

ATENCIÓN MULTICANAL AL CIUDADANO EN EL AYUNTAMIENTO DE MADRID. EL NUEVO SISTEMA CRM DE LÍNEAMADRID

Francisco J. López Carmona
Subdirector General de Atención al Ciudadano
Ayuntamiento de Madrid
lopezcfjo@munimadrid.es
febrero de 2010

Resumen: La Administración Electrónica es un componente clave de las estrategias de atención al ciudadano de las Administraciones Públicas. El Ayuntamiento de Madrid ha planteado una propuesta multicanal que utiliza los componentes de e-Administración como aglutinador de los distintos servicios y garante de la coherencia de los mismos, al tiempo que busca la máxima accesibilidad de los servicios para permitir la inclusión de todas las personas con independencia de sus circunstancias o características. Experiencias como el nuevo sistema CRM de Líneamadrid, implantado en tiempo récord, la gestión de cita previa, la guía urbana accesible por Internet para personas con discapacidad y la extensión de servicios multicanal dan prueba de ello.

Términos clave: Administración Electrónica, atención al ciudadano, CRM, servicios multicanal, Ayuntamiento de Madrid, Líneamadrid.

1. INTRODUCCIÓN

La Administración Electrónica aparece como un paradigma emergente en la prestación de servicios públicos a los ciudadanos, y concita un enorme interés por múltiples razones, entre las que se encuentran su capacidad de abordar la gestión de procesos administrativos y servicios públicos con grandes dosis de eficiencia, reduciendo los costes marginales de la actuación de las Administraciones Públicas. Es conocido que los costes por cada transacción decrecen sucesiva y bruscamente en atención al grado de cercanía física de la prestación, llegando al máximo en el caso de servicios presenciales, con un valor mucho más reducido para la atención telefónica (a su vez variable dependiendo del grado de personalización de la respuesta) y bajando finalmente a un mínimo en los canales telemáticos y en particular en Internet. Son especialmente susceptibles de incorporación a este paradigma aquellos servicios públicos susceptibles de gran estandarización y dirigidos a volúmenes masivos de ciudadanos.

Estos motivos de eficiencia llevan a las Administraciones Públicas en general, y a las Administraciones Locales en particular, a adoptar mecanismos de Administración Electrónica en los procesos con mayores costes de gestión (por ejemplo, aquellos dirigidos individualizadamente al conjunto de la población).

La Atención al Ciudadano participa de estas características. Por definición, su objetivo es la interlocución con el conjunto de la población o, al menos, con un porcentaje importantísimo de la misma, y persigue un tratamiento personalizado, proporcionar a cada ciudadano la solución individual y concreta de un trámite, gestión o asunto, y hacerlo en un marco de información clara y confianza.

No obstante, y precisamente por la amplitud de las metas y de la población a la que se dirigen los servicios de Atención al Ciudadano, la Administración Electrónica no puede definirse como un canal exclusivo de prestación de servicios públicos en este ámbito (ni siquiera necesariamente dominante). La existencia de capas importantes de la población sin acceso a la utilización de Internet o sin formación suficiente, pese a los esfuerzos de alfabetización digital

y de dotación de servicios públicos para el acceso gratuito a la red – en definitiva, la brecha o divisoria digital -, las preferencias de los ciudadanos por la utilización de uno u otros canales de relación con la Administración de acuerdo con diversos factores, la naturaleza de determinados trámites o gestiones que demandan un diálogo sosegado con los funcionarios responsables o factores psicológicos de confianza asociados a la atención presencial, entre otras circunstancias, hacen de la Administración Electrónica o, más precisamente, de la atención al ciudadano a través de Internet un canal entre otros, importantísimo en cualquier caso, y complementario de todo un conjunto de canales de relación entre los ciudadanos y la Administración Pública.

En este marco, el Ayuntamiento de Madrid ha abordado ambiciosos proyectos para utilizar todo el potencial de la Administración Electrónica en un contexto amplio de canales y servicios diversos utilizados para la atención al ciudadano. La incorporación de nuevos servicios y la estructuración electrónica de la relación entre los distintos canales de atención constituyen los dos pilares de esta estrategia.

2. LA ATENCIÓN AL CIUDADANO EN EL AYUNTAMIENTO DE MADRID

Los criterios generales de la atención al ciudadano en el Ayuntamiento de Madrid se regulan mediante Decreto del Alcalde de 17 de enero de 2005 (Boletín del Ayuntamiento de Madrid de 20 de enero). En el artículo 1 de dicha norma se define la atención al ciudadano como *"el conjunto de actividades, medios y canales que el Ayuntamiento pone a disposición de los ciudadanos para el ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones y el acceso a los servicios públicos"*.

De acuerdo con el citado Decreto, las actividades que integran la atención al ciudadano son:

- ✓ La información y la orientación
- ✓ El registro de solicitudes, escritos y comunicaciones
- ✓ La gestión de sugerencias y reclamaciones de los ciudadanos
- ✓ La gestión de procedimientos
- ✓ La prestación de servicios.

Finalmente, y según lo establecido en la norma mencionada, la atención al ciudadano se presta a través de los siguientes canales:

- ✓ Líneamadrid
- ✓ Oficinas de atención al ciudadano especializadas
- ✓ Unidades de gestión y de prestación de servicios
- ✓ Oficinas de registro.

Líneamadrid se configura como servicio integrador de la atención presencial, telefónica y telemática, que permite al ciudadano acercarse al Ayuntamiento a través de cualquiera de los diferentes canales en función de sus necesidades y disponibilidades. El servicio presencial se presta a través de las Oficinas de Atención al Ciudadano, el servicio telefónico se canaliza a través del 010, y el servicio telemático se presta a través del sitio web del Ayuntamiento de Madrid www.munimadrid.es.

Líneamadrid ha atendido durante el año 2009 casi 3 millones de llamadas telefónicas (en el teléfono 010) y más de 2.500.000 de consultas y 2,7 millones de trámites presenciales a través de las 22 Oficinas de Atención al Ciudadano ubicadas en todos los distritos de la capital. Los servicios prestados a través de Líneamadrid incluyen información sobre servicios y trámites municipales, expedición de justificantes de empadronamiento y tramitación de altas, bajas y modificaciones de padrón, obtención de distintivos del Servicio de Estacionamiento Regulado (incluyendo el pago de la tasa correspondiente), domiciliación, pago y obtención de duplicados de cartas de pago de impuestos y tasas municipales, etc..., registro de documentación dirigida al consistorio y a otras Administraciones Públicas, otros servicios para

otras Administraciones Públicas (como el cambio en la dirección del permiso de conducción y de circulación con destino a la DG de Tráfico), tramitación de sugerencias y reclamaciones relativas al funcionamiento de los servicios públicos municipales, solicitud de la tarjeta azul de transportes, y un largo etcétera. Se trata, pues, de una verdadera red multiservicio que alcanza incluso gestiones que son competencia de otras Administraciones Públicas (tales como, por ejemplo, la Administración General del Estado y la Comunidad Autónoma de Madrid) mediante la celebración de convenios y acuerdos de colaboración.

En los últimos años se han incrementado considerablemente los contenidos y servicios de teletramitación disponibles a través de Línea Madrid, y en particular de www.munimadrid.es.

Uno de los componentes fundamentales del modelo de atención al ciudadano del Ayuntamiento de Madrid en general, y de Líneamadrid en particular, es la unicidad de contenidos y servicios que permite garantizar la coherencia de la respuesta del consistorio a las demandas de información o trámites por parte de los ciudadanos. De este modo, existe una única fuente de contenidos compartida por todos los canales de atención y como consecuencia, el ciudadano que demanda una determinada información obtendrá una respuesta consistente con independencia de que lo haga a través de medios telemáticos (por ejemplo, consultando la información correspondiente en el sitio web municipal www.munimadrid.es), mediante una llamada telefónica al número 010 que será atendida por un operador de dicho servicio, o formulando su cuestión presencialmente a un agente situado en una de las oficinas de atención al ciudadano de Línea Madrid.

Vemos de este modo cómo una herramienta informática orientada por su naturaleza a entornos telemáticos (un gestor de contenidos en Internet) se constituye en la espina dorsal de un servicio multicanal orientado al conjunto de la población.

Líneamadrid es un ámbito de innovación constante, y trataremos a continuación algunas de las iniciativas que lo muestran, y en particular:

- ✓ La implantación en tiempo record de un **sistema de relaciones con los ciudadanos (CRM)** que gestiona los casi 6 millones de contactos personalizados anuales.
- ✓ La **usabilidad y accesibilidad** de sus contenidos y servicios, que plantean en particular el papel de la Administración Electrónica en las políticas de inclusión de todas las personas – y en particular, de las que tienen algún tipo de discapacidad – a través de su acceso a los servicios de atención municipales.
- ✓ La integración de los distintos canales de Línea Madrid a través del servicio de **cita previa**, que permite el acceso de los ciudadanos a los servicios del Ayuntamiento ligando la concertación telemática con la atención presencial.
- ✓ La incorporación de **nuevos servicios de intermediación** que permiten a todos beneficiarse de los servicios de Administración Electrónica que el Ayuntamiento ha venido desarrollando.

3. EL SISTEMA CRM DE LÍNEA MADRID

Anticipando el vencimiento de los contratos del Ayuntamiento con las empresas que prestaban su apoyo a los servicios del teléfono 010 y de las Oficinas de Atención al Ciudadano de Línea Madrid, el Ayuntamiento de Madrid, con el apoyo de una empresa consultora, planteó en 2008 un nuevo modelo de gestión de Línea Madrid que busca a la vez una mayor integración de los canales de atención al ciudadano y un mayor compromiso de los contratistas con los objetivos municipales en esa materia.

De este modo, se unifican en un único contrato los servicios de atención telefónica a través del 010 y de apoyo a las Oficinas de Atención al Ciudadano (anteriormente contratados por separado). Al tiempo, la retribución del servicio 010 pasa de realizarse en función de las horas de atención por operador a hacerse en función de las llamadas realmente atendidas (incrementándose la libertad de organización de sus propios recursos por parte del contratista). Se establecen acuerdos de nivel de servicio con el nuevo contratista tanto de carácter cuantitativo (exigiendo, por ejemplo, un porcentaje de llamadas atendidas en el 010 o un tiempo de espera máximo en las Oficinas) como cualitativo (ligados a la satisfacción de los ciudadanos con el servicio medida mediante estudios realizados por el Ayuntamiento). Finalmente, aumenta la exigencia de aportación de medios tecnológicos renovados por la empresa contratista, y se demanda la capacidad tecnológica de prestar nuevos servicios como emisión de llamadas desde el 010, remisión de mensajes de correo electrónico y mensajes SMS a los ciudadanos.

Una de las ofertas presentadas al nuevo contrato, en el marco de este nuevo modelo, incorporaba igualmente como valor añadido proveer a Línea Madrid de una aplicación informática de "gestión de relaciones con clientes" o CRM que unificaría las entonces diferentes aplicaciones utilizadas por los agentes del 010 y de las Oficinas de Atención al Ciudadano, y cuya implantación, aunque formaba parte del mapa de sistemas del Ayuntamiento elaborado por el organismo responsable de Informática y Telecomunicaciones en el consistorio, no estaba prevista ni presupuestada en un plazo tan corto. Dicha oferta resultaría finalmente adjudicataria, habiendo de realizarse la transición (de modelo y de empresa adjudicataria) entre octubre de 2008 y enero de 2009.

En ese corto período de tiempo se produjo, por tanto, la implantación de un único sistema CRM basado en la solución "Siebel" de la firma Oracle, utilizado por casi 600 agentes tanto en las Oficinas de Atención al Ciudadano Líneamadrid como en servicio 010-Líneamadrid, e integrado con las aplicaciones de gestión municipales (padrón municipal, gestión tributaria, avisos sobre incidencias en vía pública, cita previa, sugerencias y reclamaciones, etc...), que proporciona una gran trazabilidad sobre las gestiones realizadas (por ejemplo, de cara a la atención de reclamaciones) y permite igualmente asociar a determinadas gestiones, de un modo automatizado, tanto la identificación del ciudadano que las realiza – más de 250.000 registros en la base de datos de ciudadanos en un año - como, en su caso y previo consentimiento del afectado, la grabación de las conversaciones mantenidas con los operadores del servicio 010 (por ejemplo, domiciliación y pago de tributos municipales).

El sistema CRM ha aportado otras mejoras relevantes, incluyendo:

- ❑ La gestión centralizada de usuarios con independencia del canal u Oficina en los que presten sus servicios.
- ❑ Su utilización como un frontal único para la apertura de cualesquiera aplicaciones informáticas del Ayuntamiento utilizadas para la gestión de los servicios prestados a los ciudadanos.
- ❑ La incorporación de determinados servicios directamente en el CRM, sin necesidad de desarrollar herramientas de gestión específicas (por ejemplo, así ha sucedido para la gestión de la tarjeta azul de transportes).
- ❑ La integración, a través de servicios web, con aplicaciones de gestión municipales (por ejemplo, con las que dan soporte al padrón municipal de habitantes).
- ❑ La unificación de la clasificación y seguimiento de los servicios prestados a través de una tipificación única multicanal e integrada, como se ha indicado, con las aplicaciones de gestión.

The screenshot displays the Lineamadrid CRM interface. At the top, there is a menu bar with options like 'Archivo', 'Edición', 'Ver', 'Desplazarse', 'Consulta', 'Herramientas', and 'Ayuda'. Below this, a search bar shows 'Consultas guardadas: Solicitudes de hoy'. The main navigation bar includes 'Página inicial', 'Servicio', 'Ciudadanos', 'Actividades', 'Administración - Control de Ocupación de Puestos', and 'Administración - Tipología Solicitudes Servicio'. The central area is titled 'Lista de solicitudes de servicio' and contains a table with columns for 'Nº de SS', 'Tipo 1', 'Tipo 2', 'Tipo 3', 'Tipo 4', 'Fecha Apertura', 'Fecha Cierre', 'Estado', and 'Nº Tick: Oficina'. The table lists several requests, with the one for '1-31356132' highlighted. Below the table, there is a detailed view for the selected request, divided into sections: 'Información SS', 'Ciudadano / Organización', 'Canal Preferido', 'Información de Contacto', 'Información OAC', and 'Observaciones'. Each section contains various input fields and dropdown menus for user and organizational data, dates, and service details.

La implantación del sistema CRM se completa con la de un “sistema automático de facturación”, basado en la información contenida en el mismo así como en otras fuentes como el distribuidor automático de llamadas (ACD) del servicio 010 para obtener los importes a facturar aplicando al tiempo, de modo también automático, los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) recogidos en el contrato, así como de un sistema (*Business Intelligence*) para el análisis de todos los parámetros e indicadores del servicio.

4. USABILIDAD Y ACCESIBILIDAD EN LÍNEAMADRID

La definición de los servicios de atención al ciudadano parte de una premisa: son “para todos”, y deben estar diseñados y construidos de modo que todos puedan usarlos. Se trata de proporcionar puentes que permitan soslayar las barreras o dificultades de acceso a los servicios públicos, y que pueden derivarse de distintas circunstancias, tales como los problemas que originan la brecha digital y que ya se han mencionado (falta de alfabetización digital, dificultades de acceso por motivos económicos u otros a Internet), problemas lingüísticos (asociados en particular a la integración de inmigrantes procedentes de países de habla no española), discapacidad, y otras razones.

Durante los últimos años, el Ayuntamiento ha venido acometiendo grandes esfuerzos para que todas las personas puedan hacer uso de los canales de atención al ciudadano. Es preciso mencionar, por ejemplo, la ampliación del horario de atención de las oficinas de Línea Madrid, así como el nuevo servicio de cita previa que permite evitar colas y esperas para numerosos trámites, y del que hacemos mención más adelante.

Igualmente, y en una iniciativa pionera entre las grandes ciudades españolas, el teléfono de información y tramitación municipal 010 amplió su horario, de modo que en la actualidad atiende ininterrumpidamente a los ciudadanos las 24 horas del día, todos los días del año.

También los contenidos o servicios disponibles en los distintos canales de atención al ciudadano han recibido un gran impulso. A modo de ejemplo y como se ha indicado

anteriormente, baste mencionar que durante el año 2007 los ciudadanos de Madrid han realizado más de un millón de trámites y gestiones electrónicamente, a través del sitio web municipal www.munimadrid.es.

Las medidas adoptadas han venido tomando sistemáticamente en consideración a las personas con discapacidad. En este apartado, por ejemplo, desde hace ya dos años todas las oficinas de atención al ciudadano de Línea Madrid disponen de un intérprete de lengua de signos durante todo su horario, a disposición de las personas que lo necesiten.

Igualmente, la accesibilidad física de las oficinas forma parte de los requisitos esenciales para su implantación y operación, hasta el punto de que los responsables de la red de oficinas de Línea Madrid intervienen activamente en el Consejo para la Promoción de la Accesibilidad y la Supresión de Barreras de la Comunidad de Madrid, y desarrollan actuaciones para incorporar sus directrices en toda las dependencias de Línea Madrid.

En el ámbito de Internet, el compromiso de accesibilidad del Ayuntamiento de Madrid no ha sido menor, y así, ha promovido:

- ❑ El desarrollo de un Sistema de Información Geográfica Accesible, que fue merecedor del Premio TAW 2006 al Mejor Proyecto de Accesibilidad Web.
- ❑ La accesibilidad general del portal municipal www.munimadrid.es, que también obtuvo el Premio TAW 2007 a la web pública más accesible de ámbito local, de entre las más de 100 candidaturas presentadas.
- ❑ La Guía Urbana accesible en Internet (www.munimadrid.es/guiaaccesible) que cumple las rigurosas pautas de Accesibilidad al Contenido de la Web 1.0 de la Web Accessibility Initiative (WAI) del World Wide Web Consortium, en su nivel Doble A, así como la Norma UNE 139803:2004, y que dispone básicamente de las mismas funcionalidades que la versión general, proporcionando información sobre calles, puntos de interés (farmacias, restaurantes, hoteles, etc) organizados según una precisa jerarquía, cálculo de rutas urbanas, búsquedas por ámbitos espaciales (distritos, barrios) y el acceso a una fotografía aérea de gran precisión. Permite, por ejemplo, la navegación completa sin utilizar el ratón del ordenador o la lectura textual automatizada (por ejemplo, para personas con graves dificultades de visión o completamente ciegas) utilizando las ayudas técnicas a la navegación en Internet usuales para este colectivo.

5. CITA PREVIA

La experiencia del sistema de cita previa del Ayuntamiento de Madrid ilustra la utilización de mecanismos de Administración Electrónica para interconectar los distintos canales de atención al ciudadano y facilitar el acceso a los servicios públicos a todas las personas con independencia de sus circunstancias o capacidades.

Durante el año 2007, el tiempo medio de espera de los ciudadanos en las 21 Oficinas de Atención al Ciudadano de Líneamadrid fue de 10 minutos 42 segundos, y un total de 315.387 personas (un 12,31% del total) tuvieron que esperar más de 20 minutos para ser atendidos, la inmensa mayoría de ellos en aquellos trámites más complejos o de mayor duración (modificaciones del padrón municipal de habitantes, pago y obtención del distintivo del Servicio de Estacionamiento Regulado, información urbanística, y modificación del domicilio que consta en el permiso de circulación y en el permiso de conducción).

A pesar de que el horario de las oficinas es de 9:00 a 17:00 horas de lunes a jueves (y de 9:00 a 14:00 horas los viernes), la inmensa mayoría de los trámites se concentran de 9:00 a 14:00 horas, y en particular en la última parte de la mañana. Igualmente, coexisten oficinas con gran demanda de servicios y ocupación con otras con capacidad de atención, incluso en distancias relativamente reducidas y con buenas condiciones de acceso en transporte público.

Para abordar estos aspectos, y con el objetivo de constituirse en el servicio integrado de concertación y gestión de citas con el Ayuntamiento de Madrid en todos sus ámbitos (incluyendo las Oficinas de Atención Integral al Contribuyente de la Agencia Tributaria Madrid, la Oficina del Servicio de Estacionamiento Regulado, servicios sanitarios, etc...) nace el servicio de cita previa de Líneamadrid.

Los objetivos fundamentales del lanzamiento de dicho para determinados trámites son los siguientes:

- ❑ Reducir substancialmente los tiempos de espera. Reducir en particular los tiempos medios de espera para las gestiones más complejas, y – radicalmente – el porcentaje de personas que esperan más de 20 minutos para ser atendidas. Garantizar (haciendo previsibles) los tiempos de espera en las gestiones más complejas.
- ❑ Gestionar mejor la capacidad de las oficinas: dentro de cada oficina (aprovechando integralmente el horario de atención, y especialmente por las tardes) y entre distintas oficinas (orientando al ciudadano – respetando en todo caso su capacidad de elección – hacia aquellas oficinas con mayor capacidad disponible desde aquellas otras con sobredemanda).

El servicio de cita previa se lanzó el 4 de febrero de 2008, obteniéndose una reducción de los tiempos medios de espera, en términos interanuales, superior al 30%.

La concertación de cita es un servicio de Administración Electrónica, disponible en www.munimadrid.es/citaprevia, que abre las posibilidades de elección de aquellos ciudadanos que disponen de acceso a Internet pero que, por cualquier circunstancia, prefieren ser atendidos presencialmente, combinando pues la concertación telemática (o telefónica, a través del servicio 010 del Ayuntamiento) con la asistencia presencial.

De acuerdo con lo expuesto con anterioridad, el propio servicio electrónico de concertación de cita previa ha sido sometido a un análisis de usabilidad realizado tanto por expertos (análisis heurístico) como mediante un test al que ha sido sometido, en laboratorio, mediante la ayuda de un grupo de ciudadanos cuyo comportamiento ante la aplicación ha sido analizado, en la búsqueda de una mayor facilidad de uso que amplíe las tasas de éxito en las tareas de concertación de cita a través de Internet.

6. INCORPORACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS

Otra de las experiencias de prestación multicanal de servicios de atención al ciudadano que tienen su origen en la disponibilidad de servicios de Administración Electrónica es la ampliación del abanico de posibilidades de pago de los tributos municipales a través de los distintos canales de Línea Madrid.

Desde hace años, el Ayuntamiento de Madrid ha puesto a disposición de sus ciudadanos la posibilidad de realizar la domiciliación y pago de los tributos y tasas municipales a través de Internet, en el sitio web municipal www.munimadrid.es. Este servicio se ha revelado como una propuesta de gran aceptación, con porcentajes de incremento superiores al 30% en términos interanuales durante los últimos años.

Esta experiencia de prestación de un servicio público facilita a los ciudadanos, por una parte, el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, mientras que por otra, mejora los procesos de gestión tributaria del Ayuntamiento ayudando a obtener una gestión pública de mayor calidad.

Si bien desde el punto de vista de Administración Electrónica en sentido reducido la experiencia puede considerarse satisfactoria, y en consonancia con los criterios de servicio consistente multicanal que se han expuesto con anterioridad, parecía necesario ampliar el

alcance de esta prestación a aquellos ciudadanos que no podían o no querían utilizar Internet como mecanismo de pago de sus tributos y tasas municipales.

De este modo, y atendiendo a tales criterios de extensión y coherencia de los servicios municipales a través de los distintos canales de Líneamadrid, se ha puesto en marcha la posibilidad de domiciliación en línea y pago de los tributos municipales también a través de las oficinas de atención al ciudadano de Línea Madrid y del teléfono de atención al ciudadano 010. En este último caso, los ciudadanos pueden telefonar a cualquier hora del día o de la noche para hacer uso de este servicio, de modo que el Ayuntamiento – y en particular, sus canales de atención al ciudadano – se convierten en un intermediario del interesado que le ayudan – completan en su lugar – a realizar las transacciones que requiere.

Para la realización de estos servicios se utilizan las mismas infraestructuras, basadas en los estándares de Internet, que usaría el ciudadano en caso de completar personalmente su transacción a través del sitio web municipal, completadas con el sistema CRM de Líneamadrid y sus capacidades de identificación del ciudadano y grabación automática y con consentimiento de la conversación mantenida.

8. CONCLUSIONES

Tras haber expuesto los mecanismos fundamentales de atención al ciudadano en el ámbito del Ayuntamiento de Madrid y algunos de los hitos o proyectos más significativos en ese ámbito, conviene formular las conclusiones obtenidas:

- ✓ La Administración Electrónica, y en particular, la integración telemática de los ciudadanos en los procesos administrativos y en la gestión pública a través de Internet, constituye un elemento imprescindible para mejorar la calidad de los servicios públicos con carácter general y su eficiencia en particular.
- ✓ Los servicios de atención al ciudadano del Ayuntamiento de Madrid se sirven de las posibilidades de teletramitación como herramienta estratégica.
- ✓ Los servicios de atención al ciudadano deben incorporar estrategias multicanal que permitan alcanzar al conjunto de la población objetivo, y en particular a aquellas personas que por motivos circunstanciales o características personales vean dificultado su acceso a los servicios públicos.
- ✓ En particular, es útil la formulación e implantación de estrategias ambiciosas de accesibilidad y usabilidad que consideren, más allá de los aspectos estrictamente tecnológicos y de gestión, la inclusión de todas las personas.
- ✓ Los servicios de Administración Electrónica pueden actuar como aglutinantes o elementos de estructuración de los servicios multicanal de atención al ciudadano. En ese sentido, su posición es fundamental para el desarrollo de este tipo de estrategias.
- ✓ El progresivo despliegue de nuevos servicios y la unicidad y coherencia de los contenidos entre los distintos canales son elementos clave para reforzar el modelo expuesto.