



Comunicación

073

IMPLANTACION DE UN CRM TRIBUTARIO EN LA JUNTA DE ANDALUCIA : CIYAT (CENTRO DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN TRIBUTARIA)

Rosario González Gómez

Jefa del Servicio de Ingresos
Dirección General de Sistemas de Información Económica-Financiera
Consejería de Economía y Hacienda
Junta de Andalucía

Palabras clave

CIYAT, Centro de Información y Atención tributaria, CRM, contact-center.

Resumen de su Comunicación

Como parte del continuo proceso de mejora de los métodos y sistemas de comunicación con el contribuyente y con el ciudadano en general, la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Andalucía está desarrollando un Centro de Información Y Atención Tributaria (CIYAT) basado en una herramienta CRM.

En la presente comunicación se plantean los problemas y necesidades que se presentan a la Administración Pública en sus relaciones con los ciudadanos, y cómo pueden solucionarlas la implantación de este tipo de herramientas. Asimismo, se comentan las experiencias resultado de la implantación de un proyecto piloto en la Delegación de Hacienda de la CEH en Córdoba.

IMPLANTACIÓN DE UN CRM TRIBUTARIO EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA : CIYAT

1. Introducción

Como parte del continuo proceso de mejora de los métodos y sistemas de comunicación con el contribuyente y con el ciudadano en general, la Consejería de Economía y Hacienda (CEH) de la Junta de Andalucía se ha propuesto entre otros objetivos implantar un Centro de Información y Atención Tributaria (CIYAT), que agilice y aproxime al ciudadano la tramitación de procedimientos tributarios, mejore la calidad del servicio asociado de resolución de consultas, y optimice además los recursos humanos y económicos necesarios para la gestión de dichos procesos.

La CEH ha encargado a la Sociedad Andaluza para el Desarrollo de la Sociedad de la Información (SADESI) la realización del proyecto, que dada la envergadura del mismo se articula en 3 fases:

- **FASE I:** Consultoría. (abril 2003-enero 2004)

Definición del alcance, planificación, organización del equipo de trabajo necesario, las herramientas a utilizar, y la plataforma hardware y de comunicaciones.

- **FASE II:** Definición y desarrollo de servicios. (enero 2004-enero 2006)

Definición y desarrollo, en una plataforma tecnológica adecuada, de los servicios necesarios, a fin de satisfacer las necesidades detectadas. Una vez desarrollados los servicios, la presente fase concluirá con una serie de pruebas de aceptación, eminentemente funcionales, en las que participarán personal de una Delegación Provincial escogida entre las de menor tamaño.

- **FASE III.** Implantación. (enero 2006-diciembre 2007)

Consolidación del sistema y su integración con el resto de DDPP y demás sedes. Definición e instalación de una plataforma de pruebas sobre las que se realizaran las pruebas de rendimiento y de integración, definición e instalación de un entorno productivo, desarrollo de pruebas de rendimiento y carga, formación del personal de todos los centros implicados en el proyecto, etc.

El proyecto afectará a las siguientes unidades de la CEH:

- Dirección General de Tributos e Inspección Tributaria.
- Dirección General de Sistemas de Información Económico-Financiera.
- Dirección General de Tesorería y Política Financiera.
- Secretaría General Técnica.
- Delegaciones Provinciales y Oficinas Liquidadoras.

La CEH cuenta (además de los servicios centrales) con 8 Delegaciones Provinciales, una Oficina Tributaria en Jerez y 91 Oficinas Liquidadoras. Dentro de las delegaciones provinciales afectará a los siguientes servicios:

-
- Servicio de Relaciones con los Contribuyentes.
 - Servicio de Gestión Tributaria.
 - Servicio de Recaudación.
 - Servicio de Inspección.
 - Servicio de Tesorería.

2. Problemas y necesidades funcionales

La CEH tiene una serie de problemas y necesidades funcionales con relación a la atención al ciudadano, fácilmente reconocibles como propios por cualquier otra entidad de administración pública.

Entre estos problemas y necesidades funcionales, destacaremos los siguientes:

2.1. Problemas y necesidades funcionales generales

- No es posible acceder a la información y a los distintos servicios ofrecidos por la CEH a través de todos los canales. La información y los servicios dependen del canal de contacto.
- En las delegaciones provinciales parte de la carga de trabajo de las distintas ventanillas consiste en proporcionar información que, en muchos de los casos, podría ser proporcionada por otros medios o por personal menos cualificado, permitiendo que el personal de las delegaciones se dedique a tareas más importantes.
- Uno de los principales problemas en las Delegaciones Provinciales es la identificación del problema que presenta el ciudadano o del servicio que requiere.
- Cuando un ciudadano entra en contacto con la CEH no se dispone de información sobre el mismo, por ejemplo, de contactos anteriores, trámites, etc. No existe un registro adecuado, unívoco y centralizado que identifique al contribuyente y sus diferentes relaciones con la administración.
- En algunos de los servicios prestados no existen flujos automatizados y homogéneos para la gestión de los mismos.
- Desde cualquiera de los canales de acceso/contacto del ciudadano con la CEH debe presentarse una única imagen de la CEH para unificar el servicio prestado.
- Actualmente sólo se utiliza el correo convencional como mecanismo de notificación a los ciudadanos, no dándoles la posibilidad de elegir otros canales por los que ser notificados aunque sea de forma meramente informativa. Es necesario establecer mecanismos de notificación a los ciudadanos por distintos canales (web, correo electrónico, sms), según su disponibilidad, de forma que se mejore la calidad y eficiencia del servicio.
- Es necesario que los servicios proporcionados sean accesibles a colectivos discapacitados.

2.2. Problemas y necesidades funcionales de servicio

- Actualmente la CEH dispone de “islas de información” a través de las cuales se gestiona la prestación de servicios (SUR, Oficina virtual, cita previa, SURCAU, etc.)
- En el sitio Web de la CEH existe gran cantidad de información que no se proporciona a través de otros canales, es decir no existe una fuente única de información para los distintos canales.
- No se dispone de base de datos de conocimiento ni de herramientas potentes de búsqueda de información ni accesibles a través de la Web ni para las personas encargadas de la atención presencial.
- No existe homogeneidad en la información y servicios que se prestan a través de los distintos canales y en las diferentes dependencias de la CEH.
- En la mayoría de los casos, la única forma de obtener información sobre la realización de un determinado trámite o procedimiento es vía web o de forma presencial en las Delegaciones Provinciales.
- No se puede realizar un seguimiento en profundidad de los servicios prestados a los ciudadanos.
- No es posible realizar un análisis de la información demandada por los ciudadanos, que permita la generación de servicios de valor añadido.
- No se dispone de herramientas que garanticen el cumplimiento de unos criterios de calidad durante todo el proceso de atención al ciudadano.
- No se dispone de mecanismos automatizados para medir los niveles de satisfacción de los contribuyentes, evaluar los procesos específicos que afectan a los contribuyentes y contribuir a la toma de decisiones de políticas.
- Es necesario establecer mecanismos de registro y seguimiento automatizado de las solicitudes de servicio e información de los ciudadanos.
- Actualmente la única forma de presentar reclamaciones es por vía presencial, no existiendo mecanismos para formular reclamaciones por otros canales.
- Actualmente las consultas y sugerencias se pueden formular vía Web mediante un formulario o por vía telefónica (teléfono de la centralita de la CEH), no existiendo un registro y seguimiento unificado de las mismas.
- Los servicios prestados por cada Delegación Provincial se basan en decisiones a nivel local siendo, por tanto, diferentes de unas delegaciones a otras.

2.3. Problemas y necesidades funcionales de contact center

- No se dispone de un número telefónico único al que pueda llamar el ciudadano para cualquier tipo de consulta o trámite relacionado con la CEH. Actualmente el número que se muestra en la Web es el de la centralita de la Consejería de Economía y Hacienda, donde deberán redireccionarlo a donde corresponda.
- Los contenidos ofrecidos a través de la web (Internet, Intranet, Extranet) se gestionan de forma manual.
- La respuesta ofrecida a los ciudadanos a través de los distintos canales gestionados en el Call Center (telefónico, web, correo electrónico y fax) debe ser ágil y eficiente, de forma que se garantice un elevado nivel de servicio.

2.4. Problemas y necesidades funcionales de marketing

- Actualmente no es posible realizar acciones informativas, etc.. en función del perfil de los ciudadanos o los trámites que tengan en curso.
- No existe personalización en los servicios prestados a los ciudadanos.

3. Objetivos de CIYAT

A la vista de lo anterior; la CEH decide abordar la creación de CIYAT para alcanzar los objetivos siguientes:

- Facilitar el acceso a los servicios ofrecidos por la CEH de forma integral y en un único punto.
- Agilizar y aproximar al ciudadano la tramitación de procedimientos tributarios.
- Mejorar la calidad del servicio asociada a la resolución de consultas, aumentando así la satisfacción de los ciudadanos.
- Optimizar los recursos humanos y económicos necesarios para la gestión de dichos procesos.

4. Modelo funcional del CRM

Toda la gestión CRM se fundamenta sobre el Catálogo de Servicios, que contendrá todos aquellos que se prestan a ciudadanos, empresas y usuarios por parte de los departamentos de la CEH, independientemente del canal de acceso, dividiéndose en cuatro líneas funcionales:

- **Servicios de información**, información estática que se generará de forma centralizada o descentralizada a través de gestores de contenidos, con sus propios flujos de validación, aprobación y publicación y personalizados en base a tipo de público al que va orientado.
- **Servicios de Participación**, que incluyen los accesos a bases de datos de conocimiento tributarias, así como las consultas relativas al concepto "Mi carpeta". Dentro de este ámbito también se incluyen los servicios de Cita Previa o de Petición y Consentimiento de Notificaciones, entre otros.

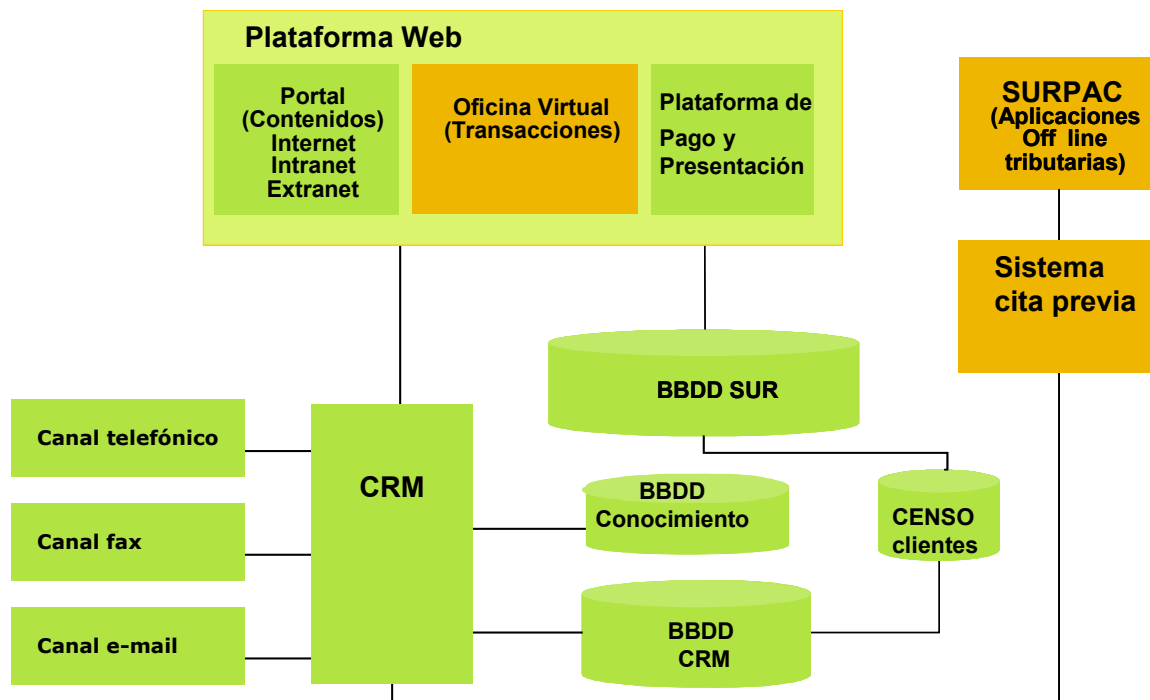
- **Servicios de Interactividad**, o servicios que implican el intercambio de información entre el ciudadano y la administración para su prestación, incluyendo la integración con la Plataforma de Pago y Presentación Telemática, la Plataforma de Notificación, etc.

- **Servicios de Proactividad/Personalización**, incluyen servicios con un alto valor añadido, como por ejemplo: consulta sobre valores fiscales de inmuebles o vehículos, alertas tributarias, campañas de marketing, etc., y que cuentan con un gran componente de anticipación por parte de la Administración a las necesidades del ciudadano.

5. Modelo Tecnológico de CIYAT

El modelo tecnológico propuesto se vertebra según un sistema CRM, el cual actúa como interfaz y punto de entrada único a las distintas aplicaciones necesarias en el proceso de atención, organizadas según el canal utilizado (Contact-Center, atención presencial, acceso web, etc.). Este sistema CRM contiene en su base de datos hechos relativos a todos y cada uno de los contactos establecidos por el cliente, constituyendo un historial exhaustivo de la "vida CRM" del cliente.

Tal y como se refleja en el gráfico, el sistema CRM se encuentra relacionado con diferentes sistemas o plataformas, de naturaleza y funcionalidades muy diferentes. Entre estos se encuentran los siguientes:



-
- La plataforma telefónica, que incluye la centralita, la CTI (Computer Telephony Integration) y el resto de componentes telefónicos necesarios para hacer del canal telefónico uno más de los canales de comunicación del sistema.
 - El canal Fax, que incluye el servidor de fax el cual permite el envío y recepción de la información por este canal de forma automática.
 - Infraestructura de correo electrónico, integrada con las dos anteriores en una cola unificada de peticiones y servicios.
 - Plataforma Web de la CEH, incluyendo entre otros los siguientes sistemas: Plataforma de Pago y Presentación Telemática, la Oficina Virtual, etc.
 - Sistema de Cita Previa, presente en los principales centros de Atención al Ciudadano.
 - Integraciones con la BB.DD. existentes: censo de contribuyentes, expedientes tributarios, etc.

6. Modelo organizativo del CIYAT

Desde el punto de vista organizativo, se definen dos categorías de canales:

6.1 Canal de Atención Presencial.

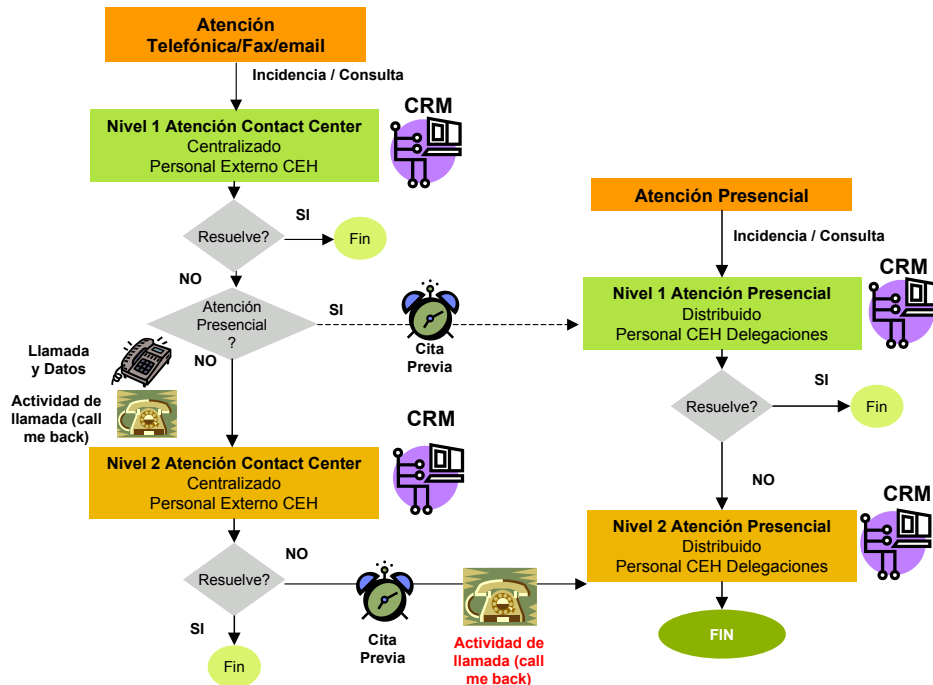
La recepción de una consulta o incidencia recae sobre los agentes de nivel 1 de la atención presencial, los cuales forman parte del personal del Servicio de Relaciones con los Contribuyentes.

Estos agentes, mediante el sistema CRM, identifican el contacto entrante o lo dan de alta en el sistema, y acto seguido prestan el servicio relacionado con la incidencia o consulta, lo cual puede significar la aportación de información al cliente, la petición de una certificados, etc. Si el agente de nivel 1 es capaz de resolver la incidencia del cliente, esta se da por finalizada. Si no es capaz, el sistema CRM escala la misma hasta el agente de nivel 2 mas capacitado y/o disponible.

6.2. Canal de Atención No presencial.

Aunque el canal de transmisión de la petición de servicio es diferente al presencial, la llegada de una incidencia o consulta resulta en un proceso paralelo al explicado anteriormente.

La atención no presencial se centra en tres canales básicamente: Atención telefónica, escrita (fax, correo electrónico) y web. Todos los canales se encontrarán unificados por el sistema CRM.



7. Implantación de un Piloto

Las actividades finales de la Fase II estuvieron dirigidas a implantar un piloto del Sistema, entendiendo por piloto la implantación de un escenario de prueba y aceptación consistente en un número reducido de agentes del Centro y en una Delegación Provincial de la CEH.

Para la elección de la provincia piloto en cuya Delegación Provincial se tuvo que tener en cuenta que la elección de una u otra provincia no influiría únicamente en el desarrollo de la Fase II sino que podría condicionar en gran medida la futura evolución del proyecto, ya que es en esta Delegación donde coincidirían la ejecución de las primeras pruebas funcionales del sistema y la primera evaluación de los nuevos procesos y la nueva forma de trabajar que conlleva la implantación de una solución CRM claramente orientada al servicio al ciudadano. Si esta evaluación no se realizaba correctamente, se corría el riesgo de arrastrar en las siguientes fases los posibles problemas y fallos funcionales o de concepto que debían ser detectados y corregidos en la fase de pilotaje.

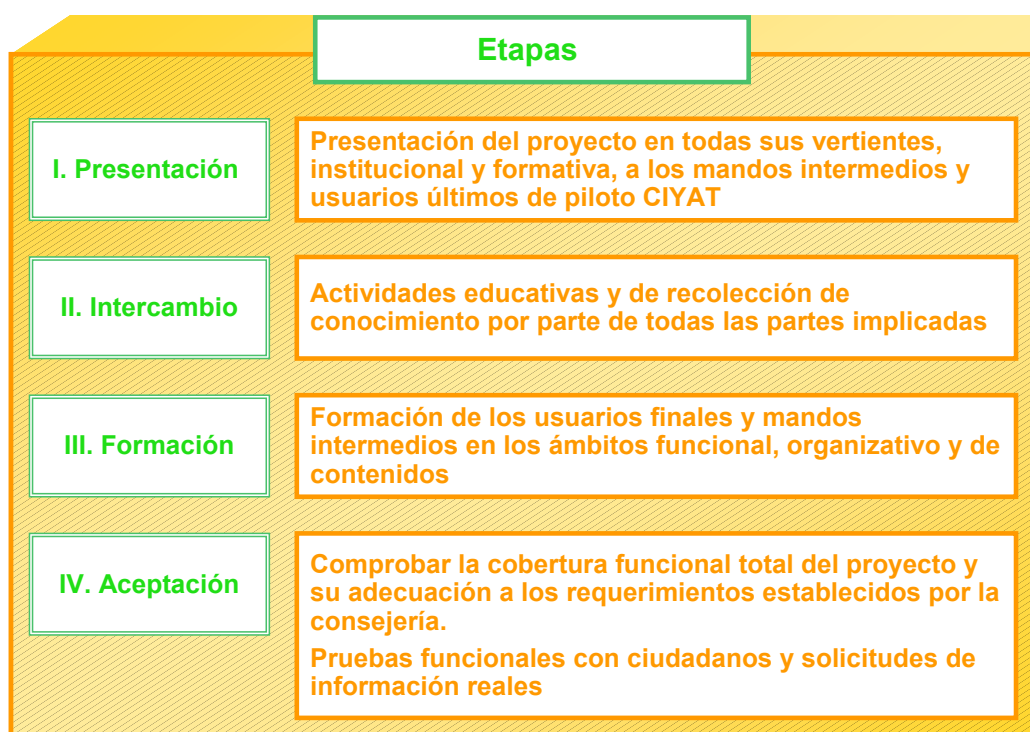
Para objetivar la elección de la provincia piloto se definió una lista de 12 indicadores:

- Organización interna.
- Número de personas relacionadas con la atención al ciudadano.
- Carga de trabajo de las personas relacionadas con la atención al ciudadano.
- Participación del personal de la Delegación.
- Formación.
- Descentralización.
- Comunicación.
- Convencimiento de la dirección y creencia en el cambio.
- Evaluación de los resultados y equipo de seguimiento.
- Distancia física desde el centro de desarrollo.
- Disponer de la infraestructura e instalaciones.
- Facilidad y disponibilidad de soporte técnico.

Analizados todos los criterios se decidió implantar en la Delegación Provincial de Economía y Hacienda de Córdoba.

7.1. Planificación y ejecución Piloto CIYAT Presencial.

En la definición del plan de desarrollo para el piloto CIYAT de pruebas, se siguió una metodología de implantación y desarrollo que produjo como resultado la estructuración del mismo en una serie de etapas o fases.



Estas fases se desarrollaron entre octubre y diciembre de 2005.

Como conclusiones finales del impacto de esta herramienta entre los empleados públicos, obtenidas en base a las opiniones expresadas por aquellos que han intervenido en la experiencia piloto de CIYAT, se puede entresacar las siguientes:

- La aplicación se considera mayoritariamente como completa, de fácil utilización, no siendo necesarios grandes cambios. Se resalta el valor importante del tiempo de respuesta.
- La base de datos del conocimiento tributario es el apartado que alcanza la mejor valoración global de la experiencia desarrollada en Córdoba.

-
- Preocupa el retraso significativo en el trabajo diario, ya que el uso del sistema supone la creación de registros inexistentes hasta la fecha. Este trabajo adicional se verá compensado en el futuro cuando los usuarios alcancen una mayor soltura en el Sistema, y sobre todo, cuando la creación del centro de atención telefónica les descargue las llamadas telefónicas.
 - Se confirman las primeras hipótesis de necesidad de cambio organizativos. Un gran reto, en definitiva, para la fase última de implantación y consolidación del Proyecto en Andalucía.
 - La documentación de apoyo, como novedad explícita en la apertura de solicitudes de servicio, vinculada a las actividades derivadas de las mismas, se valora en general de forma muy favorable.