

**BORRADOR: 6-9-2023**

The City of  
**SAN DIEGO**

# **EXPERIENCIA DIGITAL DEL CLIENTE (DCX)**

## ESTRATEGIA



# Índice

- 3 MENSAJE DEL DEPARTAMENTO DE RENDIMIENTO Y ANALÍTICA**
- 4 RESUMEN EJECUTIVO**
- 6 Sección 1: VALORES CENTRALES**
  - Accesible **7**
  - Confiable **7**
  - Gratificante **8**
- 9 Sección 2: PRINCIPIOS RECTORES**
  - Principio 1: Diseño Centrado en el Ser Humano **10**
    - La Historia de Sunny, Capítulo 1* **12**
  - Principio 2: Innovación Digital Integral **13**
    - La Historia de Sunny, Capítulo 2* **15**
  - Principio 3: Prestación de Servicios Unificada **16**
    - La Historia de Sunny, Capítulo 3* **17**
- 18 Sección 3: RECOMENDACIONES**
  - Recomendación 1: Boletín de calificaciones de CX vivo **19**
  - Recomendación 2: Crear Recursos Digitales “Ninguna Puerta es Incorrecta” **20**
  - Recomendación 3: Usar los Comentarios de la CX para Generar Mejoras en el Proceso **21**
  - Recomendación 4: Uso de la Tecnología para Fomentar la Igualdad **22**
- 24 Sección 4: RECURSOS NECESARIOS**
  - Ahorro de Costos **25**
  - Necesidades de Recursos **28**



# Mensaje del Departamento de Rendimiento y Analítica

Honorable Alcalde y Miembros del Consejo de la Ciudad:

Los servicios digitales son para las personas. Mediante un enfoque centrado en el ser humano al implementar la tecnología, podemos facilitarles la vida a nuestros clientes y empleados.

Get It Done se lanzó en 2016 y despertó el entusiasmo sobre lo que es posible. En los últimos siete años, hemos expandido y ampliado Get It Done, y es momento de pasar al próximo nivel. Este documento, actualmente en versión borrador, sienta las bases sobre lo que se debe hacer para mejorar la experiencia del cliente para todos.

Gracias a los directores de los diversos departamentos, a los miembros del equipo ejecutivo, al personal de comunicación y a los expertos de la industria que nos ayudaron a darle forma a este borrador preliminar.

A medida que desarrollamos esta visión, pediremos las opiniones de los líderes de la Ciudad y de los miembros de la comunidad para planificar un futuro en el que los servicios digitales empoderen y atraigan a las personas.

Muchas gracias.



**Kirby Brady y Alex Hempton**

Director de Innovación y Director y Subdirector, Departamento de Rendimiento y Analítica



# Resumen Ejecutivo

***“Todos los días trabajamos para nuestras comunidades para hacer que San Diego no solo sea una ciudad buena, sino una excelente”.***

Esta declaración de la misión se basa en la reputación de San Diego como la Ciudad más Bella de los Estados Unidos. El resultado ideal de la prestación de servicios es lograr un nivel de servicio que supere continuamente las expectativas de los clientes. La interacción con la Ciudad de San Diego no solo debe ser *buena*, sino que debe ser accesible, confiable y gratificante. Este documento, la primera *Estrategia para la Experiencia Digital del Cliente (DCX)* de la Ciudad, demuestra la visión de cómo un marco de servicios digitales le permite a la organización volver a pensar en cómo se prestan los servicios a través de los canales para satisfacer las necesidades de las personas. El objetivo es diseñar servicios que se centren en las personas. Este enfoque es fundamental para garantizar que la tecnología y los procesos detrás de los servicios satisfacen continuamente las necesidades de todos los habitantes de San Diego.

La Ciudad cuenta con tecnología y procesos fragmentados que han generado experiencias desiguales para los clientes y los empleados con todos los servicios y canales. Para abordar esta brecha del servicio, se necesita una inversión en una base sólida de servicios digitales para ayudar a los empleados de la Ciudad a atender a todos los clientes, ya sea que se comuniquen por canales de autoservicio o que hablen en persona con los empleados de la ciudad. Esta inversión en servicios digitales debe hacerse antes del lanzamiento de un centro de llamadas para que 311 esté en la mejor posición para el éxito. Si se lanzara un centro de llamadas sin primero invertir en servicios digitales, los empleados que atiendan a los clientes no tendrían los recursos y el apoyo para brindar un servicio eficaz al cliente. Además, las personas que prefieren *no* llamar se verían *forzadas a llamar*, lo que inevitablemente provocaría tiempos de espera más largos, una experiencia general más negativa para los clientes y los empleados, y una factura más alta para la Ciudad. Asimismo, los clientes que *solo pueden* llamar tendrían problemas para acceder al servicio telefónico debido a los tiempos de espera prolongados. Por lo tanto, la Ciudad debe priorizar y mejorar los servicios digitales para crear un futuro en el que todos los servicios de la ciudad sean fácilmente accesibles, tengan resultados confiables y brinden una experiencia del cliente gratificante en todo momento.

Actualmente, es necesario mejorar la experiencia digital del cliente en todos los departamentos para cubrir las expectativas de los clientes. Para superar esas expectativas, se necesitan inversiones significativas. Implementar mejoras en los servicios digitales no solo es tener un buen lugar, es un componente esencial de la infraestructura para la prestación de servicios al cliente.

Con el objeto de superar las carencias del servicio al cliente actuales, la Ciudad debe resolver las deficiencias de la tecnología y los procesos existentes, y adoptar una estrategia de DCX especializada y centrada en las personas. Diseñar soluciones simples, fáciles e innovadoras requiere un enfoque consciente, así como tiempo, atención y recursos específicos. Los clientes demandan y desean interactuar con la Ciudad de forma fácil, y –de forma similar– los empleados necesitan la misma tecnología y procesos intuitivos para atender eficazmente a los clientes.

Este documento, la Estrategia para la CX Digital, sienta las bases para las acciones, los métodos y los planes necesarios para adentrarnos en un estado futuro concebido en el Plan Estratégico de la Ciudad. **Esta estrategia identifica las deficiencias en cómo la Ciudad actualmente asiste a las personas, sugiere maneras tangibles de implementar los Principios Operativos de la Ciudad y proporciona recomendaciones de largo plazo.** De este modo, ayuda a lograr la Misión y la Visión generales de la Ciudad descritas en el Plan Estratégico.

La Estrategia de DCX se organiza en secciones explícitas. Los Valores Centrales y los Principios Rectores fueron pensados para que perduren; si se vuelven a leer en 15 años, seguirán siendo relevantes. Las secciones Recomendaciones y Recursos identifican acciones a corto plazo para facilitar la implementación de la estrategia.

- ⇒ **Los Valores Centrales** establecen temas universales en una estrategia digital.
- ⇒ **Los Principios Rectores** explican el “código” por el cual se rige la estrategia para la CX digital.
- ⇒ **Las Recomendaciones** describen acciones específicas para comenzar a adoptar los principios.
- ⇒ **Los Recursos** identifican los roles y los requisitos para implementar las *Recomendaciones*, aplicar los *Principios* y hacer realidad los *Valores Centrales*.

La Ciudad debe concebir un futuro en el que las personas sean el centro de todos los esfuerzos. El camino para que esto sea posible requiere inversión en el desarrollo de servicios digitales enfocados en el usuario y en las personas con habilidades en este terreno.

La Ciudad ha hecho inversiones *iniciales* en tecnología digital que ha despertado el entusiasmo y el deseo por tener más. Sin embargo, para perpetuar el crecimiento alineado con la visión de la Ciudad y las expectativas de las personas, debemos dedicar inversiones sustanciales y sostenidas para ejecutar una estrategia para la experiencia digital del cliente.

# Sección 1:

# Valores Centrales



## Accesible

Hacer que los servicios digitales sean **accesibles** es el primer paso para lograr interactuar con todas las personas de San Diego. Para esta Estrategia de DCX, accesible significa lo siguiente:

- ⇒ **Los servicios son fáciles de ubicar, sin importar dónde se encuentre, sus conocimientos básicos sobre los servicios de la Ciudad o cómo se organizan los departamentos.**
- ⇒ **La información está disponible en lenguaje claro y llano.**
- ⇒ **La información está disponible en varios idiomas.**
- ⇒ **Los servicios están disponibles a través de los canales de comunicación que prefieren usar las personas.**

Todos los servicios digitales deben ser accesibles, atractivos, claros, intuitivos y sin obstáculos de entrada. La accesibilidad es un elemento fundamental para cualquier estrategia de CX exitosa.

Los servicios digitales deben ser simples y fáciles de usar, evocar la sensación de facilidad, y sin frustraciones.

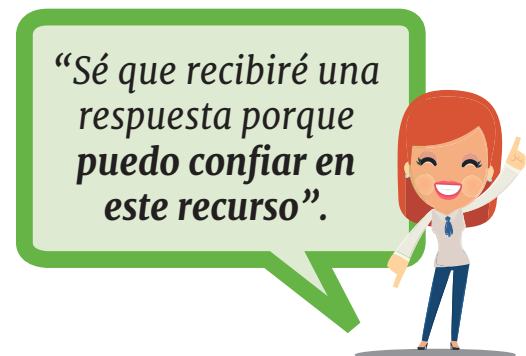


## Confiable

El diseño de servicios digitales **confiables** requiere una experiencia impecable a través de todos los canales, funciones y departamentos de la Ciudad. Las personas quieren que los servicios digitales funcionen: servicios que les den respuestas, resultados y soluciones. Los servicios digitales confiables logran sistemáticamente el resultado previsto.

Para generar confianza en la experiencia del cliente, es clave la constancia universal. Independientemente de que alguien se contacte con la Ciudad a través de una aplicación móvil, en persona o por llamada telefónica, se espera el mismo nivel alto de servicio.

Este valor requiere que toda la información que proporciona la Ciudad sea precisa y válida. Con una experiencia del cliente confiable, las personas tendrán la seguridad de que la información que reciben es fiable.



# Gratificante

La experiencia del cliente en la Ciudad de San Diego debe ser **gratificante** en todos los tipos de servicio. Es decir, estándares de servicio ejemplares con respuestas claras, información transparente, resultados que se comunican y canales fáciles de usar.

Cuando las personas finalizan una interacción con la Ciudad, deben sentirse conformes y satisfechas con la experiencia. Además, deben estar lo suficientemente satisfechas para estar dispuestas a compartir su experiencia positiva dentro de la comunidad y promover el servicio. Los empleados también sienten satisfacción por una tecnología que funciona y los ayuda a hacer su trabajo de una manera significativa.



*“¡Bien! Obtuve lo que necesitaba, y toda la experiencia estuvo bien”.*





## Sección 2:

# Principios Rectores



Para que esta Estrategia de DCX prospere y crezca, todo el trabajo debe cumplir con un conjunto establecido de principios rectores: el *código de CX* de la Ciudad. Usar estos ideales como estándar para los servicios digitales ayudará a garantizar que se prioricen de manera continua las necesidades de las personas.

Los tres principios rectores son los siguientes:

- 1. Diseño Centrado en el Ser Humano:** Adoptar enfoques estándares de la industria para el diseño de servicios digitales centrados en el cliente.
- 2. Innovación Digital Holística:** Desarrollar soluciones que optimicen las capacidades de los clientes y de los empleados para respaldar la autonomía en cada paso del recorrido.
- 3. Prestación de Servicios Unificada:** Crear una experiencia del cliente impecable con procesos internos sincronizados que logren de forma constante los resultados deseados.

## PRINCIPIO 1:

### Diseño Centrado en el Ser Humano

#### ¿De qué se trata?

El diseño centrado en el ser humano es un enfoque estándar de la industria para la experiencia del cliente que prioriza las necesidades de las personas en todas las etapas del diseño y la prestación de un servicio. Al incorporar activamente las necesidades y la opinión de las personas en las diversas etapas del proceso de diseño, la Ciudad está mejor equipada para crear un proceso con el cual sea más probable que las personas interactúen y disfruten.

Históricamente, la Ciudad no ha elevado consistentemente las necesidades de los usuarios finales al mismo nivel que otros requisitos (comerciales, técnicos, de seguridad, etc.), lo que ha sido un desafío para los clientes y los empleados.

#### ¿Por qué lo necesita la Ciudad? ¿Cuáles son los beneficios?

Para garantizar el uso eficiente de los recursos, la Ciudad debe incorporar correctamente las necesidades de las personas en el desarrollo de herramientas y procesos nuevos y rediseñados. Esto le permite a la Ciudad abordar mejor las necesidades más críticas de las personas al mismo tiempo que fomenta una CX positiva. Asimismo, **la creación de una experiencia simple e intuitiva tiene como resultado menos instancias de servicio para los clientes, más confianza y transparencia en el proceso, y menos tiempo y dinero en general dedicados a recuperarse de las malas experiencias del cliente.**

Para que la Ciudad adopte un enfoque de diseño centrado en el ser humano, se necesita invertir en investigación del usuario. El objetivo de la investigación del usuario es comprender mejor la experiencia y la perspectiva de los usuarios al interactuar con una organización o servicio. Algunos ejemplos de herramientas para la investigación del usuario incluyen grupos de sondeo, entrevistas con usuarios, análisis de encuestas y comentarios sobre prototipos de la interfaz del usuario (UI).

## Diseño Centrado en el Ser Humano en la práctica:

En el desarrollo de Get It Done se usaron grupos de sondeo y pruebas de usuarios. Usuarios anónimos visitaron el sitio web Get It Done antes del lanzamiento y registraron su experiencia grabando su navegación de la pantalla con una narración de audio. Esta investigación determinó cambios y ajustes sutiles pero importantes que se incorporaron antes del lanzamiento. Get It Done continúa siendo un trabajo en proceso que mejora constantemente gracias a los comentarios de los clientes que reflejan las necesidades cambiantes de los usuarios.



# La Historia de Sunny: Capítulo 1

## Apertura de una Tienda de Tablas de Surf y Burritos

Un residente de San Diego, Sunny, quiere abrir una nueva tienda de tablas de surf y burritos. No sabe bien qué necesita para abrir un negocio.



**POSITIVO** A Sunny le resultó positiva esta experiencia porque el diseño era personalizado, simple, práctico y centralizado. Las necesidades de Sunny dirigieron el proceso.



**NEGATIVO** A Sunny le pareció negativa esta experiencia porque el proceso fue confuso, descentralizado y desorganizado. Como se ofrecía solo un canal de servicio, el tiempo de espera era exagerado.

## PRINCIPIO 2:

# Innovación Digital Holística

## ¿De qué se trata?

**Una estrategia digital no implica que solo sea digital.** Sumar un elemento digital a un servicio establecido ayuda a abrirles la puerta a mejoras generales a través de una evaluación holística y a rediseñar el proceso existente.

Tanto los clientes *como* los empleados necesitan acceso a herramientas digitales para interactuar con la Ciudad fácilmente. Los clientes que se sienten cómodos usando opciones de autoservicio digitales bien diseñadas y fáciles de usar liberan las líneas telefónicas para los clientes que necesitan la ayuda de una persona. De manera similar, cuando un empleado ayuda a un cliente (por teléfono u otro canal), necesitan acceso a la misma solución digital para atender al cliente rápido y con eficacia.

**Aunque un cliente no interactúe directamente con un servicio digital, es muy probable que el empleado que ayuda al cliente por teléfono use una herramienta digital.**

## ¿Por qué lo necesita la Ciudad? ¿Cuáles son los beneficios?

Digitalizar los servicios no implica simplemente agregar un botón en el sitio web o crear una aplicación nueva compleja; en cambio, supone la actualización exhaustiva de los procesos para mejorar la eficacia y el avance a través de la tecnología y la innovación. Parte del desafío al que se enfrenta la Ciudad es que muchas herramientas digitales no cumplen las expectativas de los clientes o de los empleados. En estas situaciones, surgen desafíos que no permiten que se cubran las necesidades básicas de los clientes y perjudican la atención al cliente eficiente de los empleados, lo cual genera frustración para **todos** a lo largo del proceso.

El desarrollo de nuevos servicios digitales mejora la tecnología a la cual tienen acceso los clientes y los empleados. Una vez establecida la base digital, se abre la puerta a la expansión de la cantidad de canales en los que se ofrecen los servicios.

La realidad actual es que no se atienden de manera uniforme las necesidades básicas de los clientes, independientemente de que llamen por teléfono o intenten un autoservicio a través de los canales digitales. Por ejemplo, para incluir o actualizar información de contacto en el Departamento de Agua, o para quitarla de allí, es necesario llamar por teléfono, enviar correos electrónicos o llenar un formulario. Si un cliente llena un formulario, se envía una cola de correos electrónicos que deben procesar los empleados. Es un uso ineficaz del valioso tiempo de los clientes y los empleados. En el estado futuro deseado, la mayor parte de los clientes puede usar opciones de autoservicio simples, fuertemente integradas y automatizadas con el mismo sistema que usan los empleados, lo cual genera una experiencia del cliente fluida y elimina las complicadas y engorrosas tareas de entrada de datos para los empleados.

## El Impacto del Autoservicio

Cuando las personas tienen opciones de autoservicio para interactuar con la Ciudad, la demanda se distribuye incluso de forma más equitativa entre los recursos disponibles de la Ciudad. Por ejemplo, algunas llamadas que podrían haberse transferido a un representante de atención al cliente (CSR) pueden desviarse a una opción de autoservicio, lo que libera al CSR para que pueda gestionar consultas más complejas. Esto hace que el volumen de llamadas sea más manejable y permite aumentar la eficiencia. A su vez, incrementan las oportunidades para que el CSR proporcione una experiencia del cliente significativa y satisfactoria.

Implementar una plataforma de interacción integrada para el cliente permite optimizar los canales de comunicación tradicionales. Por ejemplo, sistemas telefónicos que permiten devolver las llamadas o enlaces por mensaje de texto a sitios web de autoservicio. El principio de innovación digital holística incluye la experiencia del cliente completa. Digital no solo se relaciona con las aplicaciones; es una plataforma que les permite a los clientes y a los empleados lograr sus objetivos y resultados deseados de la manera más fácil posible.

**Reunirse con las personas en el lugar en el que están es más que un problema de consideración. Es también un problema de igualdad.** No todos tienen tiempo para esperar durante horas o recursos para completar solicitudes en persona, tampoco todas las personas tienen el conocimiento o los equipos necesarios para acceder a los activos digitales. La implementación de servicios digitales bien diseñados les permite a los empleados de la Ciudad dirigir a los clientes al canal de servicio adecuado que mejor se adapte a sus necesidades. Los servicios digitales también desvían a quienes pueden usar el autoservicio de los canales tradicionales, lo cual libera las líneas para las personas que las necesitan. Los empleados pueden atender internamente y con más eficiencia a los clientes que necesitan ayuda, ya que pueden acceder a los mismos servicios digitales fáciles de usar.

## Innovación Digital Holística en la práctica:

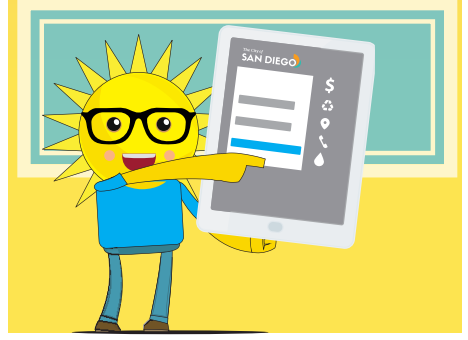
En la Ciudad, el equipo de Recolección de Servicios Medioambientales trabaja incansablemente en el transporte de desechos sólidos desde el origen hasta el vertedero de Miramar. Algunas veces, los impactos en la ruta pueden causar demoras en el servicio. La Ciudad desarrolló un sistema de alerta de demora del servicio integrado en Get It Done para informarles a los residentes que podría demorarse su servicio de recolección. Si un cliente está usando Get It Done para informar que no se hizo una recolección y su dirección está en el área en la que se vio afectada la ruta de recolección, recibirá una notificación sobre la demora del servicio y el nuevo horario previsto de recolección. Este proceso tiene un diseño holístico, ya que los residentes pueden informar que no pasó el servicio de recolección. La Ciudad está equipada con las herramientas digitales adecuadas para brindar información clara y transparente sobre la capacidad existente para atender una solicitud. Se ahorra tiempo del empleado, ya que no tiene que cerrar informes de demoras conocidas, y los clientes pueden usar mecanismos de autoservicio para consultar los horarios de recolección.

# La Historia de Sunny: Capítulo 2

## Sunny Se Muda a una Casa Nueva

*Sunny se muda a una casa nueva y se acuerda de que necesita comunicarse con la Ciudad para habilitar el servicio de agua.*


En el portal de facturación universal de la Ciudad, Sunny crea fácilmente una cuenta asociada a su nueva dirección e información de contacto, habilita el servicio de agua y agrega otros servicios a esta cuenta.



Un día, Sunny se olvida de pagar la factura de servicio y se comunica con un centro de llamadas centralizado de la Ciudad para hacer el pago. Sunny selecciona una hora de llamada conveniente de la cadena telefónica.



Cuando le devuelve la llamada, el agente usa el número de teléfono de Sunny para abrir fácilmente su cuenta y procesar la transacción. El agente también ayuda a Sunny a inscribirse en los pagos automáticos para que no se retrase nunca más.



**POSITIVO** A Sunny le resultó positiva esta experiencia porque el servicio fue de fácil acceso, y pudo comunicarse a través de diversos canales que tenían la misma información.


Sunny no encuentra información sobre cómo habilitar el servicio de agua en línea, pero encuentra un número de teléfono del departamento de agua. Pero es fin de semana, y las líneas telefónicas no funcionan.



Sunny llama el lunes por la mañana y se comunica con un representante después de una larga espera. Sunny explica su necesidad y el representante configura una cuenta nueva.



Unos meses después, Sunny se da cuenta de que no recibió facturas del servicio de agua. Llama al teléfono del departamento y espera en línea nuevamente. Sunny se frustra y se rinde. Semanas más tarde, llega la primera factura con una gran suma. Sunny vuelve a llamar, espera en línea y explica que no puede pagar el monto total. El representante de servicio no puede ayudar y tiene que ocuparse de animar a Sunny después de una experiencia del cliente desagradable.



**NEGATIVO** Esta experiencia le parece frustrante y estresante a Sunny. Consideró escribir una reseña negativa y enviar un correo electrónico a su representante municipal. Ha perdido la fe en la Ciudad.

## PRINCIPIO 3:

### Prestación de Servicios Unificada

#### ¿De qué se trata?

Crear un proceso unificado implica integrar la tecnología, los procesos de toda la ciudad y los servicios prestados. Con una experiencia del cliente fluida, las personas pueden hacer lo que necesitan de forma más eficiente.

#### ¿Por qué lo necesita la Ciudad? ¿Cuáles son los beneficios?

La unificación obliga a la Ciudad a brindar niveles altos de excelencia. En la actualidad, el nivel de servicio entre los departamentos y servicios puede variar significativamente. Los clientes esperan los mismos niveles de servicio independientemente del departamento con el que interactúen. El principio de prestación de servicio unificada exige eliminar la división departamental, lo cual permite que la información fluya mejor y aumente la transparencia. Por ejemplo, en un sistema totalmente integrado, un cliente puede recibir información o solicitar un servicio de cualquier oferta de la Ciudad sin saber qué departamento realiza esa operación específica.

#### Prestación de Servicios Unificada en la práctica:

La Oficina de Cumplimiento de la Ley de Americanos con Discapacidades y Accesibilidad (ADA) es responsable de garantizar el cumplimiento de la Ciudad en virtud de la Ley ADA. Deben interactuar con muchos departamentos internos, incluido el de Transporte, Ingeniería y Obras Importantes, Parques y Recreación y más. Cuando llega una solicitud de servicio de un miembro del público (una solicitud de rampa en una esquina, por ejemplo) a través del canal de su preferencia (por teléfono, correo electrónico, informe de Get It Done, etc.), la Oficina de Cumplimiento de la Ley ADA y Accesibilidad debe coordinar un plan de acción para iniciar el proyecto con el departamento responsable respectivo. Además, el departamento debe informar a otras agencias para cumplir con los requisitos de seguimiento. Al mejorar el proceso mediante un mecanismo central, en este caso usando Get It Done como sistema de seguimiento, los miembros de la Oficina de Cumplimiento de la Ley ADA y Accesibilidad pueden unificar la prestación de servicios con los otros departamentos responsables. Además, con un sistema, ahora pueden publicar un mapa público de informes de ADA dentro de la Ciudad de San Diego, lo que garantiza que se priorice la accesibilidad para los habitantes de San Diego.



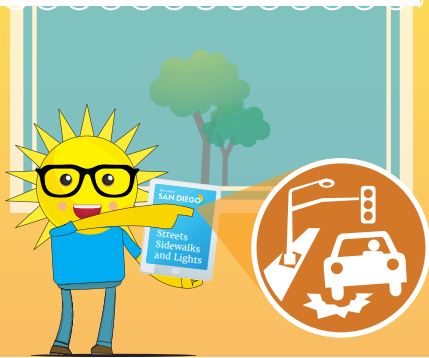
# La Historia de Sunny: Capítulo 3

## Informar un Bache

Cuando conduce de regreso de la tienda, Sunny golpea un bache y decide informarlo a la Ciudad.



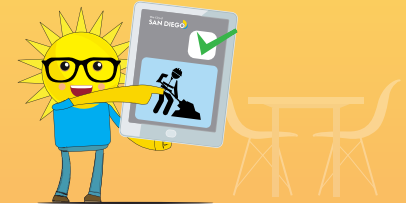
A través de la aplicación de la Ciudad, Sunny crea un informe. Antes de enviarse, el informe genera una lista de otras obras en la calle que se cruzan con este bache y crea un cronograma de resolución.



Un día después, San Diego sufre una tormenta inesperada que afecta cómo priorizan las cuadrillas de calle la reparación de baches. Sunny recibe una notificación que le avisa el motivo de la demora en la reparación del bache y le ofrece un cronograma de reparaciones actualizado.



Después de la reparación del bache, Sunny recibe por correo electrónico fotos del buen trabajo de la cuadrilla y completa un formulario de comentarios. A pesar de que la reparación se demoró, Sunny dio una reseña positiva porque la Ciudad fue proactiva y comunicativa. Ahora, los supervisores pueden compartir esta reseña positiva con la cuadrilla que hizo el trabajo, para reconocer su contribución y mejorar la moral de los empleados en general.



### POSITIVO

A Sunny le resultó positiva esta experiencia porque el proceso estaba bien establecido, y las expectativas se manejaron y comunicaron en los momentos correctos. No tuvo necesidad de comunicarse para recibir una actualización y recibió información precisa en todas las etapas del proceso.

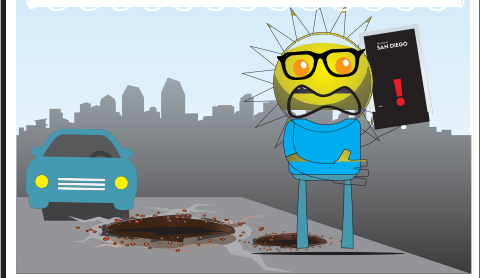
Sunny denuncia el bache en línea. Meses después, recibe una notificación de que se cerró el reclamo, pero no le enviaron ningún otro detalle ni fotos.



Mientras conduce al trabajo, Sunny está de muy buen humor hasta que golpea con un bache en el mismo lugar. Confundido, Sunny llama a la línea de ayuda de la Ciudad para quejarse.



Una vez al teléfono, un representante le dice a Sunny que su reclamo se cerró porque el departamento tiene planeado volver a recubrir esta calle el año que viene. Sunny se frustra y termina esta experiencia sin la confianza de que los problemas cerrados en realidad se resuelven.



### NEGATIVO

A Sunny le pareció negativa esta experiencia porque no recibió expectativas ni comunicaciones sobre el tiempo o el proceso de resolución. Para obtener información actualizada, debe comunicarse de forma proactiva después de recibir una resolución no satisfactoria.



# Sección 3: Recomendaciones

# RECOMENDACIÓN 1:

## Boletín de Calificaciones de CX vivo

Para medir la eficacia de la prestación de servicios, la Ciudad debe implementar un método estandarizado para el seguimiento y la evaluación del impacto de todos los servicios orientados al público. Primero, la Ciudad debe comenzar con un inventario de todos los servicios que ofrece para lograrlo. **Desarrollar un inventario de los servicios servirá como punto de referencia base y como documento vivo para hacer el seguimiento de futuras mejoras.** Para seguir el progreso, la Ciudad debe crear un lugar accesible para esta información.

La información del inventario debe incluir un análisis de todos los servicios orientados al público que ofrece la Ciudad, documentar información sobre el sistema utilizado, y si corresponde, registrar métricas relacionadas con su efectividad. El índice debe incluir información y calificaciones sobre los siguientes criterios para generar una calificación final de acuerdo con una escala de la Ciudad:

### 1. Detalles Generales

- Nombre del servicio
- Departamento responsable
- Volumen de solicitudes
- Cantidad de equivalente a tiempo completo (FTE) para abordar las solicitudes
- Cantidad de usuarios potenciales (para medir el impacto en el cliente)

### 2. Tecnología

- Canales que el público usa para acceder a este servicio (aplicación móvil, llamada telefónica, web, chat, etc.)
- ¿Qué sistema usa el público para acceder a este servicio?
- ¿Qué sistema usan los empleados para prestar este servicio?

### 3. Proceso

- Mapa del proceso
- Calificación de la eficacia del proceso<sup>1</sup>
- Calificación de CX<sup>1</sup>
- Año de la última revisión, evaluación, rediseño del proceso

### 4. Comentarios de los clientes

- Tipo de ciclo de comentarios
- Tasa de finalización de encuestas y calificaciones de satisfacción del cliente

### 5. Equidad

- Idiomas disponibles
- Calificación de equidad<sup>1</sup>

### 6. Estándares de servicio

- Casos pendientes actuales
- Tiempo de finalización actual y objetivo
- Niveles de satisfacción actuales y objetivos (encuestas a clientes)
- Recursos necesarios para cumplir objetivos

<sup>1</sup>Denota la calificación subjetiva con lineamientos de puntuación específicos que deben determinarse.

Se pueden ponderar y usar los diferentes factores registrados en el inventario del servicio para calcular la calificación general de un servicio. Según la cantidad de clientes afectados, la satisfacción de los clientes, la disponibilidad digital y otras mediciones, se puede priorizar qué servicio debe rediseñarse o intervenir de otro modo, dependiendo de la calificación de un servicio en diversas áreas, se puede abordar el servicio para hacer mejoras específicas. Hasta que no se realice el inventario y el análisis de un servicio, es difícil determinar cómo implementar mejor los recursos limitados para priorizar las mejoras.

**El producto final es un “boletín de calificaciones” vivo de los servicios de la Ciudad. Debe haber una versión del boletín de calificaciones comprensible de acceso público, para calificar los servicios de forma periódica (por ejemplo, trimestral o semestralmente, etc.). La calificación general de los servicios servirá como un medio objetivo transparente para priorizar qué áreas se mejorarán primero y para equilibrar las necesidades del público con los recursos limitados de la Ciudad.**

## RECOMENDACIÓN 2:

### Crear Recursos Digitales “Ninguna Puerta es Incorrecta”

Si bien la Ciudad ha actualizado el diseño de sus activos digitales, la actualización del contenido digital se ha demorado y provocado frustración debido a información imprecisa. Un Programa de Gestión del Conocimiento (KMP) ayudará a garantizar la revisión y la actualización periódica de la información alojada en los activos digitales de la Ciudad. En general, establecer un KMP optimiza la información, implementa las mejores prácticas de gestión del conocimiento y crea un sistema para actualizar el contenido en función de los comentarios de los clientes.

Por ejemplo, muchos departamentos han descentralizado las preguntas frecuentes (FAQ) alojadas en diversas páginas. Existe una oportunidad para implementar un KMP eficaz para gestionar y alojar todas las FAQ dentro de una plataforma con procesos estandarizados para agregar, actualizar y archivar el contenido. Se está realizando un proyecto piloto para consolidar todas las FAQ del Departamento de Servicios Medioambientales (ESD) en Get It Done. Al finalizar, todas las FAQ relacionadas con el ESD estarán accesibles desde una sola base de conocimiento, que representa una única fuente de datos.

Los visitantes de sandiego.gov no siempre pueden confiar en que la información presentada sea correcta. Menos de la mitad (49 %) de los visitantes pudieron completar la visita, según lo indicado por los comentarios recopilados en las encuestas a lo largo de los últimos 12 meses (desde el 5/26/23). Como resultado, es necesario que los estrategas de contenido observen por qué los clientes están visitando y buscando maneras de atender mejor sus necesidades.

No siempre es mejor tener mucha información, y es fundamental contar con una iniciativa activa para reorganizar, revisar y archivar la información obsoleta para poner a disposición información fiable. A pesar de que establecer una estrategia de contenido implica un importante esfuerzo inicial y mantenimiento continuo, los beneficios incluyen la reducción de la cantidad de consultas que deben responder manualmente los empleados, junto con la autonomía que les ofrecen las herramientas a los clientes para resolver rápidamente sus necesidades. Proporcionar un acceso fácil y comprensible a la información del autoservicio ayuda a desviar las consultas por correo electrónico, teléfono u otro medio, que son más costosas y llevan más tiempo para procesar.

**Los estrategias de contenido son fundamentales para abogar por los comentarios de los clientes, y evaluar, reescribir, archivar y pulir el contenido de manera holística, así como para generar mejoras para atender las necesidades de los usuarios.**

## RECOMENDACIÓN 3:

### Usar los Comentarios de la CX para Generar Mejoras en el Proceso

La Ciudad puede tener un sitio web bien diseñado y una aplicación móvil fácil de usar, pero si las personas no obtienen los servicios que necesitan de manera oportuna, no se satisfacen sus expectativas.

Get It Done usa dos métricas diferentes para el seguimiento de la satisfacción: Calificación del Esfuerzo de los Clientes (CES) y Satisfacción General (OSAT). Desde el seguimiento de estas métricas, la CES ha sido significativamente mayor de forma constante que la calificación de OSAT. Estas calificaciones indican que a las personas en general les parece fácil informar un problema. Sin embargo, no están satisfechas con el nivel de servicio prestado. Si ninguna de las calificaciones llega a un estándar más alto, los clientes continuarán sintiendo insatisfacción y tendrán una impresión negativa de los servicios de la Ciudad.

#### A. Crear un ciclo de comentarios para todos los servicios

El ciclo de comentarios debe incluirse en *todos* los servicios e información de la Ciudad. Actualmente, los clientes pueden dejar sus comentarios en sandiego.gov. Esos comentarios se miden y controlan en la plataforma Medallia. Asimismo, los clientes reciben un correo electrónico del cierre del caso que tiene el enlace a una encuesta en Get It Done. Sin un mecanismo formal de comentarios, es imposible comprender precisa y exhaustivamente qué sienten los clientes respecto de cómo se realizan los servicios de la Ciudad y qué podrían hacer mejor los empleados de la Ciudad.

**Como parte del inventario de servicios, se debe observar si el servicio cuenta con un ciclo de comentarios. Los servicios que no cuenten con uno deben marcarse y priorizarse.**

#### B. Implementar un Programa de Asesoramiento para el Desempeño en toda la Ciudad

El tiempo de procesamiento de la prestación de servicios y la calidad de la reparación de los activos son contribuyentes clave para la satisfacción general al interactuar con la Ciudad. En muchas instancias, los informes de Get It Done tardan demasiado en resolverse en los departamentos encargados del activo. Se deben analizar los procesos operativos para optimizar los recursos con los que se aborda esta preocupación generalizada respecto del tiempo que lleva la prestación del servicio. Se han realizado muchos trabajos preliminares dentro de la división de Gestión del Rendimiento del Departamento de Rendimiento y Analítica de la Ciudad para establecer un marco de asesoramiento para el rendimiento. Un ejemplo es la asociación de un Asesor del Rendimiento con el Departamento de Transporte de la Ciudad para mejorar la comunicación con el cliente, la metodología de priorización y el establecimiento de las expectativas para las solicitudes de reparación del alumbrado.

Para lograr el verdadero potencial de este marco, la Ciudad debe comenzar un programa piloto formal de Asesoramiento del Rendimiento para comprobar la eficacia de esta metodología y

demostrar su valor en el impacto de la experiencia del cliente. Este programa debe aprovechar un enfoque sistemático para abordar algunos de los servicios más complejos y de menor rendimiento de la Ciudad siguiendo una metodología basada en los fundamentos de Lean Six Sigma:

- ⇒ **Evaluar:** identificar los servicios con mayor potencial de satisfacción del cliente y aumento de eficiencia.
- ⇒ **Definir:** establecer mapas del proceso existente e identificar actividades con y sin valor agregado.
- ⇒ **Medir:** registrar datos, como la cantidad de tiempo que llevan las actividades y sus niveles de rendimiento.
- ⇒ **Analizar:** realizar los análisis para identificar las áreas que deben mejorar.
- ⇒ **Mejorar:** implementar cambios en el proceso para realizar mejoras.
- ⇒ **Controlar:** medir continuamente los efectos de los cambios en el proceso y asegurarse del seguimiento de estos.
- ⇒ **Supervisar:** usar herramientas de análisis de datos para mantener la eficacia de las mejoras del proceso.

A través de un programa piloto enfocado y acelerado con personas altamente calificadas y motivadas, ámbitos de trabajo claramente definidos y medidas de éxito acordadas, la Ciudad puede comenzar a profundizar en los servicios que más afectan la experiencia del cliente y forjar el camino hacia la optimización y la promoción de un entorno de continua mejora.

## RECOMENDACIÓN 4:

### Uso de la Tecnología para Fomentar la Igualdad

Evaluar y catalogar la información y los servicios que ofrece la Ciudad crea la oportunidad de garantizar que las ofertas actuales y futuras sean accesibles para todos los habitantes de San Diego. La revisión de los servicios y de la información desde el punto de vista de la equidad alienta a la Ciudad a aprovechar la tecnología para mantener los canales de comunicación con todas las personas, para acercarse a ellas.

Una base digital sólida les permite a los clientes realizar las tareas a través de autoservicios. Es decir, se proporciona la infraestructura necesaria para que los empleados interactúen satisfactoriamente con los clientes cuando necesitan ayuda práctica. En el caso de los clientes que se sienten cómodos usando los servicios digitales, desviar las consultas telefónicas hacia las opciones de autoservicio libera las líneas y puede reducir la demanda de los centros de contacto con recursos limitados. Recientemente, el Departamento de Agua incorporó formularios web para recopilar información de los clientes sobre cómo ingresar, borrar y actualizar información de las cuentas. De este modo, ya comenzaron

**Algunas personas pueden sentirse más cómodas con las llamadas telefónicas, mientras que otras podrían preferir el chat, las redes sociales o los mensajes de texto. Con la base de tecnología digital correcta, la Ciudad puede agregar canales nuevos más rápido y ofrecer servicios convenientes en todas las plataformas.**

a disminuir los tiempos de espera en las llamadas, lo cual les permite a los clientes evitar hacer una llamada telefónica.

**Ofrecer información y servicios de la Ciudad en el momento correcto, en el lugar correcto y a través de los canales correctos les da autonomía a las personas.**

## A. Accesibilidad lingüística

La información debe ser comprensible y accesible en los idiomas que se hablan en las comunidades de San Diego. Por lo tanto, **la Ciudad debe elaborar un Plan de Acceso Idiomático para evaluar y guiar los esfuerzos de la Ciudad para incrementar la accesibilidad lingüística e identificar las áreas de contenido y los servicios prioritarios.**



Además de la accesibilidad lingüística, la Ciudad debe adoptar **estándares de legibilidad para garantizar que la mayor parte de las personas comprendan la información.** El uso de un nivel de lectura máximo del octavo grado ofrece una oportunidad para simplificar la información que sea confusa. De esta manera, se facilita el acceso y la comprensión de la información, y se demuestra consideración por el tiempo y los contextos diversos de más personas.

## B. Capacitación y Divulgación

De acuerdo con el Censo de EE. UU. (2017-2021), el 97 % de los hogares de la Ciudad de San Diego tiene una computadora y el 93 % tiene una conexión de internet de banda ancha. Aunque un hogar tenga conexión a internet o una computadora, no *todos* se sienten cómodos con la tecnología o con el acceso a los servicios gubernamentales. Sin embargo, todos deben tener la oportunidad y la capacidad de acceder a la información que se encuentra en los canales digitales. Para compensar los efectos de la brecha digital, es fundamental llevar a cabo iniciativas específicas para conectar y capacitar a los miembros de la comunidad respecto de cómo usar Get It Done y acceder a todos los activos digitales de la Ciudad. Ampliar las iniciativas en curso con SD Access4All: **es necesario elaborar un plan de divulgación e incluir un análisis que desglose las brechas geográficas según los lugares donde la población utilice poco los recursos digitales de la Ciudad, así como los mejores métodos de divulgación y capacitación para cerrar esas brechas.**



Además de un plan de divulgación dirigido, un “Equipo de Campo” ofrecerá capacitación práctica a los miembros de la comunidad. En este estado futuro, los líderes de la comunidad están capacitados y pueden promover el uso de los servicios digitales de la Ciudad y el acceso a estos. Esto ayudará a llegar a las personas que se beneficiarían del acceso a los servicios digitales, pero que no saben qué hay disponible, cómo usarlo u otros problemas que previenen el fácil acceso. Las iniciativas dirigidas para llegar a las comunidades y a las poblaciones que no acceden a los servicios y la información a niveles básicos en toda la Ciudad ayudarán a eliminar los obstáculos y garantizar el acceso equitativo.

## Sección 4:

# Recursos Necesarios



Históricamente, para respaldar el desarrollo y el continuo mantenimiento de Get It Done (que representa la inversión de la Ciudad en los servicios digitales), solo se agregó un promedio de FTE de cerca de 0.67 por año (en los últimos 9 años aprox.). Este nivel de asignación de recursos le permite al equipo de Get It Done “mantener las luces encendidas” y hacer mejoras menores en la plataforma. Sin embargo, a medida que crece la demanda del público y los servicios digitales se vuelven más críticos para las operaciones básicas de la Ciudad, se necesita una inversión más consciente e integral en servicios digitales, en toda la Ciudad, para llegar al próximo nivel.

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
FTE total*	1	4	4	5	5	5	5	6	6
FTE agregado por año	1	3	0	1	0	0	0	1	0

\*Miembros de la División de Tecnología e Información del Departamento de Rendimiento y Analítica

Para implementar correctamente la Estrategia para la Experiencia Digital del Cliente de la Ciudad y, finalmente, un centro de contacto 3-1-1 consolidado, **será necesaria una inversión significativa en recursos continuos y de una vez para garantizar el éxito tanto de los servicios digitales como del centro de contacto.** Un centro de contacto depende de una fuerte base digital. La pregunta no es si se debe invertir en servicios digitales o en un centro de contacto, sino cuánto hay que invertir en servicios digitales para mejorar la atención de todos los clientes y establecer un centro de contacto para tener éxito.

**Invertir más en servicios digitales logrará que haya más clientes satisfechos por recibir atención más rápido, más clientes atendidos mediante las opciones de autoservicio y un menor volumen total de llamadas telefónicas, lo cual genera menos tiempos de espera.**

## Ahorro de Costos

Si bien hay costos asociados a la creación de servicios digitales eficaces, también hay ahorros. Algunos ahorros son más fáciles de calcular que otros, como la reducción de los tiempos de espera, la incorporación más rápida de empleados y el desvío de llamadas a las opciones de autoservicio. Otros beneficios, como la mejora de la satisfacción del cliente, son más difíciles de calcular, pero pueden generar ahorros, ya que se gastarán menos recursos para recuperarse de experiencias negativas de los clientes. Por ejemplo, si los clientes logran completar su tarea en el primer intento y evitan tener que ponerse en contacto con muchas personas, muchas veces para resolver un problema, se pueden generar ahorros, multiplicados por miles de interacciones. De esta manera, se usan mejor los recursos de la Ciudad y aumenta la satisfacción del cliente.

## El Costo de los Servicios Digitales:



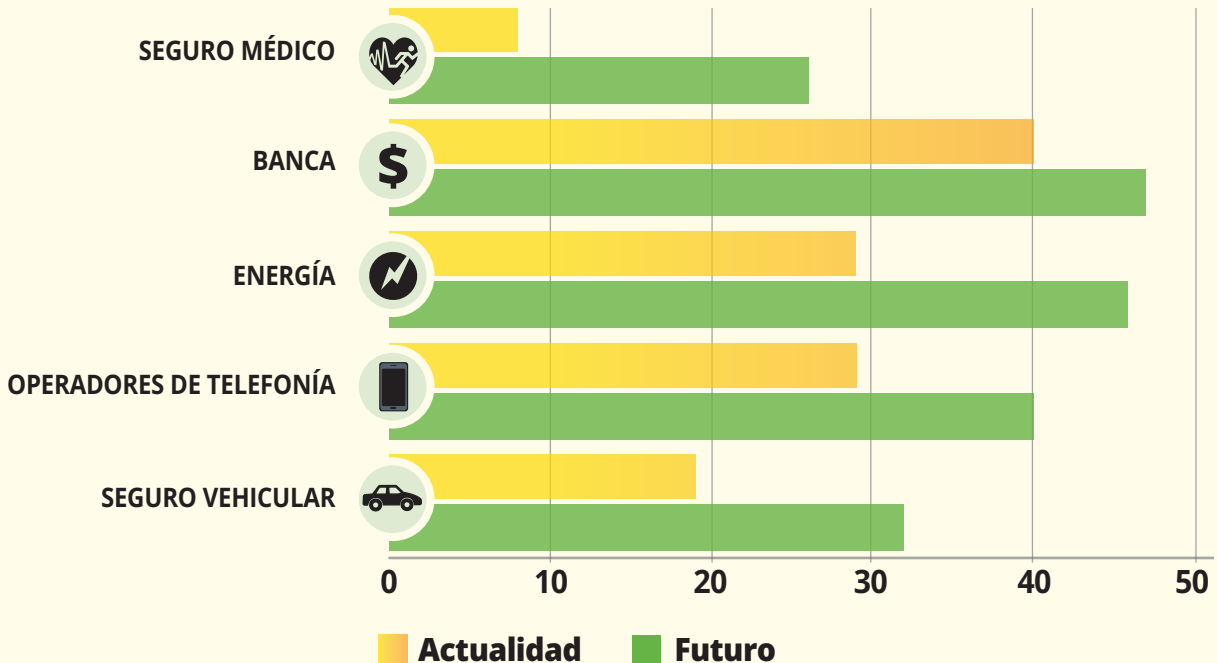
**LA TECNOLOGÍA DIGITAL CUESTA MENOS**

	 Teléfono	 Chat en vivo	 Mensajería Digital
CLIENTES POR HORA POR AGENTE	8	15	60
CLIENTES POR HORA POR AGENTE	\$10	\$3	\$1
LOS AGENTES DEBEN REALIZAR 200 INTERACCIONES EN 1 HORA	25	13	3
COSTOS ASOCIADOS PARA 200 INTERACCIONES	\$2000	\$3	\$1

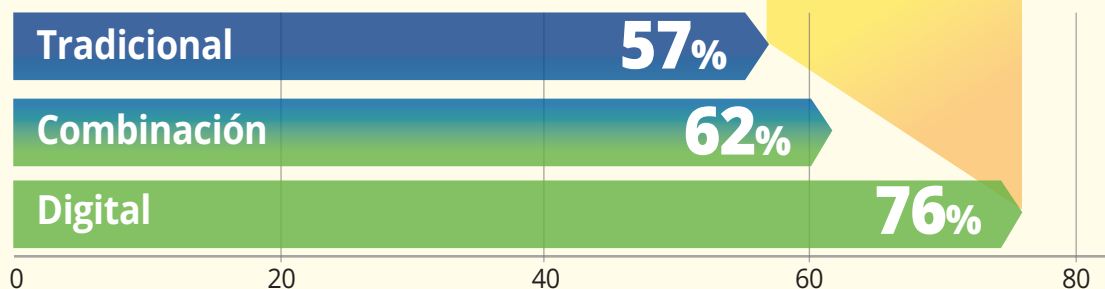


**LAS PERSONAS QUIEREN USAR LA TECNOLOGÍA DIGITAL Y ESTÁN MÁS SATISFECHAS CUANDO TIENEN ACCESO DIGITAL**

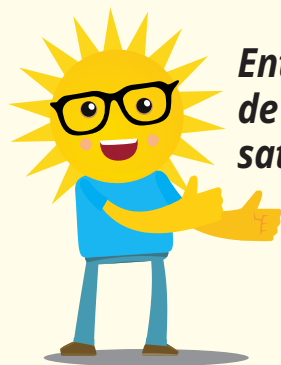
*Porcentaje de Clientes que Quieren Usar Servicios Digitales para Casi Todas (75 - 100%) las Consultas de Atención al Cliente*



**Quienes usaron los canales digitales informaron una satisfacción un **19%** más alta que quienes usaron solo los medios tradicionales.**



**EN PROMEDIO, LAS ORGANIZACIONES QUE ADOPTAN LOS SERVICIOS DIGITALES OBSERVAN...**



**Entre un **15** y un **20%** de aumento en la satisfacción del cliente**



**¿SABÍA**

**Que el **62%** de los clientes en EE. UU. han dejado de hacer negocios con una marca debido a la mala atención al cliente?**



**Entre un **20** y un **40%** de reducción de costos**



**FUENTES:**

"Transform the Contact Center for Customer Service Excellence" (Transformar el Centro de Contacto para la Excelencia de la Atención al Cliente). Forrester, <https://www.forrester.com/report/Transform-The-Contact-Center-For-Customer-Service-Excellence/RES75001?objectId=RES75001#endnote7>.

Kahawati, Jad. "The True Cost of Digital Customer Service" (El Verdadero Costo de la Atención al Cliente Digital). LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/truecost-digital-customer-service-jad-kahawati/>.

Higher Satisfaction at Lower Costs: Digitizing Customer Care (Mayor Satisfacción con Menores Costos: Digitalización de la Atención al Cliente).

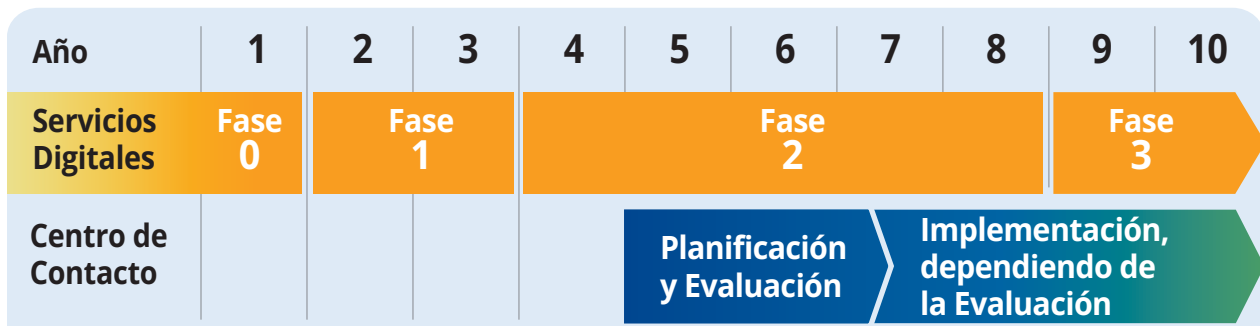
[https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/industries/technology%20media%20and%20telecommunications/telecommunications/our%20insights/lessons%20from%20digital%20telcos%20five%20initiatives%20to%20improve%20business%20performance/higher\\_satisfaction\\_at\\_lower\\_costs\\_digitizing\\_customer\\_care.pdf](https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/industries/technology%20media%20and%20telecommunications/telecommunications/our%20insights/lessons%20from%20digital%20telcos%20five%20initiatives%20to%20improve%20business%20performance/higher_satisfaction_at_lower_costs_digitizing_customer_care.pdf).

Breuer, Ralph, et al. "Service Industries Can Fuel Growth by Making Digital Customer Experiences a Priority" (Las Industrias de Servicios pueden Fomentar el Crecimiento al Priorizar las Experiencias de los Clientes Digitales). McKinsey & Company, McKinsey & Company, 30 de abril de 2020, <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/service-industries-can-fuel-growth-by-making-digital-customer-experiences-a-priority>.

"Customer Self-Service (CSS): What & How to Do It Right" (Autoservicio para el Cliente [CSS]: Qué hacer y cómo hacerlo bien). Gartner, <https://www.gartner.com/en/customerservice-support/insights/customer-self-service>.

## Necesidades de Recursos

Las necesidades de recursos se dividen en dos secciones: **Servicios Digitales** y **Centro de Contacto**. Debe realizarse una inversión en servicios digitales antes de establecer el centro de contacto, ya que sienta las bases necesarias para el crecimiento y el éxito sostenibles a largo plazo. Intentar lanzar un centro de contacto 3-1-1 sin primero invertir en servicios digitales predispone al programa al fracaso: la única opción de los clientes será llamar, esperar durante mucho tiempo y comunicarse con empleados que no tienen las herramientas para ayudarlos y resolver los problemas. Más tarde, si se toma la decisión de crear un centro de contacto 3-1-1 centralizado, se necesitarán recursos y un equipo dedicado separado para iniciar y poner en funcionamiento este programa.



### 1. Servicios Digitales

El presupuesto para puestos equivalentes a tiempo completo (FTE) adicionales y gastos no destinados al personal (NPE) será necesario para cada fase de la implementación. Deberá designarse un Director de Servicios Digitales. A medida que avanza cada fase, será posible hacer estimaciones más precisas de los recursos.

#### **FASE 0: Necesidades Inmediatas para Abordar las Prioridades Actuales [ Año 1 ]**

<b>FTE Adicionales: 4</b>	<b>Presupuesto de NPE Adicional: \$1 millón</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Un (1) FTE para Control de Calidad y Capacitación *</li> <li>⇒ Tres (3) FTE para la Facilitación del Programa Actual (para respaldar el trabajo con ESD + PUD)</li> </ul>	

\* Necesario para abordar las recomendaciones de Auditoría dentro de un plazo admisible.

## FASE 1: Evaluar y corregir [ Años 2-3 ]

**FTE Adicionales: 4**

**Presupuesto de NPE Adicional: \$1-3 millones**

- ⇒ Cuatro (4) FTE de Coordinador del Programa
  - Cada uno implementará una de las cuatro (4) recomendaciones descritas en esta estrategia.
- ⇒ Respalda las mejoras con el Centro de Atención al Cliente del Departamento de Agua.
- ⇒ Respalda el trabajo relacionado con las modificaciones de los servicios de facturación digital de Servicios Medioambientales.
- ⇒ Determinar cómo priorizar y crear conjuntos de trabajo asociados a las mejoras digitales para respaldar las futuras operaciones del centro de contacto centralizado (es decir, evaluar las necesidades de los servicios digitales Policiales que No Son Emergencias). Identificar qué recursos adicionales se necesitan.

## FASE 2: Crear [ Años 4-7 ]

**FTE Adicionales: Más de 10**

**Presupuesto de NPE Adicional: Estimación por Determinar de al Menos \$5 millones**

- ⇒ Crear e implementar las mejoras identificadas en la Fase 1. Como ejemplo, el Boletín de Calificaciones de Servicio Vivo que se desarrolló en la Fase 1 impulsará el trabajo de la Fase 2 para alinear las ofertas de servicios digitales orientados al cliente y la base tecnológica digital necesaria para apoyar un enfoque unificado.

## FASE 3: Maximizar y Ampliar los Canales [ Año 8 en Adelante ]

**FTE Adicionales: Por determinar**

**Presupuesto Adicional: por determinar**

- ⇒ En este punto, la base digital creada en las Fases 1 y 2 debe ser escalable para permitir más canales de comunicación. Por ejemplo, se puede realizar una evaluación de la preparación del centro de contacto/3-1-1 centralizado durante esta fase.

## 2. Centro de Contacto

**FTE Adicionales: 19**

**Presupuesto de NPE Adicional: \$12-22 millones**

Las proyecciones de los presupuestos deben contemplar los costos, entre otros, de infraestructura física (alquiler, mejoras de instalaciones, equipos, etc.), implementación de sistemas (software, capacitación, desarrollo), costos de licencias continuos, energía y servicios públicos, y personal (FTE). Durante una consolidación, algunos recursos pueden transferirse de los departamentos y Oficinas Municipales al personal que desempeña funciones relacionadas con el contacto con el cliente. Se prevé que esta iniciativa no acarreará más gastos para dotar de personal una nueva oferta de atención al cliente.

Además del marco de gobernanza con representantes del Equipo Ejecutivo y todos los departamentos participantes (más de 10), el equipo de implementación del centro de contacto en sí mismo constará de las siguientes funciones:

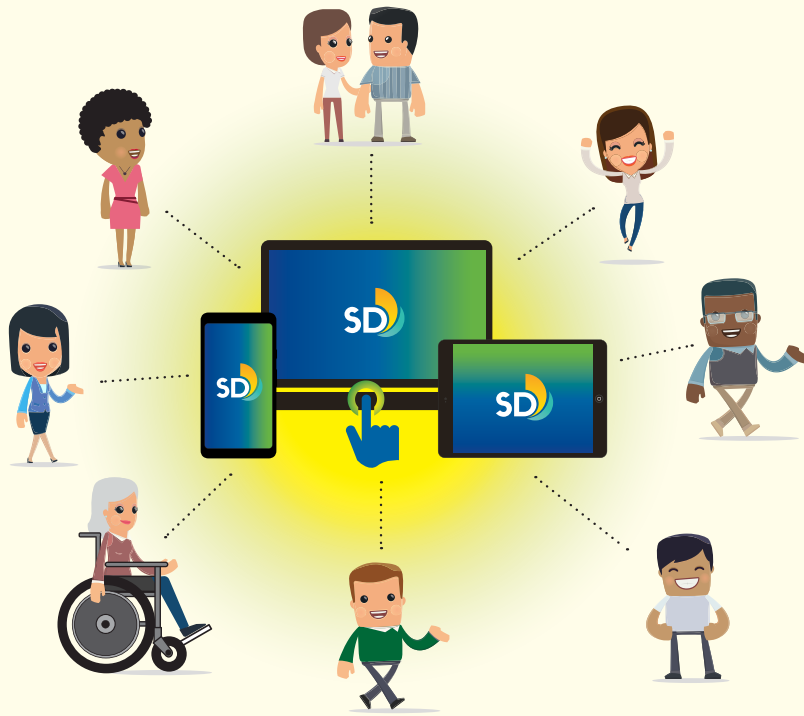
- ⇒ **Director del Centro de Contacto** (1 x Director/Subdirector)
- ⇒ **Gerente de Proyecto** (1 x Gerente de Proyecto)
- ⇒ **Asistente del Gerente de Proyecto/Coordinador de Operaciones**  
(1 x Coordinador del Programa)
- ⇒ **Líderes de Procesos** (2 x Coordinadores del Programa)
- ⇒ **Investigación de Clientes** (2 x Coordinadores del Programa)
- ⇒ **Líderes de Conocimiento/Comunicaciones** (2 x Coordinadores del Programa)
- ⇒ **Líder Técnico (Sistema Telefónico/IVR)** (1 x Coordinador del Programa)
- ⇒ **Líderes Técnicos (Gestión de Relación con los Clientes [CRM])**  
(2 x Coordinadores del Programa)
- ⇒ **Líderes Técnicos (Integraciones)** (1 x Coordinador del Programa)
- ⇒ **Líderes de Gestión de Cambios y de Capacitación** (2 x Coordinadores del Programa)
- ⇒ **Líder de Cumplimiento Legal/de Contratos** (1 x Coordinador del Programa)
- ⇒ **Líderes de Conocimientos Bilingües** (2 x Coordinadores del Programa)
- ⇒ **Marketing y Divulgación** (1 x Coordinador del Programa)

El personal del centro de contacto no se considera en esta matriz del personal para el equipo de implementación y necesitará un análisis futuro. Además, deberán incluirse las Organizaciones de Empleados Reconocidas (REO) de la Ciudad en el proceso de planificación como parte de los requisitos de Reunión y Consulta.

Algunas de estas funciones harán la transición al equipo de operaciones del centro de contacto final. Lo más probable es que, mediante un enfoque en fases, se determine que la mayoría de los miembros del equipo de implementación deberá continuar trabajando en la incorporación de ofertas de servicio existentes nuevas e innovadoras, al tiempo que un equipo diferente dirige el centro de contacto.

Estos recursos son las herramientas que nos permiten crear y lograr la visión de una experiencia del cliente excelente en San Diego, así como implementar herramientas digitales que cubran las necesidades únicas de las personas.

**San Diego tiene el potencial de ser un líder nacional en la experiencia del cliente con una inversión en recursos que se desarrollen en las bases existentes.**





# Performance & Analytics

**VISIÓN:**

*Una Ciudad que pueda afrontar con confianza los desafíos complejos e inciertos de la actualidad y del mañana.*

**MISIÓN:**

*Descubrimos, innovamos y optimizamos para ayudar a los empleados de la Ciudad a brindar una mejor atención a los habitantes de San Diego.*

