



La Administración Electrónica: más allá del CRM

David Gonzalez Seco.

CRM Solution Sales Specialist, SAP España

La oferta de servicios multicanal.

La Gestión de las Relaciones con los Ciudadanos (**CRM**) como pieza angular.

Servicios Informacionales soportados por la gestión de contenidos.

El portal del ciudadano y el portal del empleado público.

La oferta interna de servicios a los empleados públicos (**ERM**).

El dato convertido en información. Sistemas de información analíticos.

La integración: caballo de batalla en proyectos con entornos heterogéneos.

La oferta de servicios multicanal

El avance de los sistemas de información y de las telecomunicaciones abre un nuevo horizonte en las relaciones entre las administraciones públicas y los ciudadanos. El reto de conseguir una administración más eficiente, ágil y dinámica aumentando el grado de satisfacción y confianza de los usuarios es hoy una realidad.

La administración electrónica permite ofrecer de forma personalizada todos y cada uno de los servicios que un ciudadano, individuo o empresa, necesita, en un entorno multicanal.



Fundamentalmente podemos distinguir entre tres tipos de servicios ofertables: Servicios informacionales, transaccionales o tramitacionales. Con los primeros es posible distribuir la información adecuada que el usuario requiere, ya sea información estructurada – informes, estadísticas, análisis– o no estructurada – boletines oficiales, comunicaciones, normativas. Los servicios transaccionales habilitan un acceso cómodo a la consulta y edición de los datos relevantes del usuario acelerando los procesos asociados a estos. Por último, pero cobrando una importancia especial, la administración puede ofertar servicios tramitacionales de forma electrónica, con la máxima transparencia y seguridad.

El entorno multicanal asegura la accesibilidad más conveniente para el usuario a los servicios ofertados, ya sea de forma presencial, “ventanilla única”, por teléfono, email, fax, sma, chat, interaction center o por internet, portal del ciudadano.

Este modelo de administración electrónica debe apoyarse sobre un conjunto de aplicaciones que permitan su puesta en marcha de forma efectiva a lo largo del tiempo.

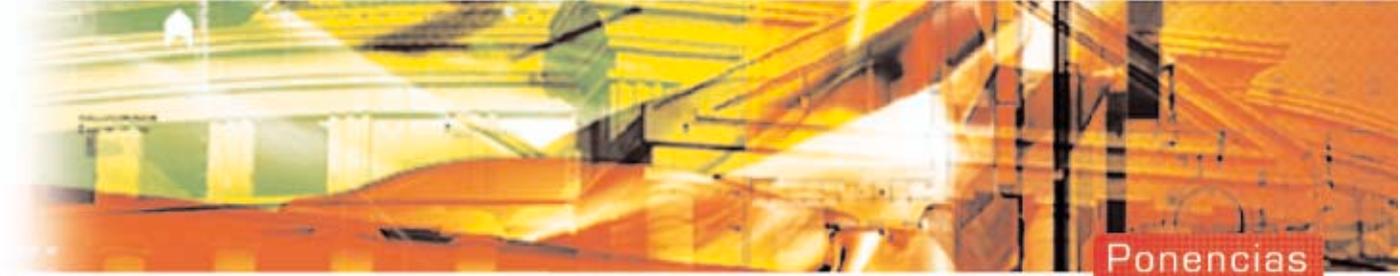
La Gestión de las Relaciones con los Ciudadanos (CRM) como pieza angular

Las aplicaciones **CRM** (gestión de la relación con los ciudadanos) son la pieza angular de un proyecto de administración electrónica actuando como aglutinadores de las interacciones que los ciudadanos. Gracias a eso podremos tener una visión completa de todo lo que acontece con un determinado usuario. Así si por ejemplo, un ciudadano arranca un trámite desde su portal y más tarde se acerca a una ventanilla o llama por teléfono para preguntar por el estado en el que se encuentra, los empleados públicos que lo atienden podrán consultar dicha información desde la misma aplicación.

Así pues, en la aplicación CRM se recogen todas aquellas interacciones que sean relevantes y que deseamos queden registradas en el histórico del usuario.

La aplicación CRM permite tipificar el contacto así como asignarle interlocutores involucrados (el usuario, el/los empleados públicos con sus funciones,...), motivos, fecha y hora, estados, etc... Gracias a esto es posible registrar interacciones pasadas o crear interacciones a futuro, a modo de citas, que recibirán las personas involucradas, tanto el/los solicitantes (ciudadanos) como el personal interno.

Pero no sólo podemos quedarnos en el registro de la interacción y la visión completa de la situación del usuario. La aplicación CRM debe soportar también los servicios transaccionales. Un acceso sencillo a los datos del interlocutor es primordial desde nuestra aplicación de CRM. La actualización centralizada de estos datos permite una consistencia en la



información y solucionan gran parte de los problemas que pueden darse en entornos heterogéneos. Después esos datos deberán ser distribuidos por el mapa de aplicaciones allí donde sean relevantes.

Por último, la aplicación CRM más allá de una capa de interacción, debe ser capaz de albergar los flujos definidos en los servicios tramitacionales, es decir, soportar completamente los trámites que se definan y oferten.

Para ello podremos crear formularios de inicio de las tramitaciones. Estos formularios, comunes a cualquier canal, deben disponer de distintas vistas: para el ciudadano, para los distintos departamentos que toman parte del trámite, vistas resumen para los empleados públicos de las ventanillas e interaction centres.

Con la cumplimentación del formulario el trámite arranca, por lo que la aplicación de CRM debe disponer de un motor que soporte el proceso en si, e informe en cada momento a la persona responsable del próximo paso en el proceso.

Debe existir por tanto un motor de **Workflow** que permita predefinir el proceso.

Esta herramienta no sólo debe ser informativa sino además transaccional.

Quiere esto decir que cuando un empleado público reciba en su buzón una tarea de un trámite para ser procesada, activando dicha tarea el Workflow deberá interactuar con la aplicación y ejecutarla.

Por ejemplo, si un paso del proceso que representa un trámite consiste en una determinada aprobación no bastará con informar a dicha persona de que debe aprobar dicho paso pues obligaremos a esta persona a entrar en la aplicación reactivamente, buscar el trámite en cuestión y cambiar el estado de dicho paso.

Más bien el sistema debe guiar al responsable del paso, y en el caso en el que este decida dar su aprobación, el Workflow deberá cambiar automáticamente el estado del paso a "aprobado".

Con esto conseguimos un gran dinamismo en todo lo referente al procesamiento de los trámites.

Como las circunstancias cambian constantemente la herramienta de Workflow debe además permitir modificar de forma sencilla aspectos del proceso así como informarnos de cualquier situación anómala que pueda darse.

Por ejemplo, nombrar sustitutos en la responsabilidad de los pasos de un trámite con motivo de bajas laborales, vacaciones, detectar e informar de paros en los procesamientos.

Actualmente, las aplicaciones de CRM han evolucionado incorporando nuevos escenarios relevantes para las Administraciones Públicas. Entre otros podemos destacar aquellos enfocados a la comunicación masiva con los ciudadanos. Esta funcionalidad posibilitará la planificación, ejecución y análisis de los resultados de campañas de difusión,



encuestas... La aplicación CRM debe disponer de un planificador de campañas y acciones de comunicación donde poder reflejar de forma planeada y real el objetivo, los indicadores relevantes (KPIs), los canales de contacto.

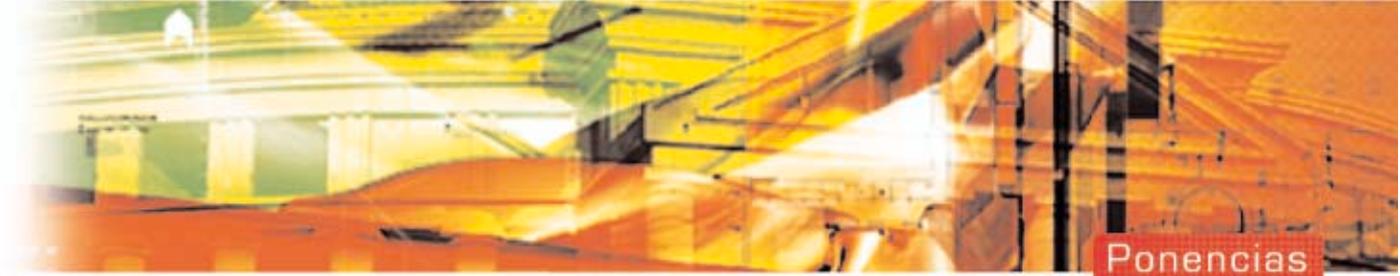
Para llevar a cabo una comunicación masiva comenzaremos por seleccionar el colectivo o colectivos de usuarios susceptibles de ser comunicados. Para ello el sistema dispondrá de un segmentador de población. En base a criterios libremente definibles como datos personales - lugar de residencia, estado civil, edad, sexo,- datos profesionales – autónomos, empresas, etc., podremos crear distintos grupos objetivos con los que contactaremos posteriormente. Una vez seleccionados los ciudadanos crearemos una campaña indicando que indicadores deseamos medir, si los hubiera, por qué canal queremos ejecutar la campaña y cuáles son los grupos objetivos a contactar. A la hora de elegir el canal el sistema debe permitirnos forzar la comunicación por algún canal concreto: por teléfono, por correo ordinario, por correo electrónico, o permitir el contacto a través del canal preferencial que el ciudadano nos ha comunicado. Una vez ejecutada la campaña se debe poder analizar los resultados indicados en los KPIs mediante una aplicación especialista a tal efecto. Esto será abordado posteriormente.

Por tanto, y como decíamos al principio, CRM, sin dejar de ser un componente más de un mapa complejo, articula gran parte de las necesidades del proceso.

Servicios Informacionales soportados por la gestión de contenidos

De entre los servicios ofrecidos en un proyecto de Administración Pública son de especial importancia los servicios informacionales. Analizando con detenimiento las características que debería tener una aplicación que dé cobertura funcional a esta área destacan dos: como es la información que se desea distribuir y cómo se distribuye esta información. De esto se encargan las aplicaciones conocidas como **Gestores de Contenidos (Content Management CM)**.

La aplicación de CM debe permitir el acceso a la información requerida por el usuario, ya sea información estructurada – informes, estadísticas, análisis,... – o desestructurada – boletines oficiales, comunicaciones, normativas,...-. La información estructurada puede provenir de distintas fuentes como son los sistemas analíticos propios, informes externos,... La información no estructurada pueden ser documentos, presentaciones, ficheros multimedia, etc...de generación propia o externos. Así mismo, el sistema debe garantizar la calidad de la información. Para ello debe existir un control de versiones, control de accesos, etc., incluyendo procesos automatizados de autorización vía Workflow.



Pero no sólo el tipo de información es importante sino también la forma en que dicha información es distribuida. Así, los servicios informacionales deben incluir una doble vertiente push-pull para asegurar una adecuada distribución. Mediante sistemas de suscripción (push) el usuario recibe proactivamente información relevante y personalizada para su situación personal o actividad profesional/empresarial.

Así mismo podríamos disponer de foros de discusión especializados por área y con acceso personalizado y restringido que permitan intercambiar experiencias entre los propios usuarios y la administración. Pero además los ciudadanos deben disponer de sistemas de búsqueda inteligente (pull) que permitan encontrar y acceder a la información de forma sencilla y rápida. Para ello la aplicación de CM debe disponer de búsquedas federadas en repositorios heterogéneos de forma exacta, lingüística, tolerante a errores, wildcard searches, clasificación automática de la información y taxonomías.

También es de gran utilidad la posibilidad de recibir feed back de la información consultada de forma que podamos ponderar la información y ofrecer así aquella más interesante, mejor valorada, etc.

Como repositorio centralizado de información es importante ofrecer un acceso al sistema de CM para todos los canales, de forma que la información obtenida por un ciudadano sea siempre la misma.

El portal del ciudadano y el portal del empleado público

Como hemos ido analizando los distintos tipos de servicios ofertables por la administración son soportados por las aplicaciones de CRM o de CM, aunque es imprescindible además que para cualquier persona que interaccione con ellas el acceso sea transparente y sencillo. Es por esto, que otro de los pilares fundamentales en proyectos de administración electrónica sea un portal, como paraguas de acceso al resto de los componentes.

Una adecuada infraestructura de portal debe tener dos vertientes: una externa, para el acceso de los ciudadanos, y una interna, para la explotación de los empleados públicos. Es decir, con la misma aplicación conseguimos unificar los accesos a los sistemas de información tanto externa como internamente. Esto no quiere decir que la estética del portal sea homogénea, por lo que la aplicación debe poder definir distintas apariencias.

¿Cómo debe ser el portal del ciudadano? Ante todo es conveniente poder diferenciar dos áreas: una, de acceso ilimitado –sin registro–, y otra, donde tras la identificación del usuario accedemos a nuevos y más complejos servicios.

El primer área debe estar básicamente orientada a los servicios informacionales de carácter más general: información general, preguntas frecuentes.



Por tanto, es imprescindible, a este nivel exista integración controlada con los sistemas de CM. Si habilitamos algún tipo de servicio transaccional sin identificación - quejas, comentarios, sugerencias, así mismo, debemos posibilitar el acceso al sistema CRM.

Por último, el portal debe permitir el servicio de autoregistro - ya sea como individuo o como empresa -. Este autoregistro puede ser online o llevar asociado cierto trámite de aprobación/perfilación.

El segundo área al cual nos referíamos aparece tras la identificación del ciudadano. Es aquí donde la funcionalidad del portal debe mostrarle, de forma personalizada, el acceso a los servicios -información, datos personales y trámites, que se han previsto para su perfil. Podemos trasladar parte de esta responsabilidad al propio usuario, dejando que sea él el que indique sus preferencias, sus necesidades, en definitiva, que tenga pueda personalizar en cierta medida su portal.

Es muy importante asegurarnos que la aplicación que soporta el portal tiene también una característica fundamental: single sign-on. El single sign-on no es más que la autenticación del usuario una sola vez, independientemente del número de aplicaciones distintas - CRM, CM, sistemas analíticos- a las que tenga acceso.

De forma transparente para él, entrará en los múltiples sistemas si necesidad de validarse como usuario constantemente. Es importante reseñar en este punto la autenticación del ciudadano. Es imprescindible que la aplicación que soporta el portal esté integrada con sistemas de verificación como son los certificados electrónicos o la firma electrónica. Sólo así podremos conseguir el nivel máximo de seguridad en la apertura de tramitaciones, consulta de ciertos datos,....

¿Y cómo debe ser el portal del empleado público? El empleado público que en su trabajo diario utiliza múltiples sistemas y aplicaciones debe tener un acceso unificado vía el portal. Con la misma filosofía descrita anteriormente pero seguramente con una estética radicalmente distinta dispondrá de menús personalizados para su función y responsabilidad, ya sean de cara al público o no. Para los usuarios presenciales y del interaction center, el portal debe acceder a los servicios informacionales - CM - así como a los transaccionales y tramitacionales - CRM - de forma transparente, adecuando la información que aparece en pantalla para una rápida y efectiva resolución de los contactos.

Así mismo, deben dar acceso a las aplicaciones que gestionan los canales, como por ejemplo control de telefonía, colas de emails, faxes, solicitudes de webchat para el interaction center, o gestión de colas para los presenciales. Merece un capítulo aparte el acceso a los servicios internos que pone a disposición del colectivo de empleados públicos vía el portal.



La oferta interna de servicios a los empleados públicos (ERM)

Como parte de los accesos habilitados a los empleados públicos podemos incluir una oferta de servicios internos, que redundan en múltiples beneficios tanto a nivel personal como para la administración.

La descentralización de estos servicios trasladando en parte la responsabilidad al interesado aumenta el grado de satisfacción de los empleados, la consistencia de la información así como la transparencia y agilidad de los procesos. Podemos pues incluir aplicaciones de gestión de las relaciones con los empleados (ERM) que soporten dichos servicios.

Los servicios ofertados pueden ser de tipo oficina RPT, quién es quién, directorio de empleados, gestión de tiempos, solicitud de vacaciones, petición de absentismos, gestión de gastos, nómina, recibo de nómina, antigüedad, complementos, convocatorias de empleo público, formación, cursos disponibles, solicitud de inscripción, información personal, dirección, datos bancarios, familiares.

El acceso a dichos servicios puede ser puntual: cambiar la cuenta bancaria, imprimir un recibo de nómina atrasado, o requerir de una serie pasos a cumplimentar, nacimiento de un hijo, cambio del estado civil. Para ello, es importante, que la aplicación ERM soporte procesos complejos que guíen al empleado, a modo de lista de tareas, dando información de cómo cumplimentar cada paso y en el caso que sea posible, habilitando el acceso a la actualización de los datos mediante formularios.

El dato convertido en información. Sistemas de información analíticos

La importancia de extraer información de las aplicaciones que prestan servicio a los ciudadanos es primordial para una evaluación continuada de cara a la optimización de los procesos ofertados. Mediante aplicaciones de carácter analítico (**Business Intelligence BI**) podemos convertir datos en información que soporten la toma de decisiones.

¿Qué nos va permitir una aplicación de este tipo? Con un sistema de BI podremos generar cuadros de mando con alarmas, desviaciones, métricas de calidad, indicadores de servicio. Así mismo nos debe permitir realizar segmentaciones de población de cara a campañas de difusión y encuestas así como el posterior análisis de los resultados (KPIs). En más detalle, debe permitir conocer los volúmenes de procesos soportados por los distintos canales de forma que pueda adecuar la respuesta en función de la demanda detectada, análisis de contactos por canal, tipología de los contactos, volúmenes de tramitaciones iniciados por canal.



Entre las características básicas que debe reunir una aplicación de BI podemos destacar las siguientes:

- Facilidad de integración con múltiples fuentes de datos. Puesto que el mapa de sistemas para una solución de administración electrónica es heterogéneo, el sistema de BI debe ser capaz de importar datos proveniente tanto de las aplicaciones analizadas con anterioridad – CRM, CM- como de sistemas de integración multicanal – CTI, mail/fax server -, aplicaciones propietarias.
- Capacidad de definir las estructuras multidimensionales analíticas que albergan los datos.
- Capacidad de generar informes sobre las estructuras analíticas para la obtención de la información en entornos amigables: hojas de cálculo, web reporting, etc.

Por tanto, la aplicación de BI será la encargada de aportar una visión analítica permitiendo la toma de decisiones en base a datos fiables, provenientes de múltiples fuentes, de forma ágil y dinámica.

La integración: caballo de batalla en entornos heterogéneos

Uno de los aspectos, a menudo relegado a un segundo orden de importancia, pero de un impacto enorme en el éxito o fracaso de la implantación de una solución de administración electrónica es el de la integración.

Es frecuente englobar bajo este término conceptos muy distintos desde un punto de vista técnico aunque semánticamente iguales. Debido al gran número de aplicaciones que entran en juego y a su naturaleza, soluciones estándar, desarrollos propietarios, gestión multicanal, es crucial conocer y determinar el grado de integrabilidad de la solución planteada, no sólo de cara al éxito del proyecto sino a la vida útil de la solución.

Es por ello conveniente distinguir entre los “tipos” de integración que se existen en estos proyectos:

- **Integración de procesos**

Puesto que muchos de los procesos son llevados a cabo en más de un sistema, hay que tener en cuenta el grado de integración entre ellos. Es importante que el diseño de los distintos sistemas haya sido reali-



zado teniendo en cuenta este aspecto. Por ejemplo, un cierto trámite llevado a cabo en el sistema de CRM debe poder conectarse con el sistema de back-end, si lleva asociado el pago de unas tasas, puesto que es en el back end donde se reflejan todos los aspectos financieros.

Si utilizamos el sistema de BI para llevar a cabo una segmentación, debe ser posible exportar el grupo objetivo de ciudadanos a la aplicación de CRM donde llevaremos a cabo la ejecución de la campaña de difusión. Conviene mencionar aquí la integración entre las soluciones de gestión multicanal - telefonía (ACD, IVR), email, fax, web chat, cobrowsing- normalmente fuera del espectro de aplicaciones enfocadas a los procesos pero íntimamente relacionadas con ellas. Las aplicaciones de este tipo deben permitir una integración con el proceso aumentando la efectividad del contacto.

- **Integración de datos**

Para asegurar una coherencia en la información ciertos datos, deben ser comunicados entre las aplicaciones. Para ello las aplicaciones deben ser suficientemente abiertas para poder “entenderse” de forma clara y monitorizada. Si bien la tendencia actual apunta hacia la mensajería xml, no debemos olvidar las existencias de aplicaciones propietarias, donde otros protocolos son relevantes: com/Dcom, tcp/ip, snaLU6.2, http, smtp, java, net.

A veces, y dependiendo de la complejidad del mapa de sistemas, es conveniente acometer un proyecto de unificación de interfases mediante algún tipo de aplicación “middleware”, que permita de forma centralizada la definición, configuración, ejecución y monitorización de todas las interfases entre los sistemas.

La administración electrónica, es hoy, una realidad alcanzable soportada por un conjunto de aplicaciones para dar el acceso, soporte y prestaciones adecuados a los usuarios y empleados públicos.

