

Reingeniería de atención ciudadana

Documento de seguimiento a la política implementada.

El proyecto de la Reingeniería de atención ciudadana consistió en implementación de los siguientes componentes:

Componente 1. Módulos de gestión de cuadrillas, para crear cada uno de los grupos de trabajo operativos de la Secretaría de Servicios Públicos y Medio Ambiente (SSPyMA) en el Sistema de Atención Ciudadana (SAC), poder asignar los reportes de manera digital sin tener que utilizar papel y tener estadísticas de eficiencia y calidad a nivel persona y no solo por área.

Este componente incluía dos líneas de acción:

1.1 Desarrollo de un flujo operativo interno en Sampetrino para que ciertos colaboradores tuvieran acceso a cambiar los estatus de los reportes y anexar retroalimentación como evidencia fotográfica en tiempo real de la atención brindada en campo.

1.2 Capacitaciones con el personal de SSPyMA para transicionar el proceso de atención de reportes análogo al sistema de cuadrillas desarrollado por la reingeniería.

Componente 2. Tablero de control y estadísticas, un tablero de indicadores interno para que directores y jefes de grupos de trabajo pudieran monitorear los resultados en campo. Además de un tablero externo y público dirigido a la ciudadanía, con el fin de rendir cuentas sobre la atención de los reportes.

Cada componente tuvo sus propios mecanismos de seguimiento. En este documento se describe cada uno, así como los resultados obtenidos.

Mecanismos de seguimiento de los Módulos de Gestión de Cuadrillas

- 1. Indicadores de evaluación: porcentaje de uso del Sistema, reducción de tiempos de atención y calificación de los reportes.**

Se desarrollaron tres indicadores para medir los avances en la implementación de este componente: porcentaje de uso del sistema, reducción de tiempos de atención y calificación de los reportes.

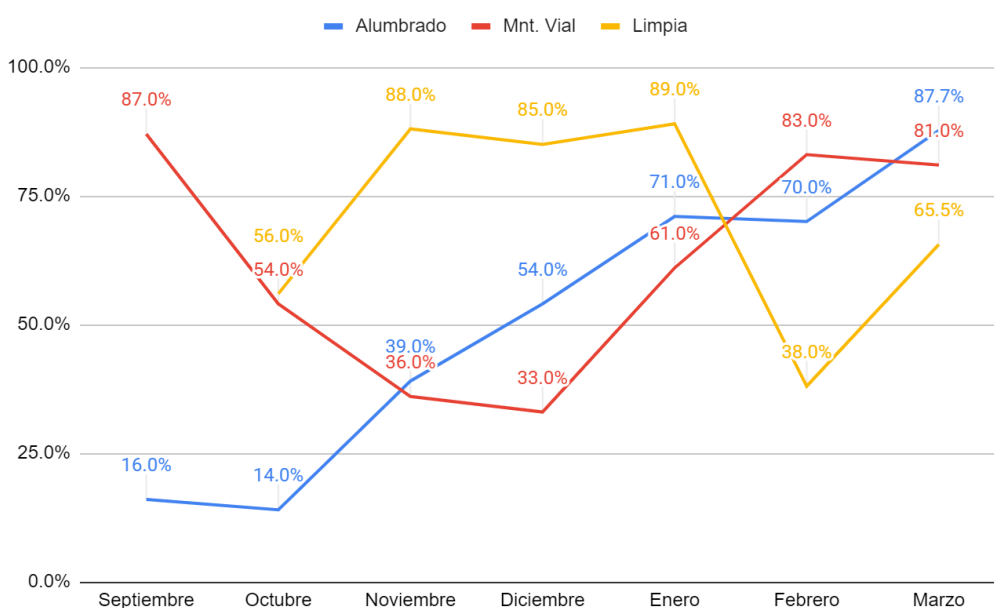
Porcentaje de uso del Sistema.

Este indicador mide la cantidad de reportes que son atendidos usando los módulos de gestión del sistema de cuadrillas.

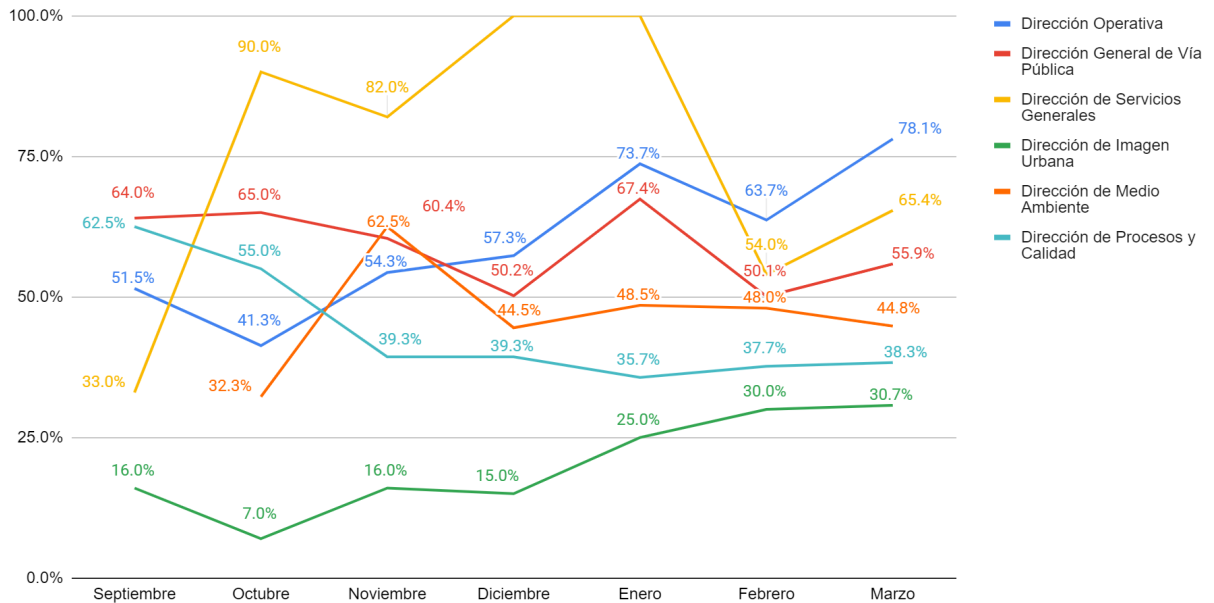
Se calcula con dos variables: total de reportes atendidos por sistema, que es la suma de reportes que reciba el departamento o la secretaría atendidos por medio de los módulos de gestión del sistema de cuadrillas y total de reportes recibidos, que es la suma de todos los reportes que recibe el departamento o secretaría. La fórmula es: *Suma total de reportes atendidos por sistema entre suma total de reportes recibidos, multiplicado por cien*. La periodicidad evaluada es por mes y la unidad de medida es porcentaje.

Este indicador es de proceso (ver gráfica 1) ayuda a monitorear el avance en el uso del sistema. En ocasiones se calculaba de forma semanal por departamento, para poder identificar los departamentos que no lo usaban y tener acercamientos para reforzar su uso, resolver dudas o identificar errores en la aplicación. En la gráfica 2 puede observarse el porcentaje de uso del sistema en el tiempo.

Gráfica 1. Porcentaje de uso del Sistema de cuadrillas por departamento de la Dirección Operativa por mes



Gráfica 2. Porcentaje de uso del Sistema de Gestión de Cuadrillas por dirección de SSPyMA por mes.



Reducción de tiempos de atención

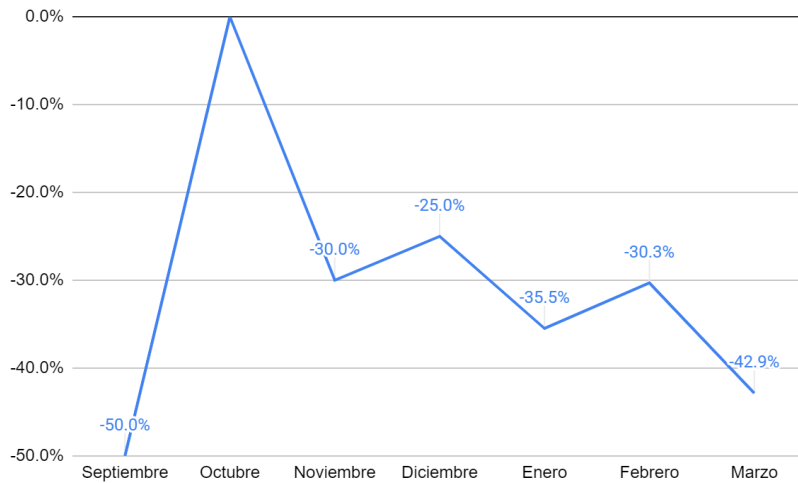
Este indicador mide qué tanto disminuye o aumenta el tiempo de solución de los reportes asignados de un determinado periodo de tiempo con respecto a otro periodo de tiempo.

Se calcula con dos variables, tiempo de atención final que es el tiempo promedio de solución de los reportes del mes del año en curso y tiempo de atención inicial que es el tiempo promedio de solución de los recursos del mismo mes pero del año anterior. La fórmula es: *tiempo de atención final menos tiempo de atención inicial entre tiempo de atención inicial, multiplicado por cien*. La periodicidad evaluada es por mes y la unidad de medida es porcentaje.

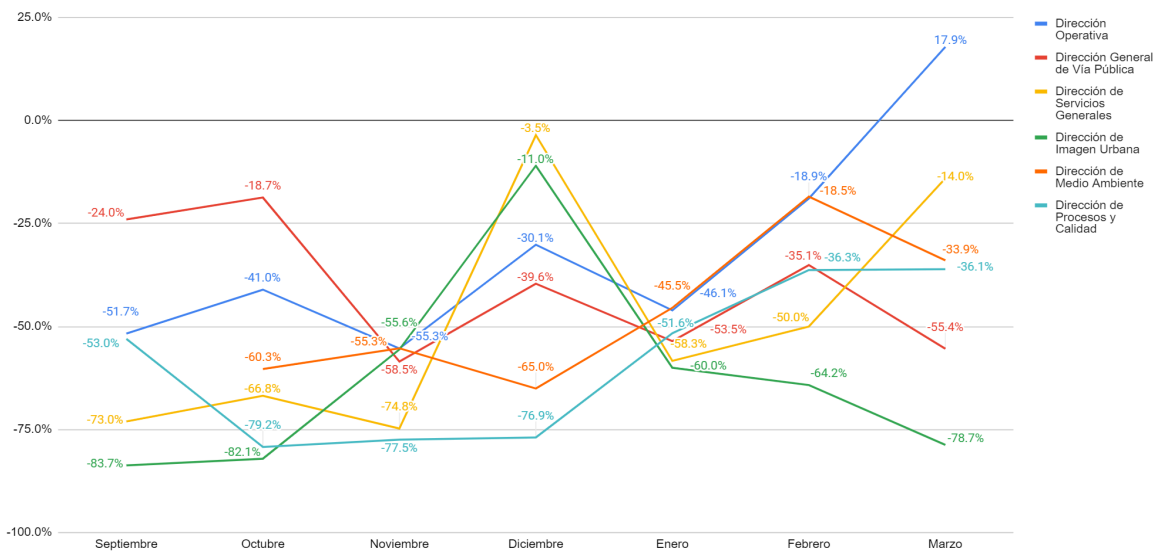
Para el seguimiento se comparaba el promedio del tiempo de atención del mes en curso finalizado versus el tiempo promedio de atención del mes del año anterior. Los análisis se realizaban a nivel departamento, en la gráfica 3 se puede ver un ejemplo. Con este indicador se podía medir los resultados de la implementación del flujo operativo de Sam y el sistema operativo de Cuadrillas.

En la gráfica 4 se puede ver la reducción de tiempos a nivel dirección por mes. Las direcciones están integradas por varios departamentos.

Gráfica 3. Porcentaje de reducción de tiempos de atención del departamento de alumbrado.



Gráfica 4. Reducción de tiempos de atención a nivel dirección por mes



Calificaciones de los reportes.

Este indicador mide la evaluación que las personas otorgan a la atención de los reportes. Los valores son: muy bien, bien, regular, mal, o muy mal, que en términos cuantitativos es del 5 al 1, dónde el 5 es muy bien y el 1 es muy mal.

Es un indicador de resultados, al igual que los otros indicadores en ocasiones se medía a nivel semanal a la par de los análisis del porcentaje de uso del sistema de cuadrilla.

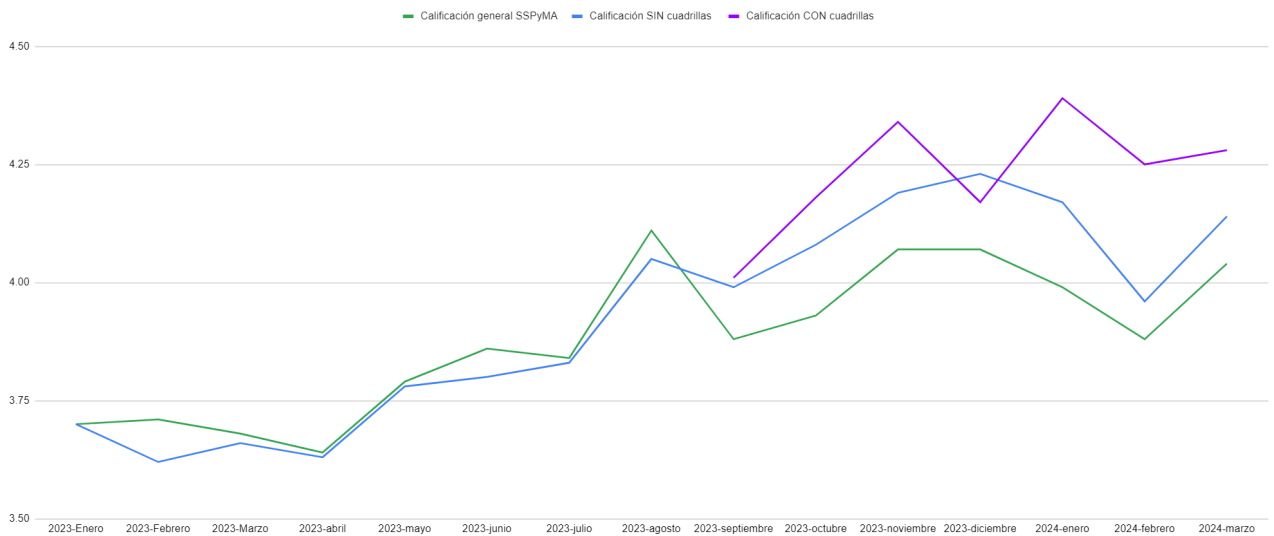
Existen dos formas de cálculo, el primero arroja un resultado cualitativo, que es el porcentaje de personas que califican bien o muy bien. Este se calcula con tres variables: *la suma de personas que califican muy bien más la suma de personas que califican bien*, dividido entre *las personas que califican*. El segundo método proporciona una medición completamente numérica y se calcula con dos variables, *suma de todas las calificaciones otorgadas por los reportantes*, dividido entre el *número de calificaciones*.

En la gráfica 5 puede observarse tres calificaciones, la calificación general que incluye la calificación histórica de la SSPyMA, la cual es posible advertir que va en incremento, la calificación de los reportes atendidos sin cuadrilla, que siempre existirá un porcentaje menor a 100%, debido a que hay reportes administrativos que no podrán atender con el sistema. Y finalmente, la calificación de los reportes atendidos con cuadrilla, que es mucho mejor que la de los reportes sin cuadrilla.

Identificando una mala calificación se realizaban ajustes con la cuadrilla. Un **caso ejemplo** es el departamento de Redes áreas de servicios, quién a pesar del uso del sistema de cuadrillas en ocasiones era mal evaluado por la ciudadanía, a partir de ello identificamos que requería hacer varios ajustes.

Este departamento realiza gestiones con otras empresas. Por ejemplo, en un reporte una persona señaló que había cables caídos en la banqueta, este reporte debía ser atendido por Redes aéreas. El departamento identificó que los cables eran de “Izzy” y realizó las gestiones necesarias para que fuera atendido por esta empresa telefónica. El reporte estaba siendo atendido pero era finalizado antes de canalizar con la telefónica y no se hacía un esfuerzo por reducir el cableado. El mensaje que se enviaba al reportante era “se encontraron que los cables eran de Izzy”. La persona después de este mensaje calificaba como mal atendido. Tomando en cuenta las calificaciones el equipo realizó acercamientos con este departamento. Cabe resaltar que es con quién más capacitaciones se realizaron en campo. Las sugerencias fueron, cuando sean muchos cables hay que hacer un esfuerzo por retirar la mayoría o los más posibles y el restante hacer un apercibimiento con la telefónica y posteriormente mencionarlo en la conclusión junto con una foto de evidencia. En caso de ser poco cableado retirarlo por completo y enviar la evidencia al reportante, junto con la explicación. De esta forma, Redes áreas obtuvo mejores resultados que se reflejaron en sus calificaciones.

Gráfica 5. Calificación de los reportes atendidos por SSPyMA por mes



2. Bitácora de seguimiento y capacitación

Para lograr la implementación de los módulos de gestión de cuadrillas se realizaban capacitaciones primero con directivos y posteriormente con jefes y operativos en las que se explicaba la razón del proyecto y en qué consistía.

En las sesiones con el equipo operativo se mostraba el funcionamiento del módulo de gestión de cuadrillas en tiempo real y el flujo operativo nuevo de Sam. Enseguida, se acompañaba a los operativos durante el día para atender sus reportes en campo usando todas las nuevas herramientas.

Después de cada capacitación se llenaba una bitácora con los siguientes datos: dirección de SSPyMA a la que se le dió el servicio, área de la dirección, folio del reporte atendido, fecha en la que se atendió, personal al que se apoyó atendiendo el folio que podía ser operativo o enlace, nombre del operativo o enlace, áreas de oportunidad identificadas (en este apartado se registraba desde la actitud del operativo hasta fallas del sistema o posibles “bugs”), estatus del reporte en el momento en el que se estuvo apoyando (no se inició, ampliación de tiempo, rechazado, en seguimiento y finalizado). En la misma bitácora a cada atención de folio con las nuevas herramientas se le asignaba una calificación según si a los operativos se les facilitaba su uso, esto al interior del equipo de Atención Ciudadana (ver *tabla 1*). La calificación podía ser alguno de los siguientes valores: excelente, bueno, malo, muy malo. Finalmente se calificaba también al personal, su actitud y disponibilidad en torno al uso de la herramienta, la cual podía ser alguno de los valores mencionados (ver *tabla 2*).

Para el **96% de las personas en el momento de su capacitación les fue muy fácil usar las nuevas herramientas, mientras que el 97% tuvo disposición para utilizarlas**. El seguimiento de los operativos ya capacitados se realizaba a través de los indicadores de evaluación, mencionados anteriormente.

Tabla 1. Calificación sobre facilidad del uso por parte de los operativos de SSPyMA otorgada por el equipo que capacitó.

Valor	Número de personas	Porcentaje
Bueno	92	66%
Excelente	42	30%
Malo	5	4%
Muy Malo	0	0%
Suma total	139	100%

Tabla 2. Calificación de la actitud y disposición del personal capacitado otorgada por el equipo que se capacitó.

Valor	Número de personas	Porcentaje
Bueno	68	49%
Excelente	67	48%
Malo	4	3%
Muy malo	0	0%
Suma total	139	100%

Mecanismos de seguimiento del Tablero de control y estadísticas.

1. Sprints de revisión

Finalmente, para conocer el progreso del tablero de control se realizaban reuniones semanales cortas de máximo 30 minutos para conocer los avances en el desarrollo del mismo y poder identificar errores o hacer ajustes. En estas sesiones participaba el programador de la Dirección de Innovación, el product design, la persona encargada de capacitar e implementar el proyecto con SSPyMA y la project manager.