

C O L · L E C C I Ó O B R E S D I G I T A L S

12

L'atenció ciutadana
a la Generalitat
de Catalunya:
proposta de model
organitzatiu

 Generalitat de Catalunya
**Escola d'Administració Pública
de Catalunya**

Joan Talarn Gilabert

L'atenció ciutadana a la Generalitat de Catalunya: proposta de model organitzatiu

Joan Talam Gilabert

L'atenció ciutadana a la Generalitat de Catalunya: proposta de model organitzatiu

Aquest estudi és fruit d'un treball de recerca fet en el marc de la 5a edició del Mestratge en alta funció directiva de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (2009-2010), que ha estat sotmès a avaluació externa per personal expert en la matèria, que n'ha validat el contingut i n'ha recomanat la publicació



Aquesta obra està subjecta a llicència Creative Commons Reconeixement- No Comercial - Sense Obra Derivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ezs/legalcode.ca>). Està permès de reproduir-la, distribuir-la i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i se'n reconegui explícitament els autors i les autores, i l'Escola d'Administració Pública com a editora de la publicació.

© Joan Talam Gilabert

© Escola d'Administració Pública de Catalunya

Barcelona, maig de 2012

Dipòsit Legal: B-15685-2012

Sumari

1. Introducció	5
2. Què fan les Oficines d'Acció Ciutadana? La missió	7
2.1 Descripció històrica.....	7
2.2 Serveis que ofereixen actualment les OAC	10
2.3 Perspectives de futur	11
3. Com ho fan? Estructura organitzativa	12
4. Qui ho fa? Recursos humans	15
5. Amb què ho fan? Mitjans materials i tecnològics.....	16
5.1 Recursos econòmics	16
5.2 Equipament informàtic.....	16
6. Diagnosi: principals reptes de les OAC	17
7. Models d'orientació estratègica a les OAC.....	19
7.1 Sistema de coordinació departamentalitzada o interdepartamental.....	19
7.2 Sistema de gestió integrada o autònoma	20
7.3 Models d'orientació estratègica	21
Àmbit de l'estratègia	22
Àmbit de l'estil.....	23
Àmbit del sistema	23
Àmbit de l'estructura	24
Àmbit del personal	24
7.4 MOE 1.....	25
7.5 MOE 2.....	27
7.6 MOE 3.....	28
7.7 MOE 4.....	29
8. L'agencialització de l'atenció ciutadana de la Generalitat de Catalunya.....	31
8.1 L'agència com a model.....	31
8.2 Orientació als resultats	32
8.3 Periodització	33
8.4 La nova organització.....	34
9. Annex: distribució comarcal de les Oficines d'Acció Ciutadana	37
10. Bibliografia	38

1. Introducció

Els serveis d'atenció ciutadana són la porta d'entrada del ciutadà a l'Administració, són la cara que el ciutadà veu de la “cosa pública”, i la percepció que li arriba i la satisfacció que n'obté és el raser amb què valorarà la gestió dels recursos públics. Al mateix temps, l'atenció al ciutadà és la via que té aquesta mateixa Administració per fer arribar els serveis finalistes i les prestacions a l'usuari, és el canal necessari per complir el mandat de servei públic que té encomanat. La importància, doncs, de l'atenció a la ciutadania és manifesta, hi ho és per les dues bandes, la de l'Administració i la del ciutadà, i ha de prendre obligatòriament un paper protagonista en la modernització de l'Administració pública com a motor de canvi. Un canvi de fora cap a dins, perquè és evident que el seu centre d'interès no pot ser la pròpia estructura o els procediments que s'hi desenvolupen, sinó que el centre d'interès ha de ser necessàriament l'usuari.

És aquesta centralitat que tenen els serveis d'atenció ciutadana en el procés de modernització administrativa el motiu i la raó de les pàgines que trobareu a continuació: la necessitat de “raonar” i “enraonar” sobre l'atenció ciutadana a l'Administració de la Generalitat de Catalunya des de la responsabilitat de gestió de les Oficines d'Atenció Ciutadana.

Així, doncs, la intenció del treball que teniu a les mans és analitzar les solucions estructurals i de funcionament més adients per millorar la tasca que tenen assignada les Oficines d'Acció Ciutadana (OAC) de la Secretaria d'Acció Ciutadana del Departament de Governació i Administracions Públiques de la Generalitat de Catalunya. Es tracta de trobar el model organitzatiu que més s'adeqüi a la missió i als objectius de les OAC i que permeti superar els reptes que defineixen la situació actual de l'organització i les perspectives que li depara el futur.

Per fer aquesta aproximació reflexiva, ens valdrem de la metodologia dels *models d'orientació estratègica* (MOE), unes potents eines d'anàlisi que permeten generar alternatives organitzatives ideals de les organitzacions objecte d'estudi. Són uns models que es defineixen a partir de variables dicotòmiques mitjançant les quals dibuixem els escenaris de desenvolupament organitzatiu.

La tasca s'ha d'iniciar definint unes variables orientadores pensades per a l'àmbit de les OAC i l'atenció ciutadana, tant pot ser per a l'estructura com per a les dinàmiques de funcionament. Un cop definides, podrem col·locar en cada quadrant resultant el MOE corresponent per, tot seguit, fer l'anàlisi raonada de cada un mitjançant la definició de configuradors estratègics de l'organització (CEO). Els CEO ens permetran estudiar els trets substantius de l'organització de les Oficines d'Acció Ciutadana que es desprenen de l'orientació estratègica de cada un dels models teòrics, MOE, que haurem ubicat. D'aquesta manera, i finalment, tindrem la informació per poder escollir el model estratègic més adequat a les necessitats organitzatives i de funcionament de les OAC.

Tanmateix, hi ha una tasca prèvia. Els MOE no serveixen per plantejar-se la missió i els objectius de l'organització, és més, si els MOE s'han de definir a través d'unes variables clau dicotòmiques, per establir-les cal abans tenir clarament definida la missió, sense la qual difícilment es pot descriure el model organitzatiu que serà més apte per dur-la a terme. Així, prèviament a l'establiment dels diferents models ideals de desenvolupament organitzatiu, descriurem la missió de les Oficines d'Acció Ciutadana.

Per entendre la missió de les OAC cal entendre, en primer lloc, quina va ser la raó primera del seu naixement i com aquesta raó va anar canviant al llarg del temps per adaptar-se al context històric-social de cada moment, paral·lelament a l'expansió de les Oficines pel territori. Evidentment, també cal fer una anàlisi de la situació actual, quina és la missió que avui dona sentit a aquests equipaments d'atenció ciutadana. Però, sobretot, cal fer prospectiva per intentar visualitzar quin és el camí que l'avenir té reservat a les Oficines, quina és la missió de les Oficines del segle XXI.

Aquest serà el primer bloc del treball, després, en un segon bloc, caldrà que ens plantegem com fan ara mateix les OAC aquesta tasca que tenen assignada, en veurem l'estructura organitzativa i els recursos humans, materials i tecnològics amb què compten.

I en un tercer moment, explicarem les raons per les quals l'organització funciona d'aquesta manera i cap on ens porta aquesta dinàmica, i així farem una diagnosi dels reptes i problemes que defineixen la situació actual de les OAC.

Llavors, sí, feta aquesta feina prèvia d'anàlisi i diagnosi, ja podrem iniciar la definició de variables, les creuarem i, en els quadrants resultants, hi ubicarem els models d'orientació

estratègica (MOE). Tot seguit, descriurem, per a cada un dels quatre MOE i de forma esquemàtica i contrastada (amb una taula que relacionarà cada model), els configuradors estratègics (CEO) sobre els quals iniciarem la reflexió, model per model, de l'impacte en l'organització i seleccionarem aquell que considerarem més adequat per als objectius que tenen plantejats les OAC.

Finalment, desenvoluparem de forma raonada el model escollit, el descriurem, en temporitzarem l'aplicació i n'explicarem l'estructura.

Per fer aquest treball s'ha utilitzat, entre altres, la documentació de la Direcció General d'Acció Cívica, les dades estadístiques que proporciona periòdicament el Servei de Suport Tècnic i Informació de la mateixa Direcció General i el treball de camp personal realitzat mitjançant entrevistes informals amb treballadors i usuaris i personal de la Secció d'Informació i Atenció a les Persones. També ha estat fonamental per dur a terme aquest treball l'article sobre els MOE de Carles Ramió i Miquel Salvador i el projecte de recerca de Victòria Alsina sobre les agències executives de la Generalitat de Catalunya, i, evidentment, la informació i documentació que he anat adquirint al llarg del Mestratge en Alta Funció Directiva.

2. Què fan les Oficines d'Acció Ciutadana? La missió

2.1 Descripció històrica

Les OAC neixen el 1983¹ i es despleguen, bàsicament, en 3 onades (1983, 1987, 1991) amb la intenció inicial de cobrir un dèficit de recursos, d'equipaments i de xarxa pública d'atenció al ciutadà i a la comunitat, i per apropar l'obra de govern de la Generalitat a tot el territori. Es creen amb la idea de ser un punt de referència al barri, a la ciutat o a la comarca i un lloc per detectar mancances, per vehicular necessitats i ajudar a vertebrar el teixit associatiu, especialment en aquelles zones que presenten major necessitat en la qualitat de vida dels seus ciutadans --en la primera onada, bàsicament les àrees desfavorides de la conurbació de Barcelona².

¹ El 27 de setembre de 1983 es posen en funcionament les primeres 16 oficines i 5 més abans d'acabar aquell mateix l'any.

² Barcelona-Besòs (no operativa actualment), Barcelona-el Carmel, Barcelona-Ciutat Meridiana, Barcelona-Guineueta, Barcelona-Polígon Canyelles (no operativa actualment), Barcelona-el Raval, Barcelona-la Verneda, Barcelona-Zona Franca, Badalona-Sant Crist, Badalona-Llefià, Sabadell-Ca n'Oriac, Sabadell-Creu de Barberà, Santa Coloma de Gramenet, Santa Coloma de Gramenet-Singuerlín, Hospitalet de Llobregat-La Florida/Pubilla Cases, l'Hospitalet de Llobregat-Bellvitge, Sant Adrià de Besòs-La Mina (no operativa), Prat de Llobregat, Sant Boi de Llobregat, Cornellà-Sant Ildefons, Terrassa (actual Terrassa-Les Arenes). I, el 1984, Badia del Vallès.

Així, en aquests inicis, les OAC tenen assignada la tasca d'informació i tramitació, però a més tenen assignades dues responsabilitats més: acostar l'Administració de la Generalitat als ciutadans en entorns amb més dificultats per accedir als recursos pensats precisament per a les persones que més els necessiten, i oferir, a través de les mateixes Oficines o gràcies a les associacions de l'entorn, tot un seguit d'activitats i recursos que beneficien socioculturalment la comunitat, davant la manca d'una xarxa institucional d'equipaments cívics.

Les OAC són, també, l'origen de la Direcció General d'Acció Cívica, vigent fins a l'actualitat, que posteriorment ampliarà l'oferta d'atenció i servei al públic mitjançant la creació, en xarxa, de noves categories d'equipaments: casals cívics, ludoteques, hotels d'entitats, casals de gent gran i cases del mar.

Amb la implantació d'altres xarxes i equipaments públics, de la mateixa Generalitat o d'altres administracions, les OAC s'especialitzen cada cop més en la informació i tramitació i gestió de les prestacions i competències de l'Administració de la Generalitat. I van perdent el sentit inicial de promoció d'activitats i de l'associacionisme i de substitut dels equipaments cívics pròpiament dits.

Les Oficines van néixer adscrites al Servei d'Orientació de Benestar Social de la Direcció General d'Afers Interdepartamentals (Departament de la Presidència) amb el nom d'Oficines d'Orientació de Benestar Social (OOBS). Al 1987 passen a formar part de la Direcció General d'Acció Cívica al si del Departament de Benestar Social amb el nom d'Oficines de Benestar Social (OBS), i, en els anys següents, s'inicia el procés de consolidació de les Oficines com a punt d'atenció descentralitzada del Departament i es crea l'Oficina del Ciutadà, pensant en un servei d'informació i orientació per informar els ciutadans dels seus drets i deures i dels serveis i mitjans que la Generalitat els posa a disposició.

En la primera meitat de la dècada dels 90³, es concreten les mesures que desemboquen en la incorporació dels registres de les OBS a la xarxa de registres auxiliars de la Generalitat de Catalunya, l'autorització per autenticar còpies de documentació, el treball

³ L'any 1995 es publica l'ordre que defineix i crea la Xarxa d'oficines de Benestar Social (Decret 338/1995, de 28 de desembre, de regulació de la xarxa d'oficines de Benestar Social) i també el Decret 222/1996, de 12 de juny, dels equipaments cívics.

corporatiu en xarxa amb altres unitats (ICASS, Habitatge, Servei Català de Col·locació, Formació d'Adults, etc.).

A la segona meitat dels anys 90, i aprofitant les possibilitats i els avantatges que ofereixen les noves tecnologies, s'impulsa progressivament un procés tecnològic que culmina amb la posada en funcionament de la Xarxa d'Informació Pública⁴ (XIP). Gràcies a aquesta xarxa, es prenen noves mesures d'atenció al ciutadà que permeten a les Oficines emetre determinats certificats, expedir títols de família nombrosa o agilitar la gestió amb l'escaneig de la documentació que forma part d'un expedient. També incorporen la implantació de nous sistemes d'atenció al ciutadà, com són la videoconferència, la posada en funcionament d'una Oficina mòbil, que es desplaça, totalment dotada, per tot el territori. I, finalment un canvi fonamental en l'àmbit de la comunicació, disposar de la informació dels recursos, actuacions, organigrama, disposicions, centres i serveis disponibles del Departament a l'entorn d'Internet amb l'objectiu d'augmentar-ne la difusió a tota la ciutadania.

A més, en aquest període, i aprofitant també les noves tecnologies, s'intenten establir criteris d'eficiència i eficàcia en la gestió administrativa i mecanismes de control de la qualitat en l'atenció al ciutadà.

Més endavant, participen activament en la posada en funcionament de l'Administració Oberta de Catalunya i esdevenen els punts d'atenció presencial del nou portal.

En els primers anys del nou segle, les OAC concentren l'esforç en l'atenció presencial dins de l'Oficina. El contacte, el suport, la gestió, la visita i el seguiment que es venia fent del món associatiu queda fora de l'àmbit de les Oficines.

Al 2006, les Oficines acaben integrades a l'estructura del Departament de Governació i Administracions Públiques a l'empara de la Direcció General d'Acció Cívica de la Secretaria d'Acció Ciutadana i prenen el nom d'Oficines d'Acció Ciutadana (OAC).

⁴ El 9 d'octubre es crea el Programa de la Xarxa d'Informació Pública, adscrit a la Direcció General d'Acció Cívica.

Les 66 OAC⁵ actuals es dediquen bàsicament a la tramitació i a l'atenció informativa adreçada als ciutadans, sobretot d'ajudes socials. La majoria dels serveis que ofereixen són proveïts pel Departament d'Acció Social i Ciutadania, i ha quedat molt diluïda la funció de suport a les iniciatives associatives i socials.

2.2 Serveis que ofereixen actualment les OAC

Actualment, les OAC **informen** sobre recursos adreçats a tota la ciutadania i dels específics per a famílies, joves, dones, gent gran, associacions, voluntariat, etc. i **tramiten** prestacions, ajudes i recursos que són competència del mateix Departament de Governació i Administracions Públiques o de Generalitat de Catalunya en general, però sobretot del Departament d'Acció Social i Ciutadania. Subvencions per a associacions, Noces d'Or, prestacions econòmiques per a famílies amb infants, per a persones amb disminució, pensions no contributives, reconeixement del grau de disminució, registre d'associacions, títol de família nombrosa, etc. També **col·laboren** en campanyes puntuals de sensibilització cívica i de voluntariat.

Les Oficines de la xarxa també són punts de servei de **registre administratiu** de documentació (des dels quals es poden presentar sol·licituds d'acord amb el que preveu la Llei 30/1992 de règim jurídic de les administracions públiques i procediment administratiu comú).

L'any 2009, les OAC van rebre un total d'1.100.411 consultes (382.867 registres i 959.357 visites sense registre), i per departaments de la Generalitat de Catalunya les consultes es reparteixen de la manera següent:

⁵ Vegeu annex pàgina 35.

Departament	Consultes	%
Acció Social i Ciutadania	948.427	86,19%
Governació i Administracions Públiques	25.717	2,34%
Medi Ambient i Habitatge	30.793	2,80%
Treball	11.066	1,01%
Presidència i Vicepresidència	811	0,07%
Cultura i Mitjans de Comunicació	542	0,05%
Justícia	5.436	0,50%
Altres	77.619	7,05%
Total de consultes durant el 2009	1.100.411	100%

2.3 Perspectives de futur

En un futur, d'acord amb les tendències socioculturals i tecnològiques i l'evolució de l'Administració i la seva relació amb el ciutadà, podem preveure un canvi en l'actuació i gestió de les Oficines, un canvi d'una gestió actual supeditada a la voluntat del proveïdor, a una gestió dirigida directament cap a l'usuari (tant intern com extern).

Ara mateix, qui defineix la missió i els objectius de les OAC són els proveïdors de serveis, que són els que aporten el contingut, decideixen els serveis que s'ofereixen, i com s'ofereixen, i en determinen el procediment.

Si estem parlant d'atenció, tramitació i informació, qui ha d'ajudar a definir els objectius de les Oficines són els usuaris, entenent aquest concepte en sentit ampli. Són usuaris les persones que sol·licitem la informació o el tràmit, però també els organismes proveïdors, que utilitzen les Oficines per fer arribar el servei al destinatari.

Cal afegir-hi dues tendències més que determinaran el futur de les Oficines:

La tendència a la **unificació dels serveis** d'informació i tramitació de les Administracions públiques, l'anomenada finestreta única.

1. El desenvolupament de l'anomenada **Administració electrònica**, un sistema d'Administració pública basat en l'ús intensiu de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) amb l'objectiu de millorar l'eficiència interna, les relacions interadministratives i les relacions de l'Administració amb els ciutadans, les empreses i les organitzacions. Un nou model que per força acabarà configurant un **sistema**

d'atenció al públic integrat i multicanal, dins del qual també hi ha d'haver oficines d'atenció presencial, el complement necessari per a casos d'exclusió social, fractura digital o altres casos en què el ciutadà no pugui o no vulgui accedir electrònicament a la informació institucional.⁶

No podem oblidar, a més, que aquestes tendències de futur també seran determinants en el desplegament territorial de les Oficines, ara bàsicament establertes a l'àrea d'influència de Barcelona i amb zones del país sense accés al servei presencial d'atenció de la Generalitat de Catalunya.

3. Com ho fan? Estructura organitzativa

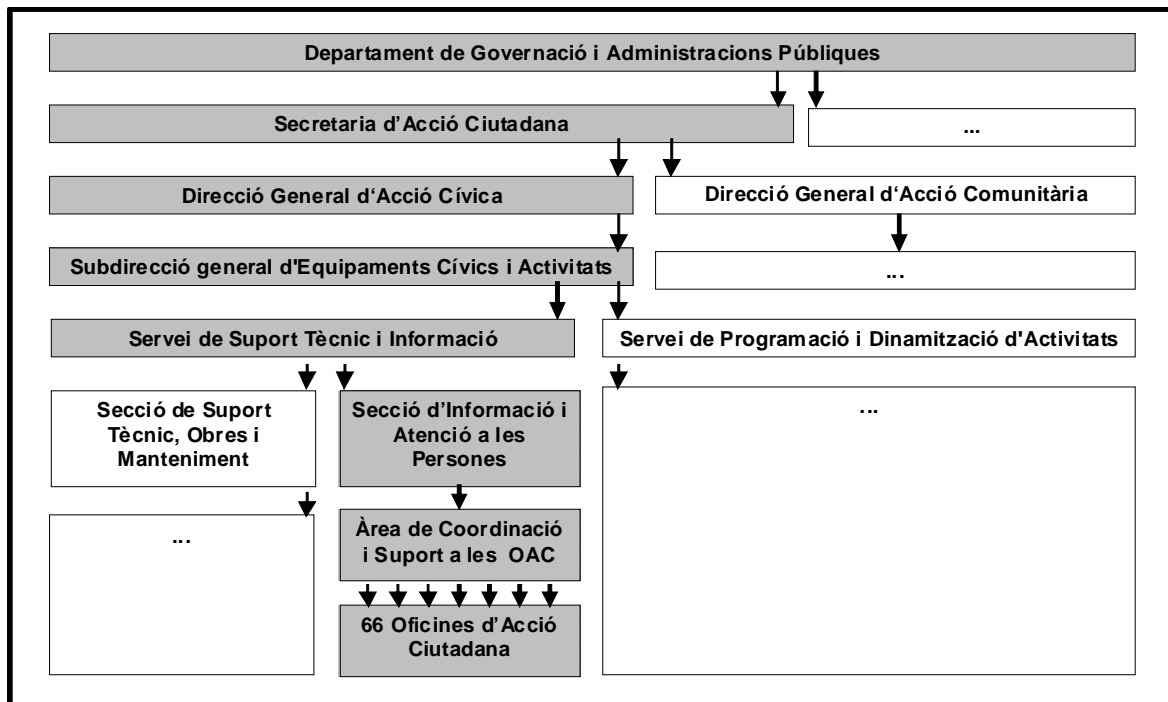
Un cop analitzada la missió de les Oficines i amb la intenció última de poder formular de forma coherent les variables clau que ens han de permetre definir els MOE, toca descriure quina és l'estructura actual a través de la qual l'organització està desenvolupant aquesta tasca.

Les OAC són una organització complexa integrada a la Direcció General d'Acció Cívica⁷ de la Secretaria d'Acció Ciutadana (SAC) del Departament de Governació i Administracions Públiques de la Generalitat de Catalunya. Com a organització s'estructura de manera jeràrquica, la qual cosa repercuteix en l'estandardització de processos, la transmissió de la informació, els objectius operatius i els elements de suport. Ens trobem, doncs, davant una dimensió vertical bàsicament unidireccional, de dalt cap a baix, amb poques transmissions des de baix cap a dalt, ja sigui del treballador o de l'usuari (en aquest sentit potser podríem parlar únicament del full de queixes, que es contesta des de la Direcció, a proposta de la Unitat, de forma general i estandarditzada).

⁶ L'Estat espanyol ja ha legislat sobre aquestes tendències socials a la Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics. Aquesta llei és l'encarregada de garantir el dret dels ciutadans a relacionar-se amb les administracions públiques per mitjans electrònics, i indica les obligacions que ha d'empendre el sector públic per garantir els nous drets electrònics. Entre aquests, recull el dret dels ciutadans a escollir el mitjà a través del qual volen relacionar-se amb les administracions públiques.

⁷ Orgànicament, i en virtut del *Decret 205/2007, de reestructuració parcial del Departament de Governació i Administracions Públiques*, les OAC depenen del Servei de Suport Tècnic i Informació, adscrit a la Subdirecció General d'Equipaments Cívics i Activitats de la Direcció General d'Acció Cívica de la Secretaria d'Acció Ciutadana (SAC).

La Secretaria d'Acció Ciutadana està dividida en dues direccions generals, la Direcció General d'Acció Comunitària, que s'encarrega de la promoció en l'àmbit de l'associacionisme i del voluntariat i de l'actuació comunitària, i la Direcció General d'Acció Cívica, que s'encarrega del foment del civisme i de la gestió dels equipaments cívics de la Generalitat de Catalunya.



La unitat immediata a la qual s'adscriuen les 66 Oficines és la **Secció d'Atenció i Informació a les Persones** que depèn del Servei de Suport Tècnic i Informació, que ahora està integrat en la Subdirecció General d'Equipaments Cívics i Activitats. Aquesta unitat compta amb una responsable d'àrea i un equip de treballadors (set persones, cinc de les quals són laborals –tres A3 i dues C1– i dues interines –B18–) ubicats als serveis centrals. En aquesta unitat es reben les indicacions de la Direcció i dels proveïdors de serveis. I principalment fan tasques de suport, orientació i gestió de les consultes que arriben des de la xarxa d'OAC, ofereixen assessorament al personal, planifiquen la formació (d'acord amb les directius de la Direcció, l'àrea de personal i els proveïdors) i preparen la informació bàsica d'acollida per al personal que s'incorpora, materials de treball i criteris tècnics d'actuació, informació, tramitació i gestió d'aquelles tasques encomanades a les OAC.

Tanmateix, hem de tenir present que la Direcció tendeix a transmetre uns objectius estratègics pensats bàsicament per a la xarxa d'equipaments cívics, i que no s'adapten a les OAC, que són eines d'informació i tramitació i no pas espais participatius i de foment del civisme i el voluntariat.

Pel que fa als objectius operatius, vénen determinats pels proveïdors externs, sobretot del Departament d'Acció Social i Ciutadania. Els processos de suport (manteniment, neteja, compres, serveis operatius externs...) són comuns amb la resta d'equipaments de la Direcció General d'Acció Cívica, i la gestió pressupostària i de personal és comuna amb la totalitat de la Secretaria d'Acció Ciutadana.

La Direcció General d'Acció Cívica és la típica estructura horitzontalment funcional, cada unitat s'especialitza en el seu àmbit: manteniment i obres, equipaments cívics (amb les activitats i la gestió d'incidències de programació), personal... i, dins de cada una d'elles, les àrees també recullen aquesta *divisionalització*: gestió de contractes, activitats, compres...

És cert, però, que les OAC, a diferència de la resta d'equipaments, es distingeixen pel servei que ofereixen, de fet depenen orgànicament del Servei de Suport Tècnic i Informació i no del Servei d'Activitats que gestiona la resta d'equipament de la Direcció General d'Acció Cívica.

Quan arribem al nucli base d'operacions, cada Oficina és una cèl·lula sense relació formal amb una altra Oficina, no es produeix coordinació horitzontal, i cada Oficina s'adapta de forma autònoma a les necessitats i a la realitat social que l'envolta. Davant d'aquesta situació de *divisionalització* estructural, s'han desenvolupat mecanismes de coordinació i d'adaptació mútua a través de diferents xarxes informals de comunicació entre les Oficines, ja sigui per mitjans telefònics o electrònics.

Tot i això, les línies bàsiques de coordinació i control s'estableixen a través de sistemes de supervisió directa de la Secció d'Atenció i Informació a les Persones de serveis centrals, comandat per la responsable de l'àrea, i un sistema de normalització de procediments establert pels proveïdors.

No podem deixar d'assenyalar que organitzativament, fora de l'àmbit territorial de les comarques de Barcelona, apareix en l'estructura la figura dels serveis territorials, els quals, de forma matricial, intervenen en alguns dels serveis de suport (formació del personal, processos de selecció, gestió de permisos) i en algunes instruccions locals de gestió.

4. Qui ho fa? Recursos humans

En diferents moment històrics, depenent dels objectius estratègics i les instruccions polítiques, els rols del personal de les Oficines ha anat variant, això ha comportat desconcert entre els treballadors. Encara actualment no està del tot clara la distribució de rols dins de l'Oficina.

Les OAC disposen de la figura del responsable (B18) que coordina la resta de treballadors adscrits, els serveis i la informació que s'hi presta i vetlla pel correcte funcionament. També disposen d'un o més tècnics administratius (C16). Ambdues categories professionals comparteixen recursos i coneixements tècnics⁸.

El responsable de l'OAC ha de tenir cura especial a l'hora d'establir un criteri de treball, per la qual cosa ha de donar instruccions clares a la resta de membres de l'equip de treball de l'OAC, de manera que tots els treballadors tinguin clar el seu rol i disposin de la informació bàsica d'aquells aspectes funcionals i d'organització de l'OAC (noms i telèfons de les empreses de manteniment, neteja, codis d'alarma, claus, referents de les uniats directives per a consultes tècniques o materials, protocols d'emergència, incidències, indisposicions, arxiu de documentació...).

Ambdós perfils professionals han de tenir coneixement de l'estructura de l'Administració de la Generalitat, del seu marc competencial, dels programes i recursos que ofereix i han de vetllar per dotar-se d'agilitat en la recerca d'informació. A més, el seu perfil professional ha de tenir: sentit comú, positivitzar queixes i mirar d'extreure'n un mestratge, detecció de mancances pròpies del servei i derivació a la unitat directiva competent...

La situació actual pel que fa al nombre d'efectius a l'Oficina tipus està a l'entorn de dues persones, un responsable i un tècnic, la qual cosa comporta que, en cas de baixes o dies personals, l'Oficina quedi coberta per una sola persona, i que, quan coincideixen ambdues situacions, s'hagi de tancar l'Oficina al servei per manca de personal. En un

⁸ Distribució del personal de les oficines

Tipus de contractació	Grup
Laboral temporal: 17	Grup A: 33
Laboral indefinit: 70	Grup B: 10
Funcionari: 16	Grup C: 79
Interí: 21	Grup D/E: 2

moment donat (fins al final del 2008) hi va haver una borsa de substituïts immediats que s'enviaven a l'Oficina que tenia mancances de personal, tanmateix, davant la situació pressupostària actual aquest sistema ràpid d'intervenció va desaparèixer, i les substitucions i baixes es cobreixen pel sistema habitual.

L'any 2007 es va fer un **estudi de dimensionament de la xarxa d'equipaments cívics**⁹ de la DGAC, en aquest document s'indicava la dotació bàsica per Oficina

Menys de 3.500 registres, una dotació d'un responsable (B) i un administratiu (C).

De 3.500 a 7.000 registres, una dotació d'un responsable (B) i dos administratius (C).

De 7.000 a 14.000 registres, una dotació d'un responsable (B) i tres administratius (C).

Més de 14.000 registres, una dotació d'un responsable (B) i quatre administratius (C).

A més, en el cas que el responsable de l'Oficina fos, al mateix temps, responsable d'un equipament polivalent, que és una situació que passa en un nombre important de casos (concretament 24), caldria dimensionar el nombre d'administratius en funció de la població destinatària, atès que les funcions assignades no permetrien la dedicació completa.

No podem obviar que per fer aquest dimensionament es va utilitzar la dada objectiva dels registres, però cal tenir en compte que una Oficina té un nombre important de visites (informació, orientació, tràmits) que no generen registre i que augmenten encara més el nombre real d'atencions al ciutadà.

5. Amb què ho fan? Mitjans materials i tecnològics

5.1 Recursos econòmics

El pressupost de les OAC està integrat al pressupost general de la Secretaria d'Acció Ciutadana, no disposen d'un pressupost propi i està totalment centralitzat.

5.2 Equipament informàtic

L'eina principal de treball de les OAC és l'ordinador, que ha de tenir una connexió òptima a la xarxa i uns equips informàtics actualitzats amb tot el programari d'aplicacions informàtiques de consulta i gestió.

⁹ Informe proposta sobre la necessitat de dimensionament de la Secretaria d'Acció Ciutadana. Departament de Governació i Administracions Públiques. Gener de 2008.

Ara mateix, les OAC compten amb una línia ADSL-intranet per tal que tot l'equipament informàtic tingui accés a Internet, intranet corporativa de la Generalitat de Catalunya i les diverses aplicacions de consulta d'expedients gestionats per l'ICASS i expedició de títols de família nombrosa, certificats...

6. Diagnosi: principals reptes de les OAC

Un cop hem descrit quina és la missió de les OAC, com és l'organització i com desenvolupa les funcions que té encomandes i amb quin tipus de recursos humans i materials compta, hem d'explicar les raons per les quals l'organització funciona d'aquesta manera i cap on ens porta la seva dinàmica de funcionament. Es tracta de definir quins són els principals problemes o reptes que defineixen la situació actual de les Oficines d'Acció Ciutadana.

6.1 Manca de definició i desconeixement dels objectius estratègics i operatius de les Oficines.

- Des de l'àmbit de la Direcció, el fet que en una mateixa unitat orgànica convisquin les OAC i els equipaments cívics de la Generalitat de Catalunya genera confusió o cert oblit sobre els objectius estratègics de les Oficines.
- Pel que fa personal, no es té clar el paper i les funcions atorgades. Les OAC no han de ser serveis socials, tot i que el seu àmbit de gestió és el de l'atenció social. La seva feina és orientar adequadament, sense donar falses expectatives ni extralimitar-se. De la mateixa manera, no s'ha d'anar a la recerca d'entitats, com s'havia fet en altres moments. S'atén i orienta les entitats que sol·liciten informació que la Generalitat pot oferir.
- Hi ha una dependència dels proveïdors a l'hora d'establir els procediments, objectius i serveis per als usuaris.
- Gestió de l'atenció al públic sense una estratègia adreçada a l'usuari.
- Manca de plantejament estratègic pel que fa a l'expansió territorial de les Oficines

6.2 Ens trobem davant d'una estructura organitzativa excessivament jerarquitzada.

- Aquesta estructura allunya tant el treballador com l'usuari de la línia de presa de decisions.
- Manca de coordinació horitzontal entre les Oficines, cosa que impossibilita la generació de mecanismes formals d'adaptació mútua i de gestió del coneixement.
- No està definit el paper que juguen els serveis territorials, la qual cosa provoca diferències de gestió segons els territoris i intromissions en el funcionament d'algunes Oficines.

6.3 Estem allunyats de l'objectiu d'aconseguir un sistema integrat i multicanal d'atenció ciutadana. I cal afegir, a més, una descoordinació total amb la resta d'oficines d'atenció de la Generalitat de Catalunya, que impossibilita el mandat de tendir cap a la finestra única.

6.4 L'àmbit de recursos humans es troba en una situació crítica per les condicions de treball i les necessitats estructurals de personal.

- Necessitats de reforç de la plantilla per oferir un servei de qualitat i limitar la càrrega de treball del personal.
- Manca de concreció dels rols a l'Oficina a causa dels canvis produïts al llarg de la seva història.
- El personal té sensació d'aïllament i manca de motivació i autoestima.
- El personal que treballa a les OAC està potencialment exposat a patir estrès laboral i problemes psicolaborals derivats de l'àmbit de treball.
- Diferències en la modalitat contractual del personal (funcionaris, interins i laborals).

7. Models d'orientació estratègica a les OAC

Fins aquí, hem detallat què són -descriptivament i històrica- i què fan les Oficines; també hem definit com és treballa, amb quin personal humà i amb quins recursos materials i tècnics. Això ens ha permès fer la diagnosi i detectar quins són els principals reptes que tenen plantejats ara mateix les Oficines. I, a partir d'aquí, ja tenim la suficient informació per establir les variables clau que ens permetran descriure els diferents models ideals de desenvolupament organitzatiu.

Variables clau per definir els escenaris

7.1 Sistema de coordinació departamentalitzada o interdepartamental

La primera variable neix de la necessitat de trobar un mecanisme de coordinació de la xarxa d'Oficines de la Direcció General d'Acció Cívica i la resta d'Oficines i sistemes d'atenció ciutadana de la Generalitat de Catalunya, per tendir a aconseguir un sistema integrat. Hem de reconèixer que les divisions interdepartamentals són una barrera per a l'accés del ciutadà a l'Administració i cal trobar la manera de desdibuixar-les, com a mínim de cara enfora, perquè el ciutadà no se senti obligat a conèixer l'estructura administrativa per accedir a un servei.

A més, hem de plantejar-nos els reptes que apuntàvem més amunt, establir unes línies estratègiques clares que distingeixin les OAC de la resta d'equipaments cívics i serveixin per clarificar els objectius de les Oficines i rols del personal. Aquests objectius estratègics en l'atenció ciutadana no poden ser diferents depenent del departament que gestioni el servei que s'ofereix o del departament que gestioni el canal a través del qual s'ofereix. Cal establir criteris conjunts en l'atenció ciutadana de la Generalitat de Catalunya.

Finalment, per mandat legal¹⁰, se'ns reclama l'obligació de l'accés multicanal a l'Administració. La qual cosa rebla encara més la necessitat d'establir un sistema àgil de coordinació entre els òrgans que canalitzen l'accés del ciutadà pels diferents mitjans, sense que aquest fet impliqui cap diferència en el servei que xoqui amb els principis d'igualtat, accessibilitat i proporcionalitat que tipifica la Llei.

Aquestes consideracions, doncs, ens obliguen a plantejar-nos com a primera variable **el mecanisme de coordinació de l'atenció ciutadana de la Generalitat de Catalunya,**

¹⁰ Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics.

tant la que es fa des de les oficines dels diferents departaments, com l'atenció virtual o telefònica, o la que es pugui realitzar per qualsevol altre mitjà. Per fer-ho tenim dos punts extrems: en un costat, hi trobem una atenció al ciutadà *divisionalitzada* en diferents unitats, en aquest cas necessàriament hauran d'establir mecanismes de coordinació entre ells; i, a l'altre, la integració en una única xarxa interdepartamental de totes les Oficines i serveis d'atenció, en què la coordinació neix de la mateixa estructura unificada.

Hem de tenir present que actualment a la Generalitat de Catalunya, a més de la xarxa d'Oficines de la Secretaria d'Acció Ciutadana, existeixen les Oficines de Treball del Servei d'Ocupació de Catalunya, els Punts d'Orientació Juvenil de la Secretaria de Joventut, els Punts d'Atenció Ciutadana del Departament d'Acció Social i Ciutadania, les Oficines de Gestió Empresarial, del Departament d'Innovació, Universitat i Empresa, a més de l'Oficina Virtual de Tràmits que depèn de la Direcció General d'Atenció Ciutadana.

7.2 Sistema de gestió integrada o autònoma

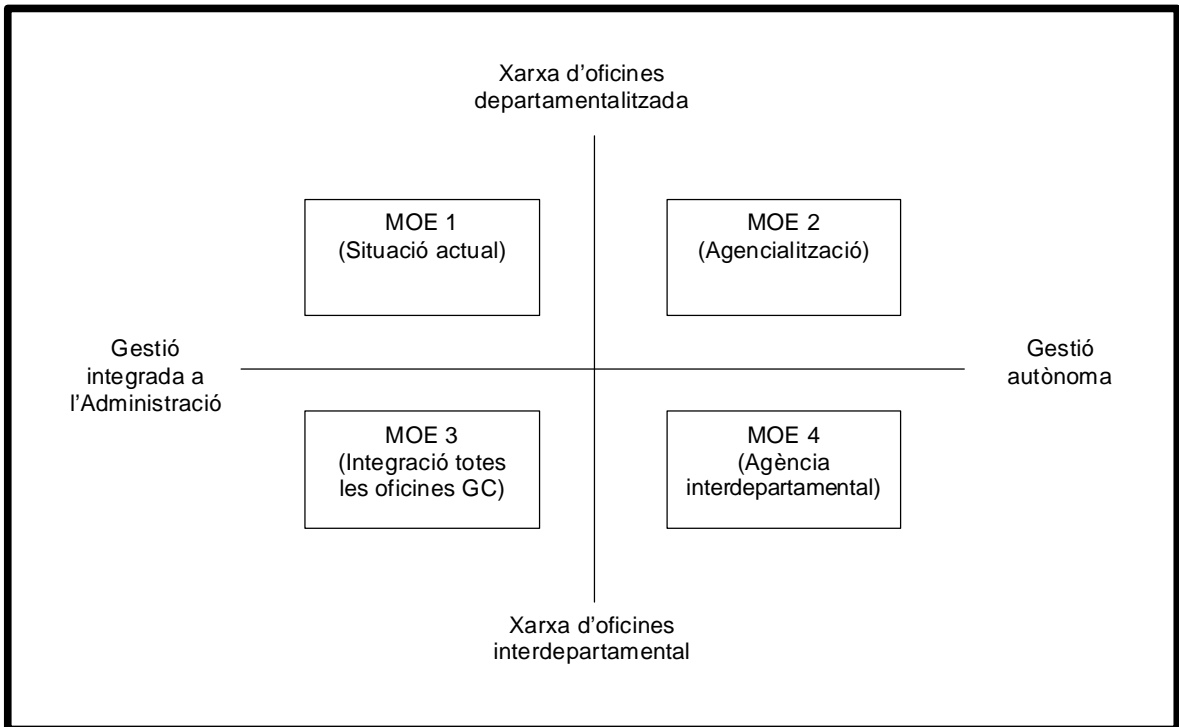
La segona variable apareix quan ens plantejem el sistema de gestió de les Oficines. Un primer pol descriuria una gestió integrada a l'estructura administrativa de la Generalitat de Catalunya. Les Oficines d'Acció Ciutadana estan lligades a una organització jeràrquica compartida amb altres equipaments públics, no tenen independència pressupostària ni de gestió de recursos humans o materials, i això en difumina la visió i els objectius estratègics i dificulta actuacions correctives en temes específics de les OAC (riscos laborals, reforços de plantilla...).

A més, aquesta dependència orgànica suposa una forta dependència funcional dels proveïdors dels serveis que les Oficines canalitzen, ja que són de la mateixa organització.

D'altra banda, una certa autonomia podria ajudar a establir una organització més horitzontal per apropar la gestió al ciutadà i una interlocució amb els proveïdors dels serveis, que no han d'imposar, sinó "dialogar" amb l'organisme autònom per fer arribar el producte que volen oferir al ciutadà, de manera que esdevenen ells mateixos usuaris del servei d'atenció.

Aquests dos pols descriurien les puntes extremes en **la gestió de la xarxa d'Oficines, una integrada a una secretaria o direcció general**, com es fa actualment, **i una altra tendiria a un model més autònom a través d'un organisme independent**, per exemple una agència, orientat exclusivament a la gestió de l'atenció ciutadana.

7.3 Models d'orientació estratègica



Una vegada combinades les variables que acabo d'exposar, ens apareix el dibuix que teneu aquí mateix, amb quatre possibles i hipotètics models d'orientació estratègica.

No ens podem quedar en aquest dibuix esquemàtic del MOE, cal que ara estudiem amb més detall cada un dels quadrants descrits i, així, anar destriant per a cada una de les opcions representades quin és l'impacte en l'organització. Per fer aquesta tasca analítica comptem amb l'eina dels configuradors estratègics de l'organització (CEO).

Els CEO són “els àmbits clau que permeten definir i tipificar els trets substantius de l'organització atenent, en cada cas, l'orientació estratègica que es desprèn del MOE que representen”¹¹.

Àmbit de l'estratègia

MOE 1 Gestió integrada i departamentalitzada	MOE 2 Gestió autònoma i departamentalitzada	MOE 3 Gestió integrada i interdepartamental	MOE 4 Gestió autònoma i interdepartamental
Poca claredat i volubilitat en la missió i els objectius (dependència política)	La missió i objectius poden ser definits per llei, a través d'estatuts i contractes de gestió	La missió i els objectius definits des de la direcció política	La missió i objectius poden ser definits per llei, a través d'estatuts i contractes de gestió
Tendència a la preocupació pel procediment	Orientació als resultats	Tendència a la preocupació pel procediment	Orientació als resultats
Subordinació a les necessitats del proveïdor	Gestió adreçada a l'usuari (tant intern com extern)	Subordinació a les necessitats del proveïdor	Gestió adreçada a l'usuari (tant intern com extern)
Manca d'estratègia (objectius i missió) i de gestió comuna amb la resta d'atenció de la GC	Manca d'estratègia (objectius i missió) i de gestió comuna amb la resta d'atenció de la GC	Estratègia i gestió comuna dels sistemes d'atenció ciutadana de la GC	Estratègia i gestió comuna dels sistemes d'atenció ciutadana de la GC
No hi ha coincidència amb la missió i objectius de la resta d'equipaments cívics de la SAC	Objectius estratègics exclusivament per a les Oficines d'Acció Ciutadana	Objectius estratègics exclusivament per a l'atenció del ciutadà	Objectius estratègics exclusivament per a l'atenció del ciutadà
El centre directiu ha de dedicar bona part dels esforços a la gestió	Alliberament de les capacitats estratègiques del centre directiu	El centre directiu ha de dedicar bona part dels esforços a la gestió	Alliberament de les capacitats estratègiques del centre directiu
Concepció del treballador de l'Oficina com a personal al servei de l'Adm., no del ciutadà	Permet potenciar la imatge de rigor i independència de les Oficines i els seus treballadors	Concepció del treballador de l'Oficina com a personal al servei de l'Adm., no del ciutadà	Permet potenciar la imatge de rigor i independència de les Oficines i els seus treballadors
Feble definició estratègica de l'expansió territorial de les OAC (dependència política)	Planificació de l'expansió territorial de les OAC d'acord amb la missió i els objectius estratègics	Feble definició estratègica de l'expansió territorial de l'atenció ciutadana (dependència política)	Planificació de l'expansió de l'atenció ciutadana d'acord amb la missió i els objectius estratègics

¹¹ Ramió, Carles; Salvador, Miquel (1999). *Los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs): una adaptación del enfoque estratégico para el diseño organizativo en las Administraciones públicas.*

Àmbit de l'estil

MOE 1 Gestió integrada i departamentalitzada	MOE 2 Gestió autònoma i departamentalitzada	MOE 3 Gestió integrada i interdepartamental	MOE 4 Gestió autònoma i interdepartamental
Inèrcia a l'estil reactiu: sense anticipació a les necessitats dels usuaris ni dels proveïdors	Proactiu: establiment d'eines per conèixer les necessitats dels usuaris interns i externs	Inèrcia a l'estil reactiu: sense anticipació a les necessitats dels usuaris ni dels proveïdors	Proactiu: establiment d'eines per conèixer les necessitats dels usuaris interns i externs
Procediments bàsicament establerts pel proveïdor del servei, sense participació d'usuaris ni treballadors	Dificultat per a l'establiment de procediments de forma conjunta amb els proveïdors (Dept. GC) per les rivalitats entre òrgans jeràrquicament similars	Procediments bàsicament establerts pel proveïdor del servei	Establiment dels procediments de forma conjunta amb els usuaris proveïdors del servei i usuaris ciutadans
Tendència a l'adaptació mútua informal: s'estableixen solucions locals (Oficina) que, si es transmeten, ho fan per xarxa informal	Adaptació mútua formalitzada: eines electròniques per compartir coneixement (model e-Catalunya)	Adaptació mútua formalitzada: eines electròniques per compartir coneixement (model e-Catalunya)	Adaptació mútua formalitzada: eines electròniques per compartir coneixement (model e-Catalunya)

Àmbit del sistema

MOE 1 Gestió integrada i departamentalitzada	MOE 2 Gestió autònoma i departamentalitzada	MOE 3 Gestió integrada i interdepartamental	MOE 4 Gestió autònoma i interdepartamental
Segmentació de la informació i la tramitació dels diferents sistemes d'atenció ciutadana de la GC	Segmentació de la informació i la tramitació dels diferents sistemes d'atenció ciutadana de la GC	Gestió unificada de tràmits i informació de la GC (finestreta única)	Gestió unificada de tràmits i informació de la GC (finestreta única)
Visió segmentada i departamentalitzada de la imatge institucional	Visió segmentada i departamentalitzada de la imatge institucional	Centralització de la difusió institucional	Centralització de la difusió institucional
Dificultats de coordinació amb la resta d'atenció ciutadana (Oficines i virtual) a causa de les diferents dependències orgàniques i rivalitat de lideratge	Dificultats de coordinació de les OAC amb la resta del sistema d'atenció ciutadana, a causa de les diferents dependències orgàniques	Integració de les Oficines en un sistema unificat d'atenció ciutadana (presencial i virtual) de la GC	Integració de les Oficines en un sistema unificat d'atenció ciutadana (presencial i virtual) de la GC
Dificultat en l'elaboració de polítiques integradores i de coordinació per diferències orgàniques	Dificultat en l'elaboració de polítiques integradores i de coordinació per diferències orgàniques	Elaboració de polítiques integradores amb un referent coordinador i de responsabilitat clar	Elaboració de polítiques integradores amb un referent coordinador i de responsabilitat clar
No hi ha tradició adm. adreçada a la gestió de l'usuari, sinó del procediment	Especialitzat en la gestió de l'usuari	No hi ha tradició adm. adreçada a la gestió de l'usuari, sinó del procediment	Especialitzat en la gestió de l'usuari
L'estructura adm. i la manca d'òrgan únic dins de la mateixa GC dificulta l'establiment d'acords interadministratius per a l'atenció ciutadana	La independència de gestió facilita l'establiment de convenis amb altres adm. o institucions, per coordinar l'atenció ciutadana	L'estructura adm. dificulta l'establiment d'acords interadministratius per a l'atenció ciutadana	La independència de gestió facilita l'establiment de convenis amb altres adm. o institucions, per coordinar l'atenció ciutadana

Àmbit de l'estructura

MOE 1 Gestió integrada i departamentalitzada	MOE 2 Gestió autònoma i departamentalitzada	MOE 3 Gestió integrada i interdepartamental	MOE 4 Gestió autònoma i interdepartamental
L'estructura és jeràrquica i centralitzada (dificulta l'adaptació a les necessitats de l'usuari)	Estructura plana, poca distància entre el centre decisor i les Oficines (facilita l'adaptació a l'entorn i a les demandes dels usuaris)	L'estructura és jeràrquica i centralitzada (dificulta l'adaptació a les necessitats de l'usuari)	Estructura plana, poca distància entre el centre decisor i les Oficines (facilita l'adaptació a l'entorn i a les demandes dels usuaris)
Dependència respecte l'estructura institucional	Autonomia respecte l'estructura adm. institucional. Això dona independència de gestió	Dependència respecte l'estructura institucional	Autonomia respecte l'estructura adm. institucional. Això dona independència de gestió
Control absolut de la gestió	Tensió entre autonomia de l'agència i la pèrdua de control per part de l'Adm.	Control absolut de la gestió	Tensió entre autonomia de l'agència i la pèrdua de control per part de l'Adm.
Divisionalització estructural del sistema d'atenció al ciutadà de la GC	Divisionalització estructural del sistema d'atenció al ciutadà de la GC	Unificació en una única estructura del sistema d'atenció al ciutadà de la GC	Unificació en una única estructura del sistema d'atenció al ciutadà de la GC
Tendència a la verticalitat unidireccional en l'establiment de procediments i en el flux d'informació	Horitzontalitat bidireccional en l'estandardització de resultats i habilitats i en el flux d'informació	Tendència a la verticalitat unidireccional en l'establiment de procediments i en el flux d'informació	Horitzontalitat bidireccional en l'estandardització de resultats i habilitats i en el flux d'informació
Inèrcia cap a una manca de coordinació horitzontal entre Oficines	Creació d'una xarxa horitzontal d'OAC, p.e. a través de mitjans electrònics per compartir el coneixement	Creació d'una xarxa horitzontal de mitjans d'atenció ciutadana per compartir el coneixement	Creació d'una xarxa horitzontal d'Oficines a través de mitjans electrònics per compartir el coneixement (entre les totes les Oficines de la GC)
Dependència pel que fa als serveis de suport (personal, contractació, manteniment, neteja...) de l'estructura departamental	Independència dels serveis de suport, adaptats a les necessitats últimes de les OAC	Dependència pel que fa als serveis de suport (personal, contractació, manteniment, neteja...) de l'estructura departamental	Independència dels serveis de suport, adaptats a les necessitats últimes de l'atenció ciutadana

Àmbit del personal

MOE 1 Gestió integrada i departamentalitzada	MOE 2 Gestió autònoma i departamentalitzada	MOE 3 Gestió integrada i interdepartamental	MOE 4 Gestió autònoma i interdepartamental
Estructura de personal rígida	El màxim de flexible possible, orientat al tracte amb l'usuari i a les necessitats de cada Oficina	Estructura de personal rígida	El màxim de flexible possible, orientat al tracte amb l'usuari i a les necessitats de cada Oficina
La dependència pressupostària dificulta prioritzar la inversió en personal	Possibilitat de dimensionament de la plantilla d'acord amb les necessitats detectades	La dependència pressupostària dificulta prioritzar la inversió en personal	Possibilitat de dimensionament de la plantilla d'acord amb les necessitats detectades
Tendència a la formació tècnica adreçada a l'oferta dels serveis i no a les necessitats dels treballadors, usuaris i a la gestió de l'atenció	Especialització del personal d'atenció al públic (formació tècnica --recerca d'informació i tramitació adm.-- i en habilitats en atenció a l'usuari i ajuda a superar els riscos psicosocials).	Especialització del personal d'atenció al públic (formació tècnica --recerca d'informació i tramitació adm.-- i en habilitats en atenció a l'usuari i ajuda a superar els riscos psicosocials).	Especialització del personal d'atenció al públic (formació tècnica --recerca d'informació i tramitació adm.-- i en habilitats en atenció a l'usuari i ajuda a superar els riscos psicosocials).
Hi ha molta distància respecte el centre de decisió i aïllament	Motivació gràcies a la participació dels treballadors de les	Problemes de motivació. Hi ha molta distància respecte el centre de	Motivació gràcies a la participació dels treballadors de les

respecte la resta de treballadors de les Oficines	Oficines en la presa de decisions	decisió i aïllament respecte la resta de treballadors de les Oficines	Oficines en la presa de decisions
Confusió quant als objectius i els rols, que són diferents de la resta d'equipaments de la SAC	Definició de rols i objectius en les tasques d'atenció ciutadana	Definició de rols i objectius en les tasques d'atenció ciutadana	Definició de rols i objectius en les tasques d'atenció ciutadana
No abordatge dels riscos laborals específics de l'atenció ciutadana, diferents de la resta d'Adm.	Abordatge dels riscos laborals propis de l'atenció ciutadana	Abordatge dels riscos laborals propis de l'atenció ciutadana	Abordatge dels riscos laborals propis de l'atenció ciutadana
Impossibilitat d'oferir incentius i promoció al personal	Motivació a través de mecanismes d'incentiu i promoció	Impossibilitat d'oferir incentius i promoció al personal	Motivació a través de mecanismes d'incentiu i promoció
No es produeix cap canvi de model de RRHH	El canvi de model pot generar conflictes laborals	No es produeix cap canvi de model de RRHH	El canvi de model pot generar conflictes laborals

7.4 MOE 1

Desenvolupament a través d'una xarxa pròpia d'Oficines de la SAC de gestió integrada

Ens trobem davant de l'opció continuista, que representa la gestió directa de la Secretaria d'Acció Ciutadana del Departament de Governació de la xarxa d'Oficines mitjançant l'organització administrativa actual. Caldria reestructurar alguna àrea i servei que necessiten clarament una reorganització pel que fa als processos i a la distribució i nombre de personal, però a grans trets seguiríem gestionant la xarxa de forma centralitzada i jeràrquica. També significa continuar amb la manca d'objectius estratègics clars que vindrien determinats per les inèrcies polítiques o de context definides a curt termini.

Aquesta manca d'objectius estratègics a llarg termini continuaria generant una situació d'indefinió, tant pel que fa a la missió com a les dinàmiques de treball, que és en part la causant de la situació de confusió i les problemàtiques laborals entre el personal de les Oficines.

Pel que fa a l'**estratègia**, *no hi ha cap intenció de propiciar el canvi de model*, la qual cosa significa una manca de definició en els objectius i en la planificació de les tasques que s'assignen, d'acord amb les necessitats puntuals d'agents externs com el Departament d'Acció Social i Ciutadania. Aquest fet, i la distorsió que significa compartir objectius amb els equipaments cívics de la SAC, encara dificulta més els intents de coordinació amb la resta d'unitats d'atenció ciutadana de la Generalitat de Catalunya.

Tampoc no hi ha una definició pel que fa a l'expansió territorial de les Oficines, que continua subjecta a decisions a curt termini, propiciades per demandes municipals, i a decisions polítiques no planificades.

Sobre l'**estil**, ens trobem amb un *model reactiu i molt poc participatiu*. No hi ha una anticipació als problemes que els procediments puguin generar i, quan es produeixen, s'estableixen solucions locals (en una Oficina concreta) que, en el millor dels casos, es transmeten per la xarxa informal telefònica o electrònica. En aquest model hi ha poca preocupació per les *demandes de l'usuari final*, i els serveis que s'ofereixen vénen determinats per l'oferta del proveïdor del servei.

El **sistema** de relacions intern és *vertical*, dependent del serveis centrals, tot i que en una situació com aquesta sempre s'acaben generant una o més xarxes horitzontals informals. Però, a més, la unitat central esdevé simple receptora de les necessitats que estableixen les unitats proveïdores externes, que n'acaben determinant les dinàmiques i el funcionament. De manera que la Direcció General d'Acció Cívica gestiona els serveis de suport, però no els continguts; això provoca una situació de maca de lideratge de la unitat de gestió.

L'**estructura** és *jeràrquica i centralitzada*, i les Oficines es conceben com si fossin cèl·lules estanques, sense comunicació formal entre elles, orientades a ser meres transmissores intermediàries dels serveis que ofereix l'Administració a l'usuari, i poques vegades en sentit contrari.

La situació del **personal** en aquest model ve definida per *la rigidesa i la manca de motivació*. Hi ha una distància infranquejable respecte el centre de decisió, aïllament respecte la resta de treballadors de les Oficines i una manca d'objectius comuns respecte la resta de personal de la SAC. En aquesta estructura tan jeràrquica, el personal no participa en la presa de decisions i solucions, ni en l'estandardització procedimental, la qual cosa genera impotència a l'hora de respondre les demandes dels usuaris. A més, la formació va adreçada als serveis que s'ofereixen i no a les necessitats dels treballadors i usuaris i a la gestió de l'atenció al públic. Tot plegat pot acabar produint situacions de riscos psicolaborals en els treballadors que caldria acarar de forma clara i resolutive

Finalment, un model d'aquestes característiques, tampoc no soluciona els desequilibris en l'assignació del personal, ja que no totes les Oficines tenen el mateix nombre d'usuaris/registres i no totes poden tenir el mateix nombre de personal.

7.5 MOE 2

Desenvolupament a través d'una xarxa pròpia d'Oficines de la SAC de gestió autònoma

En aquest MOE, ens trobem davant *una proposta estratègica de canvi* dirigida bàsicament a la gestió. De manera que proposa un model d'organització alternatiu al burocràtic basat en els corrents de l'anomenada Nova Gestió Pública (NGP).

L'estratègia, en aquest model, ha de quedar definida per llei i en estatuts, i concretada en el contracte de gestió que li encomana la unitat administrativa central, l'Administració, a l'"agent", l'agència. Aquesta gestió autònoma permet superar inèrcies burocràtiques amb més facilitat i establir una gestió orientada a resultats que tingui present l'usuari tant intern, els proveïdors, com extern, el ciutadà.

Cal afegir, i no és menys important, que l'encàrrec a l'agent extern, allibera potencial als serveis centrals que es poden dedicar a l'àmbit estratègic i a l'avaluació i al control de les polítiques engegades i de la implementació que en fa l'agència.

L'estil és clarament proactiu *i dirigit a l'usuari i a les seves necessitats*. Però no tan sols als usuaris (interns i externs), sinó també al personal amb qui caldria dibuixar un mecanisme d'adaptació mútua formalitzada, bàsicament, a través d'eines electròniques de gestió del coneixement.

Pel que fa al **sistema**, queda determinat per la variable vertical de l'esquema: no s'estableix una unitat d'estratègia amb la resta d'atenció ciutadana de la Generalitat de Catalunya. Tanmateix, la independència en la gestió pot facilitar l'establiment de mecanismes de coordinació amb altres unitats o, fins i tot, amb altres administracions i institucions.

La nova **estructura** té dos pols, la unitat central, que s'ha de reestructurar pensant amb les noves capacitats estratègiques que té encomanades i la tasca d'avaluació de les polítiques implementades, i la unitat autònoma, que hauria de construir una estructura al

màxim de plana possible, que ha de facilitar l'adaptació a l'entorn i a les necessitats dels usuaris i que ha de guanyar en horitzontalitat a través d'una xarxa formal entre les diferents Oficines.

En aquest model, l'àmbit del **personal** és el que podria generar més conflicte en el moment de l'aplicació real. Caldria adaptar una estructura de recursos humans molt encarada i heterogènia (personal laboral, funcionari i, fins i tot, personal extern) a la nova realitat organitzativa, que hauria de ser molt flexible per poder-la orientar cap a la millora continuada i poder treballar les problemàtiques de manca de personal o de riscos psicolaborals. Caldria afegir-hi mecanismes de motivació, ja sigui a través de la participació i la formació o de l'incentiu i de la promoció.

7.6 MOE 3

Desenvolupament a través d'una xarxa interdepartamental de gestió integrada

Aquest model *proposa un canvi* important pel que fa a la coordinació dels serveis d'atenció ciutadana de la Generalitat de Catalunya. Deixarien d'existir diferents unitats de gestió per constituir una única unitat integrada administrativament en l'estructura d'un departament determinat, potser el Departament de Presidència o Vicepresidència, per la transversalitat de missions i objectius d'ambdós departaments. En aquest cas, el principal repte del model és trobar un sistema per a la coordinació i per a la transmissió de la informació i dels serveis de tota l'organització cap a aquesta unitat de gestió, el funcionament de la qual, en aquest cas, seria típicament administratiu i burocràtic.

Estratègicament, la unificació de l'atenció ciutadana de la Generalitat de Catalunya ajuda a configurar amb més precisió, respecte al primer model, la missió i els objectius, tot i que continuen subjectes a les decisions polítiques del moment (que solen comptar amb documents estratègics poc definits i a curt termini). Aquest fet també dificulta un canvi d'estratègia pel que fa a l'orientació del servei, que continua subordinat a les necessitats dels proveïdors, però permet un plantejament global i pot trencar part de les inèrcies burocràtiques de la situació actual.

Ens trobem davant un **estil** que *tendeix a ser reactiu* perquè en cap cas canviem el model de gestió. La unificació, però, de tots els sistemes d'atenció, propicia certa especialització que hauria de generar una reflexió des de la Direcció per tal de millorar els mecanismes de reacció i participació.

En aquest model, el canvi de **sistema** és fonamental. S'estableix una *gestió unificada* de serveis, tràmits i informació de la Generalitat de Catalunya, una oficina única, que permet la integració de les Oficines en un sistema unificat d'atenció ciutadana, tant en l'àmbit presencial com virtual. Amb la qual cosa s'aconsegueix facilitar tràmits al ciutadà, elaborar estratègies integradores i estableix un lideratge clar pel que fa a la direcció de l'atenció ciutadana.

L'**estructura** continua *jeràrquica i centralitzada*, però es podrien proposar solucions que permetessin la coordinació horitzontal de les Oficines, a través de mitjans telemàtics com ara l'*e-Catalunya*.

Pel que fa al **personal**, la situació és més o menys la mateixa que en el primer model, que definíem com a *rígid* i mancat de sistemes *de motivació*. Continua havent-hi molta distància respecte el centre de decisió, cosa que provoca sentiment de no participació i d'aïllament del personal. Ara, però, no es comparteixen objectius amb equipaments cívics, la qual cosa clarifica la missió i els objectius i contribueix a dibuixar amb més claredat el rols dels treballadors.

El model, per ell mateix, tampoc no soluciona els desequilibris en l'assignació del personal i els problemes psicolaborals que tenim en l'actualitat.

7.7 MOE 4

Desenvolupament a través d'una xarxa interdepartamental de gestió autònoma

Aquest model *proposa un canvi* en els dos vectors del pla teòric que hem dibuixat. D'una banda incorpora la unificació del sistema d'atenció ciutadana de la Generalitat de Catalunya, del MOE 3, i, de l'altra, proposa un mecanisme de gestió autònoma, del MOE 2.

Així, doncs, amb aquest model s'aconsegueix que l'**estratègia** quedi clarament definida per llei, estatuts i contracte de gestió, de manera que es trenquen les inèrcies burocràtiques i es pot establir una gestió orientada a resultats i a alliberar capacitats estratègiques i d'avaluació de les polítiques dels serveis centrals. Permet planificar, des d'un punt de vista global, l'expansió territorial de les Oficines i complir amb els preceptes de la gestió unificada de l'atenció ciutadana.

Amb un model autònom, també s'aconsegueix una imatge de rigor i independència de les Oficines i dels seus treballadors, com a intermediaris imparcials de les necessitats d'un usuari que proveeix un servei o informació i un usuari que vol accedir al servei o informació.

Estem parlant d'un **estil** proactiu *i dirigit a l'usuari i les seves necessitats*, i que compta amb la participació del propi personal de les Oficines a través de mecanismes d'adaptació mútua formalitzada per a la gestió del coneixement.

En l'àmbit del **sistema**, la *gestió unificada* de serveis, tràmits i informació de la Generalitat de Catalunya incorpora les Oficines a un sistema unificat d'atenció ciutadana que permet elaborar polítiques integradores amb una unitat responsable identificable que lidera una direcció política clara. Les relacions amb els usuaris proveïdors de serveis, d'entrada la Generalitat de Catalunya, s'han d'establir de forma estructurada i àgil, alhora que s'ha d'iniciar un procés d'apropament a altres administracions per coordinar les polítiques d'atenció ciutadana i la provisió conjunta de serveis a través de mecanismes de coordinació, com per exemple el conveni.

Pel que fa a l'**estructura**, el canvi és fonamental. La unitat autònoma, a més d'aconseguir independència de gestió (sota la supervisió de la unitat central, això sí), ha de constituir una estructura plana, en què hi hagi poca distància entre el centre decisor i les Oficines, que, juntament amb una xarxa horitzontal d'Oficines per compartir el coneixement, ha de facilitar l'adaptació a les demandes dels usuaris, a l'entorn i a la participació del personal. A més, i no és menys important pel que fa a l'estructura, el control sobre els serveis de suport de l'organització permet una millor adaptació dels mitjans materials a les necessitats de l'atenció ciutadana.

Cal no perdre de vista que aquesta nova estructura genera una reorganització dels serveis centrals que deixen la gestió en mans de l'òrgan autònom i es dediquen a l'estratègia i a l'avaluació i al control.

Com explicàvem en el cas del MOE 2, l'àmbit del **personal** podria ser conflictiu a l'hora d'adaptar l'estructura de recursos humans burocràtica a la nova realitat organitzativa més flexible, basada en la promoció i l'incentiu. La formació i la gestió del coneixement ha de

ser la clau de volta del model, a través d'itineraris formatius de caire tècnic, però sense oblidar la formació en habilitats.

8. L'agencialització de l'atenció ciutadana de la Generalitat de Catalunya

Descrits i analitzats els diferents models d'orientació estratègica, queda clar que el model teòric que més s'adapta al tipus de canvi que convé a l'organització per superar els reptes que defineixen la situació actual de les OAC i les perspectives de futur que tenen encomanades, és el MOE núm. 4.

Es tractaria, doncs, de la creació d'un ens instrumental autònom al servei de l'Administració, adscrit a una unitat administrativa *ad hoc* (podria ser l'actual Direcció General d'Atenció Ciutadana), la missió del qual seria la gestió unificada (finestreta única), integrada i multicanal (presencial, virtual, telefònica...) de l'atenció ciutadana de la Generalitat de Catalunya, *amb l'autonomia necessària* per poder executar amb més llibertat els plans d'actuació i poder donar una resposta àgil a les necessitats dels usuaris (interns i externs) i amb la possibilitat d'ampliar l'àmbit d'actuació més enllà de la pròpia Generalitat cap a altres administracions locals o estatals a través de mecanismes de coordinació o col·laboració, com ara convenis. Però, alhora, aquest ens estaria lligat a la unitat administrativa *ad hoc* a través d'un contracte de relació que definiria uns mecanismes de planejament, control i avaluació que haurien de garantir els valors públics d'equitat i qualitat i resoldre la tensió entre l'autonomia de gestió, la descentralització, i la pèrdua de control.

8.1 L'agència com a model

Aquest ens podria prendre la forma d'agència ja que, el que acabem d'exposar, s'adiu a la definició que en fa la *Guia per a l'aplicació del model d'agències executives a l'Administració de la Generalitat de Catalunya*¹²: “aquelles unitats o centres de gestió que concentren totes les funcions necessàries per produir la totalitat d'un servei públic i gaudeixen d'una àmplia autonomia de gestió a canvi de tenir controlada la seva activitat pels resultats tangibles i mesurables que n'obtinguin”.

La mateixa *Guia* estableix que **els elements constitutius** del model d'agència executiva són: l'agrupació de funcions per serveis prestats, de manera que l'agència ha d'agrupar

¹² *Guia per a l'aplicació del model d'agències executives a l'Administració de la Generalitat de Catalunya*. Comitè Director per a l'Organització de l'Administració de la Generalitat de Catalunya. 1996.

totes les funcions necessàries per a la producció del servei públic que volem prestar (en el nostre cas l'atenció ciutadana); la separació de les responsabilitats polítiques i les responsabilitats de gestió, que era un altre dels reptes importants que ens havíem plantejat (i que ajuda a configurar una professionalització de la funció directiva); i l'autonomia de la gestió, que ens dóna facultats per a la gestió de l'estructura i dels procediments, dels recursos humans (un aspecte bàsic de conflicte en la situació actual), econòmics i dels serveis de suport.

8.2 Orientació als resultats

Tanmateix, per damunt d'aquests elements constitutius, en sobresurt un de fonamental que és la clau de volta del procés d'agencialització de l'atenció ciutadana que us proposem: **els resultats han de poder ser objectivament avaluable i el control s'ha de basar en aquests resultats**. El sistema de funcionament basat en supervisió jeràrquica i l'aplicació uniforme dels procediments establerts de les actuals Oficines d'Acció Ciutadana ha de canviar cap un control basat en la consecució dels objectius fixats prèviament des de l'àmbit de la responsabilitat política. Per això, caldrà que, des d'aquesta responsabilitat política, se supervisi l'acompliment de l'agència pel que fa als plans de gestió establerts, però sobretot que es verifiqui l'evolució de resultats fixats.

Per fer-ho, caldrà que la unitat administrativa central adeqüi la seva estructura, que necessàriament ha de canviar, i generi subunitats administratives de seguiment i control de les operacions de l'agència i dissenyi eines per poder fer aquest seguiment de forma visual i objectivable. Aquestes eines de qualitat han d'adreçar-se cap a una estratègia de millora de prestació del servei als usuaris externs (ciutadans) o interns (la mateixa Administració), consolidant una cultura de millora contínua i innovació en l'atenció ciutadana. En aquest sentit, caldria establir sistemes d'avaluació de les necessitats dels usuaris i fixar models de referència com les cartes de serveis o certificacions internacionals sobre la gestió de qualitat.

Tanmateix, hem de ser conscients que, quan parlem de control, ens trobem davant d'un obstacle: el grau d'intangibilitat dels serveis d'atenció ciutadana. I, un model agencialitzat, pot caure en la temptació d'intentar centrar-se en resultats objectius quantitius d'activitat que no expressen adequadament la finalitat ni l'impacte real del servei.

Cal, doncs, que s'estableixin eines que contemplin l'avaluació dels resultats mesurables, quantitatius (com el nombre de registres, serveis prestats, etc.), però també eines que analitzin els resultats qualitius (com la satisfacció de l'usuari, la qualitat del servei prestat, etc.). En aquest sentit, la redacció d'una **carta de serveis** jugaria un paper fonamental, ja que descriuria el tipus de serveis d'atenció ciutadana que es vol oferir i com es vol oferir; fent evident, davant de l'expectativa de l'usuari, la missió, els serveis que es presten (catàleg de serveis o cartera de serveis), el temps màxim de prestació del servei, les responsabilitats i a qui s'han d'adreçar les queixes i els suggeriments... I, evidentment, la carta s'hauria de complementar amb l'elaboració d'indicadors de qualitat (per exemple enquestes de satisfacció).

En el cas del model proposat per a les OAC, un dels mecanismes de control de qualitat que s'adequa amb més precisió és **Servqual**¹³, que ens permet mesurar les expectatives i les percepcions dels usuaris a través de cinc dimensions bàsiques de la prestació del servei: els elements tangibles, la fiabilitat, la capacitat de resposta, la seguretat i l'empatia. D'aquesta manera la unitat administrativa central aconsegueix indicadors de control sobre aquells aspectes que són més crítics en l'atenció ciutadana com l'aparença de les instal·lacions, del web, del personal...; l'habilitat per dur a terme el servei; la qualitat de l'ajuda que rep l'usuari i la rapidesa del servei; la professionalitat, o l'esforç per comprendre l'usuari.

8.3 Periodització

La implementació del nou model ha de ser per força gradual i, a partir d'allò que descriu Victòria Alzina a *Les agències executives de la Generalitat de Catalunya*¹⁴, proposem un procediment dividit en cinc fases que cronològicament han de garantir l'èxit en l'aplicació del model i neutralitzar al màxim els riscos.

1. La primera fase és justament l'avaluació de la idoneïtat de l'àrea de gestió de l'atenció ciutadana de la Generalitat de Catalunya per convertir-se en agència. De fet, en aquest treball hem estat avaluant aquesta possibilitat servint-nos dels models d'orientació estratègica, per arribar a la conclusió que és el model més idoni.

¹³ Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de los servicios*. Díaz de Santos.

¹⁴ Alzina, Victòria. *Les agències executives de la Generalitat de Catalunya: criteris de creació i contractes de relació*. Projecte de recerca subvencionat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya en el marc de convocatòria 2007 de subvencions a treballs de recerca sobre administració pública.

2. En un segon moment, cal identificar els punts crítics del procés per delimitar l'àmbit de descentralització necessari i aquells elements del canvi que generaran conflicte per intentar neutralitzar-los i buscar complicitats abans d'iniciar el procés d'agencialització: aspectes com l'assignació de responsabilitats (entre la unitat central i l'agència), el disseny de l'estructura, els mecanismes de coordinació amb l'usuari intern (les unitats administratives proveïdores), la integració dels diferents sistemes d'atenció (presencial, virtual, telefònica...) i, sobretot, la situació del personal, que en el nostre cas és especialment crítica, com hem anat explicant.

3. En una tercera fase, establirem el marc jurídic i organitzatiu de l'agència de l'atenció ciutadana: la llei que l'ha de regular, els estatuts i, sobretot, els contractes de gestió, de què us parlarem més endavant.

4. En el quart moment, dissenyarem i implementarem el sistema de control i avaluació que us acabem d'exposar al capítol anterior per assegurar la subordinació de l'agència als objectius estratègics de la unitat administrativa central i a l'orientació per resultats.

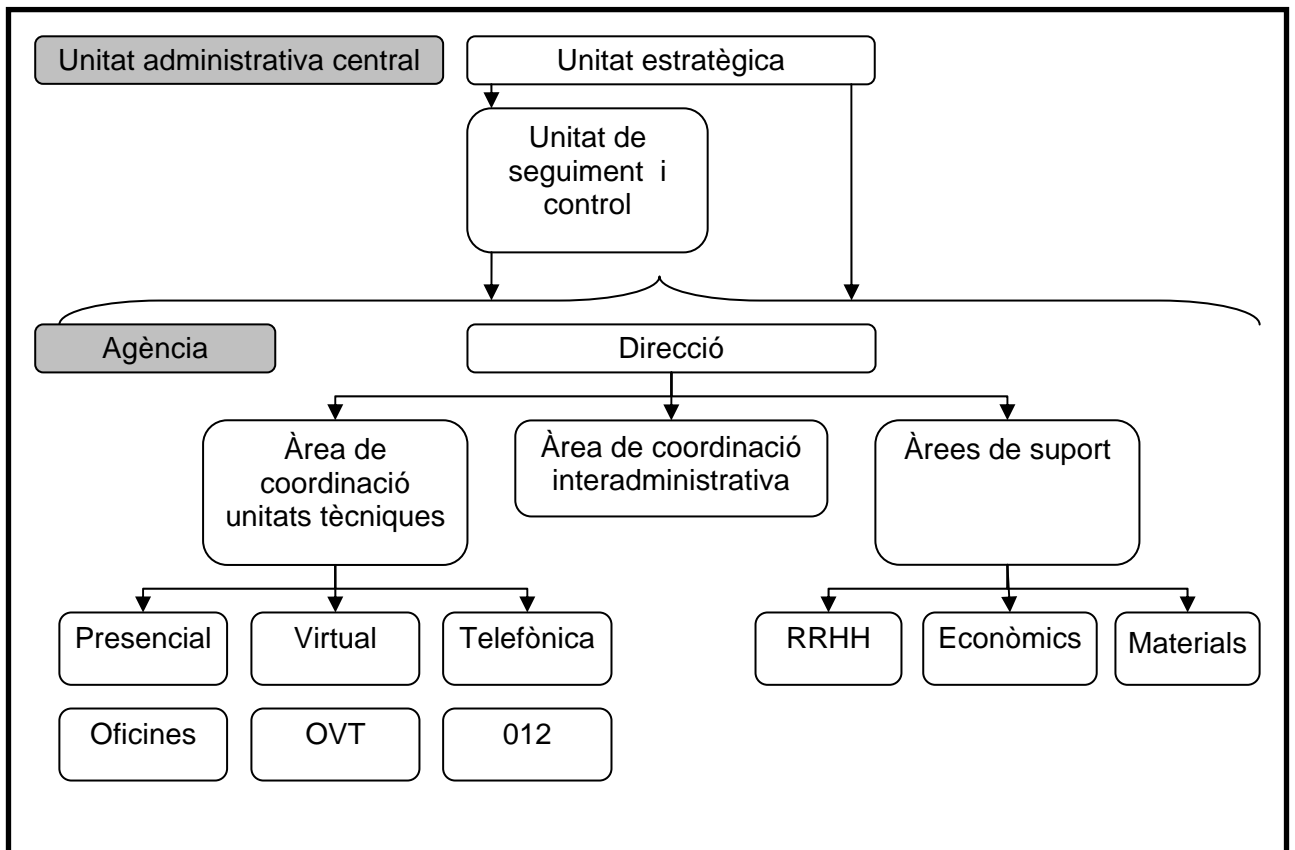
5. I finalment, caldrà establir el règim dels directius de l'agència, per aconseguir un sistema d'incentius sobre la base de la responsabilització i professionalització¹⁵. La idoneïtat dels directius de l'agència i, també, de l'Administració pública en general, ens porta cap una reflexió que va més enllà de l'abast d'aquest treball. La necessitat de replantejar-se una política de directius públics comuna per a tota l'Administració amb pautes compartides de selecció, formació, socialització, condicions de treball, mobilitat, que trenqui amb l'excessiva subordinació de la carrera directiva a l'opció política que governa en cada moment.

8.4 La nova organització

Situats en la tercera fase de la periodització aquí exposada, per a la creació de l'agència que ha de gestionar l'atenció ciutadana de la Generalitat de Catalunya, necessitem establir els eixos principals sobre els quals es bastirà la nova estructura, tant de la mateixa agència com del departament d'adscripció i, alhora, establir el contracte de les relacions entre l'agència i el departament.

¹⁵ Victòria Alzina remarca molt encertadament que "les agències executives funcionen com una escola de directius públics a l'oferir un entorn que facilita el desenvolupament de capacitats directives, és molt important per garantir aquesta idoneïtat dels directius divisionals la manera com es plantegin els processos de selecció, els plans formatius i de desenvolupament professional, els plans de carrera professional i els sistemes de cessament d'aquest personal directiu".

L'**estructura** de l'agència ha de ser al màxim de plana possible, amb un quadre directiu molt professionalitzat i incentivat, sota el qual, i de forma bàsica, s'hi dibuixen les diferents unitats tècniques: com a mínim haurà de comptar amb una àrea virtual (desenvolupament virtual dels serveis), una àrea presencial (amb les Oficines), una àrea telefònica..., una àrea de coordinació dels diferents sistemes d'atenció ciutadana, una àrea de coordinació interadministrativa (que enllaça amb els proveïdors dels serveis) i unes unitats de suport: recursos humans, econòmics, materials.



Pel que fa als òrgans centrals, ja hem apuntat en diferents moments que necessitaran un redisseny estructural, perquè deixen de prestar el servei d'atenció directament. I aquesta és una de les claus de l'èxit del canvi de model a les Oficines i per això, també, una dificultat important si continua reproduint els models de comportament a què està acostumat. Per això caldrà replantejar-se l'estructura orgànica i de funcions, els llocs de treball i el perfil professional, els procediments i els sistemes d'informació i comunicació.

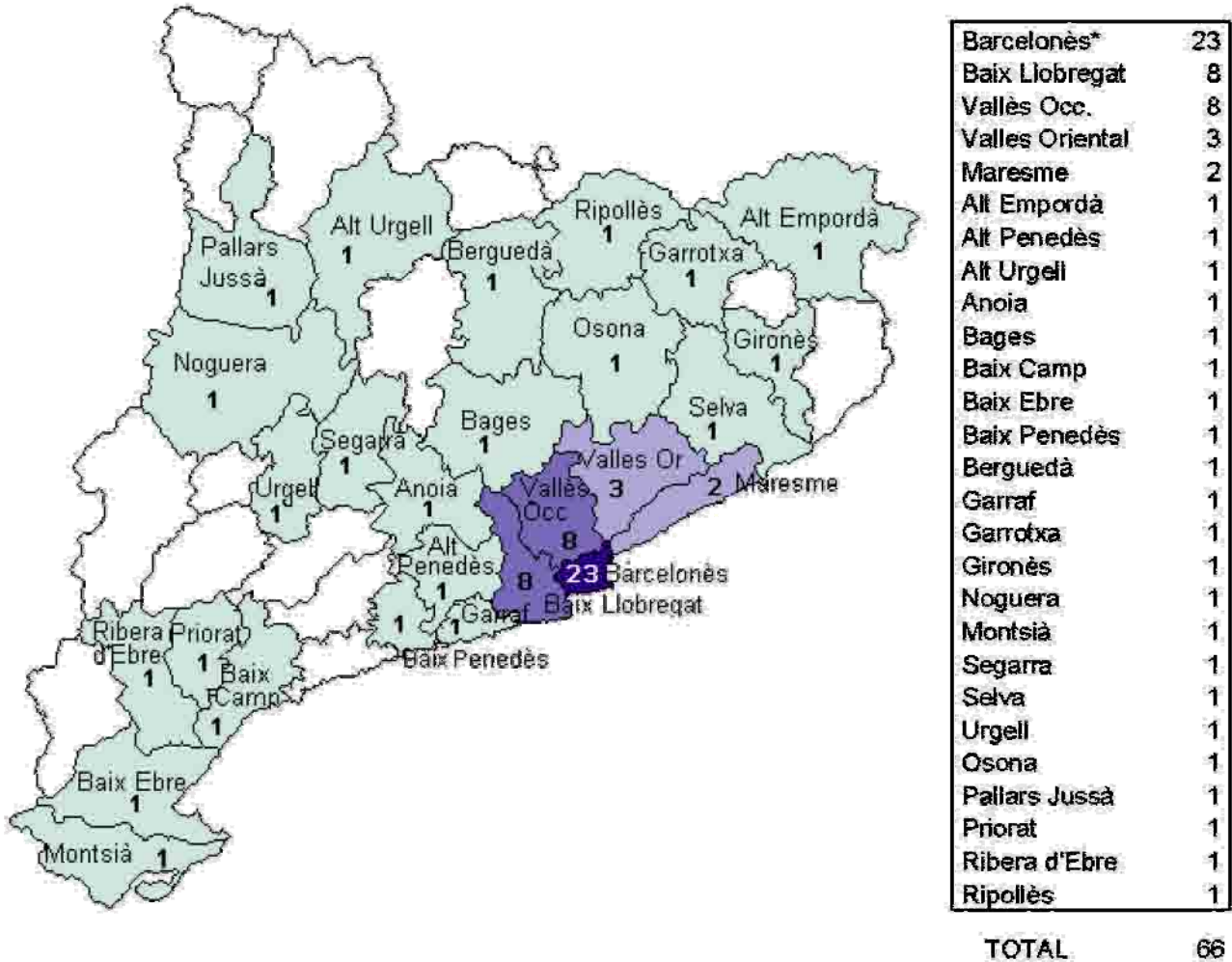
L'agència s'haurà de crear per llei, i aquesta incorporarà necessàriament la naturalesa i el règim jurídic de l'ens, l'objecte i les funcions, el règim de personal, financer,

patrimonial i de contractació, i els òrgans de govern i les seves funcions. Però, sobretot, haurà d'indicar l'obligació d'establir un contracte de relacions i que la unitat administrativa central, la secretaria o direcció general corresponent, ha de supervisar, controlar i aprovar l'activitat de l'agència.

El **contracte de relacions** és fonamental, ja que és el document que ha d'incorporar el mandat polític amb les línies d'orientació estratègica de l'atenció ciutadana de la Generalitat de Catalunya, compromisos i condicions de finançament, el marc de responsabilitats de l'agència, la definició dels objectius que s'han d'assolir, la previsió de resultats que ha d'obtenir en la seva gestió, i els instruments de seguiment i control a què ha de sotmetre la seva activitat.

Finalment, i a banda del contracte amb el departament d'adscripció, també serà important, quan es configuri el nou ens, d'establir el **sistema de relació amb els usuaris interns**, o sigui, la resta de departaments de la Generalitat, per poder garantir un sistema fluid a l'hora de rebre i proposar les necessitats informatives o de serveis dels usuaris externs, els ciutadans.

9. Annex: distribució comarcal de les Oficines d'Acció Ciutadana



* S'inclou l'Oficina Mòbil d'Acció Ciutadana que l'any 2010 dona atenció a les poblacions següents:

- Sant Feliu de Guíxols (Baix Empordà)
- Banyoles (Pla de l'Estany)
- Montblanc (Conca de Barberà)
- Guissona (Segarra)
- Castell Platja d'Aro (Selva)

10. Bibliografia

Alzina, Victòria. *Les agències executives de la Generalitat de Catalunya: criteris de creació i contractes de relació*. Projecte de recerca subvencionat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya en el marc de convocatòria 2007 de subvencions a treballs de recerca sobre administració pública. Barcelona.

Deu anys de les Oficines de Benestar Social (1994). Departament de Benestar Social. Barcelona.

Guia per a l'aplicació del model d'agències executives a l'Administració de la Generalitat de Catalunya (1996). Comitè Director per a l'Organització de l'Administració de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.

Informe proposta sobre la necessitat de dimensionament de la Secretaria d'Acció Ciutadana (2008). Departament de Governació i Administracions Públiques.

Ramió, Carles; Salvador, Miquel (1999). *Los Modelos de Orientación Estratégica (MOEs): una adaptación del enfoque estratégico para el diseño organizativo en las Administraciones públicas*.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de los servicios*. Díaz de Santos.

Referències legislatives

Decret 338/1995, de 28 de desembre, de regulació de la xarxa d'oficines de Benestar Social.

Decret 222/1996, de 12 de juny, dels equipaments cívics.

Decret 205/2007, de reestructuració parcial del Departament de Governació i Administracions Públiques.

Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos.

Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics.

