en donde disminuye la evaluación, responde en su mayoría a respuestas negativas en torno a las solicitudes realizadas, es decir, las expectativas sobre los productos no estarían satisfechas, sin embargo, al aislar la atención, esta es valorada positivamente.

El aspecto más relevante para la evaluación de la calidad de la atención, recae en el funcionario/a y su forma de desenvolverse frente al usuario/a, tanto desde un aspecto comprensivo como contenedor emocional; lo cual también sucede para el Buzón Ciudadano, que si bien, no genera una interacción inmediata entre seres humanos, si se reconoce la existencia de otro/a que ha sido capaz o no de comprender el requerimiento ciudadano.

La gran mayoría de los funcionarios/as de todos los canales de atención del SIAC se autoevalúan de muy buena manera, observándose una escasa autocrítica. Se denotan en los discursos de los actores que fueron parte de la evaluación, la necesidad de capacitación a este segmento, particularmente en relación con el desarrollo de habilidades blandas, escritas y orales; siempre con el objetivo de brindar una atención de calidad y utilidad.

Los usuarios/as en su gran mayoría tienen preferencia por el canal presencial, lo cual se debe principalmente a la posibilidad de exponer los requerimientos cara a cara, y bajo la idea de que se facilita el proceso de obtención de una respuesta. Es importante destacar que el canal web presenta como gran obstaculizador, la necesidad de manejar competencias digitales mínimas por parte del usuario/a, en tanto, el canal telefónico resulta meramente un medio informativo.



## 6.2. Conclusiones desde el punto de vista del enfoque de género

Con respecto al enfoque de género, el estudio tuvo como guía que el trabajo de campo se realizará bajo criterios de paridad de los integrantes, cuya finalidad fue disminuir al máximo los sesgos asociados a este ámbito. Considerando lo anterior, no se evidencian diferencias en la evaluación realizada entre hombre y mujeres respecto a los distintos aspectos del Sistema Integral de Atención Ciudadana de SENCE.

A pesar de lo anterior, la única salvedad que se advierte es la baja disponibilidad de lactarios en las diferentes direcciones regionales, lo cual puede explicarse por el menor tamaño de los espacios disponibles, que no permite la habilitación de dichos espacios. Asimismo, con respecto a la disponibilidad de áreas de juegos para niños, niñas y adolescentes, el número también resulta bajo, lo cual pudiese ser explicado por la misma razón.

## 7. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS ENTREGADOS A TRAVÉS DEL SIAC, EN TÉRMINOS DE SU OPERATORIA Y GESTIÓN

En este capítulo se señalan las principales propuestas de mejora que surgen a partir de la evaluación realizada, donde éstas se organizan según el nivel de criticidad y de acuerdo con los diversos canales de atención y dimensiones de análisis presentadas.

*Tabla 15 Propuestas de mejora*

Canal	Dimensión de Análisis	Propuestas de Mejora
Presencial	Proceso de Atención	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar a los funcionarios/as en el Protocolo de Atención, para recalcar la importancia de cada uno de los pasos y sus implicancias en la atención. En este sentido, se hace hincapié en la importancia del saludos y presentación personal, ya que genera un primer acercamiento con el usuario/a y da cuenta de la preocupación en su atención. Así también, es necesario preguntar el nombre al usuario/a, con independencia a la solicitud del RUT y/o la cédula de identidad, ya que genera cercanía y confianza en la atención, así como la denotación de preocupación por la persona.</li> <li>2. Con respecto al Proceso de Atención, es importante recalcar que para los usuarios/as la atención comienza una vez que hacen ingreso a la sucursal, por lo que se sugiere que se amplíe el Protocolo de Atención al “Proceso” en su completitud, más allá de centrarse en la relación que establece en usuario/a y funcionario/a. Esta modificación permitiría mejorar la experiencia de atención en su completitud para el usuario/a.</li> </ol>
	Calidad del Servicio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dado que la calidad del servicio se asocia principalmente al funcionario/a, los esfuerzos de mejoras debiesen ir en relación con una correcta selección y capacitación de éstos.</li> <li>2. Se sugiere elaborar y entregar folletería a los usuarios/as que contenga información sobre qué hace SENCE, canales de atención y alcances de cada canal, así como también de la disponibilidad de Bonos, requisitos para postulación, plazos, etc.</li> </ol>
	Aspectos del Funcionario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se sugiere capacitar a los funcionarios/as en el desarrollo de habilidades blandas, tales como: comunicación efectiva, manejo de conflictos, expresión oral, con la finalidad de mejorar su relación con los usuarios/as. Es importante considerar que el Protocolo de Atención se centra en este último, por lo que todos los esfuerzos debiesen estar puestos en que el funcionario/a pueda realizar de manera óptima su trabajo.</li> </ol>

Canal	Dimensión de Análisis	Propuestas de Mejora
	Aspectos de la Sucursal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se sugiere homogeneizar las condiciones de infraestructura de las sucursales a lo largo del país, por ejemplo, que todas posean una silla a lo menos para que los usuarios/as puedan ser atendidos sentados. Es importante considerar que, en las regiones extremas, las personas acuden a las sucursales presenciales enfrentando obstáculos de lejanía, tiempo de traslado, costo del traslado, condiciones propias de la persona, por lo que resulta imperioso establecer condiciones mínimas en las instalaciones.</li> <li>2. Se sugiere revisar las condiciones de accesibilidad.</li> <li>3. Se sugiere revisar la señalética de las oficinas, para mejorar las condiciones de ubicación.</li> <li>4. Se sugiere determinar un promedio de visitas diarias de personas con niños/as y/o lactantes, para determinar si la oficina requiere de un lactario y/o espacio de juegos.</li> </ol>
<b>Telefónico</b>	Proceso de Atención	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En este canal el Protocolo de Atención se cumple la gran mayoría de las veces, el punto crítico de la atención se ubica en la baja resolutivez que posee el servicio telefónico.</li> <li>2. Se sugiere flexibilizar aspectos del script, para hacerlo más cercano a las personas y que sientan que son importantes y que sus necesidades deben ser escuchadas, y que no perciban la mecanización del funcionario/a, por una atención rápida.</li> </ol>
	Calidad del Servicio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se sugiere aumentar el alcance del servicio telefónico, para pasar de ser un canal informativo a un canal resolutivo. Es necesario considerar que los usuarios/as prefieren este canal para no tener que acudir presencialmente a una sucursal, sin embargo, si solo es informativo, constituye una barrera en la experiencia usuaria, y no todos pueden ser derivados al Buzón Ciudadano, por falta de alfabetización digital.</li> <li>2. Se sugiere revisar el IVR con la finalidad de que sea más sencillo para los usuarios/as comunicarse con un funcionario/a.</li> <li>3. Se sugiere que los funcionarios/as tengan disponible un mapa de Chile, utilizando la herramienta GeoSENCE, que pueda servir de apoyo con las indicaciones de cómo acudir a las direcciones regionales. Es importante considerar que el servicio de call center está centralizado en Santiago principalmente, lo cual queda denotado para los usuarios/as cuando realizan preguntas sobre ubicaciones, por ejemplo, lo que los lleva a sentir más lejanía con el servicio.</li> </ol>

Canal	Dimensión de Análisis	Propuestas de Mejora
	Aspectos del Funcionario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se sugiere revisar los aplicativos vigentes, para recuperar y/o actualizar aquellos que ya no se utilizan, como Génesis, por ejemplo, pero que prestaban mucha ayuda al momento de la atención.</li> <li>2. Se sugiere capacitar a los funcionarios/as en habilidades que blandas que faciliten su contacto telefónico con los usuarios/as.</li> </ol>
Web	Proceso de Atención	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existen mejoras aparentes al Protocolo de Atención.</li> </ol>
	Calidad del Servicio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se sugiere capacitar a los funcionarios/as en comprensión lectora y habilidades de escritura, para que las respuestas que entregan sean claras y precisas.</li> </ol>
	Accesibilidad canal web	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se sugiere incorporar en la página web el alcance de cada canal de SENCE y las formas de acceso.</li> </ol>
	Usabilidad canal web	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se sugiere incorporar en la página web una breve cápsula instruccional para que sea más fácil el uso del Buzón Ciudadano (uso de clave única, cómo adjuntar archivos, qué hacer cuando no está tipificado el requerimiento que se quiere realizar).</li> </ol>

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Chile Atiende, (2022). Buzón Ciudadano SENCE. Chile Atiende.  
<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/107658/2/pdf>
- Devoto, R., (s.f.). Apunte Docente. La Calidad de Servicio Percibida en el sector Público. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso:  
<https://www.pucv.cl/uuaa/site/docs/20181123/20181123195329/apunedocentecalidaddeserviciopercibidaenelsecto.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2006). Metodología de la investigación. Cuarta Edición. MCGraw-Hill Interamericana.
- Hoyos, R., (2009). La auditoría del servicio al cliente a través de la observación participante: "El cliente incógnito". Universidad Autónoma de Bucaramanga.  
<https://www.redalyc.org/pdf/109/10926778002.pdf>
- Ministerio de Relaciones exteriores, (s.f.). Qué es la OIRS / SIAC. Ministerio de Relaciones Exteriores.  
<https://minrel.gob.cl/minrel/ministerio/direcciones/que-es-la-oirs-siac>
- Nevado-Batalla P., (2003), Calidad de los servicios. Estudios Socio-Jurídicos, 5(1), 19-32. Retrieved July 22, 2022, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-05792003000100001&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-05792003000100001&lng=en&tlng=es).
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], (2009). Nota Técnica N° 2 / Febrero de 2009 Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios del Sistema Integral de Atención Ciudadana SIAC. SENCE. [https://SENCE.gob.cl/sites/default/files/articles-3074\\_archivo\\_011.pdf](https://SENCE.gob.cl/sites/default/files/articles-3074_archivo_011.pdf)
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], (2010). Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios del Sistema Integral de Atención Ciudadana – SIAC. SENCE. [https://SENCE.gob.cl/sites/default/files/articles-3073\\_archivo\\_011.pdf](https://SENCE.gob.cl/sites/default/files/articles-3073_archivo_011.pdf)
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], (2010-b). Informe Nacional de Estudio Evaluación de Satisfacción del Sistema Integral de Atención Ciudadana, SENCE 2010. SENCE. <https://1library.co/document/q23jpw2z-evaluacion-satisfacci%C3%B3n-integral-atenci%C3%B3n-ciudadana-is%C3%B3noma-consultor%C3%ADas-sociales.html>
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], (s.f-b). Plataforma ayuda. SENCE. <https://SENCE.gob.cl/personas/plataforma-ayuda#centro>
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], (s.f-c). Oficina de denuncias. Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana. SENCE <https://oficinadenuncia.SENCE.cl/ES/Denuncia>

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

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], (2020). Reporte de resultados Encuesta de satisfacción de canales de atención Año 2020. SENCE.  
[https://SENCE.gob.cl/sites/default/files/reporte\\_de\\_resultados\\_encuesta\\_de\\_satisfaccion\\_de\\_los\\_canales\\_de\\_atencion\\_de\\_SENCE\\_2020.pdf](https://SENCE.gob.cl/sites/default/files/reporte_de_resultados_encuesta_de_satisfaccion_de_los_canales_de_atencion_de_SENCE_2020.pdf)

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], (2019). Reporte de resultados Encuesta de satisfacción de canales de atención Año 2018. SENCE.  
[https://SENCE.gob.cl/sites/default/files/articles-13777\\_archivo\\_01.pdf](https://SENCE.gob.cl/sites/default/files/articles-13777_archivo_01.pdf)

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