

The City of

SAN DIEGO

ESTRATEGIA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE

CKS

SD

Índice

3 Descripción general

4 Por qué estamos aquí

5 Sección 1: VALORES FUNDAMENTALES

Accesible 6

Confiable 6

Gratificante 6

7 Sección 2: PRINCIPIOS RECTORES

Principio 1: Poner a las personas en el centro de todo que hacemos. 8

Diseño centrado en el ser humano: En el que Sunny abre un negocio 9

Principio 2: Mejorar la experiencia del cliente en cada paso. 10

Herramientas digitales que mejoran la experiencia del cliente:

En el que Sunny se muda 11

Principio 3: Los servicios son fluidos de principio a fin. 12

Procesos eficientes y sencillos: En el que Sunny se topa con un bache 13

18 Sección 3: RECOMENDACIONES

Recomendación 1: Publicar un directorio público y con capacidad de búsqueda de los servicios de la ciudad. 16

Recomendación 2: Actualizar nuestros estándares de contenido para garantizar que todo lo que publicamos sea preciso, accesible y esté actualizado. 17

Recomendación 3: Utilizar los comentarios para realizar mejoras. 18

Recomendación 4: Hacer espacio para escuchar todas las voces; fuertes y bajas. 19

20 Sección 4: RECURSOS NECESARIOS

22 Cierre: Dar vida a esta visión

Agradecimientos 23

Mensaje del Departamento de Rendimiento y Análisis 24

25 Apéndices

APÉNDICE A: Caso de estudio: La necesidad de invertir en la tecnología digital. 26

APÉNDICE B: Caso de estudio: El impacto de la tecnología + el autoservicio. 27

APÉNDICE C: Caso de estudio: Cómo llegamos aquí (metodología) 27



Descripción general

Esta es la primera estrategia de experiencia del cliente (CX) de la Ciudad de San Diego, que guía de forma integral el diseño de los servicios de la ciudad para que superen consistentemente las expectativas de las personas.

Este documento establece una visión del servicio al cliente en tres secciones distintas:

- ▶ **Valores Fundamentales:** Temas universales en nuestra estrategia.
- ▶ **Principios Rectores:** Nuestro código a seguir a la hora de diseñar o actualizar servicios públicos.
- ▶ **Recomendaciones:** Acciones específicas que podemos tomar para hacer realidad esta estrategia.

"**Experiencia del cliente**" es un término ampliamente utilizado en el ámbito del servicio al cliente. Usamos la palabra "cliente" para representar ampliamente a todas las personas a las que sirve la ciudad, incluidos residentes, visitantes y dueños de negocios. Para asegurarnos de que hayamos construido una visión que refleje las necesidades de las personas, este plan lo diseñaron ustedes: los habitantes de San Diego. Los comentarios de las sesiones de escucha realizadas en toda la ciudad, así como nuestras encuestas en español e inglés, contribuyeron directamente al contenido de cada sección.

Si bien San Diego ha logrado grandes avances para mejorar la CX, aún tenemos espacio para ampliar este crecimiento, mejorando la satisfacción general del cliente y ahorrando dinero a los contribuyentes.

▶ **Esta visión del servicio al cliente es alcanzable y esta estrategia es la hoja de ruta para llegar allí.**

Porqué estamos aquí

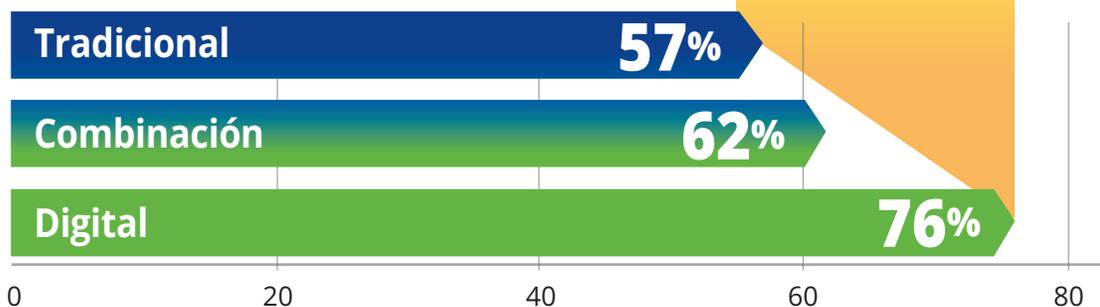
El objetivo de esta estrategia es priorizar la experiencia del cliente para todas las interacciones con la ciudad. Se deben considerar las necesidades de todas las personas, para que nadie se quede atrás.

Reunirse con las personas en el lugar en el que están es más que un asunto de consideración, es un asunto de equidad. **Nadie quiere esperar durante horas y algunas personas no pueden.**

Los trámites complicados que deben completarse en persona o los sistemas electrónicos que requieren tecnología especial pueden crear barreras para las personas. La implementación de servicios bien diseñados permite a las personas realizar tareas de forma rápida y sencilla, respetando su valioso tiempo.

▶ **Esta estrategia es la chispa que enciende nuestro camino a seguir y abre posibilidades para servir mejor a las personas.**

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



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

un aumento entre un 15 y un 20% en la satisfacción del cliente



CXS

Sección 1:

Valores Fundamentales

Para que todas las personas utilicen nuestros servicios, estos deben ser accesibles, atractivos, claros e intuitivos. Los servicios digitales deben ser simples y fáciles de usar para todos.

Accesible

Hacer que los servicios sean **accesibles** es el primer paso para lograr interactuar con todas las personas de San Diego. Los servicios accesibles son fáciles de localizar y accesibles para todos. No importa quién sea usted o qué sepa sobre cómo está organizada la ciudad, la información es clara, se describe utilizando términos simples y se ofrece en muchos idiomas. Los servicios accesibles están disponibles de muchas maneras diferentes, para que las personas puedan elegir la mejor forma de interactuar con la ciudad.



Confiable

Los servicios **confiables** para ganarnos y construir la confianza de nuestros clientes. Independientemente de que alguien se contacte con la ciudad a través de una aplicación móvil, en persona o por llamada, se espera y se debe prestar el mismo nivel alto de servicio.

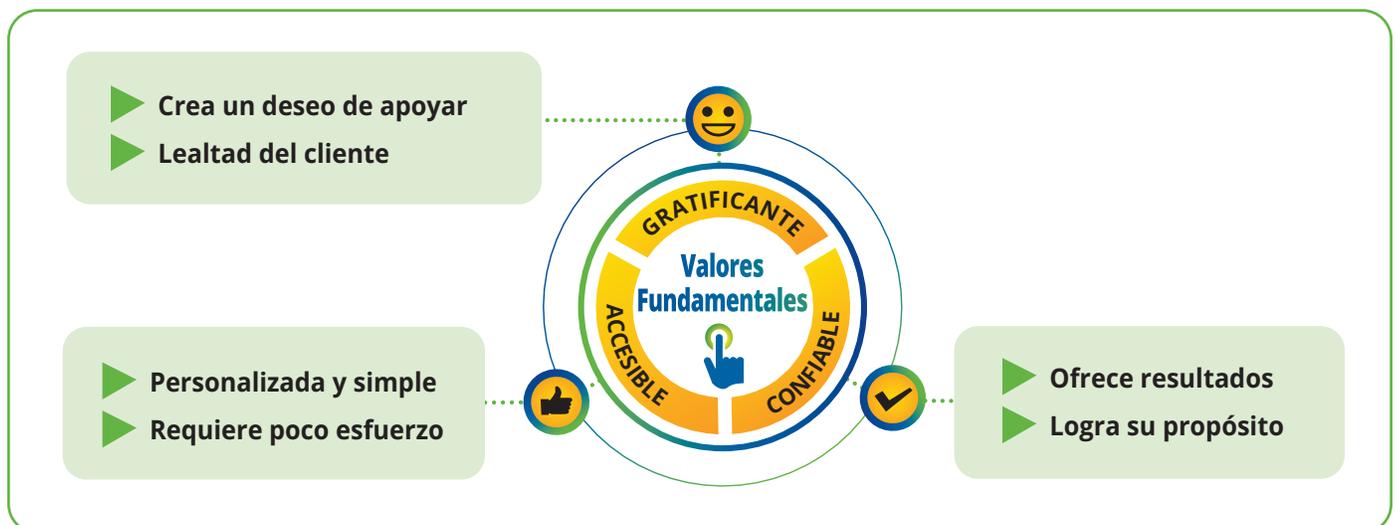
Los servicios confiables son el producto de todos los canales, funciones y departamentos detrás de escena que trabajan juntos de forma eficiente. Los servicios confiables también requieren información precisa, válida y actualizada que se ofrezca al cliente antes de que tenga que hablar con una persona o solicitar una acción.



Gratificante

Las experiencias **gratificantes** mantienen a las personas conectadas y estimulan una sensación de logro, dejándolas satisfechas. Este valor se puede lograr prestando un servicio ejemplar, comunicación clara, resultados transparentes y procesos sencillos. Cuando cumplimos con todos los objetivos, el resultado es una experiencia placentera y de alta calidad.

Lo ideal sería que, cuando un cliente interactúa con la ciudad, se sienta lo suficientemente satisfecho como para compartir su experiencia positiva con su comunidad y convertirse en un promotor del servicio.





Sección 2:

Principios Rectores

Estas tres afirmaciones amplían los Valores Fundamentales y están destinadas a guiar nuestro trabajo. Todo lo que hacemos debe cumplir con estos principios.

PRINCIPIO 1:

Poner a las personas en el centro de todo que hacemos.

¿De qué se trata?

El diseño centrado en el ser humano es el estándar de oro para desarrollar servicios que prioricen las necesidades de las personas y cumplan lo prometido. Este enfoque utiliza los aportes, los comportamientos y las experiencias de los clientes para dar forma a las soluciones que satisfagan sus necesidades.

¿Por qué lo necesita la ciudad?

Incorporar activamente los aportes de las personas **antes** de lanzar un nuevo servicio nos permite construir procesos en torno a las personas, y no al revés. Involucrar la perspectiva del cliente desde el principio nos permite dar forma a requisitos importantes en torno a las necesidades de las personas, diseñando proactivamente el proceso teniendo en cuenta los comentarios del cliente.

La creación de una experiencia simple e intuitiva tiene como resultado una menor elevación del servicio al cliente a instancias superiores, más confianza y transparencia en el proceso, y menos dinero de los contribuyentes gastado para recuperarse de experiencias del cliente confusas o complicadas.

▶ **Incorporar este principio significa que las personas están incluidas en el proceso de diseño. Se crean nuevos sistemas, procesos, procedimientos, formularios y contenidos con el apoyo de las personas que los utilizarán. Se anticipan las necesidades, se respeta el tiempo y las personas tienen acceso a soluciones útiles que resuelven problemas y hacen la vida más fácil.**



Diseño centrado en el ser humano: En el que Sunny abre un negocio



MAL Sunny tuvo que retrasar su gran inauguración debido a páginas web desorganizadas, tiempos de espera prolongados y una idea poco clara de todos los permisos que necesitaban obtener.



BIEN ¡Cuando Sunny abrió su negocio, una lista de verificación personalizada en tiempo real en su portal en línea hizo que la obtención de permisos fuera muy sencilla y que el día de la inauguración fuera un éxito puntual!

PRINCIPIO 2:

Mejorar la experiencia del cliente en cada paso.

¿De qué se trata?

Cada punto de contacto con el cliente está diseñado para garantizar que el cliente esté en el camino hacia un viaje exitoso. Esto significa proporcionar actualizaciones de estado significativas para una solicitud de servicio, brindar estimaciones de tiempo precisas para el siguiente paso y comunicar de manera rápida y clara cuando sea necesaria una acción de su parte. Dividir las experiencias de los clientes en interacciones específicas nos permite examinar cada paso bajo una lupa para ver cómo podemos mejorar la experiencia general, ya sea a través de tecnología o mejoras de los procesos.

¿Por qué lo necesita la ciudad?

Mejorar los servicios no significa simplemente agregar un botón a un sitio web o crear una nueva aplicación sofisticada; implica examinar cómo funciona mejor un proceso para determinar cuál debería ser el diseño o la tecnología que debería utilizar. Se necesitan procesos de construcción que sean eficientes, cohesivos y fáciles de usar en cada paso para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

▶ **Adoptar este principio significa que la ciudad presta servicios que mantienen a los clientes informados en cada paso. Al aprovechar la tecnología disponible para mejorar los procesos que sabemos que funcionan, podemos brindar un nivel de apoyo que permita a las personas progresar.**



LA TECNOLOGÍA DIGITAL CUESTA MENOS



| | Teléfono | Chat en vivo | Mensajería digital |
|---|----------|--------------|--------------------|
| CLIENTES POR HORA POR AGENTE | 8 | 15 | 60 |
| CLIENTES POR HORA POR AGENTE | \$10 | \$3 | \$1 |
| AGENTES NECESARIOS PARA ATENDER 200 INTERACCIONES EN 1 HORA | 25 | 13 | 3 |
| COSTOS ASOCIADOS PARA 200 INTERACCIONES | \$2,000 | \$3 | \$1 |

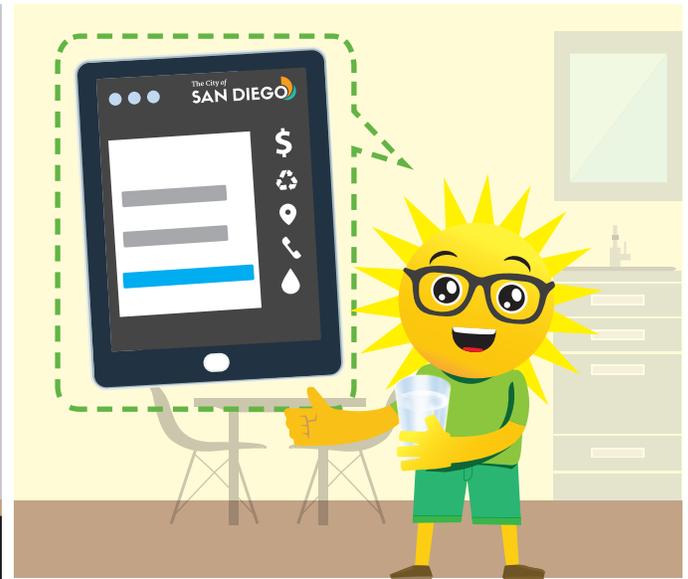


Herramientas digitales que mejoran la experiencia del cliente:
En el que Sunny se muda



MAL

Debido a que los servicios de agua solo los puede iniciar un agente por teléfono, Sunny tuvo que esperar hasta la mañana siguiente para comenzar su servicio. Además, sin que Sunny lo supiera, el sistema no guardó su información de pago automático, por lo que meses después llamarán y esperarán nuevamente para disputar los cargos por pagos atrasados.



BIEN

Al usar un portal en línea, ¡Sunny puede iniciar su nuevo servicio de agua y configurar el pago automático en minutos antes de sentirse abrumado el día de la mudanza!

PRINCIPIO 3:

Los servicios son fluidos de principio a fin.

¿De qué se trata?

Las mejores experiencias para los clientes ofrecen un viaje fluido de principio a fin. Es como un vuelo directo: un viaje sin escalas entre el lugar de donde vienes y el lugar al que vas.

Esto sucede cuando las personas son guiadas hacia el resultado deseado y cuando las paradas o transiciones son invisibles para el cliente. Cuando todos los puntos de contacto están alineados para la experiencia del cliente, las personas pueden lograr con confianza y eficiencia lo que se propongan.

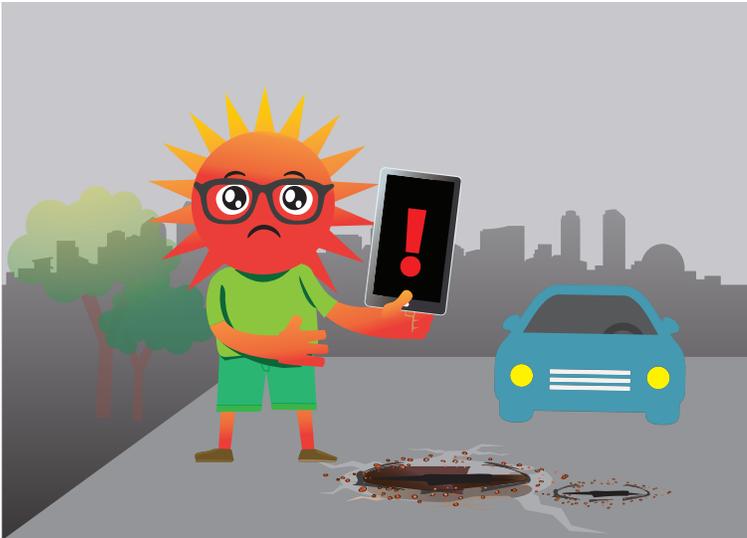
¿Por qué lo necesita la ciudad?

El proceso detrás de escena impacta directamente los resultados que ve un cliente, así como la eficiencia con la que la ciudad puede prestar un servicio. Mejorar los procesos significa romper con las divisiones departamentales y examinar el “recorrido del cliente” de principio a fin necesario para completar una tarea determinada. Un cliente debería poder solicitar cualquier servicio sin saber qué departamento es operativamente responsable y tener una experiencia consistente, independientemente del departamento con el que interactúe.

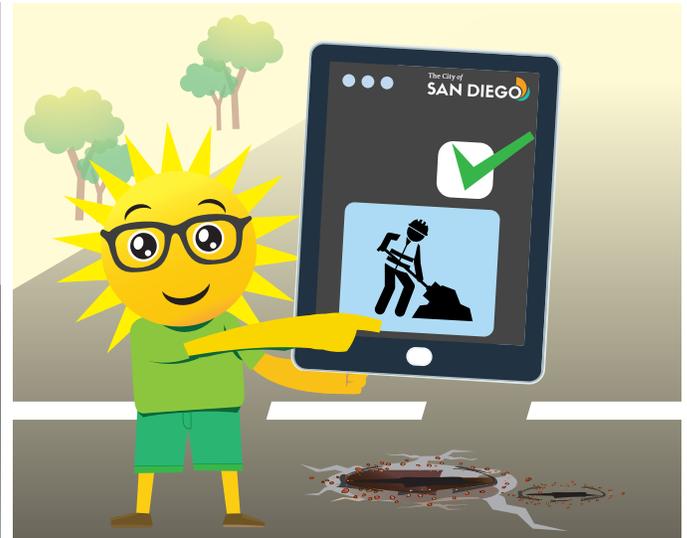
- ▶ **Este principio garantiza que estemos examinando todos y cada uno de los pasos de un proceso en busca de posibles mejoras. También infunde innovación en nuestro ADN, ya que nos comprometemos a explorar todos los medios para hacer que los procesos sean más fluidos, tanto con tecnología como sin ella.**



Procesos eficientes y sencillos: En el que Sunny se topa con un bache



MAL Sunny se da cuenta de que un caso que crearon sobre un bache se ha cerrado sin arreglarlo. Después de llamar y permanecer en espera, se enteran de que estaba cerrado porque podría incorporarse a un próximo proyecto de calle. Sunny está molesto porque tuvieron que llamar para pedir esta información y todavía no tienen un cronograma claro.



BIEN Después de informar sobre un bache, Sunny recibe automáticamente información sobre otros proyectos de calles relevantes en el área. También reciben un cronograma para la reparación de baches que se actualiza periódicamente y explicaciones sobre cualquier retraso.

CXS

Sección 3:

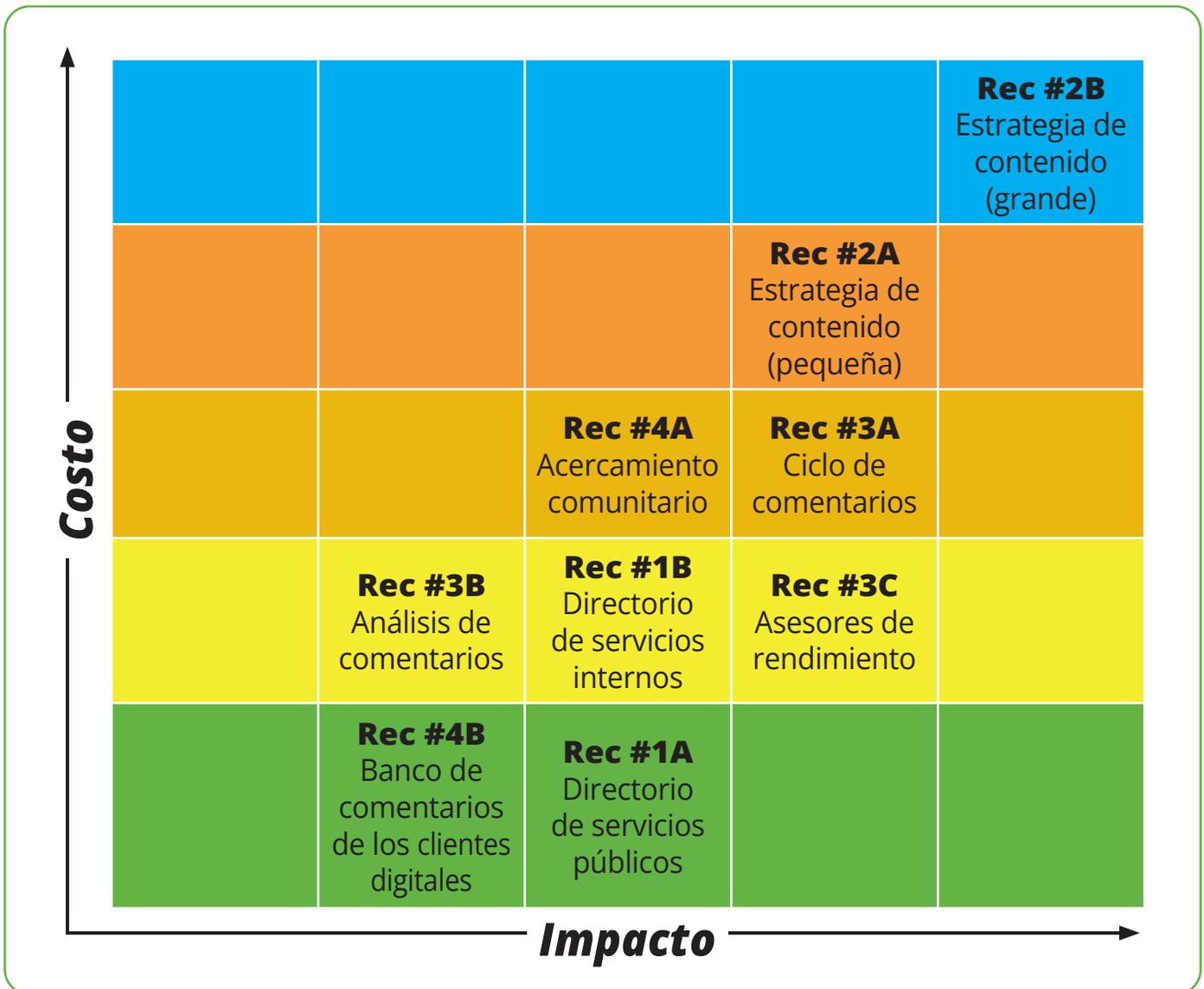
Recomendaciones

La ciudad tiene muchas prioridades que compiten por recursos limitados, lo que dificulta la asignación de recursos. Seguir adelante con estas recomendaciones generará un alto retorno de la inversión, ahorrando tiempo, frustración y dinero a los contribuyentes.

Descripción general de las recomendaciones

Se necesita una inversión en recursos para implementar las recomendaciones detalladas en esta estrategia. Si bien todas las recomendaciones son, en última instancia, esenciales para aumentar el nivel de madurez digital de la ciudad, reconocemos la necesidad de priorizar en el entorno económico actual.

▶ Estas recomendaciones están diseñadas para construir una “primera línea de defensa” que comience a abordar la brecha en las herramientas necesarias para que los clientes interactúen exitosamente con la ciudad y para que los empleados hagan su trabajo.



RECOMENDACIÓN 1:

Publicar un directorio público y con capacidad de búsqueda de los servicios de la ciudad.

Desde permisos de construcción hasta citas para pasaportes, la ciudad ofrece a las personas una amplia gama de servicios. Sin embargo, si bien la ciudad puede ofrecer estas opciones, es posible que las personas no sepan qué se ofrece o cómo acceder a ellas.

Cuando se produce esta brecha, las personas se sienten frustradas, lo que las lleva a desconectarse. Esto puede resultar en que lleven sus asuntos con otras agencias o eviten interactuar con la ciudad por completo, lo que generaría pérdidas evitables de ingresos y reputación.

Esta recomendación, la cual está disponible como un proyecto más pequeño y más grande, proporcionaría una ventanilla única para las personas interesadas en interactuar con la ciudad pero que no están seguras de dónde ir, cómo hacerlo o qué están buscando exactamente.

1A Directorio de servicios públicos

La creación de un directorio de servicios de cara al público es la primera acción tangible de esta estrategia. Este directorio público se convertirá en una pieza central del sitio web de la ciudad e incluirá información clave sobre cómo acceder al servicio (por ejemplo, los canales en los que se ofrece el servicio, dónde iniciar el proceso, horarios de atención, etc.).

1B Directorio de servicios internos

Además de la versión pública del directorio, **recomendamos recopilar y mantener un directorio interno más extenso para ayudarnos a priorizar los proyectos que tienen el potencial de generar el mayor impacto público por el menor costo.**

El impacto en los empleados: Como recursos públicos, los empleados de servicio al cliente (incluidos los que trabajan en la línea que no es de emergencia del Departamento de Policía de San Diego) tendrán un recurso rápido, sencillo y confiable para ayudar a los clientes a llegar a donde necesitan estar. ¡Las eficiencias obtenidas con este nuevo recurso se traducen en más personas ayudadas, tiempos de respuesta más cortos, mayor satisfacción del cliente y ahorro de dinero!

RECOMENDACIÓN 2: Actualizar nuestros estándares de contenido para garantizar que todo lo que publicamos sea preciso, accesible y esté actualizado.

La puerta de entrada digital de la ciudad, sandiego.gov, es muy utilizada, con alrededor de 30 millones de visitas al año. El sitio es funcional y estructuralmente sólido; sin embargo, su diseño debe estar respaldado por contenido sólido para que pueda servir eficazmente a las personas.

Sin una estrategia para revisar, validar, archivar y actualizar el contenido, las personas suelen encontrar información incorrecta, detalles faltantes, enlaces que no funcionen o información desactualizada.

Cuando la información es correcta y está fácilmente disponible, las posibles llamadas se desvían y las que llegan son manejadas con rapidez y precisión por agentes con acceso a información de calidad.

Si la gente no confía en nosotros para publicar información correcta, ¿cómo podemos esperar que confíen en nosotros para prestar servicios esenciales?

Dada la extensión de nuestro contenido digital, hemos desarrollado una recomendación de menor y mayor alcance:

2A Utilizar el directorio de servicios para identificar y corregir contenido de gran volumen y baja calidad

El directorio de servicios desarrollado en la Recomendación 1B nos proporcionará una gran cantidad de conocimientos sobre los servicios y páginas que el público confía en que mantengamos. Utilizando esto como guía, el proyecto de menor alcance identificaría algunas áreas clave para mejorar.

En última instancia, entregaríamos contenido validado respaldado por una nueva estructura que nos permitirá revisar, perfeccionar y mantener información futura.

2B Gestión de contenidos a gran escala

Un esfuerzo más sólido comprometería a la ciudad a revisar y validar todas nuestras páginas web particulares.

Además de simplemente revisar el contenido, un enfoque holístico más amplio nos permitiría examinar la estructura y el diseño del sitio web en sí (y eliminar páginas que tal vez no sean necesarias). Con miles de páginas, la función de búsqueda existente en la ciudad no es confiable y los clientes a menudo necesitan buscar entre capas de páginas desactualizadas con una cantidad abrumadora de información antes de darse por vencidos o elevar el asunto a instancias superiores. Adicionalmente, en vista de que cada departamento individual posee sus propias páginas, no existe un nivel de servicio estándar, lo que deja al cliente con una experiencia inconexa y poco confiable.

Un esfuerzo mayor nos permitiría crear un sistema estándar y aplicarlo de manera uniforme desde el principio.

RECOMENDACIÓN 3: Utilizar los comentarios para realizar mejoras.

Cada vez que un cliente interactúa con la ciudad, debe tener la oportunidad de contarnos cómo fue su experiencia. Después de compartir sus opiniones, nos corresponde a nosotros escuchar e identificar cómo podemos utilizar esa información para realizar mejoras. Esta recomendación aborda cómo la ciudad puede abrir mejor nuestros oídos para los clientes, así como también cómo podemos escuchar mejor lo que tienen que decir.

Sin estos comentarios, la ciudad no podría ver cómo la gente percibe nuestros servicios. No sabríamos cómo nos estamos desempeñando o, peor aún, podríamos estar ignorando la voz de las personas. Sin un método para mejorar sistemáticamente los servicios y actuar en función de los comentarios, las personas quedarán privadas de sus derechos e insatisfechas.

3A Crear ciclos de retroalimentación para todos los servicios

Un ciclo de comentarios es una forma para que los clientes que utilizan un servicio compartan su experiencia con las personas que lo prestan. Esta es una práctica estándar en la mayoría de las industrias y deberíamos adoptar este modelo para todos los servicios públicos y centros de información de la ciudad.

Aunque algunos servicios ya cuentan con ciclos de comentarios, hay muchos que no lo tienen. Como no se han establecido expectativas formales, las encuestas existentes pueden estar recopilando métricas diferentes, lo que hace imposible establecer un estándar de servicio universal.

Un mecanismo de retroalimentación formal es crucial para comprender de manera precisa y completa si nuestros servicios satisfacen a los clientes.

3B Iniciar un programa de análisis de CX

Si bien el primer paso es recopilar información, el segundo paso es analizar e identificar tendencias, causas fundamentales y áreas de mejora. Este paso convierte los datos sin procesar en algo procesable. Actualmente, los comentarios de los clientes se transmiten directamente a los departamentos que prestan los servicios. Los departamentos no están equipados para revisar de manera significativa estos datos y no se puede esperar que operen mientras se ocupan de ello.

Es necesario un equipo de analistas de CX para poseer los datos, analizarlos sistemáticamente, descubrir conocimientos y resaltar dónde necesitamos mejorar. Se pueden identificar áreas de alto rendimiento en las que nos estamos desempeñando bien y replicar su éxito en otros lugares.

3C Utilizar asesores de rendimiento para impulsar mejoras

Los departamentos necesitan agentes de cambio para ayudar a impulsar mejoras. El paso final es convertir el análisis de CX en acción, realizando cambios reales en el proceso y mejorando la experiencia general de manera sostenible y repetible.

Siguiendo el marco Lean Six Sigma DMAIC, el estándar de la industria para la gestión de cambios y la mejora de procesos, los asesores de rendimiento trabajarían en estrecha colaboración con los departamentos para realizar mejoras basadas en los conocimientos aprendidos de los comentarios de los clientes por parte de los analistas de CX.

RECOMENDACIÓN 4: Hacer espacio para escuchar todas las voces; fuertes y bajas.

Para crear soluciones que sirvan a las personas, es fundamental hablar directamente con ellas. Esta recomendación sienta las bases para:

- ▶ **Acercarse para reunirse con las personas donde estén.**
- ▶ **Recopilar comentarios y opiniones de los clientes.**
- ▶ **Organizar los comentarios de las personas para que los analistas (Recomendación #3B) realicen mejoras tangibles.**

Si no implementamos esta recomendación, las personas quedarán rezagadas en una creciente brecha digital (donde las nuevas tecnologías son una amenaza) y quedarán privadas de sus derechos cuando nuestros servicios no satisfagan sus necesidades o comentarios.

Para lograr los objetivos anteriores, recomendamos comenzar con los siguientes dos programas:

4A Reunirse con las personas en el lugar en el que están... literalmente

Para crear conciencia sobre todo lo que la ciudad tiene para ofrecer y garantizar una prestación de servicios equitativa, necesitamos formar un equipo de personal de la ciudad para elevar las voces de nuestras comunidades. Como parte de este esfuerzo, el equipo asistirá y organizará eventos locales, aumentando nuestra presencia física general en la comunidad. Trabajarán mano a mano con la comunidad para educar a las personas sobre los numerosos recursos digitales que ofrece la ciudad y cómo acceder a ellos.

4B Crear formas para que las personas interactúen y brinden comentarios directos

Los clientes están dispuestos a brindar comentarios sobre los servicios, formularios y contenidos de la ciudad. Para aprovechar esta energía en nuestra comunidad, es necesario implementar un programa que permita a las personas participar voluntariamente en futuras encuestas, pruebas de usuarios, grupos focales u otras oportunidades de retroalimentación.

Al crear un banco de clientes dispuestos y preparados para hacernos saber sus opiniones, estaremos mejor equipados para modificar y adaptar los servicios digitales **antes** de que entren en funcionamiento, reduciendo el tiempo dedicado a recuperarse de fallas que podrían haberse evitado fácilmente si solo lo hubiéramos preguntado.

CXS

Sección 4:

Recursos necesarios



| | 1. Planificación + Diseño | 2. Implementación | 3. Mantenimiento |
|-----------------|--|--|--|
| Rec 1A/B | Personal Diseño Gestión de proyectos | Personal Gestión de proyectos TI / Desarrolladores | Personal Gestión de proyectos TI / Desarrolladores |
| Rec 2A | Personal Desarrollo de contenido Gestión de proyectos Comunicaciones | Personal Desarrollo de contenido Gestión de proyectos TI Comunicaciones | Personal Desarrollo de contenido Gestión de proyectos Comunicaciones TI |
| Rec 2B | Personal Diseño Gestión de proyectos TI Comunicaciones | Personal Diseño Gestión de proyectos TI Comunicaciones Tecnología Desarrollo de software Contratación | Personal Diseño Gestión de proyectos TI Comunicaciones Tecnología Desarrollo de software Contratación |
| Rec 3A | Personal Gestión de proyectos Especialista en diseño CX | Personal Gestión de proyectos Especialista en diseño CX Tecnología Licencia de software | Personal Gestión de proyectos Especialista en diseño CX Tecnología Licencia de software |
| Rec 3B | Personal Analista de CX Soporte de RR. HH. | Personal Analista de CX Soporte de RR. HH. Tecnología Licencia de software | Personal Analista de CX Soporte de RR. HH. Tecnología Licencia de software |
| Rec 3C | Personal Gestión del rendimiento | Personal Gestión del rendimiento | Personal Gestión del rendimiento |
| Rec 4A | Personal Gestión de proyectos | Personal Gestión de proyectos Líderes de equipo Pasantes Materiales Alquiler de espacios Mercadeo/Comunicaciones | Personal Gestión de proyectos Líderes de equipo Pasantes Materiales Alquiler de espacios Mercadeo/Comunicaciones |
| Rec 4B | Personal Gestión de proyectos | Personal Gestión de proyectos Líderes de tecnología Investigador/Diseñador de UX Facilitación de retroalimentación | Personal Gestión de proyectos Líderes de tecnología Investigador/Diseñador de UX Facilitación de retroalimentación |

 **Es posible que también se requiera espacio físico de oficina para el personal identificado anteriormente. Se podrá contratar internamente o subcontratar al personal según la necesidad y la duración.**



CX'S

Cierre:

Dar vida a esta visión



SD

▶ **Esta estrategia de experiencia del cliente marca una iniciativa pionera para la Ciudad de San Diego, trazando un camino transformador para remodelar el servicio público con las personas de San Diego como nuestro enfoque principal.**

Utilizando nuestros valores fundamentales como temas universales, principios rectores como código que respalda nuestro enfoque para el diseño de procesos y recomendaciones para tomar acciones tangibles, este plan constituye la base para mejorar las experiencias de los clientes en todos los servicios de la ciudad.

Juntos, estos elementos preparan el camino para un futuro en el que la Ciudad de San Diego constituye un modelo de servicio público centrado en el cliente, comprometido a mejorar las vidas de todos los habitantes de San Diego.

Agradecimientos

Este proyecto no sería posible sin las profundas contribuciones de muchas personas, departamentos y grupos, incluido el apoyo y los comentarios de:

- ▶ Participantes de la Encuesta de Experiencia del Cliente Digital (inglés y español)
- ▶ Participantes del Seminario Web Sobre la Descripción General de la Experiencia del Cliente Digital en Toda la Ciudad
- ▶ Comité de Planificación Comunitaria del Área Oriental
- ▶ Comité de Planificación Comunitaria de City Heights
- ▶ Asociación de Planificación Comunitaria de La Jolla
- ▶ Sesión de escucha (Consejo Municipal 5)
- ▶ Ayuntamiento de Ocean Beach
- ▶ Grupo de Planificación Comunitaria de San Ysidro
- ▶ Grupo de Planificación de Tierrasanta
- ▶ Grupo de Planificación de University City
- ▶ Uptown Planners
- ▶ Alcalde, Todd Gloria
- ▶ Director de operaciones, Eric Dargan
- ▶ Director financiero, Matt Vespi
- ▶ Miembro del consejo Joe LaCava
- ▶ Miembro del consejo Jennifer Campbell
- ▶ Miembro del consejo Stephen Whitburn
- ▶ Miembro del consejo Henry Foster III
- ▶ Miembro del consejo Marni von Wilpert
- ▶ Miembro del consejo Kent Lee
- ▶ Miembro del consejo Raul Campillo
- ▶ Miembro del consejo Vivian Moreno
- ▶ Presidente del consejo, Sean Elo-Rivera
- ▶ Ex miembro del consejo Monica Montgomery Steppe
- ▶ Fiscal Mara Elliott
- ▶ Analista Presupuestario Independiente Charles Modica
- ▶ Contralor de la ciudad, Andy Hanau
- ▶ Comité de Auditoría de la ciudad
- ▶ Comité de Normativa
- ▶ Liderazgo ejecutivo de la ciudad
- ▶ Departamento de Comunicaciones
- ▶ Amor F. Figuracion, diseño gráfico
- ▶ Jennifer McBride, funcionaria de información pública
- ▶ Leslie Wolf Branscomb, funcionaria de información pública
- ▶ Ron Vazquez, gerente de servicios web
- ▶ Kara Fitzpatrick, voluntaria
- ▶ Moriah Gaynor, rendimiento y análisis
- ▶ Marcus Lostracco, rendimiento y análisis
- ▶ Angela Wells, rendimiento y análisis

Mensaje del Departamento de Rendimiento y Análisis

En última instancia, los servicios de la ciudad deben llegar a las personas dondequiera que estén y satisfacer sus necesidades, ya sean digitales o en persona. Mediante un enfoque centrado en el ser humano al diseñar servicios, podemos utilizar la tecnología para facilitar la vida de nuestros clientes y empleados.

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

Gracias a los numerosos miembros de la comunidad, empleados y expertos de la industria que nos ayudaron a darle forma a este documento.

A medida que desarrollamos esta visión, pediremos las opiniones de los miembros de la comunidad y del liderazgo de la ciudad para planificar un futuro en el que los servicios que la ciudad ofrece empoderen y conecten a las **personas**.

Muchas gracias,



Kirby Brady
Directora de innovación



Alex Hempton
Director interino del Departamento de Rendimiento y Análisis



CXS

Apéndices

SD

APÉNDICE A:

Caso de estudio: La necesidad de invertir en la tecnología digital.

▶ **Get It Done es el principal canal digital centrado en el cliente de la ciudad. Desde su creación, este programa se ha convertido en un ejemplo para los gobiernos locales, recibiendo reconocimiento nacional por su éxito y adopción pública.**

A lo largo de los últimos siete años, el uso de Get It Done ha crecido casi un 75 %, respondiendo casi 500,000 solicitudes por año. A pesar de este crecimiento exponencial, en ese mismo período de tiempo, el equipo que apoya Get It Done solo recibió financiamiento para agregar una posición, expandiéndose solo un 20 %.

Este nivel de asignación de recursos le permite al equipo “mantener las luces encendidas”, pero no deja espacio para realizar mejoras más grandes y de mayor impacto. A medida que crece la demanda del público y los servicios digitales se vuelven un elemento más crucial para las operaciones básicas de la ciudad, se necesita una inversión más consciente e integral en los servicios digitales.

| Año | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|
| FTE total* | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| FTE agregado por año | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |

**Miembros de la División de Tecnología e Innovación del Departamento de Rendimiento y Análisis*

Si no invertimos en estos recursos, la ciudad seguirá quedando rezagada en las expectativas modernas, lo que provocará que tanto los clientes como los empleados pierdan tiempo y recursos.

APÉNDICE B:

Caso de estudio: El impacto de la tecnología + el autoservicio.

Cuando las personas tienen opciones de autoservicio para interactuar con la ciudad, la demanda se distribuye incluso de forma más equitativa entre los recursos disponibles de la ciudad.

Las llamadas que podrían haberse transferido a un representante de atención al cliente (CSR) pueden desviarse a una opción de autoservicio, lo que libera al CSR para que pueda gestionar consultas más complejas. Esto hace que el volumen de llamadas sea más manejable y permite aumentar la eficiencia. A su vez, esto incrementa las oportunidades para que el CSR proporcione un servicio al cliente significativo y satisfactorio.

▶ **Este enfoque utiliza el dinero de los contribuyentes de manera más eficiente, reduciendo costos y mejorando la satisfacción del cliente.**

APÉNDICE C:

Metodología: Cómo llegamos aquí.

En 2023, el Departamento de Rendimiento y Análisis (PandA) se embarcó en nuestro viaje para crear una estrategia cohesiva que mejoraría y estandarizaría la experiencia del cliente (CX) en todos los servicios de la Ciudad de San Diego.

Antes de presentar nuestro borrador inicial al Comité de Auditoría en junio de 2023, nos basamos en gran medida en investigaciones secundarias para desarrollar las bases de nuestra estrategia. En esta etapa, utilizamos ejemplos destacados de estrategias intencionales de servicio al cliente para informar nuestro enfoque. Esto incluyó [England's NHS, VA.gov](#), así como la [Ciudad de San Francisco](#) y [el estado de Colorado](#) para obtener ejemplos de las mejores prácticas dentro de los órganos de gobierno.

Un principio fundamental de nuestra estrategia es responder a los comentarios de nuestros clientes. Entonces, para “practicar lo que predicamos”, el equipo de PandA presentó un esquema de la estrategia propuesta en reuniones comunitarias en cada uno de los nueve consejos municipales de la ciudad para recopilar comentarios sobre cómo mejorar nuestro primer borrador. Adicionalmente, PandA organizó una sesión virtual en toda la ciudad para aquellos que no pudieron asistir a las reuniones presenciales de los consejos municipales, creó una encuesta en línea y la presentó a la fuerza laboral no clasificada de la ciudad. El borrador completo (en inglés y español) también se publicó en sandiego.gov/digitalcx para recibir comentarios.

▶ **A través de estos esfuerzos, pudimos presentar y recibir aportes de más de 620 personas.**

Durante este tiempo, el personal de PandA también asistió a eventos comunitarios para distribuir materiales informativos sobre la estrategia y ofreció sesiones informativas internas a los jefes de departamento y otros miembros del equipo de liderazgo ejecutivo de la ciudad.

Tras la conclusión de este esfuerzo de acercamiento formal, que se llevó a cabo entre octubre y diciembre de 2023, PandA incorporó los comentarios y volvió a compartir la estrategia revisada con estrategias digitales y funcionarios de la ciudad para una revisión adicional (consulte la sección de Agradecimientos para obtener una lista completa de los colaboradores).

Anfitriones de presentación de los consejos municipales

- ▶ **D1: Asociación de Planificación Comunitaria de La Jolla**
- ▶ **D2: Ayuntamiento de Ocean Beach**
- ▶ **D3: Uptown Planners**
- ▶ **D4: Comité de Planificación Comunitaria del Área Oriental**
- ▶ **D5: Sesión de escucha organizada de forma independiente**
- ▶ **D6: Grupo de Planificación de University City**
- ▶ **D7: Consejo Comunitario/Grupo de Planificación de Tierrasanta**
- ▶ **D8: Grupo de Planificación de San Ysidro**
- ▶ **D9: Grupo de Planificación de City Heights**

Preguntas de la encuesta

1. ¿Ha revisado la Estrategia de Experiencia del Cliente Digital? (Sí/No)

Sección 1: Valores Fundamentales

2. ¿Los siguientes elementos de la sección de Valores Fundamentales reflejan sus expectativas de experiencia de cliente en la ciudad? (Sí/No)
 - a. Valor “Accesible”
 - b. Valor “Confiable”
 - b. Valor “Gratificante”
 - b. La sección de Valores Fundamentales en su totalidad
3. Si indicó “no” en la selección anterior, explique en detalle. (respuesta libre)
4. ¿Hay algún otro comentario que le gustaría compartir con respecto a la sección de Valores Fundamentales? (respuesta libre)

Sección 2: Principios Rectores

5. ¿Los siguientes elementos de la sección de Principios Rectores reflejan sus expectativas de experiencia de cliente en la ciudad? (Sí/No)
 - a. Principio de “Diseño Centrado en el Ser Humano”
 - b. Principio de “Innovación Digital Holística”
 - c. Principio de “Prestación de Servicios Armonizada”
 - d. Sección de Principios Rectores en su totalidad

6. ¿La siguiente "Historia de Sunny" ayuda a describir escenarios relacionados con los principios rectores? (Sí/No)
 - a. La Historia de Sunny: Capítulo 1: Abrir una Tienda de Tablas de Surfear y Burritos (Diseño Centrado en el Ser Humano)
 - b. La Historia de Sunny: Capítulo 2: Sunny se Muda a Una Nueva Casa (Innovación Digital Holística)
 - c. La Historia de Sunny: Capítulo 3: Reportar un bache (Prestación de Servicios Armonizada)
 - d. Las Historias de Sunny en su totalidad
7. Si indicó "no" en alguna de las selecciones anteriores, explique en detalle. (respuesta libre)
8. ¿Hay algún otro comentario que le gustaría compartir con respecto a la sección de Principios Rectores? (respuesta libre)

Sección 3: Recomendaciones

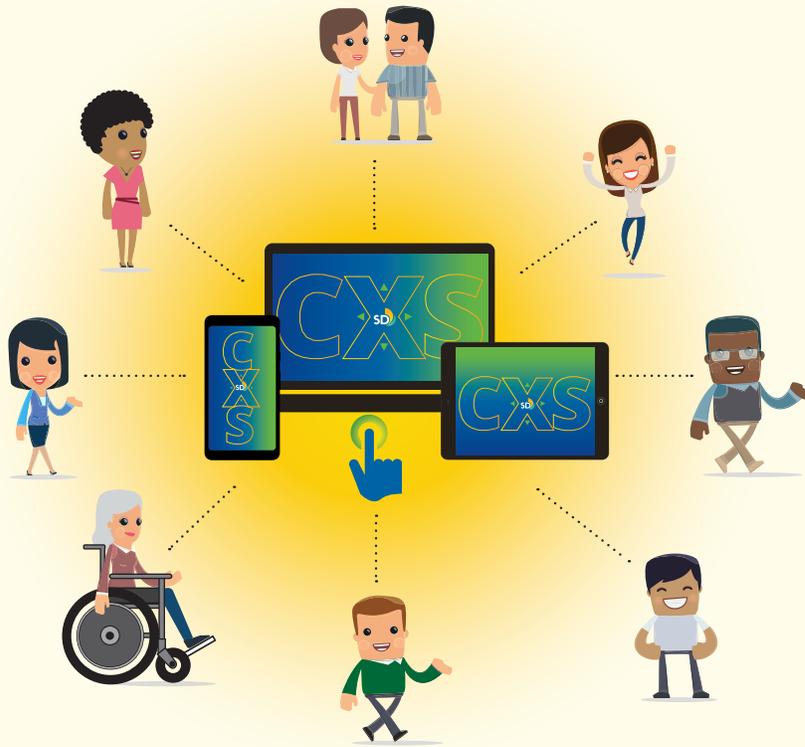
9. ¿Los siguientes elementos de la sección de Recomendaciones reflejan sus expectativas de experiencia de cliente en la ciudad? (Sí/No)
 - a. Recomendación #1: Informe de CX existente
 - b. Recomendación #2: Crear recursos digitales "Ninguna Puerta es Incorrecta"
 - c. Recomendación #3: Utilizar los comentarios de la CX para generar mejoras en el proceso
 - d. Recomendación #4: Utilizar la tecnología para fomentar la igualdad
 - e. La sección de Recomendaciones en su totalidad
10. Si indicó "no" en la selección anterior, explique en detalle. (respuesta libre)
11. ¿Hay algún otro comentario que le gustaría compartir con respecto a la sección de Recomendaciones? (respuesta libre)

Sección 4: Recursos

12. ¿Cuál es su método preferido de interacción con la ciudad? Clasifique desde lo más probable a lo menos probable.
 - a. Correo electrónico
 - b. Presencial
 - c. Aplicación móvil
 - d. Sitio web en línea
 - e. Chat en línea
 - f. Llamada telefónica
 - g. Mensajes en redes sociales
 - h. Mensajes de texto
 - i. Correo tradicional
 - j. Otros (especifíquelos en la siguiente pregunta)
13. Si indicó "Otros" en la selección anterior, explique en detalle. (respuesta libre)
14. ¿Hay algún otro comentario que le gustaría compartir con respecto a la sección de Recursos? (respuesta libre)
15. ¿Tiene alguna idea adicional sobre la Estrategia DCX? (respuesta libre)

Información demográfica

16. ¿Cuál es su código postal? (Su código postal ayuda a los empleados de la ciudad a comprender y evaluar mejor las necesidades específicas de la comunidad).
(respuesta abierta)
17. ¿Cuál es su edad?
 - a. 25 años o menor
 - b. Entre 26 y 34 años
 - c. Entre 35 y 44 años
 - d. Entre 45 y 54 años
 - e. Entre 55 y 64 años
 - f. 65 años o mayor
 - g. Prefiero no contestar
18. ¿Qué categoría de raza lo describe mejor? Seleccione uno.
 - a. Asiático
 - b. Negro o afroamericano
 - c. Nativo americano o indígena (los pueblos nativos de las Américas, como los Mayas, los Quechuas o los Taínos)
 - d. Hawaiano nativo u otra isla del Pacífico
 - e. Blanco
 - f. Dos razas o más
 - g. Prefiero no contestar
19. ¿Es usted de etnia hispana, latina o española?
 - a. Sí, soy de etnia hispana, latina o española
 - b. No, no soy de etnia hispana, latina o española
 - c. Prefiero no contestar
20. ¿Con qué identidad de género se identifica más?
 - a. Femenino
 - b. Masculino
 - c. Mujer transgénero
 - d. Hombre transgénero
 - e. Disconformidad de género
 - f. No me identifico como mujer, hombre o transgénero.
 - g. Prefiero no contestar
 - h. Otro





Performance & Analytics

VISIÓN:

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

MISIÓN:

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

