

# Estrategia para mejorar los servicios que se brindan a través de la Dirección de Atención Ciudadana

## Índice

Presentación .....	3
Misión, Visión y Valores de Atención Ciudadana.....	5
Situación Actual.....	6
Capacidad Instalada .....	6
Buzón de voz.....	9
Atención por medios automatizados (IVR).....	10
Otras vías de comunicación (chat y correo electrónico).....	11
Redes sociales (twitter y facebook).....	12
Estrategia para mejorar los servicios de Atención Ciudadana .....	13
Líneas de Acción.....	15
Línea de acción 1. Automatización de servicios de atención ciudadana.....	15
Línea de acción 2. Incrementar la capacidad de atención ciudadana.....	18
Línea de acción 3. Reforzamiento de la infraestructura de atención ciudadana.....	26
Línea de acción 4. Seguimiento a la mejora continua en la atención ciudadana.....	32
Conclusiones.....	35

## Presentación

La Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores ofrece a través de la Dirección de Atención Ciudadana servicios de información al ciudadano concernientes a la lista nominal de electores, credencial para votar, módulos de atención ciudadana, transparencia, citas, registro de ciudadanos fallecidos, convocatorias, entre otros. Este apoyo se brinda a través de diferentes contactos tecnológicos: telefonía personalizada y automatizada de atención, correo electrónico, redes sociales, entre otros.

Además, brinda el servicio de orientación para los procesos electorales a nivel local y federal, así como en temas político-electorales y eventos específicos institucionales relacionados con el tema.

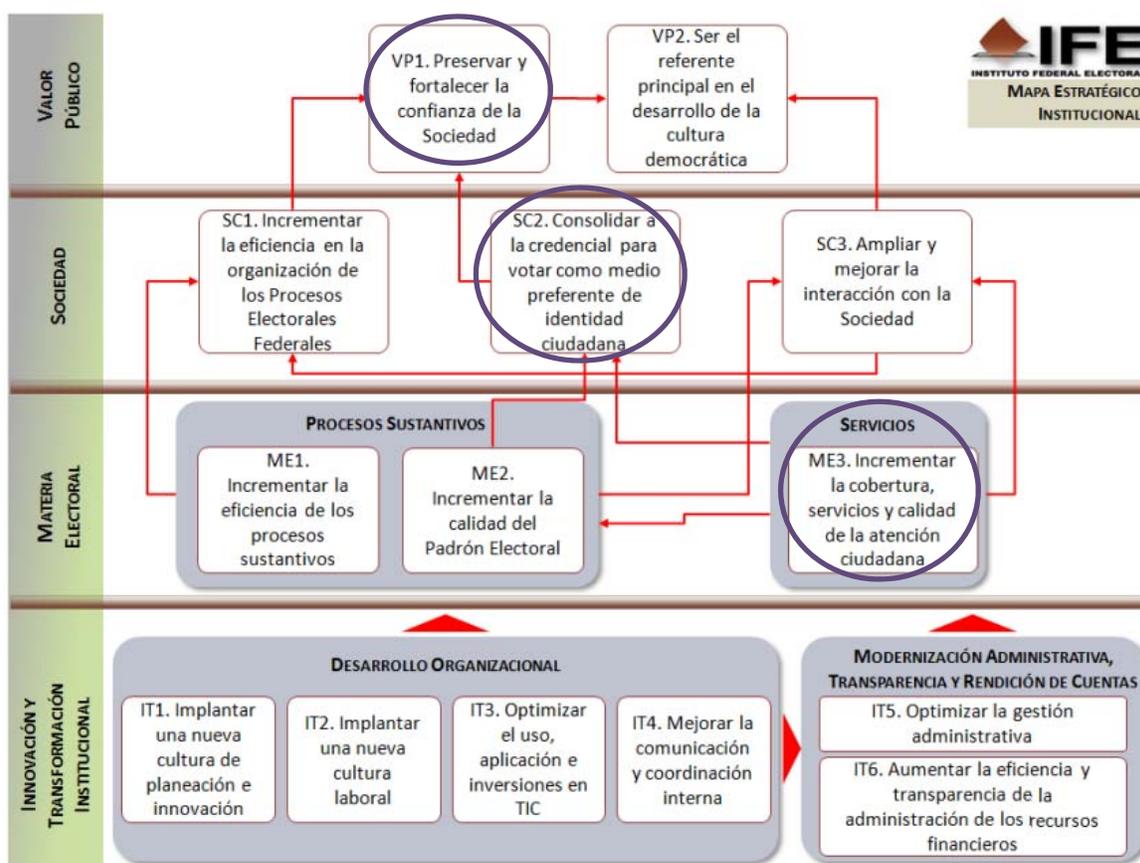
Con la finalidad de cumplir satisfactoriamente estos servicios, el presente documento establece la Estrategia de Atención Ciudadana que la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores planea a largo plazo.

Dicha estrategia se basa en el Mapa Estratégico Institucional, y de manera específica en el objetivo estratégico "Valor Público" que establece la importancia de preservar y fortalecer la confianza de la sociedad. Precisamente, los medios de contacto entre el ciudadano y el Instituto que se implementen, son fundamentales para alcanzar este objetivo estratégico, con lo que se busca optimizar, incrementar y consolidar los servicios a través de las diferentes vías de comunicación que se ofrecen a la ciudadanía, sin menoscabo de la atención presencial que se brinda para quienes así lo requieran, ya sea por elección o por viabilidad, a través de los Módulos de Atención Ciudadana y los Centros Estatales de Consulta Electoral y Orientación Ciudadana.

De la misma manera en el objetivo estratégico "Sociedad", se establece la necesidad de que se consolide la Credencial para Votar como medio preferente de identidad ciudadana, lo cual a su vez, se soporta en una línea de acción dentro del nivel "Materia Electoral" que refiere la necesidad de incrementar la eficiencia de los procesos sustantivos de la atención ciudadana (cobertura, servicios y calidad).

A continuación se muestra la gráfica de lo anteriormente mencionado:

Mapa Estratégico Institucional



## Misión, Visión y Valores de Atención Ciudadana

El Plan Estratégico de Atención Ciudadana, está vinculado con la misión, visión y valores de la Dirección de Atención Ciudadana como se describe a continuación:

### *Misión*

Contribuir a mantener la transparencia, credibilidad y confianza en el Instituto por parte de la sociedad y los Partidos Políticos, a través de un servicio de atención ciudadana basado en procesos de calidad.

### *Visión*

Consolidarnos como la primer instancia de contacto entre el Instituto y el ciudadano, que dé respuesta a las demandas de atención ciudadana con estándares de calidad internacional y basada en los principios rectores de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad, con el fin de mantener un alto grado de confianza, credibilidad y prestigio.

### *Valores*

Destacan valores como el respeto, compromiso, dedicación, vocación de servicio, cooperación y disciplina. Estos valores se deberán seguir promoviendo como estrategia fundamental entre el personal que integra la Dirección.

## Situación Actual

La Dirección de Atención Ciudadana tiene como encomienda la gestión de la interacción del Instituto con la ciudadanía a través de distintos medios de contacto:

- Atención (Línea 01-800)
  - Llamada personalizada
  - Buzón de voz
  - Atención por medios automatizados (Servicios de atención e interacción basada en audiorespuesta IVR)
- Otras vías de comunicación (chat y correo electrónico)
- Redes sociales (twitter y Facebook)
- Buzón físico para Quejas, Sugerencias y Reconocimientos

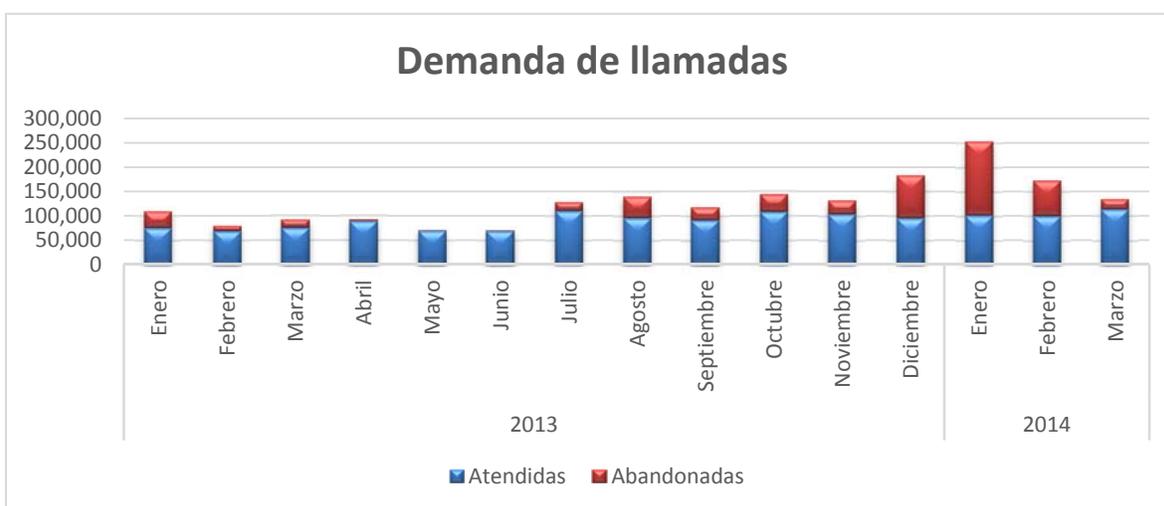
### *Capacidad Instalada*

La Dirección de Atención Ciudadana cuenta con 270 líneas telefónicas para la atención a los ciudadanos. Con estas líneas se brindan los servicios de consulta mediante el sistema de audiorespuesta IVR, a través de 50 licencias de TTS (Text To Speech), asimismo se atiende con 50 consultores que brindan de manera personalizada las solicitudes de información de los ciudadanos.

En promedio un consultor en una jornada de 8 horas puede recibir 80 llamadas diarias, con un tiempo medio de duración por llamada de cinco minutos. Dicho tiempo puede ser mayor debido al motivo de la consulta o la cantidad de servicios proporcionados (por ejemplo: dos o más citas programadas en la misma llamada).

La demanda total de llamadas durante el 2013 y el primer trimestre del 2014 se muestra a continuación:

	2013												2014		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Demanda total	109,351	79,790	91,779	92,161	71,498	70,824	128,099	140,177	118,267	143,987	132,735	182,894	253,686	173,197	134,644
Atendidas	75,411	68,650	74,891	88,684	70,165	69,355	110,065	96,211	91,459	107,925	104,203	95,532	101,956	99,793	113,570
Abandonadas	33,940	11,140	16,888	3,477	1,333	1,469	18,034	43,966	26,808	36,062	28,532	87,362	151,730	73,404	21,074
	31%	14%	18%	4%	2%	2%	14%	31%	23%	25%	21%	48%	60%	42.38%	15.65%



Por lo que respecta a 2013, el porcentaje de abandono máximo fue del 48% registrado en el mes de diciembre. Por otra parte, **el mínimo porcentaje de abandono fue por abajo del 5%** registrándose durante los meses de abril, mayo y junio del mismo año.

Por lo que respecta al mes de enero de 2014, se recibió el mayor número de llamadas con un total de 253,686 con referencia al periodo señalado, incrementándose de la misma manera el porcentaje de abandono, también es importante mencionar que en el mes de enero se registró el mayor número de atenciones a los ciudadanos en comparación con el periodo establecido, atendándose más de **113 mil llamadas**.

Cabe señalar que el incremento de llamadas telefónicas durante el mes de diciembre de 2013, así como en los meses de enero y febrero de 2014, se debió a

la Campaña Anual Intensa y al programa de la renovación de credenciales 09 y 12.

Es importante mencionar que las llamadas que ingresan al servicio telefónico, y que no son atendidas, son registradas como llamadas abandonadas, es decir, dichas llamadas son etiquetadas de esa forma ya que el ciudadano decide colgar antes de que un consultor lo atienda.

A continuación se muestran en la siguiente tabla el total de atenciones otorgadas por la Dirección de Atención Ciudadana:

**Consultas 2013-2014**  
**Dirección de Atención Ciudadana**

		2013	2014
	<b>Total</b>	<b>6,663,292</b>	<b>2,997,335</b>
	<b>Consultas</b>		
	<i>Subtotal</i>	<i>2,287,659</i>	<i>730,152</i>
Consultas Ciudadanas		2,287,659	730,152
	<b>Citas</b>		
	<i>Subtotal</i>	<i>3,034,831</i>	<i>1,648,736</i>
Citas de Atención Telefónica		592,573	223,172
Citas de autogestión		2,442,258	1,425,564
	<b>Calidad de la Atención</b>		
	<i>Subtotal</i>	<i>21,874</i>	<i>5,911</i>
Quejas		4,837	2,026
Sugerencias		2,590	916
Reconocimientos		14,447	2,969
	<b>Servicios adicionales</b>		
	<i>Subtotal</i>	<i>1,318,928</i>	<i>612,536</i>
Avisos telefónicos automatizados		1,318,928	612,536

### *Buzón de voz*

El servicio de buzón de voz tiene la finalidad de brindar atención ciudadana bajo dos premisas.

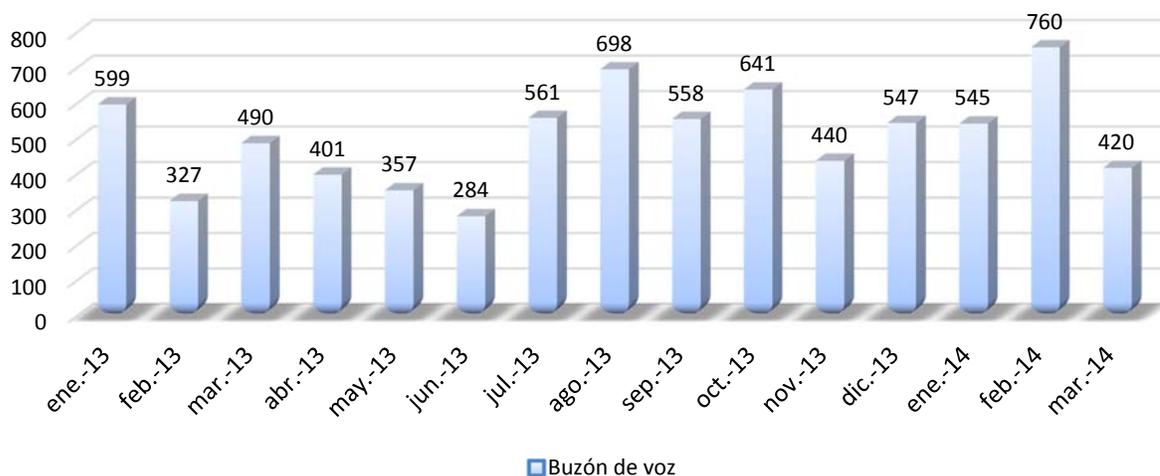
La primera se presenta cuando el ciudadano se comunica fuera del horario de atención, es en ese caso que se activa el buzón de voz informándole el horario de atención, asimismo se le indica si desea dejar un mensaje de voz para atenderlo posteriormente, se indica que proporcione sus datos como es el nombre y teléfono y el motivo de su llamada, de esta manera se le atenderá en un horario hábil, con el fin de que un consultor lo contacte y le proporcione la información o servicio solicitado.

La segunda premisa se presenta cuando existe una demanda muy importante de llamadas, dando como resultado tiempos de espera muy altos, y a fin de ofrecer un servicio de calidad, se le brinda al ciudadano la opción de dejar sus datos para contactarlo posteriormente.

Si el ciudadano dejó grabada su solicitud y un número telefónico, el servicio se completa con la llamada que un consultor le realiza el siguiente día hábil para responder su requerimiento, si es atendida la llamada se le brinda la información, en caso no ser atendida se realizan hasta un máximo de 3 intentos de contacto, en días y horarios distintos.

A continuación se muestra el servicio de buzón de voz, comprendiendo el periodo del año 2013 y el primer trimestre del año 2014.

### Servicio de buzón de voz



Es importante mencionar que el servicio de buzón de voz, está relacionado directamente con la demanda de llamadas telefónicas, se presenta un comportamiento similar.

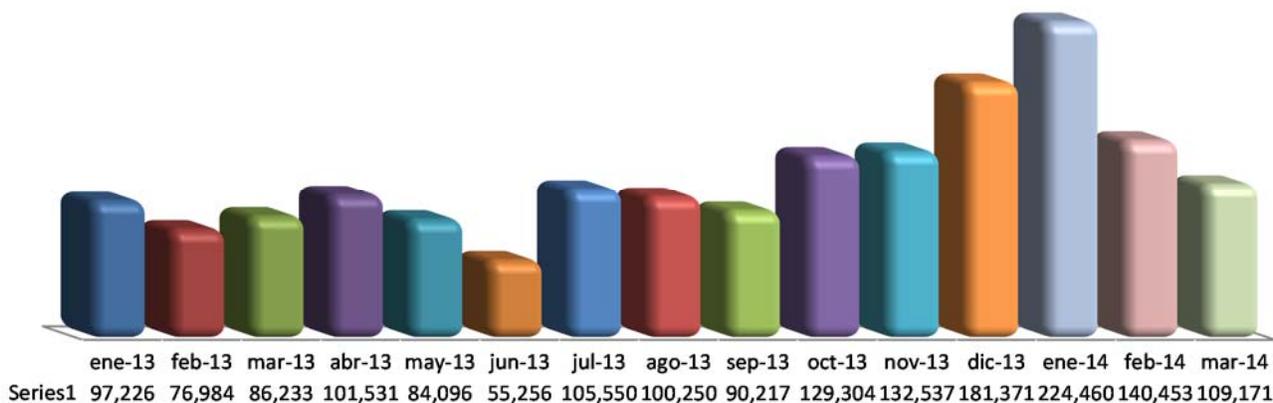
*Atención por medios automatizados (IVR Servicios de audiorespuesta)*

Los servicios por medios automatizados (IVR) corresponden a la capacidad de atender al ciudadano mediante una interacción soportada por el conmutador mediante audio respuesta y digitación por parte del ciudadano.

Durante el 2013 se brindaron servicios automatizados inicialmente con la capacidad instalada de 30 licencias.

Posteriormente, en el último trimestre del año, se incrementó a 50 el número de licencias, lo que permitió incrementar la cantidad de atenciones por ésta vía, tal como se muestra a continuación:

	2013												2014		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Estatus de la credencial	34,485	33,111	42,671	55,052	38,036	20,845	43,973	51,551	43,542	59,132	82,955	108,064	141,276	78,578	60,707
Requisitos Credencial	36,467	25,151	25,975	26,174	25,405	19,066	34,321	27,749	25,555	31,938	32,906	38,058	42,341	34,762	25,715
Ubicación de Módulos	26,274	18,722	17,587	20,305	20,655	15,345	27,256	20,950	20,367	23,735	15,622	35,249	40,843	27,113	22,749
Convocatorias									753	14,499	1,054				
	97,226	76,984	86,233	101,531	84,096	55,256	105,550	100,250	90,217	129,304	132,537	181,371	224,460	140,453	109,171



Como se puede observar en la gráfica anterior el servicio de llamadas automatizadas en el transcurso del 2013 y lo que va del 2014 se ha incrementado; comparando el primer trimestre del 2013 con un total de 260,799 atenciones, con el del 2014 con un total de 474,084 atenciones, el incremento es de 181.78%

A través de éste servicio se capta un volumen importante de llamadas, que según la demanda es equiparable al número de servicios que se otorgan de forma personalizada.

### *Otras vías de comunicación (chat y correo electrónico)*

La Dirección de Atención Ciudadana brinda una amplia gama de vías de contacto para comodidad y fácil elección de la ciudadanía, por lo que se han implementado servicios adicionales al telefónico; incorporando a sus vías de atención el servicio denominado "multicanal", el cual contempla la atención por medio del chat, el correo electrónico y las redes sociales. Cada uno de ellos busca la comunicación con el ciudadano y busca además la diversidad de comunicación a fin de no saturar la vía telefónica; de esta manera, se atienden todas y cada una de las peticiones realizadas por los ciudadanos.

#### *Chat*

Se encuentra activo en días y horarios hábiles. Para ingresar, el ciudadano lo realizará a través de la página de internet institucional, en la opción "Chat" del apartado "Contacto"; será atendido por un consultor y en caso de estar ocupados todos los agentes, el sistema le enviará un mensaje requiriéndole esperar.

Si el ciudadano activa el chat en un día u horario inhábil, el sistema le enviará un mensaje indicando los horarios de atención.

#### *Correo Electrónico*

Está disponible las 24 horas del día, los 365 días del año. El ciudadano podrá enviar su solicitud por medio de la página de internet institucional, en la opción "correo electrónico" del apartado "Contacto", se le dará respuesta el siguiente día hábil de recibir la solicitud.

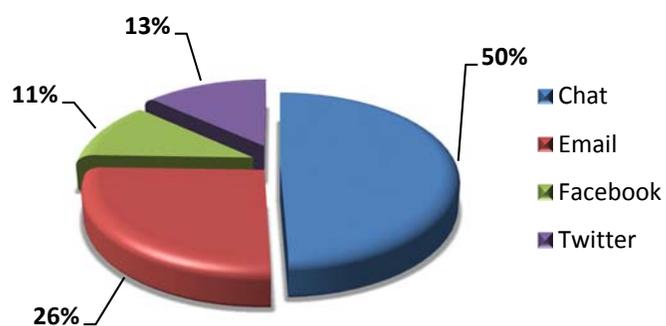
### Redes sociales (twitter y Facebook)

El servicio se contacta a través de las cuentas "http://www.facebook.com/inetelmex" y "@INETelMX". El ciudadano podrá ingresar las 24 horas del día, los 365 días del año. Se le dará respuesta de forma inmediata a las solicitudes en horarios hábiles y el siguiente día hábil a las recibidas después del cierre del servicio.

Dada la dinámica actual de la sociedad, las redes sociales van adquiriendo mayor presencia entre los ciudadanos. Este servicio se refleja de la siguiente manera:

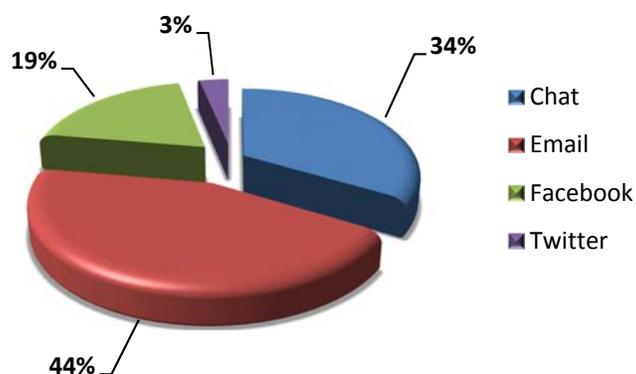
#### Redes Sociales 2013

Medio de Contacto	Consultas	Porcentaje
<b>Total</b>	<b>31,368</b>	<b>100 %</b>
<b>Chat</b>	15,476	50%
<b>Correo</b>	8,216	26%
<b>Facebook</b>	3,497	11%
<b>Twitter</b>	4,179	13%



#### Redes Sociales 2014

Medio de Contacto	Consultas	Porcentaje
<b>Total</b>	<b>14,372</b>	<b>100 %</b>
<b>Chat</b>	4,809	34%
<b>Correo</b>	6,356	44%
<b>Facebook</b>	2,737	19%
<b>Twitter</b>	470	3%



## Estrategia para mejorar los servicios de Atención Ciudadana

Se proponen cuatro líneas de acción que permitan asegurar la disponibilidad de los servicios otorgados en función de la demanda de la ciudadanía y brindar la atención con estándares de calidad, asimismo con esquemas de comunicación y seguimiento proactivo hacia el ciudadano, de la misma manera contribuir con los objetivos estratégicos establecidos por el Instituto Nacional Electoral.

De esta manera, estas acciones responden primordialmente al mejoramiento de la atención al ciudadano de manera oportuna y con calidad. Con la finalidad de establecer el esquema de operación, se propone establecer el propio mapa estratégico de la Dirección de Atención Ciudadana.

El objetivo primordial de dicho mapa estratégico de la Dirección de Atención Ciudadana, es el de apoyar y fortalecer las funciones sustantivas de la Dirección, esta propuesta está basada en el mapa estratégico institucional. En dicho mapa se aprecian los elementos distintivos que son un marco de referencia, contruidos por la misión, visión y valores establecidos.

Con el mapa propuesto, nos permitirá integrar de manera efectiva la estrategia con la operación que se lleva a cabo, teniendo como estrategia de valor público garantizar que los servicios de atención ciudadana estén disponibles y acordes a los requerimientos del ciudadano.

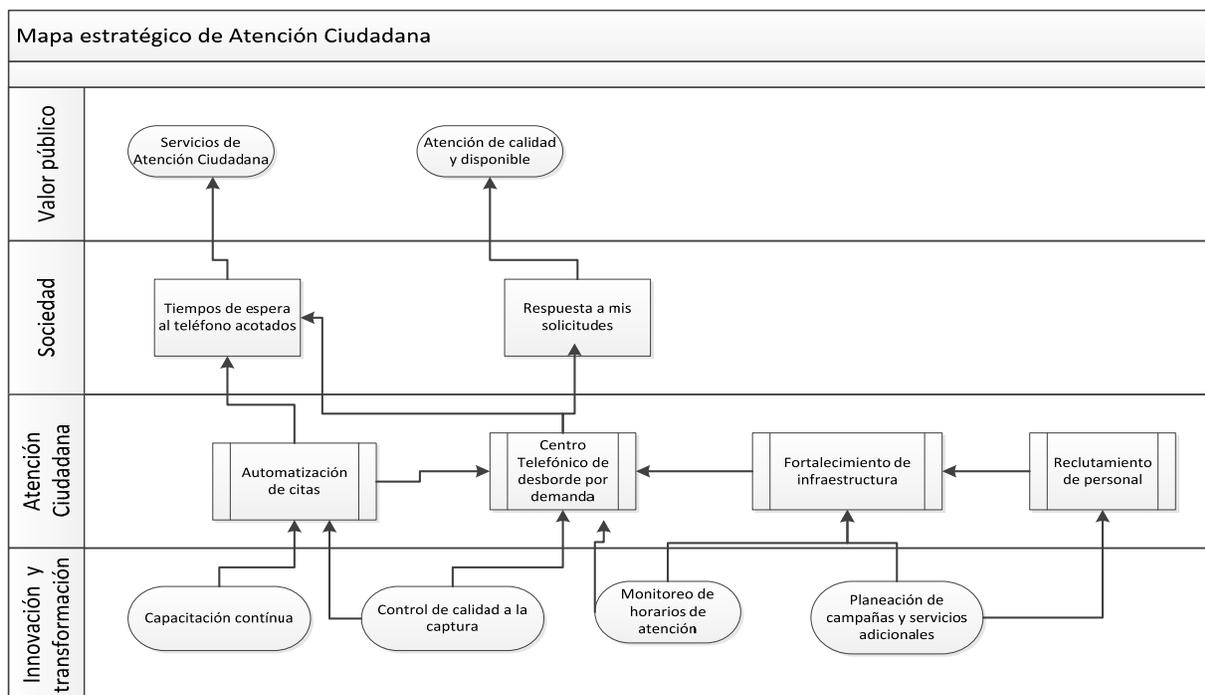
Como parte fundamental de la atención ciudadana a nivel de la operación, se atienden los servicios que se deben monitorear, observar y controlar para el cumplimiento de la estrategia, estableciendo los requerimientos de personal, fortaleciendo la infraestructura para atender de manera oportuna las demandas de atención ciudadana.

En ésta misma capa consideramos para las situaciones de alta demanda la incorporación de mecanismos de desborde de llamadas y la automatización del servicio de citas, que representa el volumen más importante de servicios que se otorgan de forma personalizada actualmente.

Finalmente hacia la capa de Innovación y Transformación se promoverán y fortalecerán elementos dentro de la operación y gestión de los servicios en la Dirección de Atención Ciudadana, considerando para ello la planeación estratégica de campañas y servicios que el Centro de Atención brinda como colaboración con otras áreas del Instituto, asimismo, un monitoreo proactivo y con capacidad de acción ante una alta demanda ciudadana, lo anterior con el fin de establecer los roles del personal de atención telefónica. Reforzando también los rubros de capacitación continua y control de calidad a la captura de los servicios que se registran en el sistema designado para ello en la Dirección.

Toda ésta herramienta nos permite identificar la conexión entre la Estrategia (niveles ejecutivos y de tomas de decisión) y la Operación (niveles de servicio y atención en contacto con el ciudadano) pasando por los elementos que involucran acciones tácticas que impulsarán el cumplimiento de la estrategia y fortalecerán la operación para que se aplique de forma natural la mejora continua de la actuación de la Dirección de Atención Ciudadana.

A continuación se muestra el mapa estratégico de la Dirección de Atención Ciudadana, el cual, se encuentra alineado al mapa estratégico Institucional.



## Líneas de Acción

### Línea de acción 1

Automatizar Servicios de Atención Ciudadana.

#### Objetivo

Incrementar de manera permanente la capacidad de atención ciudadana por medio de sistemas automatizados, así como aplicaciones para el acceso de los ciudadanos en plataformas de telefonía móvil y tabletas y a través de Internet mediante desarrollos Web.

#### Actividades

Habilitar servicios para propiciar un incremento sustancial en el número de solicitudes de atención brindadas, a través de medios automatizados con el reforzamiento de la plataforma de audiorespuesta (IVR), además del desarrollo de aplicaciones basadas en plataformas de telefonía móvil y tabletas con envío/recepción de mensajes cortos SMS (Short Message Service). Lo anterior permitirá tener una cobertura mayor de atención al ciudadano, de la siguiente manera:

1. Servicios automatizados a través del IVR

Las atenciones automatizadas otorgan la ventaja de que se pueden utilizar sin restricción de horario, sin margen de error y con interacción definida para que los servicios sean atendidos siempre con un estándar de calidad.

Incrementar la capacidad de atención automatizada actual mediante el IVR, sin restricción de horario de atención y con una respuesta uniforme de calidad en los servicios otorgados, adquiriendo 50 licencias de software N NUANCE Text To Speech. Con el total de las licencias se tendrá una capacidad de atención del 100% adicional a la capacidad con que se cuenta actualmente. Lo anterior permitirá incrementar la atención por esta vía, además de reforzar la infraestructura para los nuevos servicios que se prestarán a través de este medio.

De acuerdo a la demanda de las consultas realizadas por los ciudadanos, se plantea la necesidad de reforzar los servicios automatizados mediante el IVR de los siguientes servicios:

---

**Citas programadas**

**Reporte de ciudadano fallecido**

**Extender la cobertura de ubicación de módulos a nivel nacional**

---

## 2. Desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles

Desarrollar aplicaciones móviles para facilitar el acceso a los servicios que se brindan, además de captar el mayor número de solicitudes. El desarrollo se contemplará para los siguientes sistemas operativos:

- iOS (Iphone, Ipad)
- Android
- Windows

El desarrollo de estas aplicaciones se establecerá para los siguientes servicios:

---

**Citas programadas**

**Ubicación de casillas para los procesos electorales**

**Ubicación de módulos**

---

## 3. Servicios de mensajes cortos (SMS)

Implementar servicios mediante el envío/recepción de mensajes SMS, donde se garantice la interacción con el ciudadano para iniciar y concluir una atención mediante ésta vía en un número determinado de mensajes.

Este servicio se implementará para la atención de:

---

**Consulta de disponibilidad de credencial**

**Consulta de vigencia de credencial**

**Ubicación de módulos**

**Ubicación de casillas en procesos electorales**

---

## Metas

- Incrementar la capacidad de servicio de la Dirección de Atención Ciudadana a través de servicios automatizados duplicando la capacidad actual.
- Consolidar servicios automatizados que permitan dar respuesta a la demanda ciudadana utilizando tecnologías basadas en dispositivos móviles durante 2015.
- Posicionar al ciudadano, como primera elección, los servicios automatizados, para atenuar el tiempo de espera, en el caso de los que optan por ser atendidos de forma personalizada.
- Consolidar servicios automatizados orientados a campañas de apoyo institucional y de entidades para procesos locales.
- Con el incremento de licencias TTS se estima contar con la capacidad de ampliar el catálogo de servicios automatizados así como incrementar el número de servicios disponibles para el ciudadano con una estimación de hasta 450,000 mensuales.

## Línea de acción 2

Incrementar la Capacidad de Atención Ciudadana.

### Objetivo

Fortalecer la atención que se brinda, incrementando el número de consultores de manera permanente para brindar una atención oportuna y de calidad de acuerdo a la infraestructura instalada.

Asimismo diseñar e implementar un esquema de operación en casos de alta demanda de atención, y de esta manera atender las diferentes campañas institucionales, como es el caso de la campaña anual intensa, campaña anual permanente, así como a las diferentes convocatorias y campañas específicas de otras áreas del Instituto, además de la atención a los procesos electorales mediante un esquema alterno de atención.

### Actividades

Se plantea la necesidad de reforzar la atención al ciudadano mediante el incremento en el número de consultores de manera permanente para brindar una mejor atención de acuerdo con la infraestructura y capacidad instalada, así como implementar esquemas de desborde de llamadas con motivo de la alta demanda.

#### 1. Personal requerido para la atención telefónica

Se cuenta con 50 consultores para brindar la atención, sin embargo es necesario incrementar el número de consultores de acuerdo a la siguiente metodología:

- a) Es necesario calcular el número de personas que se requieren para atender el servicio conocido (a partir de la historia real de servicios otorgados) de la forma más óptima.

Primero se debe calcular el número de horas efectivas para atención considerando la propuesta del modelo. El objetivo es conocer el número de horas netas disponibles para brindar atención en un trimestre y en un año.

Modelo de capacidad laboral			Horas por día	Trimestral	Anual
Horas teóricas por persona			8	520	2,080
<b>Menos:</b>	<b>Overhead</b>	<b># días por año</b>			
Días festivos	Fijos	14		28	112
Vacaciones	Fijos	20		40	160
Enfermedad	Fijos	6		12	48
Capacitación	Fijos	5		10	40
Personal	Por persona	9		18	72
Juntas	Por persona	2		4	16
Otros proyectos	Por persona	2		4	16
				116	464
<b>Tasa de utilización</b>				<b>404</b>	<b>1,616</b>
Horas netas por persona (Ht)		<b>85%</b>		<b>343</b>	<b>1,374</b>
<b>Productividad neta anual</b>		<b>66.06%</b>			

Posteriormente se debe calcular la historia del servicio de acuerdo con los servicios otorgados en el Centro de Atención Telefónica. A continuación se presentan los promedios ponderados de atenciones durante el periodo (febrero 2010 a marzo 2014).

**Modelo de carga de trabajo IFETEL**

Tipo de tarea	Veces/Día	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual
<b>Atenciones telefónicas</b>	3,839	19,195	82,539	247,616	990,462
<b>Llamadas abandonadas</b>	1,500	7,500	32,250	96,750	387,000
<b>Otras vías</b>	252	1,260	5,418	16,254	65,016
<b>Total</b>	<b>6,531</b>	<b>32,655</b>	<b>140,417</b>	<b>421,250</b>	<b>1,684,998</b>

Finalmente se calcula el tiempo por actividad

**Modelo de tiempo por actividad**

Tipo de tarea	Minutos actividad	Minutos semanales	Minutos mensuales	Minutos trimestrales	Minutos anuales
Atenciones telefónicas	5	1,500	6,450	19,350	77,400
Otras vías	15	1,500	6,450	19,350	77,400
<b>Total Demanda telefónica</b>	26,695	133,475	573,943	1,721,828	6,887,310
<b>Total Otras vías</b>	3,780	18,900	81,270	243,810	975,240
<b>Total (T3)</b>	30,475	152,375	655,213	1,965,638	7,862,550

Los consultores requeridos para atender el servicio de acuerdo a la historia del servicio, tiempos por actividad y capacidad laboral se calcula de la siguiente manera:

**Consultores requeridos = (Total (T3) / 60 ) / Horas netas por persona anual**

$$\text{Consultores} = (7,862,550/60) / 1,374 = 96$$

- b) Para reforzar el cálculo anterior y ratificar el número mínimo de consultores requeridos, se realizará el cálculo de acuerdo con los niveles de servicio requeridos y tomando en consideración la información de la duración de las llamadas; así como el tiempo para el cierre de las llamadas, y los tiempos de atención, de acuerdo con el servicio proporcionado.

Para realizar el cálculo se utilizará la Unidad Erlang. Dicha Unidad es una medida de tráfico de telecomunicaciones, que representa el uso continuo en una llamada de voz, esta medida permite diseñar y entender los patrones de tráfico en las redes telefónicas.

En particular se utilizará el modelo **Erlang C**, el cual se aplica para el diseño de Centros de Atención Telefónica, en donde las llamadas que no se pueden atender de inmediato, entran en una cola de espera.

Para realizar el cálculo se tienen los siguientes datos:

*Tiempo promedio de una llamada: 300 segundos*

*Tiempo promedio en que un consultor no está disponible con la finalidad de cerrar el caso: 20 segundos*

*Objetivo de contestación de las llamadas, con un porcentaje de respuesta del 90% de las llamadas que se contesten en 60 segundos*

<b>Erlang C*</b>				
<b>Objetivos e hipótesis</b>				
La duración media de llamada (s)		300		
Tiempo de resumen de llamada (s)		20		
Objetivo de respuesta de llamadas		90	% De respuesta	
		60	segundo	
Porcentaje de bloqueo de líneas		0.010		
<b>Llamadas por Hora y resultados</b>				
<i>Hora</i>	<i>Llamadas</i>	<i>retraso Promedio</i>	<i>Agentes</i>	<i>Líneas</i>
Hora 1	692	16	68	76
Hora 2	867	16	84	92
Hora 3	829	14	81	88
Hora 4	797	14	78	85
Hora 5	931	15	90	98
Hora 6	670	16	66	73
Hora 7	572	16	57	64
Hora 8	483	15	49	55
<b>Resumen Resultados</b>				

\* Fuente [www.erlang.com](http://www.erlang.com)

Horas pico	Hora 5
<b>Agentes requeridos</b>	96

Para brindar una atención de acuerdo a los niveles de servicio establecidos, con referencia a las llamadas atendidas, se requiere **un total de 96 consultores permanentes** para brindar un servicio oportuno, disminuyendo el tiempo de espera en cada llamada. Por lo anterior, es necesaria la contratación de **46 consultores adicionales**.

## 2. Esquema de desborde de llamadas

Establecer un esquema de atención para periodos de alta demanda mediante la contratación de un centro de atención alternativo. Es decir, contratar servicios de atención cuando los niveles de llamadas se incrementen de manera importante, considerando los niveles de servicio establecidos.

Para llevar a cabo lo anterior, en primer término se establece los requerimientos de consultores de acuerdo con los eventos de alta demanda obtenidos. Para ello realizaremos el cálculo del número de consultores necesarios para atender la alta demanda. Se tomaron los valores máximos del total de llamadas de entrada, durante el periodo de diciembre de 2013 a marzo de 2014, en el que se incluyen las horas de alta demanda más representativas:

Erlang C <sup>†</sup>				
Objetivos e hipótesis				
La duración media de llamada (s)			300	
Tiempo de resumen de llamada (s)			20	
Objetivo de respuesta de llamadas			90	% De respuesta
			60	
				segundos
Porcentaje de bloqueo de líneas			0.010	
Llamadas por Hora y resultados				
<i>Hora</i>	<i>Llamadas</i>	<i>Retraso Promedio</i>	<i>Agentes</i>	<i>Líneas</i>
Hora 1	1494	15	141	150
Hora 2	1709	17	160	170
Hora 3	1678	17	157	167
Hora 4	1655	17	155	165
Hora 5	1867	17	174	185
Hora 6	1577	17	148	158
Hora 7	1436	14	136	144
Hora 8	1395	15	132	141
Resumen Resultados				
Horas pico			Hora 5	
<b>Agentes Máximo requeridos</b>			174	

De la tabla anterior se puede establecer que el número de consultores necesarios para haber atendido a los ciudadanos, durante el periodo establecido y de acuerdo a los valores máximos de llamadas entrantes, habría sido de **174 consultores**.

No obstante lo anterior, este número de consultores varía mes a mes de acuerdo con la demanda de los ciudadanos, por lo que contar con dicho

<sup>†</sup> Fuente: [www.erlang.com](http://www.erlang.com)

número de consultores de manera permanente sería una inversión muy alta para el Instituto.

De esta manera y para atender la demanda de acuerdo a la afluencia de llamadas y que varía de acuerdo a diferentes periodos, así como a diferentes campañas institucionales, como es el caso de la "renovación de credenciales por pérdida de vigencia", es necesario contratar servicios externos de atención de llamadas.

Con la medida antes mencionada, se logrará atender de manera oportuna y con calidad al ciudadano de acuerdo con los niveles de atención establecidos.

La manera en que se implementaría el esquema propuesto se presenta a continuación:

Primero es necesario definir los parámetros de operación requeridos como son:

Horario de atención de llamadas
Asignación de campañas establecidas
Asignación del número de consultores
Establecer las habilidades requeridas
Establecer el número de supervisores requeridos
Duración de las llamadas en espera

Asimismo se contarán con los siguientes informes de la operación del esquema de desborde de llamada:

<b>Informes</b>	Porcentaje de llamadas contestadas
	Porcentaje de llamadas abandonadas
	Porcentaje de llamadas no contestadas
	Niveles de Servicio
	Reportes completos y detallados de:
	Llamadas atendidas Llamadas abandonadas Tiempo promedio de espera Tiempo promedio de abandono Tiempo promedio de atención Llamadas desbordadas hacia otros centros de atención

## Meta

- Reforzar la operación telefónica mediante la asignación del personal necesario de acuerdo a la infraestructura instalada y los niveles de servicio establecidos.
- Incrementar la capacidad para dar atención personalizada para un máximo de 150 mil llamadas mensuales, a través de los 96 consultores permanentes.
- Reducir la proporción de espera para ser atendido por terceros, considerando el incremento de atenciones automatizadas y el incremento de personal para atención personalizada.
- Establecer un mecanismo de apoyo a las tareas de atención telefónica que prevea periodos o momentos en los que se incremente la demanda de servicio mediante la integración de centros de contacto alternos.
- Prever y atender la demanda de los ciudadanos con motivo de los procesos electorales tanto locales como federales.
- Integrar una planeación óptima de los diferentes eventos, convocatorias, campañas en donde se incremente la demanda ciudadana.

Línea de acción 3

Reforzar la Infraestructura de Atención Ciudadana.

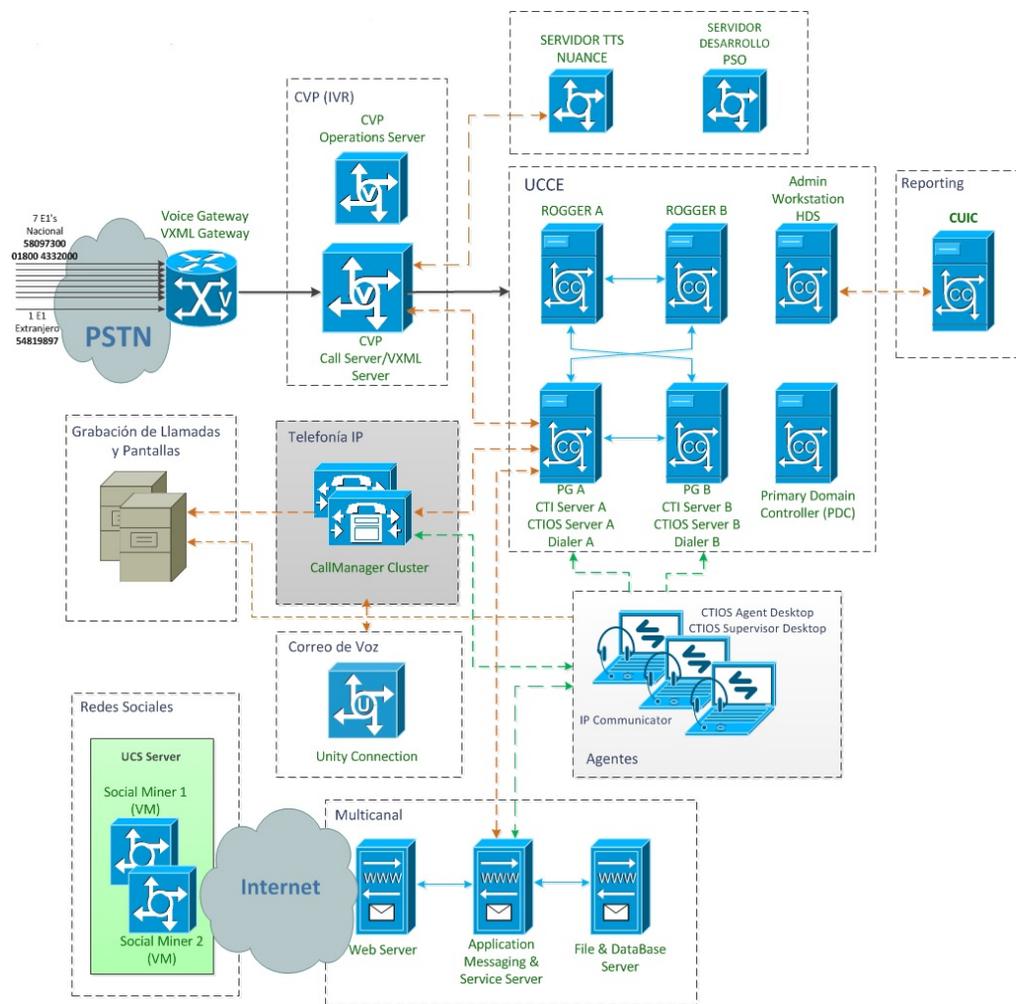
Objetivo

Implementar mejoras en la infraestructura de atención ciudadana, para fortalecer los servicios que se brindan a la ciudadanía.

Actividades

1. Reforzamiento de la Infraestructura de comunicaciones

Actualmente la Dirección de Atención Ciudadana cuenta con una infraestructura telefónica para atender los diferentes servicios que se ofrecen, como se muestra a continuación:



Sin embargo, es necesario implementar mejoras para robustecer la infraestructura a fin de garantizar el servicio de atención ciudadana de manera ininterrumpida, por lo cual es necesario establecer mecanismos que involucren contar con infraestructura de alta disponibilidad que soporte la Atención Ciudadana, a través de lo siguiente:

- Incorporar infraestructura de alta disponibilidad mediante la implementación de servicios de mejora continua y atención de servicio con valor agregado a la ciudadanía.

El servicio de la Dirección de Atención Ciudadana es una de las ventanas principales de comunicación entre el Instituto y la ciudadanía y resulta una vía de atención muy importante para incentivar la participación ciudadana en los procesos electorales así como para difundir información de interés para la sociedad.

- Contar con una distribución de carga de trabajo en los equipos de entrada desde la red telefónica pública hacia la red de telefonía de Atención Ciudadana.
- Garantizar la disponibilidad del servicio al ciudadano previendo contingencias por mal funcionamiento del equipo que recibe las llamadas desde la red telefónica pública (01-800) configurando un esquema de redundancia.
- Configurar un servicio de alta disponibilidad y balanceo de tráfico en el IVR mediante la activación de un servidor de procesamiento Call Server / VXML.
- Fortalecer el servicio de correo de voz mediante la adición de un servidor de Unity Connection a manera de formar un cluster de alta disponibilidad (HA).
- Fortalecer dos servicios de importancia para el óptimo funcionamiento de la infraestructura de telefonía: servidor Active Directory para identificación de Agentes telefónicos y servidor de control y distribución de llamadas CVP.

Las adecuaciones y propuestas de mejora en la infraestructura, se describen en los diagramas mostrados a continuación:

### Diagrama lógico de la infraestructura de telefonía mejorada

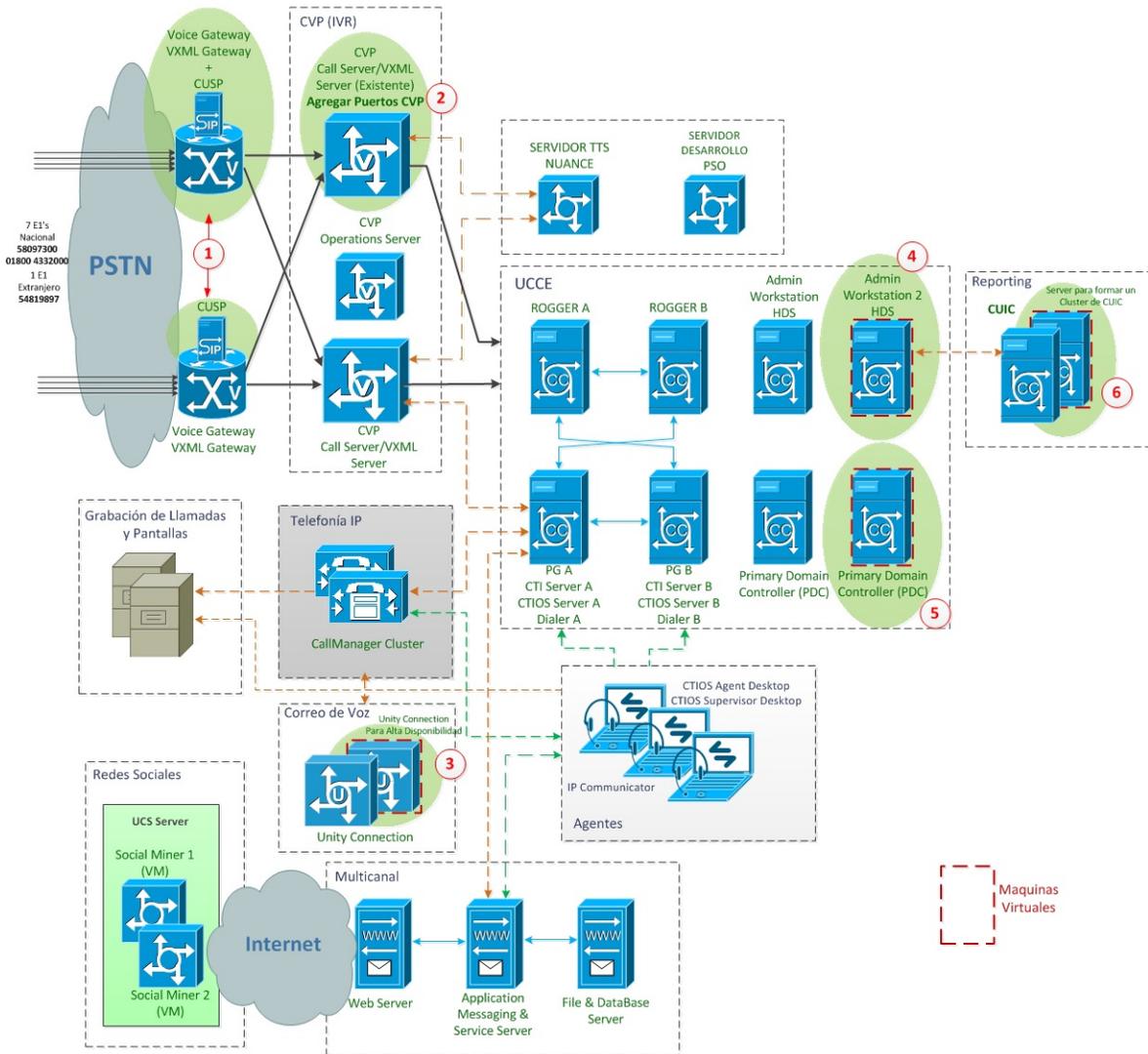
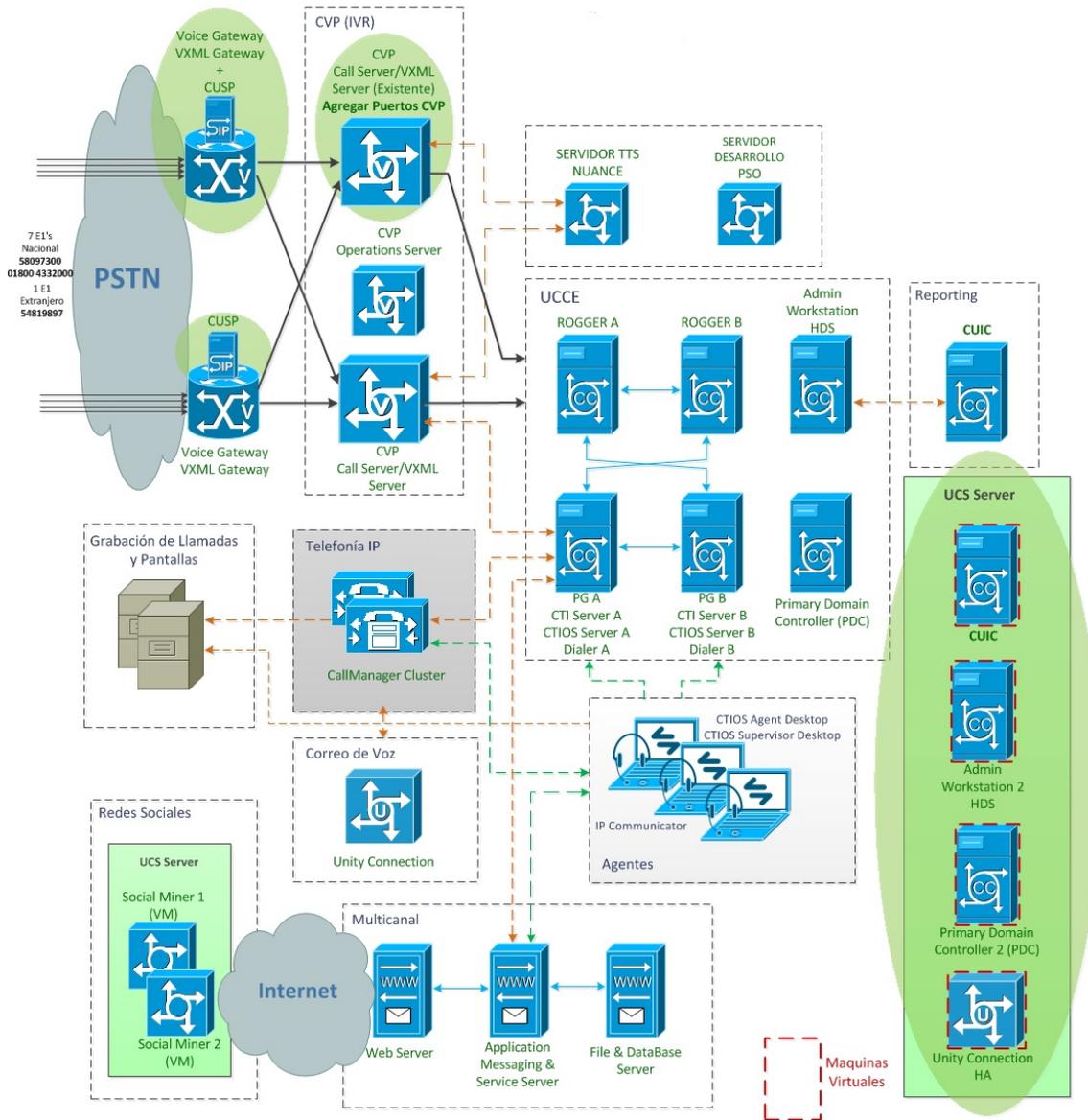


Diagrama físico de la infraestructura de telefonía mejorada



Para llevar a cabo lo anterior se requiere:

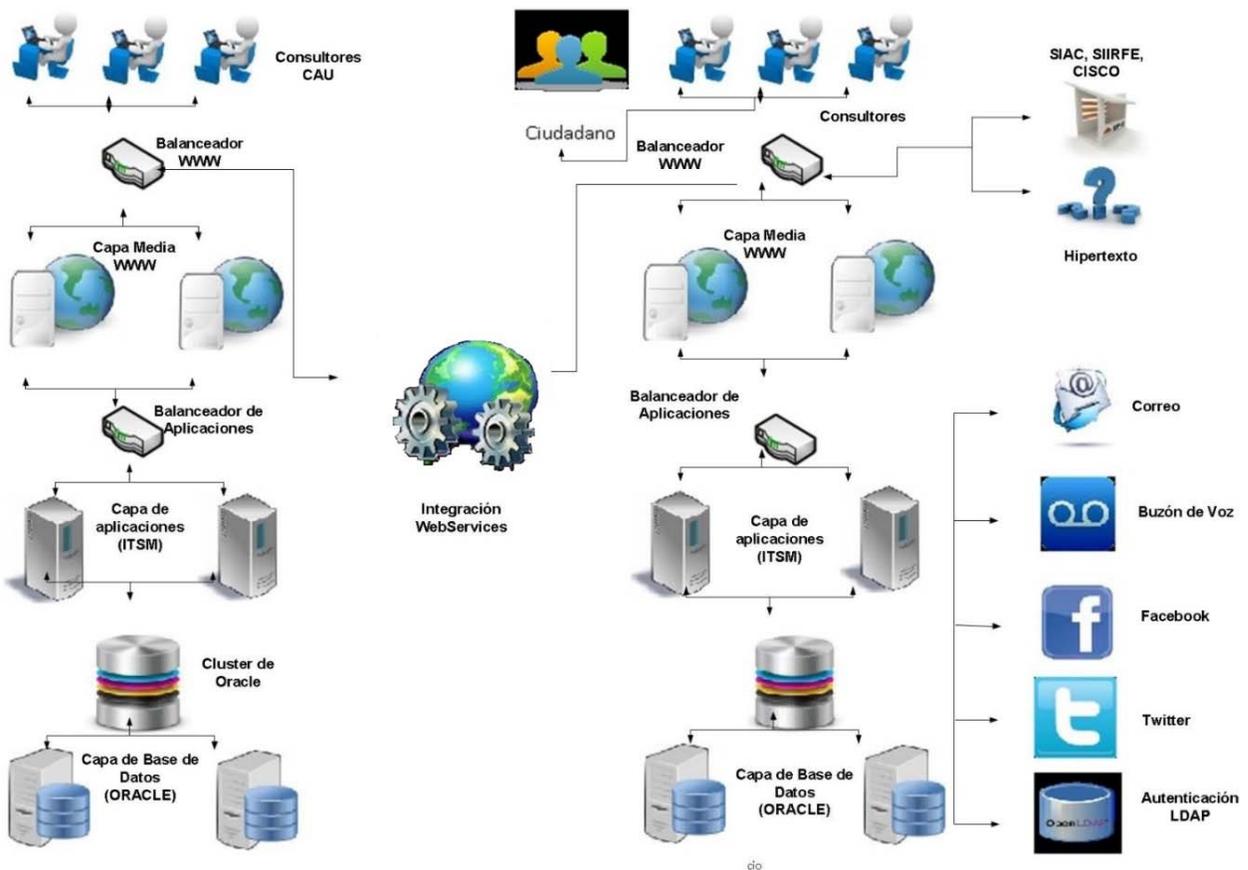
La adquisición de equipo de telecomunicaciones como es el caso de servidores de apoyo para el conmutador Cisco, para habilitar el servicio en alta disponibilidad en la atención ciudadana (01-800), además de licenciamiento respectivo.

## 2. Robustecimiento del software de CRM del Centro de Atención Ciudadana

Estandarizar la plataforma de atención, a fin de homogeneizar las plataformas de gestión orientadas al servicio, que permitan una comunicación en tiempo real con el Centro de Atención a Usuarios (CAU), mediante la herramienta BMC Remedy.

Esto permitirá además, una integración completa que dé consistencia a la infraestructura del Instituto y mejorar su operación, así como contar con las diferentes integraciones de aplicaciones como es el caso del SIIRFE, Sistema de Citas, etc.

La Integración e implementación se muestra a continuación:



## Metas

- Garantizar la disponibilidad del servicio de atención ciudadana contra posibles contingencias por fallas físicas en la infraestructura
- Mejorar el servicio de atención ciudadana mediante la distribución de cargas y el acceso a servicios configurados en esquemas de alta disponibilidad.
- Posicionar el servicio de atención automatizada como primera opción al ciudadano.
- Brindar una respuesta uniforme y de calidad en los servicios otorgados mediante esta vía de comunicación.
- Incrementar los servicios a través de este medio, conforme a las campañas establecidas y las situaciones de alta demanda que se presenten.
- Integrar junto con el CAU, una sola plataforma Institucional y conexión de los servicios proporcionados.

#### Línea de acción 4

Seguimiento a la mejora continua en la Atención Ciudadana.

#### Objetivo

Dar seguimiento al esquema de mejora continua mediante la optimización de recursos, traduciendo esto en una mejora de calidad del servicio que se presta al ciudadano.

#### Actividades

- Continuar con la integración de procesos que permitan mantener un enfoque de mejora continua.
- Actualizar los procedimientos existentes en la Dirección para mejorar los tiempos de atención que se brindan.
- Asegurar y mejorar el esquema formal de comunicación y seguimiento proactivo hacia el ciudadano.
- Mantener actualizada la integración de indicadores que permiten evaluar de manera estandarizada y consistente tanto la operación como el desempeño del personal.
- Mejorar el nivel de satisfacción del ciudadano a través de un esquema de atención ágil y seguro.
- Continuar con la evaluación de desempeño y la aportación de cada una de las áreas/roles al logro de la misión/visión de servicio a los ciudadanos.
- Continuar con la puesta en marcha de programas que apoyen la comunicación, colaboración y entendimiento entre el personal de la Dirección.

La metodología que se empleará para llevar a cabo lo antes mencionado, será la establecida por HDI (Help Desk Institute), el cual es un estándar abierto que sirve como un marco de referencia de apoyo para la gestión de Centros de Servicios;

de acuerdo con este estándar, se define el nivel de madurez de los Centros de servicio, como se muestra a continuación:



## Metas

- Impactar de manera positiva en la credibilidad de los ciudadanos que han realizado comentarios de insatisfacción al evidenciar acciones puntuales de mejora que busquen evitar que estas situaciones se presenten de nuevo.
- Adecuar herramientas de apoyo a fin de asegurar su alineación y apoyo a la forma de trabajo establecida para la mejora continua.
- Capacitar de manera constante y permanentemente a todo el personal de la Dirección respecto al rol que les corresponde desempeñar, sus responsabilidades y las actividades a desarrollar de manera detallada.
- Dar a conocer el esquema de medición de indicadores de la Dirección a fin de que el personal conozca cada uno de los indicadores establecidos, así como el proceso, frecuencia y parámetros sobre los cuales se lleva a cabo la medición.

- Aplicar cuestionarios enfocados a evaluar tanto el cumplimiento de los procesos de servicio como la percepción del ciudadano con respecto al tiempo y calidad de servicio.
- Definir nuevas metas en los tiempos de respuesta al ciudadano y establecer la estrategia para cumplirlo ya sea mediante la integración de más personal, habilitando mecanismos y/o reacomodando horarios de atención ciudadana.
- Aprovechar el contacto con los ciudadanos para aplicar encuestas puntuales que proporcionen información específica sobre la imagen del Instituto, la Dirección y el impacto de la publicidad en medios, entre otros.
- Reorganizar la plantilla de personal existente así como las actividades de supervisión.

## Conclusiones

El presente documento pretende plasmar la situación que actualmente existe en la Dirección de Atención Ciudadana; así como la situación que ha hecho que en momentos de contingencia se tenga un incremento de Llamadas Abandonadas.

La Estrategia propuesta, a través de las líneas de acción presentadas, nos sugiere atender y solucionar la demanda ciudadana conservando y considerando criterios de calidad y disponibilidad de los servicios.

Cabe resaltar que la importancia de contar con recursos oportunamente para dar viabilidad a las líneas de acción presentadas, será un factor de éxito para que los resultados de la Estrategia planteada se alcancen.

Las líneas de acción son complementarias, por lo cual debe considerarse la importancia de contar con todas ellas.

Para la implementación de las líneas de acción establecidas es necesario disponer del presupuesto correspondiente. Los costos que se mencionan son estimados y sirven de referencia para que en su momento, se determine la inversión total requerida.

Para implementar las líneas de acción es necesario establecer las etapas necesarias, considerando primordialmente lo necesario para llevar a cabo de manera eficaz el proceso electoral 2014-2015.

**Dirección de Atención Ciudadana  
Presupuesto estimado**

	<b>Total</b>	<b>\$16,878,292</b>
Desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles	\$800,000	
Reforzamiento del sistema de audiorespuesta IVR	\$630,000	
Servicios de mensajes cortos SMS	\$1,800,000	
Contratación de 46 consultores requeridos <sup>‡</sup>	\$6,698,292	
Esquemas de desborde de llamadas	\$2,500,000	
Adquisición de equipo para la infraestructura de comunicaciones	\$3,500,000	
Adquisición de licencias TTS (Text to Speech)	\$950,000	

<sup>‡</sup> Monto estimado de manera anual.