



Universitat de Girona

ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA
Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de
setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

TREBALL DE RECERCA

Agost de 2010

Serveis d'Atenció Ciutadana Virtuals i/o Assistents Virtuals d'Atenció Ciutadana

*La incorporació d'innovacions tecnològiques als Serveis d'Atenció Ciutadana per part de les
administracions locals a Catalunya*

Josep Lluís de la Rosa – investigador principal

Andrea Bikfalvi, Denisa Gibovic, Anna Castellví – equip de treball

Universitat de Girona

Grups de recerca consolidats:

Agents Research Lab (ARLab) de

l'Institut d'Informàtica i Aplicacions (IIiA)

Innovació Tecnològica al Procés Productiu (GITASP) del

Departament d'Organització, Gestió Empresarial i Disseny de Producte (OGEDP)



Universitat de Girona

ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Agraïments

Aquest estudi s'ha dut a terme gràcies a una *subvenció a la realització de treballs de recerca sobre Administració pública* concedida per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya l'any 2009. Un agraïment especial va dirigit al Sr. Enric Travesset i la Sra. Núria Guevarra.

Expressem la nostra gratitud més sincera als ajuntaments participants en l'estudi, sense la col·laboració de les persones implicades en les entrevistes aquest estudi no es podria haver realitzat.

Des d'un punt de vista més personal, agraïm el suport administratiu i de gestions realitzades durant al llarg del projecte a Alba Comallonga i Clara Gaona.



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Agraïments	2
1. Introducció	4
1.1. Justificació de l'estudi.....	4
1.2. Objectius de l'estudi.....	5
1.3. Estructura de l'estudi	6
2. Preguntes de recerca i model analític.....	7
2.1. Revisió i estat de l'art de la qüestió.....	7
2.1.1. SACV internacional	7
Diversitat de Tendències, Reptes i Oportunitats per al Govern Electrònic.....	8
Els serveis públics més innovadors d'Europa.....	9
Les millors pràctiques de serveis públics relacionades amb l'objecte d'estudi.....	11
2.1.2. SACV nacional	14
<i>Tendències, actualitat, marc legal</i>	14
2.1.3. Anàlisi de necessitats i polítiques connectades amb el tema de serveis d'atenció ciutadana virtuals	19
2.1.4. Eines de suport a l'atenció ciutadana on-line (la cerca i les preguntes/respostes on-line)	22
2.2. Preguntes de recerca	34
2.3. Model analític	34
3. Metodologia.....	35
3.1. Justificació del mètode – estudi del cas	35
3.2. Mètode de selecció dels ajuntaments participants.....	36
3.3. Treball de camp	37
3.4. Els ajuntaments participants	38
4. Resultats	41
4.1. SAC – el servei	41
4.2. Problemes del SAC.....	44
4.3. SACV – caracterització	45
4.4. SACV – eines TIC	47
4.5. SACV – eines TIC i àmbits relacionats	48
4.6. SACV – implementació i avaluació de noves eines.....	49
4.7. SACV – el futur	54
5. Conclusions	55
5.1. Resultats destacats	55
5.2. Implicacions	57
5.3. Futures línies de recerca.....	58
6. Bibliografia bàsica	60
Annex 1. Guió utilitzat per realitzar les entrevistes.....	62



1. Introducció

1.1. Justificació de l'estudi

El present estudi s'emmarca sota el concepte paraigua de **govern electrònic** que engloba *governança electrònica* i *administració electrònica*, línies estratègiques i d'actualitat en l'àmbit de l'administració pública. Per a la definició dels dos pilars es fa referència al treball conjunt de la UOC i la Generalitat de Catalunya (IN3-UOC, 2004) sobre govern electrònic i serveis públics, més concretament l'estudi de cas del portal CAT365. *Governança electrònica* es refereix a democràcia electrònica, formes de participació mitjançant TIC¹, relació amb altres agents socials, etc. *L'administració electrònica* agrupa l'accés a la informació pública, el subministrament de serveis en línia, etc.

Així i tot seria una missió impossible cobrir aquest àmbit, la complexitat del qual ve donat per una gran varietat i disparitat de realitats: el decàleg entre l'avanç tecnològic de les TIC i el canvi/adaptació organitzativa de les organitzacions pel seu ús i implementació, la dificultat de mesurar i quantificar una realitat en constant canvi, la convivència de tres nivells d'Administració a Catalunya, totes elles amb importants competències (local, autonòmica, central), entre altres.

En aquest escenari s'ha cregut convenient centrar i delimitar l'estudi per temàtica, tipologia d'entitat participant i àmbit geogràfic, que es justifiquen a continuació. La decisió de centrar-nos en la temàtica dels **Serveis d'Atenció Ciutadana Virtuals i/o Assistents Virtuals d'Atenció Ciutadana** s'enraona pel fet que sovint els serveis d'atenció ciutadana són la porta d'entrada, el mitjà que el ciutadà tot i que no és que sigui el que més sovint utilitza per interactuar amb l'Administració, en canvi sí és el més proper. Un cop reconeguda la seva importància s'han fet varis esforços en la línia de millora d'aquest servei. Un canvi estratègic el representa la incorporació d'innovacions tecnològiques –habitualment associades a les TICs– resultant en l'obertura d'aquest servei en un nou canal, la web, complementant les vies ja tradicional d'atenció presencial i telefònica. S'ha decidit convidar a participar diferents ajuntaments, com a representants de l'**administració local**, ja que

¹ Tecnologies de la Informació i Comunicacions



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

probablement són les entitats més visitades i més representatives a l'hora de fer gestions amb l'administració per part dels ciutadans. L'àmbit de l'estudi restringit a **Catalunya** ve motivat per raons òbvies de proximitat i de la inquietud de conèixer la realitat d'un territori, el nom del qual s'ha associat sovint a la innovació, progrés i benestar.

Són tots aquests motius que justifiquen el plantejament del treball titulat *Serveis d'Atenció Ciutadana Virtuals i/o Assistents Virtuals d'Atenció Ciutadana - La incorporació d'innovacions tecnològiques als Serveis d'Atenció Ciutadana per part de les administracions locals a Catalunya* els objectius concrets del qual es descriuen a continuació.

1.2. Objectius de l'estudi

L'objectiu d'aquest estudi es centrar-nos en els Serveis d'Atenció Ciutadana Virtuals (SACV) i els canvis que es produeixen en la forma en què els ciutadans (com a principals, tot i que no únics, usuaris a banda de les empreses) i l'administració es relacionin entre si. A més a més, es pretenen analitzar les transformacions que s'esdevenen en el funcionament intern i en la mateixa organització arran de les transformacions dels canals de comunicació amb els usuaris. Finalment, s'haurien de considerar els canvis en la forma de gestionar el canvi i la innovació tenint en compte els rols dels diferents actors que hi participen.

L'objectiu de l'estudi és analitzar els casos reals d'ajuntaments catalans sobre les seves experiències amb Serveis d'Atenció Ciutadana virtuals i altres sistemes virtuals que serveixen com a part de l'Oficina d'Atenció Ciutadana o funcionen com a tal.

A més, els resultats de l'estudi permetran treure conclusions comparatives sobre el funcionament i l'impacte de les eines que fan servir les administracions locals per millorar i modernitzar els seus serveis per als ciutadans, i en especial com estan resolent o pensen resoldre les creixents necessitats d'informació (i en especial la informació disponible on-line) derivats de l'aplicació de la llei 11/2007 d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics.



1.3. Estructura de l'estudi

El present treball s'estructura en cinc grans apartats. El següent apartat (Secció 2) formula les preguntes de recerca i planteja el model analític del treball. Com a primer pas es realitza una revisió de l'estat de la qüestió dels Serveis d'Atenció Ciutadana Virtuals tan a nivell internacional com a nivell nacional i local. S'intenta cobrir aspectes rellevants relatius a tendències, actualitats, oportunitats, reptes i alguns exemples destacats. Aquesta secció finalitza amb un subapartat dedicat a un exemple d'eines de suport a l'atenció ciutadana on-line, més concretament la cerca i les preguntes-respostes on-line.

La Secció 3 es dedica a descriure la metodologia utilitzada insistint en la justificació del mètode de estudi per casos, el mètode de selecció dels ajuntaments participants, els detalls del treball de camp, així com la selecció i descripció de les entitats participants.

A continuació, la Secció 4 recull els resultats del treball de camp, agrupats en les temàtiques següents: el servei d'atenció i possibles problemes en la seva gestió, els serveis d'atenció virtuals i les seves característiques, eines TIC destacades, la gestió de la innovació, avaluació i temes relatius, així com tendències i prioritats de cares al futur.

Finalment, la Secció 5 conclou resumint els resultats més destacats i les seves implicacions. Al final d'aquest apartat els autors formulen una sèrie de possibles futures línies de recerca.



2. Preguntes de recerca i model analític

2.1. Revisió i estat de l'art de la qüestió

2.1.1. SACV internacional

Des de la seva iniciació durant els anys 1990 el govern electrònic ha patit molts canvis i correccions en la seva realitat. Gairebé tots els països i els seus governs avui han implementat govern electrònic en alguna manera i tenen la seva pròpia visió i els seus objectius en la seva estratègia de futur en govern electrònic. Però encara que tots els governs tenen molt en comú en quant a les seves funcions, estructures i processos, l'aplicació de govern electrònic no ha estat homogènia. El govern electrònic contribueix significativament al procés de transformació del govern cap a un govern més eficaç, més rendible.

A molts països, la innovació en el govern electrònic significa la innovació de servei. Una manera per aconseguir això és amb el lliurament multicanal del servei i la millora de l'ús de processos i sistemes de *back office*. Com l'informe de govern electrònic de les Nacions Unides (2008) destaca: amb el govern electrònic es tracta de crear un impuls cap a models més col·laboratius de lliurament de servei que es pot anomenar “govern connectat” (*connected government*) o “govern en xarxa” (*networked government*). Un dels dictats d'aquest paradigma nou és que les agències governamentals repensen el seu funcionament per moure's des de ser *system-oriented* cap a *chain-oriented* respecte a la seva estructura, funcionament, tècniques i capacitats, cultura i gestió, el que vol dir que passen a ser una part de la cadena de valor de la societat i l'activitat econòmica dels països, proveïda per la part pública. L'evidència recent mostra que a molts països desenvolupats, on la majoria dels serveis ja són en línia, els ciutadans i els negocis prefereixen tenir canals tant tradicionals com no tradicionals a la seva disposició, depenent d'on i quan desitgen accedir a serveis i en la natura i tipus de servei requerit (Comissió Europea, 2009a).

Els resultats de l'enquesta de govern electrònic de Nacions Unides (2008) indiquen que els governs arreu del món estan anant endavant en el desenvolupament del govern electrònic.



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Tanmateix, per a països diferents i governs diferents, l'enfocament i les prioritats són diferents. Per a alguns, especialment aquells que es centren en l'accés i el lliurament de serveis, el govern electrònic és principalment al voltant de la interfície frontal amb clients i ciutadans. És tracta de proporcionar informació més ben organitzada que sovint integra fluxos d'informació, noves capacitats transaccionals, així com nous mecanismes de resposta i consulta més participatius i democràtics. Per a d'altres, especialment aquells més compromesos amb la gestió i lliurament de servei de l'administració pública, el que té més importància és dur avall els costos i millorar l'eficàcia i l'eficiència de les oficines i els mecanismes bàsics de govern. Per a aquells que treballen en el nivell transnacional la prioritat és treure les barreres a la cooperació i desenvolupament internacionals.

Diversitat de Tendències, Reptes i Oportunitats per al Govern Electrònic

El ja esmentat informe, ha fet algunes observacions i suggeriments significatives i revolucionaries. El tema de l'informe previ publicat el 2005 era 'des del govern electrònic fins a l' *e-Inclusió*'. L'informe especificava un objectiu unilateral i unidireccional per al govern electrònic per a tots els països. El 2005 les preocupacions principals eren la disparitat entre el que s'ha de tenir i el que no del govern electrònic. Per això es centrava a presentar les disparitats en l'accés i ús de TIC al voltant del món.

L'informe recent admet que aquestes disparitats existeixen però no necessàriament com a abisme entre el que s'ha de tenir i el que no en govern electrònic. Durant els tres darrers anys, el govern electrònic ha estat adoptat per part de gairebé els 193 nacions que són membres de les NU. L'èmfasi ara és definir el mapa de les possibilitats futures del govern electrònic, elaborat per diferents nacions i basat en el seu conjunt únic de prioritats i desafiaments. El tema de l'informe del 2008 és 'des del govern electrònic fins al Govern connectat' i la segona meitat de l'informe avalua els reptes relacionats.

Per ajudar a emmarcar aquesta avaluació àmplia, es posen endavant tres fases principals d'estratègia de govern electrònic i d'activitats com a maneres de recollir el focus principal d'e-govern i dels desafiaments essencials dels líders del sector públic i tots els actors principals que segueixen el govern electrònic.



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Les tres fases (interrelacionades i sovint solapant-se) són les següents:

- *Infraestructura*: Creant una infraestructura d'informació tant dins del sector públic com a l'altre costat de societat en general, una infraestructura basada en una connectivitat fiable d'Internet, que sigui assequible als ciutadans, negocis i tots els *stakeholders* dins d'una jurisdicció;
- *Integració*: utilitzar aquesta infraestructura nova dins del sector públic per compartir la informació (internament i externament) millor i per empènyer, per integrar-se i per donar servei a través de models de govern més eficaç i centrat en els ciutadans;
- *Transformació*: Seguint el camí de la innovació de servei i govern electrònic a través d'un prisma més ample i democràtic de desenvolupament de comunitat a través de més patrons de govern en xarxa dins de nivells governamentals diversos i entre tots els sectors en una jurisdicció particular.

Les aplicacions de govern electrònic continuaran augmentant a un ritme ràpid. La tecnologia només serà, en el millor dels casos, una eina per satisfer l'objectiu del lliurament del tipus de govern electrònic desitjat. La tendència d'implantació és molt intensa, desembocant en una competició entre nacions i entre polítics que defensen la causa de Govern Electrònic, cosa que és un indicador positiu.

Tenint en compte l'objecte d'aquest estudi, és a dir l'atenció ciutadana virtual és important esmentar el *One-Stop Government* com una de les tendències futures de govern electrònic segons el estudis esmentats anteriorment i les polítiques de govern electrònic relacionades.

Els serveis públics més innovadors d'Europa

La Xarxa d'Administració Pública Europea² (EPAN - European Public Administration Network) ha publicat l'estudi titulat “*Does e-government pay off?*” (EPAN, 2004) i identifica set tipus de beneficis tangibles interconnectats de govern electrònic:

- Millorar de la qualitat i subministrament d'informació
- Reducció del temps de procés

² www.eupan.eu



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

- Reducció de càrregues administratives
- Reducció de costos
- Millora del nivell de servei
- Eficiència augmentada
- Augment de la satisfacció del client / ciutadà

El Pla de Govern Electrònic de la Unió Europea es centra en cinc objectius essencials per al Govern Electrònic amb objectius específics per ser aconseguits per l'any 2010 (CE, 2006):

- *No deixar cap ciutadà enrere*: hi ha d'haver accés fàcil per a tots a través del Govern Electrònic de manera que pel 2010 tots els ciutadans es beneficiïn de serveis de confiança i innovadors;
- *Fent realitat l'eficiència i eficàcia* – es cerca una major satisfacció d'usuaris, transparència i responsabilitat, així com una càrrega administrativa més lleugera en benefici de l'eficiència;
- *Implementant serveis claus d'impacte alt per a ciutadans i negocis* - pel 2010, un 100% d'aprovisionament públic hauria d'estar disponible electrònicament, amb un ús real d'un 50%;
- *Posant catalitzadors a llocs claus* - permetent als ciutadans i negocis beneficiar-se, pel 2010, de l'accés autènticat convenient, segur i interoperable a dels serveis públics a tota Europa;
- *Reforçant la presa de decisió, de participació democràtica* - demostrant, pel 2010, que ja hi ha eines per al debat públic eficaç i per a la participació en la presa democràtica de decisions.

Durant la Conferència Ministerial de govern electrònic³ que va tenir lloc a Lisboa el setembre de 2007, es van seleccionar quatre entre els 52 projectes finalistes per ser nominats com els serveis públics més innovadors a Europa. Aquesta iniciativa s'emprenia per subratllar i construir desenvolupaments nous a Europa i per estimular la disseminació de bones pràctiques. Fou elegits la Ciutat d'Amsterdam dels Països Baixos, el Ministeri d'Administració Governamental de Noruega, la Ciutat de Waterloo de França i el portal del Govern Federal d'Alemanya. El premi per a la “*Most Inspiring Good Practice*” s'atorgava a la Policia Estatal d'Itàlia com a resultat del vot públic.

³ 4th Ministerial eGovernment Conference, Lisbon, 19-21 September 2007, <http://www.egov2007.gov.pt/>



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Les millors pràctiques de serveis públics relacionades amb l'objecte d'estudi

Les següents millors pràctiques de serveis públics són referides a l'objecte d'estudi i han estat seleccionades utilitzant fonts oficials pel que fa els estudis de les Nacions Unides i de la Comissió Europea.

a) Serveis electrònics en línia centrats en ciutadans (Mypage⁴)

Mypage és un portal pels ciutadans de Noruega definit per part dels usuaris i segur. Està dissenyat com un servei *one-stop-shop* que ofereix als usuaris un punt únic o finestreta única (*single point*) de serveis electrònics personalitzats i públics sense tenir en compte el proveïdor de servei. Els ciutadans també poden tenir accés i control de dades personals tingudes per diverses administracions públiques, així millorant la qualitat de transparència i la de dades. L'objectiu és que tots els serveis pertinents en tots els nivells d'administració s'han de tornar disponibles a través de Mypage al final de 2009. El projecte es considera com a catalitzador clau per a la realització d'objectius de govern electrònic al país, tant en el nivell local, regional i nacional. Mypage ha aconseguit interoperabilitat en els tres nivells definits per el marc d'IDABC, és a dir tècnic, organitzatiu i semàntic. Uns altres trets innovadors inclouen la incorporació d'alta accessibilitat, multilingüisme, alta seguretat i intimitat, subsidiarietat. L'aplicació segueix les normes de programari lliure.

b) Virtual local Councilor - W@tson, Belgium, Ciutat de Waterloo⁵

Batejat Watson, el '*virtual councilor*' està disponible per contestar a preguntes fetes pels ciutadans de Waterloo 24 hores al dia. Per comunicar-se amb Watson, els usuaris necessiten simplement obrir el Windows Live Messenger (MSN) i afegeix **watson@waterloo.eu** a la seva llista de contactes. Podran llavors posar les seves preguntes quan desitgen. Les preguntes relacionades amb les autoritats locals poden ser posades en la seva llengua habitual.

Watson pot demanar llavors als usuaris la informació pertinent en el lloc web de la Comunitat rere un reconeixement de termes clau que li permet trobar els usuaris

⁴Tor Alvik Tor, Mypage self-service citizen's portal, epractice.eu Cases, May 2007, <http://www.epractice.eu/cases/mypage>

⁵ <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unpan/unpan029962.mht>



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

més adients per respondre. Watson dona una resposta o posa l'usuari en contacte directe amb la persona més apropiada a l'ajuntament. L'agent virtual respon ràpidament a les preguntes fetes. Està connectat amb una base de dades dinàmica contínuament millorada. Es detecten ràpidament preguntes desateses i la base de dades s'actualitza per encarar l'assumpte en qüestió. El projecte ha implicat uns quants socis, incloent-hi Microsoft, Wygwam i l'Agència Wallonia per a Telecomunicacions (AWT).

Impacte: Aquest projecte és la primera iniciativa de la seva classe en el sector públic a Europa. Proporciona als ciutadans accés 7 dies a setmana i 24 hores al dia (24/7) a l'administració de ciutat. El servei utilitza tecnologies innovadores que transmeten una contribució essencial a la promoció d'interactivitat més gran entre autoritats locals i els seus ciutadans. En particular, l'aspecte innovador principal del projecte destaca del fet que funcioni durant una xerrada, emprant la mateixa interfície de missatgeria electrònica en comptes d'un lloc web, de manera que encaixi perfectament amb l'objectiu d'arribar al seu objectiu principal, la gent jove. Així, l'administració s'acosta als que sigui el més probable que ignorin la majoria dels serveis públics disponibles a les seves ciutats, això via un canal de comunicació comunament utilitzat en les seves interaccions diàries i en línia amb els seus costums de comunicació.

El projecte s'integra en l'estratègia més àmplia de govern electrònic de la ciutat, que inclou una gamma àmplia d'aplicacions de govern electrònic innovadores.

c) L'Assistent Virtual - Clara, Alemanya, Ministeri de Salut Federal de Alemanya i Seguretat Social⁶

Quan la reforma de salut entrava a força l'1 de gener, de 2004, hi havia encara moltes preguntes deixades desateses per part dels ciutadans alemanys. El Ministeri de Salut Federal reaccionava per encarar la manca d'informació disponible: l'assistent virtual Clara ha estat en línia a www.die-gesundheitsreform.de des de febrer del 2010 per contestar a preguntes dels ciutadans dubtosos sobre com els afectarà la reforma nova i els donarà la informació sobre canvis al sistema de salut.

⁶ <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/other/unpan022654.pdf>



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Els visitants al portal poden participar en un diàleg amb la Clara sobre les preguntes de la reforma de salut. Ella contesta a aquestes preguntes en una manera comunament comprensible i en temps real, com en una conversa real. Les preguntes a què no pot contestar la Clara es poden, a petició, transferir directament al telèfon de ciutadans. El diàleg llavors passa amb un company de conversa real sobre una finestra separada oberta per la Clara. L'usuari roman (sempre en línia) en Internet. L'agent virtual és en línia i disponible per contestar a preguntes d'usuari 24 hores al dia. La Clara es desenvolupava per ajudar usuaris amb impediments. Les seves respostes es proporcionen en el format de parla generada per ordinador per a usuaris visualment deteriorats que utilitzen un lector de pantalla. Als usuaris se'ls dóna l'accessibilitat lliure tal i com la defineix la llei d'igualtat per a persones impossibilitades.

Impacte: La Clara ha estat explicant les regulacions noves implicades en la reforma de salut a usuaris en línia. Eficàçment i reeixidament: la seva ajuda ràpida i completa redueix significativament la pressió de personal del *call center*. Fins avui, la Clara ha tractat amb fins 100 preguntes concurrents proporcionades respostes estandarditzades a les preguntes d'usuari més freqüents. Fa fins a 30,000 diàlegs al mes un - 60 per cent del qual es donaria altrament amb per personal del call center.

d) Altres exemples al nivell internacional

- **USA, Greenwich Library (Biblioteka Greenwich EEUU)**
<http://www.greenwichlibrary.org/commanswers.htm>
- **USA, Virtual Courthouse, the official web site of Larimer County, Colorado (Palau de Justícia Virtual, web oficial de Comtat Larimer Colorado)**
<http://www.co.larimer.co.us/>
- **EU, Citizens Information Ireland (Informació de Ciutadans Irlanda)**
<http://www.citizensinformation.ie/categories>
- **EU, Citizens Information Estland (Informació de Ciutadans Estland)**
<http://www.eesti.ee/eng/citizen>
- **EU, Citizens Information Austria (Informació de Ciutadans Àustria)**
<http://www.help.gv.at/>



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

2.1.2. SACV nacional

Tendències, actualitat, marc legal

Tendències. Degut a la idiosincràsia organitzativa de Catalunya, al territori hi conviuen tres nivells d'Administració, totes elles amb importants competències: l'Administració local, l'autonòmica i la central (Albors, 2004). En cert moment i per certes actuacions és difícil de posar un límit clar entre els tres àmbits.

És interessant destacar la publicació regular *eGovernment factsheets*, que en el seu número de desembre del 2009 publica un monogràfic titulat *eGovernment in Spain* (CE, 2009b). Destaca el capítol sobre la història de l'eGovernment organitzat a partir de titulars i esdeveniments destacats com ara premis específics, estudis internacionals, novetats legislatives, pla d'acció sobre la promoció i ús del DNIe (DNI electrònic – creat amb l'objectiu que el ciutadà realitzi múltiples gestions de forma segura a través de mitjans telemàtics i assegurant la identitat dels participants en la comunicació), validació dels certificats digitals, Pla "Avanza2", només per esmentar alguns.

Taula 1. Dades i indicadors de la Societat de la Informació - Espanya

1. Key facts			2. Information Society Indicators		
Population:	45828172	EU27	Digital Divide: Index of internet use in at risk groups	0.56	0.66
GDP per capita in PPS	103.9	100	ICT expenditure as a percentage of GDP	1.4	2.7%
Growth rate of GDP volume	-3.2		% of households with broadband connection	51	60%
			% of enterprises with broadband connection	92	81%
			eGovernment usage by individuals	29	28%
			eGovernment usage by enterprises	64	68%
Societal figures			3. Positioning International Benchmarks		
Unemployment rate	18.1	EU27 9.4%	Benchmark	Ranking	Size peer group
% of labour force with tertiary education	32.1%	26.9%	EC eGovernment benchmark 2009 (Avail./Soph.)	11/12	31
Size of rural population	23.02	28.58%	UN eGovernment Readiness Index 2008	20	189
% of population >65yrs	16.95	15.97%	WEF Global Competitiveness Index 2009-2010	33	133
			WEF Networked Readiness Index 2008-2009	34	134
			EIU eReadiness Ranking 2009	25	70
Governance indicators			4. EU activity		
Public Sector Employees	6.3	EU27 6.4%	CIP participation:		
Public Procurement as a % of GDP	4.09	3.05 ¹¹⁷	Pilot A:	epsOS, STORK	
			Pilot B:	ISAC6+ REACH112, Rural-Inclusion, Long Lasting Memories, BEST Energy, HosPilot, FRIELOT, DTV4ALL, SOCIABLE, Com monWell eGos, CLEAR, NEXES, Dreaming, T-Seniority	
			ePractice postings ¹¹⁸ (by October 2009)	Total	
			Total cases	124	1207
			Award Finalist 2009	6	52
			Good Practices 2007 versus 2008	3	8

Font: EC (2009c)

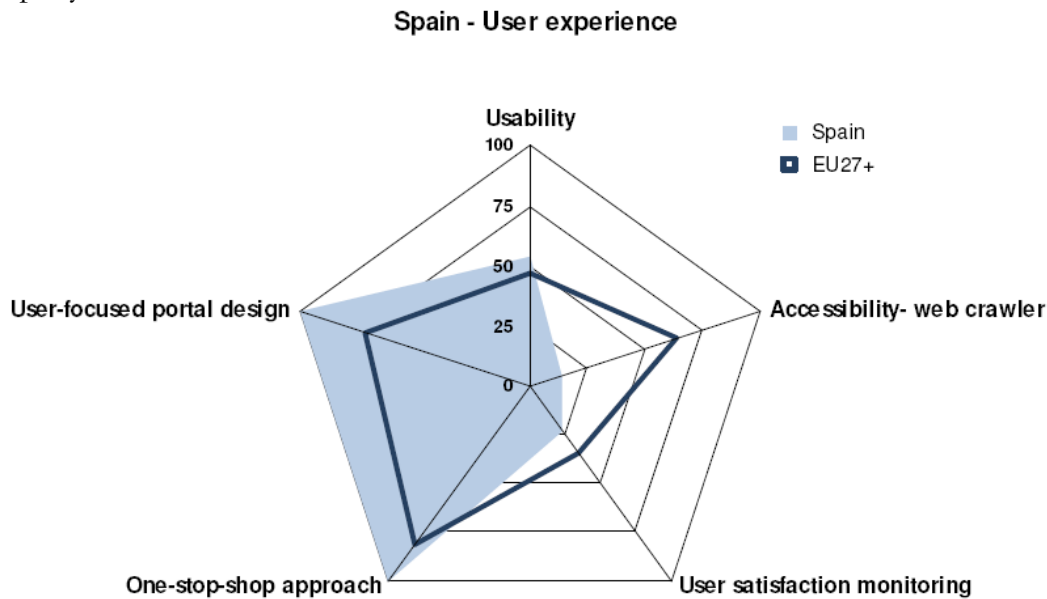


ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

En un informe actual de la Comissió Europea titulat *Smarter, Faster, Better eGovernment – 8th Benchmark measurement* (CE, 2009c) s'afirma que Espanya demostra un constant progrés en la majoria dels indicadors relatius a la Societat de la Informació i eGovernment.

Gràfic 1: L'experiència de l'usuari de serveis d'administració pública electrònica - Espanya



Font: CE (2009c)

El mateix informe afirma que l'accés i l'ús d'Internet i banda ampla són baixos, segurament afectant l'ús de l'administració electrònica per part de les empreses i ciutadans. Així i tot, des de la perspectiva de l'oferta els indicadors mostren que Espanya té uns resultats – *performance* - per sobre de la mitjana Europea en temes com la disponibilitat on-line i amicitat dels seus serveis (*user-friendliness, online availability*) (80%), i en la sofisticació (89%) dels seus serveis públics (Taula 1 i Gràfic 1).

A Catalunya destaca la Generalitat de Catalunya mitjançant les estructures i eines concretes de l'àmbit del govern electrònic. A continuació no es proporcionarà un llistat exhaustiu de cap d'aquests ítems, però sí alguna iniciativa com ara:

- El Departament de Governació i Administracions Públiques de la Generalitat de Catalunya que té com a àmbits d'actuació, entre d'altres, les



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Telecomunicacions i societat de la informació, així com la Modernització i Administració electrònica i que actua a nivell **estratègic**

- Consorci AOC (Administració Oberta de Catalunya) - la missió del qual és col·laborar amb les administracions públiques catalanes en l'adopció i desenvolupament de polítiques per a la millora dels serveis públics, mitjançant l'impuls i promoció d'iniciatives, el desenvolupament de productes i la gestió de serveis d'ús intensiu de les tecnologies de la informació i les comunicacions. Tal i com es veurà al llarg del treball, és una entitat impulsora i promotora de gran varietat d'**eines TIC** que han tingut bona rebuda i de les quals es fa un ús elevat per entitats de gestió administrativa local. A nivell d'exemple es menciona l'e-TRAM, el mòdul de gestió municipal de sol·licituds i tràmits per Internet integrat a la plataforma del Consorci AOC.
- IDESCAT i Secretaria de Telecomunicacions i Societat de la Informació que publiquen regularment **estadístiques** relatives a la societat de la informació. Pel que fa les estadístiques específiques a l'Administració local els indicadors més recents disponibles publicats fan referència al trienni 2003-2005
- Entitats especialitzades a promoure i realitzar **recerca** en els àmbits de l'administració pública i les TIC. A nivell d'exemple destaca l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i l'UOC amb els seu institut associat IN3

Actualitat. S'ha de tenir en compte que sovint els **estudis són de caràcter intern** ja que serveixen per tal de diagnosticar funcionaments i el grau i correctesa de l'ús de certes eines electròniques, i per tan moltes vegades no acaben sent publicats. Per altre banda, també hi ha documentació generada i molt actual sobre el tema que es presenta en el marc dels congressos especialitzats o llocs/esdeveniments habituals de trobada, com ara jornades d'especialització i/o difusió sobre administració pública. Sovint la documentació que es genera **no està a l'abast dels assistents habituals**.

Un resum de la jornada “Reptes de modernització de l'Administració Local” –del 25 de novembre del 2009- afirma que són dos els pilars per a la modernització de l'Administració local: l'orientació al ciutadà i la gestió del canvi. Es va reflexionar sobre aspectes organitzatius arribant a la conclusió que el futur està en una nova versió d'organització, basada en la innovació, el compromís i el lideratge. Complementàriament, s'ha d'anar a l'entorn del ciutadà per fer-lo participar. El present treball intenta oferir algunes visions pràctiques de la gestió del canvi a partir



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

dels exemples de certs ajuntaments com són els ajuntament d'Olot, Lleida i Barcelona.

Un article interessant sobre ciutats europees que han implantat iniciatives d'e-govern amb èxit (Rodríguez et al., 2007) explica que els deu **factors crítics d'èxit o condicions per assolir els objectius** dels programes d'e-govern en tota mena d'organitzacions públiques són:

1. Enfocar els serveis cap al ciutadà (fer-li la vida més fàcil), escollint serveis d'alt impacte i demanda.
2. Aconseguir un suport polític sostingut.
3. Assegurar que el programa és sostenible, en termes d'efectivitat i eficiència.
4. Tenir una estratègia explícita.
5. Comptar amb una unitat o departament dedicat a la coordinació i lideratge del programa.
6. Construir una arquitectura d'informació comuna.
7. Assegurar la participació de les diferents parts interessades a través de la gestió del canvi.
8. Buscar l'adopció social massiva a través d'un màrqueting i comunicació potents.
9. Desplegar els projectes i les operacions de manera molt professional, tant des del punt de vista tècnic com gerencial.
10. Establir acords de cooperació amb altres administracions i amb el sector privat.

A banda d'aquests principis i molt orientat a la pràctica es presenta el model d'Administració electrònica de Catalunya (Aragonès, 2008) que contempla els **principis del model d'Administració Electrònica de Catalunya**. Aquests són:

- Simplificació documental
- Simplificació procedimental
- Cooperació entre administracions públiques
- Implantació de plataformes tecnològiques corporatives
- Economies d'escala
- Principi de proporcionalitat

Marc legal. El Ministeri de Presidència, més concretament la Direcció General per el Impuls de l'Administració Electrònica, en una publicació recent (Ministerio de Presidencia, 2010) recull sota el títol *accés electrònic dels ciutadans als serveis públics* el marc legal vigent relatiu aquest tema.



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Els quatre pilars legislatius el representen:

- la Llei 11/2007 (del 22 de juny)
- el Reial Decret 1671/2009 – Desenvolupament parcial de la Llei 11/2007 (del 6 de novembre)
- el Reial Decret 3/2010 – Esquema Nacional de Seguretat (del 8 de gener)
- el Reial Decret 4/2010 – Esquema Nacional d'Interoperabilitat (del 8 de gener)

A la web de l'Ajuntament de Barcelona es pot trobar un llistat exhaustiu sobre la legislació de referència principal en matèria de tecnologies i administracions públiques classificada en funció del govern que la promulga ([veure informació](#)).

No és objectiu del present treball resumir o reflexionar sobre el marc legislatiu, però sí comentar el fet que el marc legal existent acompanya l'esforç diari de les persones promotores d'una administració electrònica plantejada com a funcional, eficient, orientada al ciutadà, entre altres.

A nivell pràctic és la Llei 11/2007, d'accés electrònic dels ciutadans als Serveis Públics, que està més present en la consciència dels participants en el present estudi. L'objectiu queda formulat de manera explícita a continuació:

1. La present Llei reconeix el dret dels ciutadans a relacionar-se amb les Administracions Públiques per mitjans electrònics i regula els aspectes bàsics de la utilització de les tecnologies de la informació en l'activitat administrativa, en les relacions entre les Administracions Públiques, així com en les relacions dels ciutadans amb estes amb la finalitat de garantir els seus drets, un tractament comú davant d'estes i la validesa i eficàcia de l'activitat administrativa en condicions de seguretat jurídica.

2. Les Administracions Públiques utilitzaran les tecnologies de la informació d'acord amb el que disposa la present Llei, i asseguraran la disponibilitat, l'accés, la integritat, l'autenticitat, la confidencialitat i la conservació de les dades, informacions i servicis que gestionen en l'exercici de les seues competències.

Així i tot, la percepció sovint és “La 11 ens obliga!”, actitud no sempre desitjada. El canvi d'actitud segons les persones entrevistades passa per la formació. La majoria dels participants han fet esforços en aquesta direcció, informant i formant el personal parcial o sencer de l'entitat.



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

2.1.3. Anàlisi de necessitats i polítiques connectades amb el tema de serveis d'atenció ciutadana virtuals

A continuació es presenta la visió d'una persona properament vinculada als temes multicanal en Atenció Ciutadana. La seva experiència laboral en el camp de l'Administració Pública així com la seva visió han estat les principals raons de la realització i inclusió de l'entrevista. En la visió dels autors d'aquets estudi, el seu testimoni ha ajudat a enfocar el treball i a tenir una visió diferent i complementària de la problemàtica central del projecte. La present entrevista es centra especialment en temes relatius a l'anàlisi i reflexió de necessitats i polítiques connectades amb el tema de serveis d'atenció ciutadana virtuals.

Una temàtica central i actual general la representa la modernització. El sector de l'administració pública no queda al marge d'aquest clàssic.

Les reflexions sobre els serveis multicanal a Catalunya i la modernització dels serveis de l'administració pública possiblement no ha seguit el camí òptim: *“Hem començat malament ... és la tecnologia que ens ha marcat la direcció i el pas ... No hauria de ser així. En la meua visió hauria de ser el mateix **ciutadà**, les seves necessitats concretes i la seva demanda que marca un objectiu. S'ha creat la filosofia i el concepte de govern electrònic. En primer lloc, s'hauria d'intentar crear un **govern competent i útil**. Les estratègies s'haurien de marcar a nivell europeu, espanyol, català sempre i quan es tingué en compte el nostre client final, el ciutadà. És la necessitat real que hauria de marcar l'estratègia i les TIC s'haurien de tractar com a eines i no com una finalitat, com sovint ha passat i continua passant. S'ha de seguir un **camí socioeconòmic** que vetlla per uns elements que aporten **prosperitat al ciutadà**, usuari final dels serveis majoritaris de l'administració pública”*.

*“Formem part i conjunt d'una **situació evolutiva** que ens envolta. La modernització són etapes en aquest procés evolutiu. Internet és una opció en un marc socioeconòmic complex, en el qual l'economia i els seus alts i baixos marquen etapes i cicles”*.

En quan a la implementació de TICs l'entrevistat creu que en els darrers 15 anys hi hagut una **dinàmica obsessiva** per a la implementació de TICs. El que s'ha d'analitzar realment és el binomi cost/benefici o, dit d'una altra manera, el ROI (*return on investment*). Sovint aquest tipus d'anàlisis no s'arriba a realitzar.

Pel que fa el futur la ciutadania s'**autoorganitzarà**, s'organitzarà en sistemes, fruit d'un **nou escenari** – de crisi socioeconòmica, educació, valors, etc- en el qual es prioritzaran aspectes **d'organització social i participació**. Aquest escenari nou ve marcat per sinèrgies. En paraules literals del respondent *“M'estic referint a un punt de trobada entre la **universitat**, què certament té coneixement, però està lluny de la realitat*



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

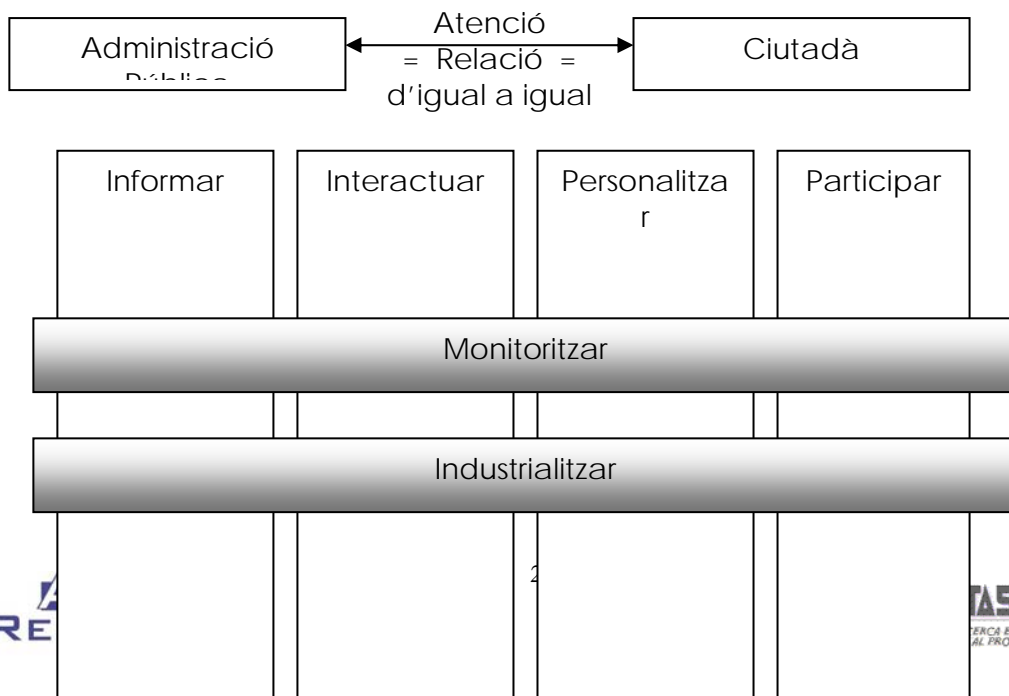
empresarial, i gent de peu de canó, gent que està en contacte continu amb el ciutadà. Per tan s'han de buscar sinèrgies entre **gent que sap el què passa** i **gent que sap com es fa per ser capaços de resoldre necessitats reals**'.

Més enllà del nivell estratègic, la temàtica concreta d'Atenció Ciutadana Virtual és qüestionada. Segons la persona entrevistada *“Un pas molt important el representa la demanda. Quina demanda de productes i serveis hi ha de part del ciutadà cap a l'administració pública? Fins ara, no s'ha donat aquest enfocament a la problemàtica i no és habitual realitzar el corresponent al que podria ser un “estudi de mercat” per una empresa privada en l'àmbit públic. Els productes i els serveis de l'administració pública s'han de “precuinar” i a través dels canals virtuals (Internet i mòbil) s'ha de donar, i l'objectiu és de crear i aplicar la filosofia self-service o auto-servei”*.

En concret, la Generalitat de Catalunya ha fet esforços reals en aquesta direcció. S'explica l'exemple de catalogació de tràmits. S'ha dipositat un esforç molt gran per catalogar els tràmits, s'ha creat una xarxa per estar al dia quan neix un tràmit nou, es fa el manteniment dels tràmits ja existents i s'ha optat per un llenguatge natural, ja que el de l'administratiu queda molt lluny del ciutadà habitual. Aquesta bona pràctica s'ha realitzat en aproximadament un any i mig i engloba els passos: 1) informar > 2) interactuar > 3) personalitzar > 4) participar.

Les administracions públiques, en general, han fet un gran esforç per crear sistemes d'informació, però no han tingut en compte possibles temes relacionats com podria ser la industrialització de la informació, la generació d'economies d'escala i finalment la monitorització.

Actualment s'està anant cap un model que queda reflectit en el següent esquema:





ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

S'ha de reflexionar sobre que està passant amb els serveis que no tenen demanda. S'ha de crear **innovació en serveis**. S'ha d'aplicar un enfocament, un funcionament, una manera de fer, en global **una filosofia empresarial al món de l'administració pública**.

Complementàriament als temes previs, s'han comentat qüestions relatives als Serveis d'Atenció Ciutadana Virtuals en el marc del Ajuntaments (administració local) de Catalunya – públic objectiu del present estudi.

El funcionament d'un ajuntament és 100% dependent de la **voluntat política**. Faria falta d'un lideratge diferent, s'esmena l'exemple del lideratge de Guardiola, que encara que no hagi aconseguit tots els objectius proposats: 1) reconeix l'error, 2) manté l'objectiu 3) continua lluitant.

Els serveis d'atenció són porta d'entrada en els ajuntaments, són el contacte directe amb el ciutadà... S'han de dinamitzar noves pràctiques i noves metodologies. S'ha de generar credibilitat i fer una bona escampada de les bones pràctiques existents. S'han de buscar solucions concretes. Si fins ara certs *modus operandi*, aplicacions, etc han sigut una **opció** el problema econòmic actual juntament amb la situació evolutiva farà que aquesta opció es converteixi en **obligació** (per poder sobreviure). I això és modernització!

Algunes recomanacions apunten en les següent direccions: “*S'ha de crear una **cultura de participació**, s'han de fomentar les eines més adients per fomentar la participació ... s'ha de tenir criteri, formació i informació. Les noves tecnologies poden contribuir, però ja s'ha vist que per molt que hi siguin i estiguin escampades no sempre serveixen l'objectiu més adient*”.

L'usuari prefereix les TIC ja que li permet un seguiment transparent de tot el procés i li proporciona el resultat desitjat. A partir d'aquí es **genera la confiança i el resultat s'associa a l'eina**. “Internet funciona!”. De cares a l'administració aquest procediment també ha permès **ajustar l'oferta i la demanda**, ja que si fins ara l'oferta englobava cursos i activitats en general, s'han aprofitat les TICs i a través de les possibles inscripcions o demandes de places s'ha sabut quina oferta d'activitat té més demanda.

El tema de la formació és molt important “*Abans en un taller hi ha havia l'aprenent, l'oficial de primera, l'oficial de segona i el mestre. Tots aprenien del mestre i amb el pas del temps*”



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

*s'acostaven a un dia arribar a ser mestre. Pel tema de les TICs no tenim mestres. No és només que no tenim, si és que **no n'hi ha mestres**. L'evolució tecnològica és tan ràpida que el pas del coneixement i de l'aprenentatge no el pot seguir”.*

Finalment es comenta la relació administració – TIC – ciutadà: “*Jo sóc partidari de **solucions fàcils**. S'ha de treballar amb la cadena de valor del ciutadà. Jo proposo **solucions ATRACTIVES i DIVERTIDES**”.*

2.1.4. Eines de suport a l'atenció ciutadana on-line (la cerca i les preguntes/respostes on-line)

Segons estudis recents (Smyth, 2005) el 50% de les cerques amb els més potents cercadors actuals (com per exemple Google) fallen a l'hora de trobar resultats rellevants, i en conseqüència en aquests casos els usuaris no troben la informació que cerquen, tot i que existeixi. A més a més, hi ha la problemàtica de la *deep web*, que vol dir que el gruix de la informació no està accessible als cercador, estimat al 2001 en unes 400 a 550 vegades major que la informació que està accessible (*indexable*) a la web.

Proporcionar eines que ajuden a localitzar el contingut cercat així com apropar els criteris de cerca al llenguatge natural ha fet que es creïn un seguit de cercadors que combinen principis lingüístics amb solucions tecnològiques/computacionals.

Els cercadors basats en llenguatge natural formen part del concepte paraigua dels *cercadors on-line*, que es poden classificar en tres grans grups segons grau de especificitat de la busca:

- Cercadors estàndard (exemple Google, o propis del gestor de contingut Joomla, Drupal, entre altres)
- Cercadors especials per a àmbits concrets, com ara administracions - ajuntaments, consells comarcals, diputacions o departaments de la Generalitat de Catalunya (exemple cercador AOC)
- Cercadors basats en llenguatge natural sovint acompanyat per un/a personatge/assistent virtual (exemple minerva)



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

És evident que les tres categories no són excloents i sovint es complementen entre elles. Un altre criteri podria ser l'abast de la cerca. Segons aquest els cercadors es podrien diferenciar entre:

- Cercar la web (exemple Google)
- Es crea una base de dades pròpia de preguntes i respostes (exemple Q-Go)
- Cercar en bases de dades específiques, com ara les del gestor de contingut de la informació municipal (exemple iSAC)

El present apartat engloba la descripció d'unes eines pensades per a l'atenció *on-line*, muntades a partir d'eines de cerca, disponibles per ser emprades com a suport de l'atenció ciutadana i possiblement a l'abast i en ús concret per part d'alguns dels ajuntaments catalans o altres administracions. La selecció presentada es limita a uns exemples concrets característics a la realitat de l'administració local. Es proporciona una taula comparativa de les diferents eines identificades, les seves característiques, prestacions i temes relatius a la seva implementació. S'ha de tenir en compte que les opcions identificades i presentades a continuació es basen en el coneixement de l'equip de treball i les aportacions dels participants.

S'han identificat i es presenten cinc opcions – 1) minerva elaborat per l'empresa Bitstudy, 2) Inbenta Semantic Search Engine dissenyat i comercialitzat per l'empresa amb el mateix nom, 3) ISAC creat per la Universitat de Girona, l'Ajuntament de Terrassa i l'AOC i comercialitzat per l'empresa SAM, 4) Q-go i 5) el cercador AOC promogut per el Consorci Administració Oberta de Catalunya– que es detallen breument a continuació.

La següent taula (Taula 2) té l'objectiu de resumir algunes característiques de les eines identificades emprades per a atenció ciutadana, on s'inclou WebQA i Intelliresponse com a dues eines emprades per les administracions locals americanes, i descrites a continuació (nota: QA = *question-answers* o pregunta-resposta, SAC = Sistema d'atenció ciutadana, Ninots = avatars virtuals per a la interacció).



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Taula 2. Eines de cerca i preguntes-respostes on-line

Nom cercador	Personaatge virtual	Canal resultat de la cerca	Preu pack base k€	Tecnologia	Client destacat
Artificial Solutions	X	Web	NA	Ninots i QA	República d'Eslovènia, IKEA
Inbenta		Web	NA	QA per a SEO (Search Engine Optimization)	Ajuntament de Sabadell
iSAC (AOC, UdG i Terrassa)	X	Web, TV-IP	6-40	Creació d'un SAC virtual – creació de continguts, cercador semàntic i ninots	Ajuntament de Terrassa, Sant Cugat, Begur, Salt, Celrà
Minerva (Bitstudy)	X	Web	60-120	QA	Ajuntament de Barcelona, Barberà del Vallès i Lleida
Q-Go		Web	30-200	QA amb eines d'anàlisi de llenguatge natural	Generalitat de Catalunya, Telefònica, La Caixa
Sherpa		Web	NA	?	?
Cercador AOC		Web	3	Cercador amb keywords (tipus Google)	354 ajuntaments de Catalunya
WebQA		Web	NA	QA	Més de 500 entitats públiques als USA
Intelli-response		Web	NA	Ninots i QA	Universitat de Vancouver



Minerva⁷



Minerva és un cercador intel·ligent que ajuda l'usuari a trobar la informació que necessita dintre d'un lloc web.

És un cercador que entén el **llenguatge escrit de manera natural**. No es necessita la utilització de paraules clau ni d'estructures de text prefixades. El cercador intel·ligent Minerva cerca i relaciona conceptes, facilitant la navegació de l'usuari per llocs web amb un gran contingut d'informació.

Característiques del cercador intel·ligent Minerva

Eina basada en l'arquitectura MIMS de Bitstudy, disposa de les següents funcionalitats:

- Entén el llenguatge escrit de manera natural, tal com escriu l'usuari, amb capacitat per a interpretar algunes errades ortogràfiques.
- Les cerques es poden fer sense necessitat de categoritzar el que s'està cercant i amb la possibilitat de considerar sinònims.
- Processa les consultes dels usuaris preparant el text per a optimitzar la resposta.
- S'incorpora com una caps de cerques, però amb resultats molt més potents que un cercador estàndard: facilita les cerques guiades, demana aclariments en cas de dubte i aprèn de cerques anteriors.
- No retorna un nombre elevat de possibles respostes. Si es dona aquest cas, farà preguntes a l'usuari per mirar d'establir criteris de cerca més concrets.
- Pot fer cerques en català, castellà i anglès. Versions posteriors aniran incorporant altres idiomes a la seva base de dades de coneixements.

Context d'usuari

Segons l'interlocutor amb qui s'interactua, sempre que es tracti d'usuaris registrats i

⁷ http://www.bitstudy.com/arxius/minerva_cercador_intelligent.pdf



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

previ el seu consentiment, el cercador intel·ligent Minerva pot variar el seu comportament en el moment de preparar la resposta.

El cercador intel·ligent pot tenir en compte els interessos manifestats en ocasions anteriors per l'usuari i, en el cas de les respostes múltiples, prioritzar-ne unes per davant de les altres, proporcionant-les en l'ordre que més s'ajusti al seu perfil.

Evolució del cercador intel·ligent Minerva

El cercador intel·ligent Minerva aprèn amb el propi ús. Amb el temps és capaç d'entendre més preguntes i de contingut més complex. El seu senzill BackOffice ajuda a mantenir els conceptes clau que es necessiten referenciar al web assistit, així com les expressions i sinònims de negoci que calgui mantenir per a dotar de més intel·ligència al cercador.



Inbenta⁸

SEMANTIC SEARCH ENGINE



Inbenta Search Engine és un motor de cerca per empreses multilingüe, escalable, semàntic i lingüístic. Es basa en els darrers desenvolupaments de la **Teoria Sentit-Text** i proporciona experiències de cerca reals en llenguatge natural.

Inbenta Semantic Search Engine proporciona:

Llenguatge natural: L'usuari deixarà de cercar per paraula clau. El nostre motor semàntic entén l'objectiu de totes les consultes i suggereix els resultats rellevants, amb el consegüent increment de les vendes creuades i la reducció dels costos d'atenció al client

Necessitats dels clients: Gràcies a la nostra exclusiva tecnologia de clustering semàntic, podràs conèixer les necessitats reals dels teus clients.

Rellevància: El nostre motor es basa en una tecnologia exclusiva que combina algorismes de cerca lèxics i semàntics. Permet als usuaris trobar i organitzar els elements de coneixement més rellevants.

Solidesa: La seva tecnologia base s'implementa a la majoria d'arquitectures empresarials i assegura la qualitat del servei i l'escalabilitat.

Integració: El motor d'Inbenta està dissenyat per integrar-se ràpidament a intranets i llocs web. Es pot implementar a múltiples plataformes i diversos entorns tècnics.

⁸ <http://www.inbenta.com/index.php/ca/productes/semantic-search-engine.html>



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

iSAC⁹



iSAC és un **servei d'atenció al ciutadà virtual**, intel·ligent, interactiu, eficient i multicanal.

iSAC és un **sistema d'informació intel·ligent** que entén les necessitats dels ciutadans en llenguatge natural i els hi ofereix per diferents canals.

- Disponible les 24 hores del dia a través de qualsevol canal: Internet, telèfon, televisió i mòbil
- Inclou eines de participació ciutadana i Web 2.0
- És capaç de difondre els seus continguts en diferents idiomes
- Incorpora un cercador intel·ligent que permet al ciutadà trobar sense necessitat de navegació per la Web
- Ofereix gestor de continguts per a la seva pàgina web
- Modernització les administracions públiques basat en les noves tecnologies i la comunicació (TIC)
- Millora el servei gràcies a les opinions i valoracions dels ciutadans
- Creat en un entorn cooperatiu entre universitat, administració i empresa en codi lliure i obert sense llicència d'ús

La intel·ligència artificial i la semàntica faciliten la comprensió de la demanda del ciutadà en el llenguatge del carrer i evita l'argot de l'administració, fins i tot si s'expressa amb errors o no formula demandes elaborades

Proactivitat i aprenentatge

El tractament semàntic en la base de coneixement permet analitzar les demandes en contextos concrets i contemplar la seva estacionalitat. Per tant pot avançar les respostes a les demandes que sabem que arribaran en un termini determinat, i programar la informació temporal.

Els sistemes intel·ligents tenen capacitat per aprendre de la seva pròpia experiència

⁹ <http://easy4.udg.edu/isac/cat/index.php>



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

de servei i per ampliar la seva base de coneixement de forma automatitzada a mesura que es produeixen atencions poc satisfactòries.

iSAC, com fan els Serveis d'Atenció Ciutadana, transfereix al segon nivell del servei SAC-010 qualsevol demanada que no hagi pogut atendre adequadament, oferint la possibilitat d'una resposta en diferit a través de correu electrònic, una retrotrucada, un SMS, un xat o una trucada IP si la demanda és en horari de servei presencial. Per tant, sempre hi ha un servei personal darrera de l'atenció automatitzada.

Recollir i incorporar el feedback del ciutadà

El repte dels serveis d'Atenció Ciutadana és el de ser capaços de llegir la informació de retorn que proporcionen les relacions amb la ciutadania i transmetre-la als serveis municipals per a una millora efectiva del servei de tota l'organització.

Nucli d'innovació

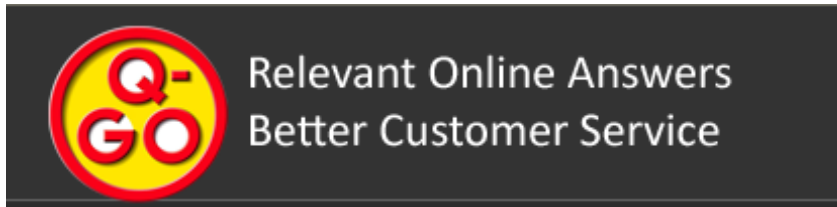
iSAC és un sistema obert, modular, que es va construir amb la participació de tots els Ajuntaments que l'acullen i de les empreses i institucions que hi col·laboren. És un producte desenvolupat en codi obert, especialment dissenyat perquè sigui fàcil d'adaptar a diferents realitats locals, comunitats, etc. És una solució que no es ven al mercat. S'obté signant un conveni de col·laboració amb les entitats promotores en el qual s'accepta el compromís de compartir els nous desenvolupaments o mòduls d'iSAC.

Llenguatge natural

L'iSAC reconeix les preguntes dels ciutadans formulades amb el seu propi llenguatge, encara que hi hagi errors, el llenguatge sigui col·loquial i amb paraules diferents de les que figuren a la informació oficial, en argot i expressions locals i és capaç de millorar la seva comprensió amb la pràctica, l'entrenament i l'aprenentatge. Per aconseguir això s'utilitza tècniques de tractament del llenguatge natural.



Q-go¹⁰



Serveis d'atenció al client online d'última generació

Q-go, programari de reconeixement natural del llenguatge per a suport *online* al client

El programari de comunicació de Q-go es basa en el processament del Llenguatge Natural i utilitza algoritmes lingüístics que permeten interpretar de forma òptima les preguntes que realitzen els usuaris utilitzant el llenguatge col·loquial, amb les seues pròpies paraules.

Q-go respon a una pregunta analitzant-la per a extraure el seu verdader significat. Presentant-li al client una sèrie de preguntes 'model' que li permeten seleccionar aquella que més s'ajusta al contingut de la seua consulta - inclús és possible iniciar un breu diàleg que elimina l'ambigüitat. D'aquesta manera es garanteix que amb un parell de clics es pugui trobar la resposta a la pregunta realitzada sense haver de passar per grans quantitats d'informació irrellevant.

Hi ha nombroses organitzacions internacionals que estan utilitzant les aplicacions interactives de màrqueting i autoservei al client de Q-go per a:

- Reduir el nombre de contactes a través *d'e-mail* i telèfon
- Conèixer les necessitats dels clients: les preguntes que fan els visitants arrepleguen intel·ligència crítica sobre quals són les seues inquietuds
- Millorar el Servei al Client
- Millorar els seus ingressos gràcies a les tècniques de venda encreuada.

Estan disponibles tres documents referents als productes i serveis oferits per aquesta companyia:

Language technology white paper. Descriu amb detall els principis lingüístics i computacionals sobre els quals s'ha desenvolupat la solució per a la comunicació amb clients de Q-go.

¹⁰ <http://www.q-go.com/es/homepage>



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Programari architecture white paper. Ofereix informació sobre l'arquitectura del programari de Q-go i descriu els seus mòduls principals.

Business white paper. Descriu la manera en què Q-go permet a les empreses fer del seu lloc web una eficaç ferramenta en la seua estratègia de negoci, aportant exemples variats de l'experiència d'alguns dels actuals usuaris d'aquest programari.

La tecnologia **de Q-go** funciona amb diccionaris especialitzats en serveis financers, telecomunicacions, aviació, segurs i administracions públiques. Q-go té més de deu anys d'experiència i respon cada mes milions de consultes de clients en pàgines web d'empreses d'aquests sectors. Q-go ofereix als seus clients la millor experiència online adaptable a qualsevol solució.

El repte: oferir un servei d'atenció al client online rendible i de qualitat

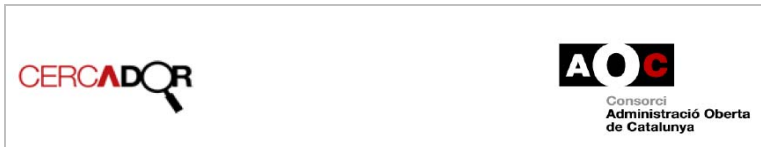
Segons estudis recents, el 31% dels usuaris estan descontents amb la seua interacció en pàgines web i un **70% afirmen que no aconsegueixen trobar el que buscaven.**



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Cercador AOC¹¹



El Cercador és l'eina de cerca que permet als usuaris localitzar la informació de les administracions públiques a Internet, com ara tràmits i gestions, serveis d'informació i consulta, equipaments públics, etc.

El Cercador facilita l'accés a la informació que ofereix l'administració pública a Catalunya, indexa les principals bases de dades i actualitza la seva indexació com a mínim setmanalment.

A qui va adreçat

Totes les administracions catalanes poden integrar el cercador a la seva pàgina web.

Beneficis

Aporta una manera fàcil i intuïtiva d'accedir a la informació de les diferents administracions amb competències a Catalunya a més d'un Cercador del propi web a on està implementat. Això suposa un valor afegit per a qualsevol web perquè facilita accedir a la informació d'una manera més ràpida.

Estat del servei

Ara mateix el Cercador permet cercar continguts generals, tràmits i equipaments.

Properament s'afegiran continguts georeferenciats, es podran crear categories com ara notícies, agenda,... i es permetrà tenir un panell de control propi pels ens, on podran modificar paràmetres a més de veure estadístiques d'ús. En un futur està previst afegir una eina per poder elaborar i afegir continguts de Guies Vitals, per exemple, què he de fer quan tinc un fill?

¹¹ http://www.aoc.cat/index.php/ezwebin_site/Company



Universitat de Girona

ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Presentació del servei

Per a provar aquest servei podeu accedir a la [versió genèrica del Cercador](#).

Usuaris

Actualment hi ha 354 ens que tenen el Cercador integrat a la seva web. Des d'aquí podeu consultar el [llistat d'ens que tenen el cercador a la seva web](#)



2.2. Preguntes de recerca

Les preguntes de recerca del present treball es poden formular sintèticament de la següent forma:

1. *Quins canvis s'estan produint en els ajuntaments catalans com a resultat de la incorporació d'innovacions tecnològiques en els processos d'atenció ciutadana?*
2. *Quin impacte tenen aquests canvis?*

Es proposen tres àmbits concrets:

- 1) Els canvis en la relació entre ciutadans i ajuntaments
- 2) Els canvis en l'organització i el funcionament intern dels ajuntaments
- 3) Els canvis en la gestió de la innovació i, en especial, en les relacions amb altres agents

2.3. Model analític

Per entendre aquest procés d'incorporació d'innovacions tecnològiques en l'entorn dels canals d'atenció ciutadana dels ajuntaments – objecte de l'estudi – hem delimitat quatre dimensions generals. Es desenvoluparà un model analític a partir d'aquestes quatre dimensions:



L'estudi té un caràcter clarament empíric: es formula una llista de preguntes de recerca i es planteja un model analític que es basa en una revisió prèvia de la literatura rellevant. La recerca empírica està concebuda, principalment d'acord amb tècniques qualitatives, tot i que també s'utilitzaran tècniques quantitatives.



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

La perspectiva analítica de l'estudi no està concebuda des del conegut esquema dels impactes socials de la tecnologia. El nostre projecte s'enfoca precisament a estudiar aquesta tipologia de relacions deterministes entre la innovació tecnològica i el canvi social (en el nostre cas, principalment organitzatiu).

3. Metodologia

3.1. Justificació del mètode – estudi del cas

En línia amb l'objectiu principal d'aquest estudi - centrar-se en els Serveis d'Atenció Ciutadana virtuals i els canvis que es produeixen en la forma en què els ciutadans i l'administració es relacionin entre si, així com analitzar les transformacions en el funcionament intern de la mateixa organització arran de les transformacions dels canals de comunicació amb els usuaris, la gestió del canvi i la innovació- s'ha vist necessari justificar el mètode utilitzat, l'estudi del cas.

L'estudi del cas és una metodologia qualitativa habitual en el camp de les ciències humanes i socials. El seu ús és especialment adient en certes circumstàncies determinades pel tipus i grau de detall d'informació a recopilar, perfil de l'entrevistat, temàtica analitzada, entre altres.

Segons Eisenhardt (1989) el mètode estudi del cas serveix per profunditzar en els conceptes objecte d'anàlisi. La mateixa autora destaca que no existeix un nombre predeterminat de casos d'anàlisi a escollir. Més aviat es fa servir la *tècnica de saturació* equivalent al principi de no aportar més casos a partir de la repetició/duplicació de la informació.

S'ha cregut adient utilitzar aquest mètode qualitatiu per diverses raons. Des del punt de vista dels autors, és el mateix objectiu del treball que enlloc de cercar varietat, es centra més aviat en la profunditat i el detall, aspectes fortament determinats per la complexitat de la temàtica analitzada.

Els pocs treballs empírics existents en el camp concret i en el mateix àmbit geogràfic fa que no existeixin unes expressions estàndards o universalment acceptades, determinant de la necessitat d'una interacció i un *cara-a-cara* amb els participants.



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Aquest fet justifica l'instrument utilitzat per construir el cas d'estudi, concretament l'entrevista presencial basada en un guió semi-estructurat descrit en més detall en l'apartat del treball de camp.

Un dels fets més qüestionables en la utilització d'aquest mètode és el grau de generalització dels resultats i les conclusions que se'n deriven. Cal mencionar que en el cas d'aquest estudi i pel mètode utilitzat, aquests es limiten abastar l'estudi empíric cobert. Així i tot possiblement tenen sentit en contextos similars, però la confirmació o infirmació d'aquest fet és objecte de futurs estudis en l'àmbit amb una selecció de participants més ampla.

3.2. Mètode de selecció dels ajuntaments participants

Un dels criteris prioritaris de selecció ha estat el de la **cobertura geogràfica**. Per tan, s'ha intentat detectar un nombre aproximadament igual d'ajuntaments localitzats a les quatre províncies catalanes (entre 5 i 10).

S'han seleccionat les **capitals de província**. S'ha cregut oportú insistir en la participació d'aquesta tipologia ja que *a priori* són actors importants en el territori.

El següent criteri ha estat el de la **dimensió**, en aquest cas aproximat a través del nombre d'habitants en el l'any 2009 per poder comptar amb ajuntaments petits, mitjans i grans a cada província.

Paral·lelament s'ha tingut en compte el **tipus de Servei d'Atenció Ciutadana Virtual** disponible a la web de l'ajuntament. A partir d'aquest punt el criteri de selecció es guia per contactes prèviament establerts/existents de l'equip de treball amb els possibles candidats a participar en l'estudi.

Aquests criteris han resultat en un llistat de 33 ajuntaments.



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

3.3. Treball de camp

Un pas important en la realització d'aquest projecte el representa el treball de camp, detalls del qual es descriuen a continuació.

Entrevista. Tal i com s'ha comentat amb anterioritat l'instrument metodològic utilitzat a construir el cas d'estudi és l'entrevista semi-estructurada. S'han dedicat esforços importants en la fase de disseny. S'han delimitat tres grans apartats temàtics diferenciats: 1) recopila informació sobre el Servei d'Atenció Ciutadana en general, 2) contempla un nombre limitat de problemes SAC, 3) fa referència al Servei d'Atenció Ciutadana Virtuals. L'Annex 1 conté una còpia del document resultant, titulat *guió de l'entrevista*.

Procediment. A base de coneixements previs i consultant la pàgina web, s'ha establert un primer contacte amb el responsable de la Oficina d'Atenció al Ciutadà (OAC) o Oficina Municipal d'Atenció al Ciutadà (OMAC) presentant l'objectiu de l'estudi i convidant-lo a participar. S'ha de destacar l'actitud positiva dels ajuntaments a participar en el projecte plantejat i la seva resposta positiva i ràpida en molts casos. Un cop decidida la participació s'ha fet arribar el guió de l'entrevista així com una petició formal de possibles dates/hores per la realització de l'entrevista.

Taula 2. Resum metodològic de l'estudi

Tipologia entitat participants	Ajuntament
Entitats seleccionades	33
Entitats participants	19
Índex de resposta	57%
Persones entrevistades	29
Perfil del responent	Responsable polític de Participació, Responsable OAC o OMAC, Tècnic OAC/OMAC, Personal Departament d'Informàtica/TIC
Instrument metodològic	Entrevista semi-estructurada
Tipus entrevista	Presencial
Període entrevistes	Abril - Juliol 2010
Durada entrevista	45 minuts – 1 hora



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Finalment 19 ajuntaments han decidit participar, resultant en 29 persones entrevistades directament implicades en la temàtica de l'estudi que podia variar des del càrrec polític de l'àrea que assumeix entre les seves competències els SAC fins algun tècnic informàtic. La durada mínima de l'entrevista va ser de mitja hora i la màxima durada va ser d'una hora i quart. Les entrevistes s'han realitzat durant els mesos d'abril, maig, juny i juliol. Al final de cada entrevista s'ha realitzat una transcripció de les respostes dels entrevistats, així com un document centralitzador de totes les respostes. La Taula 2 conté els detalls metodològics del treball de camp.

3.4. Els ajuntaments participants

En totalitat 19 ajuntaments han acceptat participar en l'estudi platejat. L'índex de resposta més elevat per província és Girona (10), seguit per Barcelona (5), Tarragona (3) i Lleida (1).

Un ítem important és el percentatge de població immigrant, aproximada a través de la xifra de persones nascudes en un país estranger. Aquest detall és interessant a considerar ja que molts dels ajuntaments consideren que el client prioritari dels SAC són els immigrants. Per nivells elevats d'aquesta xifra – més d'una quarta part de la població- destaca Salt (40%), seguit per Figueres (30%), Banyoles (25%) i Cambrils (24%). És evident que les OACs/OMAcS s'han hagut d'adaptar a aquesta nova realitat, sobretot pel canal presencial.

El tema de les TICs fàcilment es relaciona amb temes relatius al pressupost. Hi ha una variació important de pressupost entre ajuntaments d'aproximadament la mateixa dimensió (per exemple al voltant de 500 treballadors -Figueres i Sant Cugat del Vallès) amb magnituds de pressupost de 56M€ i 94M€. Cal esmentar que les xifres incloses en la Taula 3 són per una banda aportacions dels entrevistats, per tan són magnituds i aproximacions de conceptes que a més a més poden variar en el temps. Per altra banda aquesta informació s'ha complementat amb altres dades provinents de fonts secundàries recopilades per l'equip de treball.



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Taula 3. Els ajuntaments participants

Ajuntament	Província	Nombre de treballadors	Població que dona servei (2009)	Població immigrant	Pressupost 2010	Persones entrevistades
Banyoles	Girona	170	18.327	4.483 (24,4%)	19.247.855 €	1
Lleida	Lleida	1300 – 1500	135.919	27.956 (20,5%)	165.381.750 €	3
Flaçà	Girona	10	1.072	174 (16,2%)	955.179 €	1
Girona	Girona	1000	96.188	21.068 (21,9%)	98.084.555 €	1
Sant Feliu de Guíxols	Girona	250	21.977 (durant els mesos d'estiu s'arriba a duplicar)	4.307 (19,5%)		1
Tarragona	Tarragona		140.323	26.210 (18,6%)	173.464.341 €	3
Figueres	Girona	500	43.330	12.302 (28,3%)	55.941.923 €	2
Palafrugell	Girona	265	22.365 (durant temporada alta es pot arribar triplicar)	5.556 (24,8%)	36.200.000 €	1
Begur	Girona	84	4.258 habitants empadronats. A l'estiu 18.000 aproximadament	925 (21,7%)	15.835.234 €	1
Cambrils	Tarragona	400	31.720 (que pot oscil·lar segons mes de l'any, al gener a 50.000 i al juliol es pot arribar a 150.000 persones)	7.404 (23,3%)	45.181.000 €	1
Sant Pere de Ribes	Barcelona	200	28.353	4.765 (16,8%)		1
Olot	Girona	211 (+128 en Organismes Autònoms)	33.524	6.661 (19,8%)		1



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Terrassa	Barcelona	1.800 (inclou empleats de l'Ajuntament, Organismes Autònoms i Empreses Municipals)	210.941	32.667 (15,7%)	148.300.000 €	1
Salt	Girona		29.985	11.452 (38,2%)	28.840.000 €	2
Sant Cugat del Vallés	Barcelona	500	79.253	13.429 (16,9%)	93.700.000 €	1
Barcelona	Barcelona	15.000	1.621.537	335.353 (20,7%)	2.428.534.200 €	3
Sabadell	Barcelona	1.400	206.493	28.421 (13,7%)	190.056.800 €	2
Reus	Tarragona	800	107.118	20.824 (19%)	321.550.973 €	1
Fornells de la Selva	Girona	18	2.295	114 (4,9%)	2.646.046 €	2



4. Resultats

4.1. SAC – el servei

Exceptuant dos ajuntaments dels participants, **les Oficines d'Atenció Ciutadana donen informació, no només de l'ajuntament, sinó de tota la ciutat.** Així i tot, hi ha certs matisos segons la tipologia d'ajuntament. Sovint en els municipis turístics la informació específica es dona per l'Oficina de Turisme, o fins i tot es pot donar el cas que la mateixa Oficina de Turisme actuï com a proveïdor d'informació de tot tipus. Pel que fa les excepcions, ajuntaments de dimensió molt reduïda, es dona el cas que no es disposa de Serveis d'Atenció Ciutadana formals, però sí es dona informació i es contesten totes les peticions. A l'altre extrem, en el cas concret d'un ajuntament gran es comenta *“Hi ha una OAC per cada districte, més l'OAC central on es fa atenció presencial en 5 idiomes. Les OACs no només donen informació sinó que es poden fer gestions. A part de les OACs hi ha oficines d'informació específica, concretament pels temes habitatge, hisenda, serveis socials”*.

Degut a la idiosincràsia organitzativa d'aquesta tipologia d'entitats, s'ha volgut conèixer la percepció d'uns dels pilars fonamentals i representatius en els ajuntaments, el càrrec polític sobre el servei d'atenció. **Tots els participants coincideixen que aquest servei és bo i rellevant per a la ciutadania.** El SAC és la cara de l'ajuntament envers la ciutadania. Tot i així, els SACs han de superar friccions internes, organitzacionals, al moment d'implantar-se.

Així doncs els SACs neixen d'un balanç entre l'immobilisme i la voluntat de servei. Els diferents comentaris recollits demostren dues grans preocupacions: per una banda es pot donar la situació de qüestionar l'existència de la Oficina d'Atenció al Ciutadà – a nivell intern- ja que el seu objectiu és el de donar informació, fet que es podria associar a una tasca de poc valor afegit pel fet de que són els mateixos departaments que creen, gestionen, faciliten aquesta informació. Per altra banda, hi ha cert interès en crear un servei millor i rellevant per la ciutadania. La majoria dels ajuntaments participants comenten la importància del servei d'atenció per els tres canals: presencial, telefònica i telemàtica.

Els tràmits són una de les temàtiques sobre les quals més atenció es dona a través de les OACs. L'entrevista recull l'opinió dels participants sobre fins a quin punt **el servi ajuda a fer els tràmits més fàcils.** Entre els entrevistats hi ha unanimitat de



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

resposta afirmativa. Els comentaris addicionals mostren que les millores s'han d'orientar cap a la simplificació, facilitat, usabilitat i accesibilitat. Concretament es comenta *“Els tràmits en general no són fàcils. Estem treballant contínuament per a què el procés sigui fàcil, usable i accessible”*, *“Els tràmits encara es podrien simplificar més”*.

Sovint es critica l'administració pública per no adoptar (més) principis i tècniques de gestió pròpies al món empresarial. En aquesta direcció l'equip de treball ha plantejat tres preguntes: una pregunta sobre el coneixement del cost per consulta del SAC, una pregunta sobre possibles vies de reducció d'aquest cost i una sobre l'avaluació de qualitat de serveis.

Tres de cada quatre responents desconeixen el cost associat per consulta SAC. Les raons donades són vàries i la seva importància és mínima. Així i tots s'ha de comentar que hi ha diferents fases d'estudi, en el sentit que en el cas de tres ajuntaments s'està plantejant o s'està estudiant en l'actualitat. Els que coneixen el cost el tenen dividit per les tres vies, coneixen alguna de les tres vies o el cost està computat en mitjana per les tres vies. Un exemple positiu en aquesta direcció el representa un ajuntament capital de província, que inclou els costos en la carta de serveis del seu OIAC: *“Un minut d'atenció té un cost de 0,98 €. Una atenció presencial, de mitjana, costa 6,26 €. La suma de totes les atencions (presencials, telefòniques i per correu) té un cost de 2,94 € de mitjana”*.

Davant de l'evidència dels costos associats al servei un altra temàtica d'interès especial el podria representar la reducció de cost. En ordre d'importància atorgada a les diferents opcions plantejades es creu que **el cost es podria reduir: millorant la web, oferint atenció on-line automàtica per a les preguntes més freqüents, amb contestadors automàtics o altres possibles vies.** A través de les entrevistes realitzades algunes opinions mostren el seu interès i aposten per la promoció dels serveis on-line *“Creiem que hi ha una feina molt important que s'ha de fer: donar a conèixer els serveis on-line. Es fan publicacions regulars a la premsa i la revista, però per exemple les campanyes televisives no són habituals. Per reduir costos s'ha de fer una inversió en TIC/automatització prèvia”*, *“Fent campanyes de sensibilització sobre l'ús de certes aplicacions/eines. L'Ajuntament ha fet, en aquesta direcció, un spot en la televisió local sobre la Oficina Virtual, així com té prevista una campanya de sensibilització als diferents Centres Cívics de la ciutat”*.

La monitorització de la qualitat del servei utilitzant criteris objectius és un tema important i tots els participants mostren gran interès i coincideixen afirmar que aquesta qüestió mereix atenció, recursos i dedicació. En la pràctica, a Catalunya



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

només **una sola oficina disposa de la ISO** – “...des del 2003 l'Oficina disposa de la ISO. Hi ha una sèrie d'indicadors trimestrals. Es defineixen un cop al mes per la Unitat de Qualitat, s'apliquen al SAC i en altres departaments. A més a més un cop a l'any es fa una enquesta de satisfacció ciutadana” - i **una altra està en ple procés de certificació**, remarcant “Estem en ple procés de certificació ISO, impulsat i gestionat per mi mateixa [tècnica d'Administració oberta, participació i atenció ciutadana]. La intenció és, després d'aconseguir-ho per a aquesta àrea, intentar engrescar les altres. No podem predicar sense donar exemple”.

Per altra banda, la interpretació del concepte “criteris objectius” fa dividir els participants entre els que fan servir sistemàticament eines de seguiment de la qualitat de servei –sovint indicadors interns diferenciats pels tres canals-, els que complementen aquesta informació amb enquestes de satisfacció ciutadana i els que no tenen cap sistema formalitzat en aquesta direcció. Aquesta tercera categoria s'ha d'interpretar amb certa precaució ja que no és sinònim amb no tenir informació relativa a la qualitat del servei. En la seva visió són altres les vies a partir de les quals perceben l'opinió sobre la qualitat de servei “Per la relació propera amb el ciutadà tenim una idea de la qualitat del servei. També ens ajuda la Bústia de queixes i suggeriments actuant com un baròmetre en aquest sentit”, “El contacte/tracte amb la gent del poble és molt proper i familiar, per tan no calen criteris objectius de valoració del servei ... finalment te'ls acabes trobant pel carrer, al mercat i t'ho comuniquen directament”. Més d'un participant comenta l'existència d'un fòrum Internet específic de temes relatius al SAC, en el qual s'ha platejat el disseny i concepció d'una bateria única i consensuada de preguntes limitades amb l'objectiu de fer servir una eina única de seguiment de qualitat de servei.

Un altre exemple interessant relatiu a la qualitat es descriu a continuació “S'ha dissenyat un sistema de sou parcial variable (uns 400€, 200€+200€ - dels quals 100€ conforme l'assoliment dels objectius individuals i 100€ conforme l'assoliment dels objectius de grup) calculats un 60% de qualitat (una sèrie d'indicadors com ara temps d'espera, temps d'atenció, temps de resposta) i 40% de responsabilitat (es dona la possibilitat de poder faltar 48h no justificades de la feina). Properament s'introduirà un sistema basat en usos i costos pel mateix objectiu. Per a analitzar la qualitat en un futur proper es plateja passar enquestes als usuaris”.

No només són temes de aposta, compromís, implicació, iniciativa, imaginació, sentit comú que guien en aquest procés, sinó també de cost/pressupostari. Alguns participants comenten que una bona gestió de qualitat pot arribar a tenir costos elevats, en general, o no es disposen de recursos per fer tasques que no són estrictament habituals en la OACs, com pot ser la gestió d'enquestes de satisfacció dels ciutadans.



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

4.2. Problemes del SAC

Aquest apartat fa referència a problemes relatius -sobretot l'estiu- a la manca d'informadors, als sistemes interns de gestió de la informació i la disponibilitat de la informació per part del ciutadà.

Es poden observar dues tendències principals entre els participants: els que manifestes no tenir problemes a l'estiu per manca d'informadors, 12 en total, i els que sí tenen problemes a l'estiu, 7 restants. És interessant que tan els que manifesten tenir com els que afirmen no tenir problemes a l'estiu comparteixen la realitat de **no contractar reforços d'informadors o fer-ho d'una manera molt puntual**. És destacable ressaltar també que els que manifesten no tenir problemes és per varies raons: no és només el fet que la demanda baixi i per tan el volum de tasques a realitzar en atenció disminueix durant els mesos d'estiu, sinó també es dona la circumstància que les oficines s'han organitzat i reorganitzat per no tenir problemes a l'estiu. Destaca el següent discurs *“Nosaltres practiquem un model de gestió de RRHH basat en la polivalència en gestió i atenció. Només el 40% del personal fa vacances durant els mesos d'estiu. Les puntes màximes de feina són durant maig/juny, els mesos de juliol/agost baixa el volum de la feina. Seguint la dinàmica d'altres anys es fa una organització interna que facilita la gestió estiuenca. Els problemes reals es generen arrel de les baixes de maternitat o imprevistos”*.

El perfil dels ajuntaments que afirmen tenir problemes és molt variat i no sempre es pot encaixar sota l'etiqueta de turisme. Seria un dels fets que marca aquesta realitat, però també es complementa amb un augment de la població –també immigrants –, vacances del personal, rotació de personal, horari d'estiu de l'oficina, entre altres.

Un tema vital de cares al servei d'atenció el representa el sistema de gestió de la informació interna. Entre les possibles opcions que permet la pregunta que fa referència a aquest tema la resposta més freqüent és que **sí es disposa d'un sistema intern d'informació que recull automàticament la informació de tots els departaments interns** 14 dels casos analitzats, 3 manifesten que encara s'han de fer trucades als departaments corresponents i 2 especifiquen altres solucions. No cal insistir en les diferents solucions concretes, que apareixen sota denominacions diferents – GENI, SIM, iSAC, SIAGI - i estan proporcionades per empreses alienes o desenvolupades pels mateixos departaments informàtics, però sí en les línies estratègiques següents: no duplicar informació, que sigui el mateix sistema únic que alimenta els tres canals d'atenció, que es pugui connectar *front-office* amb *back-office*.



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

“Tenim una base de dades única, que gestiona de tota la informació de tots els tràmits com a processos amb una doble visió (de cares al ciutadà i de cares al tramitador). La Direcció d'Atenció Ciutadana fa el manteniment de la base de dades i els diferents departaments actualitzen la informació i estan validats per la Direcció d'Atenció Ciutadana”.

Les respostes a la pregunta si **es dona la situació, de tant en tant, que els ciutadans disposen de la informació i l'ajuntament no**, es divideixen entre 12 participants que consideren que sí i 7 que consideren que no. Els que consideren que no, fan referència a l'actualitat, especificant que abans sí que passava, però ara per ara cada cop menys, o si són iniciatives privades (no municipals) es podria donar la situació. En el cas dels que manifesten que consideren que els ciutadans poden tenir informació de la qual l'ajuntament no disposa es diferencien dos comportaments: per una banda els que ho interpreten d'una manera més aviat positiva “*I sort de la participació ciutadana que ens arriba la informació*” o “*Sovint els ciutadans fan servir el 010 per comunicar informació no només per sol·licitar-la*”. Per altra banda, aquesta pregunta fa que els responents no només facin referència als ciutadans i a la comunicació amb ells, sinó a un tema més d'organització interna. Concretament, es comenta que a vegades **es dona la situació que els diferents departaments disposen de la informació que l'OMAC desconeix**. En aquest sentit és destacable el següent exemple “*... Però una cosa encara més greu és la comunicació de la informació entre els departaments de la casa. S'explica l'exemple que el departament de transport que va publicitar una targeta de bus gratuïta per +70 anys, que no va avisar l'OMAC, unitat que havia de gestionar el tràmit i que l'endemà i durant dies es va trobar amb centenars de jubilats pendents de recollir la targeta a l'OMAC*”.

4.3. SACV – caracterització

Degut al seu grau de novetat s'ha volgut conèixer com s'organitzen en l'actualitat els Servei d'Atenció Ciutadana Virtuals –SACV, tenint en compte aspectes com breu històric, dependència departamental, nombre de persones que hi treballen, altres departaments amb qui estan en contacte molt proper i si tenen col·laboracions amb altres entitats (empreses i/o universitats).

Per la dificultat de homogeneïtzar la informació facilitada que cobreix fins a cert punt les expectatives dels autors, a continuació es detallen les línies generals de cada apartat.



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Històric. Els inicis de les web en general es situen en la majoria dels casos en la **segona meitat dels anys '90**, quan es comença amb una web senzilla, informativa, estàtica. Els canvis més importants els representen, en el **primer quinquenni de la dècada del 2000**, el començament d'incorporar informació sobre tràmits, seguit per l'**actualitat** quan es permet tramitar on-line. Així i tot hi ha certs graus de diferenciació pel que fa els diferents nivells de gestió electrònica que permet la web, així com el numero i la varietat de tràmits on-line. De cares a proporcionar un exemple s'inclou el següent testimoni “Des de l'any 1995 que tenim web amb els diferents apartats: Equipaments, Agenda, Guia – un dels productes estrella de la web. Amb el temps s'han anat incorporant els tràmits (només informació) i ara hi ha el nou portal de tràmits per poder fer gestions”, “Al 1996 es va crear la primera web, informativa i estàtica. L'any 2001 ha esdevingut una mica més dinàmica, 2004/2005 s'incorporen els tràmits i el 2009 es crea l'Oficina Virtual. Aviat posarem en marxa la Carpeta Ciutadana. Pel tema tràmits estem en el nivell 4 (de 5)”.

Dependència departamental. Degut a la peculiaritat de la organització dels ajuntaments i la varietat d'àrees de gestió que sovint tenen denominació diferent, però assumeixen competències similars, es fa impossible quantificar la resposta a aquesta pregunta. La frase destacada en aquesta direcció és “És un servei molt transversal que compta amb la participació de tots els departaments. Hi ha l'anomenat “TIC coordinador” que s'encarrega de la part virtual en cada departament. Cada cop es tendeix més al fet de que l'administratiu realitzi una feina que després serveixi com a informació a tots els canals”. Depenent de la organització interna en la majoria dels casos els Serveis Virtuals depenen de les àrees de SAC i/o informàtica. En algun cas existeix una regidoria compartida com ara Regidoria de Sistemes d'Informació, Comunicació i Participació que combina la solució anterior.

Nombre de persones que hi treballen. Els responents comenten la problemàtica de proporcionar xifres exactes per aquest tema ja que “Per la seva transversalitat és molt difícil determinar el nombre exacte de persones que s'hi dediquen”, “És difícil fer un recompte exacte, ja que diferents persones s'impliquen en graus diferents, per tan això resulta en diferències considerables, personal que impulsa o personal que coordina actuacions relatives a TICs”. Pel que fan l'esforç i proporcionen una dada concreta el rang de les respostes varien entre 1, 2, 4, 5, 12, 15 i 50 persones. Des del nostre punt de vista té menys importància la xifra absoluta, que per falta d'altra informació exacta com el nombre total de treballadors es fa difícil de relativitzar, és més important el detall organitzatiu com ara el relatat en la següent intervenció “Aproximadament 15 persones (2 de Comunicació + 2 d'Informàtica + 1 OAC + 10 dels diferents departaments)”.



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Altres departaments amb qui estan en contacte molt proper. 6 dels 19 participants opinen en unanimitat que la unitat SACV està relacionada amb tots els altres departaments/àrees, a vegades puntualitzant “*De fet són tots, però en diferents graus d’interès i implicació de part seva*”. Els que s’ enfoquen a un sol departament destaquen el departament d’Informàtica/Noves Tecnologies o TIC i evidentment l’OAC en general.

Col·laboracions amb altres entitats (empreses i/o universitats). És habitual establir col·laboracions amb empreses pel tema dels serveis virtuals, 11 dels 19 participants tenen col·laboracions establertes. Per altra banda són 6 ajuntaments que col·laboren o han col·laborat amb universitats, el nombre del qual es limita a tres en concret (Universitat de Girona, Universitat Politècnica de Catalunya i Universitat Rovira i Virgili).

4.4. SACV – eines TIC

Es va demanar destacar les cinc eines TIC més importants en el marc dels Serveis d’Atenció Ciutadana Virtuals.

1. Tràmits (10) * engloba e-TRAM (7) + tràmits on-line (2) + portal de tràmits (1)
2. Buscador/cercador web (8)
3. Carpeta ciutadana (7)
4. Web (6)
5. Registre d’entrada electrònic/telemàtic (6)
6. iSAC (5)

Es comenta una gran varietat de solucions, eines i aplicacions juntament amb el seu nom concret i la seva descripció bàsica. No s’insisteix en la seva descripció ja que són iniciatives puntuals. Així i tot es poden agrupar segons gran temàtica com ara autoservei, formació, gestió de continguts, comunicació, bústies.

Tal i com es mostra en el rànking, si es sumessin els ítems “Buscador/cercador web” amb “iSAC”, aplicació que té com a una de les seves funcions la cerca amb llenguatge natural, un ítem general titulat “localització de la informació” ocuparia la



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

primera posició. Per tan es conclou que hi ha certa preocupació i es faciliten solucions a la web en aquesta línia.

També s'ha volgut saber el grau de coneixement dels participants sobre l'iSAC, la plataforma catalana d'atenció ciutadana promoguda per (entre altres) l'Administració Oberta de Catalunya (AOC). Aproximadament la meitat (10 dels 19) participants manifesten una resposta afirmativa del seu coneixement de l'iSAC. La via habitual de conèixer aquesta eina ha sigut la Universitat de Girona, l'Ajuntament de Terrassa i la web. Els que manifesten no conèixer l'eina afirmen que *no s'ha trobat informació o és un sistema alternatiu al ja implantat*.

Una informació complementària ve donada pel coneixement d'altres eines/plataformes on-line d'atenció ciutadana. Q-go i Bitstudy són els més anomenats. Altres iniciatives inclouen Inbenta, Minerva i Texibel. És interessant el comentari "*A més a més d'iSAC jo conec Bitstudy i Q-GO. Així i tot crec que són diferents per l'abast de la cerca o en la manera de cercar (es fa un llistat de 100 preguntes més freqüents i retorna una resposta en aquesta direcció)*", ja que poden ser solucions similars però amb funcionament i característiques ben diferents. En el cas de 8 ajuntaments hi ha desconeixement pel que fa altres plataformes d'atenció on-line.

4.5. SACV – eines TIC i àmbits relacionats

S'han definit una sèrie de possibles àmbits amb els que es podrien relacionar les eines TIC, demanant als participants atorgar importància (de l' 1 – més important, al 7 – menys important). Les respostes són, en ordre d'importància decreixent:

- Innovació organitzativa – 116 punts
- Qualitat de servei – 98 punts
- Innovació tecnològica – 70 punts
- Productivitat – 50 punts
- Formació – 43 punts
- Diferenciació – 12 punts
- Incentius i remuneració – 7 punts



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Destacar el fet que 12 dels 19 participants considera **la innovació organitzativa com a àmbit prioritari relatiu a eines TIC** en el marc dels serveis d'atenció ciutadana virtuals. Més enllà d'aquests recomptes, quasi la meitat dels entrevistats, fan comentaris i aclariments addicionals pel tema de la formació encara que no es trobi en les primeres posicions.

Dues línies diferenciades marquen aquests discursos: la necessitat de fer formació en informàtica/TIC, complementada amb formació en atenció, així com la necessitat de la formació interna i la formació del ciutadà: *“Penso que s’ha de fer una formació: Interna - es necessita molta pedagogia no només pel tema TIC sinó també en temes d’atenció ciutadana. Les 7 persones d’Atenció Ciutadana assistim a cursos de l’EAPC i de la Diputació de Girona. Hem aconseguit arribar a un consens, fer la formació després de l’horari laboral (a les tardes) i així tots poden assistir-hi. Un altre exemple és la formació rebuda pel tema de la Llei 11... vam obligar tota la gent de l’Ajuntament que assisteixi i encara que sigui molt introductori com a mínim ens ha ensenyat cap a on anem. Externa - als diferents establiments de l’Ajuntament es fan cursos orientats al ciutadà ... sobretot hem de generar confiança”*.

Una problemàtica addicional és relatiu a la gestió de la formació “ ... és molt difícil en una oficina que fa atenció fer la gent anar a assistir en cursos ja que això genera falta en el servei”.

4.6. SACV – implementació i avaluació de noves eines

Implementació. En referència el tema de l'avaluació, desenvolupament i la implantació de noves eines TIC en el marc dels Serveis d'Atenció Ciutadana Virtuals s'ha volgut saber::

- qui participa en el procés (*stakeholders* principals)
- quines competències són necessàries i quins col·lectius són més afectats
- si hi ha un procés pautat a l'hora d'implementar alguna eina nova
- com ha afectat l'implementació el funcionament intern
- quines són les principals barreres per la introducció d'eines TIC

A continuació es detallen les respostes corresponents.

Participants. En la majoria dels casos és tracta d'un trinomi format pels que tenen competències en temes d'**informàtica/TIC, l'OAC i els departaments**



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

possiblement implicats. Un cas interessant el relata la següent fase “*S’ha de tenir en compte que l’alcalde mateix és de formació Telecos, per tan hi ha una actitud molt positiva cap a les TICs. Es practica un recorregut “top-bottom” o sigui d’alcaldia, als diferents regidors, cap de departaments, fins a responsables i personal directament implicat en el procés*”. Si la solució/eina prové d’una empresa externa és evident que personal d’aquesta complementa els prèviament mencionats, sobretot pel tema de la formació. Per un cas concret i per una eina en concret la frase testimoni és “*El departament del SAC presencial, departament d’informàtica, personal de l’UdG connectat amb l’iSAC. L’introducció de l’iSAC va ser un pas cap a millora al nivell organitzatiu i va dinamitzar la transversalitat. L’impuls ve per la legislatura, la Llei 11/2007*”.

Competències. Important part de l’èxit en la implementació de noves eines TIC rau en les competències, les aptituds i habilitats, que tenen les persones encarregades a promoure i implementar el seu ús. En aquesta direcció un dels temes destacats són:

- lideratge intern (polític i tècnic) “*Si hi ha una necessitat per una cosa nova o un problema, s’ha de buscar la manera de resoldre-ho tècnicament sense imposar ... jo crec que el més important és el **lideratge** polític i tècnic a l’hora*”, “*El procés ha de ser impulsat per un **lideratge** adequat, seguit per una voluntat de millora dels de l’administració sempre pensant que estem al servei del ciutadà. S’intenta arrossegar les unitats menys actives, tenint en compte sempre el fet que en aquestes qüestions s’ha de comptar amb la voluntat política corresponent*”, “*Des del meu punt de vista fan falta dues coses: 1) **lideratge** intern, que inclou la gestió del canvi, i 2) suport polític, “S’ha de **saber marcar** el camí i ensenyar caminar en aquest camí nou”*
- creure i saber convèncer “*Sincerament crec que és necessari **creure-hi i saber convèncer** el polític*”, “*S’ha de **saber convèncer** la gent*”
- implicació i canvi d’actitud “*Tothom s’ha **d’implicar!***”, “*Són necessaris el recolzament polític i el canvi d’actitud ... el discurs “nosaltres sempre ho hem fet així” és un discurs caducat*”
- pedagogia i formació “*S’ha de fer molta **pedagogia** sobretot pel tema de la resistència al canvi. Així i tot he de comentar que anem millorant i ara és millor que abans. Crec que s’ha de donar exemple o sigui hem de predicar amb l’exemplar*”, “*És molt important saber on anem, falta **pedagogia** ... des del meu punt de vista les tecnologies i les eines ajuden i faciliten, però no són un tema molt important*” “*Fa falta **formació**, així com un període de rodatge juntament amb **pedagogia** i psicologia*”, “*Hi ha*



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

personal que desconeix el què és un certificat digital, la signatura electrònica ... s'ha de formar?'

- orientació al ciutadà *“S'ha de trobar una solució orientada al ciutadà, que el ciutadà ho entengui. Hem de pensar en **clau ciutadana**. L'atenció ciutadana virtual és cosa de tots!”, “Hem de pensar sempre que estem al **servei del ciutadà**”*

També s'ha volgut conèixer en la pràctica com es gestiona el canvi, quines són les pràctiques habituals que poden donar o han donat resultats positius. Alguns entrevistats comenten *“S'ha de ser molt pràctic. S'ha de fer una bona descripció del lloc de treball. Crec que s'han de tenir aptituds de gestió de conflictes. En la pràctica això vol dir **barallar-se amb la gent**. Per altra banda és important **explicar bé els avantatges ...** L'informàtic posa les solucions i el polític acorda el pressupost”, “Dintre d'una organització complexa com pot arribar ser un ajuntament, els diferents departaments/col·lectius tenen actituds diferents cap a les TIC. S'ha de fer un **discurs específic** per a cada un d'ells”, “S'ha de reflexionar en veu alta sobre els errors del passat però també **recordar exemples de bon funcionament** previ”, “S'ha de saber **fer veure el potencial de cada novetat/innovació** ja que d'entrada el tramitador té l'actitud de “Una altra eina més???””, “S'ha de tenir convenciment, moral i ganes de convèncer, **aguantant les crítiques dels altres sempre pensant en els possibles resultats**. Es detecta certa resistència al canvi, a partir de caps de departament fins al mateix personal administratiu. Una cosa que ens acompanya en aquest procés és el marc legal, que amb la Llei 11 es concreta en certes direccions i actuacions”.*

Procés. És difícil uniformitzar les respostes referent a la pregunta sobre si existeix un procés pautat a l'hora d'implementar noves eines TIC en el marc dels Serveis d'Atenció Ciutadana Virtuals. Més enllà del vocabulari variat, es segueix un patró quasi unànime, encara que el procediment no estigui formalitzat/protocolitzat. Tan sols un dels ajuntaments entrevistats manifesta el contrari *“Sí, seguim una pauta. La URV ens ha proporcionat una eina de gestió de processos”*. Les altres oficines coincideixen en la següent seqüència:

Detecció d'una necessitat → Busca de possibles solucions → Escollir solució òptima → Implementar solució consensuada → Mesurar impacte/millora



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

El procés d'implementar noves eines TIC també s'associa a *qualsevol procediment de processos i/o serveis, re-enginyeria de processos, la millora de la qualitat - revisant i qüestionant sempre la situació actual* o la gestió de projectes “*En funció de la tipologia i l'abast del projecte es fa una avaluació de la tecnologia (dins i fora), es busca i es defineix la implicació dels stakeholders. Un cop sabuda la viabilitat del projecte es fa un estudi de benchmarking, i tot seguit es busquen les solucions (internes i externes) més adients?*”.

Funcionament intern. Una quarta part dels ajuntaments participants està d'acord amb el fet de que s'ha de deixar temps entre la implantació de noves eines i el seguiment del seu impacte. Per algunes circumstàncies particulars es pot donar el cas que estan encara en ple procés de canvi “*Les OACs joves encara estan afrontant el canvi. La creació d'una nova oficina va acompanyada per un re-disseny de funcionament intern ... si ara afegim el tema de noves eines, com un més a més, la única cosa que puc comentar a nivell global és que es necessita INTEGRACIÓ*”, “*Crec que estem vivint de ple l'entrada d'un nou canal (Internet) que no és ni presencial ni telefònic per tan encara estem experimentant ...*”.

També destaquen els casos que fan una valoració més aviat positiva, en global, com per exemple “*Des del nostre punt de vista el canvi és positiu*”, “*S'han convertit en eines de treball clau*”, “*De cares al funcionament intern ha generat una veritable revolució?*” o destacant algunes àrees concretes de millora “*Es creu que, en conjunt, hi ha més beneficis malgrat tots els grans problemes. Estem parlant de més productivitat, més rendiment, més agilitat, menys criteri personal?*”.

Alguns fan una valoració més moderada “*De moment faig una valoració d'un impacte intern moderat*”, “*Han passat canvis ... els canvis no són profunds ara per ara ... anem a poc a poc però molt segurs en el què fem?*”.

Per altra banda també comentar la intervenció “*La percepció és que 'És molta feina'. S'han de veure els avantatges i tota eina ha de ser fàcil i ràpida*” on queda clarament reflectida l'actitud més reticent cap a la implementació de noves eines.

Principals barreres. Les barreres més esmentades per la introducció de les eines TIC per la interacció amb els ciutadans són:

- Por/resistència davant el canvi “*En la meua visió hi ha molta resistència del personal i por a davant del canvi?*”
- Econòmic/Recursos/Pressupost “*Jo crec que les principals barreres són la gent funcionària i la falta de recursos*”, “*La principal barrera és el tema econòmic. Nosaltres no*



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

ens podem permetre tenir, per exemple, un informàtic en plantilla, sempre que es necessiten aquests serveis es recorre a solucions externes. Són necessàries solucions/aplicacions telemàtiques gratuïtes i sempre s'agraeixen les subvencions dels organismes supramunicipals i les subvencions AOC

- Suport polític i orientació estratègica *“S’han de comunicar les propostes juntament amb la visió del futur”, “Fa falta una orientació i estratègia a mig i llarg termini”*
- Cultura de l'organització *“Estem parlant d'un canvi cultural molt important experimentat a dos nivells: canvi cultural intern i canvi cultural en el ciutadà. Estem fent varies activitats de sensibilització, formació i informació de cares a tots els col·lectius. Utilitzem els PICs (Punts d'Informació al Ciutadà) per tal finalitat”*
- Falta de coneixement i eines (dels ciutadans versus TICs) *“Jo crec que l'accés a Internet no arriba a tot arreu i a tothom. Falten eines digitals com ara el DNI digital i/o el certificat digital (idCAT)”, “Certs col·lectius no tenen les eines (Internet), s’ha d’esperar una penetració més forta de les eines TIC”*

Havent reflexionat sobre aquests ítems és important destacar que si es fés un intent de diferenciar entre barreres internes (que venen donades per la organització interna de les entitats) i barreres externes (sobretot analitzant la banda dels ciutadans) doncs **la majoria de barreres anomenades serien barreres internes**. Són els mateixos participants que intueixen possibles solucions com ara una aposta forta per la formació, tan interna com la del ciutadà, pedagogia, canvi cultural, ajuts i subvencions específiques i, com anècdota, el necessari pas del temps per a un previsible relleu generacional.

Avaluació. Un tema important en el marc de la gestió de la innovació i els serveis en general el representa l'avaluació. S'han volgut conèixer dues possibles realitats una vegada implementada una nova eina: per una banda a nivell intern, si es fa un seguiment formal i continu del seu impacte en els resultats i per altra banda a nivell extern, si es fa un seguiment formal i continu del seu impacte en el ciutadà. Indiferentment del nivell considerat la resposta més freqüent és que **no es fa un seguiment formal i continu d'impacte de noves eines**. Tan sols 5 ajuntaments manifesten activitats en aquesta direcció: un de forma puntual, dos de seguiment de web, un per un tema concret – accessibilitat-, amb enquestes realitzades anys enrere i replantejades per a enguany.

És interessant considerar els comentaris addicionals *“Es fa un seguiment, però no està protocolitzat”, “Fa falta avaluar, però no fem de moment aquest seguiment”, “No ho fem en*



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

l'actualitat ... tard o d'hora ho haurem de fer. De totes maneres jo crec que contestarà el que no li ha anat bé?

Una de les possibles intervencions/solucions venen donades pels mateixos responents “*Estaria bé que la mateixa eina que es fa servir proporcionï resultats/indicadors d'impacte?*”, “*De totes maneres els mateixos gestors de contingut estan previstos que proveeixin estadístiques?*”.

4.7. SACV – el futur

L'equip de treball ha platejat uns escenaris demanant als entrevistats a atorgar importància pensant en el futur. Els escenaris platejats són: 1) Reduir el número de trucades, 2) La informació disponible a les nostres bases de dades necessita actualització continua però degut al pressupost limitat no disposem de recursos suficients per poder fer-ho, 3) La informació que necessita el ciutadà a vegades no està disponible en les nostres bases de dades. Aconseguir aquesta informació és molt costós i no disposem de pressupost i/o personal per a la cerca i introducció d'informació, i 4) Altres.

El rànking general mostra l'opció 1 en primer lloc (40 punts), l'opció 2 en segon lloc (35 punts), l'opció 4 en tercer lloc (32 punts) i l'opció 3 en quart lloc (24 punts). És interessant i enriquidor analitzar i mostrar les opcions especificades sota l'etiqueta altres. Aquestes inclouen conceptes com: apropar al ciutadà a l'administració, qualitat del servei, simplificació de processos administratius, canvi cultural, corporatiu i estructural, lideratge intern, ampliar la informació disponible a la web, interacció amb altres administracions (interoperabilitat), entre altres.

Havent intentat analitzar si es detecten tipologies de prioritització de conceptes (entre les 4 opcions) i perfils no es detecta un comportament específic. Per exemple, els que anomenen com a prioritat absoluta la reducció del número de trucades són perfils variats, que s'haurien d'analitzar en relació a indicadors dels quals malauradament no es disposen per l'objectiu del present treball.



5. Conclusions

5.1. Resultats destacats

Es comença aquest apartat per un paquet de constatacions fruit de l'estudi:

1. L'ajuntament té poca visibilitat amb el ciutadà respecte d'altres administracions, tot i que és l'administració més pròxima. Els ciutadans fan pocs tràmits i molt espaiats amb els ajuntaments, **a diferència de les empreses que en fan molts**. En tot cas, el SAC és la cara visible de l'ajuntament.
2. El **90% dels ajuntaments catalans donen informació de la ciutat** a més del propi ajuntament. En aquells ajuntaments que tenen oficina de turisme part d'aquesta informació ho fa aquesta oficina.
3. En ajuntaments molt petits qui fa l'atenció és el mateix batlle i el seu ajudant administratiu. A aquests ajuntaments per ara no els afecta la implantació de la llei 11/2007. Així doncs en l'estudi classifiquem els ajuntaments tenint en compte aquesta limitació.

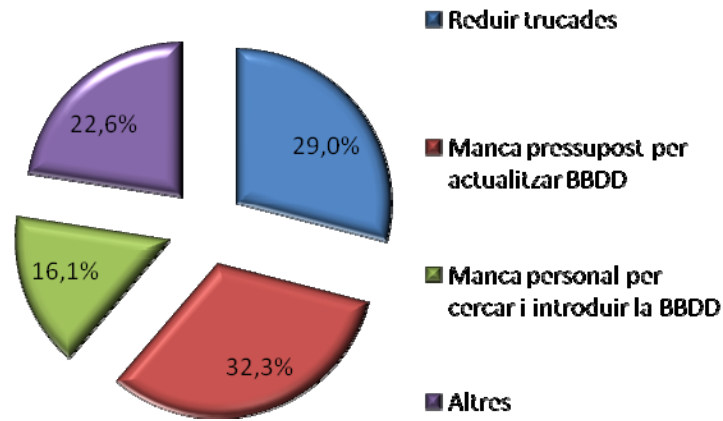
Un cop fetes les constatacions, a partir dels principals resultats i conclusions es resumeixen **les prioritats dels ajuntaments respecte** els seus SAC (i SAC virtuals).

Una primera anàlisi diu que els ajuntaments persegueixen prioritàriament la reducció de trucades (36.8%) seguit de la seva preocupació per la manca de personal i organització adients per cercar i introduir informació pel SAC (26.3%). En canvi en una segona anàlisi més en profunditat (reflectida en la següent gràfica) sobre les opcions prioritzades són la manca de personal i organització per introduir la informació (32.3%) seguit de la manca de pressupost per **actualitzar** la informació de la base de dades (29%). En l'apartat d'altres, en un 22.6% es pretén que els ciutadans facin més autoservei, el que implica proveir més informació per altres canals i la web, i es mostra una preocupació sincera per augmentar la qualitat de servei, amb clara voluntat de complir la llei 11/2007.

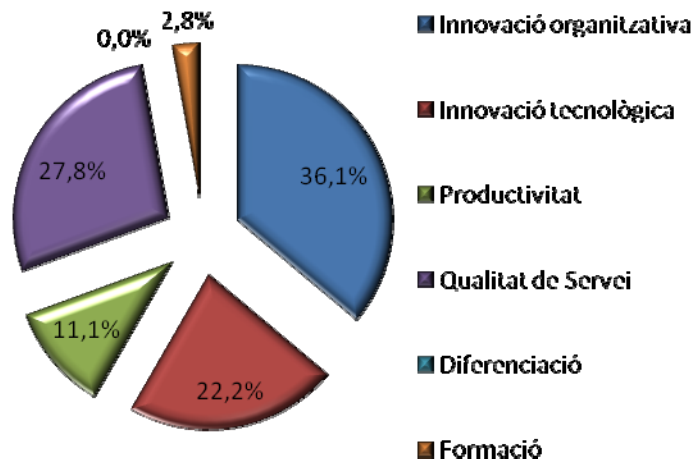


ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)



I indagant sobre el què persegueixen els ajuntaments amb els SAC virtuals, això és una major **innovació organitzativa** (36.1%), seguida per més **qualitat de servei** (27.8%) i innovació tecnològica (un 22.2%), sense oblidar la **productivitat** (un 11.1%). No hi ningú (un 0%) que ho faci per diferenciar-se en les prestacions d'altres ajuntaments, doncs avui en dia es percep que tenir un SAC és un servei estàndar que hauria d'estar a cada ajuntament de mida no petita.



Així doncs s'observa com el canvi i **innovació organitzativa** és la major preocupació dels ajuntaments a l'hora d'establir el seu SAC virtual. És gran la seva preocupació per la reorganització i trobar el personal aliniat i dedicat a la recollida d'informació per posar-la al servei ciutadà a través del SAC. Tot això passa per davant de la qualitat del servei i la productivitat o la reducció de costos (trucades), perquè s'entén que una millora organitzativa amb la tecnologia adient en resultarà en la qualitat i costos requerits.



5.2. Implicacions

Les implicacions de les conclusions anteriors són:

S'ha de mester un canvi organitzatiu profund per tenir més informació a la web, i que sigui actualitzada. Varis ajuntaments parlem amb molta èmfasi de la necessitat de convèncer dins de l'organització per poder afrontar el repte de proveir informació ciutadana, vèncer inèrcies o esferes de poder departamental, erradicar la percepció que un SAC és una amenaça per a les diverses àrees d'un ajuntament. Això requereix posar èmfasi al canvi i la innovació organitzativa per abastir de la informació correcta i actualitzada al SAC, i per a tal fi una eina informàtica corporativa que permeti la gestió de continguts centralitzada que a la vegada sigui subministrada directament als ciutadans via on-line, a través de tots tipus de canals (Telèfon, web, TV-IP, o presencial).

Els SACs virtuals neixen de la tendència a l'autoservei promoguda per la llei 2007/11. El repte és que si tots els serveis són on-line aleshores **l'atenció ciutadana també ha de ser online** amb el mateix nivell d'informació que el SAC presencial i amb disponibilitat 24/7.

L'autoservei a priori és molt més eficient per a l'administració i molt pràctic pels ciutadans, però entranya efectes perversos per a tots aquells ciutadans que a la pràctica es *veuen obligats* a emprar l'administració on-line sense estar-ne capacitats, i en conseqüència no sols necessiten informació amb disponibilitat 24/7, també dels canals on-line sinó necessiten guies fàcils de pair sobre com ensurtir-se'n.

Els nous corrents 2.0 han de permetre que amplis col·lectius responguin preguntes obertes de ciutadans que pateixen l'autoservei. Com a conseqüència de la generalització de l'autoservei, i havent-ne constatat que els ciutadans fan els tràmits molt de tant en tant cosa que implica que cada vegada que es posen a fer un tràmit o una pregunta a l'ajuntament es troben que no s'enrecorden de com fer-ho i posen preguntes imprecises, potser mal plantejades i tot, però que tenen la seva lògica i sobretot han de ser respostes. Aquest tipus de preguntes, sovint allunyades del complicat llenguatge administratiu, se'ls anomena *preguntes obertes* que tenen una pobra resposta amb la tecnologia actual de sistemes cercadors (tipus Google) i són objectiu de R+D a nivell mundial. Una de les solucions més prometedores per respondre les preguntes *obertes* són els cercadors socials, que empren la capacitat de resposta de col·lectius de treballadors i fins i tots ciutadans, que de manera 2.0 proporcionen respostes als ciutadans.



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

I una última implicació és que **s'ha de tenir en compte que els *heavy users* dels serveis d'atenció dels ajuntaments són les empreses** i certs col·lectius ciutadans (majors de 55 anys). Això planteja un repte per subministrar la informació on-line més adient per a les necessitats informatives d'aquests col·lectius, que són un barreja d'usuaris experimentats i freqüent però que tot i així no coneix en detall com funciona cada ajuntament i motiva un seguit de preguntes al SAC virtual per tirar endavant les tramitacions. En un futur, l'automatització de certs tràmits amb eines empresarials de tramitació requeriran una automatització del SAC virtual per poder respondre preguntes de forma interoperable als esmentats sistemes tramitadors.

5.3. Futures línies de recerca

Vistes les conclusions adquirides d'aquest treball, vegem l'oportunitat de les següents línies de recerca de la 1 a la 4:

Línia 1. Fer un estudi per representar el mapa d'ajuntaments que al 2011 han participat en el desplegament de la llei 2007/11, un any després del gener del 2010 que s'inicià la obligació de proveir tots els serveis (inclosa la informació) de forma online als ajuntaments de més de 5.000 habitants. L'interès d'aquest estudi està en veure quina és la cobertura dels serveis on-line 4 anys després de la promulgació de la llei i 1 any d'obligatorietat.

Línia 2. Guia d'ajuda per a la creació de SAC virtuals per a aquells ajuntaments que encara no tenen SAC i hagin de complir la llei 2007/11. Tal com hem vist en aquest estudi, no hi ha encara un estàndard en l'atenció ciutadana virtual, donat que el pes està en el canvi organitzacional i no encara en la tecnologia que ho permeti. Pensem que la implantació de SAC virtuals encara és molt reduïda (xifrada en un 5% dels ajuntaments catalans) tot i que hi hagi tot tipus d'aproximacions mitjançant el posar la informació disponible a la web. Per aquells ajuntaments que encara no tenen SAC i es plantegen implantar-ho, el fer-ho directament on-line no és descabellat sinó una opció de cost i eficàcia molt raonables, tot que es necessita una guia general per recollir les experiències on-line més generalitzables i aplicables a la major part del territori.

Línia 3. Mètodes 2.0 de participació en la informació ciutadana. Aquesta participació es pot orientar de forma *crowdsourcing* per millorar els serveis de tots tipus als ciutadans (voluntaris per a afers socials, per a informació ciutadana, per a *carpooling*, etc). Tal com s'ha vist en l'estudi, la majoria dels ajuntaments reconeixen la vàlua i contínua contribució dels ciutadans en la informació ciutadana, tot i que alguns esmenten que amb la implantació dels SAC virtuals aquesta contribució es necessita cada cop menys. L'objectiu de l'estudi seria estudiar a fons com els



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

ciutadans participen de facto en la informació ciutadana mitjançant el run-run (*gossip* en anglès) i com aquest poderós instrument de la xarxa social pot ser emprat per a la informació ciutadana de forma correcta i general.

Línia 4. **Recomanacions sobre com evolucionar els SAC virtuals per satisfer les necessitats específiques de les empreses que vagin en camí d'automatitzar la tramitació**, com per exemples les subhastes pels subministraments dels ajuntaments amb plataformes com la PECAP de Localret o la tramitació simple amb plataformes com l'e-TRAM

Un altra és la Línia 5. **Progrés de la impremta carbònica a nivell de ciutadans a Catalunya**. Entre elles, les iniciatives del carpooling, per a un transport més verd i sostenible, però no només aquest sinó d'altres iniciatives dels ajuntaments per complir el tractat de Kyoto.



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

6. Bibliografia bàsica

Aragonès i Perales, M.T. (2008) *El modelo de Administración electrónica en Catalunya*. Secretària de Funció Pública i Modernització de l'Administració, Departament de Governació i Administracions Públiques.

Albors, I. (2004) *L'e-govern en la pràctica: l'Administració Oberta de Catalunya (AOC). Del portal únic a l'agregació d'informació i tràmits accessibles en xarxa*.

Comissió Europea (2006) *i2010 eGovernment Action Plan: Accelerating eGovernment in Europe for the Benefit of All*. Brusselles.

Comissió Europea (2009a) *Bringing Together and Accelerating eGovernment Research in the EU Innovative Government, Maturity and Transfer*. I. Kotsiopoulos, N. Paparoidamis, G. Kolomvos, P. Rentzepopoulos. Prepared for the ICT for Government and Public Services Unit, DG Information Society and Media, European Commission, DG Information Society and Media.

Comissió Europea (2009b) *eGovernment in Spain*. eGovernment factsheets, Desembre.

Comissió Europea (2009c) *Smarter, Faster, Better eGovernment - 8th eGovernment Benchmark Measurement*, Directorate General for Information Society and Media, Novembre.

Eisenhardt, K. (1989) Building Theories from case Study Research. *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 532-550.

European Public Administration Network – EPAN (2004) *Does e-government pay off?*. www.eupan.eu/3/92/&for=show&tid=19

IN3 – Universitat Oberta de Catalunya (2004) *Govern electrònic i serveis públics. Un estudi de cas sobre el portal interadministratiu CAT365*. Informe de recerca, Barcelona.

Ministerio de Presidencia (2010) *Acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos*. Març.



Universitat de Girona

ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Nacions Unides (2008) *eGovernment survey 2008 – From eGovernment to connected Governance*, Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management.

Rodríguez Bermúdez, J.R., Batlle Montserrat, J., Esteban Ayerbe, D. (2007) *Estudi europeu sobre e-govern a les ciutats*

Smyth, B., Balfe, E., Freyne, J., Briggs, P., Coyle, M, Boydell, O. (2005) *Exploiting query repetition and regularity in an adaptive community based web search engine*, User Modeling and User-Adapted Interaction, vol. 14, no. 5, pp. 383–423.



Universitat de Girona

ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Annex 1. Guió utilitzat per realitzar les entrevistes



FITXA D'ENTREVISTES PROJECTE: 910954

Hora:

Data:

Entrevistadors:

Entrevistats:

Dades:

Objectiu/presentació de l'entrevista

La present entrevista té com objectiu centrar-se en el Serveis d'Atenció Ciutadana Virtuals i els canvis que es produeixen a partir d'aquests serveis prestant especial atenció al funcionament intern i la gestió del canvi.

L'entrevista implica la participació de personal implicada en la gestió diària dels Serveis d'Atenció Ciutadana Virtuals.

Documentació relacionada amb l'entrevista

Els documents relacionats amb la següent entrevista són:	Si/No	Referència
Correu electrònic sol·licitud entrevista/col·laboració enviat al dia 09/04/2010		
Guió entrevista enviat al dia 16/04/2010		
Documentació aportada per l'entrevistat/s		



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

Apartat I. Les següent preguntes estan destinades per a ajuntaments que **disposen** de Serveis d'Atenció Ciutadana (SAC)

- 1) El seu servei dóna informació estrictament de l'ajuntament o en dóna de tot el relatiu a la ciutat?
 - a) Només de l'ajuntament
 - b) També de la ciutat

- 2) Quina és la percepció del polític sobre el servei?
 - a) És bo i rellevant per a la ciutadania
 - b) No és bo
 - c) No és rellevant per la ciutadania
 - d) En realitat no cal oferir aquest servei

- 3) El servei, al seu parer, ajuda als ciutadans a fer els tràmits més fàcils?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) A vegades
 - d) No ho sé

- 4) Quin és el cost per consulta del seu SAC?
 - a) Menys de 1 eur
 - b) Entre 1 i 5 eur
 - c) Entre 5 i 20 eur
 - d) Més de 20 eur
 - e) Altres, especificar _____
 - f) No ho sé



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

5) Si coneix el cost, en la seva visió, de quina manera es podria reduir:

- a) Amb contestadors automàtics
- b) Millor web
- c) Atenció on-line automàtica per a les preguntes freqüents
- d) No oferir el servei
- e) Altres, especificar _____

6) Hi ha criteris objectius d'avaluació de la qualitat del servei?

- a) Sí, quins _____
- b) No, motiu _____

Apartat II. Les següent preguntes fan referència a problemes de l'Atenció Ciutadana

7) Teniu problemes de manca d'informadors a l'estiu?

- a) Sí, quants informadors de reforç _____
- b) No

8) Teniu un sistema intern d'informació que reculli automàticament la informació de tots els departaments interns?

- a) Sí, explicar breument quin
- b) No, s'han de fer trucades als departaments
- c) No, si no ho sé personalment ja no sé com es pot contestar
- d) Altres, especificar _____

9) Es dona la situació, de tant en tant, que quan no es disposa de la informació en canvi hi ha ciutadans que sí que la tenen?



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

- a) Sí
- b) No

Apartat III. Les següent preguntes fan referència a Serveis d'Atenció Ciutadana Virtuals

10) Com s'organitzen en l'actualitat els Servei d'Atenció Ciutadana Virtuals - SACV?

Breu històric (any de creació): _____

De qui depèn: _____

Quantes persones hi treballen: _____

Amb quins altres departament estan en contacte molt proper:

Tenen col·laboracions amb altres:

- Empreses
- Entitats
- Universitats

11) Quines eines TIC són les més importants en el marc dels SACV?

Nom eina	Breu descripció	Objectiu	Area de la millora esperada
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

12) Coneix iSAC, la plataforma catalana d'atenció ciutadana promoguda per entre d'altres per l'AOC?

- a) Si conec, per quina via:
 - a. AOC
 - b. Localret
 - c. Ajuntament de Terrassa
 - d. Universitat de Girona
 - e. Un altre ajuntament, especificar _____
 - f. De la web
 - g. De la premsa
 - h. Altres, especificar _____
- b) No conec

13) Coneix altres plataformes on-line d'atenció ciutadana?

- a) Sí, especificar _____
- b) No

14) Amb quins àmbits relacionaria les eines TIC en el marc dels SACV (1 - més important, 7 – menys important):

- Innovació organitzativa
- Innovació tecnològica
- Productivitat
- Qualitat de servei
- Diferenciació
- Formació
- Incentius i remuneració

15) Qui participa en l'avaluació/ el desenvolupament/ i la implantació de noves eines TIC en el marc dels SACV (personal intern i/o extern)?



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA

Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

- 16) Per realitzar l'avaluació/ el desenvolupament/ i la implantació de noves eines quines **competències** són necessàries i quin **col·lectiu** seria el prioritari?
- 17) Hi ha un **procés pautat** a l'hora d'implementar alguna eina TIC en el marc dels SACV?
- 18) Com ha afectat la introducció d'eines TIC per la interacció amb els ciutadans el **funcionament intern** de l'àrea?
- 19) Quines són les **principals barreres** per la introducció d'eines TIC per la interacció amb els ciutadans?
- 20) Una vegada implementada una nova eina es fa un seguiment formal del seu **impacte en els resultats**? Es fa un seguiment continu d'indicadors objectius?
- 21) Una vegada implementada una nova eina es fa un seguiment formal del seu **impacte en el ciutadà**? Es fa un seguiment continu d'indicadors objectius?
- 22) Pel que fa els objectius actuals quin seria l'ordre d'importància dels següents fets (1 - més important, 4 – menys important):

Rànk	Realitat
	Reduir el número de trucades
	La informació disponible a les nostres bases de dades necessita actualització continua però degut al pressupost limitat no disposem de recursos suficients per poder fer-ho
	La informació que necessita el ciutadà a vegades no està disponible en les nostres bases de dades. Aconseguir aquest fet és molt costós i no disposem de pressupost i/o personal per la cerca i introducció d'informació
	Altres, especificar



ESCOLA D'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA DE CATALUNYA
Proposta de treball de recerca sobre Administració pública – GAP/2612/2009, de 16 de
setembre (DOGC núm. 5474 - 30.9.2009)

- 23) Quin grau de visibilitat/difusió estaria interessat en realitzar?
- Signatura de conveni
 - Participació en jornades de difusió dels resultats

Apartat IV. Les següent preguntes estan destinades per a ajuntaments que **no disposen** de Serveis d'Atenció Ciutadana (SAC)

25) Quin és el motiu principal de no tenir SAC:

- Dimensió petita de l'ajuntament,
- Els ciutadans contacten directament els departaments corresponents
- Altres, especificar quin _____

26) En la seva visió creu que seria necessari tenir-ne SAC:

- Sí, especificar motiu _____
- No, especificar motiu _____

27) En la seva visió creu que fora bó començar el SAC amb un servei on-line i després quan ja hi hagi prou coneixement afegir les vies tradicionals (el telèfon i el presencial OAC) habitualment més cars:

- Sí
- No
- Altres, especificar _____