

CAP A UN NOU ESTÀNDARD D'ATENCIÓ A LA CIUTADANIA: INTEGRAL I OMNICANAL

Un enfocament estratègic i un pla d'acció.

UOC

Grau de Gestió i Administració Pública

Treball Fi de Grau

- Autora: Rosa Ferraro Gómez
- Directora: Ascen Moro Cordero
- Professora responsable: Maria Julià Barceló
- Data: 3 de gener de 2024

Universitat Oberta
de Catalunya



*Vull expressar el meu estimat agraïment
pel suport i col·laboració de les persones expertes, especialment
Ester Manzano, Ascen Moro, Mercè Nadal, Diego Belmonte i Eva Ruiz.
He tingut el privilegi d'entrevistar-los i d'aprendre de la seva immensa experiència.
Valoro la seva dedicació apassionada i la seva notable implicació i coneixement,
els quals han enriquit aquest projecte amb una perspectiva única.*

*Vull agrair als meus amics, pares i família
per l'ajuda i suport durant aquesta gran aventura.*

*I, haig de donar el meu sincer agraïment, a la meva directora de Treball de Fi de Grau,
Ascen Moro Cordero, qui ha estat una guia excepcional al llarg de tot el procés.
La seva dedicació, orientació i suport incondicional, així com el seu compromís
en ajudar-me a enfocar i millorar el meu treball ha estat fonamental
pel meu creixement en aquesta etapa acadèmica.*

Resum:

Aquesta investigació proposa la implementació d'un model estàndard integral i omnicanal per millorar la relació entre l'administració i la ciutadania. Mitjançant una metodologia qualitativa, que inclou entrevistes amb persones expertes i un estudi de camp en dues fases, es destaca la importància d'una experiència unificada i col·laborativa en la prestació de serveis, prioritzant les necessitats de les persones.

Els annexos proporcionen detalls d'entrevistes, anàlisis i resultats d'enquestes com a base de coneixement. S'estableix un pla d'acció per a una entitat local, amb l'objectiu de millorar els serveis d'atenció a la ciutadania. S'identifiquen tres actuacions específiques: un escriptori virtual CRM Ciutadà amb visió 360°, millora del servei d'atenció telefònica i la implementació d'un sistema de cita prèvia i gestió de campanyes.

Aquesta recerca contribueix a la transformació digital de l'administració, assegurant una atenció equitativa i eficaç, i destaca la gestió col·laborativa com a fonamental per consolidar una administració transparent, amb la ciutadania al centre del procés.

Paraules clau: omnicanal, transformació, innovació, atenció a la ciutadania i col·laboració.

Resumen:

Esta investigación propone la implementación de un modelo estándar integral y omnicanal para mejorar la relación entre la administración y la ciudadanía. Mediante una metodología cualitativa, que incluye entrevistas con personas expertas y un estudio de campo en dos fases, se destaca la importancia de una experiencia unificada y colaborativa en la prestación de servicios, priorizando las necesidades de las personas.

Los anexos proporcionan detalles de entrevistas, análisis y resultados de encuestas como base de conocimiento. Se establece un plan de acción para una entidad local, con el objetivo de mejorar los servicios de atención a la ciudadanía. Se identifican tres actuaciones específicas: un escritorio virtual CRM Ciudadano con visión 360°, mejora del servicio de atención telefónica e implementación de un sistema de cita previa y gestión de campañas.

Esta investigación contribuye a la transformación digital de la administración, asegurando una atención equitativa y eficaz, y destaca la gestión colaborativa como fundamental para consolidar una administración transparente, con la ciudadanía en el centro del proceso.

Palabras clave: omnicanal, transformación, innovación, atención a la ciudadanía y colaboración.

Abstract

This research proposes the implementation of a comprehensive and omnichannel standard model to improve the relationship between administration and citizenship. Through a qualitative methodology, which includes interviews with experts and a two-stage field study, the importance of a unified and collaborative experience in the provision of services is highlighted, prioritizing people's needs.

The annexes provide details of interviews, analyses and survey results as a knowledge base. An action plan is established for a local entity, with the aim of improving citizen care services. Three specific actions are identified: a virtual CRM Citizen desk with 360o vision, improvement of the telephone service and the implementation of an appointment system and campaign management.

This research contributes to the digital transformation of the administration, ensuring equitable and effective care, and highlights collaborative management as fundamental to consolidating a transparent administration, with citizens at the centre of the process.

Keywords: omnichannel, transformation, innovation, attention to citizens and collaboration.

Índex

1. Introducció	6
1.1. Marc conceptual	8
1.2. Marc normatiu.....	8
1.3. Cap a una societat eminentment digital (canvis socials i tecnològics)	9
1.4. La transformació digital de les administracions públiques.....	10
2. La necessitat d'un model d'atenció integral i omnicanal	11
2.1. Principis	11
2.2. Objectius estratègics	12
2.3. Eixos.....	13
2.3.1. Comunicació i canals, la ciutadania al centre.	14
2.3.2. La importància del personal d'atenció a la ciutadania, nou perfil.....	16
2.3.3. Lideratge polític i tècnic per aconseguir l'excel·lència.....	17
3. Metodologia: anàlisis i resultats	18
3.1. Anàlisis	19
3.2. Resultats.....	20
4. Proposta de pla d'acció per a una entitat local	21
4.1. Objectiu operatiu.....	21
4.2. Accions	22
4.2.1. Escriptori Virtual CRM Ciutadà amb visió 360º	23
4.2.2. Servei d'atenció telefònica	25
4.2.3. Servei de cita prèvia i gestió de campanyes	29
4.3. Aspectes a tenir en compte	31
5. Conclusions	32
6. Bibliografia.....	34

7. Annexos.....	37
7.1. Annex 1. Entrevistes.....	37
7.1.1. Directora general de Serveis Digitals i Experiència Ciutadana de la Generalitat de Catalunya.....	37
7.1.2. Cap del departament de Govern Obert i delegada de Protecció de Dades de l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat.....	38
7.1.3. Cap de l'Oficina d'Atenció Ciutadana de la Generalitat a Girona.....	39
7.1.4. Cap del Servei Espai Mataró d'Atenció i Assistència a la Ciutadania de l'Ajuntament de Mataró.....	40
7.1.5. Responsable de projectes de transformació digital de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat.....	41
7.2. Annex 2. Enquestes administració.....	42
7.2.1. Formulació d'hipòtesis i descripció de les variables:.....	43
7.2.2. Anàlisi i interpretació dels resultats.....	45
7.3 .Annex 3. Enquestes ciutadania.....	50
7.3.1. Formulació d'hipòtesis i descripció de les variables:.....	52
7.3.2. Anàlisi i interpretació dels resultats.....	53

1. Introducció

Aquesta investigació planteja un enfocament fresc i innovador a l'hora de considerar el model d'atenció a la ciutadania. Abordem aquesta qüestió a través de la perspectiva de les persones que treballem a l'administració local, i busquem respondre a preguntes fonamentals: És possible oferir una atenció entre persones de diferents municipis? És necessari que cada ajuntament inverteixi recursos significatius en iniciatives pròpies d'innovació? Com afecta la innovació tecnològica al conjunt de competències i habilitats que els empleats públics han de posseir actualment? Podem assegurar que els ajuntaments no percebin la implementació d'eines digitals com una competència entre ells sinó com una oportunitat col·lectiva per millorar la qualitat de vida de la ciutadania?

El nostre repte és poder respondre al llarg del treball a totes aquestes preguntes, ara bé, cal tenir present que l'administració ha experimentat canvis significatius al llarg dels anys, i ens trobem davant de l'era de la transformació digital de l'administració. Si mirem anys enrere, recordem que si algú li faltava un document, havia de tornar i no hi havia la possibilitat de recórrer a un dispositiu mòbil per descarregar-lo, enviar-lo i continuar amb el procés de tramitació. Si més no, cal recordar aquell curt d'Astèrix i Obelix¹ com descriu l'administració burocràtica i com a partir del naixement de les OAC's tot va canviar

Actualment, les persones gaudeixen d'una major facilitat d'accés als serveis públics, requereixen menys documentació i poden gestionar moltes de les seves necessitats amb major comoditat. No obstant això, és innegable que encara hi ha molta feina per fer. En aquest context d'innovació i canvi accelerat, aquest treball es presenta com una oportunitat per explorar la transformació digital en l'administració. A més, ens permet analitzar les noves demandes i les expectatives en constant evolució de la ciutadania en un món cada vegada més interconnectat. A través de l'estudi i l'anàlisi, aspirem a contribuir de manera significativa a la millora contínua dels serveis públics en aquesta era de canvi constant.

Ara més que mai, conceptes com eficiència, qualitat i innovació han d'aplicar-se en quantes normes i processos afecten. No obstant això, reconeixem els desafiaments que afronten els usuaris en aquesta transició cap a una manera de tramitar diferent. En aquest sentit, el model proposat busca ser més que una transformació superficial, busca acompanyar de manera integral en aquest nou paradigma administratiu, assegurant-se que cap persona es quedi enrere en aquest camí cap a una atenció més eficient i orientada a la ciutadania.

Abans de res, personalment, m'agradaria subratllar que, tot i que vaig iniciar aquest projecte amb la intenció de desenvolupar un model d'atenció a la ciutadania excel·lent, a mesura que avanço en el treball i la meva investigació, veig la necessitat de modificar l'enfocament i la visió, atès que totes les administracions dediquen recursos molt significatius a proporcionar una àmplia xarxa de canals de comunicació i encara que hem de seguir en aquesta línia, en oferir a les persones una administració omnicanal i integrada també comporta despeses pressupostàries importants. Així doncs, no seria més eficient si tots treballéssim de manera col·laborativa i si una entitat supramunicipal, o fins i tot un servei general, oferís les mateixes eines i serveis de manera uniforme?

És fonamental que abordem aquesta qüestió ara, ja que si no prenem mesures, podria provocar disparitats significatives entre diferents territoris, és a dir, podria donar lloc a ciutadans de primera i segona classe, vulnerant així els principis generals que són la base de l'administració pública i del valor públic.

¹ DOCUMENTALES ROJOS. "Astérix y Obélix - La casa que enloquece" (YouTube, 1-07-2013) [vídeo] < <https://www.youtube.com> > [Consulta: 2 octubre 2023]

Per aquest motiu presento el meu treball i anàlisi en la cerca d'un model estàndard d'atenció a la ciutadania: integral i omnicanal. Dividit en quatre parts, aquest estudi aborda des del marc conceptual fins a la proposta d'un pla d'acció concret.

Inicialment, es destaca la importància del marc conceptual, normatiu i els canvis socials i tecnològics que configuren l'escenari actual. Se situa el concepte d'atenció a la ciutadania, posant de manifest l'atenció com l'expressió del compromís de l'administració. Dins del seu marc normatiu, es configuren les directrius legals que guien la transformació i modernització de l'administració pública. Es destaca la necessitat d'adoptar tecnologies emergents com la intel·ligència artificial i el blockchain, subratllant que la transformació digital és tant un repte com una oportunitat.

Seguidament, es posa de manifest la necessitat d'un model estàndard integral i omnicanal, definint principis, objectius estratègics i eixos que orientaran tota la proposta. Es destaca la importància d'establir una comunicació clara entre l'administració i la ciutadania, abordant la diversificació dels canals, des de l'atenció presencial fins als canals digitals. També es destaca la importància de l'evolució del perfil del personal d'atenció a la ciutadania així com, la necessitat de competències digitals. Així mateix, s'accentua, la necessitat d'un lideratge polític i tècnic per aconseguir aquest model.

En relació amb la metodologia aplicada dins del projecte, es basa en un enfocament qualitatiu. S'han realitzat entrevistes a persones expertes en administració pública i un estudi de camp en dues fases per comprendre les dinàmiques relacionades amb aquest àmbit. La primera fase d'enquestes es va dur a terme a les administracions, per tal de conèixer els serveis que tenen a disposició de la ciutadania i una segona fase per conèixer la preferència de la ciutadania per a relacionar-se amb l'administració. És rellevant subratllar que, per la limitació d'extensió, tota la informació detallada, incloent-hi els resultats complets i els aspectes clau de les entrevistes, juntament amb l'anàlisi i els resultats de les enquestes, està disposada als annexos del treball. És aquí, en aquesta secció, on resideix la base fonamental i essencial per a una comprensió completa dels resultats del projecte.

Ara bé, mitjançant l'anàlisi i resultats es proporciona la base per a la formulació d'un pla d'acció específic per a una entitat local. Aquest model té com a objectiu fonamental millorar els serveis d'atenció, incorporant elements clau com un escriptori virtual CRM Ciutadà amb visió 360°, el reforçament del servei telefònic i la implementació d'un sistema de cita prèvia i gestió de campanyes. A través d'aquestes iniciatives, es busca optimitzar la interacció amb la ciutadania, proporcionant una resposta immediata, integrada i personalitzada als seus requeriments i necessitats. Aquest pla busca consolidar una administració pública moderna, transparent i centrada en les necessitats de la ciutadania.

Aquesta investigació emergeix de la passió i l'entusiasme d'una trajectòria dedicada a l'atenció a les persones en l'àmbit de l'administració pública. Amb més de vint anys d'experiència en el departament d'atenció a la ciutadania, la meua feina no només representa un compromís laboral, sinó una vocació que va més enllà dels procediments i tràmits. El repte que em plantejo és explorar de manera innovadora com podem aconseguir un model d'atenció integral i omnicanal que respongui a les necessitats i expectatives de la ciutadania. A més, com a professional que ha viscut la transició cap a una societat digital, em pregunto com la innovació tecnològica afecta a les dinàmiques administratives i com podem assegurar una transició equitativa per a la ciutadania.

A mesura que avanço en aquesta recerca, m'adono que el meu propi compromís amb la millora dels serveis públics és una peça fonamental per entendre el canvi necessari. Per aquest motiu, no només exploraré el marc conceptual i les noves demandes socials i tecnològiques, sinó que també oferiré una visió des de la trinxera, basada en més de dues dècades d'interaccions amb la ciutadania. La necessitat d'un model estàndard d'atenció integral i omnicanal va més enllà dels procediments, posant èmfasi en l'eficiència i la relació efectiva amb la ciutadania.

1.1. Marc conceptual

A què ens referim quan parlem d'atenció a la ciutadania?

El marc conceptual² representa la base des de la qual es pot entendre amb detall el concepte d'atenció a la ciutadania. Parlem d'una dimensió fonamental, de la relació entre l'administració pública i la comunitat, una porta d'entrada als serveis que l'administració ofereix. És la seva cara visible, l'expressió del compromís de l'administració amb les persones.

L'atenció a la ciutadania va més enllà de ser simplement el primer punt de contacte, en molts casos, és l'últim. La qualitat d'aquesta interacció influeix directament en la satisfacció que s'obté dels serveis públics. Ens referim a un compromís viu i dinàmic, a un enfocament basat en la satisfacció de les persones i en la millora constant de la seva experiència quan interactua amb l'administració, així com la voluntat d'establir un diàleg actiu entre les institucions i la societat.

En aquest sentit, quan parlem d'atenció a la ciutadania ens referim a escoltar, comprendre i respondre a les seves necessitats i preocupacions, aquesta comunicació oberta i eficaç crea una relació de confiança que és fonamental per al funcionament eficient i efectiu, per això, l'atenció a la ciutadania no només serveix com una base teòrica, sinó com una guia pràctica per a les accions del govern. Cal destacar, que és una manifestació del compromís de les institucions per a satisfer les necessitats de la comunitat, millorar els serveis públics i, en última instància, contribuir a una millora contínua en la qualitat de vida.

1.2. Marc normatiu

El marc normatiu actual és un pilar fonamental per a la transformació i modernització de l'administració pública en l'era digital. En aquest procés de transformació, la base jurídica orienta, legitima i impulsa canvis significatius en la cultura administrativa i organitzativa.

La Llei 19/2013, de 9 de desembre³ i la Llei catalana 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern⁴, són un dels punts de partida essencials, ja que no només regulen la transparència en l'activitat pública, sinó que també consagren el dret d'accés a la informació pública. Aquest marc legal ha estat el motor d'un canvi significatiu en la manera en què les administracions interactuen amb la ciutadania i fan transparents les seves accions.

Les Lleis 39/2015⁵ i 40/2015⁶, d'1 d'octubre, han consolidat el dret de les persones a relacionar-se electrònicament amb les administracions públiques i han impulsat l'ús de les tecnologies per millorar l'eficiència de la gestió administrativa i afavorir les relacions de col·laboració i cooperació entre les administracions.

El Reglament (UE) 2016/679 del Parlament Europeu i del Consell de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades i pel que es deroga la Directiva 95/46/CE (Reglament

² GENERALITAT DE CATALUNYA. "Guia d'atenció ciutadana" [en línia] < <https://atenciociudadana.gencat.cat> > [Consulta: 7 octubre 2023].

³ ESPANYA. Llei 19/2013, de 9 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern. (BOE, núm. 295, de 10/12/2013) [En línia] < <https://www.boe.es> > [Consulta: 31 desembre 2023]

⁴ Catalunya. Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació i bon govern (DOGC núm. 6780, 31/12/2014) [en línia] < <https://portaljuridic.gencat.cat> > [Consulta: 5 novembre 2023]

⁵ ESPANYA. Llei 39/2015, d'1 d'octubre del Procediment Administratiu Comú de les Administracions Públiques. (BOE, núm. 236, 02-10-2015) [en línia] < <https://www.boe.es> > [Consulta: 5 novembre 2023].

⁶ ESPANYA. Llei 40/2015, d'1 d'octubre de de Règim Jurídic del Sector Públic. (BOE, núm. 236, de 02-10-2015.) [en línia] < <https://www.boe.es> > [Consulta: 5 novembre 2023].

general de protecció de dades)⁷ i la Llei Orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals⁸, reforça la importància de la protecció de la privacitat i els drets digitals.

Cal destacar també el Decret 76/2020, de 4 d'agost, sobre administració digital⁹, que regula les Oficines d'Atenció Ciutadana de la Generalitat de Catalunya, situant l'atenció a la ciutadania com una prioritat en la transformació digital de l'administració.

Així mateix, el Reial decret 203/2021, de 30 de març, que aprova el Reglament d'actuació i funcionament del sector públic per mitjans electrònics¹⁰, té com a objectius principals millorar l'eficiència administrativa, incrementar la transparència i la participació ciutadana, garantir serveis digitals i millorar la seguretat jurídica en els procediments administratius. D'altra banda, l'Acord GOV/164/2021, de 26 d'octubre¹¹, estableix el Codi ètic del servei públic de Catalunya, reforçant la importància dels valors com a guia de l'actuació dels servidors públics. Aquest codi té com a objectiu orientar l'actuació dels empleats públics des de la perspectiva dels valors, reforçant així la integritat de la seva actuació i contribuint a impulsar la millora del servei públic i la recuperació de la confiança de la ciutadania en les institucions.

El Pla de Digitalització de les Administracions Públiques 2021-2025¹², com a part essencial de la modernització del sector, recull el desenvolupament d'actuacions concretes que ja s'estan implementant en l'àmbit de l'administració digital. Aquest pla s'emmarca dins de la iniciativa Espanya Digital i representa un pas fonamental en la millora de l'eficiència i en la prestació de serveis digitals més efectius i accessibles per a la ciutadania.

Cal destacar que els organismes públics tenen la necessitat urgent d'actualitzar la tecnologia obsoleta amb solucions rendibles, innovadores i escalables. Aquest esforç de l'Administració Pública té com a objectiu principal oferir serveis cada vegada millors, més eficients i més adaptats a les necessitats i expectatives de la ciutadania en aquesta nova era digital en constant evolució i transformació.

1.3. Cap a una societat eminentment digital (canvis socials i tecnològics)

En l'era digital, les persones experimenten i es relacionen de manera molt diferent de com ho feien en l'administració analògica. Les tecnologies digitals presenten un gran potencial per a modificar la relació entre la ciutadania i l'Administració.

Mentre que l'administració industrial¹³ se centrava en l'estricta compliment de les lleis i procediments establerts, l'administració digital posa un fort èmfasi en la satisfacció de les necessitats i expectatives de les persones. Aquesta nova orientació transformadora de l'Administració cerca situar a la ciutadania al centre de les seves actuacions.

⁷ Europa. REGLAMENT (UE) 2016/679 DEL PARLAMENT EUROPEU I DEL CONSELL de 27 d'abril de 2016 relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades i pel qual es deroga la Directiva 95/46/CE (Reglament general de protecció de dades) < <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf> > [Consulta: 30 desembre 2023]

⁸ Espanya. Llei orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals (BOE, núm. 294, de 6-12-2018) [en línia] < <https://www.boe.es> > [Consulta: 5 novembre 2023].

⁹ Catalunya. 76/2020, de 4 d'agost, d'Administració digital. (DOGC núm. 8195, 04/08/2020) [en línia] < <https://portaldogc.gencat.cat> > [Consulta: 5 novembre 2023].

¹⁰ Espanya. Reial decret 203/2021, de 30 de març, pel qual s'aprova el Reglament d'actuació i funcionament del sector públic per mitjans electrònics. (BOE, núm. 77, de 31/03/2021) [en línia] < <https://www.boe.es> > [Consulta: 5 novembre 2023].

¹¹ Catalunya. Acord GOV/164/2021, de 26 d'octubre, d'adopció del Codi ètic del servei públic de Catalunya per part del Govern de la Generalitat i l'Administració de la Generalitat i les entitats del seu sector públic. (DOGC, num 8532, 28/10/2021) [en línia] < <https://portal.dogc.gencat.cat> > [Consulta: 5 novembre 2023].

¹² MINISTERIO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL. "Plan de digitalización de las Administraciones Públicas 2021 - 2025" [en línia] < <https://portal.mineco.gob.es> > [Consulta: 5 novembre 2023].

¹³ MANZANO PELÁEZ, ESTER. "Canvi de cicle de la societat industrial a la societat digital" (Revista UCC núm. 17, abril - juliol 2023) [en línia] < <https://consumidors.org/revista/> > [Consulta: 08 agost 2023]

Això implica canvis significatius, d'una banda, de la transició de l'atenció presencial a un enfocament omnicanal, permetent a la ciutadania interactuar amb l'Administració a través de diversos canals integrats, adaptant-se a les seves preferències individuals, passant d'un model de treball fragmentat a un model de treball col·laboratiu. A més, s'abandona progressivament el llenguatge administratiu jurídic en favor d'un llenguatge més proper i planer per a tothom, aquest canvi lingüístic facilita la comunicació i la interacció entre l'Administració i la comunitat, afavorint una millor comprensió i col·laboració.

D'altra banda, un aspecte fonamental és la transformació de l'administració, que representa un canvi de paradigma en les pràctiques administratives. Aquesta transformació implica el pas d'una prestació de serveis merament reactiva a una orientada a la proactivitat i la personalització. És destacable que ara les persones tenen l'oportunitat de participar de manera més activa en la presa de decisions i la cocreació dels serveis públics. Aquesta evolució cap a una administració digital fomenta una relació més estreta i col·laborativa entre tots els actors implicats, amb l'objectiu de respondre de manera més eficient i efectiva a les demandes de la ciutadania.

1.4. La transformació digital de les administracions públiques

La transformació digital de les administracions públiques no és simplement una evolució en la incorporació de mitjans electrònics. Aquest paradigma implica l'ús intensiu i innovador de la tecnologia per recopilar i analitzar dades amb l'objectiu de millorar els serveis públics i centrar l'activitat de les administracions en les persones¹⁴. Aquest procés constitueix un nou model d'Administració Pública basat en l'obertura a la ciutadania, l'ús intel·ligent de les dades, la generació de valor públic i la innovació a través dels mitjans electrònics.

Aquest canvi representa un repte i una oportunitat, és la resposta directa als objectius establerts en la Nova Agenda Urbana, és a dir, a la creació de ciutats inclusives, segures, resistents i sostenibles que contribueixin a l'assoliment dels Objectius de Desenvolupament Sostenible¹⁵.

Malgrat els progressos significatius realitzats, encara queda un llarg camí per recórrer. La incorporació de la intel·ligència artificial, el blockchain, la implementació de projectes de ciutats intel·ligents, el canvi generacional o de perfil competencial són aspectes rellevants. A més, és important subratllar, el risc d'augmentar la bretxa digital, per a determinades persones o col·lectius i el risc de seguretat, amb amenaces com l'accés il·lícit als sistemes d'informació, així com la dependència tecnològica de consultores i empreses.

Cal afegir, com la legislació i normatives actuals es veuen superades per la ràpida evolució de les aplicacions i formes de relacionar-se amb la ciutadania. A més, l'adopció d'aquestes tecnologies pot estar limitada per la manca de recursos econòmics i competències dins de les administracions, per aquest motiu és fonamental que cada municipi compti amb un projecte institucional que, a manera de full de ruta, defineixi els objectius i determini les accions a realitzar sobre la base dels recursos i les competències disponibles.

D'altra banda, aquestes tecnologies poden millorar l'administració pública de moltes maneres, des de l'anàlisi de dades fins a la personalització de serveis i la presa de decisions automatitzades. A més, la digitalització pot canviar la naturalesa dels llocs de treball en l'administració pública, amb l'automatització de tasques i la necessitat d'incorporar nous perfils professionals, aquest fet, requerirà nous procediments de selecció i gestió del personal i incentius per atraure i retenir professionals amb les competències necessàries.

¹⁴ CERRILLO MARTÍNEZ, AGUSTÍ. "La transformación digital de la Administración local " (revista democracia y gobierno local, núm. 50, 3 cuatrimestre 2020) [en línia] < <https://gobiernolocal.org> > [Consulta: 7 octubre 2023]

¹⁵ NACIONES UNIDAS. "Objetivos de Desarrollo Sostenible" [en línia]< <https://www.un.org> > [Consulta: 18 octubre 2023]

2. La necessitat d'un model d'atenció integral i omnicanal

Les creixents expectatives de la ciutadania requereixen una transformació substancial en la manera com els serveis públics s'ofereixen. Amb aquesta necessitat creixent, sorgeix la demanda d'adoptar un model estàndard integral i omnicanal per afrontar els reptes emergents i proporcionar una experiència optimitzada.

L'objectiu fonamental d'aquest model és millorar la interacció entre les persones i els serveis públics, establint una experiència unificada i coherent, independentment del canal utilitzat es persegueix garantir una prestació de serveis eficient, personalitzada i alineada amb les expectatives individuals, col·locant les necessitats de la ciutadania al centre de totes les iniciatives¹⁶.

Aquest model estàndard integra la diversitat de serveis públics en un marc unificat, establint normes i procediments que confirmen la seguretat i la facilitat d'ús. A més, l'adaptabilitat tecnològica impulsa a les institucions a abraçar innovacions com la intel·ligència artificial, l'evolució en programació, big data, l'aprenentatge autònom, robòtica i automatització, garantint així que la prestació de serveis evolucioni amb les últimes tendències tecnològiques.

Mitjançant l'eix d'integració de canals, aquest model busca connectar les diferents plataformes a través de les quals la ciutadania accedeix als serveis públics en una sola, afavorint una comunicació efectiva i una resposta eficient davant les necessitats.

2.1. Principis

Els principis representen els fonaments bàsics i les directrius que orienten les decisions i accions en la seva implementació, és a dir, constitueix la base¹⁷ que orienta el desenvolupament, assegurant-ne l'èxit i l'eficàcia d'aquest model. A continuació, es detallen aquests principis:

Figura 1.: Principis bàsics d'atenció a la ciutadania

<i>Orientació de servei a la ciutadania:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Posar sempre les necessitats i interessos de la ciutadania al centre de les decisions i accions. - Garantir que tots els serveis i iniciatives estiguin dissenyats per millorar l'experiència de les persones. - Buscar la simplicitat en tots els procediments per fer-los més accessibles i comprensibles.
<i>Atenció proactiva:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Anticipar-se a les necessitats de la ciutadania, oferint serveis proactius i personalitzats. - Implementar mecanismes per respondre eficaçment i eficientment a les consultes i tràmits de la comunitat.
<i>Equitat</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar que tothom tinguin accés a serveis de qualitat independentment de la seva ubicació geogràfica. - Reduir disparitats i assegurar-se que ningú quedi exclòs.
<i>Transparència</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Promoure la transparència en tots els processos i decisions, proporcionant informació clara i entenedora - Mantenir un diàleg obert i sincer amb la ciutadania per guanyar confiança.

¹⁶ MANZANO PELÁEZ, ESTER. "Acompanyant la ciutadania en un nou context digital" (EAPC, 2 desembre 2022) [en línia] < <https://eapc.blog.gencat.cat> > [Consulta: 30 setembre 2023]

¹⁷ GENERALITAT VALENCIANA. "Atent-a. Plan de Atención a la Ciudadanía 2020-2023" [en línia] < https://PLAN_atent-a > [consulta: 7 octubre 2023].

Participació ciutadana:	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la participació activa de la ciutadania en el disseny de serveis ¹⁸. - Establir mecanismes per recollir retroalimentació i ajustar les iniciatives.
Excel·lència i millora continua:	<ul style="list-style-type: none"> - Aspirar a l'excel·lència en tots els aspectes del servei públic, buscant sempre la millora contínua. - Establir indicadors i mesurar per identificar àrees d'oportunitat.
Innovació i creativitat:	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la innovació en l'ús de tecnologies emergents per millorar l'eficiència i l'eficàcia dels serveis. - Impulsar solucions creatives per abordar reptes i superar barreres.
-Col·laboració i cooperació:	<ul style="list-style-type: none"> - Establir col·laboracions amb altres entitats, organismes per millorar la prestació de serveis. - Promoure una cultura de cooperació per compartir coneixements i recursos.
Valor públic:	<ul style="list-style-type: none"> - Promoure el valor públic en totes les iniciatives i decisions. - Assegurar que els serveis públics contribueixin al benestar i interès comú.

Font: Elaboració pròpia amb base al pla d'atenció a la ciutadania 2020-2023 de la Generalitat Valenciana

2.2. Objectius estratègics

Aquest model estàndard va més enllà de l'eficiència operativa, és un compromís amb l'equitat i la igualtat en l'accés als serveis públics. L'adopció d'eines i plataformes integrades no només simplifica la gestió interna, sinó millora l'experiència de la ciutadania.

Busquem establir un model estàndard que serveixi com a referència per a totes les administracions, fomentant la transparència, la col·laboració i l'optimització de recursos i amb les mateixes eines, garantir la coherència en la prestació de serveis, independentment de la ubicació geogràfica.

Els objectius estratègics han de ser alineats amb la missió i la visió del projecte.

Missió: *establir i consolidar un model estàndard en l'atenció a la ciutadania integral i omnicanal. Fomentar la transparència, la col·laboració i l'optimització de recursos, impulsant l'equitat i la igualtat en l'accés amb eines i plataformes integrades, amb l'objectiu de millorar l'experiència de les persones.*

Visió: *transformar les administracions públiques cap a una gestió col·laborativa més eficient, accessible, col·locant a la ciutadania al centre.*

En aquest context, plantegem cinc grups d'objectius estratègics¹⁹ centrats en la personalització, digitalització, col·laboració, cultura organitzativa proactiva i formació, així doncs, aspirem a ser un referent en les millors pràctiques de gestió estratègica d'atenció a la ciutadania.

¹⁸ BIZKAIA. "Foro deliberativo para la mejora del servicio de atención ciudadana" (Palacio Euskalduna, 21-05-2022) [en línia] <<https://foro-deliberativo>> [Consulta: 8 octubre 2023].

¹⁹ CONNOX STAFF." Definició Model d'Atenció Ciutadana MOSAIC de l'Aj. Sant Feliu de Llobregat "Espais de col·laboració i atenció integral" [en línia] <<https://www.santfeliu.cat>> [Consulta: 24 juliol 2023]

Figura 2.: Objectius estratègics



Font: Elaboració pròpia amb base a la definició de model d'atenció ciutadana MOSAIC de l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat.

2.3. Eixos

La transformació dels serveis públics cap a un model integral i omnicanal d'atenció a la ciutadania emergeix com una necessitat essencial. Aquest enfocament busca proporcionar una atenció a les persones més eficaç i personalitzada, caracteritzada per la creació d'una experiència completa, garantint que la comunicació sigui part d'una estratègia global.

Un aspecte fonamental és la generació de pertinença, buscant que la ciutadania se senti part. La coherència es converteix en un element clau en aquest enfocament, assegurant la uniformitat entre els diferents canals, ja sigui a través de l'atenció telefònica, presencial o un xatbot, l'objectiu és aconseguir una imatge global i unificada.

Al nucli d'aquesta transformació²⁰, es destaquen tres eixos fonamentals que defineixen la seva estructura i eficàcia. El primer eix és la "Comunicació i canals", un camp que col·loca de manera decisiva a la ciutadania al centre de tot el procés. A través d'una comunicació personalitzada i l'optimització de múltiples canals d'interacció, aquest eix busca establir una experiència cohesionada i adaptada a les necessitats individuals de la ciutadania.

El segon eix, destaca la importància del "personal d'atenció a la ciutadania", un nou perfil que emergeix pels canvis en la relació i assistència a les persones. És necessari l'adopció d'habilitats i formació digital, així com la promoció de valors com l'empatia, proactivitat, celeritat, eficàcia, assegurant un tracte personalitzat i humà.

Finalment, el tercer eix, correspon a la necessitat de "lideratge polític i tècnic". Mitjançant el compromís i la implementació de mesures, aquest tercer eix és essencial per garantir la consolidació de l'excel·lència en el model d'atenció a la ciutadania integral i omnicanal.

Aquesta visió estratègica, centrada en la comunicació, la formació del personal i el lideratge, estableix els fonaments del nostre projecte, cap a una transformació efectiva i sostenible dels serveis públics, situant a la ciutadania al centre.

²⁰ AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ. "Atención integral al ciudadano, Plan estratégico" [en línia] < <https://www.vitoria-gasteiz.org> > [Consulta: 10 desembre 2023]

2.3.1. Comunicació i canals, la ciutadania al centre.

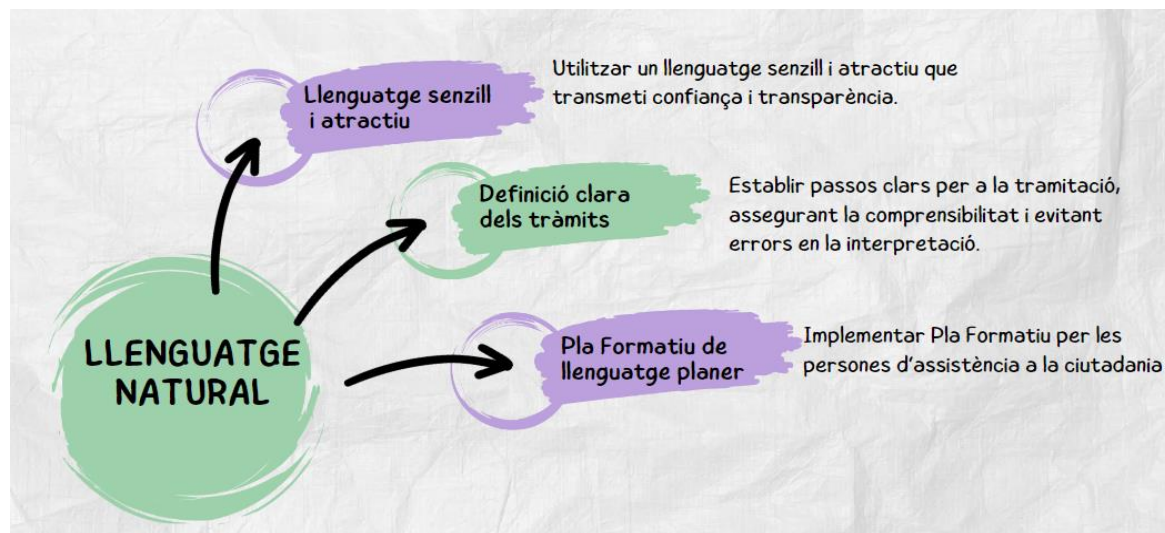
La transformació digital impulsa una transició de la comunicació administrativa, des de la seva forma tradicional, compromesa amb el llenguatge jurídic, hermètic... cap a un model més natural i clar. Així doncs, la importància d'una comunicació clara i comprensible entre la corporació i la ciutadania és vital pel bon funcionament actual. Com es destaca en els debats acadèmics, "per al bon funcionament de la democràcia i per a la seguretat jurídica, és essencial que les autoritats públiques es comuniquin de manera clara i comprensible amb els ciutadans, de manera que aquests els entenguin"²¹. Aquest model no només és fonamental per a la interacció eficaç amb la ciutadania, sinó que també juga un paper clau en la millora de la transparència governamental.

La transparència implica no només la publicació de continguts, sinó la presentació atractiva i didàctica d'aquests utilitzant un llenguatge clar. La representació visual de la informació amb gràfics, visualitzacions i infografies és essencial per garantir que la informació sigui accessible. La claredat en la comunicació no és només una bona pràctica, sinó una inversió que dona fruits. Obrir canals de comunicació amb un llenguatge clar genera confiança i comprensió.

Aquest canvi de paradigma és fonamental per connectar amb la ciutadania, ja que es reconeix que la comunicació eficient i eficaç és clau per satisfer les seves necessitats. En aquest sentit, esdevé imperatiu observar i entendre les expectatives de les persones, situant-la al centre de la interacció amb l'administració. La nova dinàmica de comunicació no només implica un ajust en el llenguatge verbal, sinó també en el digital²².

La ciutadania sovint expressa la dificultat d'entendre el llenguatge administratiu i la distància percebuda en les comunicacions amb la corporació. Aquesta queixa destaca la necessitat de millorar les comunicacions utilitzant un llenguatge entenedor, concís i eficient²³. El llenguatge natural (figura 3) és una iniciativa en favor de la ciutadania, assegurant l'exercici dels seus drets i proporcionant un servei públic de qualitat.

Figura 3: Representació de la comunicació del llenguatge natural amb la ciutadania



Font: Elaboració pròpia amb base al projecte de comunicació clara de la Generalitat de Catalunya

²¹ CAMACHO MUÑOZ, RAFAEL. "El lenguaje claro, una llave para abrir la transparencia" (Govern Obert. Secció: Sala de ponents, 22-03-2023) [en línia] < <https://governobert.diba.cat> > [Consulta: 8 desembre 2023]

²² MARTÍNEZ GARCÍA, LUCÍA. "Cual es la importancia de la comunicación digital" (Euroinnova International online Education) [en línia] < <https://www.euroinnova.edu.es> > [Consulta: 11 desembre 2023]

²³ GENERALITAT DE CATALUNYA. "Projecte de comunicació clara" [en línia] < <https://atenciociudadana.gencat.cat/> > [Consulta: 8 desembre 2023]

Un dels canvis més significatius és l'abandonament del llenguatge jurídic en favor d'una comunicació que reflecteixi el propòsit de facilitar la vida a la ciutadania. Això implica la simplificació dels missatges, l'aclariment del contingut i la utilització d'un to natural i comprensible. La comunitat ha de percebre que l'administració està compromesa a fer que les interaccions siguin més humanes i menys burocràtiques. L'adaptació a aquesta nova era implica la creació d'un vincle fort amb la ciutadania mitjançant una comunicació transparent, accessible i centrada en les seves necessitats.

D'altra banda, els canals de comunicació amb l'Administració estan vivint una revolució significativa. La legislació actual reconeix el dret dels ciutadans a relacionar-se amb l'administració a través de mitjans electrònics o altres formes de comunicació amb l'Administració. És imprescindible destacar que les administracions han de comprometre's a proporcionar una atenció centrada en la ciutadania, amb l'objectiu de posar-los al centre i oferir diversos canals per garantir la seva autonomia i minimitzar la bretxa digital, aconseguint que els serveis siguin accessibles i eficients.

Amb l'objectiu de millorar les interaccions amb l'Administració, és essencial establir un model omnicanal on els canals de comunicació presencials, telefònics i digitals siguin les peces clau per augmentar l'eficiència i l'eficàcia dels serveis. Així i tot, és crucial assegurar-se que aquesta transformació digital vagi acompanyat d'una atenció a les persones centrada en les seves necessitats. Aquesta aproximació integral té com a objectiu principal garantir que la ciutadania tingui una experiència positiva, amb serveis accessibles, personalitzats i que responguin eficaçment a les seves demandes.

Els canals **presencials** són essencials per proporcionar una assistència directa a la ciutadania, destacant la presència d'oficines físiques i el suport dedicat a la diversitat funcional, aquestes oficines representen el punt de connexió directa. Convé subratllar que la implementació de la signatura biomètrica representa un avanç significatiu cap a la modernització, ja que contribueix a l'eliminació dels documents en paper, sumant-se d'aquesta manera a la digitalització consolidada. El canal presencial es consolida com el referent, sobretot en situacions que requereixen solucions més complexes o tràmits detallats, la interacció directa amb l'administració en aquest canal proporciona a la ciutadania la certesa de dur a terme els tràmits correctament i contribueix a una sensació de confort durant tot el procés.

D'altra banda, els canals **telefònics**²⁴ constitueixen una porta d'entrada fonamental a l'ajuda i suport a la ciutadania. Malgrat aquesta importància crucial, sovint es troba oblidada o menystinguda per part de l'administració i, a vegades, pels mateixos departaments. La paraula "atenció" implica una resposta activa i dedicada, aportant una connexió directa i pròxima entre els usuaris i l'administració. Aquesta comunicació té la capacitat d'establir una relació personal i verbal al marge de la distància, ja que cada trucada representa una persona amb una necessitat específica, que pot conduir a la presentació d'un tràmit o l'obertura d'un expedient. És necessari fer visible l'atenció telefònica, atès que és el canal més utilitzat per la ciutadania quan necessita informació immediata. Potser, és el moment de reconèixer que cada trucada representa una oportunitat d'atendre les seves necessitats i cal millorar la seva experiència amb els serveis públics.

El canal **digital** representa una innovació transformadora en l'administració, obrint noves portes d'entrada per a la tramitació. Aquesta revolució implica una transformació en la manera com les persones poden relacionar-se amb l'administració, facilitant un canal més àgil i eficient. La diversificació dels canals digitals ofereix a la ciutadania una gamma àmplia d'opcions per connectar amb l'administració, fent que la informació sigui més accessible i compatible.

²⁴ GENERALITAT DE CATALUNYA. "Guia d'atenció ciutadana" [en línia] < <https://atenciociutadana.gencat.cat> > [Consulta: 7 octubre 2023].

Aquesta nova visió i accés als serveis públics mitjançant canals d'atenció diversificats, des de l'atenció presencial fins als canals digitals, representa un pas significatiu cap a una administració més propera, eficient i centrada en les necessitats de la comunitat. Per aquest motiu, el model estàndard d'atenció a la ciutadania ha de ser personalitzat, proactiu integral i omnicanal, oferint serveis amb valor públic. Aquest enfocament basat en l'escolta activa de les necessitats de les persones es tradueix en una atenció que evoluciona amb la societat i s'anticipa als canvis tecnològics.

2.3.2. La importància del personal d'atenció a la ciutadania, nou perfil.

L'evolució cap a una societat digital redefineix el perfil del personal d'atenció a la ciutadania²⁵, que ha de ser proactiu, participatiu i dinamitzador. Per afrontar aquest canvi, es necessita una formació sòlida i competències essencials. Cal dominar les tècniques de comunicació verbal i no verbal, incloent-hi elements paraverbals com la claredat, la concisió, l'entonació, l'expressió facial i corporal. A més, la projecció d'actituds com la voluntat de servei, l'amabilitat, la complicitat, l'eficiència, la celeritat i el coneixement són crucials.

En aquest entorn digital, la comunicació personalitzada guia a la ciutadania, assegurant la seguretat i confiança en els tràmits. Per aquest motiu, la formació contínua és un requisit essencial, tant per part de l'administració, oferint plans de capacitació digital, com per part dels empleats, que han de ser conscients de la necessitat de mantenir-se actualitzats. L'adaptabilitat i la proactivitat són claus en aquest entorn canviant.

Si més no, la base fonamental d'aquest nou perfil continua sent la capacitat d'establir connexions significatives amb la comunitat. Ara, l'**orientació a la ciutadania** requereix una comprensió de les expectatives digitals dels usuaris i com s'espera que la tecnologia millori la seva experiència. És important destacar la capacitat de fixar vincles significatius, demostrant empatia per comprendre les seves necessitats i inquietuds. En aquest context digital, aquesta orientació implica no només una comprensió de les preocupacions habituals, sinó també un reconeixement de les necessitats.

És necessari que el personal d'atenció a la ciutadania posi en pràctica **competències digitals**²⁶ avançades. Això implica la capacitat de gestionar amb destresa recursos i plataformes, assegurant una resposta àgil a les seves demandes i una interacció eficient en l'entorn digital. Així mateix, un coneixement exigent de les tecnologies emergents és crucial, i també una comprensió àmplia de les eines digitals disponibles com la seva aplicació en l'entorn de treball.

L'avanç cap a una societat digital implica un entorn on l'abundància d'informació és la norma. La capacitat de **gestionar la informació** de manera eficient emergeix com un element vital per proporcionar respostes precises i assegurar una experiència satisfactòria. Cal subratllar la necessitat de dominar la informació amb destresa i habilitat, assegurant que aquesta es presenti a la ciutadania de manera clara i accessible, permetent-li gestionar-la correctament.

La **transversalitat** va més enllà de la simple col·laboració entre àrees; implica una integració digital que comporta totes les dimensions de l'organització. És necessari treballar de manera conjunta amb altres departaments, garantint que les solucions adoptades siguin no només eficaces en els contextos específics de cada àrea, sinó també rellevants per tota l'organització.

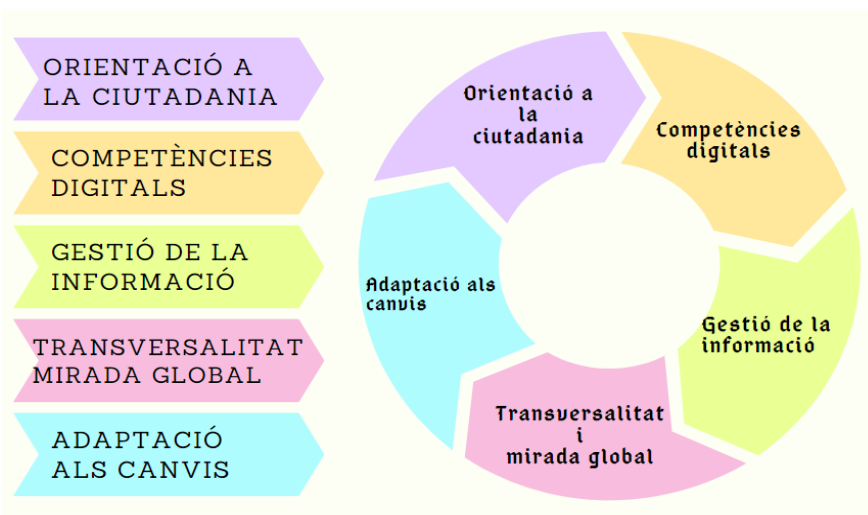
²⁵ MARCOS SAGARZAZU, IÑIGO "Hacia un nuevo Modelo de Atención Ciudadana. La eficacia es indispensable. La amabilidad un añadido" < <https://elconsultor.laley.es> > [Consulta: 30 setembre 2023]

²⁶ INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA "Competencias Digitales de las Empleadas y los Empleados Públicos. (Madrid, nov_ 2022) [en línia]_<<https://www.inap.es> > [Consulta: 12 novembre 2023]

Posar a les persones al centre implica reconèixer que és necessari adoptar una **mirada global**, dirigint-se a ella amb una resposta completa i coordinada. El personal d'atenció a la ciutadania ha d'insistir en la resolució global de les qüestions i assegurar-se que les solucions s'aborden de manera holística, no de manera específica i aïllada, contribuint a resoldre les qüestions de manera més completa i satisfactòria.

Amb la ràpida evolució de la societat i la tecnologia, l'**adaptació** és clau. El personal ha de ser flexible i obert a l'aprenentatge constant, avançant-se als **canvis** amb agilitat i ajustar-se ràpidament a les noves dinàmiques i exigències que es proposen per l'equip de govern i tècnics.

Figura 4: Habilitats i capacitats del personal d'atenció a la ciutadania en l'entorn digital



Font: Elaboració pròpia amb base al model d'atenció ciutadana de Iñigo Marcos Sagarzazu i el marc que estableix l'Institut Nacional d'Administració Pública.

No podem deixar de banda, que dins del perfil de l'empleat públic dedicat a l'atenció a la ciutadania, la capacitat de **comunicació efectiva** és una competència bàsica i a la vegada clau. És essencial aconseguir una connexió positiva amb la comunitat a través d'una comunicació clara i respectuosa, creant un entorn de confiança que permeti identificar amb precisió les seves necessitats i oferir assistència precisa i satisfactòria. Aquesta habilitat no només facilita la transmissió d'informació de manera clara i comprensible, sinó que també contribueix a la resolució constructiva de conflictes i a la imatge positiva de l'organització. A més, en entorns col·laboratius, caracteritzats per la diversitat cultural, aquesta comunicació possibilita una resposta efectiva a les necessitats de la ciutadania.

2.3.3. Lideratge polític i tècnic per aconseguir l'excel·lència.

El lideratge polític i tècnic és essencial per poder implementar l'excel·lència en l'atenció a la ciutadania dins del context de les entitats locals. És necessari que la corporació, regidors, tinents d'alcalde així com tècnics municipals compreguin la importància que tenen davant de l'impuls de polítiques públiques centrades en la ciutadania, així com la presa de decisions i la gestió de recursos en l'àmbit municipal, el que incideix directament en la qualitat dels serveis públics i en la satisfacció de la ciutadania.

El lideratge polític i l'acció governamental té la responsabilitat de dissenyar polítiques que reflecteixin les necessitats i aspiracions de la ciutadania a la qual representen. Per aquest motiu és essencial que comptin amb una visió estratègica clara i orientada cap a la millora de la qualitat de vida. Aquesta visió els permet identificar les prioritats, establir objectius concrets i disposar dels recursos disponibles per a aconseguir els resultats desitjats.

El lideratge tècnic, d'altra banda, es relaciona amb la capacitat dels funcionaris de rang superior i dels gestors locals per a implementar polítiques i programes de manera eficaç. Aquesta funció implica prendre decisions fonamentades en avaluacions²⁷, informes i dades confirmades. Els líders han de dur a terme una avaluació exhaustiva de les necessitats de la ciutadania, considerar amb atenció les limitacions pressupostàries i tenir en compte l'impacte a llarg termini de les seves accions i decisions. En fer-ho, s'assegura una assignació eficient dels recursos disponibles, i s'aconsegueix respondre de manera efectiva a les demandes de la ciutadania.

La gestió dels recursos públics, que inclou l'administració del pressupost municipal i la gestió del personal, constitueix una part essencial del lideratge en les entitats locals. Els líders han de garantir que els recursos s'utilitzin de manera eficaç per a oferir serveis de qualitat. Al mateix temps, és fonamental promoure la transparència en la gestió de recursos i rendir comptes de manera responsable.

A més, els líders polítics i tècnics han de fomentar la participació de les persones i establir canals de comunicació efectius. Això implica no només l'escolta activa de les necessitats, sinó també la disposició a proporcionar respostes adequades i mantenir una comunicació oberta i transparent. La retroalimentació i participació activa de la ciutadania és una peça fonamental per millorar la qualitat dels serveis i mantenir una relació de confiança entre els governants i els governats.

No menys important és la tasca de supervisar i avaluar de manera contínua l'efectivitat de les polítiques i programes implementats. Això implica la identificació constant d'àrees de millora, l'adaptació a canvis en les necessitats de la ciutadania i la implementació de solucions innovadores que permetin complir de manera més eficaç amb els objectius i expectatives proposats.

3. Metodologia: anàlisi i resultats

Dins del marc de la investigació, la metodologia emprada es fonamenta en un enfocament qualitatiu²⁸, que es caracteritza per explorar i comprendre les complexitats del tema analitzat. Per assolir aquest objectiu, es van fer servir dues estratègies complementàries: entrevistes a persones expertes en administració pública (vegeu Annex 1) i un estudi de camp extensiu realitzat en dues fases (vegeu Annex 2 i 3).

En una primera fase, es va fer una anàlisi de l'expertesa i les percepcions de tècnics en l'administració pública. A través d'entrevistes, es va buscar obtenir una visió detallada dels coneixements i pràctiques òptimes en l'àmbit de l'atenció a la ciutadania. Aquesta etapa va proporcionar una base sòlida per entendre els fonaments pràctics.

La segona fase de la metodologia es va centrar en un estudi de camp exhaustiu portat a cap en dues etapes diferents: d'una banda, enviament de qüestionaris sobre els serveis que tenen a disposició les administracions (fase 1) i, d'altra banda, enviament de qüestionaris sobre les preferències de la ciutadania a relacionar-se amb l'administració. (fase 2)

És important destacar que, dins del treball, només s'exposa una part de la informació recollida, ateses les limitacions de pàgines. La totalitat del treball de recerca, incloent-hi tots els resultats aconseguits, es proporciona íntegrament a la secció d'annexos per a una revisió detallada. Aquesta elecció s'ha fet amb l'objectiu de mantenir la coherència i la claredat en la presentació dels principals resultats.

²⁷ VARELA MERINO, BEGOÑA "Dirección y evaluación de políticas públicas en base a la evidencia: ¿dónde se encuentra la Administración General del Estado?". (Gestión y Análisis de Políticas Públicas, (32), 28-44, julio de 2023). [en línia] < <https://revistasonline.inap.es> > [Consulta: 10 octubre 2023]

²⁸ Navamuel, Jesús. ¿Por qué es tan importante el análisis de datos cualitativos? (Incentro, 20-04-2023) [en línia] < <https://www.incentro.com> > [Consulta: 20 novembre 2023]

3.1. Anàlisi

Es presenta una anàlisi de persones expertes en administració pública ressaltant les aportacions més destacades per al desenvolupament d'un model estàndard d'atenció integral i omnicanal. Cada aportació ofereix una visió única i valuosa que contribuirà a la comprensió i implementació efectiva d'aquest nou model.

- Ester Manzano, directora general de Serveis Digitals i Experiència Ciutadana, assenyala la diversitat de canals d'atenció a la ciutadania implementats a la Generalitat, incloent-hi videoatenció, tramitació atesa, punts d'autoservei i espais d'experiència ciutadana. Aquesta diversitat posa de manifest la importància de tenir múltiples vies per relacionar-nos amb la ciutadania (vegeu annex 7.1.1).

- Ascen Moro, cap del departament de Govern Obert i delegada de Protecció de Dades de l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat, subratlla la necessitat de col·laboració entre ajuntaments i altres entitats, fent menció a l'agenda digital de municipis del Consoci Localret com a full de ruta. Aquesta col·laboració es destaca com a fonamental per aconseguir serveis comuns i processos estandarditzats, elements clau per a la implementació d'un model integral (vegeu annex 7.1.2).

- Mercè Nadal, cap de l'Oficina d'Atenció Ciutadana de la Generalitat a Girona, destaca la responsabilitat de les oficines en resoldre-ho tot, posant de manifest la necessitat de recursos i processos que permetin una atenció integral. Es subratlla la importància de l'organització interna per garantir la resolució eficient (vegeu annex 7.1.3).

- Diego Belmonte, cap del Servei Espai Mataró d'Atenció i Assistència a la Ciutadania de l'Ajuntament de Mataró, aposta per un canvi global, transformant les oficines d'atenció i assistència a la ciutadania en "espais de relació". Aquesta visió destaca la importància d'adaptar els espais d'atenció a la ciutadania per respondre adequadament a les seves necessitats (vegeu annex 7.1.4).

- Eva Ruiz, responsable de projectes de transformació digital de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, promou la proactivitat i la millora constant dels serveis, subratllant la necessitat d'anticipar-se a les necessitats de la ciutadania. Això ressalta la importància d'un model que no només resolgui les necessitats, sinó que sigui capaç de preveure i abordar de manera eficient les futures necessitats de la ciutadania (vegeu annex 7.1.5).

D'altra banda, per proporcionar una visió més completa i detallada sobre els serveis que ofereix l'administració (vegeu annex 7.2) i de les preferències de la ciutadania (vegeu annex 7.3) el nostre estudi es va estructurar en dues fases ben diferenciades.

Les preguntes guia orienten la investigació cap a dues consideracions essencials: en primer lloc, si hi ha una diferència significativa en la disponibilitat de serveis presencials, telefònics i digitals entre les diverses ciutats de Catalunya; i, en segon lloc, si existeix una correlació positiva entre la grandària d'una població i l'abast dels serveis que s'ofereixen a la ciutadania.

Mitjançant l'ús de mètodes estadístics, com la correlació de Pearson (vegeu taula 1) i l'anàlisi de regressió lineal (vegeu taula 2), s'han obtingut conclusions rellevants. Inicialment, es va observar una correlació positiva significativa entre la població i els serveis presencials, però en eliminar Barcelona com a dada atípica (vegeu figura 10), aquesta correlació va desaparèixer. Pel que fa als serveis telefònics i digitals, no es va trobar una correlació significativa amb el nombre d'habitants.

A més cal afegir, l'estudi sobre l'índex de desenvolupament de serveis (vegeu taula 4), on la nostra anàlisi se centra a analitzar quins municipis destaquen pel nombre de serveis que posen a disposició de la ciutadania, diferenciant entre els canals presencials, telefònics i digitals. En aquest cas, l'estudi mostra que, pel que fa als serveis presencials, Barcelona destaca amb l'índex més alt (vegeu figura 11) no obstant això, aquest resultat es considera una dada atípica a causa del seu alt nombre de població.

Per altra banda, en el domini dels serveis telefònics, el Prat de Llobregat i Mataró lideren amb l'índex més alt (vegeu figura 12) i pel que fa als serveis digitals, destaquen Mataró i Rubí com a principals representants amb l'índex més elevat (vegeu figura 13).

La segona fase de l'estudi se centra en les preferències de la ciutadania a relacionar-se amb l'administració, se basa a analitzar la relació entre els rangs d'edat i l'ús dels serveis presencials, telefònics i digitals (vegeu taula 6) oferts pels municipis de Catalunya. Les preguntes clau es van centrar en si existeix relació entre l'edat i l'ús dels serveis presencials, telefònics i digitals oferts per cada municipi i si hi ha diferències significatives en les preferències segons l'edat de la persona enquestada.

Es destaca que la preferència pel canal presencial és més alta en persones de més de 65 anys (vegeu figura 15), mentre que els joves de 18 a 35 anys mostren una preferència significativa pel canal digital (vegeu figura 17). Pel que fa als serveis telefònics, les diferències entre grups d'edat són menors (vegeu figura 16).

També convé afegir les dades extretes amb relació a la comunicació per part de l'administració a la ciutadania (vegeu taules 7 i 8) en aquest cas ens plantejem si existeixen diferències significatives entre la comprensió dels missatges que ofereix l'administració pública en funció de l'edat de la ciutadania, així doncs, observem que la comprensió del llenguatge tècnic administratiu varia segons l'edat. Els joves mostren baixa comprensió, especialment en notificacions complexes respecte dels majors de 65 anys (vegeu figures 18 i 19).

3.2. Resultats

L'anàlisi elaborada ha proporcionat una visió entre l'administració i la ciutadania, destacant les preferències que configuren aquesta relació. A través d'una metodologia qualitativa que ha combinat entrevistes a persones expertes en administració pública i un estudi de camp a través d'enquestes, hem explorat les dinàmiques que es relacionen amb l'atenció a la ciutadania.

Amb l'objectiu d'optimitzar els serveis públics i millorar la relació entre l'administració i la ciutadania, analitzem com les preferències demogràfiques influeixen en la utilització dels canals d'atenció i com les recomanacions de les persones experts podrien ser aplicades per desenvolupar un model d'atenció més integral i omnicanal.

En aquest context, els resultats poden guiar ajustos en els canals presencials, telefònics i digitals, adaptant-los a les preferències específiques de diferents grups d'edat de la població. A més, les idees plantejades per les persones expertes podrien fomentar la col·laboració entre ajuntaments i altres entitats, creant sinergies per millorar els serveis públics de manera més eficient i estandarditzats.

Aquesta anàlisi suggereix que, independentment del nombre de població, tots els municipis ofereixen el mateix nombre de serveis i que aquesta homogeneïtat pot tenir implicacions en els pressupostos municipals. Això planteja la qüestió de la rendibilitat i eficiència en la distribució dels recursos municipals, atès que els municipis amb diferent nombre de població ofereixen la mateixa oferta de serveis als seus habitants.

En aquest cas, la població no sembla ser la causa d'aquestes discrepàncies, i es planteja la necessitat d'un estudi més concret sobre altres factors com el govern, la pertinença a la província de Barcelona, subvencions i pressupostos. Aquesta observació subratlla la complexitat d'aquesta dinàmica i apunta a la necessitat de considerar múltiples variables per garantir la justa i eficaç distribució dels recursos en els municipis.

A més, cal destacar que l'estudi sobre la dificultat de la població en comprendre les notificacions enviades pels ajuntaments, subratlla la importància necessària d'una millora en la comunicació. Aquest aspecte es presenta com un factor clau per superar les limitacions actuals i establir una relació més efectiva entre l'administració i la ciutadania.

4. Proposta de pla d'acció per a una entitat local

L'avanç cap a una gestió pública més eficient, transparent i centrada en la comunitat, ens condueix a aquesta proposta de pla d'acció enfocada per a una entitat local. Aquesta iniciativa té com a objectiu fonamental el desenvolupament i millora dels serveis d'atenció a la ciutadania, amb un enfocament integral i omnicanal per proporcionar una experiència optimitzada. La transformació digital i la implementació de solucions innovadores són elements clau. A més, la visió integral és una prioritat, i per aconseguir-ho, es presenten diverses actuacions específiques que constitueixen el nostre pla d'acció.

A continuació, es mostren les principals actuacions que conformen aquesta proposta, amb especial atenció als punts clau que inclouen l'establiment d'un escriptori virtual CRM Ciutadà amb visió 360° o Customer Relationship Management (Gestió de Relació amb la ciutadania) el reforçament i millora del servei d'atenció telefònica i la implementació d'un sistema de cita prèvia i gestió de campanyes. Aquestes iniciatives estan dissenyades per optimitzar la interacció amb les persones, proporcionant una resposta immediata, integrada i personalitzada als seus requeriments i necessitats.

El seguiment de les actuacions proposades no només busca millorar l'eficiència dels serveis públics sinó també augmentar la satisfacció de la ciutadania, creant una experiència coherent en múltiples canals i assegurant el seu accés a través d'una única plataforma. Aquesta proposta de pla d'acció no només aborda les necessitats actuals, sinó que també s'adapta a les expectatives canviants de la ciutadania, amb l'objectiu de consolidar una gestió pública moderna, transparent i col·locant a la ciutadania al centre.

4.1. Objectiu operatiu

El nostre objectiu operatiu és desenvolupar un servei d'atenció a la ciutadania a través de la integració de diversos canals en un únic sistema per evitar pèrdua d'informació. Per aquest motiu, cal implementar l'escriptori virtual CRM Ciutadà amb visió 360° per disposar de totes les dades necessàries per a informar i donar un servei d'assistència a la ciutadania .

Així mateix, cal desenvolupar una única plataforma de dades per assegurar la transparència i connexió entre canals. És necessari introduir tecnologies com la intel·ligència artificial, xatbots i videoatenció per millorar l'eficiència i l'experiència de la ciutadania. La implementació de sistemes experts per resoldre qüestions tècniques i oferir assistència precisa i eficient és fonamental.

Cal tenir present, la generació augmentada de recuperació ²⁹ d'ara endavant RAG, com a eina molt potent de tecnologia avançada que, representarà un avenç significatiu en la millora dels nostres serveis. Està dissenyada per assegurar no només l'accés als models de llenguatge humà (cadena de pensament), sinó també per proporcionar a la ciutadania, la transparència i verificabilitat de les fonts que donen suport a les respostes generades.

Mitjançant la capacitat de recuperar fragments de coneixement extern, la RAG³⁰ contribuirà a garantir que les respostes generades siguin coherents i estiguin basades en fets verificables. Aquest enfocament permetrà abordar preguntes complexes i millorarà significativament la generació de contingut. La integració de la RAG en l'assistència a la ciutadania marca una nova etapa en l'excel·lència del nostre model, ja que integra una intel·ligència artificial millorada amb la cadena de pensament ³¹.

²⁹ WANG SHANGLUN. "IA para la gestión del conocimiento: iteración en RAG con la arquitectura QE-RAG" (HackerNoon, 12-09-2023) [en línia] <https://hackernoon.com> > [Consulta: 20 novembre 2023]

³⁰ MARTINEAU, KIM. ¿Qué es la generación aumentada de recuperación? (IBM Research blog, revista cloud computing, 29-08-2023) [en línia] < <https://www.revistacloudcomputing.com> > [Consulta: 20 novembre 2023]

³¹ CLARISÓ VILADROSA, ROBERT. "Prompt engineering: aprendiendo a hablar con una IA"(Universitat Oberta de Catalunya, 28-03-2023) < <https://blogs.uoc.edu> > [Consulta: 20 novembre 2023]

4.2. Accions

L'evolució constant de la tecnologia i les expectatives creixents de la ciutadania requereixen una transformació significativa en la manera com les entitats municipals ofereixen serveis d'atenció a la ciutadania. Per aconseguir-ho, s'han implementat tres accions clau que aborden diverses dimensions.

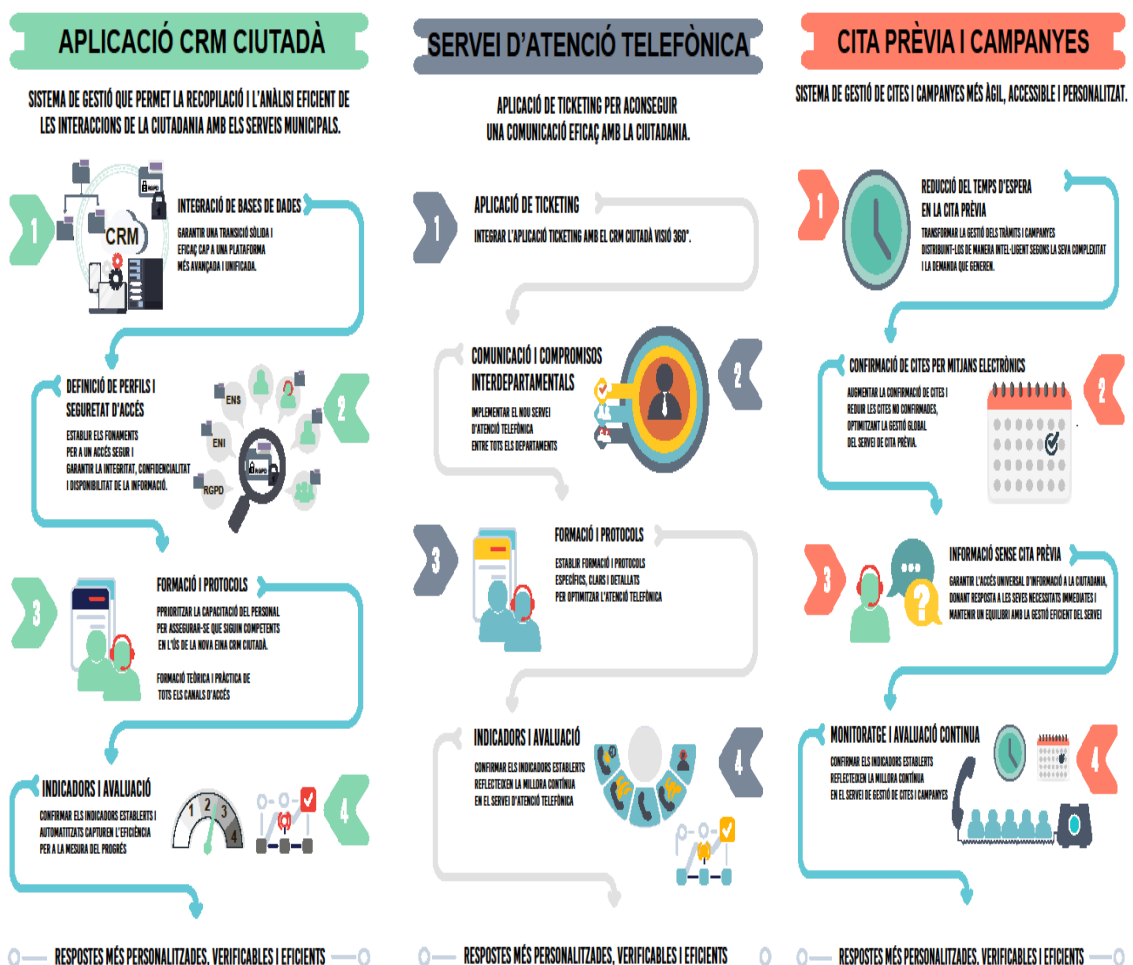
En primer lloc, l'escriptori virtual CRM Ciutadà amb visió 360° aspira a crear un entorn digital integrat que faciliti la gestió eficient de les interaccions i proporcioni una visió completa de les necessitats. Aquesta eina és fonamental per proporcionar una atenció personalitzada i millorar l'eficàcia dels serveis.

La segona acció se centra en la millora del servei d'atenció telefònica, reconeixent la seva importància com a canal vital per als usuaris. L'objectiu és establir un canal de comunicació accessible i directe que compleixi les expectatives de la ciutadania.

Finalment, la tercera acció aborda la necessitat d'una gestió eficient de les interaccions presencials mitjançant un sistema de cita prèvia i gestió de campanyes. Aquesta iniciativa permet programar cites amb eficiència, optimitzar el temps i garantir una atenció personalitzada, millorant la satisfacció general.

En conjunt, aquestes tres accions són essencials per aconseguir una atenció a la ciutadania integral i omnicanal, assegurant adaptabilitat als diferents canals de comunicació i oferint una experiència harmonitzada per a tots els usuaris.

Figura 5:: Infografia de les tres actuacions del pla d'actuació



4.2.1. Escriptori Virtual CRM Ciutadà amb visió 360º

Davant la transformació dels serveis públics és essencial introduir conceptes innovadors com l'escriptori virtual CRM Ciutadà amb Visió 360º³² dissenyat per concretar accions específiques amb l'objectiu d'optimitzar l'experiència del servei i proporcionar una atenció més especialitzada i eficient.

Quan parlem de CRM o Customer Relationship Management³³ (Gestió de Relació amb la ciutadania) fem referència a un sistema de gestió que permet una recopilació i anàlisi eficient de les interaccions de la ciutadania amb els serveis municipals. Aquesta eina no només facilita la gestió de tràmits i consultes, sinó que també busca personalitzar els serveis en funció de les necessitats i preferències individuals.

La Visió 360º implica una estratègia integral que permet centralitzar tota la informació relacionada i proporcionar una visió completa i unificada. Des de la fitxa del ciutadà, tots els empleats tenen accés a tota la informació, com ara expedients administratius, informes, trucades telefòniques e interaccions a través de xarxes o correus electrònics. L'objectiu fonamental d'aquesta visió 360º és oferir a la ciutadania una experiència personalitzada, permetent a l'administració conèixer les necessitats i resoldre-les sense repetir el context en cada interacció o perdre informació al canviar de canal. Cal destacar que la gestió de la visió 360º compleix amb els requisits del Reglament General de Protecció de Dades (RGPD), assegurant la privacitat de les dades personals.

Per integrar aquests conceptes i millorar l'eficiència dels serveis municipals, proposem la implementació d'un "Escriptori virtual CRM Ciutadà amb visió 360º". Aquesta plataforma actuarà com un punt únic d'entrada i canal de comunicació unificat entre la ciutadania i la corporació municipal. A través d'aquest escriptori virtual, aspirem a aconseguir un estalvi de costos, una major qualitat en la prestació dels serveis i una integració eficaç de tots els serveis municipals.

Aquesta actuació representa un pas cap a una administració pública més àgil, centrada en la ciutadania i preparada per abordar els reptes de la societat digital³⁴.

1- Integració de bases de dades

La primera part de la implementació de l'escriptori virtual CRM Ciutadà correspon a la integració de les bases de dades que existeixen a la corporació. Aquesta fase fonamental s'orienta a garantir una transició sòlida i eficaç cap a una plataforma més avançada i unificada.

És essencial, una inspecció detallada de les bases de dades existents, per aquest motiu establirem un pla de migració detallat que garanteixi la coherència i la integritat de la informació. Això inclourà la definició de procediments clars per a la transferència de dades, el mapeig precís entre els camps existents i els nous que conté el CRM Ciutadà, i la implementació de mesures de seguretat per protegir la confidencialitat de la informació.

- a) Realitzar una auditoria exhaustiva de les bases de dades per fer traspàs al nou CRM Ciutadà.
- b) Preparar un pla de migració de dades, assegurant la coherència i integritat de la informació

³² MINISTERIO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL. "Plataforma de Administración Electrónica para Entidades Locales SEDIPUALB@" [en línia] < <https://administracionelectronica.gob.es> > [Consulta: 16 desembre 2023]

³³ Zoho. "Zoho CRM Plus, brinde experiencias inolvidables a los clientes"[en línia] < <https://www.zoho.com> > [Consulta: 16 desembre 2023]

³⁴ ADEA. "Transformación digital de la Administración Pública a través de la automatización" [en línia] < <https://www.adea.es> > [Consulta: 1 octubre 2023]

2- Definició de perfils i seguretat d'accés

En aquesta segona fase, l'objectiu és establir els fonaments essencials per a un accés segur a la plataforma. La definició de perfils d'usuaris i la garantia de nivells de permisos adequats són passos decisius per assegurar la integritat, confidencialitat i disponibilitat de la informació. Així mateix, cal garantir la conformitat amb l'Esquema Nacional de Seguretat (ENS)³⁵ i l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat (ENI)³⁶, amb aquestes mesures, assurem que cada empleat tingui accés únicament a la informació i funcionalitats necessàries per al seu rol específic.

- a) Identificar els diferents perfils d'usuaris que tindran accés al CRM Ciutadà.
 - Administrador del sistema: encarregat de la gestió i configuració del CRM Ciutadà, amb accés complet a totes les funcionalitats i dades.
 - Gestor de serveis: responsable de supervisar i gestionar els accessos
 - Agent d'atenció a la ciutadania: encarregat de l'atenció directa a la ciutadania, amb accés a la informació necessària per consultes i proporcionar assistència.
 - Altres perfils necessaris per al desenvolupament de l'aplicatiu: altres rols específics essencials per al correcte funcionament i millora contínua de l'aplicatiu.
- b) Establir nivells de permisos segons l'Esquema Nacional de Seguretat (ENS) i l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat (ENI), per garantir la seguretat i interoperabilitat de les dades.

3- Formació i protocols

En aquesta següent fase, prioritzem la capacitació del personal per assegurar que siguin competents en l'ús de la nova eina CRM Ciutadà. Les sessions de formació estan dissenyades per proporcionar a l'equip els coneixements pràctics necessaris per treballar eficaçment amb la plataforma.

- a) Formació. S'estructura en dues parts per assegurar una comprensió completa i pràctica del CRM Ciutadà.
 - 1º sessió (3 h): part teòrica i visió de tots els canals d'accés. Es proporcionarà una visió detallada dels canals d'accés, cobrint la teoria sobre com navegar eficaçment a través del CRM Ciutadà. Aquesta part es centrarà en la comprensió del sistema, els diferents canals disponibles i la importància de la visió global per a una interacció eficaç amb la ciutadania.
 - 2º sessió (3 h) funcionament i part pràctica. El personal adquirirà habilitats concretes per a la introducció i actualització d'informació, així com la gestió eficaç de tràmits. Aquesta part inclourà una formació pràctica sobre l'ús de les funcionalitats clau del CRM Ciutadà.
- b) Protocols. Establiment de protocols³⁷ per a que tot l'equip interactuï amb la ciutadania de manera uniforme, amb una acollida amigable, informació precisa, tramitació eficient, i una resposta o resolució adequada, amb derivació si és necessària.

³⁵ ESPANYA. Reial decret 311/2022, de 3 de maig, pel qual es regula l'Esquema Nacional de Seguretat. (BOE, num 106, de 04/05/2022) [en línia] < <https://www.boe.es> > [Consulta: 18 desembre 2023]

³⁶ ESPANYA. Reial decret 4/2010, de 8 de gener, pel qual es regula l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat en l'àmbit de l'Administració Electrònica. (BOE, núm. 25, de 29/01/2010) [en línia] < <https://www.boe.es> > [Consulta: 18 desembre 2023]

³⁷ GENERALITAT DE CATALUNYA. "Protocol d'Atenció Ciutadana" [en línia] < <https://sejudicial.gencat.cat> > [Consulta: 8 octubre 2023].

4- Indicadors i avaluació.

La implementació del sistema integral de l'Escriptori virtual CRM Ciutadà amb visió 360° requereix una metodologia eficient per avaluar la seva efectivitat i el rendiment de les seves funcionalitats. En aquest context, es fa servir una plataforma automatitzada que ja incorpora KPIs³⁸ (Key Performance Indicators) com a eines essencials per a la mesura del progrés. Aquests KPIs no només són indicadors quantitius sinó també valors elementals que guien la millora contínua i ajuden a ajustar la plataforma en temps real, assegurant així que les metes organitzacionals i les expectatives de la ciutadania es compleixin de manera òptima.

a) Indicadors: A més dels indicadors automatitzats, també s'han integrat mesures específiques que capturen l'eficiència i l'impacte del CRM Ciutadà pel que fa al seu ús per part del personal que l'utilitza.

- Freqüència d'accés als diferents canals

- Revisar que tots els canals siguin fets servir, mesurant cada treballador quins canals utilitza.

- Índex d'error en les entrades

- Disminuir les entrades incorrectes en el 80%

- Velocitat d'execució de tasques:

- Augmentar 20% agilitat en introducció dades o compliment dels formularis.

- Gestió de consultes i reclamacions

- Augmentar en un 30% que la gestió de consultes i reclamacions es resolguin en primer nivell

b) Avaluació

- Durant els tres primers mesos d'implantació:

- Elaborar informes setmanals per valorar els indicadors i identificar àrees de millora.
- Examinar l'evolució dels indicadors clau i implementar millores segons les necessitats.

- Passats els tres primers mesos:

- Elaborar informes mensuals per observar i avaluar les millores implementades.
- Identificar oportunitats de millora basada en l'anàlisi dels indicadors i la retroalimentació dels treballadors i de la ciutadania.

4.2.2. Servei d'atenció telefònica

En resposta a la creixent necessitat de millorar la qualitat i l'eficiència del servei d'atenció telefònica, s'estableix una actuació detallada que inclou diverses fases clau. Té com a objectiu principal optimitzar l'experiència de la ciutadania a través de l'aplicació de ticketing. A continuació, es detallen les diferents etapes que conduiran a la transformació positiva del servei, des de la implementació d'una aplicació de ticketing fins a la definició d'indicadors i avaluació per assegurar una atenció telefònica eficient i de qualitat.

³⁸ EFFICY "Llega a lo más alto con los KPIs correctos para tu startup " [en línia] < <https://www.efficacy.com> > [Consulta: 18 desembre 2023]

Amb aquest enfocament estructurat, volem establir un estàndard més elevat d'atenció a la ciutadania, garantint no només una implementació tècnica precisa sinó també la participació activa dels empleats en cada fase. Aquesta actuació està dissenyada per maximitzar la transparència, la comunicació interdepartamental i la formació, contribuint a un entorn on cada trucada és una oportunitat per oferir un servei excepcional. Amb una avaluació contínua i indicadors mesurables, aspirem a mantenir una millora constant i a oferir un servei telefònic que compleixi els estàndards més exigents de qualitat i eficiència.

1- Aplicació de ticketing

En aquesta etapa inicial, l'objectiu principal és la implementació d'una aplicació de ticketing³⁹ totalment integrada amb el CRM Ciutadà visió 360°. Quan una trucada entra, el sistema examina la base de dades per determinar si és el primer contacte o si ja hi ha hagut comunicacions anteriors, mostrant l'historial complet de trucades associades a aquest número de telèfon. Per assegurar una implementació efectiva, és necessari:

- a) Anàlisi i configuració del sistema: Assignar un equip per analitzar les necessitats específiques de l'organització i configurar l'aplicació de ticketing.
- b) Identificació de filtratge: Desenvolupar i implementar els filtres necessaris, incloent-hi cognoms, nom, DNI, NIE o passaport per identificar de manera precisa els contactes nous així com el telèfon quan entra la trucada.
- c) Formulari automàtic: Desenvolupar i implementar un formulari automàtic que es completarà en absència de resposta del departament, generant automàticament un enviament de correu electrònic amb la informació pertinent.

2- Comunicació i compromisos interdepartamentals:

En la segona fase, posem èmfasi en la implementació del nou servei d'atenció telefònica a través d'una comunicació efectiva i l'establiment de compromisos⁴⁰. S'informarà els membres de l'equip de govern i els caps de departament sobre els canvis, subratllant la seva responsabilitat en la formació del personal. Mitjançant un correu electrònic atractiu, tot el personal rebrà informació sobre el nou servei i la importància del seu compromís en l'optimització de l'atenció telefònica i la millora general del servei a la ciutadania.

- a) Transmetre al polític responsable del departament d'Atenció a la Ciutadania la posada en marxa del nou funcionament del servei d'atenció telefònica, amb la finalitat que aquest informi a la Junta de Govern, ja que constitueix una part fonamental de tota l'organització.
- b) Reunió amb Caps de Departament:
 - Convocar reunions amb tots els caps de departament per comunicar la implementació del nou funcionament d'atenció telefònica i que té implicació directa en els seus treballadors.
 - Subratllar la importància del seu compromís amb l'optimització del servei d'atenció telefònica així com la dels seus treballadors
 - Requerir als caps de departament que assegurin que tot el seu personal sigui format per atendre trucades telefòniques amb la mateixa qualitat que l'oficina d'atenció a la ciutadania.

³⁹ Zoho. "Zoho desk. Servicio al cliente superior. Experiencias duraderas. [en línia] < <https://www.zoho.com> > [Consulta: 16 desembre 2023]

⁴⁰ MORENO, JUANITA " 19 software de call center para deleitar a tus clientes" HubSpot. [en línia] < <https://blog.hubspot.es> > [Consulta: 16 desembre 2023]

- Compromisos de resposta: establir compromisos clars de resposta:
 - o Si la trucada entra abans de les 12 h, s'ha de respondre abans de les 15h
 - o Si la trucada entra després de les 12 h, la resposta ha de ser l'endemà, abans de 12 h

c) Comunicació als empleats:

- S'enviarà un correu electrònic a tot el personal amb una comunicació atractiva i visual que destaquí la importància del seu paper en l'optimització del servei d'atenció telefònica.
- La comunicació destacarà els beneficis del canvi i com contribueix a la millora general de la qualitat de l'atenció a la ciutadania.
- Es subratllarà la importància del compromís individual amb la millora del servei, incentivant la col·laboració i l'adopció proactiva del nou servei.

3- Formació i protocols:

En aquesta fase, ens centrem en l'establiment de formació i protocols específics, clars i detallats per optimitzar l'atenció telefònica. Aquesta iniciativa inclou una formació dedicada tant al personal d'atenció a la ciutadania com als diferents departaments, destacant l'ús pràctic de l'aplicació de ticketing i els protocols d'acollida, informació ciutadana i interdepartamentals. Amb això, aspirem a consolidar una estructura de formació i protocols que garanteixi una atenció telefònica eficient i de qualitat.

a) Formació

- Personal d'atenció a la ciutadania:
 - o Ús pràctic de l'aplicació de ticketing (2 h)
 - o Explicació de protocols d'acollida, informació a la ciutadania i de departaments (1 h)
- Personal dels departaments:
 - o Sessió formació sobre l'atenció telefònica eficient (1 h)
 - o Explicació de protocols d'informació a la ciutadania i de departaments (1 h)

b) Protocols

- protocol d'acollida per a totes les trucades rebudes per atenció a la ciutadania.
- protocol d'informació a la ciutadania amb el compromís de retrucada.
- protocol de retrucada per part del departament.

4- Indicadors i avaluació:

En aquesta última fase, busquem que els indicadors establerts reflecteixin un clar compromís amb la millora contínua i l'excel·lència en el servei d'atenció telefònica. L'avaluació no només proporcionarà una visió clara del rendiment del sistema, sinó que també serà fonamental per assegurar una resposta eficient i de qualitat. Els objectius definits, basats en indicadors específics i mesurables, guiaran la implementació de millores tangibles en el sistema d'atenció telefònica. Així doncs, aspirem a establir una base sòlida per a l'avaluació continuada, assegurant una atenció telefònica optimitzada i alineada amb els estàndards més elevats de qualitat.

a) Indicadors

- Temps d'espera de la trucada abans de ser atesa:
 - Reduir el temps d'espera mitjà a menys de 30 segons.
- Temps de duració de la trucada
 - Mantenir una duració mitjana inferior a 5 minuts.
- Nombre de trucades resoltes pel departament d'atenció a la ciutadania
 - Aspirar a una taxa de resolució directa superior al 80%.
- Nombre de trucades derivades a altres departaments i a cada extensió.
 - Minimitzar les derivacions per assegurar una comunicació eficaç
- Nombre de trucades amb enviament de tiquet (absència de resposta)
 - Reduir trucades sense resposta, amb implicació dels departaments.
- Primera trucada
 - Augmentar el percentatge de resolució en la primera trucada.
- Retrucada del ciutadà en el mateix dia.
 - Aspirar a la reducció de les retrucades per part del ciutadà en un 90%.
- Retrucada del ciutadà en dies següents pel mateix assumpte.
 - Aspirar a la reducció de les retrucades per part del ciutadà en un 50%.
- Feedback per part del departament de trucada resolta.
 - Aconseguir implicació del personal i per tant, el 100% de retrucades

b) Avaluació:

- Durant els tres primers mesos:
 - Elaborar informes setmanalment per ajustar protocols i identificar àrees d'ampliació.
 - Monitorar l'evolució dels indicadors clau i implementar millores segons les necessitats.
- Passats els tres primers mesos:
 - Elaborar informes mensuals per observar i avaluar les millores implementades.
 - Identificar oportunitats de millora
 - Analitzar els compliments dels compromisos establerts.

Amb la finalitat de millorar la qualitat dels nostres serveis d'atenció telefònica, la implementació de la Generació Augmentada de Recuperació, RAG, en el nostre sistema representarà un avenç significatiu en la millora del servei. Mitjançant aquest marc d'intel·ligència artificial, assegurarem no només l'accés dels nostres models de llenguatge a la informació més precisa i actualitzada, sinó que també oferirem als usuaris la transparència i la verificabilitat de les fonts que donen suport a les respostes generades.

Amb la capacitat de recuperar fragments de coneixement extern, la RAG contribuirà a assegurar que les respostes generades siguin coherents i basades en fets verificables. Amb la integració de RAG, aspirem a proporcionar respostes més personalitzades, verificables i eficients, marcant així una nova etapa en la millora del servei d'atenció telefònica impulsada per la intel·ligència artificial millorada amb el pensament en cadena.

4.2.3. Servei de cita prèvia i gestió de campanyes

Amb el propòsit de redefinir i millorar significativament l'experiència ciutadana, aquesta tercera actuació se centra en la transformació de la gestió del servei de cita prèvia i la implementació d'iniciatives eficaces en la gestió de les cites en campanyes. Per aconseguir aquesta meta, és essencial conèixer l'organització interna de l'oficina, des de la distribució de taules disponibles fins al nombre de treballadors en cada jornada, així com el temps de resolució estimat. Aquesta informació és bàsica per redefinir la gestió de la cita prèvia amb l'objectiu de proporcionar un servei més àgil, accessible i personalitzat.

1. Reducció del temps d'espera en la cita prèvia

Busquem transformar la forma en què gestionem els tràmits, distribuint-los de manera intel·ligent segons la seva complexitat i la demanda que generen. Per això, necessitem distribuir els tràmits en cues segons el seu temps estimat i demanda, amb l'objectiu d'oferir el màxim de cites possibles de diferents tràmits i evitar possibles col·lapses a l'oficina.

- a) Distribució eficient: confirmar que les campanyes tinguin la seva pròpia cua.
 - Establir nombre òptim de taules i personal necessari per gestionar les cues.
 - Mantenir estructura cues dinàmiques permetent ajustos, segons necessitats.
- b) Classificació de tràmits: Classificar els tràmits en més ràpids i més lents.
 - Tràmits ràpids: menys 15 min. són automatitzats i no generen expedient.
 - Tràmits lents: aprox. en 30 minuts, creació expedient i són d'extrem a extrem.
- c) Cua extra reservada: Introduir una cua extra per urgències i necessitats.
 - Cua gestionada internament des de l'oficina, cita immediata.
 - Establir protocol i criteris clars per detectar la necessitat d'urgències, amb categories específiques.
- d) Aprofitament de cites anul·lades: Implementar una comunicació proactiva amb la ciutadania que no han anul·lat o confirmat cites, informant-los sobre la possibilitat de reprogramar immediatament.
 - Establir un sistema automatitzat per cites que no s'han anul·lat o confirmat (24 h abans cita).
 - En la comunicació que rep la ciutadania, opció de no assistència vincular enllaç per reprogramar cita.
 - Assignar les cites no confirmades (lliures) a urgències i necessitats

2. Confirmació de cites per mitjans electrònics

Aquesta fase es converteix en un element clau per assegurar la participació activa de la ciutadania i minimitzar les cites no confirmades. L'objectiu es basa a augmentar la confirmació de cites i reduir les cites no confirmades, optimitzant així la gestió global del servei de cita prèvia.

- a) Confirmació immediata
 - En el moment de donar una cita, introduir totes les dades essencials al sistema.
 - Confirmar tant el número de telèfon com l'adreça de correu electrònic.
 - Demanar quin canal prefereix per a confirmar cita (SMS, WhatsApp, email, telèfon).
 - Recordar que 24 hores abans de la cita, rebrà un recordatori d'assistència, informant que la no confirmació pot resultar la pèrdua de la cita.

- b) Recordatori 24 hores abans de la Cita
 - Enviament de recordatori opció de confirmar o no assistència.
 - Si anul·la la cita, oferir possibilitat de reprogramar.(enllaç automatitzat).
- c) Segona confirmació en cas de no resposta
 - En cas que no es rebí resposta a la primera confirmació, enviar un segon recordatori.
 - En el segon recordatori informar clarament que, sense confirmació o reprogramació, la cita es perdrà.
- d) Atenció prioritària en cas de no confirmació presencial.
 - Si es presenta a l'oficina sense haver confirmat prèviament, proporcionar una atenció prioritària.
 - Identificar el problema i recollir informació per millorar la comunicació en futurs recordatoris de cites.

3. Informació sense cita prèvia

Aquesta fase busca garantir l'accés universal de la ciutadania a la informació, donant resposta a les seves necessitats immediates i mantenint un equilibri amb la gestió eficient.

- a) Atenció sense cita prèvia.
 - Assegurar l'accés a la informació sense necessitat de cita prèvia.
 - Avaluar la possibilitat d'oferir una cita immediata segons criteris d'urgència i necessitat.
 - o Emergències i situacions crítiques.
 - o Consultes amb necessitat immediata de resposta.
 - Oferir cita prèvia per l'endemà si requereix documentació addicional o presència d'altres persones.
 - Derivar a punts d'autoservei o quioscos.
- b) Formació a la ciutadania:
 - Proporcionar formació ciutadania en l'ús de recursos digitals per tràmits en línia.
 - Oferir mecanismes i eines necessàries per a la tramitació digital (IdCat, etc.).
 - Informar sobre la importància i avantatges de la tramitació digital en termes d'eficiència i agilitat.

4. Monitoratge i avaluació continua

Per tal de poder avaluar l'èxit de les iniciatives implementades cal establir un sistema de monitoratge i avaluació de les mesures establertes.

- a) Indicadors
 - Temps d'espera mitjà per a la cita prèvia.
 - o Reduir el temps d'espera mitjà a menys de 10 minuts.
 - Temps de duració de les cites
 - o Vigilar el temps de tramitació per observar si hi ha diferències respecte dels tràmits establerts segons ràpids o lents

- Proposar millores per a simplificar o resoldre incidències.
- Percentatge d'assistència confirmada a través de mitjans electrònics.
 - Aconseguir confirmacions superiors al 90%.
- Nombre total de cites anul·lades i motius principals.
 - Reduir el nombre d'anul·lacions i comprendre els motius (sense objectiu específic, ja que depèn de les circumstàncies particulars).
- Percentatge de cites gestionades sense incidents a la primera trucada.
 - Aspirar a una taxa de resolució directa superior al 85%.
- Índex de reprogramacions exitoses després d'anul·lacions.
 - Aconseguir un índex elevat d'èxit en reprogramacions (superior al 80%).
- Grau d'utilització dels punts d'autoservei o quioscos.
 - En l'autoservei, en el moment d'identificar-se marcar opció per quin canal ha estat informat per fer-ne ús de l'autoservei (telefònic, presencial, digital, xarxes socials...).

b) Avaluació.

- Diàriament, es revisarà la duració de cites i el temps d'espera per detectar incidències
- Setmanalment s'observaran patrons que puguin requerir atenció especialitzada.
- Mensualment, s'emetraran informes del nombre de cites amb monitoratge dels indicadors establerts
- Trimestralment s'enviaran enquestes a la ciutadania que ha estat atesa amb cita prèvia per conèixer la seva experiència.
- En totes les cites marcades com a urgència o necessitat, es farà un seguiment especial. Això inclourà una revisió periòdica dels protocols establerts per a aquests casos, amb la flexibilitat de modificar-los segons les necessitats emergents.

4.3. Aspectes a tenir en compte

Dins del marc d'optimització dels serveis públics, diverses consideracions adquireixen una importància fonamental, donant suport a la visió d'una administració més eficient, eficaç i orientada a la ciutadania.

En primer lloc, cal promoure un **conveni marc** entre la Generalitat de Catalunya i tots els municipis, juntament amb l'AOC, les diputacions (Barcelona, Girona, Lleida i Tarragona), l'ACM i l'FMC per la unificació de serveis a totes les administracions públiques, fixant-nos en el model FUE⁴¹, establint com a necessitat l'adopció generalitzada d'aquesta pràctica.

És evident que ja existeix una intenció de col·laborar de manera coordinada per abordar els reptes i les necessitats dels municipis; cal tenir present com l'Agenda digital dels municipis de Catalunya s'emmarca en l'Estratègia del municipi digital impulsada pel Consorci Localret el mandat 2019-2023⁴² es posiciona com a instrument impulsor i facilitador per concretar estratègies, plans i projectes de transformació digital de forma conjunta i compartida.

⁴¹ GENERALITAT DE CATALUNYA." Pla de la finestra única empresarial 2019-2021" [en línia] < <https://canalempresa.gencat.cat> > [Consulta: 16 desembre 2023]

⁴² LOCALRET. "Agenda digital dels municipis a Catalunya" [en línia] < <https://www.localret.cat> > [Consulta: 16 desembre 2023]

En paral·lel, s'aborda la importància de l'ús compartit de plataformes, eines i gestors d'expedients, fent èmfasi en la seva validesa universal per totes les entitats municipals. Aquest enfocament col·lectiu i col·laboratiu aspira a consolidar una base unificada. A més, es posa de manifest la falta de coneixement expert en el camp de la intel·ligència artificial (RAG IA). Cal fer referència, a la necessitat de col·laboració activa entre els informàtics de diferents municipis, aquesta cooperació busca crear una eina sòlida, la qual sigui útil per a tots i que inclogui normativa i ordenances municipals de tots els ajuntaments.

Des d'una perspectiva més concreta, cal insistir per una visió integral de la tramitació, abandonant l'enfocament departamental en favor de serveis horitzontals. La interconnexió interdepartamental s'esdevé essencial per assegurar una conducció coherent en els processos. És rellevant assenyalar que les necessitats dels veïns de Catalunya són fonamentalment similars, i no podem abordar-les amb nomenclatures diferents decidides per cada consistori. És imperatiu abordar aquesta qüestió per aconseguir que tots els serveis i tràmits siguin identificats de la mateixa manera per a qualsevol persona que resideixi a Catalunya. Per això, cal impulsar la unitat, la coordinació i la col·laboració entre els diferents municipis, ja que aquest enfocament conjunt serà més competitiu que la gestió individualitzada. És crucial que els grans ajuntaments col·laborin activament, compartint el seu coneixement amb els més petits, de manera efectiva.

Finalment, es ressalta que les necessitats de les persones, sovint emergents de situacions quotidianes, troben solució en l'experiència i coneixement detallat de l'empleat públic que atén aquesta necessitat específica, aquesta perspectiva destaca la importància de reconèixer i potenciar la implicació i proactivitat així com la riquesa de coneixement com a element fonamental de l'atenció a la ciutadania.

5. Conclusions

Des del primer moment d'aquesta investigació, l'objectiu fonamental ha estat aconseguir de manera innovadora un model estàndard d'atenció a la ciutadania integral i omnicanal. L'enfocament fresc que he adoptat m'ha conduït a reflexionar sobre les necessitats reals de la ciutadania, la possibilitat d'assegurar una atenció equitativa entre diferents municipis, i la relació entre la innovació tecnològica i els canvis en l'administració. La meua intenció és proporcionar una visió completa i efectiva per a la millora dels serveis públics, mantenint sempre com a fil conductor les inquietuds i les necessitats reals de la ciutadania.

D'una banda, la transició cap a una societat eminentment digital ha generat canvis substancials en la relació entre la ciutadania i l'administració. S'ha passat d'un model centrat en el compliment de procediments a un enfocament omnicanal i proactiu que busca involucrar activament la comunitat. Aquest canvi no només implica l'ús de mitjans electrònics sinó la creació d'un nou model d'Administració Pública que posi les persones al centre de les seves actuacions. Cal indicar que el marc normatiu actual marca un camí important per a la modernització, no obstant això, la ràpida evolució tecnològica presenta reptes de bretxa digital i seguretat que necessiten ser abordats. La transformació digital no és simplement l'adopció de mitjans electrònics, sinó una evolució cap a l'ús intensiu de la tecnologia per millorar els serveis públics i centrar-los en la ciutadania.

D'altra banda, la urgència d'adoptar un model integral i omnicanal en els serveis públics esdevé evident davant de les expectatives de la comunitat. Aquest model busca millorar la interacció mitjançant l'establiment de principis com l'orientació al servei, atenció proactiva, equitat, transparència, participació ciutadana, excel·lència i innovació. Amb aquests principis, es pretén garantir una prestació de serveis eficient, personalitzada i alineada amb les expectatives individuals, posant la ciutadania al centre de totes les iniciatives.

A més, els objectius estratègics proposats en aquest model estàndard van més enllà de l'eficiència operativa, comproment-se amb l'equitat i la igualtat d'accés als serveis públics. La visió de transformar les administracions cap a una gestió col·laborativa i eficient destaca la importància de cinc grups d'objectius centrats en la personalització, la digitalització, la col·laboració, la cultura organitzativa proactiva i la formació. Els eixos fonamentals de comunicació i canals, així com el personal d'atenció a la ciutadania i el lideratge polític i tècnic defineixen l'estructura i l'eficàcia d'aquesta transformació, amb una clara visió de posicionar la ciutadania al centre de tot el procés, assegurant una atenció integral, eficaç i anticipant-se als canvis tecnològics.

En relació amb la metodologia implementada, serveix com a base essencial per al coneixement e implantació d'un model d'atenció integral i omnicanal. Aquesta anàlisi ha proporcionat una comprensió detallada de les dinàmiques entre l'administració i la ciutadania, destacant els aspectes clau que configuren aquesta relació. Com a resum, per part de les persones expertes (vegeu annex 1) es destaca la necessitat de diversitat de canals, la responsabilitat de les oficines d'atenció a la ciutadania i la importància de transformar aquests espais en "espais de relació." Aquestes perspectives, integrades en un model d'atenció integral i omnicanal, promouen la millora constant dels serveis públics, la proactivitat i l'anticipació a les necessitats de la ciutadania. Dels resultats de l'anàlisi estadística (vegeu annex 2 i 3) serveixen de base per ajustar els serveis presencials, telefònics i digitals a les necessitats específiques dels diferents grups d'edat. Cal afegir que la constatació de l'homogeneïtat en l'oferta de serveis, independentment del nombre de població, planteja interrogants sobre la rendibilitat i eficiència en la distribució de recursos municipals, ressaltant la complexitat d'aquesta dinàmica.

Pel que fa a la proposta de pla d'acció per a una entitat local, les actuacions plantejades, com l'establiment de l'escriptori virtual CRM Ciutadà, la millora del servei telefònic i la implementació d'un sistema de cita prèvia i gestió de campanyes, reflecteixen un compromís amb la transformació digital i la millora contínua dels serveis públics. La integració de tecnologies emergents, com la RAG, i l'èmfasi en la col·laboració entre entitats municipals es destaca com a elements clau per consolidar una gestió moderna, transparent i adaptada a les expectatives de la ciutadania.

A través d'aquesta investigació, s'expressa un compromís inequívoc amb el servei d'atenció a la ciutadania com a figura central. La visió clara que orienta aquest treball és la creació d'un model estàndard d'atenció integral i omnicanal. Amb aquest enfocament, aspirem no només a ser més eficients i accessibles, sinó també a col·locar les necessitats de la persones al centre de totes les iniciatives. La participació activa i la col·laboració emergeixen com a pilars essencials d'una gestió pública moderna i efectiva, establint les bases d'un futur on els serveis públics no només responguin, sinó també s'anticipin a les demandes i expectatives de la ciutadania.

6. Bibliografia

ADEA. “Transformación digital de la Administración Pública a través de la automatización” [en línia] < <https://www.adea.es> > [Consulta: 1 octubre 2023]

AYUNTAMIENTO DE VITORIA-GASTEIZ. “Atención integral al ciudadano, Plan estratégico” [en línia] < <https://www.vitoria-gasteiz.org> > [Consulta: 10 desembre 2023]

BIZKAIA. “Foro deliberativo para la mejora del servicio de atención ciudadana” (Palacio Euskalduna, 21-05-2022) [en línia] < <https://foro-deliberativo> > [Consulta: 8 octubre 2023].

Catalunya. Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació i bon govern (DOGC núm. 6780, 31/12/2014) [en línia] < <https://portaljuridic.gencat.cat> > [Consulta: 5 novembre 2023]

Catalunya. 76/2020, de 4 d'agost, d'Administració digital. (DOGC núm. 8195, 04/08/2020) [en línia] < <https://portaldogc.gencat.cat> > [Consulta: 5 novembre 2023].

Catalunya. Acord GOV/164/2021, de 26 d'octubre, d'adopció del Codi ètic del servei públic de Catalunya per part del Govern de la Generalitat i l'Administració de la Generalitat i les entitats del seu sector públic. (DOGC, num 8532, 28/10/2021) [en línia] < <https://portal.dogc.gencat.cat> > [Consulta: 5 novembre 2023].

CAMACHO MUÑOZ, RAFAEL. “El lenguaje claro, una llave para abrir la transparencia” (Govern Obert. Secció: Sala de ponents, 22-03-2023) [en línia] < <https://governobert.diba.cat> > [Consulta: 8 desembre 2023]

CEREZO PECO, FERMÍN. “Ideas para innovar y transformar la atención ciudadana desde la Ley 39/2015” (ISSN 0210-2161, Nº. 5, 2017) [en línia] < <https://boletinjuridico.gtt.es> > [Consulta: 30 setembre 2023].

CERRILLO MARTÍNEZ, AGUSTÍ. “La transformación digital de la Administración local “ (revista democracia y gobierno local, núm. 50, 3 cuatrimestre 2020) [en línia] < <https://gobiernolocal.org> > [Consulta: 7 octubre 2023]

CLARISÓ VILADROSA, ROBERT. “Prompt engineering: aprendiendo a hablar con una IA”(Universitat Oberta de Catalunya, 28-03-2023) < <https://blogs.uoc.edu> > [Consulta: 20 novembre 2023]

CRESPO MARTÍNEZ, ISMAEL “La comunicación interna en la Administración Pública española. Claves para innovar” (Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), 2015, ISBN: 978-84-7351-439-2) < <https://concepto-general-comunicacion> > [Consulta: 8 desembre 2023]

CONNOX STAFF.” Definició estratègica del Model d'Atenció Ciutadana MOSAIC de l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat "Espais de col·laboració i atenció integral" [en línia] <<https://www.santfeliu.cat>> [Consulta: 24 juliol 2023]

DEPARTAMENT ADMINISTRATIU FUNCIO PÚBLICA. “Protocolos de Servicio al Ciudadano” < <https://www.funcionpublica.gov.co>. > [Consulta: 10 desembre 2023]

DOCUMENTALES ROJOS. “Astérix y Obélix - La casa que enloquece” (YouTube, 1-07-2013) [[vídeo] < <https://www.youtube.com> > [Consulta: 2 octubre 2023]

ESPAÑA. Real decreto 4/2010, de 8 de gener, pel qual es regula l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat en l'àmbit de l'Administració Electrònica. (BOE, núm. 25, de 29/01/2010) [en línia] < <https://www.boe.es> > [Consulta: 18 desembre 2023]

ESPAÑA. Llei 19/2013, de 9 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern. (BOE, núm. 295, de 10/12/2013) [En línia] < <https://www.boe.es> > [Consulta: 31 desembre 2023]

ESPAÑA. Llei 39/2015, d'1 d'octubre del Procediment Administratiu Comú de les Administracions Públiques.(BOE, núm. 236, 02-10-2015) [en línia] <<https://www.boe.es>> [Consulta: 5 novembre 2023].

ESPAÑA. Llei 40/2015, d'1 d'octubre de de Règim Jurídic del Sector Públic. (BOE, núm. 236, de 02-10-2015.) [en línia] < <https://www.boe.es> > [Consulta: 5 novembre 2023].

ESPAÑA. Llei orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals (BOE, núm. 294, de 6-12-2018) [en línia] < <https://www.boe.es> > [Consulta: 5 novembre 2023].

ESPAÑA. Reial decret 203/2021, de 30 de març, pel qual s'aprova el Reglament d'actuació i funcionament del sector públic per mitjans electrònics. (BOE, núm. 77, de 31/03/2021) [en línia] < <https://www.boe.es> > [Consulta: 5 novembre 2023].

ESPAÑA. Reial decret 311/2022, de 3 de maig, pel qual es regula l'Esquema Nacional de Seguretat. (BOE, num 106, de 04/05/2022) [en línia] < <https://www.boe.es> > [Consulta: 18 desembre 2023]

EFFICY “Llega a lo más alto con los KPIs correctos para tu startup “ [en línia] < <https://www.efficy.com> > [Consulta: 18 desembre 2023]

GAMERO CASADO, EDUARDO (DIR.) “Inteligencia artificial y sector público : retos límites y medios” (ISBN:9788411690621, 30-07-2023) [En línia] < https://ia_sp > [Consulta: 7 octubre 2023]

GENERALITAT DE CATALUNYA. “Acompanyant a la ciutadania en la transformació digital” (Barcelona, marc, 2023) [en línia] < <https://eapc.gencat.cat> > [Consulta: 1 octubre 2023]

GENERALITAT DE CATALUNYA. “Jornada d'acompanyament a la ciutadania en la transformació digital” (Barcelona, octubre, 2023) [en línia] < <https://eapc.gencat.cat> > [Consulta: 21 octubre 2023]

GENERALITAT DE CATALUNYA.” Pla de la finestra única empresarial 2019-2021” [en línia] < <https://canalempresa.gencat.cat> > [Consulta: 16 desembre 2023]

GENERALITAT DE CATALUNYA. “Protocol d'Atenció Ciutadana” [en línia] < <https://seujudicial.gencat.cat> > [Consulta: 8 octubre 2023].

GENERALITAT DE CATALUNYA. “Guia d'atenció ciutadana” [en línia] < <https://atenciociutadana.gencat.cat> > [Consulta: 7 octubre 2023].

GENERALITAT DE CATALUNYA.” Projecte de comunicació clara” [en línia] < <https://atenciociutadana.gencat.cat/>> [Consulta: 8 desembre 2023]

GENERALITAT VALENCIANA. “Atent-a. Plan de Atención a la Ciudadanía 2020-2023” [en línia] < https://pla_atencio_ciudadana > [consulta: 7 octubre 2023].

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA “Competencias Digitales de las Empleadas y Empleados Públicos. (Madrid, nov 2022) [en línia] <<https://www.inap.es> > [Consulta: 12 novembre 2023]

LOCALRET. “Agenda digital dels municipis a Catalunya” [en línia] < <https://www.localret.cat> > [Consulta: 16 desembre 2023]

MANZANO PELÁEZ, ESTER. “Una administració accessible, que posa les persones al centre” (EAPC, 4 juliol 2023) [en línia] < <https://eapc.blog.gencat.cat> > [Consulta: 30 setembre 2023].

MANZANO PELÁEZ, ESTER. “Acompanyant la ciutadania en un nou context digital” (EAPC, 2 desembre 2022) [en línia] < <https://eapc.blog.gencat.cat> > [Consulta: 30 setembre 2023]

MANZANO PELÁEZ, ESTER. “Canvi de cicle de la societat industrial a la societat digital” (Revista UCC núm. 17, abril - juliol 2023) [en línia] < <https://consumidors.org/revista/> > [Consulta: 08 agost 2023]

MARCOS SAGARZAZU, IÑIGO “Hacia un nuevo Modelo de Atención Ciudadana. La eficacia es indispensable. La amabilidad un añadido” < <https://elconsultor.laley.es> > [Consulta: 30 setembre 2023]

MARTÍNEZ GARCÍA, LUCÍA. “Cuál es la importancia de la comunicación digital” (Euroinnova International online Education) [en línea] < <https://www.euroinnova.edu.es> > [Consulta: 11 diciembre 2023]

MARTINEAU, KIM. ¿Qué es la generación aumentada de recuperación? (IBM Research blog, revista computing, 29-08-2023) [en línea] < <https://www.revistacloudcomputing.com> > [Consulta: 20 noviembre 2023]

MINISTERIO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL. “Administración orientada a la ciudadanía” [en línea] < <https://adm-orientada-ciudadania> > [Consulta: 8 octubre 2023].

MINISTERIO DE HACIENDA Y FUNCIÓN PÚBLICA. “Estrategia para una Administración Pública Innovadora 2023-2030” [en línea] < <https://inap.es> > [Consulta: 30 setiembre 2023]

MINISTERIO DE POLÍTICA TERRITORIAL Y FUNCIÓN PÚBLICA. “Centro de información administrativa. Carta de Servicios 2020/ 2023” [en línea] < https://carta_servicios > [Consulta: 7 octubre 2023].

MINISTERIO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL. “Plan de digitalización de les Administraciones Públicas 2021 -2025” [en línea] < <https://mineco.gob.es> > [Consulta: 5 noviembre 2023].

MINISTERIO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL. “Plataforma de Administración Electrónica para Entidades Locales SEDIPUALB@” [en línea] < <https://administracionelectronica.gob.es> > [Consulta: 16 diciembre 2023]

MORENO, JUANITA “ 19 software de call center para deleitar a tus clientes” HubSpot. [en línea] < <https://blog.hubspot.es> > [Consulta: 16 diciembre 2023]

NACIONES UNIDAS. “Objetivos de Desarrollo Sostenible” [en línea]< <https://www.un.org> > [Consulta: 18 octubre 2023]

NAVAMUEL, JESÚS. ¿Por qué es tan importante el análisis de datos cualitativos? (Incentro, 20-04-2023) [en línea] < <https://www.incentro.com> > [Consulta: 20 noviembre 2023]

TALARN GILABERT, JOAN. “L'atenció ciutadana a la Generalitat de Catalunya: proposta de model organitzatiu” (EAPC, Barcelona, 2012) [en línea] < https://atencio_ciudadana > [Consulta: 22 octubre 2023]

VARELA MERINO, BEGOÑA “Dirección y evaluación de políticas públicas en base a la evidencia: ¿dónde se encuentra la Administración General del Estado?”. (Gestión y Análisis de Políticas Públicas, (32), 28-44, julio de 2023). [en línea] < <https://revistasonline.inap.es> > [Consulta: 10 octubre 2023]

ZOHO. “Zoho CRM Plus, brinde experiencias inolvidables a los clientes”[en línea] < <https://www.zoho.com> > [Consulta: 16 diciembre 2023]

ZOHO. “Zoho desk. Servicio al cliente superior. Experiencias duraderas. [en línea] < <https://www.zoho.com> > [Consulta: 16 diciembre 2023]

WANG SHANGLUN. “IA para la gestión del conocimiento: iteración en RAG con la arquitectura QE-RAG” (HackerNoon, 12-09-2023) [en línea] <https://hackernoon.com>> [Consulta: 20 noviembre 2023]

7. Annexos

Els annexos d'aquest treball constitueixen una part fonamental que enriqueix i sustenta la recerca realitzada sobre la millora del model estàndard d'atenció a la ciutadania integral i omnicanal en l'àmbit de l'administració pública. A través de tres components clau, els annexos ofereixen una visió detallada de la relació entre l'administració i la ciutadania.

En l'annex 1 es presenta una recopilació d'entrevistes amb persones expertes destacades en el camp de l'administració pública i la transformació digital. Les seves percepcions i coneixements són fonamentals per comprendre les tendències, reptes i oportunitats que configuren el camí cap a un model d'atenció més integral i omnicanal.

A l'annex 2 s'ofereix una visió interna sobre els serveis que les administracions posen a disposició de la ciutadania, en concret l'estudi es basa en enquestes enviades als diferents municipis de Catalunya amb més de 50.000 habitants. Aquesta anàlisi interna és crucial per identificar les àrees de millora i els punts forts que influeixen directament en la prestació dels serveis públics.

En l'annex 3 ens centrem en les enquestes realitzades a la ciutadania, observant quines són les seves preferències a l'hora de relacionar-se amb l'administració. Aquestes respostes proporcionen una perspectiva valuosa per adaptar i personalitzar els serveis, assegurant que les necessitats reals de la ciutadania siguin plenament considerades en el model proposat.

7.1. Annex 1. Entrevistes

La meua investigació s'ha centrat en l'exploració directa amb persones expertes en el camp de l'administració. Aprendre d'ells, de les seves perspectives i experiències ha estat una part fonamental del meu procés d'adquisició de coneixement.

Cal destacar que totes les entrevistes han estat registrades utilitzant l'eina Teams, permetent-me accedir a la informació amb detall i precisió. Amb la finalitat de mantenir una presentació concisa i assegurar una experiència efectiva, he pres la decisió de no transcriure literalment les extenses sessions d'entrevistes, les quals superen una hora de durada. En lloc d'això, m'he centrat en identificar i destacar les parts més importants i rellevants de les converses.

Aquesta aproximació té la finalitat de proporcionar una visió precisa i resumida de les aportacions significatives dels experts. Així doncs, el contingut presentat és una síntesi acurada que preserva l'essència i la substància de les idees compartides, assegurant una presentació motivadora i informativa.

7.1.1. Directora general de Serveis Digitals i Experiència Ciutadana de la Generalitat de Catalunya

Ester Manzano, directora general de Serveis Digitals i Experiència Ciutadana de la Generalitat de Catalunya. Centrada en la transformació digital i el codisseny de serveis públics, destaca la importància de l'atenció a la ciutadania, la transformació dels models d'atenció presencial i les estratègies per millorar la qualitat de l'atenció al servei públic.

Una cosa que per mi és important, si començo pel principi és l'empleat públic, la gent que treballa de cara al públic necessita moltíssima formació, necessita unes competències bàsiques, hem de conscienciar a l'organització de la importància de l'atenció a la ciutadania, tot el que suposa, i a partir d'aquí, doncs, fins i tot jo crec que és un lloc de feina que s'hauria de valorar, és a dir, s'hauria de revisar, el seu nivell i les categories que l'ocupen i sobretot que no hi vagi gent que de veritat no s'ho creu, perquè al final és la primera imatge que té la ciutadania de l'administració.

Després, com oferir un servei de qualitat?, per mi és com acompanyem a la ciutadania, ja que el ciutadà s'està enfrontant a una manera de tramitar diferent, a una manera de relacionar-nos diferent i penso que hem d'estar allà per acompanyar.

Quines eines podem trobar per a la ciutadania?. la vídeo atenció és un tema que pot ajudar. Un altre dels temes que estem reforçant molt és la tramitació atesa. Hem creat un servei de suport que m'encanta!, és el servei de suport i acompanyament a la tramitació. Per una altra banda, el presencial, aquest l'estem implantant ara, que és els punts d'autoservei de les oficines, que hi hagi algú que estigui allà per acompanyar-te. Després hem creat un web també on estan les preguntes més freqüents, hi ha vídeos, material més gràfic... hem creat un apartat al web que és de situacions de vida, ha nascut el meu fill, no puc pagar les factures de la llum, desnonaments, soc gran...

Com podem oferir un servei de major qualitat? Doncs incorporant també eines de suport, per exemple el CRM, un escriptori de l'agent, com pots fer una tramitació, com pots ajudar una persona quan no tens tota la foto del que està fent aquesta persona?. Doncs tenir aquesta foto ajuda a poder accedir de manera molt ràpida a tota la informació, amb independència del canal que pugui accedir, al mateix corpus d'informació, doncs per mi això també és molt important. El CRM has de fer la fitxa 360 del ciutadà i a partir d'aquí vas completant aquesta fitxa.

Nosaltres ara el CRM el tenim al 012 implantat. I què passa? Que quan tu truques d'un número de telèfon, doncs ja veus que aquesta persona ja va trucar per aquest tema o no la persona sinó aquest número de telèfon ja va trucar per aquest tema. I clar, això segons ens han dit ajuda moltíssim als agents.

Cal destacar els espais d'experiència ciutadana, preguntar al ciutadà és un regal de la vida, et dona una visió una informació, que no ho haves vist així, que no saben on trobar la informació, feedback directa, ens ajuda a poder redefinir el servei.

7.1.2. Cap del departament de Govern Obert i delegada de Protecció de Dades de l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat

Ascen Moro, cap del departament de Govern Obert i delegada de Protecció de Dades de l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat, responsable de l'Oficina d'Atenció Ciutadana i els projectes de Govern Obert i Bon Govern destaca una passió per la millora continua i el seu compromís amb l'excel·lència ciutadana.

Per mi l'excel·lència és que la ciutadania a l'hora d'adreçar-se a l'administració pública per qualsevol canal, la seva experiència sigui positiva, que la percepció que rep, sigui una atenció amb empatia, professionalitzada, formal, que se li doni resposta i amb recursos. Per mi tot això és una atenció ciutadana d'excel·lència. I clar, si a més li pugem una miqueta el llistó i afegim, doncs, poder fer una atenció més personalitzada...

Jo sempre m'imagino que arriba una persona de forma presencial a una oficina d'atenció ciutadana i només amb identificar-la, jo pugui informar-la de forma proactiva com està la seva tramitació o fins i tot podria ser susceptible de rebre a algunes ajudes, de quins serveis pot utilitzar perquè presta l'Ajuntament...

Una de les qüestions que moltes vegades es parla, és de la necessitat d'estandardització, de normalització, d'homogeneïtzació de processos. Jo crec que al final anirem una miqueta cap aquí. Fixa't que ara ja a nivell de Catalunya disposem d'un quadre de classificació documental i un catàleg de procediments únic que posa a disposició de la Generalitat els municipis i els Consells Comarcals i Diputacions.

Llavors això és un tema que segurament facilitaria moltíssim, el de disposar de serveis comuns que poguéssim utilitzar. Vull dir, això és un tema que segurament sobrepassa el que podem dir nosaltres, podem apuntar-ho, però això és un tema que està molt clar, que és més de país, de la Governança multinivell. Ara bé, tots els ajuntaments haurien de col·laborar molt més, haurien de tenir més serveis i processos estandarditzats, jo sí que crec que podem avançar a cada organització.

És important tenir un model propi, perquè és el que t'empara per poder anar treballant. Després aquest model, s'ha de convertir en un pla d'acció, i sabem que és un tema complex, és un tema de canvi cultural, que costa. Cal destacar que encara que no existeixen foros de procediments, sí que existeix aquesta voluntat de treballar col·laborativament, el Consoci Localret, ha fet una agenda digital de municipis amb aquesta idea. Primerament, tenir un full de ruta i segon fer de lobbies cap als ens supramunicipals, per fer força, per demanar que facin serveis comuns.

El que crec és que homogeneïtzar processos no xoca amb el principi d'autonomia local, hem d'anar a homogeneïtzar processos, la normativa base europea ens parla d'interoperabilitat semàntica, que els processos es puguin entendre, els processos haurien de ser comuns, i per això es necessita un lideratge polític i tècnic, al final s'haurà d'anar per l'obligació legal, com va passar amb la FUE, al final amb això passarà el mateix, això ho vaticino, vindrà per llei, al final ens obligaran per llei, perquè no aprenem.

7.1.3. Cap de l'Oficina d'Atenció Ciutadana de la Generalitat a Girona

Mercè Nadal, cap de l'Oficina d'Atenció Ciutadana de la Generalitat a Girona destaca la importància de centrar-se en l'atenció a la ciutadania i posar-la al centre de tots els serveis públics.

Però per a mi és molt important destacar que el ciutadà no entén res de l'estructura de l'administració o de les administracions. Per tant, per a mi la porta d'entrada sempre hauria de ser l'Oficina d'Atenció a la Ciutadania. Per tant, tu ets ciutadà i tens un problema, sempre saps que anant a una oficina t'ajudaran. Qui hi ha darrere atenent aquest tràmit, pot ser gent d'Oficina d'Atenció Ciutadana o poden ser tècnics especialistes d'una unitat. Considero que el ciutadà no té per què pujar a un edifici, sinó que sempre sigui en l'oficina d'atenció ciutadana.

El més important, és fem-ho fàcil, fem-ho transparent i tinguem un punt on el ciutadà sàpiga que dir-li i que li resoldran tot. És responsabilitat de les oficines resoldre-ho tot i és responsabilitat de les oficines que si no ho podem resoldre organitzar-ho perquè es pugui resoldre. Però el ciutadà ha de tenir coneixement d'una única cosa. On atén l'administració? A l'oficina d'atenció ciutadana. Ara bé, també podem facilitar les coses. Si nosaltres ja sabem que hi ha una persona que ha d'inscriure un nen en una guarderia o ha d'inscriure un nen en una escola de manera proactiva adreçada al ciutadà. I, per tant, oferir-li o quasi ja donar-ho fet.

Una altra part molt important de la qualitat de les oficines és treballar sempre per a la millora contínua, és a dir, de manera proactiva, sempre intentar millorar. Intentar escoltar el que diu el ciutadà, quines són les seves necessitats i com van canviant. Jo tinc clar que les necessitats que ara avui té la ciutadania d'aquí a cinc anys seran molt diferents. Per tant, escoltar i saber que no ens podem quedar amb el que tenim per molt bo que sigui, sinó que ens hem d'anar adaptant en cada moment i adaptar-nos d'acord amb aquesta escolta activa que hem fet cap a la ciutadania per conèixer les seves necessitats.

L'experiència nostra, a la Generalitat de treballar entre departaments, ho estem intentant, però és molt difícil. Hi ha d'haver políticament molta força. Perquè tots els departaments vegin que no és un tema particular sinó que és un tema transversal. El tràmit al final és dels departaments i no sempre estan obligats a fer cas a aquesta transversalitat. Això fa que no tot el cent per cent ho tinguem informat. És a dir, nosaltres sí que tenim informació d'un ciutadà quan ve, però no la tenim completa. No tots els departaments, ni tots els tràmits, estan units i són transparents entre ells. I això és un problema. Seria ideal, si volem ser proactius cap al ciutadà, ja que, tenir aquesta visió sesgada dificulta molt les coses, ara mateix tenim molta feina a fer...

7.1.4. Cap del Servei Espai Mataró d'Atenció i Assistència a la Ciutadania de l'Ajuntament de Mataró

Diego Belmonte, cap del Servei Espai Mataró d'Atenció i Assistència a la Ciutadania de l'Ajuntament de Mataró, destaca un nou paradigma en la relació amb la ciutadania

En el nostre nou model de relació amb la ciutadania, ja no parlem tant d'atendre els ciutadans, sinó de com ens relacionem amb el ciutadà en qualsevol àmbit de l'administració. L'objectiu final és que tu entenguis que allò serà perquè l'utilitzin una sèrie de persones i que l'ideal seria que t'hi posessis també en la pell d'aquelles persones que han d'utilitzar aquest espai públic.

Aquest canvi de model és un canvi de model global respecte a com visualitzem els nostres ciutadans i ciutadanes. Hem fet grans canvis. Un és les oficines d'atenció i assistència a la ciutadania. Els llocs físics no són llocs clàssics on s'atén a la ciutadania.

En realitat li diem espais de relació, el més important no és la taula, on el funcionari està en un costat, el que realment és important són altres espais que al final passen altres coses, en els quals tu has vingut físicament perquè tenies una necessitat, però allà, a part d'això, t'oferim informacions addicionals o complementàries que potser tu no esperaves i sobretot, el més important és intentar acompanyar-te en què no et quedis enrere en tots els canvis que s'estan produint a l'administració.

Un dels eixos fonamentals de les nostres oficines és que quan tu accedeixes, l'accés és completament obert, és completament lliure, tu entres en un espai més o menys diàfan en el qual hi ha un seguit d'elements, persones, però també elements tecnològics, als quals tu et pots adreçar per expressar què és el que vols fer. Llavors si tu ja ets suficientment autònom, tens maquinària per poder fer la teva tramitació de manera autònoma, tenim persones que ajuden a les persones per adreçar-los cap a on han d'anar.

Tenim punts d'autoservei que són com uns caixers. Aquests caixers són la nostra eina fonamental, és a dir, el que intenta és, per una banda, apropar, no només la tecnologia, sinó apropar l'administració al ciutadà d'una manera més autònoma possible. És a dir, si tu no tens un dispositiu electrònic, no tens un ordinador a casa teva o simplement no tens la capacitat per connectar-te a Internet per fer una tramitació administrativa, en aquests punts d'autoservei ho pots fer.

No és obligatori el seu ús en cap cas, però sí que és veritat que determinades tramitacions només les fem en els punts d'autoservei, però no t'obliguem que ho facis tu, nosaltres sempre tenim personal d'assistència que en tot moment et farà la tramitació.

En les nostres oficines es presten serveis d'atencions especialitzades, la persona pot portar el seu portàtil o li posem el portàtil nosaltres perquè la tecnologia no pot ser una barrera, com si ha de ser una pantalla gran, és una aposta de l'Ajuntament, hi ha uns recursos tecnològics, per a que la tecnologia no sigui una excusa per atendre correctament, la tecnologia, no pot ser un problema.

7.1.5. Responsable de projectes de transformació digital de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat

Eva Ruiz, responsable de projectes de transformació digital de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, destaca com a impulsora d'innovacions que busquen la millora contínua en l'atenció a la ciutadania.

Per mi l'excel·lència és quan el ciutadà té una necessitat i es dirigeix a l'Ajuntament, perquè és l'administració més propera, arriba amb un problema i se'n va amb el problema resolt. Partint de la base que penso que hauríem dels ajuntaments treballar perquè el ciutadà hagués d'interactuar el mínim amb nosaltres, hi ha molta feina a fer, per intentar que els serveis cada vegada siguin més proactius i realment es podrien buscar maneres per aconseguir-ho. Però en els casos en els quals no sigui possible, que ara són molts, que sortís amb això resolt i de la manera que li costi el menys esforç possible, jo crec que l'anàlisi ha de ser en pensar en com millorar serveis.

Hem de tenir més recursos per a poder donar resposta, cal buscar l'equilibri entre el servei que realment satisfà el ciutadà i el que sigui eficient per l'administració. Llavors has d'anar buscant, quina tecnologia i poses perquè realment no sigui un esforç molt gran per a l'administració i es millori el servei. Sempre has de ser aquí en la línia del bé i del mal, intentant que sigui el més àgil possible però complint tota la normativa. I després ja tots els processos que tenen les organitzacions que determinades persones que porten molt temps en l'organització i amb bastant pes, perquè són figures importants, defensen aquests procediments. A l'hora de canviar-los també és molt complicat. A vegades ve aire nou amb idees noves, però després implementar-les, doncs és molt difícil.

Hauríem de tendir a estandarditzar entre tots per un tema d'economia d'escala i per a ser més eficients i poder dedicar-te a altres coses. Perquè tots estem fent esforços en gestors d'expedients... existeix una solució que sí que és estàndard, que la utilitzen ajuntaments petits, l'AOC posa eines... però els més potents, volem fer més coses i, per tant, desenvolupar el nostre producte. Per què els ajuntaments que són més potents... i tenen més idees, que ajudin a millorar aquest producte i llavors es pugui implantar a tots? I és clar que això facilitaria molt les coses i ens podríem dedicar a altres coses.

Tenim un projecte per a dotar-nos d'un CRM Ciutadà que tingui a tots els tercers donats d'alta un sistema d'informació, que ens permeti accedir a través d'aquest sistema, independentment del canal que s'utilitzi, amb visió 360° on també el ciutadà pugui veure aquesta visió. Registrar en aquesta base de dades, les gestions que es facin manualment que no tinguin aplicacions, poder interrogar al CRM, fer-li preguntes al sistema, que ens permeti gestionar tots els consentiments... perfilar a tots els usuaris, personalitzar serveis, gent jove, gent gran i en fases més avançades ens haurà de servir per prestar atenció integral, proactiva, personalitzada àgil i sostenible amb visió omnicanal.

7.2. Annex 2. Enquestes administració

Figura 6 : Canals de comunicació i serveis administració

CANALS DE COMUNICACIÓ I SERVEIS		
	SERVEIS	
presencial	nombre d'oficines presencials	QUANTIAT NÚMERICA
	últim num RE 31-12-2022	NUMERO
	Cita prèvia	XEC
	tràmitacions sense cita prèvia	XEC
	Oficina sense paper	XEC
	signatura biomètrica a l'oficina	XEC
	Suport als ciutadans en l'administració digital (assistència i formació)	XEC
	Servei de representació i apoderament	XEC
	Punts d'informació i orientació	XEC
	Accessibilitat i serveis adaptats per a poder donar assistència a persones amb diversitat funcional (Braille..)	XEC
	Enquestes post atenció presencial per conèixer la satisfacció de l'atenció	XEC
telefònic	Locució distribució de trucades "Si vol parlar amb Departament de...marqui X"(MENÚ VOCAL INTERACTIU)	XEC
	INFORMACIÓ DEL TEMPS D'ESPERA: Situació ordre en el número de trucada, "es troba a la posició... pot esperar o si ens deixa el seu número de telèfon el trucarem	XEC
	Opció per introduir el nombre d'extensió si el ciutadà coneix	XEC
	Número de telèfon gratuït:	XEC
	Informar al ciutadà quan truca a la centraleta que l'Ajuntament disposa d'un telf gratuït	XEC
	Cita telefònica perquè un tècnic et truqui personal o automatitzada	XEC
	Redirecció de preguntes freqüents a un xatbot de veu	XEC
	Opcions de menú per conèixer la informació més rellevant: campanyes, esdeveniments importants...	XEC
Enquestes post atenció telefònica per conèixer la satisfacció de l'atenció	XEC	
digital	web Ajuntament	XEC
	Xarxes socials: Twitter, facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube...	XEC
	Correu electrònic	XEC
	CRM CIUTADÀ (VISIÓ 360º) escriptori virtual integral i integrat on s'incorpora informació de la ciutadania	XEC
	Gestor expedients	XEC
	Bústia de suggeriments i queixes	XEC
	Plataforma de pagament en línia	XEC
	Whatsapp	XEC
	sistemes experts	XEC
	Xatbot	XEC
	Quioscos d'autoservei	XEC
	Vídeoatenció	XEC
	Aplicació mobil Ajuntament	XEC
	Servei d'alertes i notificacions	XEC
	Intel·ligència artificial/ robotització	XEC
Espais d'experiència ciutadana/ laboratoris	XEC	

Font: Elaboració pròpia

7.2.1. Formulació d'hipòtesis i descripció de les variables:

Amb l'objectiu de respondre a les preguntes plantejades a la nostra investigació, hem desenvolupat un estudi quantitatiu centrat en l'anàlisi dels serveis oferts per diversos municipis de Catalunya⁴³ i la possible relació amb el nombre de la seva població.

- Hi ha una diferència significativa entre la disponibilitat de serveis presencials, telefònics i digitals, entre les diverses ciutats de Catalunya?
- Existeix una correlació positiva entre la mida d'una població i els serveis oferts a la ciutadania?

Per dur a terme la investigació, inicialment hem identificat les variables de la nostra enquesta, les quals s'han organitzat de la següent manera:

Figura 7: Esquema de variables serveis administració

Nom de la variable	Naturalesa de la variable	Escala de mesura
Ciutat	Qualitativa	Mesura nominal
Grup	Quantitativa discreta	Mesura ordinal
Tamany població	Quantitativa contínua	Mesura de raó
Oficines presencials d'atenció ciutadana	Quantitativa discreta	Mesura de raó
RE 31-12-2022	Quantitativa contínua	Mesura de raó
Comptatge serveis presencials	Quantitativa discreta	Mesura de raó
Índex serveis presencials	Quantitativa contínua	Mesura de raó
Comptatge serveis telefònics	Quantitativa discreta	Mesura de raó
Índex serveis telefònics	Quantitativa contínua	Mesura de raó
Comptatge serveis digitals	Quantitativa discreta	Mesura de raó
Índex serveis digitals	Quantitativa contínua	Mesura de raó

Font: Elaboració pròpia

D'altra banda, hem creat noves variables que reflecteixen el recompte dels serveis oferts per cada municipi, classificant-los en tres canals: presencials, telefònics i digitals. Per a cada servei, hem introduït **una variable** dicotòmica (1 si el municipi disposa del servei, 0 si no en té).

A més, amb l'objectiu de dur a terme una anàlisi més sòlida hem incorporat **dues noves variables**, que ens permetran comprovar si existeix una correlació entre els serveis oferts en cada municipi i la mida de la seva població. Aquestes variables són les següents:

- Nombre d'habitants: és una variable quantitativa contínua, ens indica la mida de la població i ens permetrà poder fer el càlcul de la correlació.
- Grup: és una variable quantitativa discreta, que divideix els municipis en 6 subgrups en funció del nombre d'habitants.

A continuació es pot veure aquesta divisió:

⁴³ Cal indicar que de 947 municipis que hi ha Catalunya, hem plantejat al nostre estudi en 23 municipis que tenen més de 50.000 habitants atès que el seu pressupost és superior a la resta i per tant, un pressupost més elevat pot influir positivament en la capacitat de l'administració per gestionar projectes, millorar infraestructures i posar a disposició més serveis per a la ciutadania.

Figura 8: Municipis dividits segons el seu nombre de població

Nombre habitants	Municipi
Grup 1 + 300.000 hab.	- Barcelona
Grup 2 200.000-300.000 hab.	- L'Hospitalet de Llobregat - Terrassa - Badalona - Sabadell
Grup 3 100.000-200.000 hab.	- Lleida - Tarragona - Mataró - Santa Coloma de Gramenet - Reus - Girona
Grup 4 70.000-100.000 hab.	- Sant Cugat del Vallès - Cornellà de Llobregat - Sant Boi de Llobregat - Rubí - Manresa
Grup 5 60.000 - 70.000 hab.	- Vilanova i la Geltrú, - Castelldefels, - Viladecans, - El Prat de Llobregat i - Granollers
Grup 6 50.000 - 60.000 habitants	- Cerdanyola del Vallès i - Mollet del Vallès

FONT: Elaboració pròpia

Per acabar amb aquesta introducció sobre les variables que hem analitzat, a continuació s'adjunta la taula 2 amb les diverses variables categòriques d'escala nominal, que fan referència als diversos serveis que estan a disposició de la ciutadania. Es tracta de variables dicotòmiques, ja que la resposta és sí/no en funció de si es disposa del servei esmentat.

Figura 9: Esquema de serveis que estan a disposició de la ciutadania.

Serveis presencials	Serveis telefònics	Serveis digitals
Cita prèvia	Menú vocal interactiu: locució distribució de trucades "Si vol parlar amb Departament de...marqui X"	Pàgina web Ajuntament
Tramitacions sense cita prèvia	Informació sobre el temps d'espera	Xarxes socials
Oficina d'assistència en matèria de registre	Opció per introduir el nombre d'extensió si el ciutadà coneix	Correu electrònic
Signatura biomètrica a l'oficina	Número de telèfon gratuït	CRM CIUTADÀ (VISIÓ 360°) escriptori virtual integral i integrat
Suport als ciutadans en l'administració digital (assistència i formació)	Informar el ciutadà quan truca a la centraleta que l'Ajuntament disposa d'un telèfon gratuït	Gestor d'expedients
Servei de representació i apoderament	Cita telefònica perquè un tècnic truqui personal o automatitzada	Bústia de suggeriments i queixes
Punts d'informació i orientació	Redirecció de preguntes freqüents a un xatbot de veu	Plataforma de pagament en línia WhatsApp
Accessibilitat i serveis adaptats per a poder donar assistència a persones amb diversitat funcional (Braille..)	Opcions de menú per a conèixer la informació més rellevant: campanyes, esdeveniments importants...	Xatbot
Enquestes post atenció presencial per conèixer la satisfacció de l'atenció	Enquestes post atenció telefònica per conèixer la satisfacció de l'atenció	Videoatenció
Altres	Altres	Aplicació mòbil Ajuntament

		Servei d'alertes i notificacions
		Intel·ligència artificial/ robotització
		Espais d'experiència ciutadana/ laboratoris
		Sistemes experts
		Quioscos d'autoservei
		Altres

FONT: Elaboració pròpia

L'objectiu principal és investigar la relació entre el nombre de població i els serveis que posa a disposició de la ciutadania.

La **primera hipòtesi** que guia aquest estudi és: A més població, més serveis. Es busca analitzar i comparar la relació entre el nombre de població i els diferents serveis que les administracions posen a disposició de la ciutadania.

Hipòtesis per l'anàlisi dels **serveis municipals**:

- Hipòtesi nul·la (H0): no hi ha cap relació significativa entre la població d'un municipi i els serveis oferts per l'ajuntament.
- Hipòtesi alternativa (H1): existeix una relació positiva significativa entre la població d'un municipi i el nombre de serveis oferts per l'ajuntament.

Cal indicar que hem transformat les dades qualitatives o categòriques en quantitatives, per tal de disposar d'una variable que comptabilitzés quants serveis presencials, telefònics o digitals, oferia cada municipi. D'altra banda, també hem creat un total de 36 variables dicotòmiques, que ens han permès observar si els municipis oferien o no cada un dels serveis que existeixen.

Així doncs, les variables de la nostra hipòtesi són:

- Variable Independent (VI). El nombre d'habitants del municipi.
- Variable dependent (VD): El nombre de serveis oferts.
- Variables dicotòmiques: 36 variables dels diferents serveis que s'ofereixen.

7.2.2. Anàlisi i interpretació dels resultats

L'anàlisi i interpretació dels resultats⁴⁴ es realitza amb l'objectiu de comprendre la relació entre el nombre d'habitants i els serveis oferts pels diferents municipis, així com identificar els municipis que destaquen pel nombre de serveis proporcionats a la ciutadania. Un cop duta a terme aquesta anàlisi podrem acceptar la hipòtesi nul·la o bé rebutjar-la.

A. Càlcul correlació entre nombre habitants i serveis presencials oferts

El primer que volem analitzar és quina relació existeix entre el nombre d'habitants i la quantitat de serveis que ofereixen els diferents municipis estudiats.

Per aquest motiu hem realitzat una anàlisi de correlació amb l'aplicatiu Jamovi, per avaluar la significació estadística d'una observació, és a dir, si la hipòtesi nul·la és certa, *"no hi ha cap relació significativa entre la població d'un municipi i els serveis oferts per l'ajuntament."*

⁴⁴ FERRARO GÓMEZ, ROSA "Base de dades i gràfics _TFG" [en línia] < https://bases_dades_grafics_TFG > [Consulta: 30 desembre 2023]

Per dur a terme l'anàlisi de correlació, hem utilitzat el coeficient de correlació de Pearson, una mesura estadística que avalua la força i direcció de la relació lineal entre dues variables. Aquest coeficient proporciona un indicador de com les dues variables varien conjuntament.

El coeficient de correlació de Pearson varia entre -1 i 1, on -1 indica una correlació negativa perfecta, 1 indica una correlació positiva perfecta i 0 indica l'absència de correlació lineal. Un p-valor inferior a 0,05 ens indica que existeix una correlació positiva és a dir, que existeix una relació significativa entre les variables estudiades.

Taula 1: Taula càlcul de correlació de Pearson serveis oferits tots els municipis estudiats

Matriz de Correlaciones		Habitants
Habitants	R de Pearson	—
	valor p	—
Quants serveis presencials oferiu?	R de Pearson	0.418
	valor p	0.047
Quants serveis telefònics oferiu?	R de Pearson	0.375
	valor p	0.078
Quants serveis digitals oferiu?	R de Pearson	0.099
	valor p	0.652

FONT: Taula d'elaboració pròpia extreta de Jamovi

Observant els valors obtinguts podem indicar que:

- **Serveis presencials:** El p-valor és inferior al 0,05; per tant, podem afirmar que existeix una correlació positiva entre el nombre d'habitants i els serveis presencials que s'ofereixen. A més habitants, més serveis.
- **Serveis telefònics:** Malgrat el valor de la correlació ser positiu, el p-valor és superior al 0,05 i, en conseqüència no podem afirmar que hi hagi una correlació entre les variables estudiades.
- **Serveis digitals:** En aquest cas el valor de correlació és molt petit i a més a més, el p-valor molt gran. Així doncs, no podem relacionar el nombre d'habitants de la població amb el nombre de serveis digitals oferits.

Tenint en compte el resultat positiu dels serveis presencials, farem una anàlisi de regressió lineal.

Taula 2: Taula càlcul regressió lineal

Medidas de Ajuste del Modelo		
Modelo	R	R ²
1	0.418	0.175

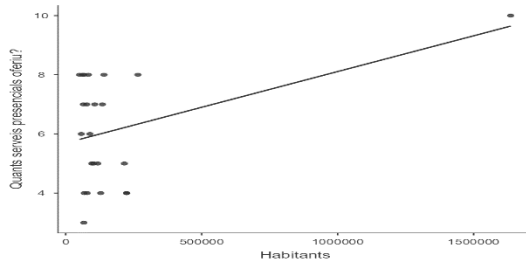
Coeficientes del Modelo - Quants serveis presencials oferiu?				
Predictor	Estimador	EE	t	p
Constante	5.69	0.417	13.66	< .001
Habitants	2.42e-6	1.14e-6	2.11	0.047

FONT: Taula d'elaboració pròpia extreta de Jamovi

Amb aquesta anàlisi obtenim el pendent de la recta, és a dir en quina quantitat augmentarà el nombre de serveis prestats en funció del nombre d'habitants de la població. Fos quin fos el nombre d'habitants, partiríem de 5,69 serveis prestats, i per cada cent mil habitants més, augmentarien 2,42 els serveis prestats.

D'altra banda, la mesura de bondat d'ajust per a una equació de regressió lineal és el coeficient de determinació R^2 . En el nostre cas, és de 0,175; això ens indica que la variable d'habitants només ens explica el 17,5% de la variabilitat total de les observacions.

Figura 10: Gràfic de dispersió.



El gràfic de dispersió ens ajuda a entendre el que hem estat explicant. En aquest cas, podem observar com el municipi de Barcelona influeix força en aquesta correlació positiva.

FONT: Gràfic d'elaboració pròpia extret de Jamovi

Com que la relació positiva sembla estar explicada només per l'observació de Barcelona, decidim tornar a realitzar el mateix estudi però sense la presència d'aquest municipi, ja que el considerem una observació atípica que ens està influïnt incorrectament en els càlculs realitzats.

Taula 3: Taula de correlacions sense l'observació Barcelona

Matriz de Correlaciones

		Habitants	Total serveis oferts
Habitants	R de Pearson	—	
	valor p	—	
Total serveis oferts	R de Pearson	-0.095	—
	valor p	0.675	—

FONT: Taula d'elaboració pròpia extreta de Jamovi

Efectivament, en eliminar l'observació de Barcelona, la correlació deixa d'existir. En aquest cas, com el p-valor és superior al 0,05, podem afirmar que no hem trobat evidències suficients per rebutjar la hipòtesi nul·la, per tant, no existeix correlació entre el nombre d'habitants i els serveis que ofereixen.

B. Índex de desenvolupament de serveis

Després d'haver constatat que no existeix cap correlació significativa entre el nombre d'habitants i els serveis que ofereixen els diferents municipis, el nostre següent pas és analitzar quins municipis destaquen pel nombre de serveis que posen a disposició de la ciutadania.

Per fer-ho, primer de tot ens cal fer ús de les variables creades que comptabilitzaven la quantitat de serveis oferts per cada ciutat en funció de si eren presencials, telefònics o bé digitals. A continuació, es pot observar una taula resum on se'ns indiquen la quantitat de municipis que hem estudiat i el mínim i el màxim de serveis oferts per cada una de les categories creades:

Taula 4: Taula amb nombre màxim i mínim de serveis oferts.

Descriptivas	Quants serveis presencials oferiu?	Quants serveis telefònics oferiu?	Quants serveis digitals oferiu?
N	23	23	23
Perdidos	0	0	0
Mínimo	3	1	5
Máximo	10	7	13

FONT: Taula d'elaboració pròpia extreta de Jamovi

A fi de poder fer una comparativa quantitativa entre els diversos municipis, decidim crear un Índex de Desenvolupament dels Serveis. Aquest índex prendrà valors entre 0 i 1, sent 1 el municipi amb més serveis i 0 el municipi amb menys. Per calcular-lo, s'utilitzarà el següent procediment: restem el valor total de la puntuació d'un municipi pel valor més baix observat, i seguidament ho dividim entre el rang de valors de tots els municipis.

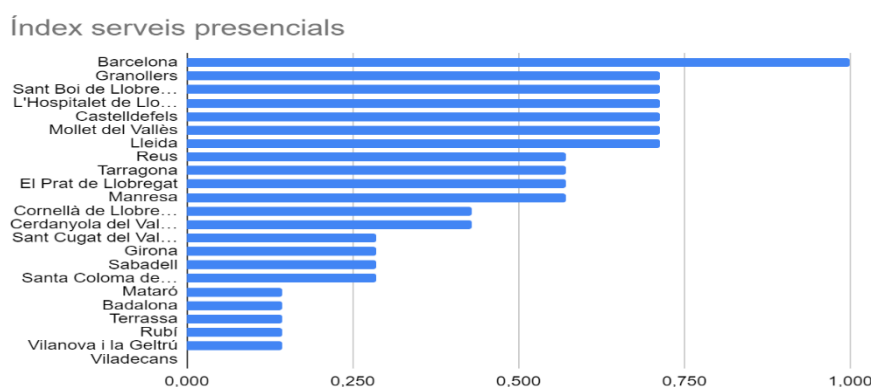
Per representar aquest procés, prenem com a exemple un municipi que disposa de 7 serveis presencials. El càlcul de l'índex de presència seria el següent:

$$I_{\text{presencia}} = \frac{7 - 3}{10 - 3} = 0.571$$

Aquest índex ens indica el nombre de serveis que cada municipi té a disposició de la ciutadania en comparació amb altres municipis. Així, podem identificar de manera més precisa la diferència que existeix entre els municipis amb relació als diferents canals que tenen a disposició de la ciutadania.

Una vegada realitzat els càlculs podem representar el gràfic, el qual mostra els resultats de l'Índex de serveis presencials. Aquest índex s'ha ordenat de manera descendent, mostrant les puntuacions dels municipis que més nombre de serveis presencials disposen, de major a menor.

Figura 11: Gràfic de serveis presencials

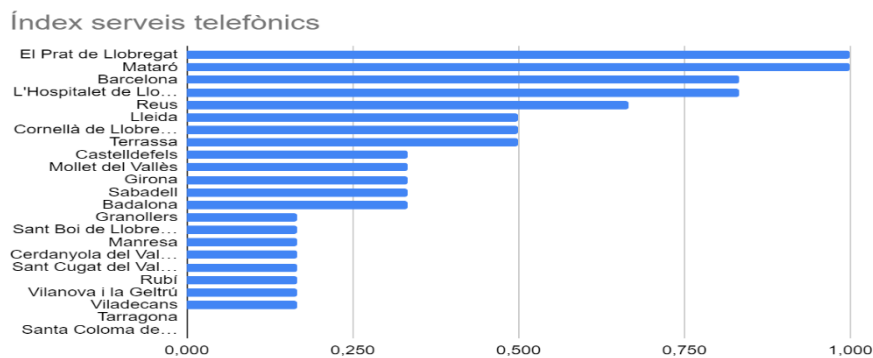


FONT: Elaboració pròpia

Analitzant els resultats, es pot observar que Barcelona destaca com el municipi amb el nombre més gran de serveis presencials, representant un índex d'1, atès que és la ciutat que més serveis presencials presenta. Ara bé, aquest resultat pot considerar-se una dada atípica, ja que Barcelona ofereix una àmplia gamma de serveis pel seu alt nombre de població, que supera el milió d'habitants.

No obstant això, en comparació amb la resta de municipis, es destaquen diferències significatives. Mentre que els municipis amb la població més elevada (Hospitalet, Terrassa, Badalona i Sabadell) presenten variacions, és interessant observar que Sabadell, amb una població de 215.070 habitants, té un índex de serveis presencials de 0.286. D'altra banda, Mollet del Vallès, amb una població notablement inferior, concretament 51.294 habitants, presenta un índex de 0.714. Aquesta discrepància suggereix que, malgrat la diferència de nombre d'habitants, alguns municipis poden oferir una quantitat relativament més alta de serveis presencials que altres.

Figura 12: Gràfic de serveis telefònics



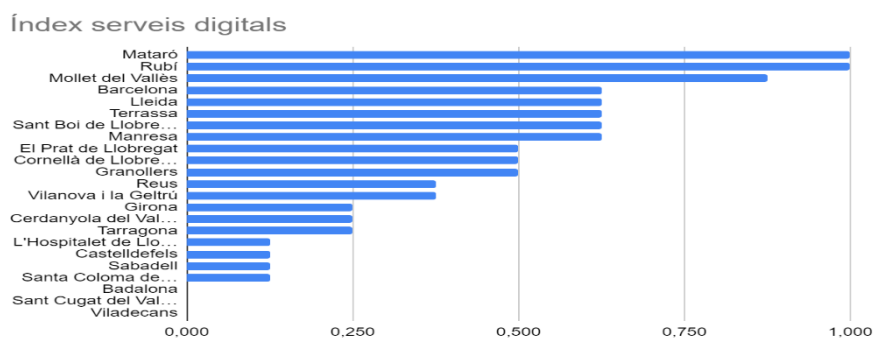
FONT: Elaboració pròpia

Pel que fa a l'índex de serveis telefònics, és remarcable que el Prat de Llobregat i Mataró són els municipis que presenten el major nombre de serveis telefònics, amb un índex de referència de valor 1 en comparació amb els altres municipis. Seguidament, Barcelona i l'Hospitalet continuen amb un índex de 0.833, mentre que Reus presenta un índex de 0.667.

En comparació amb altres municipis, es destaquen diferències significatives. Diversos municipis, com ara Granollers, Sant Boi de Llobregat, Manresa, Cerdanyola, Sant Cugat del Vallès, Rubí, Vilanova i Viladecans, tot i la variabilitat en el nombre d'habitants entre ells, presenten un índex de referència de 0.167, mostrant només dos valors dels set possibles. Aquesta uniformitat indica una similitud notable en l'oferta de serveis telefònics d'aquests municipis, amb un nivell relativament baix d'amplitud en la seva distribució.

Cal destacar que, dins del conjunt de valors possibles, cap municipi actualment té activada la funcionalitat de "Redirecció de preguntes freqüents a un xatbot de veu". Aquesta circumstància posa de manifest que cap municipi ha implementat aquesta opció fins a la data actual.

Figura 13: Gràfic de serveis digitals



FONT: Elaboració pròpia

En l'àmbit de l'índex de serveis digitals, destaquem que Mataró i Rubí són els municipis amb el nombre més gran de serveis digitals, amb un índex de referència de valor 1 respecte als altres municipis. Seguidament, Mollet del Vallès continua amb un índex de 0.875.

En comparació amb altres municipis, es posen de manifest diferències estadísticament significatives. Cal destacar que, malgrat la població de l'Hospitalet amb 265.444 habitants, presenta un índex de serveis digitals de 0.125, revelant una disparitat notable respecte a la resta de municipis. En aquesta ocasió, s'han identificat setze valors possibles, i cap municipi els cobreix tots.

Aquesta diversitat en els índexs reflecteix la variabilitat en l'oferta de serveis digitals entre els municipis, evidenciant que cap d'ells cobreix la totalitat dels serveis contemplats en l'anàlisi.

Per finalitzar amb aquest apartat, podem assegurar que la variable d'habitants no és la causant de les diferències en l'oferta de serveis i, per tant, seria interessant plantejar un estudi més endavant sobre altres variables que puguin influir en aquesta oferta com per exemple: qui governa, si les ciutats formen part de la província de Barcelona o no, quantes subvencions reben, quin pressupost es destina a l'atenció a la ciutadania...

7.3. Annex 3. Enquestes ciutadania

Valoració ciutadana administració electrònica

El meu nom és Rosa Ferraro Gomez i actualment, estic realitzant el treball de fi de grau que requereix recopilar dades sobre les diverses opinions que té la ciutadania de les administracions públiques. L'objectiu d'aquesta enquesta és observar si la ciutadania coneix els serveis que ofereix el seu ajuntament i quin ús/valoració en fa d'aquests, així com identificar si la comunicació de l'administració amb la ciutadania és entenedora.

Totes les dades recollides són completament anònimes i seran utilitzades únicament amb finalitats educatives, sense cap ànim de lucre.

Moltes gràcies per la vostra col·laboració!

1. Un veí del municipi acaba de comprar-se el seu primer cotxe de segona mà. Com hauria de **tramitar** l'impost de circulació, tenint en compte la seva recent obtenció del carnet de conduir i l'emoció per adquirir el vehicle?

- Realitzar el tràmit presencialment a l'oficina de trànsit.
- Utilitzar la plataforma online de la Direcció General de Trànsit (DGT).
- Sol·licitar informació a l'Ajuntament per telèfon
- NS/NC

2. Un veí vol **presentar** la documentació per obtenir la subvenció del lloguer. Quina és la manera més efectiva de fer-ho?

- Assistir personalment a l'oficina municipal.
- Buscar informació i assessorament a través de les xarxes socials municipals.
- Utilitzar la plataforma online per a la seva tramitació.
- NS/NC

3. Un veí acaba d'adoptar un gosset i vol assegurar-se de complir amb tots els requisits legals. El veterinari l'ha informat que ha de donar d'alta la seva mascota al cens animal de l'Ajuntament. Com creus que s'ha de **realitzar** aquest tràmit?

- Anar directament a l'oficina de l'Ajuntament per obtenir informació detallada.
- Utilitzar la seu electrònica de l'Ajuntament per accedir al formulari.
- Trucar al número d'atenció al ciutadà de l'Ajuntament per rebre instruccions.
- NS/NC

4. Un veí camioner està a punt de renovar-se el tacògraf i necessita fer-se l'IdCAT. Com creus que ho hauria de **fer**?

- Contactar amb atenció telefònica, on un agent municipal l'informarà.
- Sol·licitar cita per a la tramitació presencial.
- Posar-se en contacte amb l'oficina a través de correu electrònic.
- NS/NC

5. Una veïna està interessada a obtenir **informació** sobre la subvenció per famílies nombroses que comença la setmana que ve. Quina seria la millor opció per a informar-se sobre aquesta subvenció?

- Consultar les xarxes socials per obtenir informació.
- Trucar al número de telèfon d'informació.
- Utilitzar la plataforma online per a la seva tramitació.
- NS/NC

6. La veïna està pensant a fer obres a casa, concretament, una reforma de bany i cuina. Com ho hauria de **fer**?

- Utilitzar la seu electrònica de l'Ajuntament per a la seva tramitació.
- Posar-se en contacte amb el servei d'urbanisme a través de correu electrònic.
- Anar directament a l'oficina d'atenció a la ciutadania.
- NS/NC

7. Una veïna vol **tramitar** la llei de dependència i discapacitat, quina creus que seria millor per a tramitar-ho correctament?

- Contactar per telèfon amb l'oficina municipal de Serveis Socials.
- Consultar la pàgina web de l'Ajuntament.
- Sol·licitar cita prèvia i fer el tràmit presencial.
- NS/NC

8. Una veïna vol **sol·licitar** la reserva d'estacionament per a persones amb discapacitat (senyalització vertical), quina opció creus que seria més eficaç?

- Demanar cita presencialment a l'oficina.
- Utilitzar la plataforma online de tràmits de l'Ajuntament.
- Contactar per correu electrònic amb l'Ajuntament.
- NS/NC

9. En relació amb l'expedient de disciplina urbanística sobre la casa del poble, un veí ha rebut la notificació:

"S'incoa expedient sancionador per infracció tipificada en l'article X de la normativa urbanística, afectant l'ús i destí del sòl".

Què creus que significa aquesta notificació?

- Que hi ha problemes i que es prendran mesures per corregir-los.
- Que s'autoritza per realitzar obres.
- Que es requereix que presenti una sol·licitud per a realitzar obres.
- Que les obres estan reconegudes.
- NS/NC

10. Una veïna rep la resposta d'unes al·legacions que va presentar a l'Ajuntament per la caiguda de la seva mare:

"Aquesta administració determina el sobreseïment provisional de les actuacions. Aquest dictamen implica que, d'acord amb les circumstàncies actuals i els elements probatoris presentats, es considera que les al·legacions manquen de fonament suficient per procedir amb una admissió formal".

Què li està responent l'Ajuntament?

- Que té raó a les seves al·legacions i accepta la seva reclamació.
- Que no té raó a les seves al·legacions i li deneguen la seva reclamació.
- Que decideix arxivar les al·legacions, ja que no es pot determinar la responsabilitat.
- Que continua l'expedient fins a recavar totes les proves necessàries.

7.3.1. Formulació d'hipòtesis i descripció de les variables:

Amb l'objectiu de respondre a les preguntes plantejades a la nostra investigació, hem desenvolupat un estudi quantitatiu centrat en l'anàlisi de les preferències de la ciutadania a relacionar-se amb l'administració depenent de la seva franja d'edat. Les preguntes clau que guien la nostra recerca són les següents:

- Existeix relació entre l'edat i l'ús dels serveis presencials, telefònics i digitals oferts per cada municipi?
- Hi ha diferències significatives en les preferències segons l'edat de la persona enquestada?

Per dur a terme la investigació, hem realitzat una enquesta a una mostra de 600 habitants de les diverses poblacions estudiades, aquesta ens ha permès detectar quines preferències hi ha en funció de l'edat de la persona enquestada. La taula que s'adjunta a continuació ens mostra la distribució de la mostra en funció de l'edat de la persona enquestada i el tamany del seu municipi:

Taula 5: Mostra de població en funció de l'edat i nombre habitants enquestats

En quin rang d'edat et trobes?	I per acabar, quin és el tamany de la població on vius?			
	Entre 100 000 i 200 000 habitants	Entre 50 000 i 100 000 habitants	Menys de 50 000 habitants	Més de 200 000 habitants
18 - 35 anys	7	38	22	9
36 - 50 anys	11	103	143	20
51 - 65 anys	13	82	95	29
Més de 65 anys	1	8	12	7

FONT: Elaboració pròpia

A fi de poder quantificar les preferències de la població d'acord amb les respostes obtingudes, hem hagut de passar de les frases explicatives que contenia l'enquesta de la ciutadania, al canal el qual corresponia cada resposta plantejada. Així doncs, hem estandaritzat les respostes i hem associat a cada resposta el canal que han escollit: presencial, telefònic, digital, , XXSS i NS/NC

Finalment, hem afegit vuit variables:

- Quatre variables per comptar les vegades que cada persona ha seleccionat cada canal.
- Quatre variables per calcular el percentatge de vegades que han seleccionat un canal respecte al total de vegades que se'ls ha ofert

En la següent taula, es defineixen cada una de les variables esmentades:

Figura 14: Esquema variables respostes enquesta.

Nom de la variable	Naturalesa de la variable	Escala de mesura
Rang d'edat	Qualitativa	Mesura ordinal
Nombre d'habitants	Qualitativa	Mesura ordinal
Comptatge digital	Quantitativa discreta	Mesura de raó
Comptatge presencial	Quantitativa discreta	Mesura de raó
Comptatge telefònic	Quantitativa discreta	Mesura de raó
Comptatge XXSS i altres	Quantitativa discreta	Mesura de raó
Percentatge digital	Quantitativa contínua	Mesura de raó
Percentatge presencial	Quantitativa contínua	Mesura de raó
Percentatge telefònic	Quantitativa contínua	Mesura de raó
Percentatge XXSS i altres	Quantitativa contínua	Mesura de raó

FONT: Elaboració pròpia

La segona hipòtesi d'aquesta recerca es basa a estudiar si l'edat afecta les preferències d'ús de la ciutadania per a relacionar-se amb l'administració. Ens plantejem si les diferents franges d'edat poden manifestar preferències diferents respecte als canals d'interacció amb els serveis municipals.

Hipòtesis per l'anàlisi de les **preferències ciutadanes**:

- Hipòtesi nul·la (H0): no hi ha diferències significatives en les preferències de serveis entre diferents grups d'edat de la població.
- Hipòtesi alternativa (H1): Les preferències de serveis varien significativament en funció de l'edat de la població.

Així doncs, les variables de la nostra hipòtesi són:

- Variable Independent (VI). El rang d'edat de la ciutadania
- Variable dependent (VD): les preferències pels canals d'atenció

Una altra part molt important avui és observar com l'administració es comunica amb la ciutadania per això dins de l'enquesta realitzada hem incorporat preguntes específiques amb llenguatge tècnic administratiu. A través d'aquestes preguntes, l'objectiu és explorar i analitzar la capacitat de la ciutadania per interpretar i comprendre les respostes proporcionades per l'administració.

7.3.2. Anàlisi i interpretació dels resultats

A continuació, tractarem els resultats de les enquestes per separat. En primer lloc, tractarem d'observar si existeixen diferències significatives entre els canals que prefereix la població i la seva edat; i, en segon lloc, analitzarem si existeixen diferències significatives entre la comprensió dels missatges que ofereix l'administració pública en funció de l'edat del ciutadà.

A. Preferències en els canals de comunicació

Per fer front a aquesta primera anàlisi, farem ús de les quatre variables creades que indiquen el percentatge d'elecció dels canals digitals, presencials, telefònics o bé de xarxes socials i altres.

En la taula que hi ha a continuació podem observar el resum quantitatiu de les variables, on se'ns indica la mitjana del percentatge per cada un dels rangs d'edat:

Taula 6: Taula amb preferències segons el canal i el rang d'edat

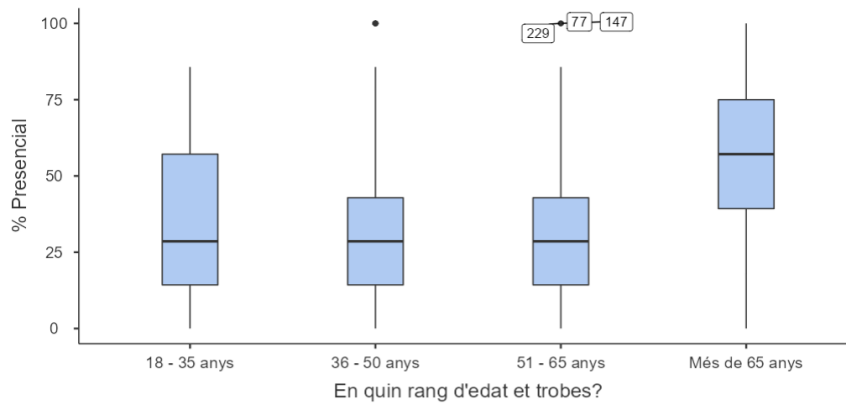
Descriptivas		% Digital	% Presencial	% Telefònic	% XXSS i altres
	En quin rang d'edat et trobes?				
Media	18 - 35 anys	43.2	32.9	28.2	11.3
	36 - 50 anys	45.8	32.4	29.7	10.0
	51 - 65 anys	46.8	30.6	33.4	10.6
	Més de 65 anys	25.5	51.5	29.3	12.1

FONT: Taula d'elaboració pròpia extreta de Jamovi

Tot i que a través d'aquesta taula ja podem veure diferències significatives en la preferència d'ús, ens interessa representar la totalitat de les respostes mitjançant els diagrames de caixes, també coneguts com a 'box plots' o 'box-and-whisker plots', atès que aquesta elecció proporciona una representació visual molt més efectiva per a la nostra anàlisi. Amb aquest tipus de gràfic, podem observar clarament les preferències de la ciutadania en relació amb els canals (digital, presencial, telefònic, XXSS i altres) segons les diferents franges d'edat.

Els diagrames de caixes permeten una anàlisi detallada de la distribució, la tendència central i la variabilitat dels percentatges de preferència en cada grup d'edat. Aquesta representació gràfica ens ajudarà a identificar, comparar tendències i gestionar possibles valors atípics. És una eina visual que ens permet comunicar eficaçment les diferències i similituds en les preferències ciutadanes entre les franges d'edat analitzades.

Figura 15: Preferència servei presencial segons rang d'edat

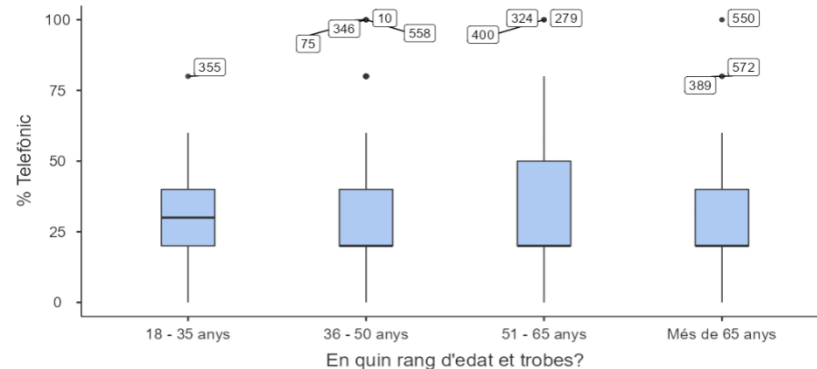


FONT: Gràfic d'elaboració pròpia extret de Jamovi

Tal com s'havia pogut observar en la taula descriptiva, les persones de més de 65 anys destaquen amb el percentatge més elevat d'ús del canal presencial (51,5%), indicant una clara preferència per l'atenció cara a cara o oficines físiques. A més, el seu primer quartil té el mateix valor que el tercer quartil en les franges d'edat de 36-50 anys i 51-65 anys.

D'altra banda, el grup de 18 a 35 anys presenta el percentatge més baix en aquest canal, suggerint que aquest segment prefereix alternatives digitals o altres formes d'interacció. No obstant això, és la franja d'edat que presenta un major rang interquartílic dels seus resultats.

Figura 16: Preferència servei telefònic segons rang d'edat



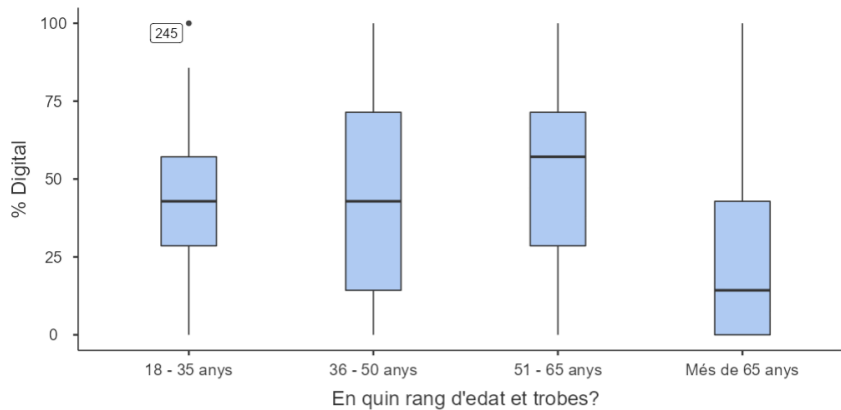
FONT: Gràfic d'elaboració pròpia extret de Jamovi

Si passem a analitzar la preferència d'ús dels canals telefònics, observem que les mitjanes entre les diverses franges d'edat són bastant similars, així com la mida dels diversos rangs interquartílics.

Tanmateix, el grup d'edat de 51 a 65 anys lidera en l'ús del canal telefònic amb un 33,4%, destacant la seva propensió a la comunicació a través de trucades. No obstant això, aquest percentatge elevat es deu a la presència de 3 observacions atípiques que fan créixer notablement aquesta mitjana. Els joves de 18 a 35 anys mostren el percentatge més baix en aquest canal, possiblement derivat de la preferència per les alternatives digitals i de xarxes socials.

Pel que fa als grups d'edat d'entre 36 i 65 anys, veiem presència d'observacions atípiques, però en tractar-se de mostres de mida més gran no influeixen en el càlcul de la mitjana.

Figura 17: Preferència servei digital segons rang d'edat



FONT: Gràfic d'elaboració pròpia extret de Jamovi

Si analitzem la preferència d'ús dels canals digitals, el fet més destacable és el valor tan baix que pren aquest estadístic quan es tracta de la franja d'edat de majors de 65 anys, sent la mitjana d'elecció d'un 25,5%. Això ens permet confirmar que les persones grans tenen menys habilitats amb les tecnologies i, per tant, prefereixen un altre tipus de comunicació.

Malgrat que la població d'entre 51 i 65 anys, és la que té una mitjana més elevada a l'hora de preferir aquest canal, els ciutadans d'entre 18 i 35 anys presenten una variabilitat molt més baixa en aquest mateix aspecte. Aquest fet el podem corroborar gràcies a la dimensió de la caixa en aquesta franja en comparació a la resta de caixes del gràfic.

Podem concloure que les persones de més de 65 anys destaquen en l'ús del canal presencial (51,5%) i, en canvi, el grup de 18 a 35 anys presenta el percentatge més baix en aquest canal. Pel que fa als canals telefònics, tot i que les mitjanes entre les franges d'edat són molt semblants, el grup de 51 a 65 anys destaca amb un 33,4%, influït per algunes observacions atípiques.

Quant als canals digitals, es pot concloure que les mitjanes entre les franges d'edat són molt semblants, amb l'excepció de les persones majors de 65 anys, que mostren un valor baix amb una mitjana del 25,5%. Aquest resultat reforça la idea que aquest grup té menys habilitats amb les tecnologies.

B. Comprensió del llenguatge tècnic administratiu

Una altra part molt important avui és observar com l'administració es comunica amb la ciutadania, és per això que dins de l'enquesta realitzada hem incorporat preguntes específiques amb llenguatge tècnic administratiu. A través d'aquestes preguntes, l'objectiu ha estat explorar i analitzar la capacitat de la ciutadania per interpretar i comprendre les respostes proporcionades per l'administració.

Aquesta investigació busca aportar llum sobre la dinàmica comunicativa entre l'administració i la ciutadania actualment, destacant la importància de l'adequació del llenguatge tècnic a una forma més accessible per a una millor comprensió per part de la ciutadania.

La primera pregunta plantejada ha estat:

Què creus que significa aquesta notificació?

En relació amb l'expedient de disciplina urbanística sobre la casa del poble, un veí ha rebut la notificació: "S'incoa expedient sancionador per infracció tipificada en l'article X de la normativa urbanística, afectant l'ús i destí del sòl".

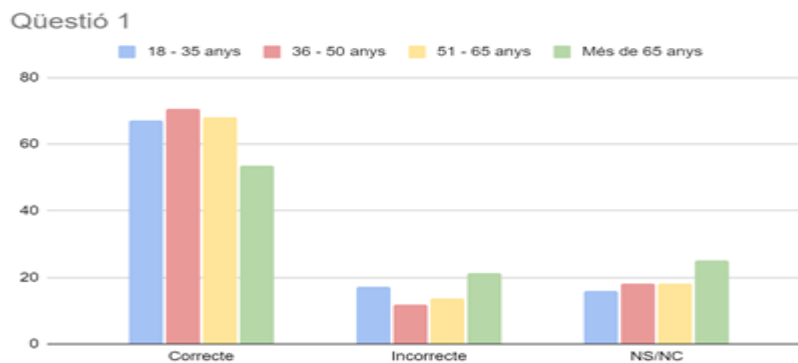
Aquesta pregunta era tancada, i l'enquestat havia de triar entre quatre possibles interpretacions o bé optar per expressar que no sabia a què feia referència el text proporcionat. Les respostes van estar les següents:

Taula 7: Resultats resposta segons edat qüestió 1

En quin rang d'edat et trobes?				
%	18 - 35 anys	36 - 50 anys	51 - 65 anys	Més de 65 anys
Correcte	67,11	70,76	68,03	53,57
Incorrecte	17,10	11,91	13,70	21,43
NS/NC	15,79	18,05	18,27	25

FONT: Elaboració pròpia

Figura 18: Resultats resposta segons edat qüestió 1



FONT: Gràfic elaboració pròpia

Observant les respostes segons els grups d'edat, es destaca que el grup de 36 a 50 anys és el que ha identificat amb més precisió les preguntes amb llenguatge tècnic. Aquest grup demostra una comprensió notable, amb un 70,76% dels enquestats que han respost correctament, una xifra significativa dins del total de participants.

D'altra banda, la franja d'edat de més de 65 anys presenta la quantitat més gran de respostes incorrectes, superant el 20%. Cal notar que un 25% dels enquestats d'aquest grup ha optat per no respondre a la pregunta, representant gairebé la meitat dels participants de més de 65 anys, que han mostrat o respostes incorrectes o han optat per no contestar. Aquesta observació destaca la necessitat de tenir en compte la diversitat en la comprensió del llenguatge tècnic segons els grups d'edat i suggereix adaptar les estratègies de comunicació en conseqüència.

D'altra banda, la segona pregunta plantejada ha estat:

Què li està responent l'Ajuntament?

Una veïna rep la resposta d'unes al·legacions que va presentar a l'Ajuntament per la caiguda de la seva mare: *"Aquesta administració determina el sobreseïment provisional de les actuacions. Aquest dictamen implica que, d'acord amb les circumstàncies actuals i els elements probatoris presentats, es considera que les al·legacions manquen de fonament suficient per procedir amb una admissió formal"*.

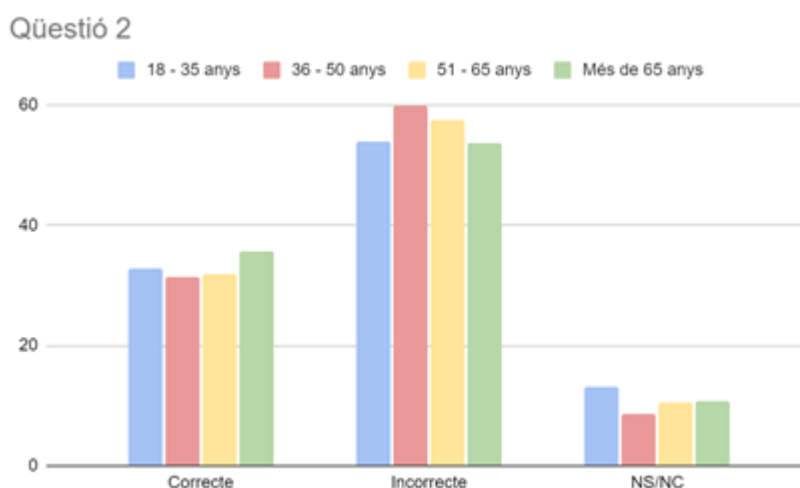
Igual que en l'anterior, aquesta pregunta era tancada, i l'enquestat havia de triar entre quatre possibles interpretacions o bé optar per expressar que no sabia a què feia referència el text proporcionat. Les respostes van estar les següents:

Taula 8: Resultats resposta segons edat qüestió 2

En quin rang d'edat et trobes?				
%	18 - 35 anys	36 - 50 anys	51 - 65 anys	Més de 65 anys
Correcte	32,89	31,41	31,96	35,71
Incorrecte	53,95	59,93	57,35	53,57
NS/NC	13,16	8,66	10,50	10,71

FONT: Elaboració pròpia

Figura 19: Resultats resposta segons edat qüestió 2



FONT: Gràfic elaboració pròpia

En aquesta pregunta observem clarament com la ciutadania no compren les respostes que l'administració els hi vol comunicar, ja que en tots els grups d'edat no existeix cap que passi del 50 % que ha entès correctament el que volia dir la notificació, si més no el grup de joves entre 18 a 35 anys presenta el percentatge més baix de respostes correctes (32,89%) respecte dels majors de 65 anys presenten el valor més alt correcte de respostes (35,71%).

A més, amb relació a les respostes incorrectes, continua destacant el grup de 36 a 50 anys el qual presenta el percentatge més gran, amb un 59,93% dels enquestats que no han interpretat correctament la resposta de la notificació. Tot i això, s'observa una similitud en els percentatges d'errors en totes les franges d'edat, assenyalant la necessitat d'una millor claredat en la comunicació administrativa.

Les franges d'edat de 36 a 50 anys i 51 a 65 anys mostren tendències similars, amb percentatges lleugerament més baixos de respostes correctes i lleugerament més alts d'incorrectes. D'altra banda, el grup de més de 65 anys presenta el percentatge més alt de respostes correctes i el més baix d'incorrectes, indicant una millor comprensió en aquest segment de la població.

Per concloure, podem indicar que és essencial subratllar la necessitat d'adequar el llenguatge utilitzat en les comunicacions amb la ciutadania. Resulta sorprenent que més de la meitat de la població no sigui capaç de comprendre els missatges enviats pels seus ajuntaments. En aquest camí és determinant que les administracions públiques valorin la importància de comunicar de manera natural (figura 3). Aquesta millora lingüística influirà positivament en la relació entre l'administració i la ciutadania.

