

Innovación en el Sector Público

Álvaro V. Ramírez Alujas / @redmatriz

Orlando Rojas Romero / @orlan2rojas

Clase 9

22 abril 2021

Antes de comenzar

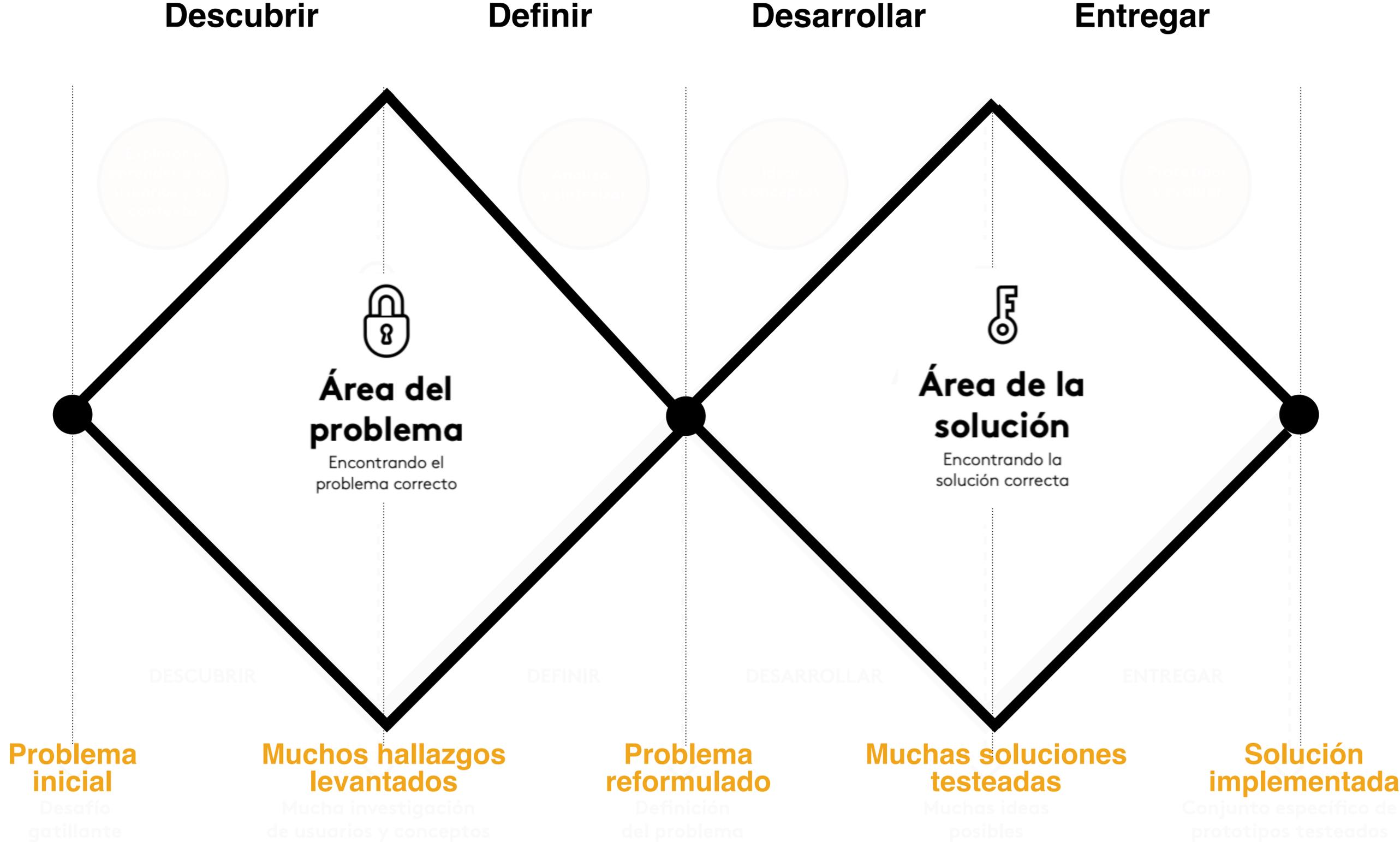
1. Designar **co-anfitrión**.
2. Asegurar que clase se esta **grabando**.
3. Por favor usar **nombre y apellido**.
4. Por favor solo **prender micrófonos** cuando necesitamos hablar.
5. Por favor **levantar la mano** para avisar que deseamos hablar.

¿Qué veremos hoy?

1. Conocer un caso de innovación pública en su fase de descubrimiento.
2. Herramientas para analizar y visualizar resultados

Modelo de Doble Diamante

Design Council, 2007



Diamante 1

Problematización

Modelo de Doble Diamante

Design Council, 2007



Proyecto de innovación TGR

Laboratorio
de Gobierno

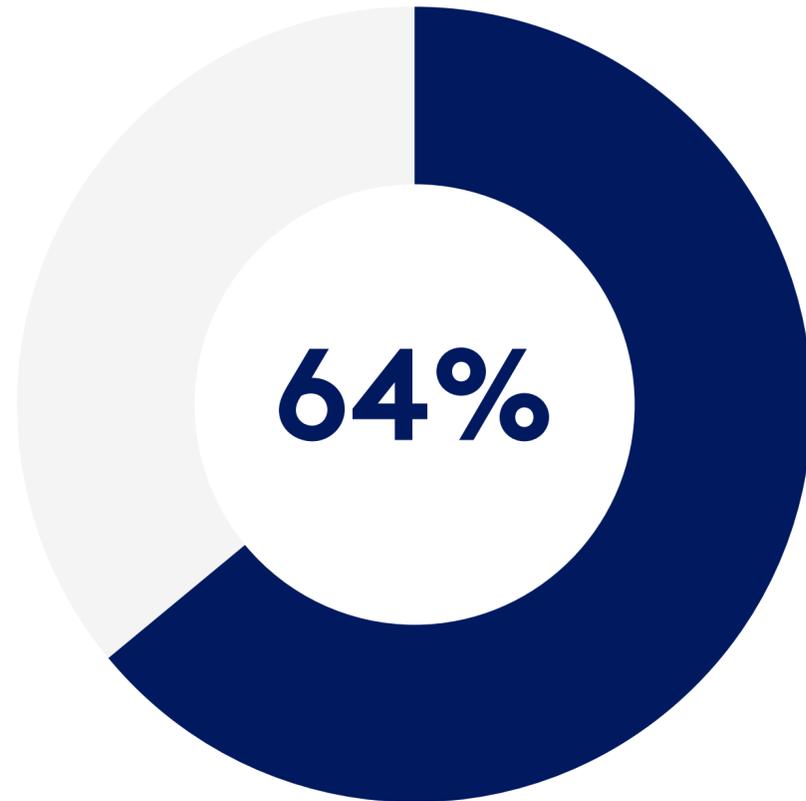


Contexto del proyecto

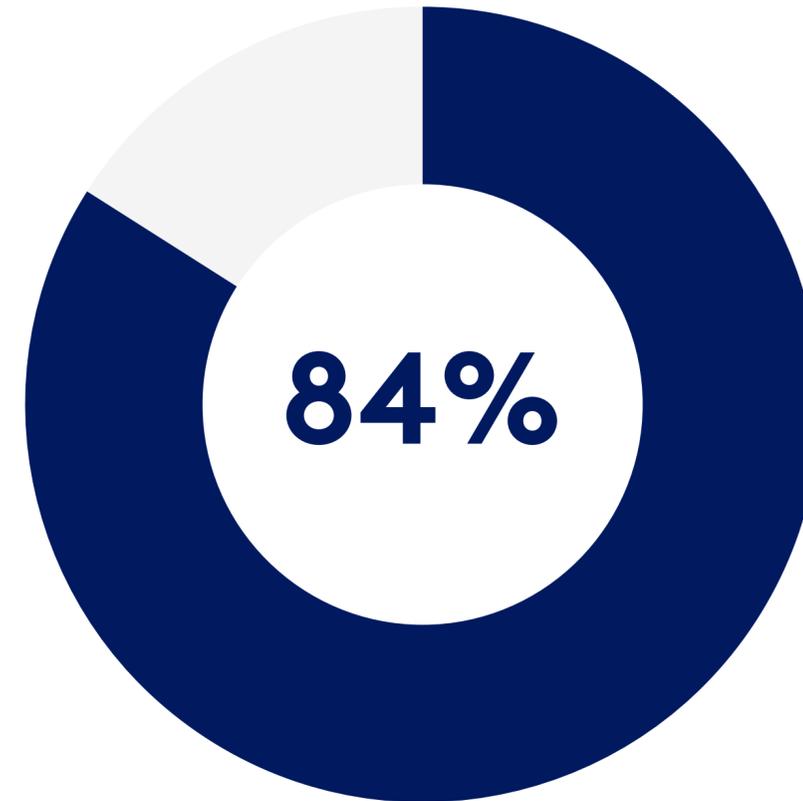
Problema inicial

Baja adopción por parte de los usuarios de la TGR respecto de las nuevas herramientas y canales no presenciales y los servicios distintos a la red de tesorerías, implicando **aglomeración y mala experiencia de servicio** en sucursales TGR, **altos costos de tiempos** asociados a trámites y la **sub-utilización de incentivos económicos** disponibles para los usuarios.

¿En qué se expresa este problema?

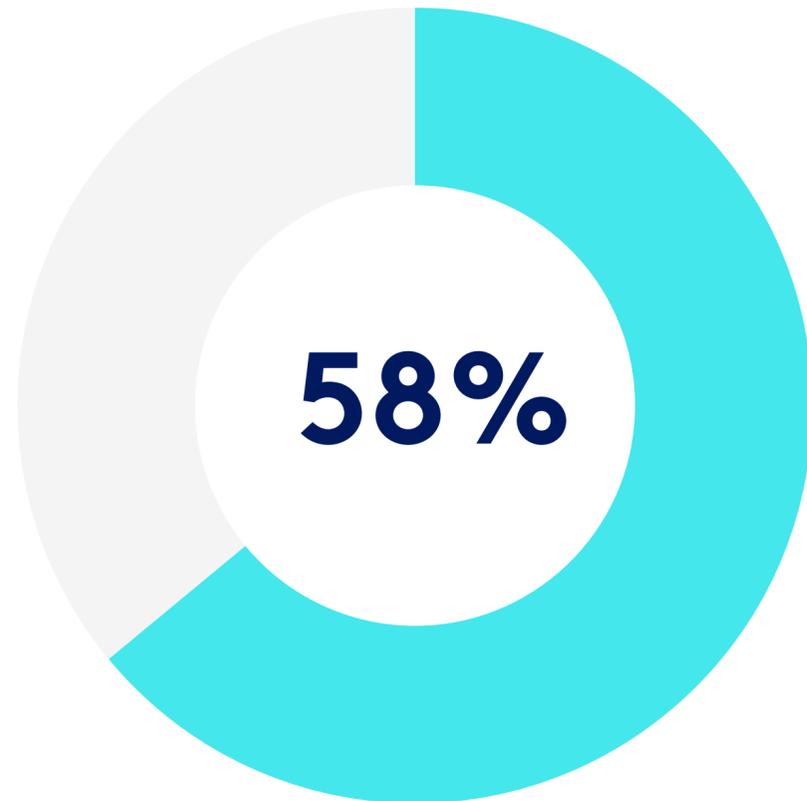


de los usuarios de las tesorerías no conoce la posibilidad de realizar sus trámites por medios digitales.

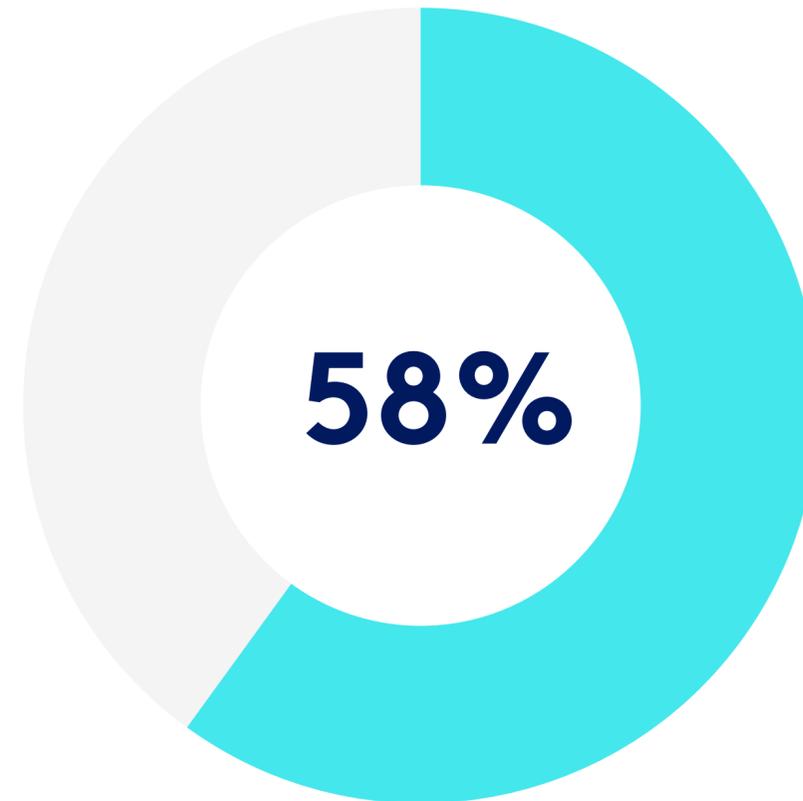


de las visitas a oficinas el 2018 fueron por motivos que ya se encuentran digitalizados en la web de TGR.

¿En qué se expresa este problema?



**prefiere la atención
presencial.**



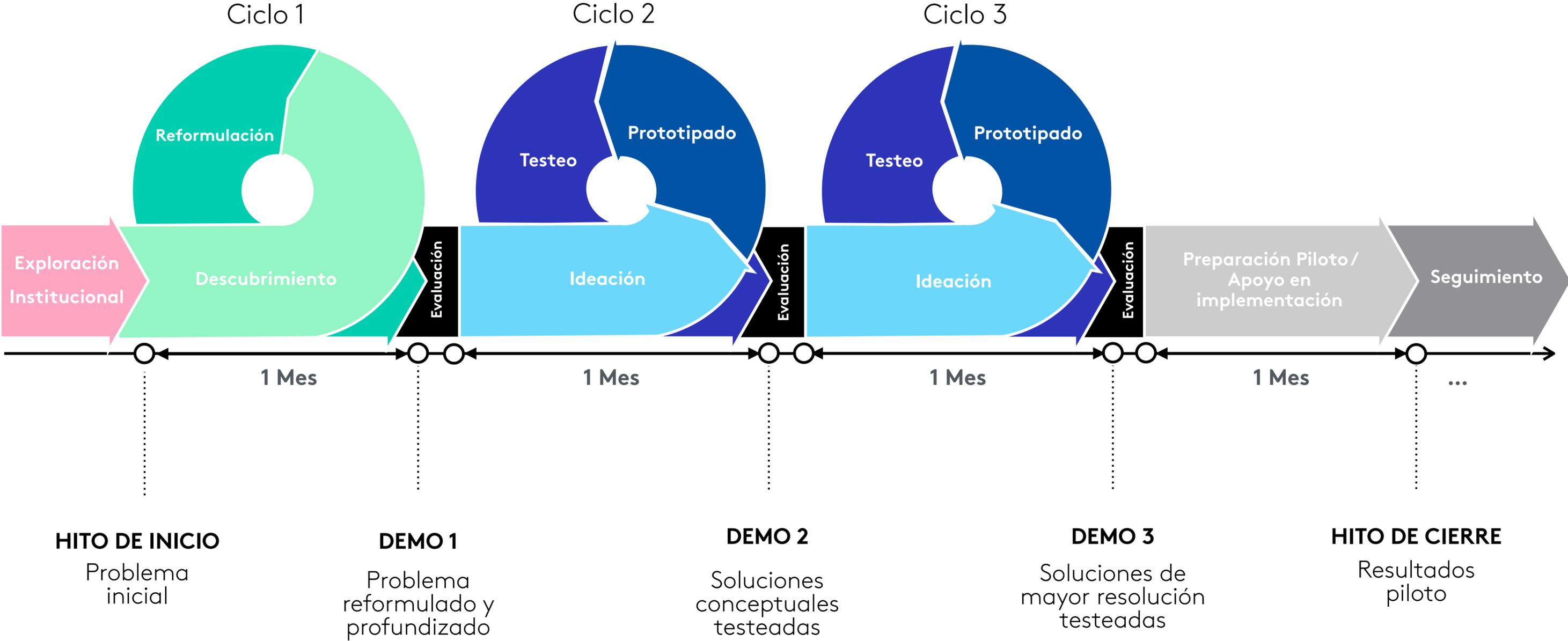
**es la satisfacción
neta de usuarios.**

Objetivo del proyecto



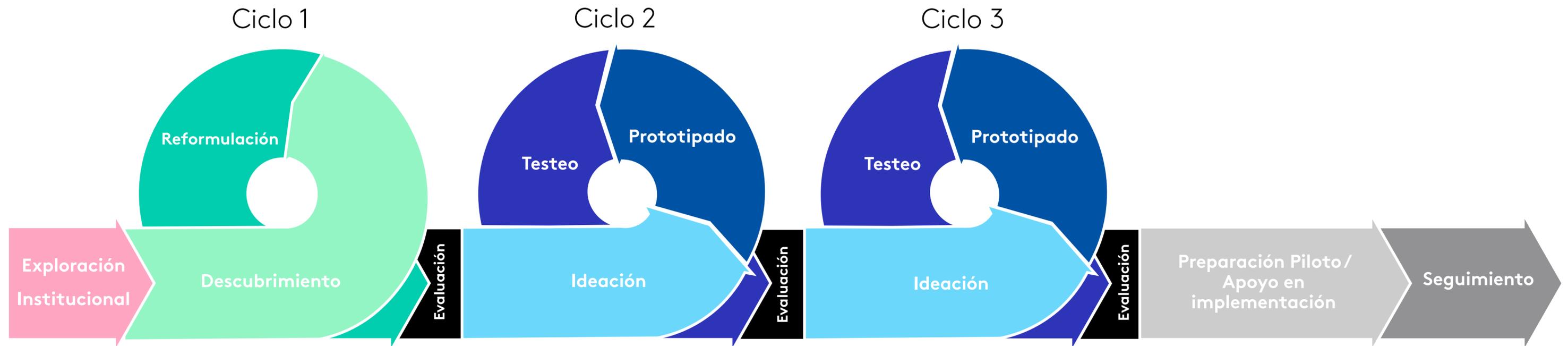
“Potenciar la migración de usuarios hacia los canales presenciales y no presenciales distintos a la red de tesorerías”

Planificación general de ciclos



Ciclo 1

Planificación general de ciclos



OBJETIVO

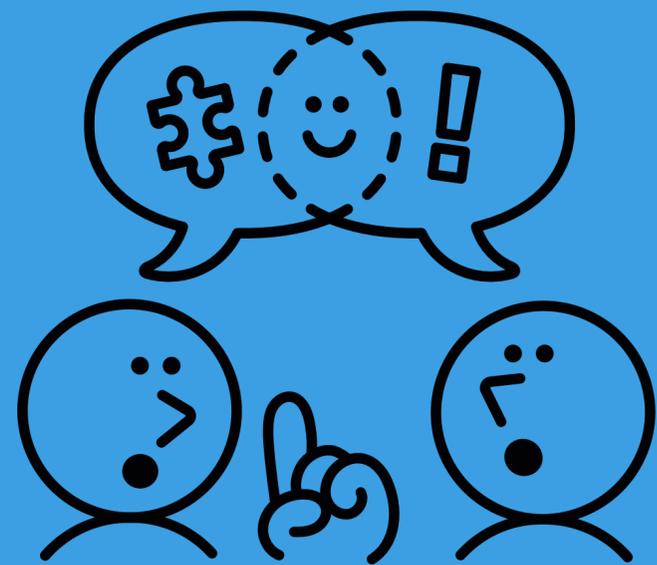
Entender y caracterizar la situación actual desde la perspectiva de los usuarios (internos/externos), la organización y sus contextos.

ACTIVIDADES

- ✓ Investigación en terreno
- ✓ Talleres de descubrimiento
- ✓ Revisión de fuentes secundarias

PRODUCTOS

- ✓ Perfil de usuarios y funcionarios.
- ✓ Viaje y experiencia actual del usuario con el servicio.
- ✓ Caracterización y priorización de los problemas del servicio.



Primer ciclo de trabajo

Exploración y descubrimiento de la situación actual

¿Cómo?

Proceso de trabajo

Diseño
investigación

Levantamiento
de información

Creación
de perfiles
y viajes de
usuario

Análisis de
hallazgos y
oportunidades
para innovar



Hipótesis que guiaron el proceso de exploración

HIPÓTESIS LEVANTADAS

Identificación
de hipótesis

Los **funcionarios desconocen otros canales de atención** disponibles, impidiendo que puedan incentivar su uso.

Los **funcionarios temen y se resisten a que los usuarios migren** de forma masiva hacia otros canales de atención.

El **canal de atención digital ofrece una experiencia poco satisfactoria** a usuarios, por debilidades en términos de usabilidad como lenguaje.

Los **funcionarios desconfían de la capacidad de los usuarios** de resolver trámites y dudas a través de canales de auto atención.

Los **usuarios prefieren asistir a las oficinas de la TGR** - y no utilizar otros canales - para resolver dudas y realizar trámites

Los **convenios** con instituciones asociadas para la realización de trámites **son restrictivos**, desincentivando su uso por parte de los usuarios

Las **capacitaciones a funcionarios no se han enfocado en generar las capacidades necesarias** para entregar un servicio empático y de excelencia, que considere la entrega de otras opciones de atención

La **visita a las oficinas de la Tesorería es un hábito** que se inserta en una planificación de trámites diarios de los usuarios

HIPÓTESIS

	Percepción Usuarios	Percepción Funcionarios		Interacción			Percepción expertos	Información secundaria	Percepción expertos
	Entrevistas usuarios	Entrevistas funcionarios	Talleres funcionarios	Sombra - sucursal (al lado de un ejecutivo)	Safari - sucursal	Observación en ChA y banca	Entrevistas informantes clave TGR	Análisis documental	Entrevistas a externos
Los funcionarios desconocen otros canales de atención disponibles, impidiendo que puedan incentivar su uso.	●	●	●	●	●		●	●	
Los funcionarios tienen capacidades insuficientes para entregar un servicio empático y de excelencia a los usuarios, que entregue otras opciones de atención.	●	●		●			●	●	
Los funcionarios desconfían de la capacidad de los usuarios de resolver trámites y dudas a través de canales de autoatención.		●					●		
Los funcionarios temen y se resisten a que los usuarios migren de forma masiva hacia otros canales de atención.		●							
Los usuarios prefieren asistir a las sucursales de la TGR - y no utilizar otros canales - para resolver dudas y realizar trámites.	●	●		●		●	●	●	
La visita a las sucursales de la Tesorería es un hábito que se inserta en una planificación de trámites diarios de los usuarios.	●								
El canal de atención digital ofrece una experiencia poco satisfactoria a usuarios, por debilidades en términos de usabilidad como lenguaje.	●		●				●	●	●
Los convenios para la realización de trámites son restrictivos, desincentivando su uso por parte de los usuarios	●		●			●	●	●	●

Plan de investigación

Muestra sucursales TGR

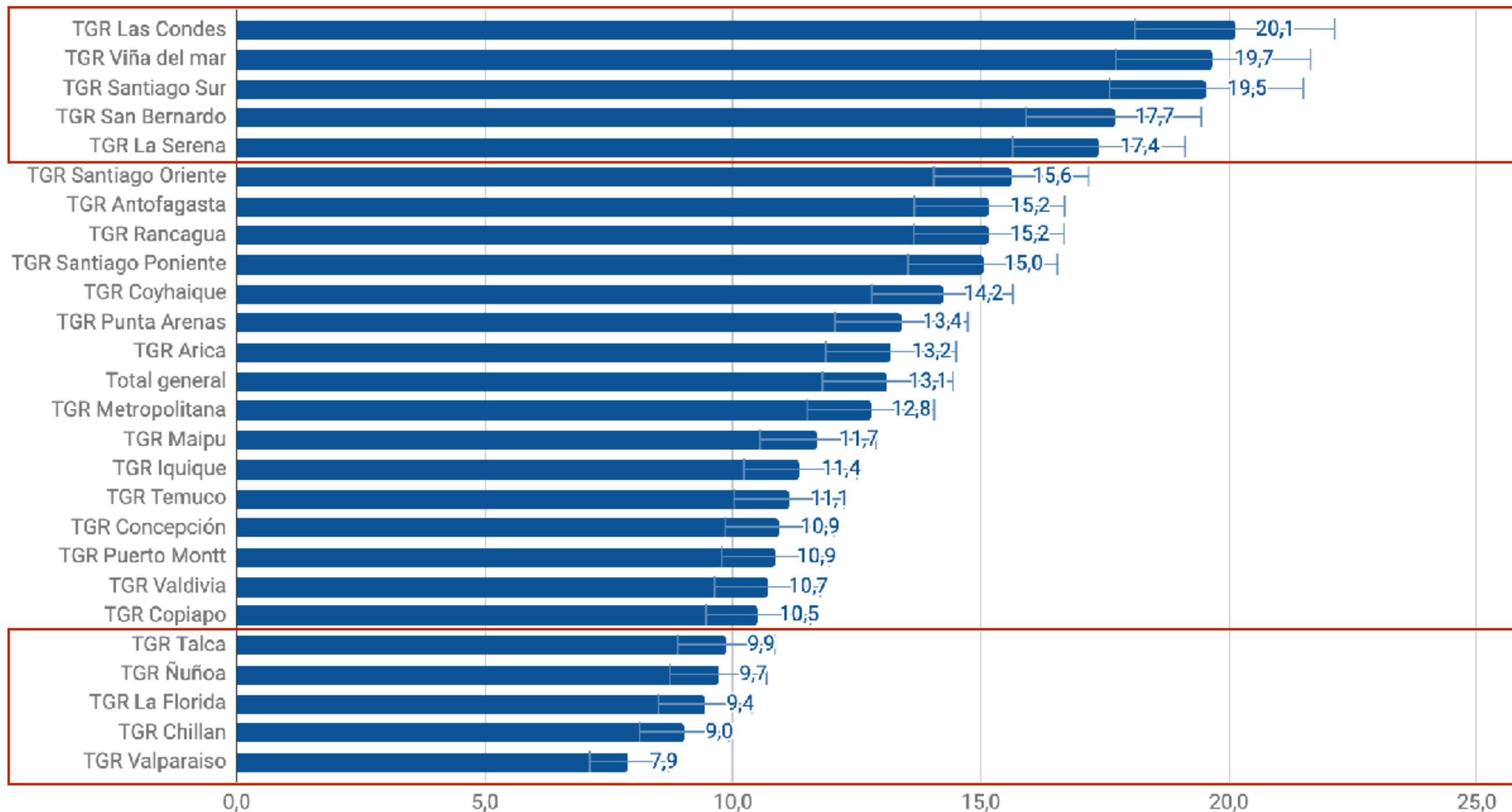
Plan de investigación

Zona Norte	Región Metropolitana	Zona Sur
Antofagasta ● (U)	TGR Metropolitana ● (U)	Talca ● (U)
	Las Condes ● (U)	Cauquenes (R)
La Serena ● (U)	Santiago Sur ● (U)	
Ovalle (R)	La Florida ● (U)	Temuco ● (U)
	Melipilla (R)	Angol (R)
Valparaíso ● (U)		
San Antonio (R)		

Criterios de selección inicial

- Mayor tiempo de espera
- Menor tiempo de espera
- (U) Zona urbana
- (R) Zona rural

Promedio Tiempo de atención (minutos) - Marzo



Calendario Plan de Investigación

Plan de investigación

L 27	M 28	M 29	J 30	V 31	S 1
Definiciones plan de investigación			Capacitación cruzada Validación plan de inv.	Reunión coordinación terreno	D 2
* Alineamiento terreno	M 4 TGR Metropolitana La Florida	M 5 TGR Metropolitana Valparaíso + San Antonio	J 6 Las Condes Santiago Sur Taller funcionarios	V 7 Melipilla La Florida	S 8 D 9
L 10 1ra Sesión de Análisis	M 11 Entrevistas expertos	M 12 Talca Entrevistas expertos	J 13 Cauquenes Taller funcionarios	V 14 Entrevistas expertos	S 15 D 16
L 17	M 18 2da Sesión de Análisis	M 19	J 20 La Serena Temuco	V 21 Antofagasta Ovalle Angol	S 22 D 23

Resultados de actividades realizadas a nivel nacional

- ✓ 14 sesiones de observación en puntos de atención
- ✓ 141 entrevistas a usuarios del servicio
- ✓ 40 entrevistas individuales a funcionarios, expertos de los servicios
- ✓ 66 funcionarios participaron en 7 talleres
- ✓ 15 investigadores

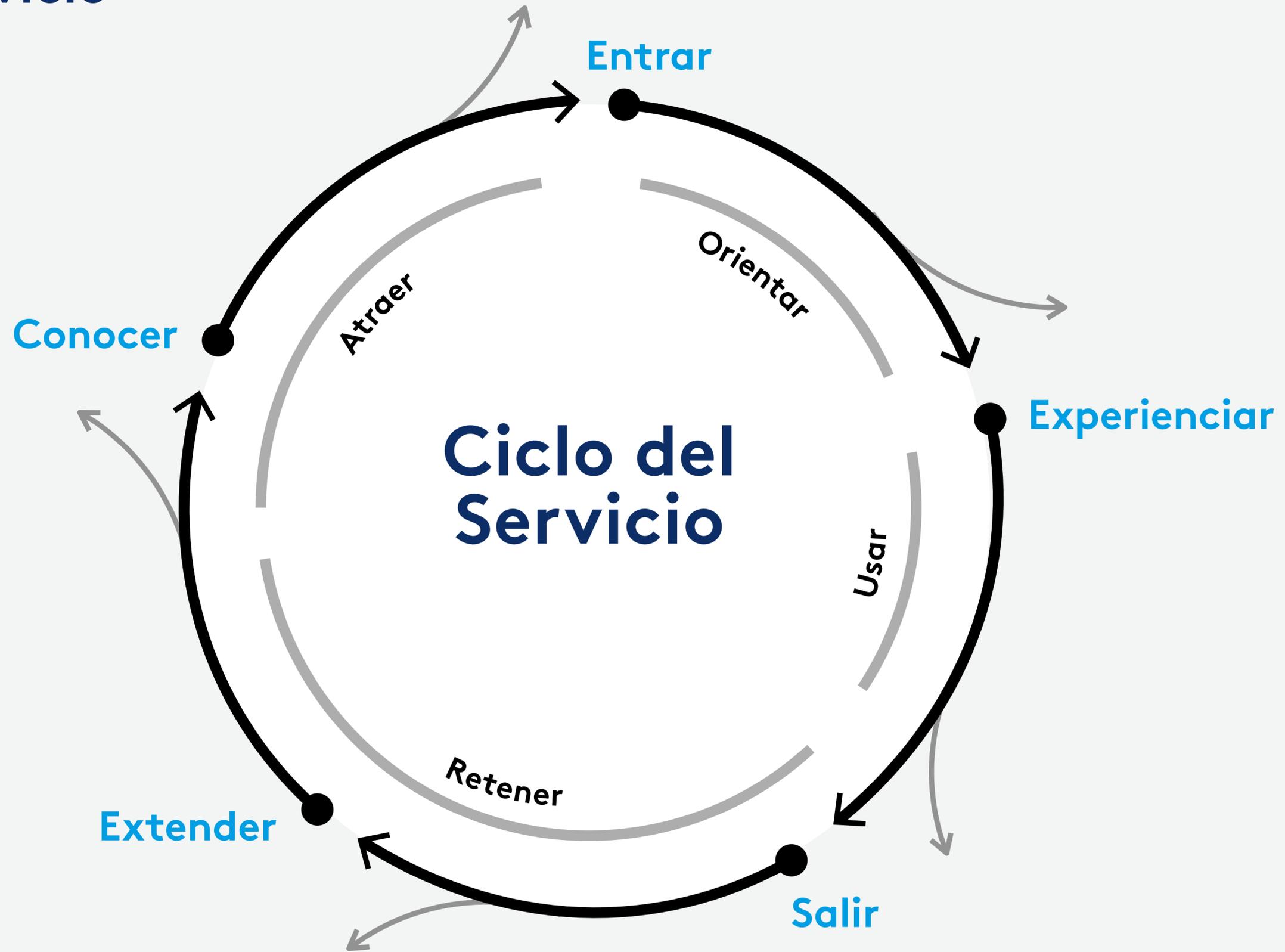




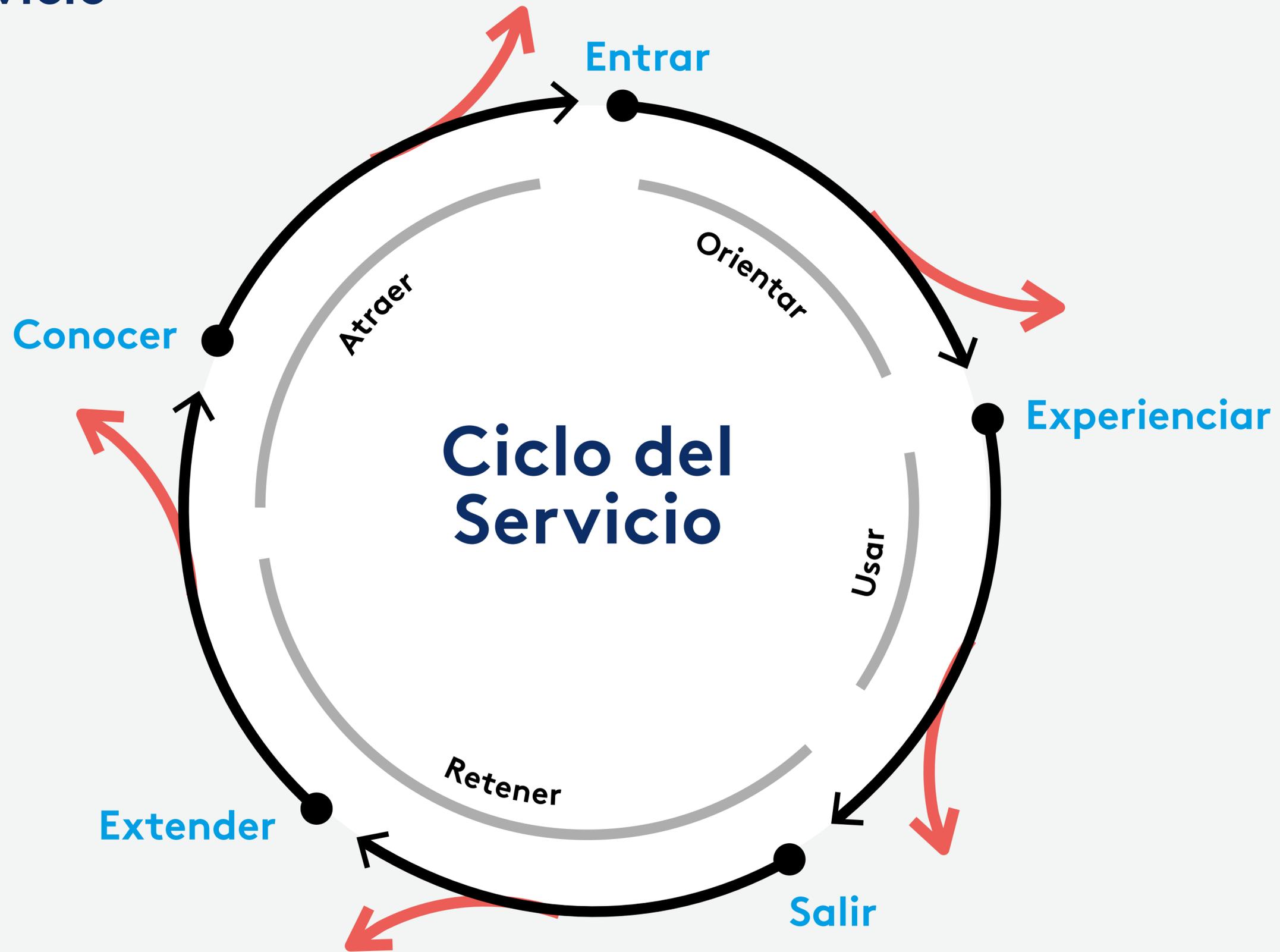
¿Qué descubrimos sobre la entrega y recepción de los servicios de Tesorería?

Marco conceptual

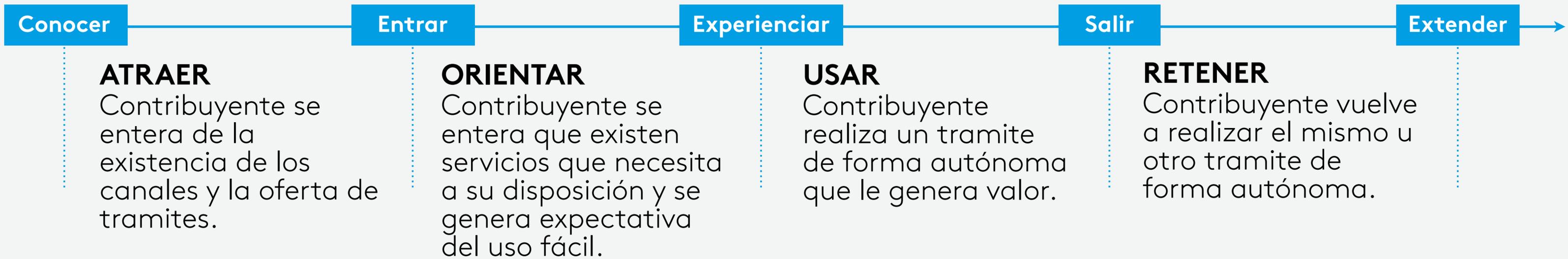
Ciclo del Servicio



Ciclo del Servicio



¿Cuál es el Ciclo del Servicio para los canales distintos a la red de tesorerías?



**Desde la recepción
del servicio...**

Encontramos dos variables relevantes que segmentan a los contribuyentes



Nivel de conocimiento de TGR



Tendencia a usar otros canales distintos a la red de tesorerías

Dependiente

Carmen, 70 años

Es propietaria de una vivienda desde hace un tiempo por lo que frecuentemente debe pagar sus contribuciones.

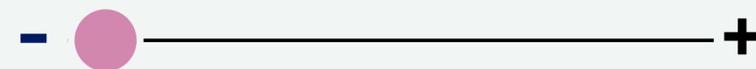


CONOCIMIENTO TGR



- Solo conoce lo que debe hacer (pago de contribuciones).
- No esta interesada en conocer más.
- Cuando tuvo que hacer algo nuevo (atraso en el pago de contribuciones) le traspaso su problema al analista.
- Tiene poco conocimiento e interés por saber de TGR y sus servicios, por lo que solo actúa cuando la institución le indica.

TENDENCIA A OCUPAR OTROS CANALES



- Desconfía de los canales que no son presenciales.
- Prefiere la atención tangible y personalizada.
- No conoce los otros canales y no tiene interés por dejar de asistir a las tesorerías.

Ciclo del Servicio de los otros canales

Conocer

ATRAER

Contribuyente se entera de la existencia de los canales y la oferta de tramites.

Entrar

ORIENTAR

Contribuyente se entera que existen servicios que necesita a su disposición y se genera expectativa del uso fácil.

Experienciar

USAR

Contribuyente realiza un tramite de forma autónoma que le genera valor.

Salir

RETENER

Contribuyente vuelve a realizar el mismo u otro tramite de forma autónoma.

Extender



Carmen,
dependiente

Le han mencionado la existencia de otros canales cuando asiste a pagar sus contribuciones.

Ve las otras opciones complejas y avanzadas y decide que no son para ella. Le gusta mantener lo que siempre ha hecho.

Red de tesorerías

Viaje del
usuario

Estancado

Felipe, 31 años

Necesita sacar un certificado de no deuda. Si bien sabe que lo puede hacer por la web, en su localidad rural no hay internet y no sabe de qué otra forma lo puede resolver además de ir a una oficina.



CONOCIMIENTO TGR



- Conoce que es TGR y más servicios de los que necesita que se encuentran a disposición de los contribuyentes.
- Hace preguntas sobre cómo operan los servicios cuando asiste a las tesorerías.
- Reconoce la importancia de estar informado.

TENDENCIA A OCUPAR OTROS CANALES



- Si bien conoce y prefiere algunos de los otros canales, no sabe cómo usarlos o no puede usarlos.
- Se encuentra limitado para acceder a los servicios a través de los otros canales, debido a falta de herramientas, habilidades, etc.
- Es poco proactivo y tiene poca autonomía para buscar soluciones cuando tiene problemas en sus tramites, por lo que la mayoría de las veces busca asistencia en la red de tesorerías.

Perfil de usuario

Ciclo del Servicio de los otros canales

Conocer

ATRAER

Contribuyente se entera de la existencia de los canales y la oferta de tramites.

Entrar

ORIENTAR

Contribuyente se entera que existen servicios que necesita a su disposición y se genera expectativa del uso fácil.

Experienciar

USAR

Contribuyente realiza un tramite de forma autónoma que le genera valor.

Salir

RETENER

Contribuyente vuelve a realizar el mismo u otro tramite de forma autónoma.

Extender

Ha escuchado en la radio información sobre los otros canales y le gustaría usarlos para usar mejor su tiempo.

Al usar el sitio web no encuentra lo que necesitaba y se dio por vencido rápido.

Decide asumir la pérdida de tiempo acudiendo a una tesorerías y así asegurarse que obtendrá el certificado.

Red de tesorerías

Viaje del usuario

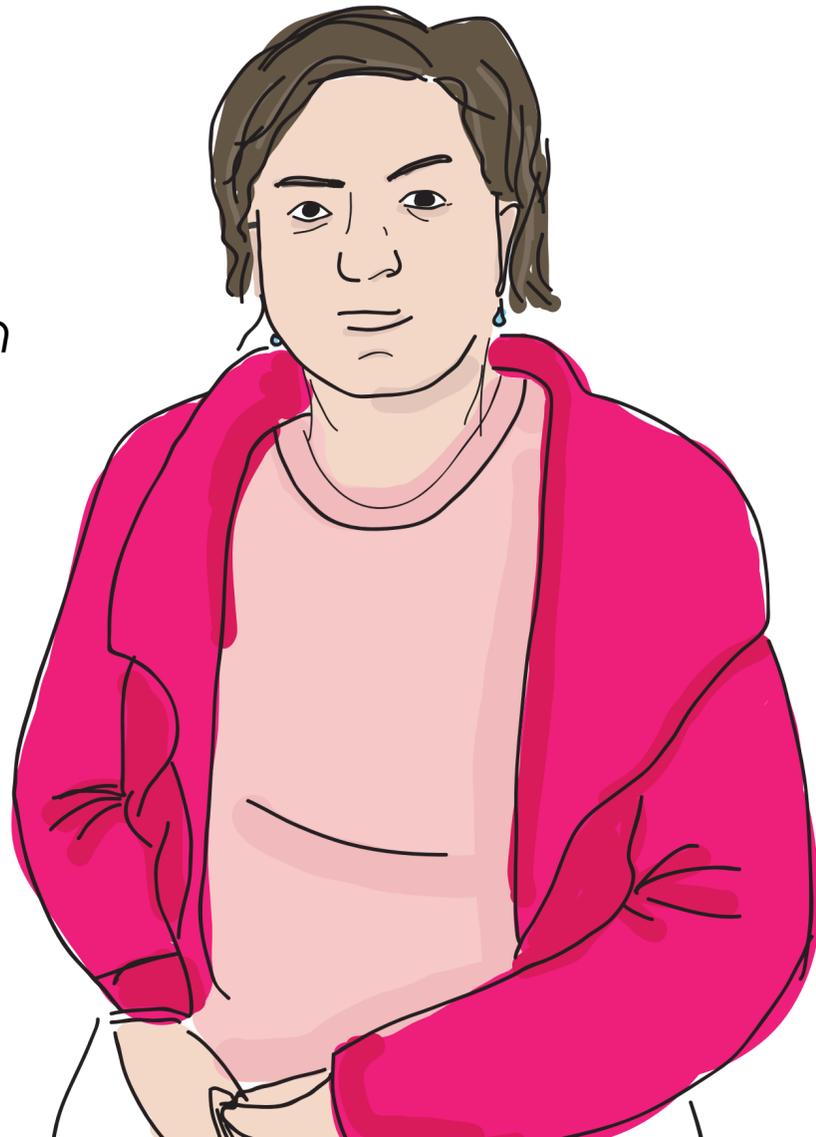


Felipe,
Estancado

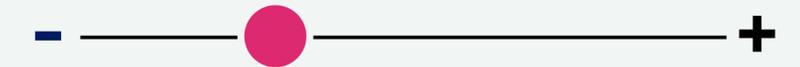
Mala experiencia

Daniela, 35 años

Se ha enterado que alguno de sus familiares ya recibieron la devolución de impuestos y ella aún no. Necesita saber si hay algún problema.

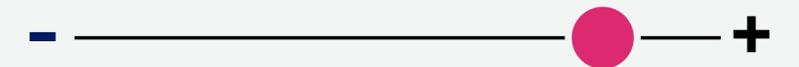


CONOCIMIENTO TGR



- Cree entender qué es TGR, los servicios que necesita y pocas veces ha tenido problemas.
- Se preocupa mucho cuando pasa algo que no entiende.
- Es medianamente proactiva para buscar autónomamente soluciones a problemas que tiene.

TENDENCIA A OCUPAR OTROS CANALES



- Conoce y prefiere la mayoría de los canales distintos a red de tesorerías cuando sabe que entregan el trámite que requiere.
- Si bien su primera opción es usar los otros canales, utiliza las tesorerías cuando tiene malas experiencias realizando sus trámites debido a que los sistemas le entregan información errada o no responden.
- Las malas experiencias usando los otros canales la frustran y no ve otra opción que acudir a las tesorerías para resolver los problemas que

Perfil de usuario

Ciclo del Servicio de los otros canales



Conocer

ATRAER
Contribuyente se entera de la existencia de los canales y la oferta de tramites.

Entrar

ORIENTAR
Contribuyente se entera que existen servicios que necesita a su disposición y se genera expectativa del uso fácil.

Experienciar

USAR
Contribuyente realiza un tramite de forma autónoma que le genera valor.

Salir

RETENER
Contribuyente vuelve a realizar el mismo u otro tramite de forma autónoma.

Extender

Ha realizado su devolución de impuestos por internet sin problemas y resuelto dudas llamando al call center.

El sitio web y call center no le dan respuesta sobre las causas de no recibir su devolución de impuestos.

Se frustra y debido a su preocupación por no obtener su dinero acude a la oficina para tener certeza de su situación.



Daniela,
Mala experiencia



Red de tesorerías



Viaje del usuario

Experto

Tomás, 40 años

Es un emprendedor que frecuentemente se atrasa en el pago de sus impuestos y convenios de pago debido a problemas financieros. Requiere acordar un convenio que no perjudique críticamente su negocio.



CONOCIMIENTO TGR



- Conoce muy bien que es y cómo opera TGR.
- Lleva muchos años usando sus servicios.
- Esta consiente de las falencias del servicio, y es proactivo buscando formas de resolver sus trámites aunque el sistema falle.

TENDENCIA A OCUPAR OTROS CANALES



- Conoce y prefiere la mayoría de los canales distintos a red de tesorerías.
- Utiliza la oficina solo cuando requiere hacer trámites que no están (o no sabe que están) digitalizados.
- Utiliza la oficina cuando requiere una atención más personalizada para tratar situaciones complejas o sensibles.

Perfil de usuario

Ciclo del Servicio de los otros canales



ATRAER

Contribuyente se entera de la existencia de los canales y la oferta de tramites.

Entrar

ORIENTAR

Contribuyente se entera que existen servicios que necesita a su disposición y se genera expectativa del uso fácil.

Experienciar

USAR

Contribuyente realiza un tramite de forma autónoma que le genera valor.

Salir

RETENER

Contribuyente vuelve a realizar el mismo u otro tramite de forma autónoma.

Extender

Siempre descubre cómo hacer lo que necesita, usando sitio web o llamando al call center.

Utiliza en canal web para pagar sus impuestos, y pactar y pagar convenios cuando es necesarios.

Acude a la Tesorería cuando necesita una atención personalizada donde pueda asegurarse que su negocio no se vea perjudicado.



Tomás,
Experto

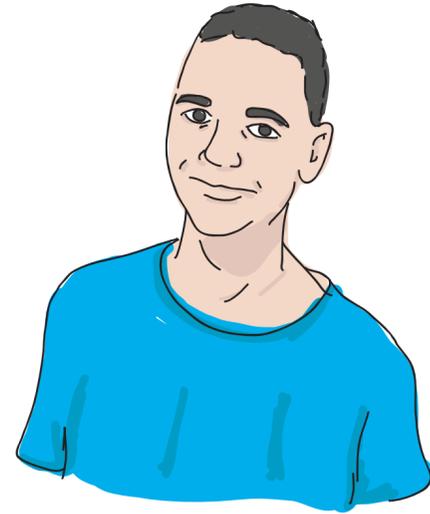
Red de tesorerías

Viaje del
usuario

Perfil contribuyentes

Perfil de usuario

Nivel de conocimiento de TGR



Estancado



Experto



Dependiente



Mala experiencia

Tendencia a usar otros canales distintos a la red de tesorerías

HALLAZGOS 1

La entrega del servicio no potencia el uso de los otros canales

Hallazgos

- **No informa** (por falta de capacitación, de tiempo durante la atención o de protocolos adecuados) **la existencia de otros canales de atención.**

Folletería para el pago en línea era tomado por los contribuyentes desde los módulos de atención sin recibir explicación.

- Se enfoca en **resolver el problema/situación puntual del momento** y **no considera** además **enseñar formas de abordar autónomamente el problema/situación** si volviera a suceder.

Algunos contribuyentes vuelven a hacer el mismo trámite pudiendo ser realizado por otros canales.

- Asume que contribuyentes comprenden qué es y cómo operan los servicios, **omitiendo información y usando lenguaje técnico.**

“Me llegó este papel y no entiendo que significa”

- Presenta **escasos esfuerzos para explicar a los contribuyentes las funciones de la Tesorería** y el por qué se **relaciona con otras instituciones públicas.**

Algunos contribuyentes pensaban que estaban en la oficina de Servicio de Impuestos Internos.

HALLAZGOS 2

Contribuyentes
presentan
resistencia a
usar otros
canales distinto
a la red de
tesorerías

Hallazgos

- **No tiene interés** por conocer qué es ni cómo operan los servicios que reciben.
| *“Ya estoy viejo para aprender.”*
- **Analfabetismo digital** o no tener las **habilidades suficientes**.
| *“Mi hijo me ayuda a hacerlo por internet cuando tiene tiempo, porque yo no entiendo.”*
- **No se enteran que existen o desconocen** la forma que operan.
| *“¿Bancos, Chile Atiende? no sabía que se podía hacer ahí.”*
- **Desconfían** de su buen funcionamiento.
| *“No confío en internet porque he escuchado de los hackeos.”*
- **Malas experiencias** anteriores.
| *“He llamado por teléfono y nunca me responden.”*
- Canal web es **engorroso, difícil de entender y de usar**.
| *“En la página me pedían un número que nunca entendí cuál era, así que vine”.*
- Canal web **no asegura** a contribuyentes que sus **tramites/obligaciones fueron cumplidas**.
| *“Pagué y nunca supe si mi deuda se acabó.”*

HALLAZGOS 3

Trabajo con instituciones públicas que se relacionan con los servicios de Tesorería confunde al contribuyente

Hallazgos

- **Derivaciones** para resolver problemas **desde y hacia** otras instituciones **no esta normado**.

“De la municipalidad me mandaron para acá, ahora para impuestos internos, ya no sé para dónde ir.”

- Las **comunicaciones de otras instituciones públicas** utilizan la **imagen institucional de la Tesorería**.

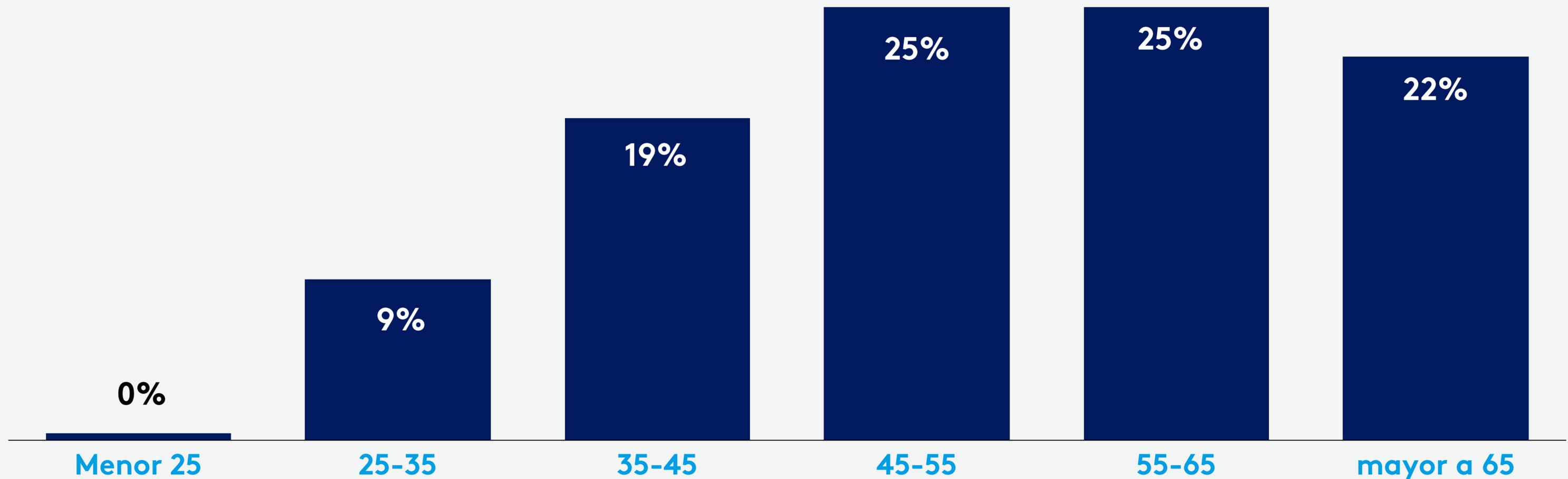
“Me llego un correo que dice impuestos internos y tesorería, así que vine no más.”

**¿Qué aprendimos de
los datos?**

Los contribuyentes que asistieron a las tesorerías durante el 2018, tienen en promedio 53 años

Hallazgos

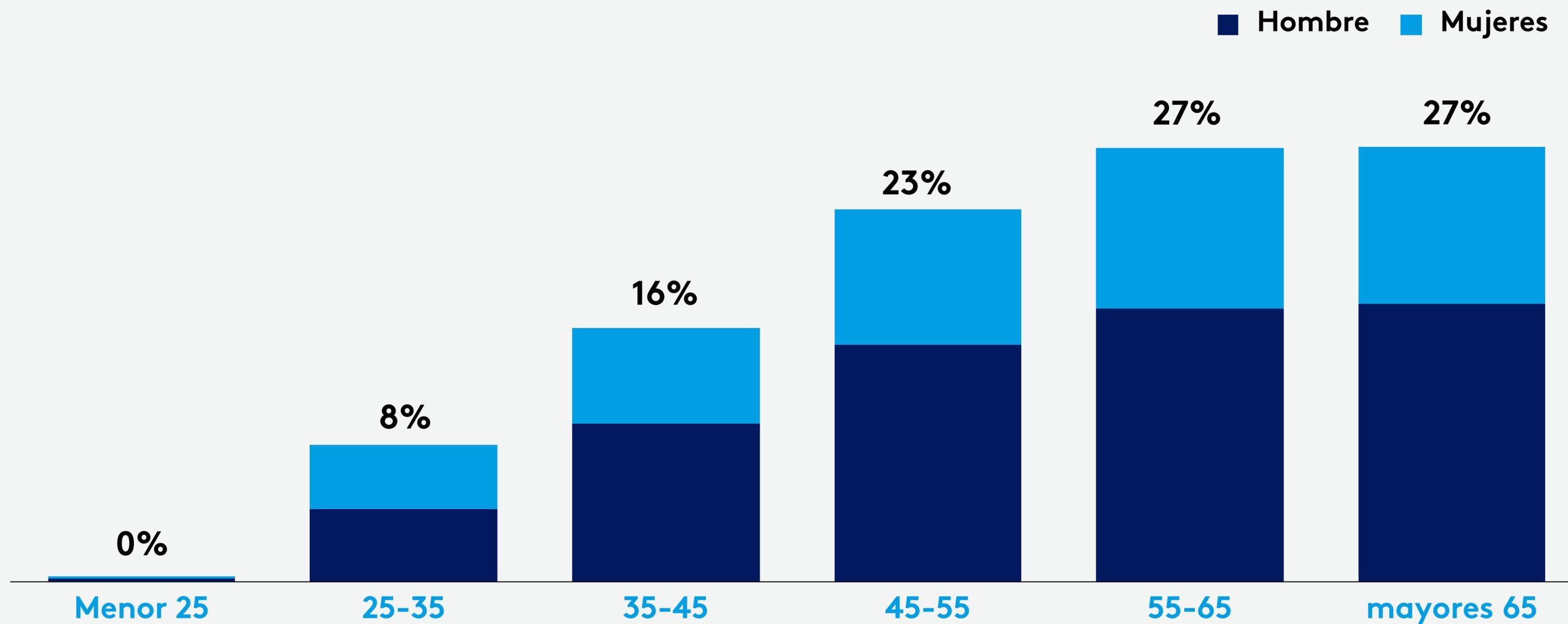
Distribución de edad de visitas a tesorerías 2019



Pese a “mitos”, se han observado contribuyentes de todas las edades y géneros migrar desde canales presenciales a web

Hallazgos

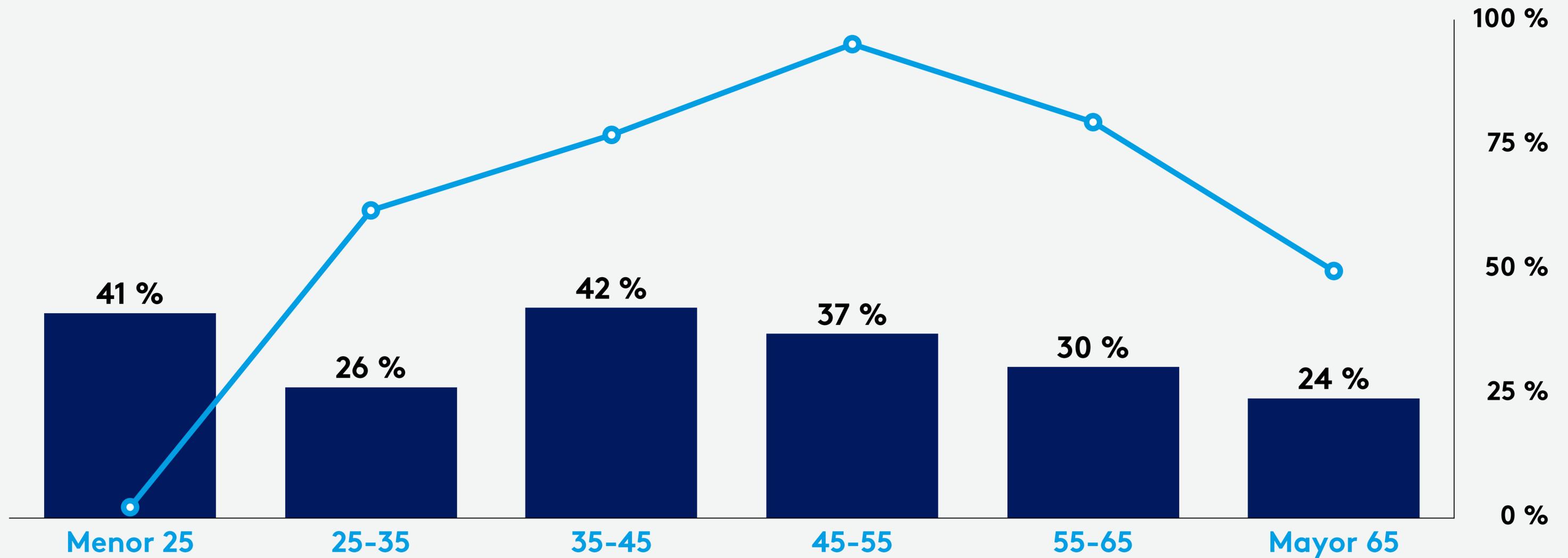
Distribución de edad de contribuyentes que durante el 2018 realizaron trámite de A-R o Pago en tesorerías, pero durante abril 2019 realizaron el mismo trámite vía Web



Contribuyentes entre 35-65 años tienen un mayor % de digitalización que aquellos entre 25-35 años al realizar convenios



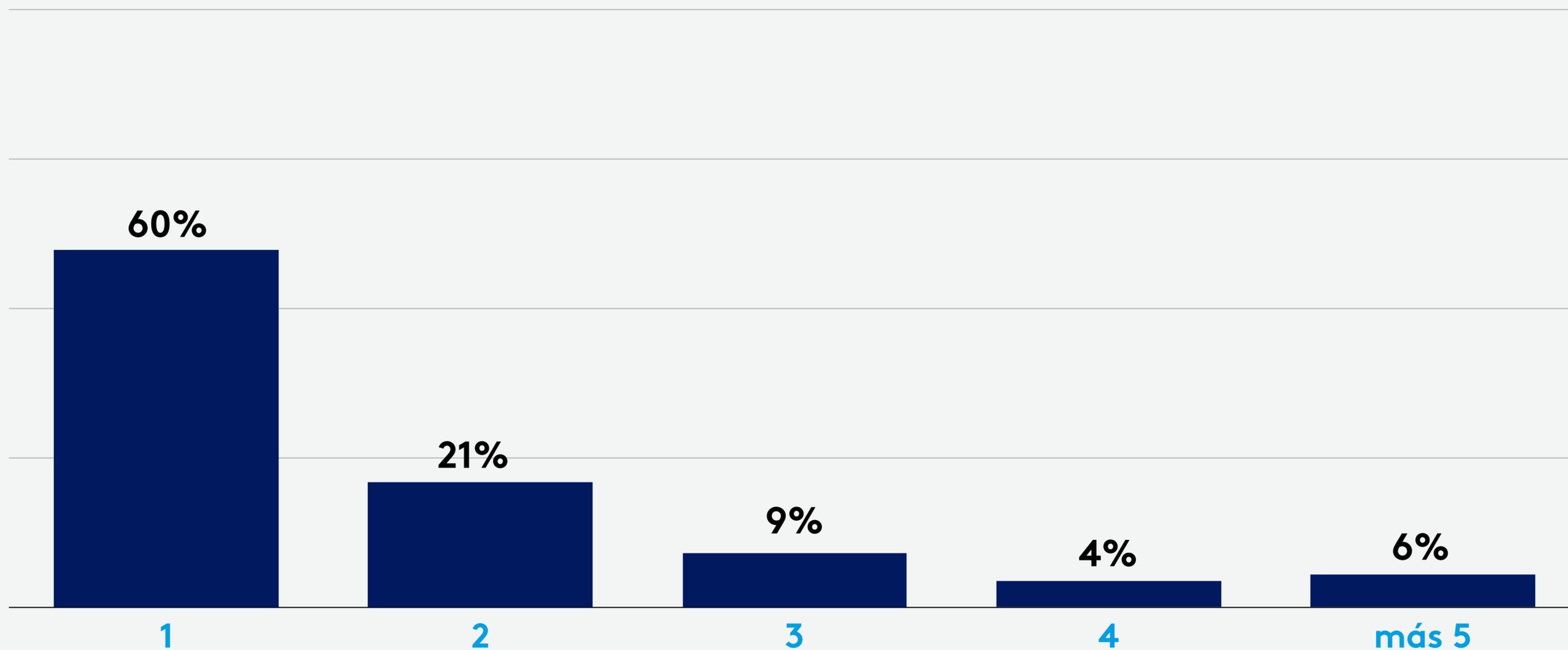
Distribución de edad de contribuyentes que realizaron convenios en abril 2018, por cantidad total, y porcentaje que realizó el trámite vía web



El 90% de los contribuyentes asiste 3 o menos veces al año a las oficinas, limitando el número de instancias en que se interactúa con ellos



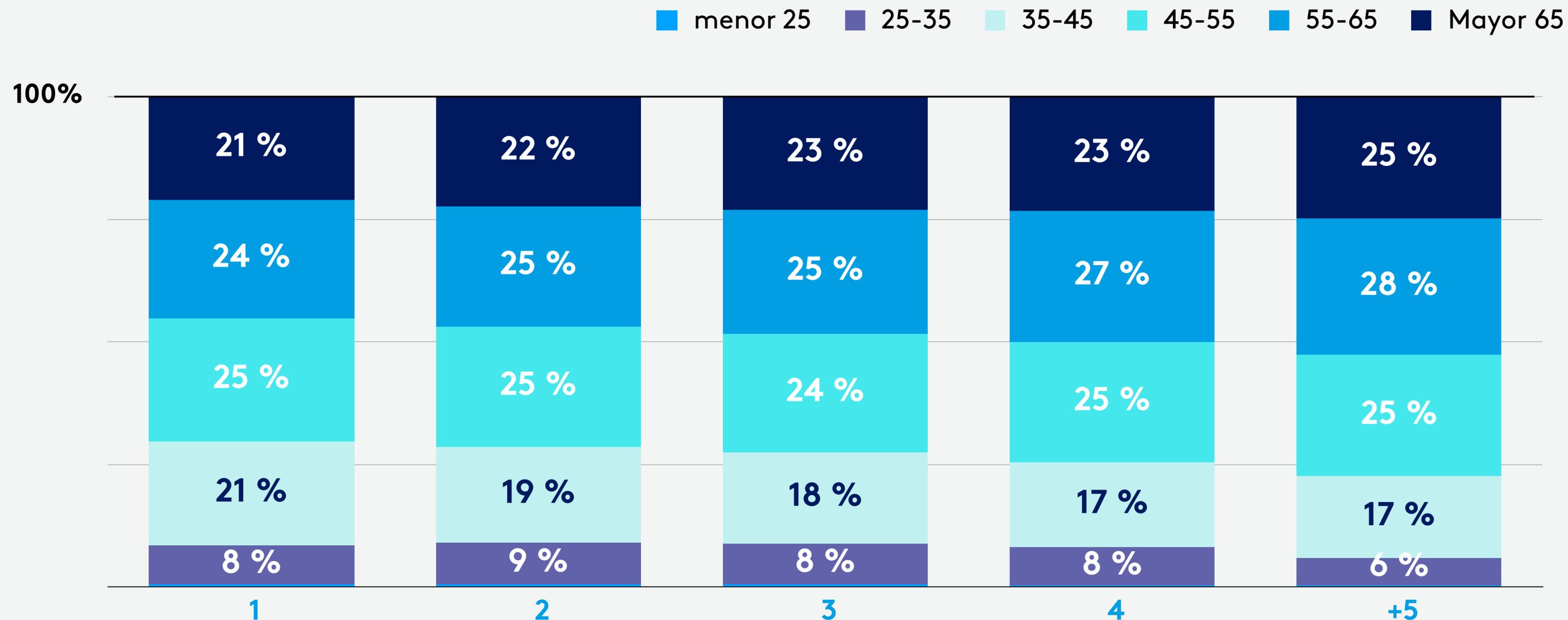
Número de visitas a oficinas según % de contribuyentes



No hay grandes diferencias en las distribución de edades de quienes asisten 1, 2, 3, 4, 5 o más veces durante el año

Hallazgos

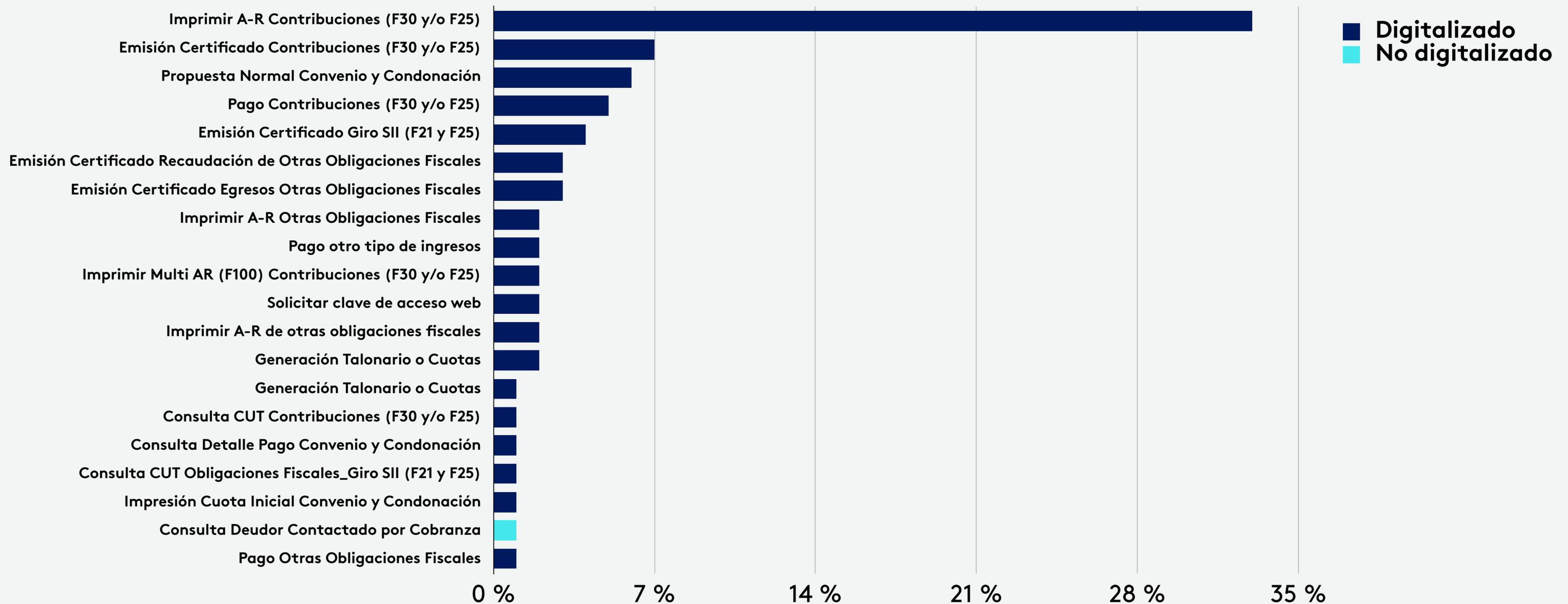
Número de visitas a oficinas según % de contribuyentes



La gran mayoría de los motivos de visitas a oficinas ya se encuentran digitalizados para realizar en la web de TGR

Hallazgos

Top 20 motivos de visitas a oficinas el 2018



**Desde la entrega del
servicio...**

Encontramos dos variables relevantes que segmentan a los analistas

Perfil de usuario



"Conservador"

Elisa, 52

Lleva treinta años trabajando como analista.

Confía que conoce muy bien como operan los servicios de TGR, por lo que suele ser autoreferente sobre su expertiz frente a sus compañeros.

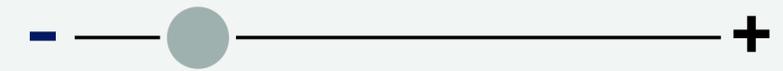


CONOCIMIENTO TGR



- Tiene una alta autoestima sobre su trabajo debido al alto conocimiento técnico que maneja.
- Es apegado a la reglas, siempre priorizando respetarlas.
- Tiene una disposición cautelosa frente a los cambios.

CERCANÍA EN LA ATENCIÓN



- Durante su atención, le da poco espacio al contribuyente para equivocarse.
- Finaliza las atenciones cuando estima que ya entregó toda la información que se necesita.
- Los documentos que genera se caracterizan por ser muy correctos.

“Desmotivado”

Carlos, 45 años

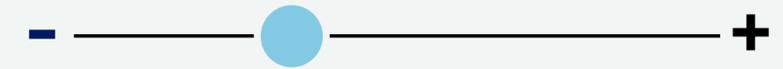
Lleva dos años trabajando como analista. Se siente frustrado porque no ha logrado subir de grado.

Siente que su jefe no le da espacio para proponer cosas y sólo debe acatar reglas.

Esta desmotivado, por lo que trabaja al mínimo esfuerzo y se queja constantemente.

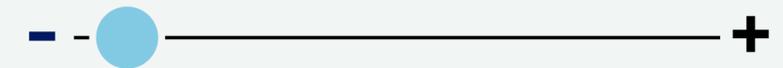


CONOCIMIENTO TGR



- No conoce bien como operan los servicios y tiene poco interés por aprender.
- Intenta ser flexible con la regla, pero se siente limitado.

CERCANÍA EN LA ATENCIÓN



- Trabaja al mínimo esfuerzo, haciendo sus atenciones cortas y rápidas.
- No prioriza al contribuyente para entregar su atención.
- Los documentos que genera son descuidados y con poca información.

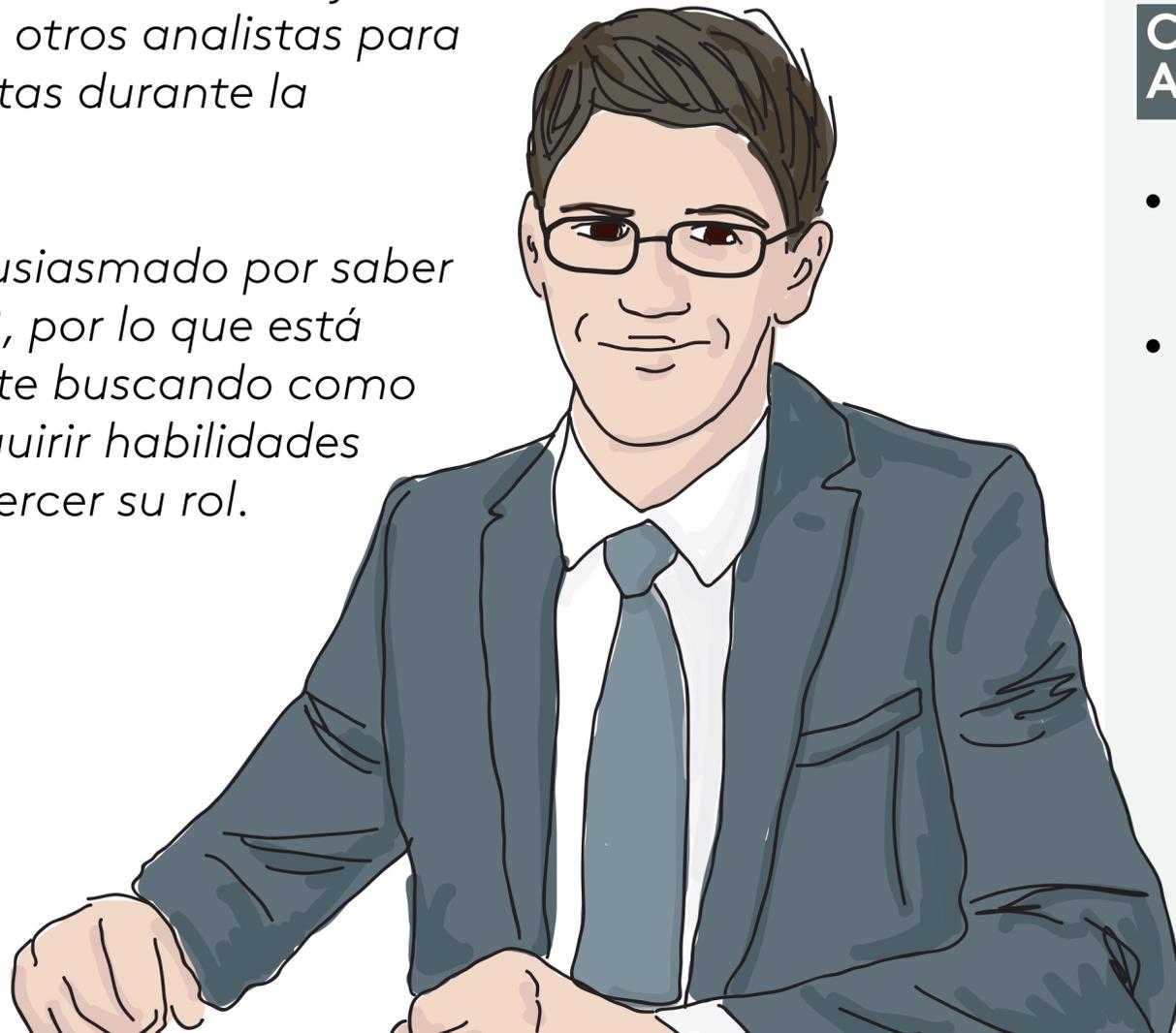
"Aprendiz"

Marcos, 34 años

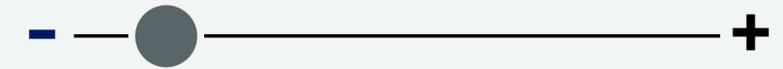
Lleva tres meses trabajando como analista por lo que conoce poco sobre su funcionamiento.

Generalmente necesita de su jefe de operación u otros analistas para resolver consultas durante la atención.

Está súper entusiasmado por saber más sobre TGR, por lo que está constantemente buscando como aprender y adquirir habilidades nuevas para ejercer su rol.

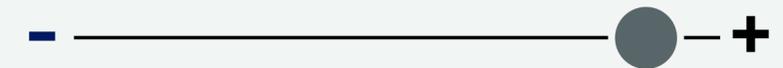


CONOCIMIENTO TGR



- Tiene una buena disposición a aprender y a adquirir nuevas habilidades y conocimiento.
- Actualmente depende del apoyo de su jefatura y pares para atender a los contribuyentes.
- Es flexible a la regla y está abierto a los cambios.

CERCANÍA EN LA ATENCIÓN



- Busca ser resolutivo y entregar un buen servicio a todos los contribuyente.
- Si es necesario le dedica más tiempo a la atención según las necesidades del contribuyente.

“Empático”

Paula , 39

Lleva cinco años trabajando como analista.

Se siente contenta con su trabajo y su rol, le gusta atender a los contribuyentes.

Comprende muy bien la normativa y lineamiento de la institución.



CONOCIMIENTO TGR



- Debido a su experiencia conoce muy bien los servicios y como operan.
- Constantemente se encuentra leyendo la nueva normativa y lineamientos.
- Es flexible con las reglas y está abierto a los cambios.

CERCANIA EN LA ATENCIÓN



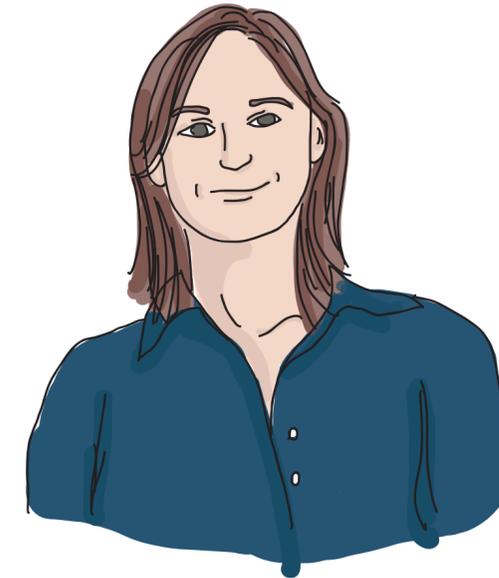
- Durante su atención, prioriza al usuario cuando lo necesita y le dedica más tiempo a su atención
- Tiende a ser flexible en su rol de funcionario, tiene criterio para priorizar las normativas o al usuario según cada caso.

Perfil funcionarios

Nivel de conocimiento de TGR



Conservador



Empático



Desmotivado



Aprendiz

Atención cercana y empát

Perfil de usuario

¿Qué concluimos sobre la entrega y recepción del servicio?

¿Por qué existe una baja adopción de los canales distintos a la red de tesorerías?



¿Por qué existe una baja adopción de los canales distintos a la red de tesorerías?

Problemas de innovación

Conocer

ATRAER

Contribuyente se entera de la existencia de los canales y la oferta de tramites.

Entrar

ORIENTAR

Contribuyente se entera que existen servicios que necesita a su disposición y se genera expectativa del uso fácil.

Experienciar

USAR

Contribuyente realiza un tramite de forma autónoma que le genera valor.

Salir

RETENER

Contribuyente vuelve a realizar el mismo u otro tramite de forma autónoma.

Extender

SERVICIO

La entrega del servicio **no fomenta** a los contribuyentes en conocer los **canales distintos a la red de tesorerías** y para **decidir cuál usar.**

¿Por qué existe una baja adopción de los canales distintos a la red de tesorerías?

Problemas de innovación



¿Por qué existe una baja adopción de los canales distintos a la red de tesorerías?

Problemas de innovación

Conocer

ATRAER

Contribuyente se entera de la existencia de los canales y la oferta de tramites.

Entrar

ORIENTAR

Contribuyente se entera que existen servicios que necesita a su disposición y se genera expectativa del uso fácil.

Experienciar

USAR

Contribuyente realiza un tramite de forma autónoma que le genera valor.

Salir

RETENER

Contribuyente vuelve a realizar el mismo u otro tramite de forma autónoma.

Extender

SERVICIO

La entrega del servicio **no fomenta** a los contribuyentes en conocer los **canales distintos a la red de tesorerías y para decidir cuál usar.**

La entrega del servicio **limita** a los contribuyentes de **beneficiarse sobre el uso** de todos los canales de atención **debilitando** así **su interés por continuar usándolos.**

PROCESOS INTERNOS

La **falta de procesos adecuados y la mala comunicación interna dificulta a la red de tesorerías** a responder de forma **única e informada** sobre **cómo entregar el servicio**, generando así una **experiencia del usuario heterogénea y discrecional.**

¿Cuáles son nuestros desafíos de innovación?

Desafíos de innovación

Conocer

ATRAER

Contribuyente se entera de la existencia de los canales y la oferta de tramites.

Entrar

ORIENTAR

Contribuyente se entera que existen servicios que necesita a su disposición y se genera expectativa del uso fácil.

Experienciar

USAR

Contribuyente realiza un tramite de forma autónoma que le genera valor.

Salir

RETENER

Contribuyente vuelve a realizar el mismo u otro tramite de forma autónoma.

Extender

SERVICIO

¿Cómo podemos **atraer y orientar** a los contribuyentes en el **uso de los canales** distintos a la red de tesorerías para que **valoren el beneficio que les genera?**

La entrega del servicio **limita** a los contribuyentes de **beneficiarse sobre el uso** de todos los canales de atención **debilitando** así **su interés por continuar usándolos.**

PROCESOS INTERNOS

La **falta de procesos adecuados** y la **mala comunicación interna** dificulta a la red de **tesorerías** a responder de forma **única e informada** sobre **cómo entregar el servicio**, generando así una **experiencia del usuario heterogénea y discrecional.**

¿Cuáles son nuestros desafíos de innovación?

Desafíos de innovación

Conocer

ATRAER

Contribuyente se entera de la existencia de los canales y la oferta de tramites.

Entrar

ORIENTAR

Contribuyente se entera que existen servicios que necesita a su disposición y se genera expectativa del uso fácil.

Experienciar

USAR

Contribuyente realiza un tramite de forma autónoma que le genera valor.

Salir

RETENER

Contribuyente vuelve a realizar el mismo u otro tramite de forma autónoma.

Extender

SERVICIO

¿Cómo podemos **atraer y orientar** a los contribuyentes en el **uso de los canales** distintos a la red de tesorerías para que **valoren el beneficio que les genera**?

¿Cómo podemos **aumentar el beneficio que generan** los canales distintos a la red de tesorerías para **fidelizar** a los contribuyentes en su uso?

PROCESOS INTERNOS

La **falta de procesos adecuados y la mala comunicación interna dificulta a la red de tesorerías** a responder de forma **única e informada** sobre **cómo entregar el servicio**, generando así una **experiencia del usuario heterogénea y discrecional**.

¿Cuáles son nuestros desafíos de innovación?

Desafíos de innovación

Conocer

ATRAER

Contribuyente se entera de la existencia de los canales y la oferta de tramites.

Entrar

ORIENTAR

Contribuyente se entera que existen servicios que necesita a su disposición y se genera expectativa del uso fácil.

Experienciar

USAR

Contribuyente realiza un tramite de forma autónoma que le genera valor.

Salir

RETENER

Contribuyente vuelve a realizar el mismo u otro tramite de forma autónoma.

Extender

SERVICIO

¿Cómo podemos **atraer y orientar** a los contribuyentes en el **uso de los canales** distintos a la red de tesorerías para que **valoren el beneficio que les genera**?

¿Cómo podemos **aumentar el beneficio que generan** los canales distintos a la red de tesorerías para **fidelizar** a los contribuyentes en su uso?

PROCESOS INTERNOS

¿Cómo **podemos mejorar los procesos y establecer una comunicación efectiva** entre el nivel central y la red de tesorerías para **asegurar** que la **experiencia del usuario** esté **alineada con la estrategia de servicio**?

¿Cuáles son los atributos del servicio que guiarán las soluciones?

Comunicación efectiva

Los **ciudadanos** valoran el uso de un **lenguaje claro y cercano** en los distintos canales de atención y/o circulares informativas.

Los **funcionarios** valoran que la **información** desde el nivel central se les comunique de **forma oportuna y clara**, y que además considere las **realidades de sus tesorerías**.

Confiable

Los **ciudadanos** requieren **confiar en la información y herramientas** que utilizan para realizar los tramites que requieren.

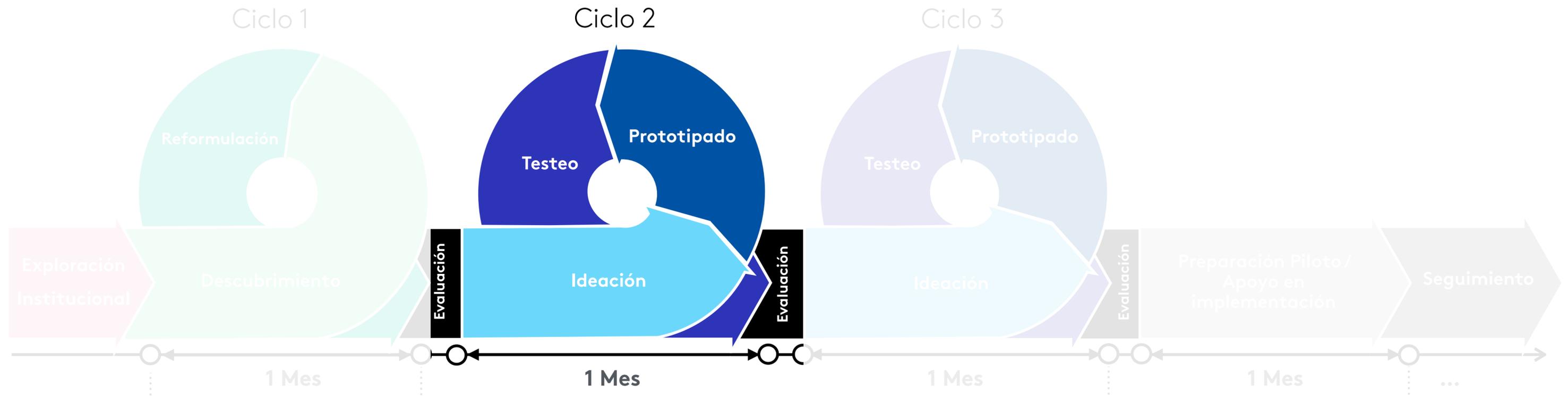
Personalización

Los **ciudadanos** valoran interactuar con un servicio que sea **empático y se ajuste a sus características personales**.

Próximos pasos

Ciclo 2

Planificación general de ciclos



Idear soluciones para los desafíos priorizados, generando una conceptualización de los distintos componentes necesarios para su aplicación con usuarios.

¿Qué les ha parecido el proceso?

**Recapitulando las herramientas de
innovación públicas en el caso**

Herramientas de innovación pública

- ✓ Problema inicial
- ✓ Identificación de hipótesis.
- ✓ Plan de investigación.
- ✓ Investigación cuantitativa. (análisis de datos)
- ✓ Investigación cualitativa. (entrevistas, sombras, safari de servicio, talleres y focus group)
- ✓ Perfiles de usuario.
- ✓ Viaje del usuario.
- ▶ **Análisis y conclusión de hallazgos**
- ▶ **Problema reformulado y desafío de innovación.**

**Aún por conocer
próximas clases**

Resumen

Recapitulación

Viaje del usuario

- ▶ Es una herramienta de **visualización**.
- ▶ Su objetivo es identificar la manera que **interactúa un usuario/a con un servicio según una necesidad** que requiere abordar.
- ▶ Debe considerar **todos los posibles puntos de contacto** con los que interactúa el/la usuario/a (web, presencial, telefónico, autoatención, etc).
- ▶ La **manera de caracterizar** la interacción depende de la **profundidad que se desee tener** (lo deciden ustedes).
- ▶ Se recomienda **identificar las emociones** del usuario/a y funcionario/a sí aplica.
- ▶ Deben permitir que **otros, distintos al equipo de trabajo, puedan empatizar y profundizar** en la manera que usuarios **interactúan con un servicio**.

VIAJE DEL USUARIO

USUARIO: _____ SERVICIO: _____

	ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Qué hace el usuario? 			
¿Con qué/ quiénes interactúa el usuario? <i>(canales, funcionarios, objetos, puntos de contacto)</i>			
Emociones <i>¿Cómo se siente?</i>			
			
			
			
			

¿Cómo se usa el viaje del usuario?

USUARIO: _____ SERVICIO: _____

ANTES

DURANTE

DESPUÉS

¿Qué hace el usuario?



¿Con qué / quiénes interactúa el usuario?

(canales, funcionarios, objetos, puntos de contacto)

Emociones

¿Cómo se siente?



MACRO-MOMENTOS

Elementos verticales que definen el alcance temporal de grupos de acciones sobre el uso de un servicio.

¿Cómo se usa el viaje del usuario?

USUARIO: _____

SERVICIO: _____

ANTES

DURANTE

DESPUÉS

¿Qué hace el usuario?



¿Con qué/ quiénes interactúa el usuario?

(canales, funcionarios, objetos, puntos de contacto)

Emociones

¿Cómo se siente?



MOMENTOS

Elementos verticales que establecen la acciones individuales y sus dependencias para el uso de un servicio.

¿Cómo se usa el viaje del usuario?

USUARIO: _____

SERVICIO: _____

ANTES

DURANTE

DESPUÉS

¿Qué hace el usuario?



¿Con qué / quiénes interactúa el usuario?

(canales, funcionarios, objetos, puntos de contacto)

Emociones

¿Cómo se siente?



ACCIONES Y ELEMENTOS

Elementos horizontales que definen el tipo de información que se necesita identificar. Ustedes definen profundidad.

¿Cómo se usa el viaje del usuario?

USUARIO: _____

SERVICIO: _____

ANTES

DURANTE

DESPUÉS

¿Qué hace el usuario?



¿Con qué / quiénes interactúa el usuario?

(canales, funcionarios, objetos, puntos de contacto)

Emociones

¿Cómo se siente?

	ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Qué hace el usuario?			
¿Con qué / quiénes interactúa el usuario? <i>(canales, funcionarios, objetos, puntos de contacto)</i>			
Emociones ¿Cómo se siente?			

¿Cómo se usa el viaje del usuario?

USUARIO: _____

SERVICIO: _____

ANTES

DURANTE

DESPUÉS

¿Qué hace el usuario?



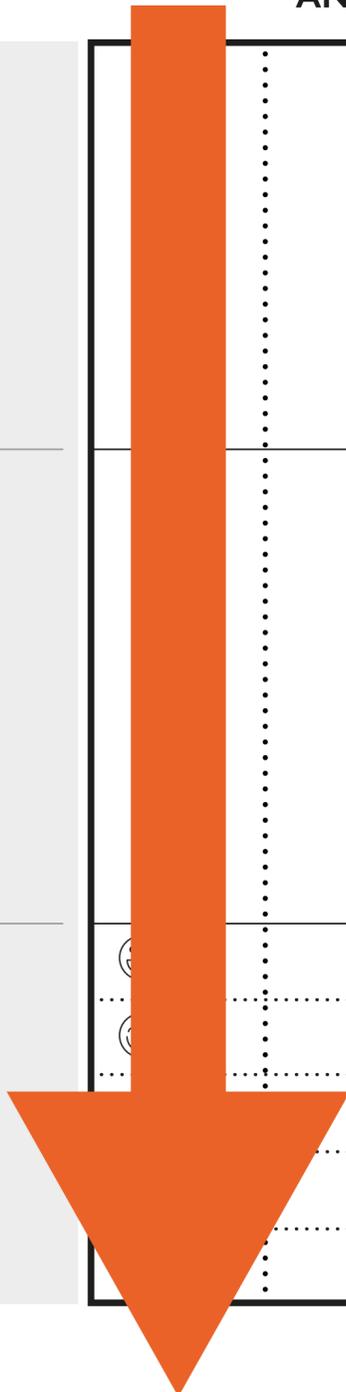
¿Con qué / quiénes interactúa el usuario?

(canales, funcionarios, objetos, puntos de contacto)

Emociones

¿Cómo se siente?

	ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Qué hace el usuario?			
¿Con qué / quiénes interactúa el usuario?			
Emociones			



¿Cómo se usa el viaje del usuario?



USUARIO: _____

SERVICIO: _____

ANTES

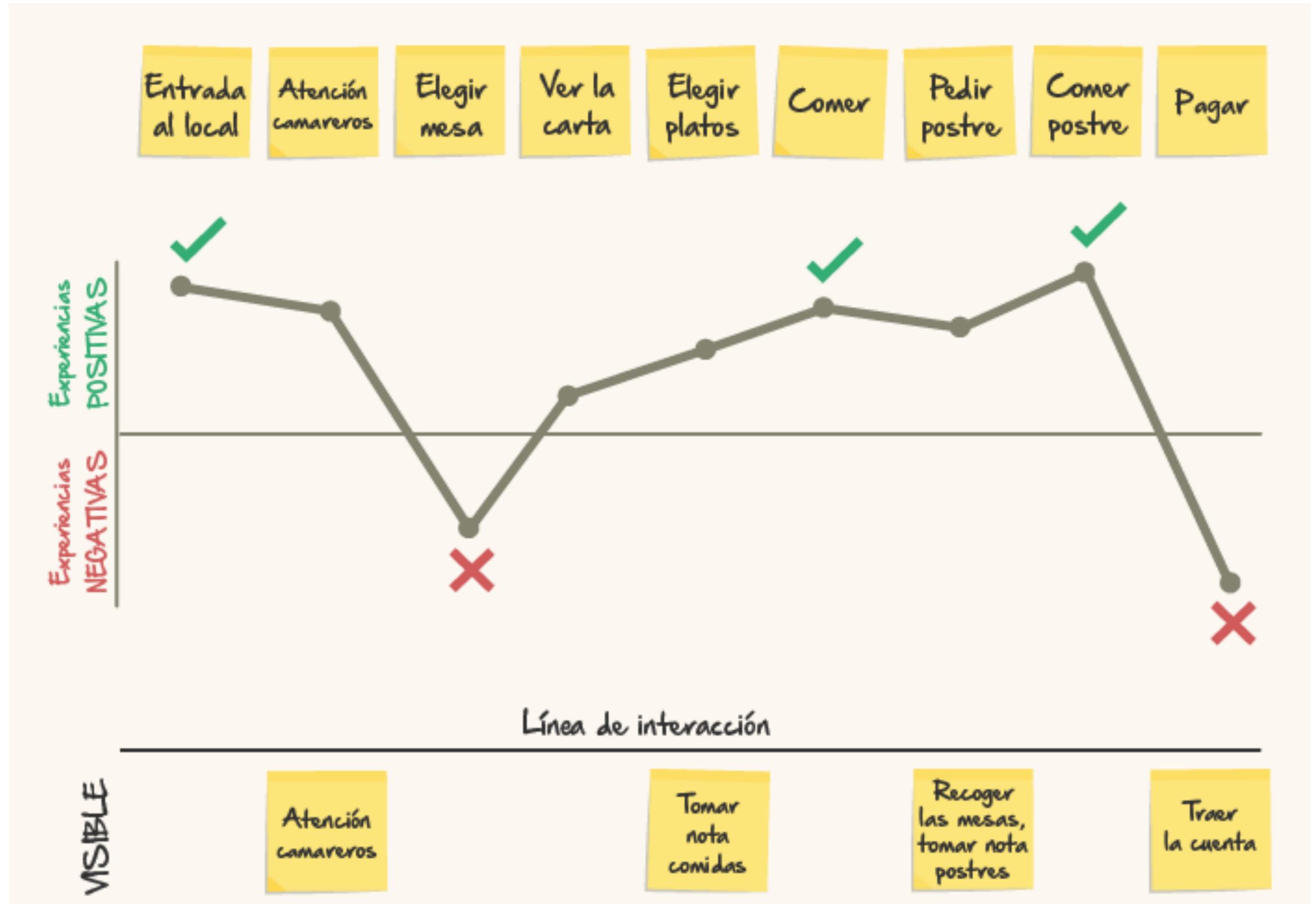
DURANTE

DESPUÉS

	ANTES	DURANTE	DESPUÉS
¿Qué hace el usuario? 			
¿Con qué/quiénes interactúa el usuario?			
<i>(puntos de contacto)</i>			
Emociones <i>¿Cómo se siente?</i>			
			
			
			
			



¿Cómo se usa el viaje del usuario?



¿Qué deberán hacer para la próxima clase?

1. Terminar sus planes de investigación y la elaboración de las pautas de preguntas (entrevistas) y aspectos a revisar en la interacción (safari, sombra).
2. Avanzar en su investigación cualitativa y cuantitativa, identificando hallazgos que validen o refuten sus hipótesis.
3. Describir los principales perfiles de usuario.
4. Describir los viajes de usuario actuales.

MURO DE HIPÓTESIS Y HALLAZGOS

Hipótesis

**Hallazgos
Cualitativos**

**Hallazgos
Cuantitativos**

¿Observaciones generales?

Preguntas / Comentarios / Sugerencias

Innovación en el Sector Público

Álvaro V. Ramírez Alujas / @redmatriz

Orlando Rojas Romero / @orlan2rojas

Clase 9

22 abril 2021