Prodigioso Volcán

MADRID

AYUNTAMIENTO DE MADRID. DICIEMBRE 2020

Hacia una comunicación más clara con la ciudadanía

Informe de consultoría en Comunicación Clara

Índice

Introducción

_01 Metodología de trabajo

_ Cuestionarios *online*

_ Entrevistas cualitativas

_ Análisis de datos y documentación

_ Análisis de experiencia de usuario

_ Análisis de contenidos más visitados en madrid.es

_02 Fase de análisis

_ Datos clave de los servicios consultados

_ Visión interna de los equipos implicados

_03 Diagnóstico

_ Datos clave de los servicios consultados

_ Visión interna de los equipos implicados

_04 Propuestas de los equipos consultados

_05 Soluciones

_ Los 10 contenidos que requieren mejora urgente

_ Avisos / Sugerencias y Reclamaciones

_ Sede electrónica

_ Canal Twitter

_ Canal Facebook

_ Canal Instagram

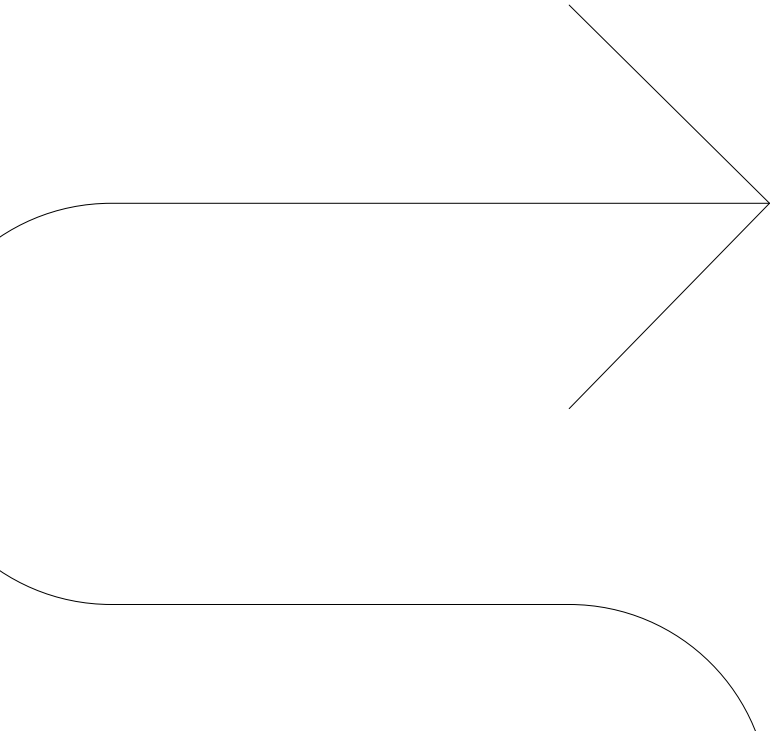
_ Canal Youtube

_ Diario.es

_06 Hoja de ruta 2021-2023

Introducción

La subdirección general de Calidad y Evaluación del Ayuntamiento de Madrid solicitó una propuesta de consultoría global de comunicación clara para definir la estrategia de trabajo de los próximos años.



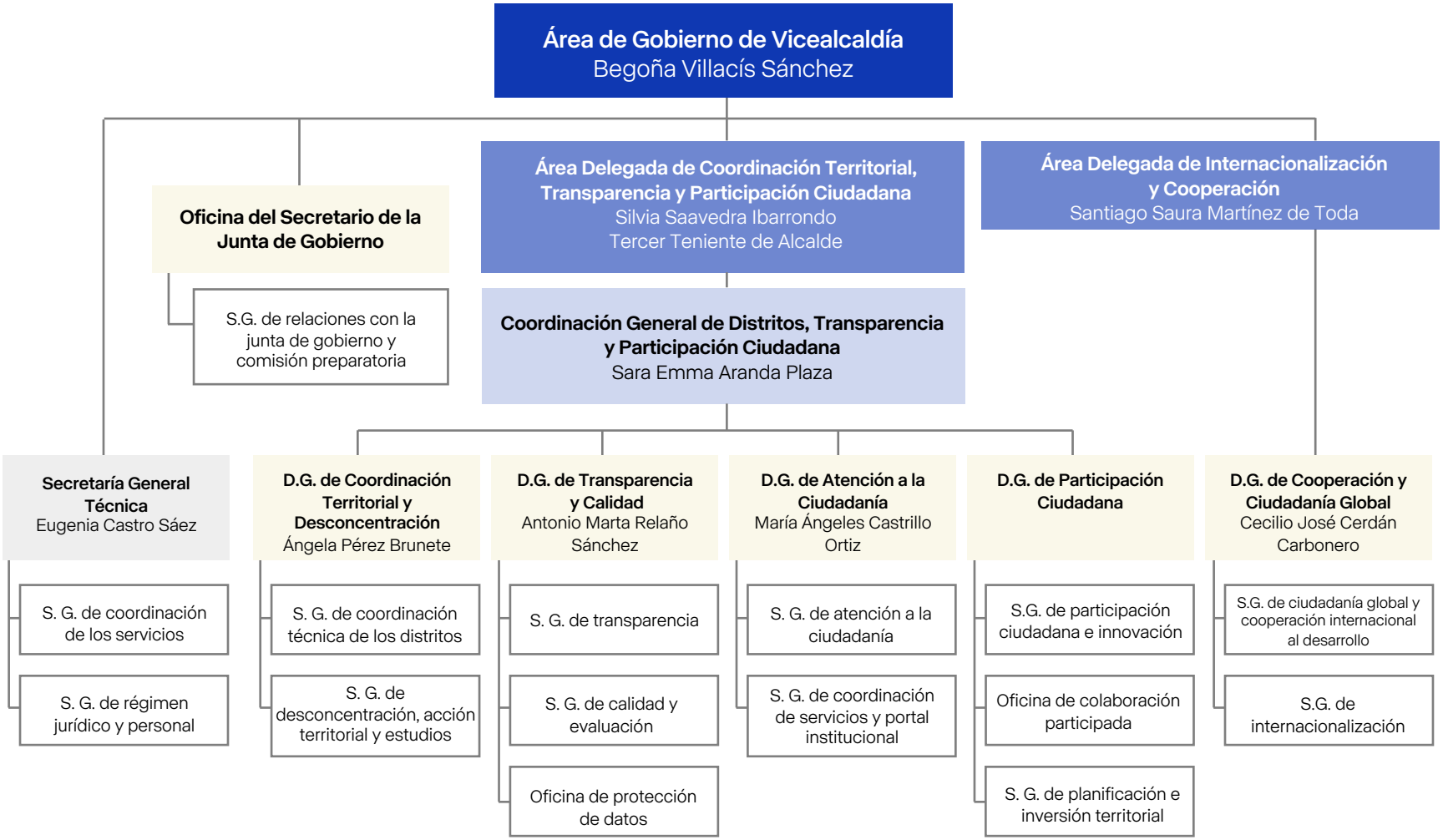
La finalidad de este proyecto es mejorar la relación con la ciudadanía y fortalecer su confianza en el Ayuntamiento de Madrid, además de agilizar los procesos de trabajo de los profesionales que prestan servicios. Para ello hemos planteado los siguientes objetivos:

_ Pulsar, medir, valorar el grado de claridad de la comunicación que emite el Ayuntamiento de Madrid, y cuáles son los puntos que requieren especial atención.

_ Identificar las áreas que precisan mayor intervención, poniendo el foco en las necesidades de los ciudadanos/usuarios.

_ Definir propuestas concretas de actuación en materia de comunicación clara para los próximos años.

Área de gobierno de Vicealcaldía | **Organigrama**



Leyenda
D. G: Dirección General
S. G: Subdirección General

— 01

Metodología de trabajo

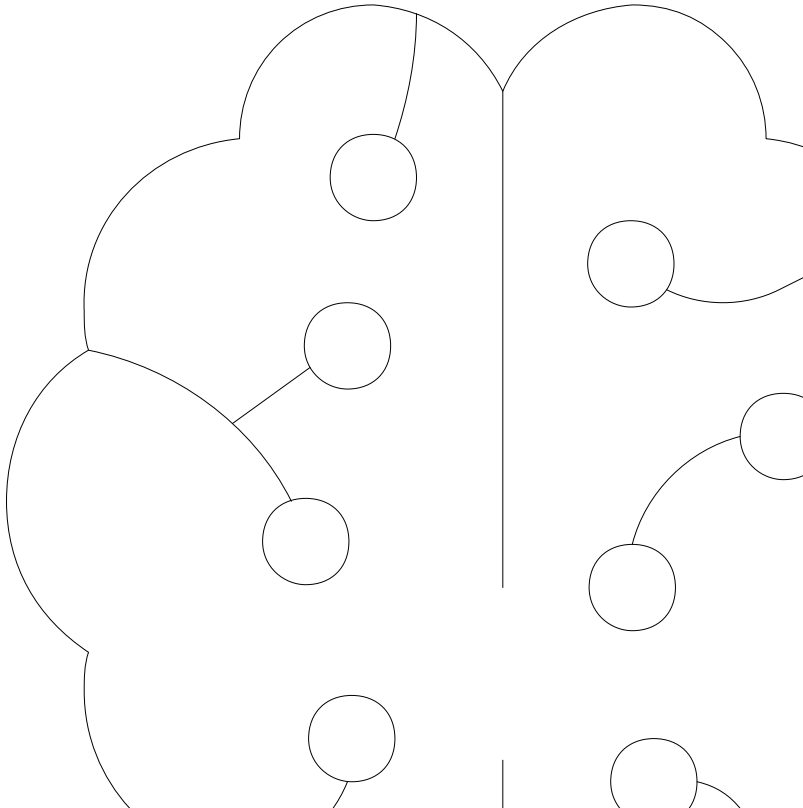
Sapiens, una metodología propia y diferencial

Nuestros trabajos se basan en Sapiens, una metodología creada y desarrollada junto con elBulliLab y el equipo de elBullifoundation.

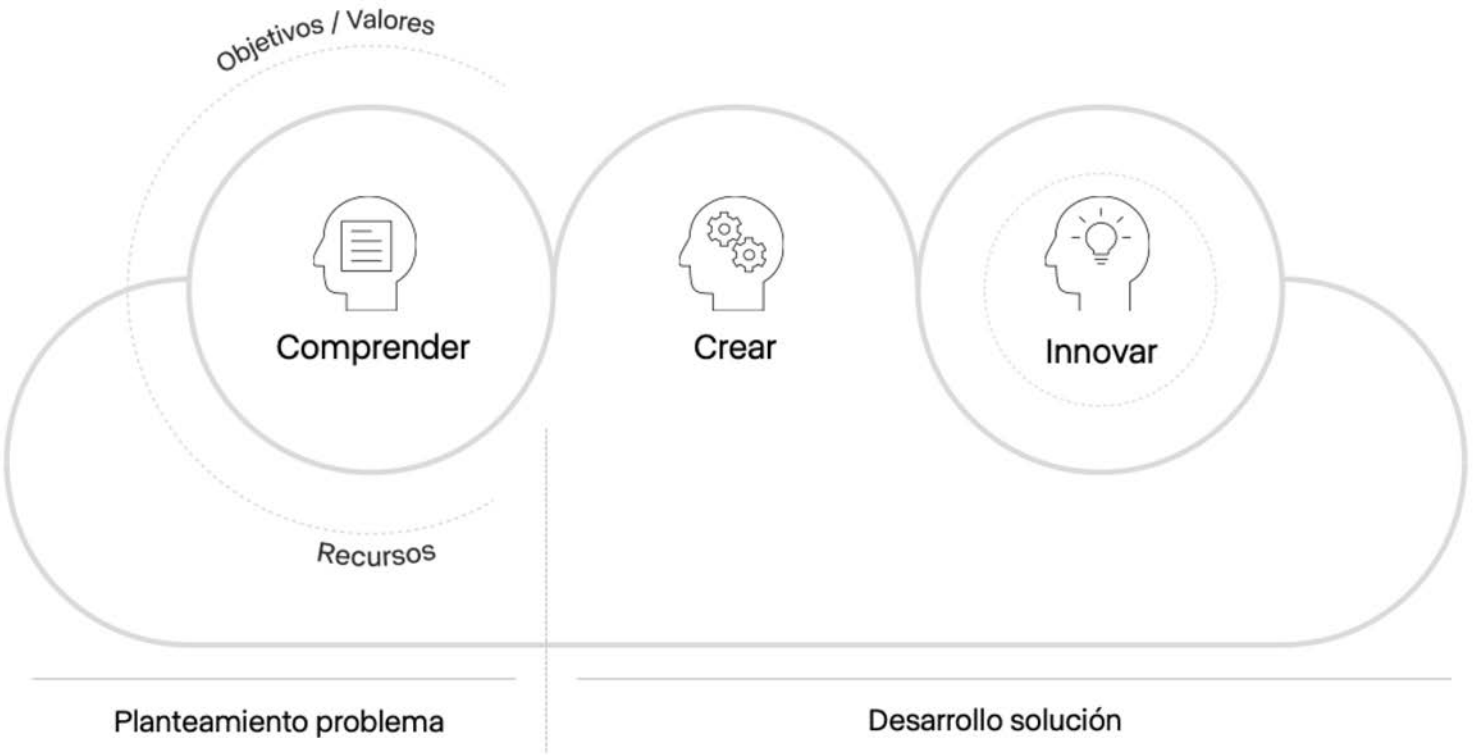
Esta metodología nos ayuda a abordar procesos de cambio y transformación complejos, así como a idear soluciones y gestionar la innovación en una organización.

Sapiens permite investigar, analizar, clasificar e interpretar cualquier objeto de estudio (resultados, productos, marcas, empresas, disciplinas, ámbitos…) desde una perspectiva holística. Apoyada en la teoría general de sistemas, Sapiens nos proporciona un amplio enfoque de cualquier materia y nos permite desarrollar puntos de vista distintos.

Gracias a este trabajo de comprensión crítica y a las dinámicas dirigidas a “aprender haciendo”, podemos afrontar cualquier proyecto con la máxima comprensión del objeto y su entorno, además de buscar las herramientas adecuadas.



Comprender para crear e innovar



Cuestionario interno

La primera investigación tenía el objetivo de pulsar la opinión interna de los equipos más implicados en este proyecto.

Para ello, preparamos un **cuestionario *online* con 12 preguntas** dirigidas a detectar qué áreas, informaciones o gestiones se perciben internamente como las más oscuras y las que más necesitan ser aclaradas.

El equipo que lidera este proyecto envió el cuestionario a 101 unidades del Ayuntamiento con responsabilidad en servicios con incidencia directa en la ciudadanía: las instrucciones fueron que lo rellenara al menos una persona.

En total, obtuvimos 58 respuestas a lo largo de nueve días, si bien la mayoría llegaron los tres primeros días.

Cada persona dedicó como media no más de ocho minutos para completar el cuestionario.

101

Unidades del Ayuntamiento fueron invitadas a participar.

58

Personas respondieron y enviaron las respuestas.

5

Subdirecciones generales y sus equipos han participado.

Cuestionario interno

Subdirecciones generales consultadas

1 **Atención a la Ciudadanía:**
José María Ropero

2 **Calidad y Evaluación:**
José Antonio Antona

3 **Coordinación de Servicios y Portal Instituciones**:
Rosa María Rodríguez Gutiérrez

4 **Administración Digital:**
Luisa Ana Blanco Losada

5 **Transparencia**
María Teresa Rivero Sánchez-Covisa

Entrevistas cualitativas

Entre los meses de noviembre y diciembre, hemos realizado un total de siete entrevistas con equipos cuyo trabajo incide directamente en la comunicación con la ciudadanía.

_ Las personas entrevistadas tienen perfiles técnicos y conocen bien el servicio donde trabajan.

_ El talante de los participantes fue proactivo en todos los casos y ofrecieron su disponibilidad a colaborar.

_ En todos los casos solicitaron conocer los resultados de esta investigación, una vez cerrado el proyecto.

Solo una persona de todas las entrevistadas tiene cargo de subdirección.

El objetivo de todo el trabajo de campo ha sido **analizar las percepciones sobre la claridad de la comunicación**, detectar los puntos débiles y recoger propuestas de mejora.

7

Entrevistas con equipos implicados en la comunicación con la ciudadanía.

22

Profesionales han compartido su visión.

10

Horas de conversación en remoto debido a la situación de pandemia.

Entrevistas cualitativas

Equipos de trabajo con los cuales nos hemos entrevistado

1. Canales institucionales (web)
2. Canal telemático
3. Oficinas de Atención a la Ciudadanía (OAC)
4. Teléfono 010 / Línea Madrid
5. Sede electrónica
6. Portal de Transparencia
7. Portal de Datos Abiertos

Cuestionario interno selectivo

A lo largo de las entrevistas cualitativas, los equipos citaron a **varios compañeros como referentes en el buen hacer de la comunicación** y gestión de sus servicios. De ahí que nos pareció oportuno invitarles a compartir sus ideas mediante un cuestionario *online*.

Esperábamos un mayor índice de respuesta, dados los perfiles de estos profesionales. Sin embargo, creemos que las fechas no han sido las mejores para este tipo de consultas (hemos detectado una gran carga de trabajo en todos los equipos entrevistados). Por otra parte, alguna persona tuvo problemas técnicos para enviarlo.

En cualquier caso, **aportaron ideas interesantes** y es un grupo de profesionales con el que valdría la pena realizar un trabajo específico en una fase posterior. El talento y el liderazgo internos son un valor clave para motivar a la organización hacia el cambio.

12

Personas recibieron el cuestionario.

6

Profesionales respondieron.

7’

Cada persona dedicó una media de siete minutos para responder.

Cuestionario interno selectivo

12 profesionales con especial implicación (y liderazgo interno)

1. **Ana Llarena**, jefa de oficina, propuso mejorar el padrón
2. **Miriam Rodríguez y Yolanda Quintero**: OAC Carabanchel
3. **Jesús Sanz Pozo,** OAC de la Unidad Policía
4. **Aurora de Miguel y Mercedes Rodríguez,** de Madrid Salud.
5. **Mª Jesús Hernández,** de Movilidad y Circulación
6. **Jorge Casarrubios** (técnico) y **Ricardo Arribas** (redactor): Twitter y FB
7. **Daniel Hidalgo Paniagua,** director general de Comunicación
8. **Anabel Romero y Francisco López, de Ferroser** (Servicios Ferrovial) responsables de las redes sociales de Línea Madrid

Análisis de documentación

Entre la documentación aportada por el equipo de Calidad, hemos acotado el análisis a aquellos **informes con mayor relevancia para este estudio**. Estos son:

_ Resultados de la encuesta interna “Opina sobre el lenguaje claro” (último informe de distribución).

_ Encuesta de satisfacción de las personas usuarias del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones 2019.

_ Encuesta de calidad, vida y satisfacción con los servicios públicos de la ciudad de Madrid 2019.

_ Datos de audiencia tercer trimestre de Madrid.es e Informe de gestión descentralizada de contenidos.

_ Catálogo de servicios Línea Madrid (marzo 2020) y Estadísticas (primer trimestre 2020).

_ Decálogo de buenas prácticas en gestión de contenidos.

_ Memoria Anual Sistema de Sugerencias y Reclamaciones (2019) e instrucciones para reclamar.

8

Informes analizados.

32

Servicios catalogados en Línea Madrid.

+17

Referencias documentales aportadas por el equipo de Calidad.

Impresiones de la página web

Dado que la página web del Ayuntamiento de Madrid es el punto de referencia clave para la ciudadanía, nos hemos acercado a una selección de contenidos (algunos, entre los más visitados) poniéndonos en la piel de los usuarios. El objetivo de esta tarea era **pulsar la experiencia de navegación, valorar la claridad de los contenidos** consultados a primera vista, pulsar sensaciones en esa búsqueda, "escuchar" la voz y el tono del Ayuntamiento.

Contenidos seleccionados, entre otros:

_ Páginas más vistas: preguntas frecuentes grúa municipal, servicio veterinario municipal de urgencias, Bicimad, Padrón municipal (alta y cambio de domicilio), Estado de alarma (26.10.20).

_ Información sobre COVID-19: portal "Coronavirus" y otros contenidos relacionados.

_ Sugerencias y Reclamaciones.

_ Avisos y peticiones (app)

_ Calidad del aire

60

Contenidos de la web seleccionados por su interés ciudadano.

11

Temáticas diferentes analizadas con una mirada transversal.

10

Horas de navegación específica y de selección de ejemplos.

Análisis UX

Tras esas primeras impresiones, quisimos investigar en los canales digitales del Ayuntamiento de Madrid hasta qué punto son claros, útiles y fáciles para la ciudadanía desde la experiencia de usuario. En este análisis, buscábamos demostrar que hay **puntos negros en el camino, y tienen que ver con la falta de claridad en la comunicación**.

Con ese foco abordamos lo siguiente:

_ Avisos, reclamaciones y quejas: cómo es la experiencia de usuario al comunicar un aviso o una queja empezando desde cero.

_ Redes sociales: hicimos un barrido general por Twitter, Instagram, Youtube, Facebook, Diario.es.

_ Sede electrónica: cómo la experimenta una persona en su vida diaria, desde el punto de vista de la claridad. Un ejemplo concreto de trámite: solicitar plaza de aparcamiento para una persona con discapacidad.

_ Registro electrónico: ¿es fácil darse de alta? ¿Lo explican con claridad? ¿Cuánto tiempo cuesta hacer este trámite básico?

187

Cuentas en redes sociales (Twitter, Instagram, Youtube, Facebook) vinculadas al Ayuntamiento de Madrid.

22

Horas de análisis de la experiencia de usuario.

1

Mapa de usuario de la sede electrónica.

Estudio comparado

Para completar el trabajo de investigación, hemos realizado un estudio con algunas de las páginas web de la Administración pública que ofrecen soluciones claras e innovadoras a la hora de mostrar los servicios a la ciudadanía.

El objetivo es conocer **qué hacen otras administraciones, recoger ideas que funcionan y plantear nuevas soluciones**.

Principales tendencias que observamos:

_ Una estructura de la información y una arquitectura web sencillas son clave para facilitar el acceso a la información de la ciudadanía.

_ Lenguaje claro y preciso, enfocado a facilitar la experiencia a las personas usuarias para encontrar lo que buscan y realizar los trámites que necesitan.

_ Recursos gráficos que simplifiquen la comprensión. Mostrar la información de manera sencilla y clara es fundamental para cumplir el principio de transparencia de las administraciones.

_ Rediseñar los servicios públicos para agilizar la interacción con la ciudadanía y cumplir el derecho a entender.

26

Referencias nacionales e internacionales.

7

Administraciones referidas están en España.

19

Ejemplos de administraciones innovadoras del resto del mundo.

— 02

Fase de análisis

Apuntes

Este trabajo nos ha permitido obtener una primera foto de los principales mensajes que el Ayuntamiento comunica a la ciudadanía las 24 horas del día. En estos meses de intensa relación con los equipos implicados, hemos detectado lo mucho que se hace… y también lo mucho que queda por hacer. **Es destacable también la alta cualificación técnica de los profesionales** con los que hemos hablado así como su motivación por mejorar.

Aspectos positivos que hemos detectado en esta fase

_ El equipo de Calidad nos ha facilitado en todo momento las labores de investigación.

_ Hay ejemplos de buenas prácticas en materia de comunicación clara que podríamos tomar como referentes para promover futuros aprendizajes internos.

_ Existe voluntad de mejora, de cambio, de avance, a pesar de las dificultades.

_ El equipo impulsor de esta consultoría está bien valorado y es conocido a partir del trabajo con las cartas de servicios.

Apuntes

El Ayuntamiento de Madrid es una entidad de grandes dimensiones, en la que trabajan 26.000 personas, sin contar con las subcontrataciones de determinados servicios (como el 010, por poner un ejemplo). Conocer su funcionamiento interno es en sí una tarea nada sencilla. Igualmente, los **servicios que ofrece son innumerables y muy variados: por otra parte, no están catalogados**. Tampoco la búsqueda de datos que nos sirvan para elaborar un diagnóstico más científico resulta sencilla.

Problemas detectados en esta fase del proyecto

_ Amplitud de áreas implicadas en la comunicación con la ciudadanía.

_ La situación anómala que ha provocado la pandemia requería realizar el trabajo de consultoría en remoto.

_ La transversalidad de una disciplina como la comunicación clara, que requiere tocar puntos muy dispares y diversos en una organización.

_ Hemos limitado el foco a aquellas áreas con mayor impacto directo en la ciudadanía.

a.

Datos clave de los servicios consultados

a. Datos clave
de los servicios consultados

b. Visión interna de los
equipos implicados

Línea Madrid

Datos recogidos en la documentación aportada

2.239.484

atenciones presenciales en Oficinas de Atención a la Ciudadanía (OAC).

3.201.962

atenciones telefónicas (Canal telefónico 010).

22.708.301

visitas a la web madrid.es.

7.325.261

servicios prestados en Oficinas de Atención a la Ciudadanía (OAC) y 010.

1.295.884

citas concertadas a través de todos los canales y en todos los servicios municipales.

+30

Los servicios que gestiona Línea Madrid oscilan entre 32 y 35.

Servicios que gestiona Línea Madrid

_ Acceso a información pública

_ Avisos y peticiones vía pública y medio ambiente

_ Bicicletas públicas

_ Centros abiertos en inglés

_ Centros deportivos

_ Cita previa: Madrid Salud / Agencia Tributaria / Sostenibilidad /

_ Consultas a la ciudadanía

_ Declaración extranjeros, inscripciones, etc.

_ Estacionamiento regulado (SER) de residentes

_ Exposiciones

_ Impresos

_ Inclusión/exclusión censo electoral, envíos publicitarios

_ Información urbanística: normativa, licencias, censo de locales…

_ Información general

_ Madrid Central: permisos, altas, titulares de TEMPR, etc.

_ Multas

_ Objetos perdidos

_ Oficina de voluntariado

_ OMIC (Oficina municipal de información al consumidor): expedientes

_ Padrón

_ Permisos para uso de espacios públicos

_ Plaza de aparcamiento personas empadronadas en Madrid

_ Propuestas ciudadanas y consulta de presupuestos

_ Protectora de animales

_ Reclamaciones responsabilidad patrimonial

_ Registro

_ Sugerencias y reclamaciones

_ Tarjeta azul

_ Tarjeta Madrid Mayor

_ Teleasistencia

_ Tramitación en línea www.madrid.es

_ Tributos municipales (impuestos y tasas): pagos, gestiones, notificaciones

Oficinas de Atención a la Ciudadanía (OAC)

Datos que aportan las personas entrevistadas (son aproximados)

50%

De la actividad está relacionada **con el padrón**.

18%

Temas relacionados con **registro**.

11%

Solicitudes de **información general**.

30

Cada gestor atiende una media de **30 personas al día**.

26

Es el total de oficinas OAC y en ellas trabajan unas 450 personas. De estas, hay 25 que orientan sobre información urbanística.

10’

Una cita previa suele requerir un tiempo de atención medio de diez minutos.

Teléfono 010

Datos recogidos durante la entrevista

100

Agentes trabajan *in situ*. Antes de la pandemia, eran 180 todos en la misma planta.

80

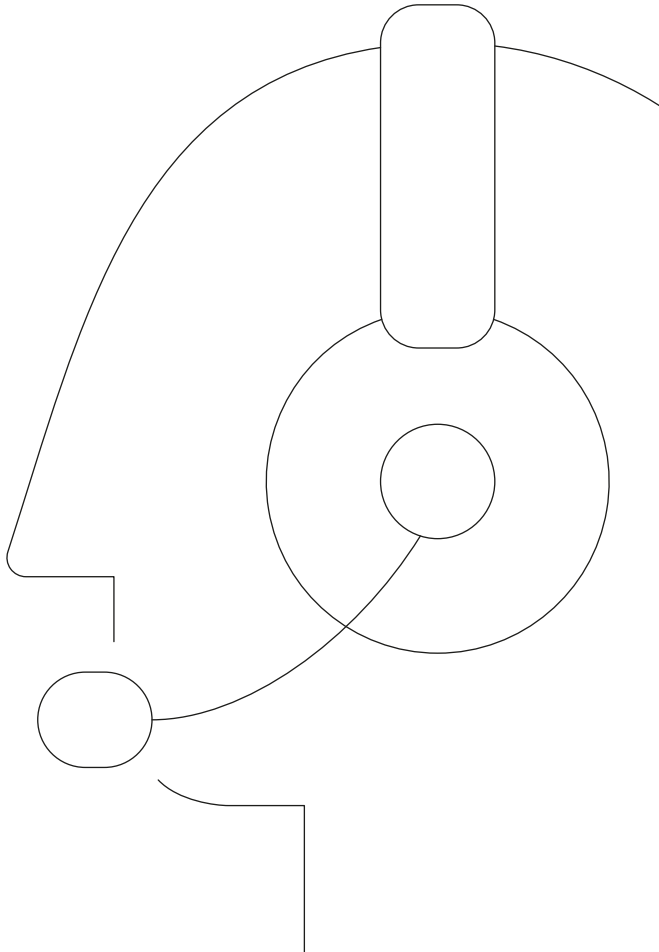
Agentes trabajan desde casa ahora por la pandemia. Son de la empresa Ferroser (de Ferrovial).

20

Muchos agentes llevan hasta veinte años trabajando en el 010. Dedican entre 5 y 9 horas de trabajo diario. Es gente muy profesional.

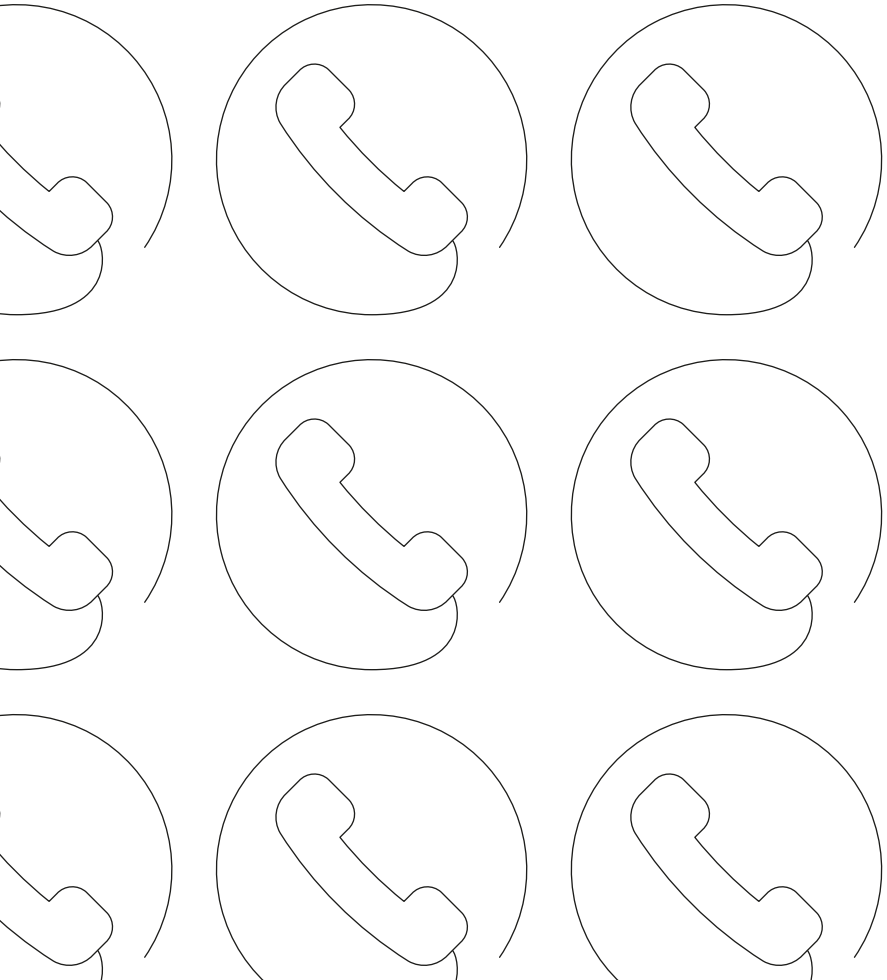
4/5

Felicitaciones diarias reciben en el servicio por la buena atención.



Teléfono 010

Datos recogidos durante la entrevista



100

Llamadas pueden coincidir al mismo tiempo. Se dan en las franjas más concurridas (12 h del mediodía y entre 17 y 18 h de la tarde).

16.000

En días laborales, el 010 recibe entre 15.000 y 16.000 llamadas diarias. El fin de semana baja el volumen.

Teléfono 010

Datos recogidos durante la entrevista

30%

Intentos de llamada que son atendidos, es decir, resueltas.

10%

Abandonos de llamada. Es decir, no sigue llamando.

60%

Rechazos de llamada. Este dato es muy alto. Antes de la pandemia, el 80% de las llamadas eran atendidas

x3

La pandemia ha triplicado el número de llamadas al 010. Han llegado a recibir **un millón de llamadas al día durante los días más duros.**

30’

La atención de una llamada puede llegar a prolongarse media hora: depende del número de servicios que requiera.

6’

La media de tiempo por llamada es de seis minutos para dar información. Si se deriva a un servicio, son 3 minutos.

Datos curiosos Teléfono 010

Datos recogidos durante la entrevista

3’

La locución con la **declaración de protección de datos** dura ¡tres minutos!

30

Hay hasta 30 gestores de servicios. Cada servicio puede añadir su propia locución de protección de datos.

Datos

Preguntan varias veces lo mismo al usuario porque cada gestor quiere tener la grabación por si hay problemas legales posteriores.

55%

El 55% de usuarios del 010 son mujeres. El perfil medio es personas mayores, poco digitalizadas, inmigrantes…

Canal Twitter

Datos facilitados por el equipo en un documento adjunto

160.108

seguidores

6-8

tuits diarios



Canal Twitter

Datos facilitados por el equipo en un documento adjunto

139.151

Atenciones a través de Twitter @LíneaMadrid. Tiempo máximo de respuesta: 30 minutos.

32.567

Es el número de tuits relacionados con Avisos.

4.581

Atenciones a través de mensajes privados en Twitter derivados al área de Sugerencias y Reclamaciones.

64.430

Atenciones a través de mensajes privados en Twitter sobre Madrid Central.

1.571

Atenciones a través de mensajes privados en Twitter sobre recogida de enseres.

150

Atenciones a través de mensajes privados en Twitter sobre recogida de ropa.

Tipologías de contenidos que tuitean

Información comentada en la entrevista

Actualidad

Información práctica, avisos...

Trámites

_ Invitaciones Madrid Central

_ Cita previa

Agenda

Qué puedes hacer hoy
en Madrid (ocio, cultura...)

Avisos

Los editan en función de las peticiones de la gente

Facebook y chat *online*

Datos facilitados por el equipo en un documento adjunto (2019-2020)

154

Publicaciones en Facebook.

3.256

Seguidores en Facebook en 2020.

x2

En 2019 **se dobló el alcance en Facebook**.

90.054

Atenciones a través del chat *online* en 2019. Ferroser maneja el grueso de la atención por el chat *online*.

50”

El tiempo medio de **espera en el chat *online*** en 2019 fue de 50 segundos.

50

Ferroser pone un equipo de 50 personas para atender el canal telemático 24 h/365 días en tres turnos.

Portales institucionales: equipos de trabajo

Datos recogidos durante la entrevista:

50

Unidades gestoras. Modelo descentralizado. Algunas unidades son exquisitas, otras, muy jurídicas (Urbanismo, Tributos)

366

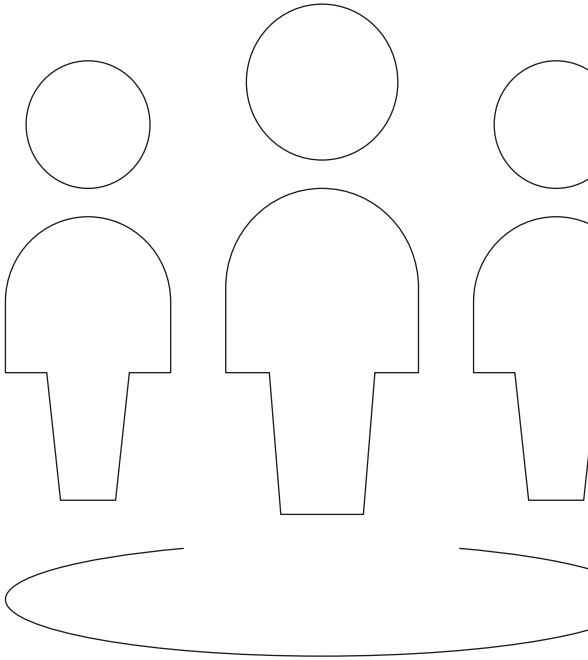
Personas que elaboran contenidos. Todas ellas han recibido formación, aunque hay muchas diferencias entre ellas.

50%

La mitad de los creadores de contenidos han hecho el curso de redacción. Lo imparten Elena Alía y Francisco Morín.

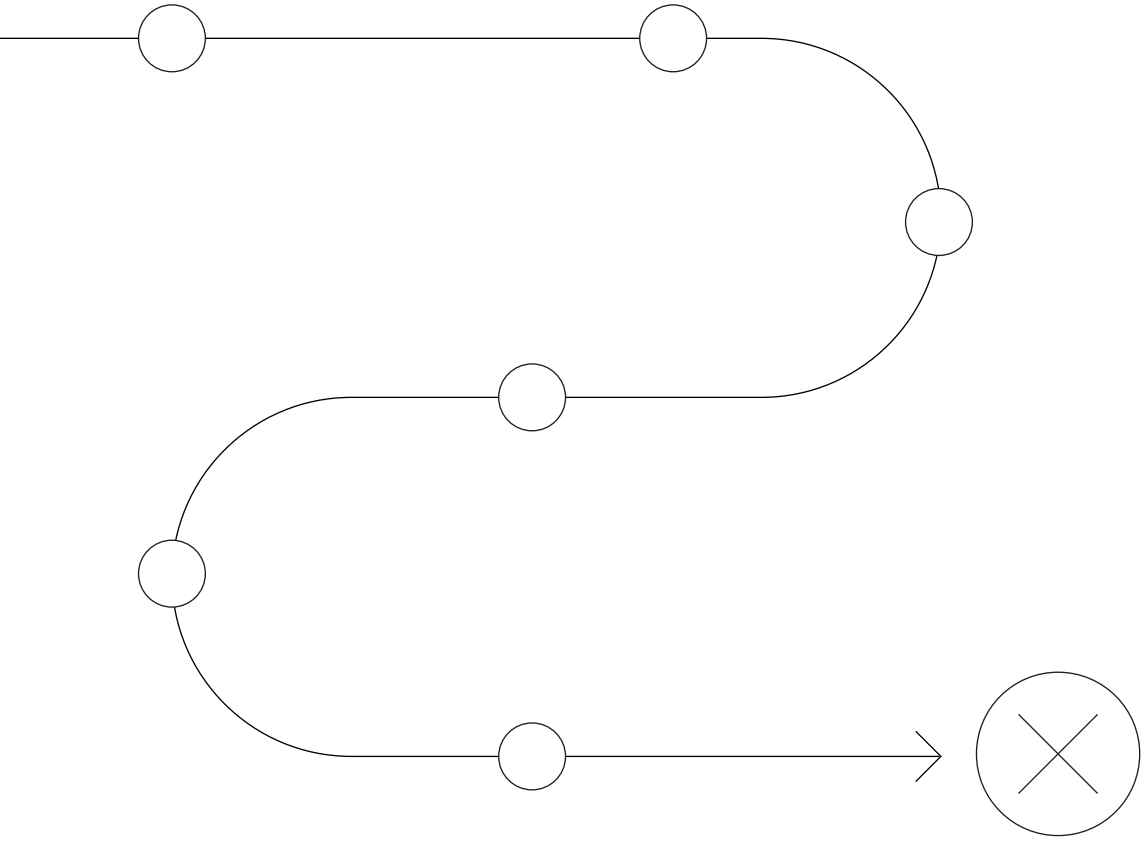
10%

Tiempo que dedican estas personas a redactar. Porque son gestores de servicios, no gestores de contenidos.



Portales institucionales: equipos de trabajo

Datos recogidos durante la entrevista:



7

Son siete las fases en que se divide el proceso de publicación de un contenido. Desde que el/la jefe envía la información hasta que el usuario puede leerla.

No se hace una revisión de calidad final de los contenidos que se publican en la web. Solo se actualizan una vez al año.

Datos julio – agosto – septiembre 2020

Datos estadísticos facilitados por el equipo

34%

Aumento del número de visitas a páginas. Con un total de 15.300.000.

680k

Crece el número de usuarios: hasta 3.537.000 (frente a 2.857.000): esto supone 680.000 personas más para el tercer trimestre.

49k

A finales de mayo tuvieron un pico de casi 50.000 visitas en un día al Canal Coronavirus. Ha descendido a menos de 8.000 en el tercer trimestre.

60%

El 60% accedió con Chrome. Safari 24%; Explorer, 4%; Firefox, Edge y Samsung Internet, 3%;

60%

Accedió a la web con un teléfono móvil. El 37%, desde un ordenador. Y el 3% desde tableta.

13%

Inicio (7,8%) y buscador (5,2). Fueron las dos páginas más vistas. Le siguen (1,5%): Oposiciones, Mi Madrid, y SER.

Datos curiosos Portales institucionales

Datos recogidos durante la entrevista

55%

De las atenciones a usuarios que se hacen en información urbanística, el 55% de las consultas **se refieren a la plusvalía.**

60%

De dos millones de trámites relacionados con **el Padrón, el 60% se hace en las oficinas OAC.**

Movilidad y Circulación

Los contenidos los redacta una persona (Mª Jesús Hernández) y lo hace muy bien.

Portal del contribuyente

Bien organizados los contenidos y con buena gestión. Incluyen un Directorio de Interlocutores muy práctico.

Sede electrónica

Algunos datos para entender el volumen de trámites que gestiona

13%

El registro electrónico en 2019 supuso el 13% del total de entradas.

29%

En 2020, hasta octubre incluido, el registro electrónico supuso el 29%.

21

El número de trámites más usados por la ciudadanía en 2020.

298

En 2020 los ciudadanos usaron **298 formularios de registro electrónico (WFORM).**

267

Número de trámites computados (para esos 298 formularios). Han generado 172.891 entradas de registro electrónico

83%

El 83% de las entradas corresponde a los 21 trámites que se han enviado en más de 1000 ocasiones.

Sede electrónica

Algunos datos para entender el volumen de trámites



4/5

Los trámites más complejos, como subvenciones y licencias, pueden tener hasta 4 o 5 páginas. El resto son más sencillos.

4’42”

El tiempo medio que dedica un usuario por **sesión en la sede.**

dni-e

El DNI electrónico nadie lo usa. Aunque cuando salió pensaron que sería la solución para los trámites *online*.

Sistema de Sugerencias y Reclamaciones

Datos de la Memoria Anual 2019

82%

De las entradas**, la mayoría son reclamaciones** tanto generales como tributarias.

32%

Con un total de 115.545 entradas, en 2019 creció un 32% el número de reclamaciones respecto a 2018.

16%

Sugerencias generales que enviaron los ciudadanos. En el caso de las tributarias, un 5% eran sugerencias.

70%

Llegan por el canal telemático (85.758). Este canal es el único que crece (los otros descienden).

23%

Llegan por el canal telefónico (27.811).

8%

Llegan por canal presencial. Y solo un 0,10%, por correo postal (121 solicitudes).

Sistema de Sugerencias y Reclamaciones

Datos que aportan las personas entrevistadas (son aproximados)

80%

De las entradas se **asignan correctamente** a las unidades responsables.

20%

Un 20% de las reclamaciones **no están tan claras** a quién se deben asignar. Eso genera quejas.

30%

Entre un 30/40% de las entradas **incluyen archivos adjuntos,** sobre todo fotos. Solo pueden subir 5 MB máximo.

3

Tres correos electrónicos recibe el ciudadano cuando pone una reclamación o una sugerencia.

2

Dos meses es el plazo máximo que se ponen para responder. Si pasa ese tiempo, queda archivada y se anula automáticamente.

20

El plazo medio de respuesta es de 20 días, pero suele ser más porque no dan a basto. El máximo es de 45 días.

Portal de Transparencia y portal de Datos Abiertos

Datos recogidos durante la entrevista:

2

Personas se ocupan del portal de Datos Abiertos.

3

Personas (no al 100%) se ocupan del portal de Transparencia.

500

Conjuntos de datos almacena el portal de Datos Abiertos.

4.000

Ficheros distintos componen los conjuntos de datos del portal de Datos Abiertos.

200

Personas proporcionan datos al portal de Datos Abiertos.

65%

De los datos se gestionan de forma manual.

b.

Visión interna de los equipos implicados

a. Datos clave
de los servicios consultados

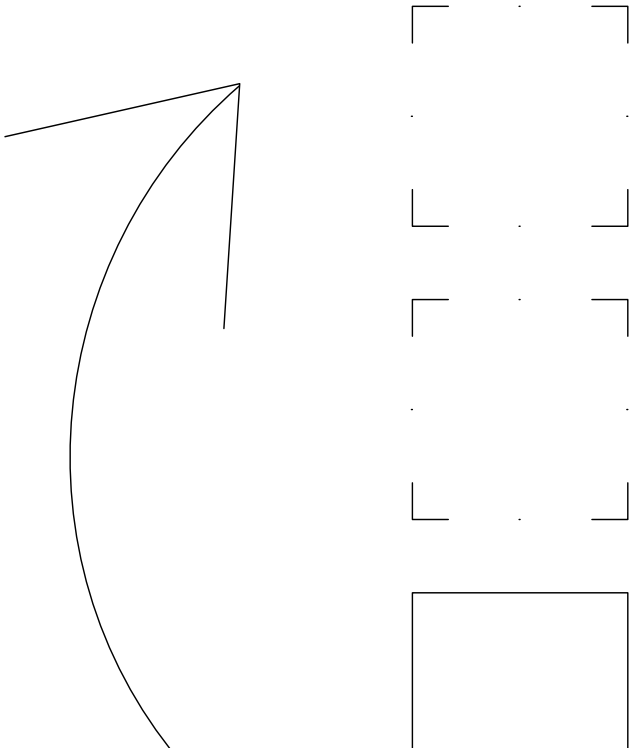
b. Visión interna de los
equipos implicados



Qué piensan los equipos internos

a.

Los sistemas de gestión de contenidos son muy limitados técnicamente



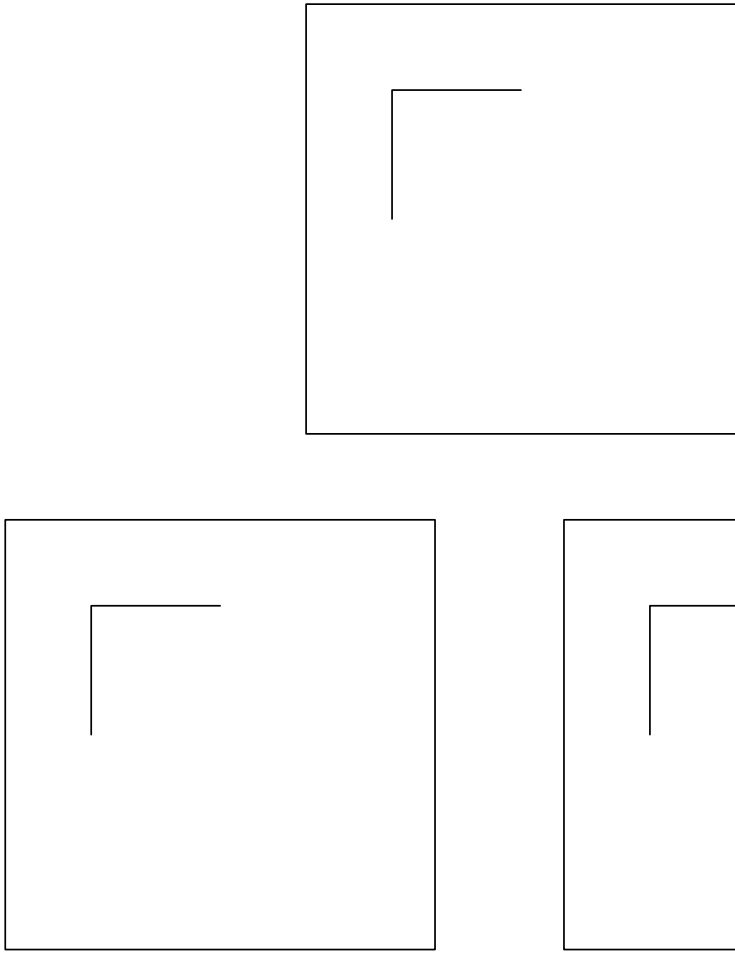
Los sistemas que utilizan para crear, gestionar y publicar contenidos ofrecen muchas limitaciones a la hora de mostrar la información de forma clara, sencilla y con ayudas visuales (videos, iconos e imágenes).

También las **plantillas** con las que cuentan se han quedado **obsoletas en muchas casos** (formularios de la sede electrónica, por ejemplo). Es el caso, por ejemplo, de Platea y Opentext Web.

b.

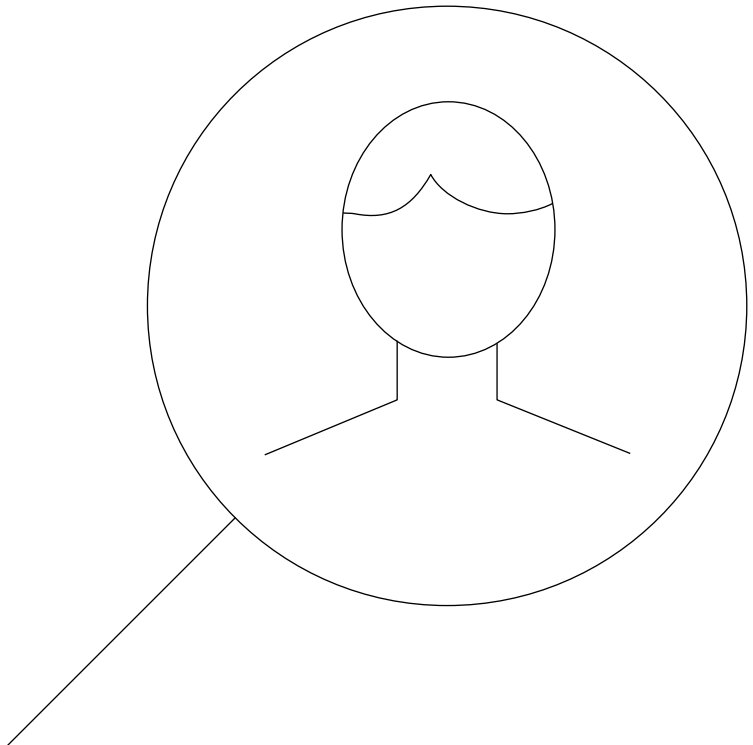
El proceso de creación de contenidos está poco profesionalizado

La generación de los contenidos que llegan a la ciudadanía (ya sea en forma de trámites, formularios, información general, datos, etc.), es decir, toda la comunicación no política que emite el Ayuntamiento, no está profesionalizada: depende de la capacidad de técnica de quienes los elaboran (siempre desigual), del voluntarismo de esas personas y de las ganas que le ponga cada unidad gestora. Tampoco existe una validación final de la calidad de esos contenidos con criterios unificados ni pensados en el usuario al que se dirigen. **Hay conciencia de la necesidad de hacerlo, pero faltan directrices.**



C.

A menudo, la información que llega a los equipos no es clara



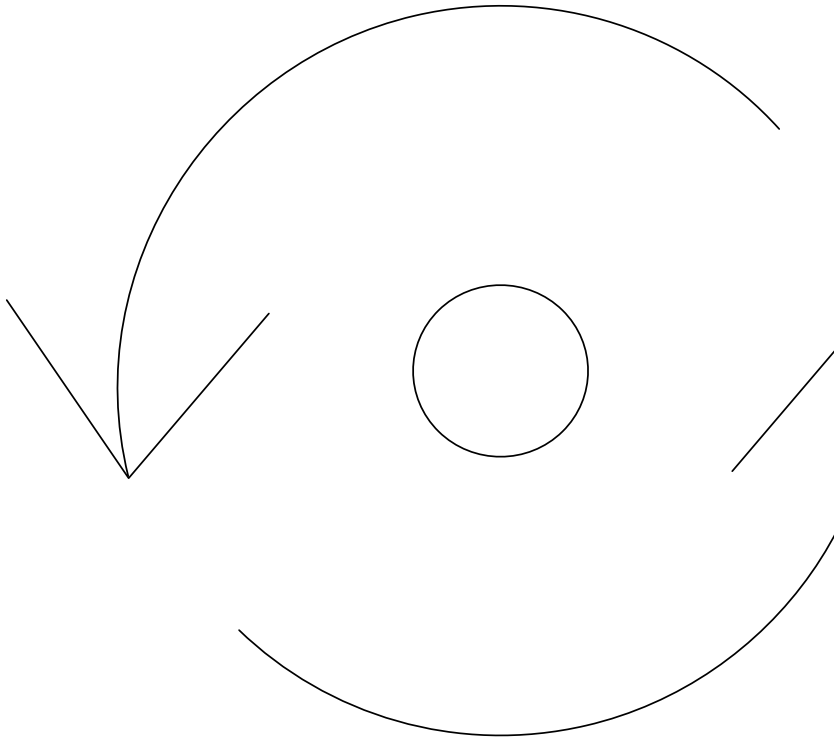
También hemos escuchado peticiones en el sentido de que la información que llega desde las áreas responsables suele ser **muy extensa y técnica,** a menudo redactada en lenguaje administrativo de difícil traducción para la ciudadanía. Quienes se encargan de transformar esas informaciones en contenidos para los usuarios ya parten con un material **espeso, poco empático y de difícil aclarado.**

d.

La web requiere mejoras en muchos aspectos

La página web ha salido en todas las entrevistas: dificultad para encontrar los contenidos, heterogeneidad en el enfoque, exceso de información, duplicidades, aspecto anticuado, confusión entre la información de servicio y la comunicación política…

En definitiva, la web es un **punto clave en la relación con la ciudadanía y también con el cliente interno** (010, OAC y resto de servicios de atención se nutren de esta fuente de información). Y requiere mejoras para que sea más útil, sencilla y fácil.



e.

Las marcas internas chocan entre sí y crean confusión

Los canales de comunicación con la ciudadanía tienen diversas “caras” y nombres: Línea Madrid, el 010, las OAC… No parece que haya consenso en cuanto a cómo se presentan al ciudadano.

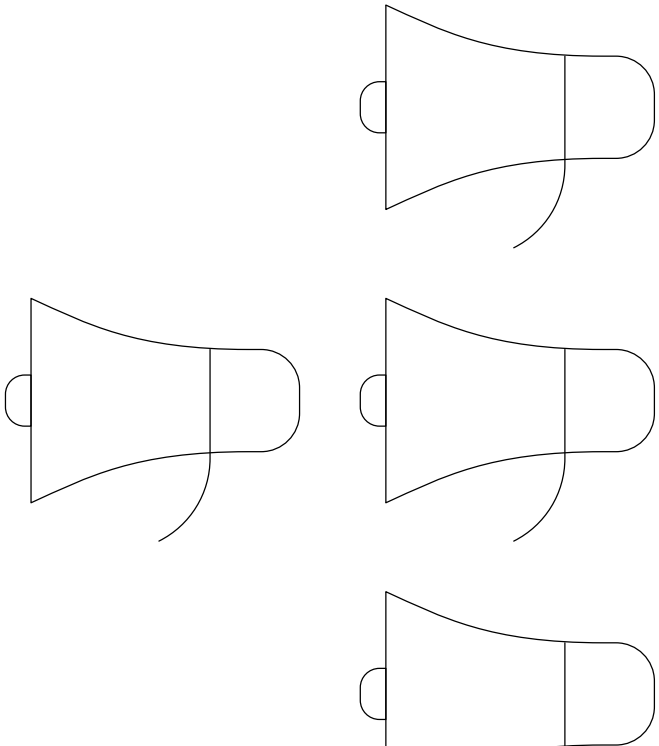
El resultado es que **parece haber varias voces, cada una con su estilo…** y esto no favorece a la relación con el ciudadano. Lo mismo ocurre en las redes sociales, donde hemos encontrado infinidad de “altavoces” desde los que se emite información, sin mucha coherencia entre ellas. Se oye de fondo cierta cacofonía.



f.

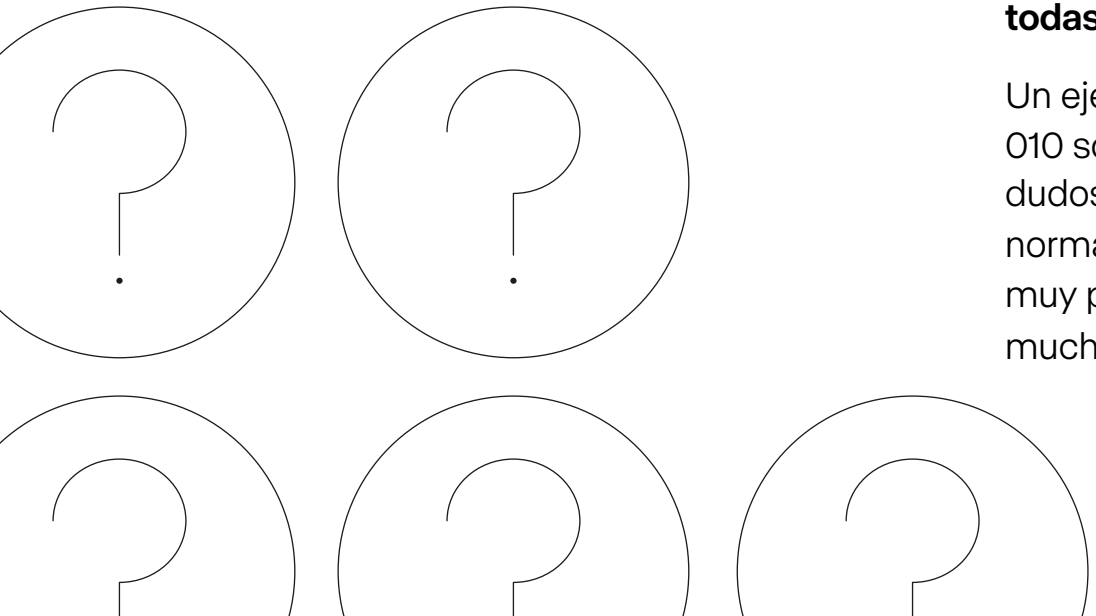
La pandemia urge a digitalizar más servicios y trámites

Sí existe consenso a la hora de plantear la necesidad de que el Ayuntamiento ofrezca a sus ciudadanos más servicios, trámites e informaciones en formato *online*. La pandemia está provocando que servicios como el 010 o Sugerencias y Reclamaciones estén colapsados, que no haya citas disponibles con la celeridad que piden los ciudadanos y que algunas gestiones básicas, como el padrón, se sigan haciendo de modo presencial (a pesar de que durante unos meses hubo la posibilidad de tramitarlo *online*). **Urge rediseñar los servicios esenciales en clave digital, y atender de la manera más eficaz posible a los usuarios que no tienen acceso al entorno digital.**



g.

Los ciudadanos no entienden el lenguaje de la Administración

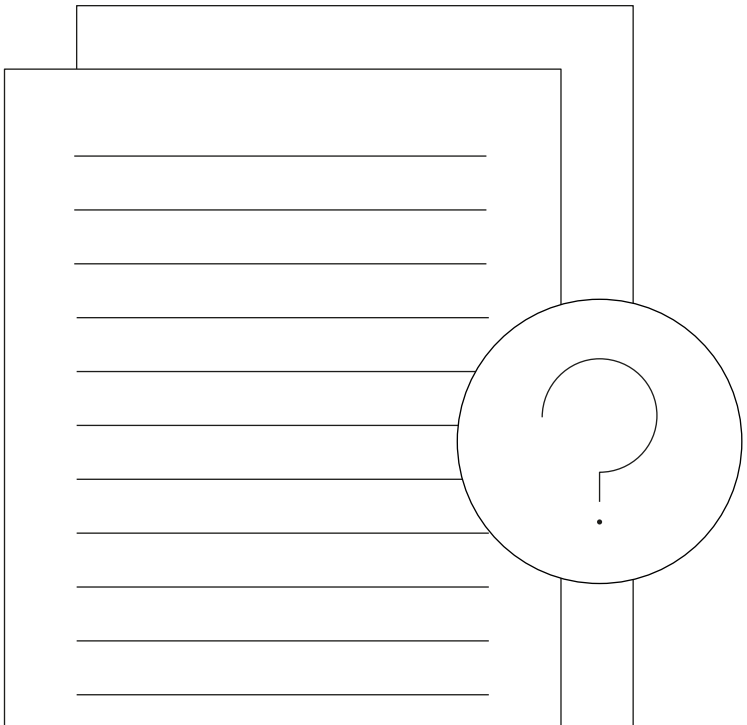


El lenguaje técnico jurídico impregna buena parte de la información que publica el Ayuntamiento. Al margen de que hay áreas, como la tributaria o la urbanística, que son muy complejas de base, este **modo de expresarse jurídico-administrativo se extiende a casi todas las áreas.**

Un ejemplo muy evidente es la locución del 010 sobre protección de datos: un texto de dudosa claridad que pretende cumplir una norma… pero tal y como está expresado es muy probable que nadie lo entienda. Hay muchos ejemplos más de lenguaje oscuro.

h.

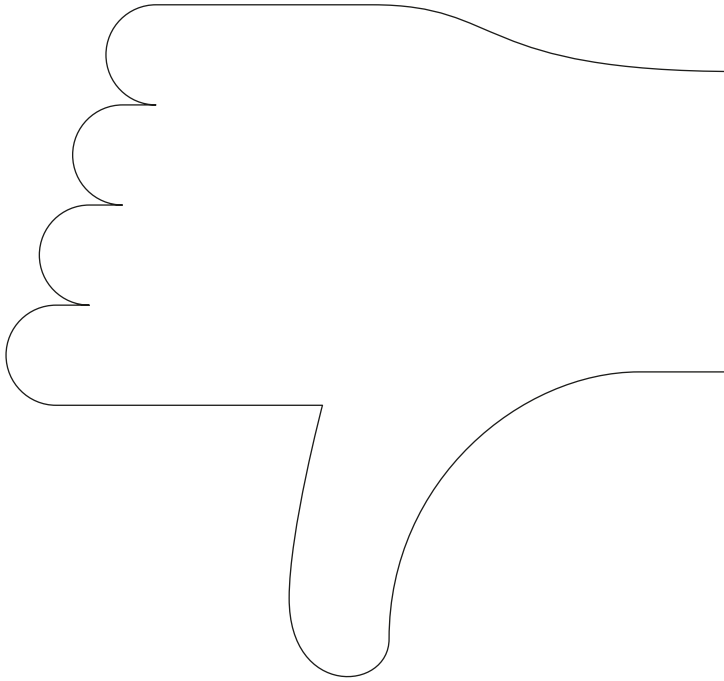
Los formularios de los trámites son poco empáticos



La tramitación, ya sea *online* o en papel, requiere que la información y los formularios sean claros y fáciles. Pues bien, a lo largo de estas entrevistas han salido a relucir las **limitaciones de estos elementos clave de la comunicación**: limitaciones técnicas, jurídicas, formales y de redactado. Una vez más, estos ámbitos reflejan el grado de burocratización de la Administración y la falta de enfoque en el diseño de servicios. Tramitar una ayuda, enviar un aviso, poner una reclamación… deberían ser gestiones más amables, fáciles y útiles.

Crece el descontento de la ciudadanía

Estos meses de pandemia afectan a los servicios de atención a la ciudadanía. El malestar de los ciudadanos con muchos servicios que ahora funcionan peor que antes, junto con la saturación de los prestadores de servicios, plantean un escenario tenso para la Administración. Las esperas para conseguir una cita, la no respuesta a una reclamación, las líneas de teléfono que no responden, las oficinas en mínimos… tensarán la cuerda de la relación con los ciudadanos. **Tanto el 010 como el Servicio de Reclamaciones y Sugerencias reconocen estar sufriendo una avalancha de peticiones** que les desborda.



Visión interna | **¿Qué perciben los equipos entrevistados?**



"Toda la Administración es poco clara y poco accesible. Los textos contienen frases interminables, gerundios y subordinadas. Los ciudadanos no nos entienden porque usamos un lenguaje jurídico muy estricto que nos proteja frente a la ley".



"El Ayuntamiento de Madrid debe apostar por el canal electrónico. Si bien, la brecha digital existe y es una sima".



"Hay un exceso de llamadas porque los servicios electrónicos son poco satisfactorios".

Visión interna | **¿Qué perciben los equipos entrevistados?**



"La web, y la *home* en particular, producen un infarto visual con tantos temas y subtemas. Nadie evalúa su calidad ni si es eficaz. La web no es muy clara y resulta poco intuitiva para buscar la información de modo que acabamos usando Google".



"El proceso de publicación está definido, pero no profesionalizado; no se ejecuta porque no hay tiempo. El punto de mira no debe estar en los gestores, sino en sus superiores. Son ellos los que tienen la responsabilidad de la claridad".

Visión interna | **¿Qué perciben los equipos entrevistados?**



“Ahora, el 25% de la gente se queda sin cita porque no hay citas disponibles”.



“Durante la pandemia se han triplicado las llamadas al 010. Y muchas requerían apoyo emocional. Ha sido duro”.



“No damos a basto para canalizar todas las reclamaciones y sugerencias que nos llegan”.



“El problema en el chat *online* es que un porcentaje elevado de gente lo abandona”.

Visión interna | **¿Qué perciben los equipos entrevistados?**



"Tenemos mucha interacción con los usuarios, recibimos mucha información sobre ellos a través de los formularios de solicitud. Nos estamos dando cuenta de que hay usuarios que saben dónde están y otros usuarios que están despistados".



"En el portal de Transparencia lo importante es hacer un relato de forma amigable y con recursos gráficos. Funciona de forma descentralizada y no hay una homogeneidad en la publicación".



"Dos fortalezas del portal de Madrid son la calidad de sus datos (muchos datos con mucho detalle) y un contexto muy rico".

— 03

Diagnóstico



Qué podemos concluir para un diagnóstico

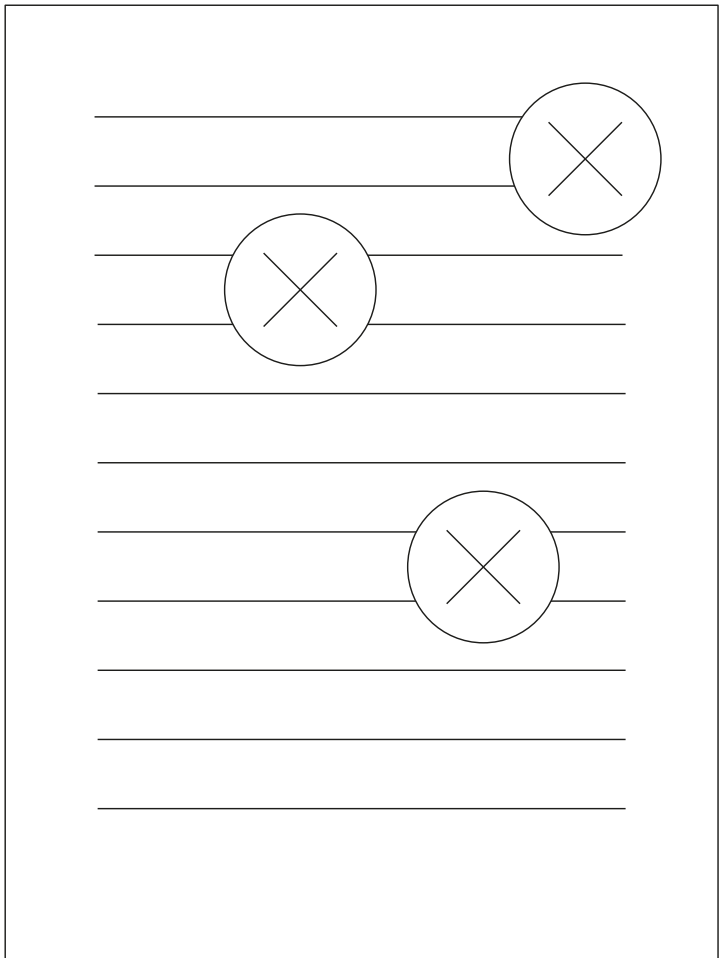
a.

Lenguaje escrito

a. Lenguaje escrito
b. Lenguaje visual
c. Usabilidad y accesibilidad
d. Experiencia de usuario (UX)

Lenguaje escrito

En general, la redacción de los contenidos analizados en la página web (incluidos varios portales) no es clara: los textos suelen ser largos, la sintaxis poco clara, la estructura compleja, con un exceso de referencias normativas, abundan los tecnicismos administrativos, voz pasiva, tono lejano. El resultado es que la información está, pero exige bastante esfuerzo de comprensión al usuario.



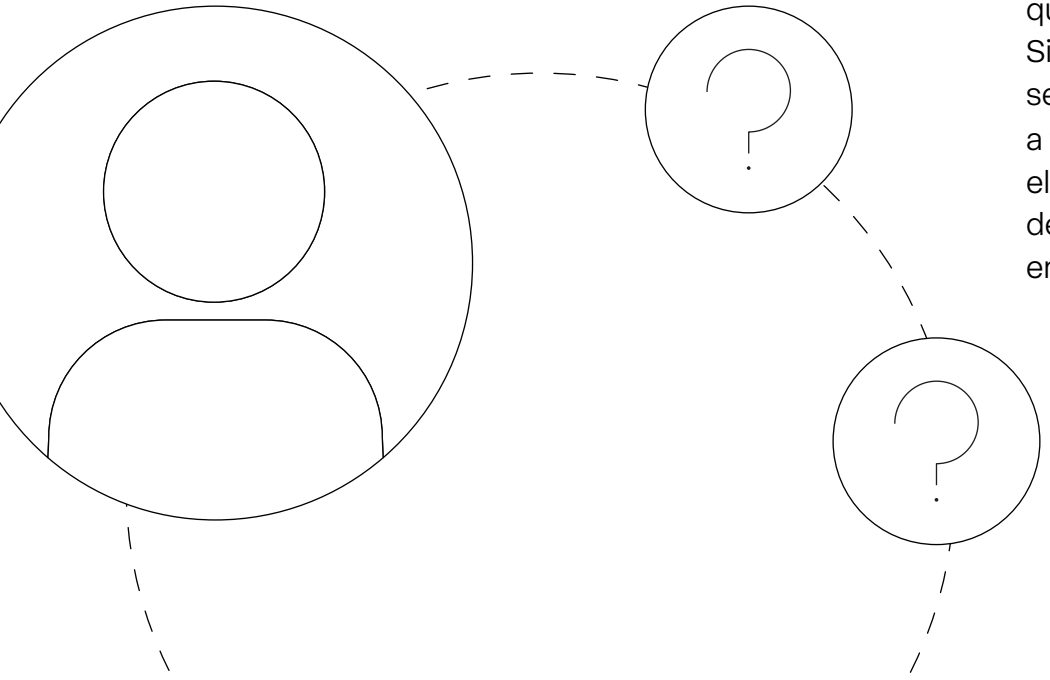
Dificultades para aplicar las pautas de la Guía de Comunicación Clara

_ Sin embargo, el Ayuntamiento de Madrid cuenta desde 2018 con una Guía de Comunicación Clara que ofrece pautas específicas a la hora de redactar textos más claros.

_ De la fase de análisis deducimos que, a pesar de que la Guía existe y los equipos conocen las bases de la Comunicación Clara, les faltan herramientas para aplicarla en el día a día.

Lenguaje escrito

Los perfiles técnicos son quienes emiten buena parte de la información: la traducción a lenguaje claro de muchos de esos contenidos no es tarea fácil. Y menos aún cuando recae en profesionales sin habilidades específicas para redactar con claridad. Esto se traduce en que mucha información es correcta y rigurosa, pero casi nadie la lee porque presupone de entrada que no la entenderá.



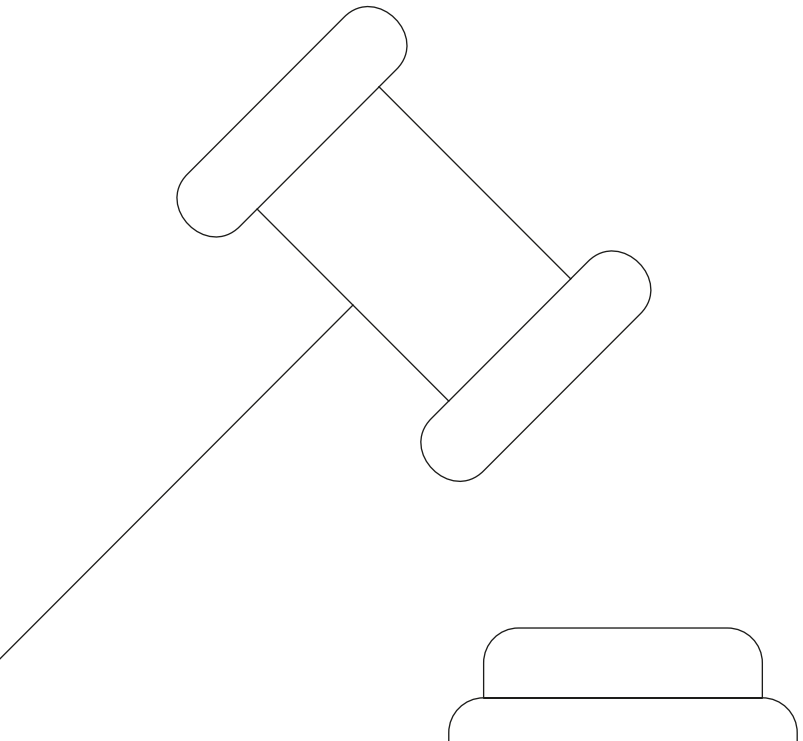
El efecto “la maldición del conocimiento” se hace visible

_ En muchos casos, la información que se publica es de carácter técnico, muy completa y detallada para los públicos especializados, pero difícil de comprender para el usuario medio.

_ En el portal de Datos Abiertos, por ejemplo, o en el de Estadística, existe una información de alta calidad a la que solo pueden acceder con éxito los especialistas. Sin embargo, muchos de esos datos que manejan serían de gran utilidad para un público medio de cara a tomar decisiones: desde la compra de una vivienda eligiendo la zona que más le conviene, o el enfoque de su pequeño negocio valorando datos de negocio en la ciudad, etc.

Lenguaje escrito

En concreto, existe una gran dificultad para comunicar contenidos de carácter jurídico de forma comprensible: más aún cuando se trata de áreas muy técnicas, como la tributaria, urbanismo o estadística. Hay muchos documentos, formularios y figuras legales que son inamovibles y dejan poco margen de clarificación.



Peso de las áreas jurídicas y miedo ante futuras demandas

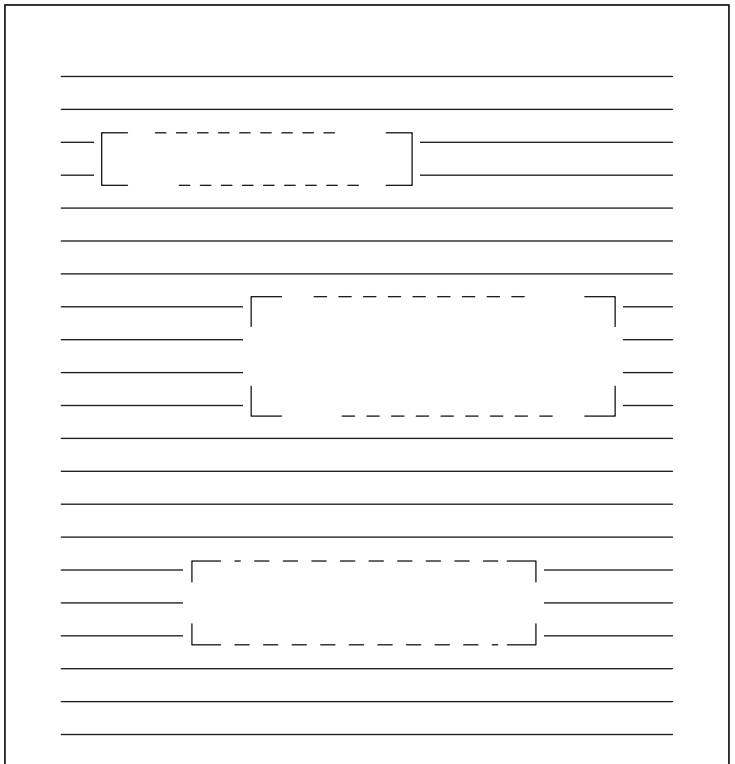
_ No obstante, el primer trabajo de comunicación clara que abordó el Ayuntamiento de Madrid fue una notificación, la multa de tráfico, con muy buenos resultados en cuanto a mejora de la comprensión por parte de la ciudadanía.

_ Además de la multa, la Agencia Tributaria también se implicó en el aclarado del pago a la carta, un documento muy técnico, con unos sistemas informáticos muy limitados, pero que se ha logrado mejorar.

_ Las cartas de servicios es otro ejemplo de documentación que requiere rigor técnico y que ha pasado por el filtro de la claridad.

Lenguaje escrito

Observamos una falta de coherencia y de criterios homogéneos en el estilo de redacción: esto es lógico dado que los procesos de elaboración de contenidos varían de unas áreas a otras y las personas responsables de escribir tienen perfiles muy diversos.



Falta incluir en el proceso la calidad final de las publicaciones

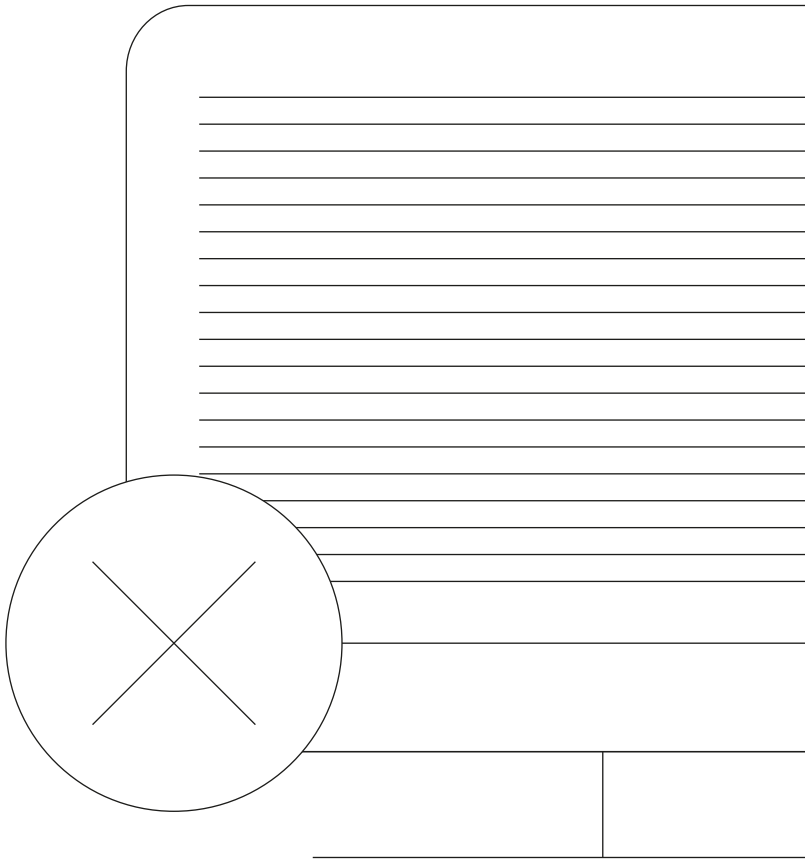
_ La calidad final de los contenidos que se publican (ya sea en las web, en las redes sociales, en formularios o en cualquier otro soporte) no se revisa de acuerdo con unos criterios en los que se prime la claridad.

_ La labor de calidad incluye, además, una revisión constante de contenidos que han quedado obsoletos o desactualizados. Esta ausencia de una supervisión constante y detallada da como resultado una comunicación confusa.

_ Así, hemos encontrado informaciones repetidas, reiteraciones dentro del mismo contenido, disparidad de tono y, en general, una ausencia de detalle en la revisión de los textos publicados.

Lenguaje escrito

Muchos contenidos están escritos para papel, no para internet: los textos están pensados y estructurados para un formato impreso, de ahí que resulten poco eficaces. El papeleo burocrático sigue existiendo en su versión digital, pero sin haber pasado por un filtrado que lo hace legible en pantalla.



Carencias en habilidades de comunicación digital

_ Los contenidos digitales, ya sean informativos o para acceder a servicios, no están pensados para facilitar la comprensión en pantalla. Se percibe en la estructura lineal, en el tono, en las llamadas a la acción…

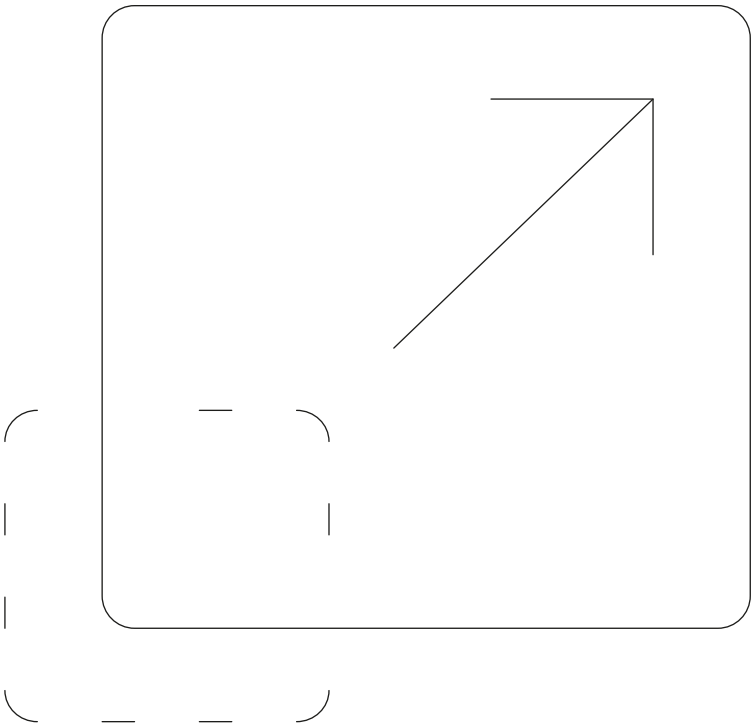
_ En general, la escritura no está enfocada a la mejora de la usabilidad: no hay más que examinar los avisos que salpican muchas páginas, redactados de tal forma que pierden su eficacia.

b.
Lenguaje visual

a. Lenguaje escrito
b. Lenguaje visual
c. Usabilidad y accesibilidad
d. Experiencia de usuario (UX)

Lenguaje visual

El lenguaje visual no está puesto al servicio de mejorar la claridad de la información. La mayoría de las páginas, documentos e informaciones analizadas presentan pocos recursos gráficos que ayuden a comprender la información.



Equipos conscientes de la necesidad de mejora

En este sentido, los equipos sí son conscientes de esa carencia y echan de menos conocimientos, destrezas y herramientas que les permitan hacer más visuales sus contenidos.

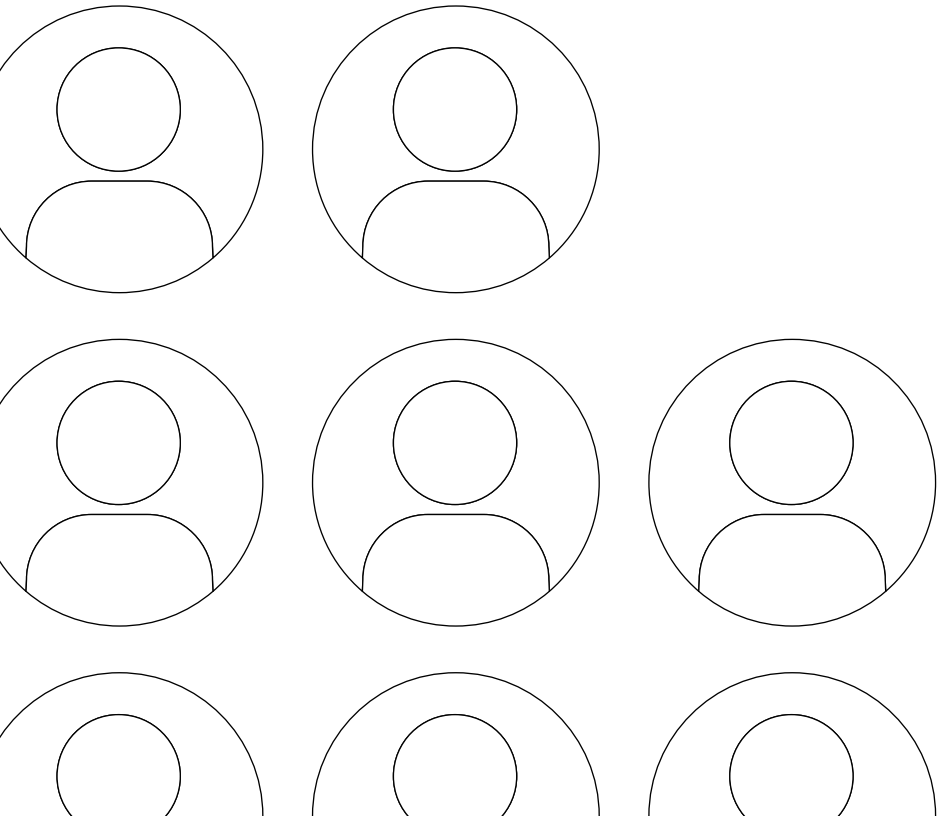
_ Las plantillas ofrecen poca flexibilidad a la hora de mostrar los contenidos y muy a menudo la lectura no se adapta bien a diferentes formatos de pantalla.

_ La propia *home* de la página web contiene disparidad de contenidos que compiten entre sí gráficamente a la hora de llamar la atención del lector.

_ Otro caso evidente son los portales de Datos Abiertos y Transparencia, que contienen información que requiere de apoyos gráficos para que sea más comprensible, y se ven limitados.

Lenguaje visual

No existen equipos específicos de diseño, con perfil digital, que ofrezcan servicio a las distintas áreas. El diseño no está incorporado a los procesos de trabajo y aparece muy vinculado a las soluciones informáticas. Es decir, a menudo se confunde con sistemas.



Falta de cultura visual en general y confusión

Se percibe una falta de cultura visual a la hora de proponer soluciones para mejorar la claridad.

_ La claridad se asocia más con la claridad del lenguaje que con la claridad visual.

_ Así, a la hora de valorar la claridad de una página o de un contenido, los comentarios sobre el aspecto formal son difusos (salvo en el caso de Datos Abiertos y Transparencia).

_ El diseño no se percibe como solución, sino más bien como complemento. Tampoco los equipos aluden a referentes modelo a la hora de plantear propuestas.

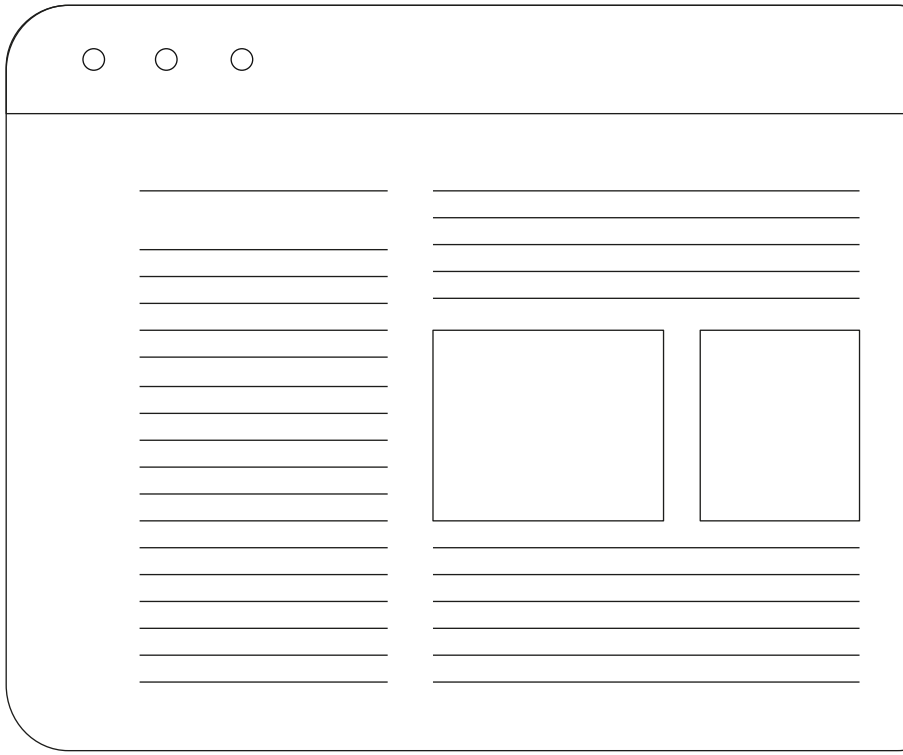
Lenguaje visual

Existe un amplio margen de mejora en cuando a la legibilidad de los textos. La legibilidad tiene que ver con el uso de la tipografía, las jerarquías de contenidos, la mancha de página, el color, el contraste, los resaltes… todo ello, puesto al servicio de facilitar la lectura.

Planificar, estructurar y jerarquizar choca con las plantillas

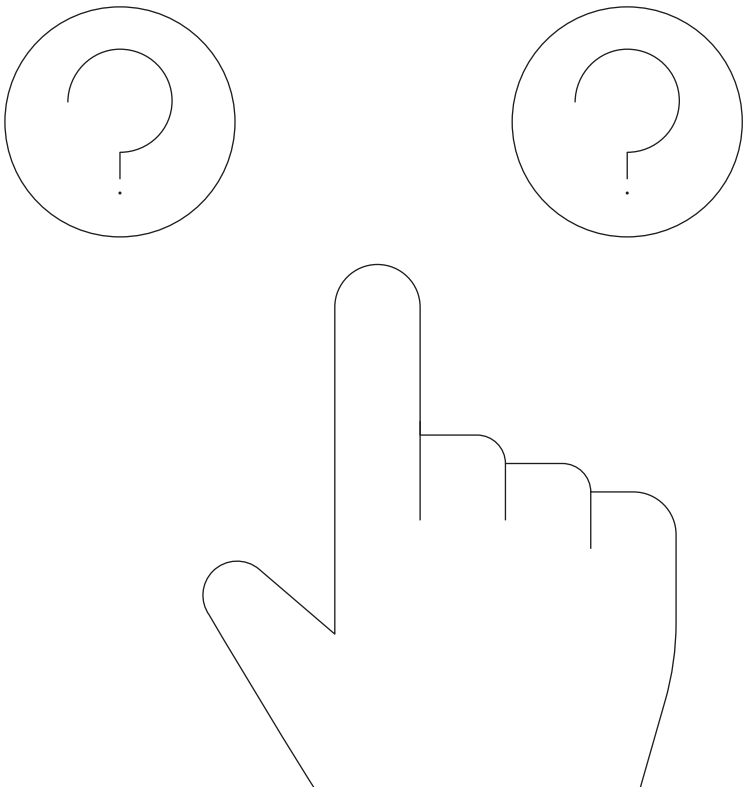
Igualmente, la estructura de los contenidos, así como la arquitectura de las páginas, no es un aspecto que haya salido en las reuniones.

_ Todo esto tiene que ver con la planificación previa de los contenidos, la jerarquía de textos… quizás el problema reside en que se deben ajustar a unas plantillas muy marcadas y eso condiciona en sí la estructura de la información.



Lenguaje visual

La identidad corporativa del Ayuntamiento de Madrid ha sufrido cambios, pero la actual no es clara. A veces conviven la marca antigua con la nueva, y esto genera confusión en el usuario. La identidad visual también “habla” de una institución.



Convivencia de varias marcas bajo un mismo paraguas

Dentro del Ayuntamiento conviven infinidad de marcas y submarcas, a veces con desigual relación con la marca principal.

_ Convendría analizar qué imagen está proyectando el Ayuntamiento de Madrid, si es coherente con sus valores de marca, si está cohesionada, si los profesionales técnicos saben cómo aplicarla y si este proceso se está haciendo de forma adecuada.

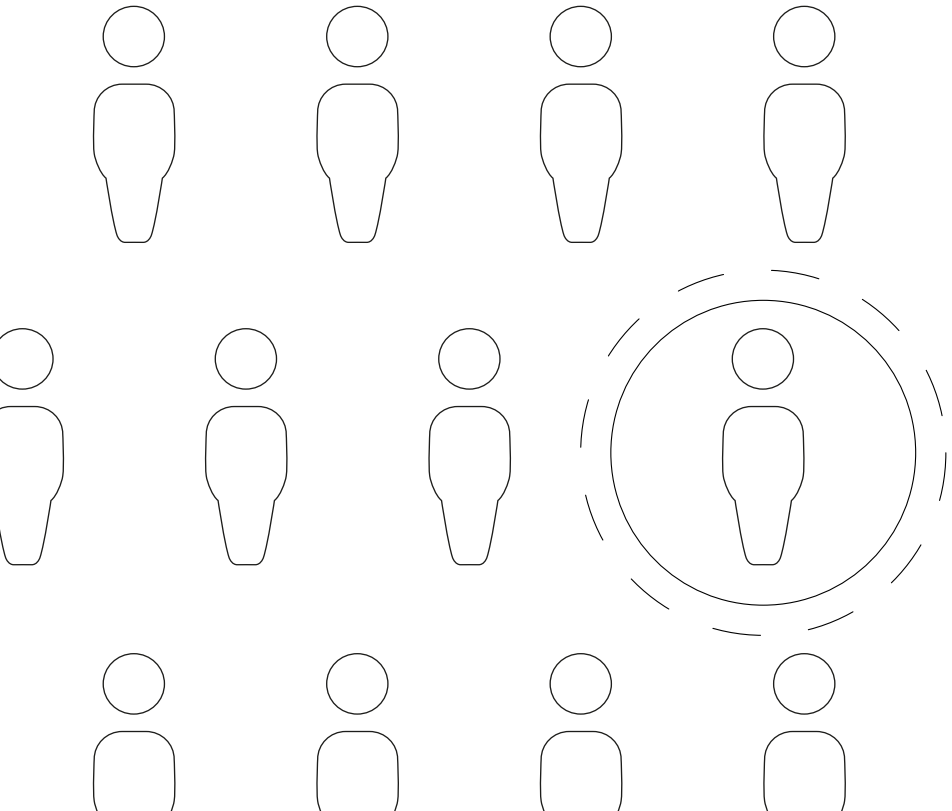
c.

Usabilidad y accesibilidad

a. Lenguaje escrito
b. Lenguaje visual
c. Usabilidad y accesibilidad
d. Experiencia de usuario (UX)

Usabilidad y accesibilidad

En este primer acercamiento a la experiencia de usuario, hemos constatado numerosas carencias tanto en el fondo como en la forma de presentar la información o facilitar el acceso a los servicios a todo tipo de públicos.



Muchos colectivos se están quedando atrás

A pesar de que la página web cumple con los requisitos legales de accesibilidad, vemos la necesidad de poner el foco en algunos públicos que requieren adaptar la información y el acceso a los servicios para que puedan ejercer sus derechos.

Estos colectivos son, entre otros:

_Personas mayores con bajo perfil digital

_Colectivos con diversidad funcional

_ Solicitantes de ayudas sociales con bajo perfil cultural

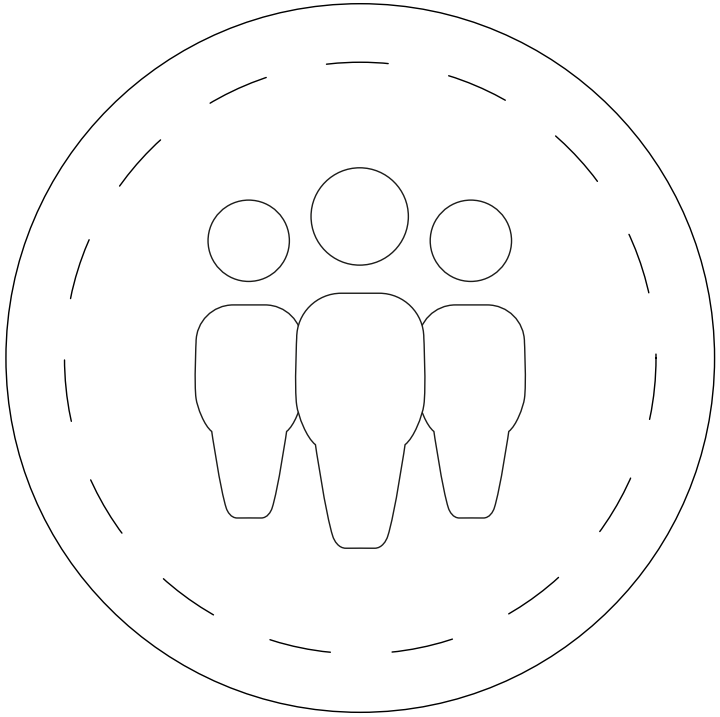
_ Personas procedentes de otros países/culturas

_ Muchos jóvenes que no conocen los procedimientos de la Administración

_ Autónomos y emprendedores con perfil digital bajo

Usabilidad y accesibilidad

Los ciudadanos sí están en el punto de mira de los equipos y servicios consultados. Todos coinciden en la necesidad de mejorar, si bien no parece que sepan aplicar técnicas o métodos que sirvan para empatizar con los usuarios.



Las personas son consideradas finalistas, no se diseñan los servicios para las personas

_ Ninguno de los equipos consultados aporta estudios sobre usuarios, análisis de itinerarios en el acceso a un servicio o información, ni detección de puntos negros. La opinión que ofrecen está basada más en intuiciones que en datos.

_ A pesar de que el concepto “somos servicio público” sale a menudo, se sigue hablando de trámites, procedimientos, formularios… en lugar de servicios. De hecho, el propio término “servicio” se confunde con el departamento que lo presta.

d.
Experiencia de usuario (UX)

a. Lenguaje escrito
b. Lenguaje visual
c. Usabilidad y accesibilidad
d. Experiencia de usuario (UX)

Experiencia de usuario

El análisis nos ha permitido detectar problemas en la experiencia de usuario que dificultan el acceso a la información o a los servicios.

Hallazgos en UX que precisan especial atención

_ *Landing* web. Se propone la creación de una *landing* web que sirva de página guía de la actividad del Ayuntamiento en Twitter.

_ Revisar cuentas de Twitter. Existen más cuentas oficiales dependientes del Ayuntamiento de Madrid de las que se listan en la página web como tales.

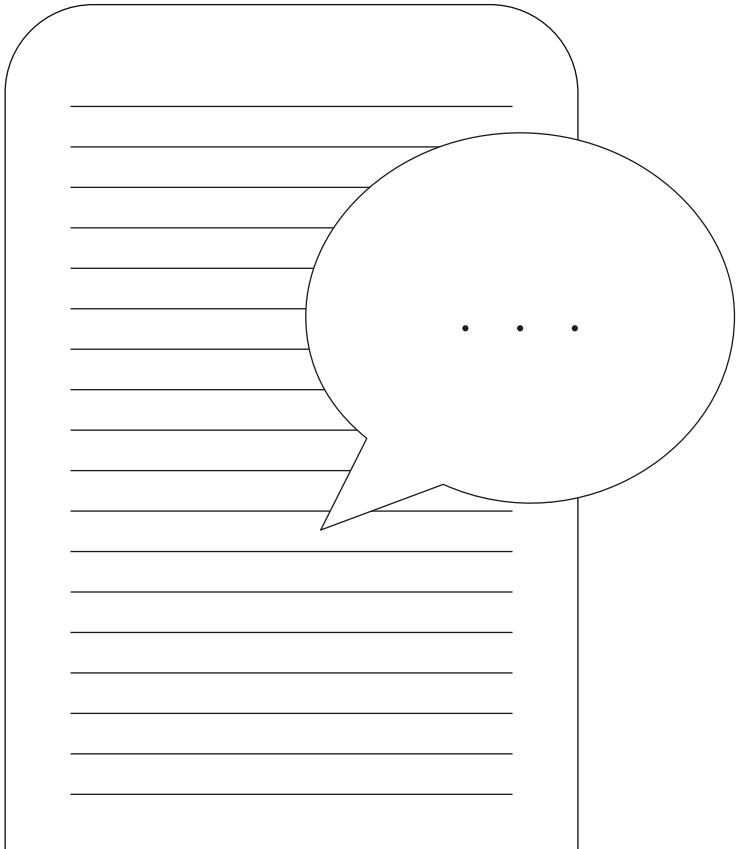
_ Facebook. El *bot* automático de Messenger en Facebook de Línea Madrid debe mejorarse, la respuesta humana llaga muy tarde y no aporta valor.

_ *Bots*. Eliminar los *bots* del resto de páginas que ofrecen opciones para iniciar una supuesta conversación que finalmente no provee de respuesta alguna.



Experiencia de usuario

El análisis nos ha permitido detectar problemas en la experiencia de usuario que dificultan el acceso a la información o a los servicios.



Hallazgos en UX que precisan especial atención

_ Diseño. Cuidar el diseño y la creatividad de los contenidos no fotográficos que se publican en algunas cuentas de Instagram.

_ *Stories* Instragram. Usar adecuadamente las *stories* en Instagram.

_ Youtube. Repensar las segmentaciones de los canales de Youtube.

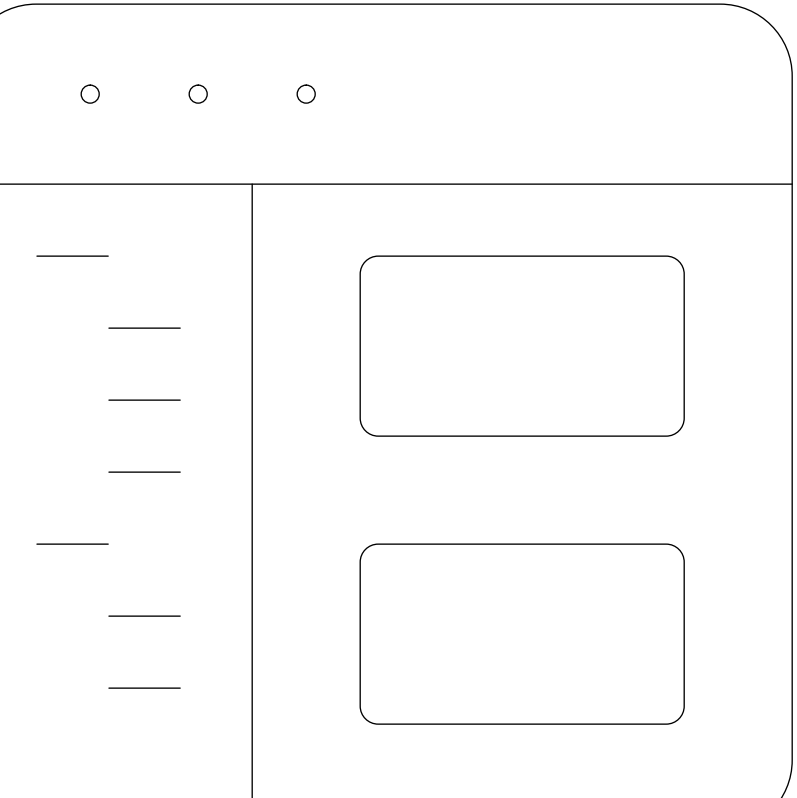
_ Diario Madrid. Mejorar la arquitectura de contenidos, así como las taxonomías.

_ Navegación. Armonizar la navegación principal y la del *footer* en Diario Madrid.

_ Impacto visual. Reducir el impacto visual del módulo de notas de prensa.

Experiencia de usuario

El análisis nos ha permitido detectar problemas en la experiencia de usuario que dificultan el acceso a la información o a los servicios.



Hallazgos en UX que precisan especial atención

_ Minimizar errores. Mostrar miniaturas de los archivos cargados para reducir el *churn* o posibilidad de envíos erróneos por parte del usuario.

_ Mapas. Utilizar mapas para la precarga de localizaciones.

_ Facilitar al usuario. Cuando se comuniquen números de teléfono, construirlos como hiperenlaces en las versiones *mobile* de las páginas.
Ej: (010).

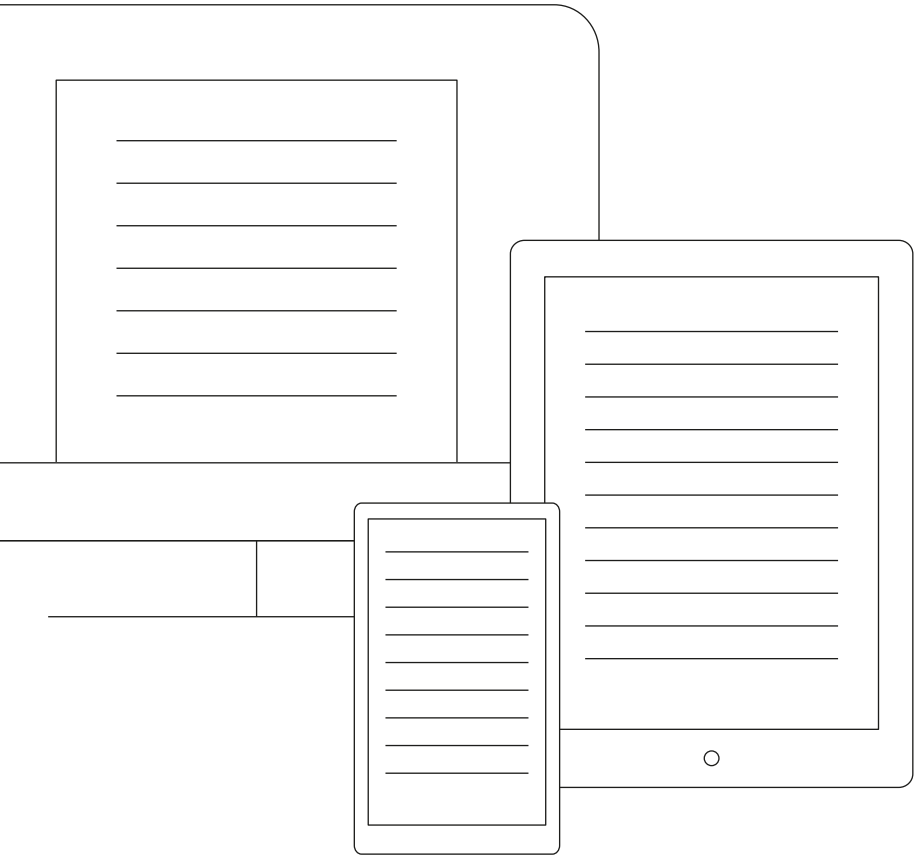
_ Mayor profundidad. Aportar contenido relacionado con el trámite en la página *single* del mismo.

_ Búsqueda. Mejorar el buscador de la aplicación de Avisos e incidencias

_ Arquitectura de la información. Mejorar la arquitectura de la información en la interfaz de la aplicación de Avisos en su versión *desktop*.

Experiencia de usuario

El análisis nos ha permitido detectar problemas en la experiencia de usuario que dificultan el acceso a la información o a los servicios.



Hallazgos en UX que precisan especial atención

_ Unidad. Unificar arquitectura de la información en versiones *desktop* y *mobile* de la aplicación de Avisos.

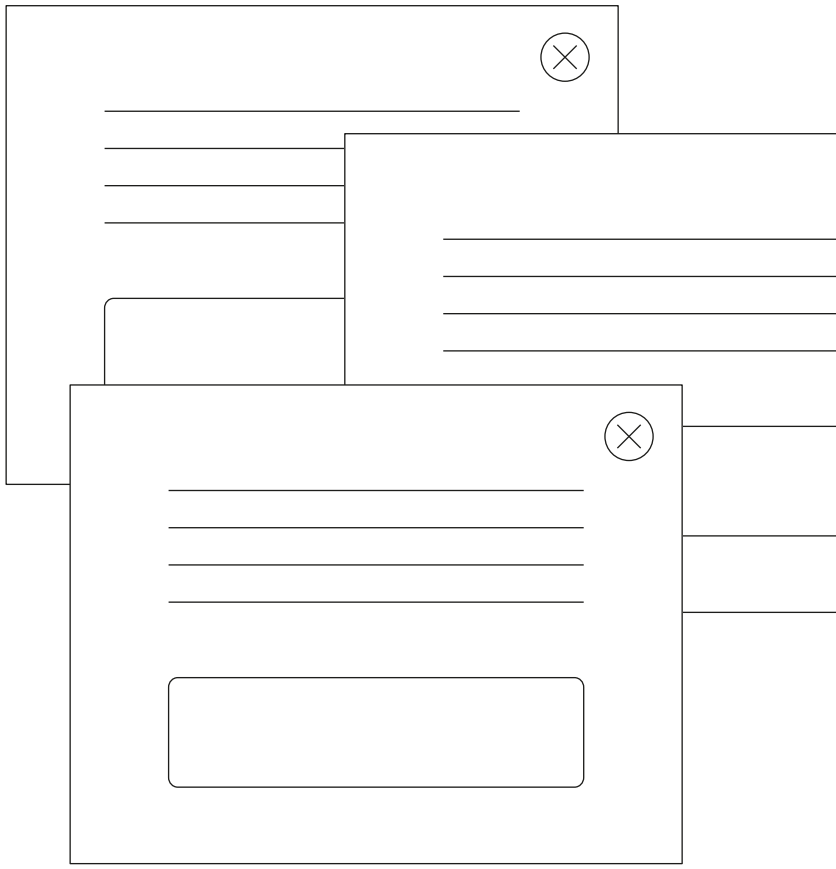
_ Flujos. Revisar el flujo de *login* del usuario al postear una incidencia pues se pierden los datos proporcionados al entrar después de haberlos introducido.

_ Mejorar diseño de alternativas. El diseño actual de la página del trámite no refleja suficientemente claras las diferentes vías para su realización y da lugar a equívocos y a que el usuario acabe realizándolo por una vía que no era la suya preferida.

_ Mejorar diseño de interfaz del proceso. En las interfaces que muestran pasos o fases, estos deben tener al menos un título. Cuando se salte de un paso a otra secuencia de pasos, esta debe quedar clara visualmente a través de la navegación.

Experiencia de usuario

El análisis nos ha permitido detectar problemas en la experiencia de usuario que dificultan el acceso a la información o a los servicios.



Hallazgos en UX que precisan especial atención

_ Los mensajes deben ser consecuentes. Si una llamada a la acción dice: “descargar formularios”, el usuario va a esperar que tras el clic se inicie una descarga y no que se le presente un menú de opciones.

_ La ayuda flotante del chat debe ser más simple y directa. Con menos mensajes de aviso y sin la barrera de entrada de pedir el email.

_ Simplificar el trabajo que debe ser hecho por el usuario. Esto es de especial aplicación en los formularios. En primer lugar, evaluar si es necesario mostrar todos los campos. Si el formulario es largo, puede fasearse por pasos mostrando una barra de cumplimiento.

Experiencia de usuario

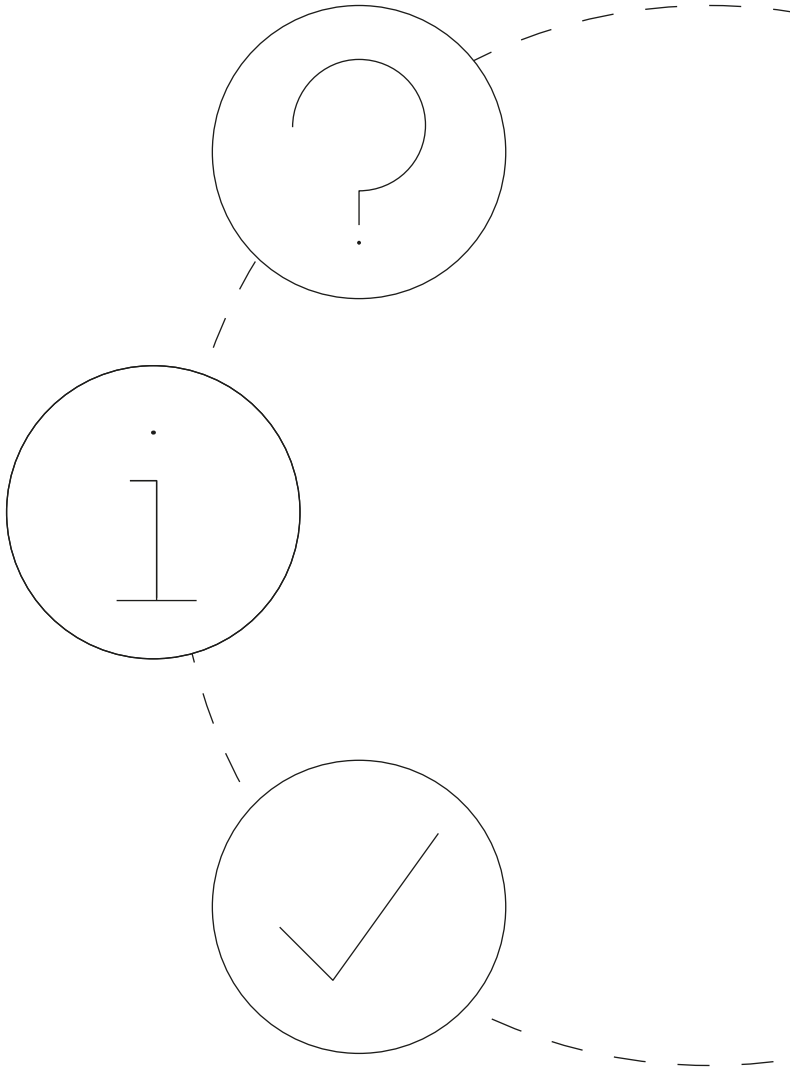
El análisis nos ha permitido detectar problemas en la experiencia de usuario que dificultan el acceso a la información o a los servicios.

Hallazgos en UX que precisan especial atención

_ Mejorar los avisos del sistema. En procesos como este, en que el usuario acaba invirtiendo mucho tiempo introduciendo datos o subiendo documentación, es imprescindible que los mensajes de aviso y/o errores sean claros y persistentes.

_ Mejorar la ayuda y las instrucciones. Las opciones de guardado y continuación deben ser claras y bien expresadas, sin lugar a equívocos. Los campos a completar por el usuario deben explicarse con ayuda contextual.

_ *Captchas*. Facilitar la recarga del *captcha* por si el usuario no lo ve bien. O mejor, implementar *captchas* automáticos que no requieren la transcripción.



— 04

Propuestas de los equipos consultados

Propuestas de mejora

Oficinas de Atención a la Ciudadanía

Mejorar el trámite del padrón

Es preciso testearlo con diferentes usuarios y comprobar si se entiende. Habría que convencer a los de Estadística para que permitan hacerlo más sencillo. Durante la pandemia se telematizó el trámite, pero han vuelto a la opción presencial porque no han podido desarrollar la aplicación. Cotejar los documentos originales es un requerimiento difícil de resolver de forma digital.

Las aplicaciones informáticas deberían ser más fáciles de usar

En concreto, las de impuestos e incluso la del padrón, resultan poco amigables y mucho menos intuitivas o lógicas.

Campaña para reducir el absentismo en las citas

Cuanto más tiempo pasa desde que dan la cita y hasta que llega la fecha, mayor es el absentismo de los ciudadanos, sobre todo, en las oficinas más concurridas. Debería ser más fácil la acción de cancelar una cita (ahora cuesta bastante).

Propuestas de mejora

Teléfono 010

Hacer más clara la información que preparan los gestores

El esfuerzo se centra en la implementación del contenido en la herramienta, pero no en la elaboración previa. No hay una cultura de validación del contenido. Ahora es Ferroser/Formación quien se encarga de destilarla. Pero si en origen viene más clara, se agilizaría el proceso.

Reducir y simplificar la locución sobre protección de datos

Ahora ese mensaje dura tres minutos y no se entiende casi nada. Resulta poco práctico: no cumple su misión de evitar tener que leer un documento largo. Hay que homogeneizar este tipo de información para todos los servicios que prestan.

Preguntar una sola vez los datos personales y grabar todo

Esto permitiría acortar los tiempos de atención, aligerar el sistema y, sobre todo, aliviar al usuario de responder tantas veces lo mismo.

Propuestas de mejora

Teléfono 010

Diseñar los servicios que va a prestar el 010

En el caso de tributos, por ejemplo, es estresante para el usuario y para quien hace la atención: podrían obligar a domiciliar el pago del IBI, por ejemplo.

Anticiparnos y ser más proactivos con la ciudadanía, facilitarles la vida y ayudarles más

Por ejemplo: informar “te acabo de poner una multa, ahora te cuento cuáles son los pasos que puedes dar”. Ante un fallecimiento, la gente no sabe qué hacer con sus cuentas… Para ello, es necesario que hagamos más comunicación “informal”, no tan administrativa.

En el caso del padrón, poder hacer el trámite desde el 010

Sería un avance poder prestar el servicio desde el 010, en lugar de dar una cita para hacer el trámite.

Propuestas de mejora

Canal telemático

Lo ideal sería que hubiera más trámites y servicios

Les gustaría poder ofrecer más servicios por redes sociales para llegar a más gente.

Abrir un canal en Whatsapp

El Ayuntamiento de Buenos Aires ha sido pionero en ponerlo en marcha: prohíben la propaganda política, permiten hacer trámites por Whatsapp. De momento es un piloto. Whatsapp no facilita la licencia de acceso a su API.

Abrir un canal en Instagram

Hay que estar en todas partes, y en Instagram también, con buenos contenidos.

Propuestas de mejora

Portales institucionales

Revisar el diseño de la web porque se ha quedado obsoleto

Que en un golpe de vista el usuario pueda captar los cuatro puntos principales.

Una web para el ciudadano, no una web autocomplaciente

Es fundamental que quienes deciden qué se publica tengan en mente a la ciudadanía y no se limiten a pasar los contenidos ya redactados y sin posibilidad de mejora para que sean claros y se entiendan.

Mejorar la redacción en cuanto a claridad, sencillez y síntesis

No podemos seguir publicando párrafos interminables, con una secuencia lineal de ideas… Necesitamos síntesis de la información y que esté simplificada.

Dotar al equipo con más personal y que las unidades sigan un modelo profesionalizado de creación de contenidos

Actualmente son 50 equipos de “voluntarios”. Esta tarea requiere que las áreas de dirección estén implicadas y alineadas con el objetivo de hacer una web útil a la ciudadanía.

Propuestas de mejora

Oficinas de la sede electrónica

Es necesario mejorar el sistema de formularios

Aunque son conscientes de las limitaciones, es preciso que el sistema de los formularios resulte más amigable. Las licencias, por ejemplo, ya está más mejorado.

Ofrecer un sistema de asistencia virtual que funcione

El actual chat *online* no está preparado para responder a todas las preguntas y consultas que, con toda lógica, hacen lo usuarios. Se necesita un servicio especializado y útil.

Una sede electrónica más independiente de las plantillas actuales

Si la sede electrónica tuviera su propio sistema, podrían hacer plantillas más sencillas y fáciles para el usuario, con un diseño muy simple y útil. E incluirían, lo primero, una explicación sobre la identidad electrónica (ahora no pueden hacerlo).

Contar con más gente en la sede y en las áreas, y con editores de contenidos (que no es una tarea secundaria).

Propuestas de mejora

Sistema de Sugerencias y Reclamaciones

La aplicación Platea es sencilla de usar, pero limitada

Necesitan un sistema que ofrezca más posibilidades y funcione mejor: más rapidez y menos fallos de conexión. Las entradas por el 010 no siempre se registran adecuadamente.

Que las Unidades Gestoras respondan antes y pongan personal

No tienen mucha conciencia de la importancia del SyR: es necesario implicarlas más y que formen a las personas que gestionan las reclamaciones.

Solicitar más datos de identificación al usuario

Ahora basta con poner un mail y no es suficiente: se debe pedir nombre, apellidos y DNI. Eso permitirá que la atención sea de mayor calidad y no pierdan tiempo en reclamaciones sin sentido.

Propuestas de mejora

Sistema de Sugerencias y Reclamaciones

Formularios más acotados para clasificar las entradas

Esto permitirá ser más ágiles a la hora de derivar las entradas al área que corresponda.

Una unidad que coordine a todas las unidades y a los distritos

En todas las áreas de gobierno debería haber una unidad que centralice los asuntos sobre la relación con la ciudadanía y la calidad en la gestión de esas relaciones. Todo el Ayuntamiento se debería empapar de esta cultura de mejora constante.

Dotar al servicio de más recursos tecnológicos y humanos

Es necesario que la dirección se crea esto y haga lo posible por que funcione bien el sistema de gestión/respuesta de las reclamaciones y sugerencias. Además, cada área debe tener personal cualificado para responder.

Propuestas de mejora

Portales de Transparencia y Datos Abiertos

Herramientas técnicas para crear visualizaciones sencillas

Necesitan herramientas técnicas que permitan mostrar los datos de una forma clara y sencilla en la propia interfaz de la página web.

Aplicar diseño y metodologías ágiles

Les gustaría contar con profesionales de diseño que pudieran elaborar gráficos e infografías. También les favorecería aplicar metodologías ágiles a sus sistema de organización.

Espacio «Madrid en datos»

Tienen pensado crear un espacio llamado «Madrid en datos» en el que se pueda ver la situación de la ciudad en un momento dado y seguir su evolución. Cuentan con datos muy ricos; una gestión adecuada proporcionaría al Ayuntamiento avances en innovación y tecnología.

— 05

Soluciones que proponemos

Los 10 contenidos que requieren una mejora de claridad urgente

01. El padrón

_ Es el trámite que más se ha comentado en las entrevistas y desde diversos puntos de vista.

_ Parece necesario abordar este trámite desde la perspectiva del diseño de servicio.

02. Cita previa

_ La cita previa es una puerta de entrada para acceder a muchos servicios fundamentales para los ciudadanos.

_ Habría que monitorear cómo se solicita desde distintos canales y tratarlo como un servicio único.

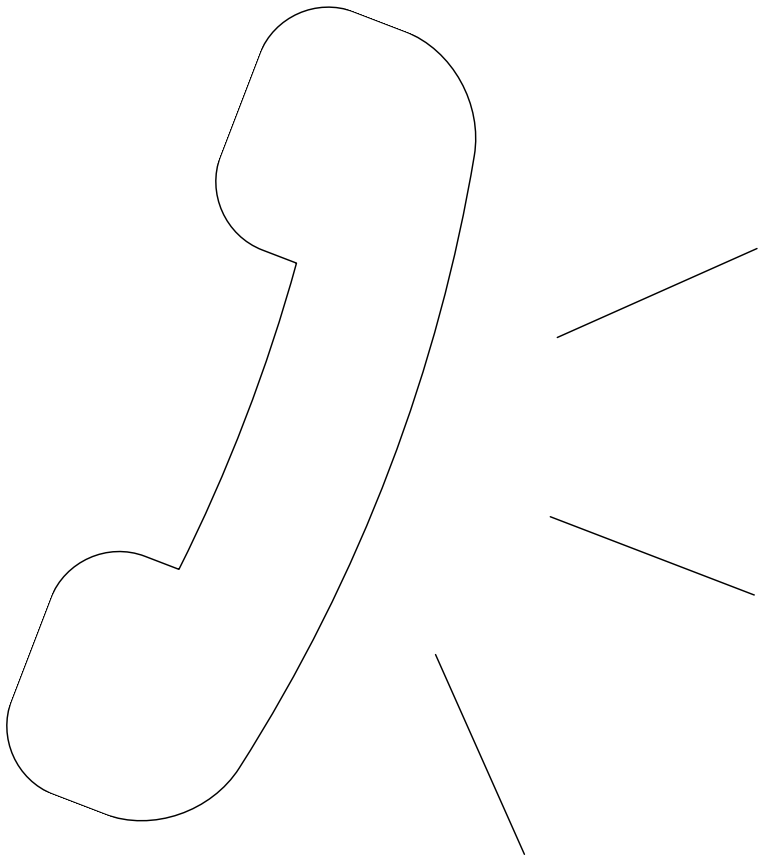
03. Servicio de Sugerencias y Reclamaciones

Este servicio podría ser objeto de análisis en toda su dimensión: no solo el servicio en sí, sino la cultura interna de responder de forma adecuada a los ciudadanos que reclaman, sugieren o felicitan al Ayuntamiento.

04. Teléfono 010

_ Al igual que en el caso de las reclamaciones, podríamos abordar la mejora de este servicio en acciones puntuales dirigidas a mejorar la experiencia de usuario.

_ Dado que este canal es muy recurrido por el colectivo de personas mayores y también personas con bajo grado de alfabetización digital, habría que analizar qué tipo de consultas realizan y cómo se podrían mejorar (no solo la consulta, sino la prestación del servicio).



05. Chat *online* en la sede electrónica

Sería deseable que este servicio fuera más especializado y ayudara a los usuarios que tienen dificultades con la tramitación en línea. Actualmente no presta esa ayuda.

06. Todo sobre la COVID

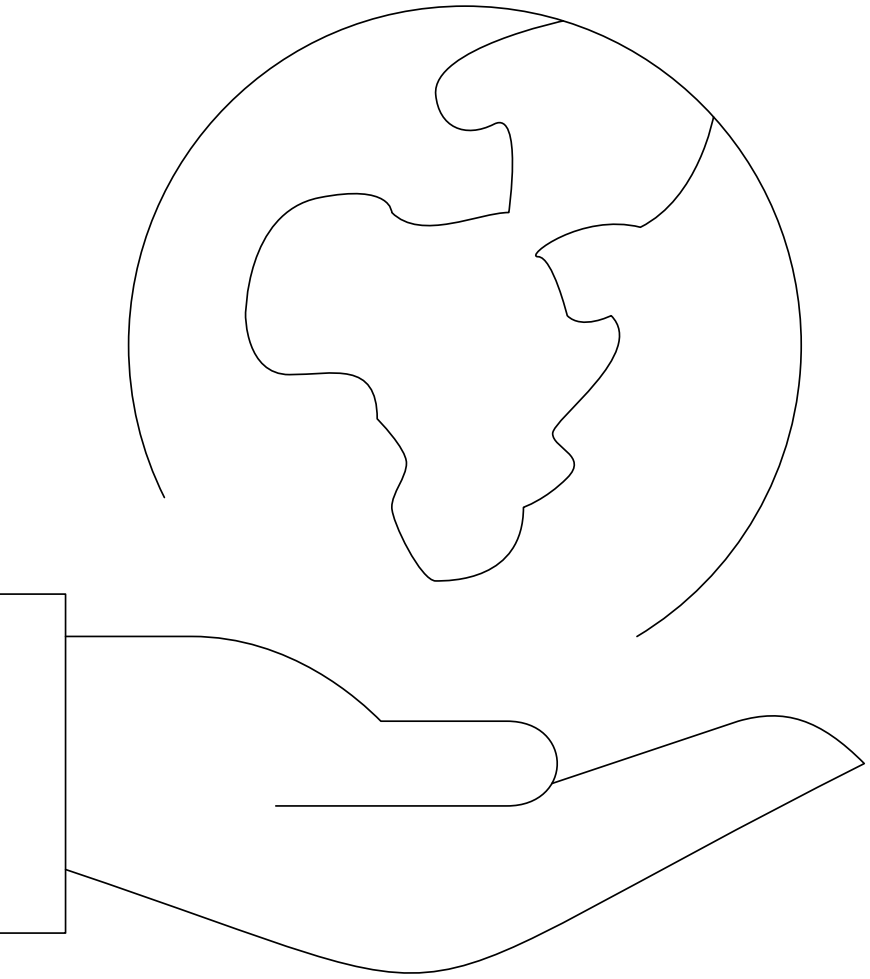
La información, servicios y trámites relacionados con la pandemia debería estudiarse en conjunto. No es un tema que haya salido directamente en las entrevistas, pero sí aparece como algo subyacente.

07. Multas, sanciones y procedimientos

Estas informaciones y trámites siguen estando en la lista de los *top* tanto en consulta como en reclamaciones. Por tanto, requieren un estudio desde el punto de vista del diseño de servicio. Además, la multa de tráfico clara ya sentó un buen precedente que sería oportuno continuar.

08. Movilidad

Otro área que genera consultas y dudas en la población. Además, ha salido en las conversaciones como un ámbito ejemplar en cuanto a claridad. Podríamos analizarlo como buen ejemplo a seguir y un proyecto interno de aprendizaje.



09. La web Madrid.es

Todos coinciden en la necesidad de mejorar la web en diferentes aspectos: visual, de contenido, de selección de temas, etc.

10. Medio ambiente

Muchas de las reclamaciones y avisos tienen que ver con el medio ambiente, la limpieza, los residuos, los parques. Un análisis más pormenorizado de este tema nos permitirá detectar aquellos trámites con mayor repercusión ciudadana que requieren clarificación.

Principales consultas de información en las OAC

Por orden de importancia

1.º Padrón

Es el trámite que más volumen de consultas genera porque los ciudadanos tienen que entregar en persona la documentación acreditativa.

2.º Impresos

Cumplimentar impresos es, después del padrón, la segunda consulta más frecuente. Ejemplos: solicitar una instancia general, o una licencia para perros peligrosos.

3.º Admin. pública

Consultas sobre otras administraciones, p. ej., vacaciones en balnearios para jubilados.

4.º Movilidad/transportes

SER, Madrid Central, multas.

5.º Hacienda

Dudas sobre las tasas.

Temas más solicitados en el 010

Según la información recogida en la entrevista

1.º Inform. general

2.º Cita previa

3.º Pago de impuestos

4.º Avisos

5.º Movilidad

6.º Multas

7.º Madrid Central

Trámites de la carpeta ciudadana con más consultas

Módulos más consultados y con mayor número de trámites realizados en 2020

Multas

Madrid Central

Tributos

Pico estacional en junio y octubre (IVTM/IBI).

Trámites que más inciden en la ciudadanía

Módulos más consultados y con mayor número de trámites realizados en 2020

Padrón

Es un trámite básico para cualquier ciudadano. Es complejo en el contenido por la gran casuística que tiene.

Chat

El chat *online* es un servicio que está bien, pero no funciona para los trámites de la sede electrónica. Lo ofrece Línea Madrid. Tiene un 30% de rechazo (una cifra alta).

Ayudas

Son muy mejorables, sobre todo, las que se dirigen a personas mayores, como la teleasistencia. Están separadas y el equipo reclama que se junten para que el ciudadano encuentre de forma más fácil lo que busca.

Licencias

Estos trámites son numerosos y los solicitan usuarios con perfil técnico, con más agilidad en la administración electrónica, pero también suelen quejarse.

Trámites: datos destacados

Destacamos alguna cifras de la sede electrónica

16%

Ha crecido un 16% el número de entradas a la sede electrónica de enero a octubre 2020.

8%

De los trámites corresponden a **multas de circulación e infracciones.**

50%

De las entradas son para solicitar **una instancia general normalizada.**

5.000

Entradas relacionadas con la **instalación de terrazas de hostelería postCovid-19.**

Reclamaciones generales

Número de reclamaciones en función de las materias implicadas

+22.000 (66%)

_ Movilidad, Transportes y Multas
_ Medio ambiente

7.000 a 5.000

_ Vías y espacios públicos
_ Deportes
_ Atención ciudadana

3.000 a 2.000

_ Servicios sociales, Cultura, Salud
_ Seguridad y emergencias

1.000

_ Urbanismo
_ Administración de la ciudad y Hacienda

Reclamaciones tributarias

Número de reclamaciones en función de las materias implicadas

+1.200

_ Tasas y precios públicos (30%)
_ Recaudación (24%)

924

Atención al contribuyente (18%)

550 a 300

_ IVTM (11%)
_ IBI (8%)
_ IIVTNU (6,5%)

5.069

Total de entradas sobre temas tributarios (4,76%).

— 06

Hoja de ruta

a.

Propuestas para Avisos / Sugerencias y reclamaciones

a. Propuestas para Avisos / Sugerencias y reclamaciones

b. Propuestas para la sede electrónica

c. Propuestas para Twitter

d. Propuestas para Facebook

e. Propuestas para Instagram

f. Propuestas para Youtube

g. Propuestas para Diario.es

Confusión de servicios

_ En primer lugar, hay que diferenciar Sugerencias y Reclamaciones (SyR) de Avisos e Incidencias (AeI).

_ Las solicitudes y la documentación presentadas en el sistema de Sugerencias y Reclamaciones no producirán efectos en procedimientos administrativos con normativa específica (recursos, subvenciones, autorizaciones, denuncias, reclamaciones de responsabilidad patrimonial y otras).

_ Para ello, habría que ir al trámite correspondiente dentro del catálogo de trámites y hacer el asiento en registro de entrada.

Despiste para el usuario

Por otro lado, SyR no tramita comunicaciones sobre roturas ni averías e incidencias en servicios e instalaciones municipales. Es decir, un ciudadano que no lea el aviso que hay en la web puede acabar invirtiendo su tiempo en hacer un SyR cuando en realidad debía hacer un AeI. Esta es la funcionalidad destinada a este último tipo de comunicaciones y que, a diferencia de SyR, sí parece ser vinculante ya que se gestiona como trámites oficiales.

¿Qué hacemos?

Una de dos: o unificamos la funcionalidad en un único servicio o, si no es posible por el carácter no vinculante de SyR, se separan más claramente.



b.

Propuestas para la sede electrónica

a. Propuestas para Avisos / Sugerencias y reclamaciones

b. Propuestas para la sede electrónica

c. Propuestas para Twitter

d. Propuestas para Facebook

e. Propuestas para Instagram

f. Propuestas para Youtube

g. Propuestas para Diario.es



Buen posicionamiento

En Google, la búsqueda "pedir plaza aparcamiento discapacitado madrid" le da como primer resultado la página oficial del trámite. El posicionamiento de los trámites en buscadores es óptimo.



Mejorar el diseño de interfaz del proceso

En las interfaces que muestran pasos o fases, estos deben tener al menos un título. Cuando se salte de un paso a otra secuencia de pasos, esta debe quedar clara visualmente a través de la navegación.



Mejorar el diseño de alternativas

El diseño actual de la página del trámite no refleja suficientemente claras las diferentes vías para su realización y da lugar a equívocos y a que el usuario acabe realizándolo por una vía que no era su preferida.



Los mensajes deben ser consecuentes

Si una llamada a la acción dice: “descargar formularios”, la persona usuaria va a esperar que tras el clic se inicie una descarga y no que se le presente un menú de opciones.



La ayuda flotante del chat, más simple y directa

_ Proponemos un chat más simple, con menos mensajes de aviso y sin la barrera de entrada de pedir el email.

_ Se sugiere el uso de un *bot* con tecnología IA y Procesamiento del Lenguaje Natural (NLP) que directamente inicie una conversación contextual con el usuario, de forma que este vea que la ayuda sabe en qué página está, y le dé la confianza de que sabrá resolver sus dudas.

_ Este *bot* puede resolver las más básicas y pedirle un contacto de mail o teléfono si son más complejas para recibir un aviso de cuando un operador pueda atenderle.



Simplificar tareas del usuario

_ Esto es de especial aplicación en los formularios. En primer lugar, evaluar si es necesario mostrar todos los campos.

_ Por ejemplo, se muestran por defecto los del representante, pero si el usuario se representa a sí mismo (que seguramente será lo más habitual), deberían no mostrarse de inicio y dar la opción al principio.

_ Si el formulario es largo, puede fasearse por pasos mostrando una barra de cumplimiento.



Mejorar los avisos del sistema

_ En procesos como este en que el usuario acaba invirtiendo mucho tiempo introduciendo datos o subiendo documentación, es imprescindible que los mensajes de aviso y/o errores sean claros y persistentes.

_ Actualmente hay mensajes de error que se imprimen en pantalla y desaparecen a los pocos segundos.



Captchas

Facilitar la recarga del *captcha* por si el usuario no lo ve bien. O mejor, implementar *captchas* automáticos que no requieren la transcripción.



Identificación

Si se le va a requerir al usuario que se identifique para poder completar el trámite, debe advertírselo desde el principio, para que no corra el riesgo de ver su trámite abandonado cuando ya ha invertido tiempo y esfuerzo en todos los pasos anteriores.

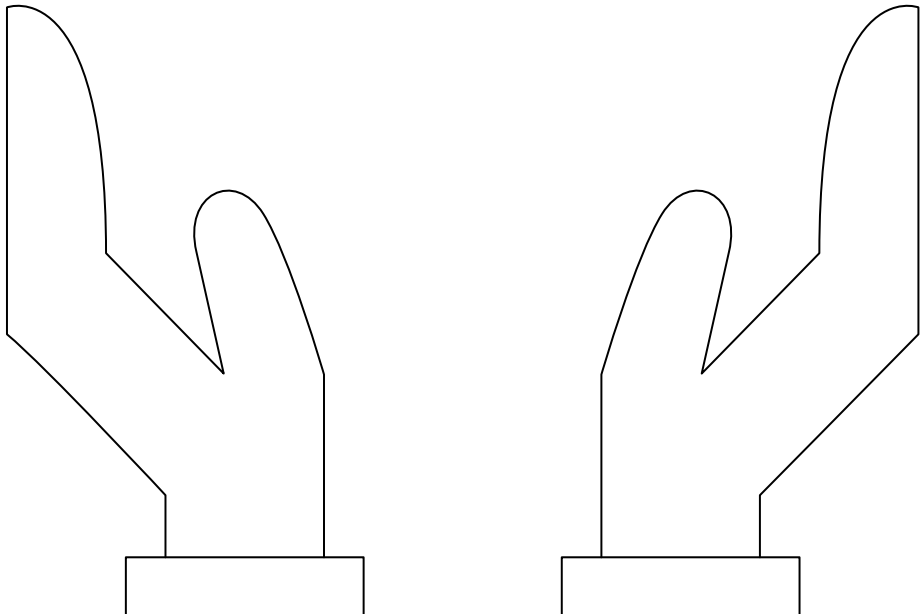
Mejorar la ayuda y las instrucciones

_ Las opciones de guardado y continuación deben ser claras y bien expresadas, sin lugar a equívocos. Los campos a completar por el usuario deben explicarse con ayuda contextual.

_ Por ejemplo: el campo "Oficina de destino' es claramente una pregunta administrativa interna. Debería formularse como "¿En qué distrito está el hogar para el que solicita la plaza cercana?".

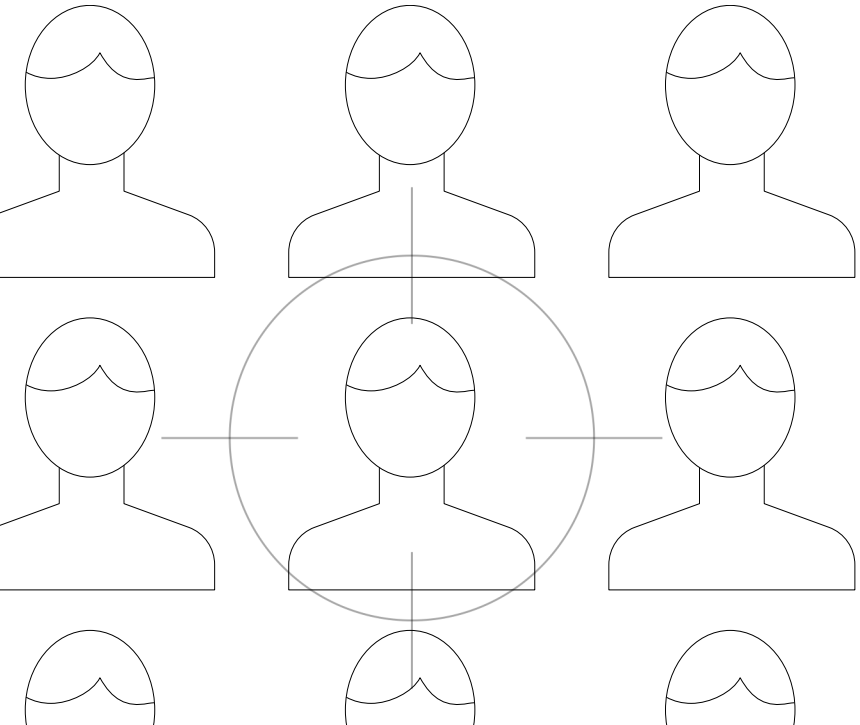
_ Lo mismo ocurre con campos 'Expone' y 'Solicita', que son campos demasiado abiertos para la mayoría de las personas.

_ 'Documentación a aportar' debería especificar qué tipo de documentación se espera que el usuario agregue.



Un tarea que requiere un estudio en profundidad y nuevos mapas de usuario

_ Son solo algunas recomendaciones parciales y basadas muy en la superficie del proceso por la propia naturaleza y tiempos asignados a esta investigación.



_ Dada la importancia nuclear de este servicio en la relación de servicio público entre la Administración y la ciudadanía, recomendamos un estudio en profundidad que abarque más mapas de usuarios diferentes, otras casuísticas, interacciones por canales móviles e interacciones con puntos de contacto mixtos (*online* / presencial / telefónico) para un mismo caso de trámite.

c.

Propuestas para Twitter

a. Propuestas para Avisos / Sugerencias y reclamaciones

b. Propuestas para la sede electrónica

c. Propuestas para Twitter

d. Propuestas para Facebook

e. Propuestas para Instagram

f. Propuestas para Youtube

g. Propuestas para Diario.es



Línea Madrid

El canal de atención al ciudadano, @Lineamadrid, debería exponer claramente en el propio entorno de Twitter las posibilidades de interacción del ciudadano enlazando directamente a la página donde las explica y/o mediante un *tweet* fijado donde se resumen claramente.



Interactividad

Todas las cuentas deben dejar claro en la biografía si admiten y contestan *replies* y/o privados y si es no, que claramente deriven a @Lineamadrid en ese mismo espacio.



Cuentas inactivas

Deberían eliminarse las cuentas inactivas sin previsión de reactivarse. Para ello, se aplicaría un cronograma mediante el cual se avise a los seguidores en varias tandas de ello, conminándoles a seguir alguna/s de las cuenta/s más activas y que condensen la mayor actividad de servicio público, idóneamente @Lineamadrid y @madrid.

Landing web

_ Crear una *landing* web que sirva de página guía de la actividad del Ayuntamiento en esta red social, de forma que queden listadas todas las cuentas dependientes de esta Administración.

_ Agrupar estas cuentas según la utilidad para el usuario y la posibilidad de interacción:

- _ Interactivas (admiten privados y/o contestan los *replies* del ciudadano), por ejemplo: @Lineamadrid
- _ Información de servicio público, p. ej. @policiademadrid
- _ Comunicación institucional, (@Madrid)
- _ Comunicación temática, p. ej., @madridemprende



Crear un sencillo formulario interactivo (por ejemplo, un Typeform) que sirva a la persona como *onboarding* al universo Twitter del Ayuntamiento. A través de una serie de preguntas, el sistema acaba ofreciendo al ciudadano qué cuentas de entre las decenas existentes le puede interesar seguir.



Guía de estilo

Crear una guía de estilo de comunicación para cada una de las cuatro clasificaciones anteriores a fin de unificar el tono y que el ciudadano encuentre una voz reconocible en todas aquellas cuentas que son oficiales de la ciudad.



Cuentas fantasma

Revisar casos como la cuenta de la Agencia Tributaria de Madrid, que aparece listada en la web donde se agrupan las cuentas Twitter del Ayuntamiento, pero que solo tiene 4 seguidores, ningún *tweet* ni siquiera avatar.



Revisar cuentas

Existen más cuentas oficiales dependientes del Ayuntamiento de Madrid de las que se listan en la página web como tales.

d.
Propuestas para Facebook

a. Propuestas para Avisos / Sugerencias y reclamaciones

b. Propuestas para la sede electrónica

c. Propuestas para Twitter

d. Propuestas para Facebook

e. Propuestas para Instagram

f. Propuestas para Youtube

g. Propuestas para Diario.es



Cuentas inactivas y fusión

Deberían eliminarse las cuentas inactivas. En este caos, al contrario de lo que ocurre en Twitter, Facebook sí permite fusionar páginas y no perder a los seguidores. Se propone condensar esfuerzos llevando a los usuarios a páginas superiores con más y mejor actualización y servicio.



Bots

La utilización de los *bots* es muy útil para lograr *leads* e inicios de conversación, pero debe haber una buena estructura de contenido por detrás o, en su defecto, una fuerza de trabajo detrás que responda como ocurre en Twitter. De lo contrario, se genera frustración.



Estrategia de atención

Debe diseñarse una estrategia de prestación de servicios directos al ciudadano, tal como se hace en Twitter en @LineaMadrid. Como se ha demostrado, no se está haciendo un uso correcto de la herramienta de chat de Facebook.



Guía de estilo

Crear una guía de estilo de comunicación para cada una de las cuatro clasificaciones anteriores a fin de unificar el tono y que el ciudadano encuentre una voz reconocible en todas aquellas cuentas que son oficiales de la ciudad.

Landing web

_ Crear una *landing* web que sirva de página guía de la actividad del Ayuntamiento en esta red social, de forma que queden listadas todas las cuentas dependientes de esta Administración.

_ Agrupar estas cuentas según la utilidad para el usuario y la posibilidad de interacción:

- _ Interactivas (admiten privados y/o contestan los replies del ciudadano). Aunque se anuncia que Línea Madrid lo hace, no funciona correctamente.
- _ Información de servicio público
- _ Comunicación institucional
- _ Comunicación temática

Crear un sencillo formulario interactivo (por ejemplo, un Typeform) que sirva a la persona como *onboarding* al universo Facebook del Ayuntamiento. A través de una serie de preguntas, el sistema acaba ofreciendo al ciudadano qué cuentas de entre las decenas existentes le puede interesar seguir.

e.
Propuestas para Instagram

a. Propuestas para Avisos / Sugerencias y reclamaciones

b. Propuestas para la sede electrónica

c. Propuestas para Twitter

d. Propuestas para Facebook

e. Propuestas para Instagram

f. Propuestas para Youtube

g. Propuestas para Diario.es



Intraformación

Hay cuentas que lo hacen bastante bien (Policía municipal, Centros Juveniles) y otras que no tanto. Proponemos un evento *online* que reúna a los *community managers* de todas las cuentas de IG para que compartan buenas prácticas. Podría ser una jornada en formato taller que Prodigioso Volcán podría dinamizar desde su experiencia en este tipo de eventos.



Cuidar el diseño

_ Hay una enorme disparidad en la factura final y la calidad de las propuestas de diseño. Como institución pública que necesita emitir constantemente información que sensibilice hacia determinados comportamientos cívicos, es muy alto el porcentaje de publicaciones formadas por cartelería, a veces ni siquiera adaptada al formato IG (perdiéndose por ejemplo parte del mensaje por no entrar en el formato de imagen o vídeo).

_ En otras ocasiones, la calidad de la creatividad y su desarrollo no están a la altura de lo que se puede demandar a una ciudad.



Usar bien las *stories*

Por ejemplo, la Policía las usa de forma innovadora. Otros perfiles por desgracia no usan las *stories* correctamente. Es el caso de la cuenta del programa QuedaT, que las usa para poner la programación de todos los distritos, siendo cada *story* una semana. De esta forma, un usuario debe ver la programación de varios distritos que no son el suyo, en lugar de agruparla por distritos y no por semana.



Usar @madrid como distribuidora

Usando las *stories* como navegación, la cuenta más seguida del Ayuntamiento podría servir para dar a conocer las diferentes cuentas destacadas o agrupadas por áreas (Salud, Juventud, Comercio y Emprendimiento, Cultura, etc.).

f.

Propuestas para Youtube

a. Propuestas para Avisos / Sugerencias y reclamaciones

b. Propuestas para la sede electrónica

c. Propuestas para Twitter

d. Propuestas para Facebook

e. Propuestas para Instagram

f. Propuestas para Youtube

g. Propuestas para Diario.es



Repensar segmentaciones innecesarias

Por ejemplo, tener un canal aparte solo para las emisiones en directo. Puede tener un sentido organizativo interno, pero no lo tiene para el ciudadano. Este tipo de emisiones ya vienen diferenciadas por la propia plataforma dentro de cualquier canal y se pueden agrupar a posteriori en *playlists*. Recomendamos hacerlo así para no dispersar audiencias.



Intraformación

Hay cuentas que lo hacen bastante bien (como vimos con Emergencias Madrid) y otras que no tanto. Proponemos un evento *online* que reúna a los *community managers* de todas las cuentas de IG para que compartan buenas prácticas. Podría ser una jornada en formato taller que Prodigioso Volcán podría dinamizar desde su experiencia en este tipo de eventos.



Repensar segmentaciones innecesarias

Otros ayuntamientos de ciudades mucho más pequeñas de la comunidad, como Rivas Vaciamadrid o San Sebastián de los Reyes, tienen mucho éxito en esta plataforma al haber profesionalizado la producción de estos vídeos.

Se recomienda valorar la posibilidad de crear un centro de producción centralizado para todos los canales municipales y todas las redes (vídeos *ex profeso* para Facebook, Twitter, Instagram, brutos para medios, etc.), aprovechando para unificar estilos y lenguaje audiovisual, además de para rentabilizar recursos y crear economías de escala en toda la comunicación audiovisual de la corporación.

Este centro puede ser público o puede contratarse externamente mediante concurso público. Prodigioso Volcán puede hacer un estudio de proyección de necesidades para esta tarea que sirva de base para la licitación.

g.
Propuestas para Diario.es

a. Propuestas para Avisos / Sugerencias y reclamaciones

b. Propuestas para la sede electrónica

c. Propuestas para Twitter

d. Propuestas para Facebook

e. Propuestas para Instagram

f. Propuestas para Youtube

g. Propuestas para Diario.es



Rediseño del *site*

En base a los trabajos de consultoría de taxonomías y navegación, proponemos un rediseño del *site* para adecuar colores y estructuras de páginas tipo (al menos: *home*, portadilla categoría, portadilla etiqueta, resultados de búsqueda y página *single* de contenido y de estática).



Hacer una consultoría de taxonomías

Analizar todo el contenido del *site*, incluyendo archivos y proponer una nueva categorización y relación de taxonomías entre categorías, subcategorías y etiquetas.



Nueva navegación

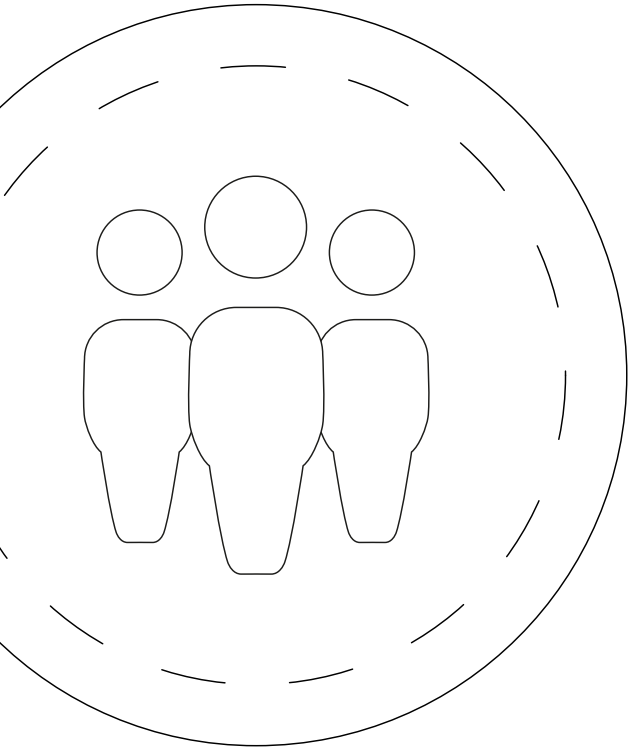
En base al resultado del estudio anterior, proponemos una nueva navegación para todo el *site*.

— 06

Hoja de ruta

01

Transformación cultural: el foco en las personas



El primer paso hacia la claridad es **situar a las personas en el centro de la actividad pública y reorientar** la actividad de toda la organización con el foco puesto en la ciudadanía, en sus necesidades, en su diversidad y en sus demandas. ¿Quiénes son? ¿Qué necesitan saber? ¿Qué servicios esperan del Ayuntamiento? ¿Cómo podemos facilitarles el acceso a esos servicios que prestamos?

Para ello, recomendamos crear **un laboratorio de innovación**, inspirado en experiencias similares y exitosas como la del Gobierno de Chile o el GDS del Gobierno británico.

En ese laboratorio se analizarán, entre otros aspectos, cómo utilizan los usuarios la tecnología en su relación con el Ayuntamiento, los dispositivos que manejan (también en función de su diversidad funcional), las dificultades que encuentran en un proceso de tramitación, los tiempos que requieren.

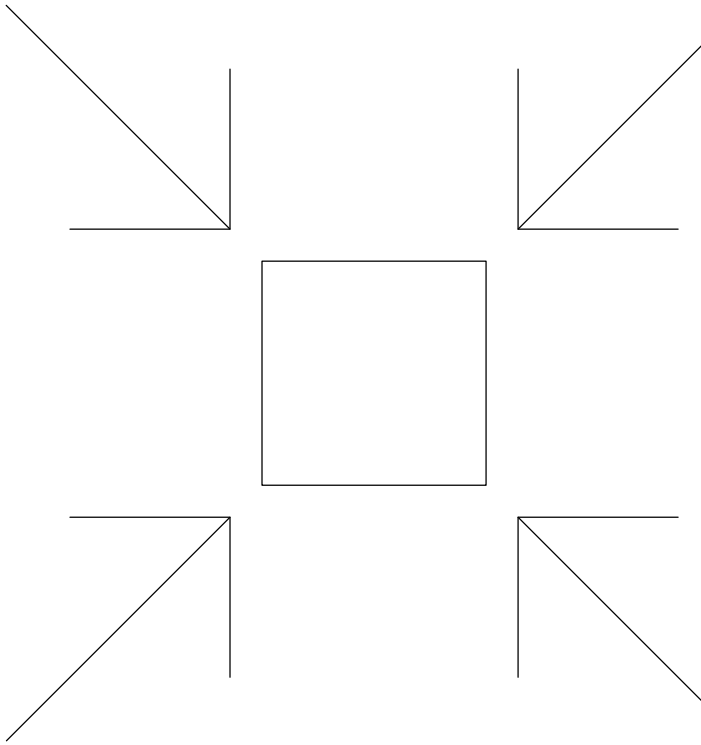
02

Digitalización: trámites más sencillos y fáciles

Es necesario mejorar el acceso actual a los diferentes servicios ofreciendo soluciones más sencillas y fáciles, accesibles para los diferentes tipos de usuarios.

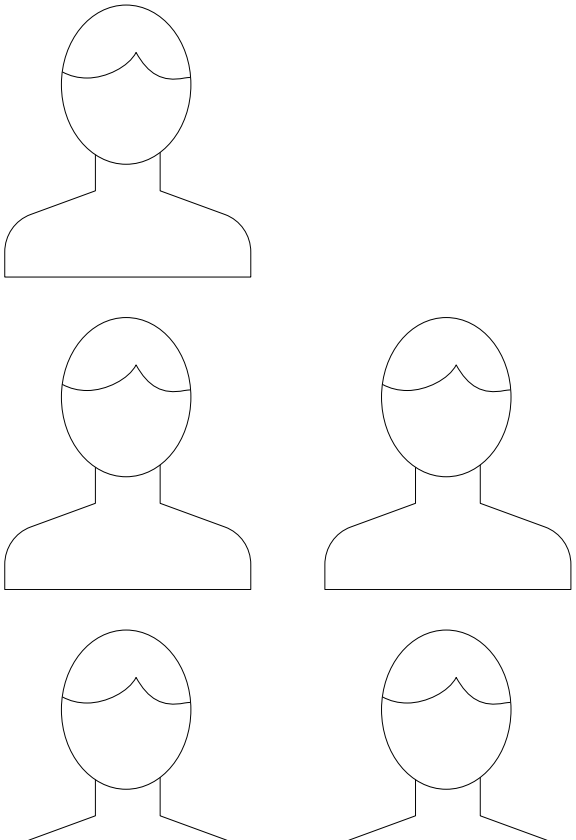
Las administraciones modernas trabajan en esa línea ofreciendo puntos únicos de entrada, agrupando todos los servicios, diseñando motores de búsqueda muy intuitivos, en definitiva, haciendo más fácil la vida a los ciudadanos. Aprendamos de ellos y apliquemos aquellas soluciones que mejor están funcionando (consultar Anexo “Estudio comparado”).

Siguiendo el ejemplo del Gobierno británico, el Ayuntamiento de Madrid debería **recopilar todos los servicios que presta en un catálogo completo, exhaustivo y bien etiquetado, con una correcta taxonomía.** Este paso es básico para la transformación digital y la implantación de una eficaz cultura del diseño de servicio.



03

Gestión del cambio: un equipo transversal



Para acometer este cambio cultural, proponemos crear **un equipo mínimo de 12 personas,** con perfiles especializados y formados en la metodología de Comunicación Clara. Este equipo trabajará de manera transversal para todo el Ayuntamiento y dará servicio a las diferentes áreas.

El equipo tendrá poder de decisión y velará por la calidad final de toda la información que se ponga a disposición de la ciudadanía en los diferentes canales digitales.

Proponemos en una primera fase incorporar a este equipo a aquellos profesionales que están aplicando la claridad en su día a día (algunos nombres han sido recogidos en este informe).

04

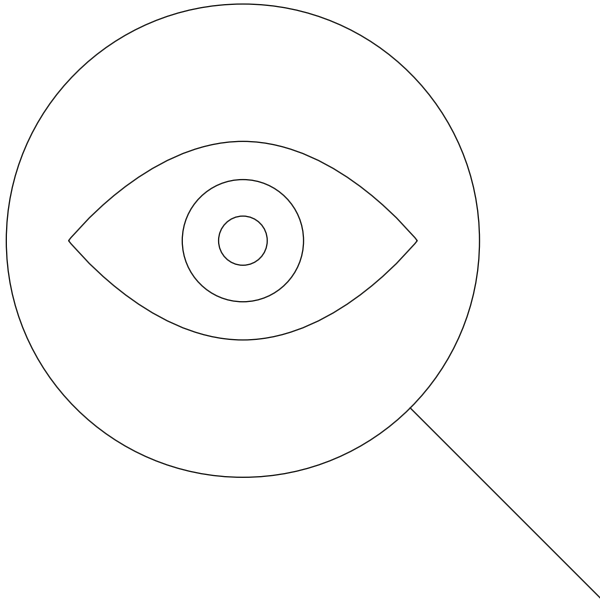
Revisión exhaustiva de contenidos

Una de las primeras tareas que recomendamos abordar, y que podría ser una tarea para este nuevo equipo, es revisar los contenidos actuales publicados en las diferentes web del Ayuntamiento y **aplicar la técnica MED (mantener, eliminar, desarrollar).** Esto significa:

_ Mantener aquellos contenidos imprescindibles, y valorar si requieren un aclarado posterior.

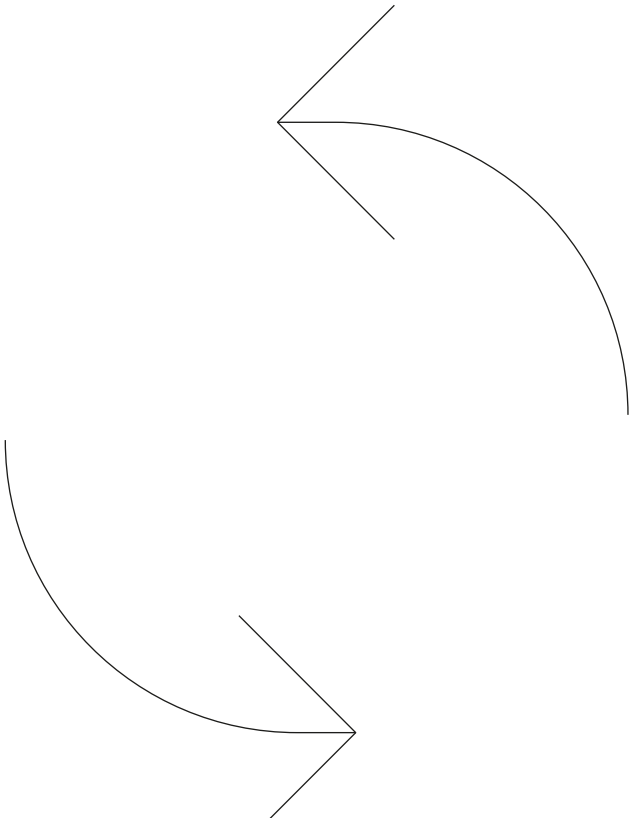
_ Eliminar, desengrasar, los textos desfasados, repetidos, demasiado extensos, inconsistentes e incomprensibles. Como mínimo, habría que eliminar el 20% del contenido actual.

_ Desarrollar aquellos contenidos que requieran más explicación para que la ciudadanía acceda a los servicios de forma más ágil y sencilla.



05

Formación continua en Comunicación Clara



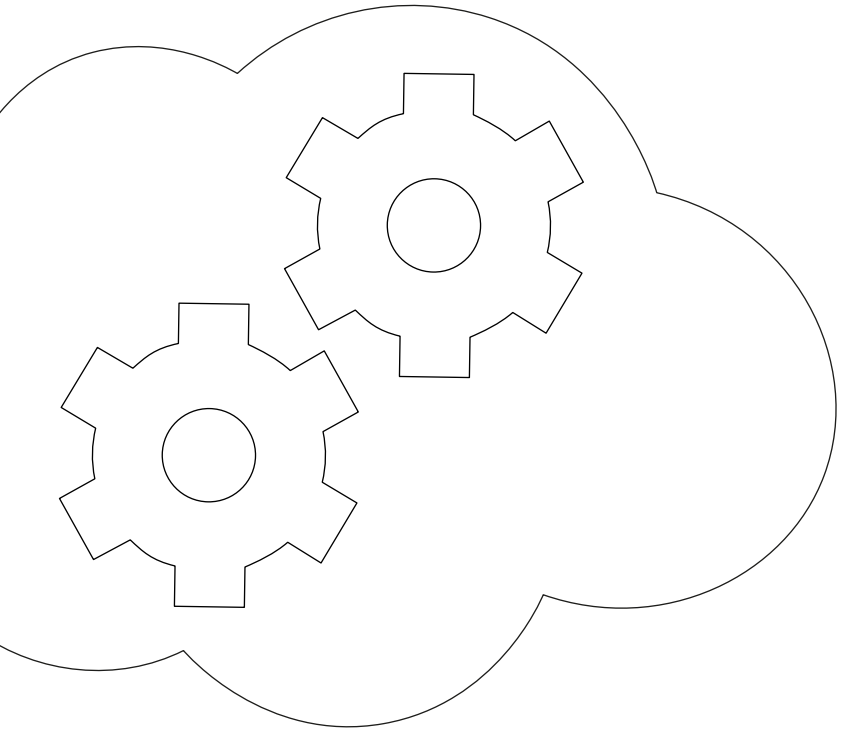
Es crucial continuar capacitando a **los equipos responsables de los servicios a la ciudadanía** en la metodología de la Comunicación Clara.

La formación estará enfocada **no solo a escribir con claridad** y para un entorno digital, sino **a pensar los contenidos** en función de las necesidades de las personas y su diversidad, buscando un óptimo **diseño de servicios.**

En esa capacitación interna se implicarán activamente los profesionales y áreas que ya trabajan en esa dirección y que están aportando soluciones de probada eficacia. Estas personas ejercerán un importante liderazgo interno para impulsar el cambio cultural.

06

Aprender haciendo: proyectos piloto



Esta tarea consistirá en **aclarar los diez trámites o servicios con alta incidencia en la ciudadanía, aplicando la metodología de la Comunicación Clara.** El trabajo con esos proyectos piloto servirá, además, para adquirir unos aprendizajes muy valiosos para toda la organización.

El proceso ayudará además a **sistematizar módulos y elementos comunes** a todos los trámites y servicios, así como a catalogar todos los elementos y normalizarlos (estandarizarlos). Esto sentará las bases de un **futuro sistema de diseño digital** que el Ayuntamiento podrá definir y exigir que se aplique. Otras administraciones públicas (como los gobiernos de Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, por ejemplo) ya lo aplican con éxito. Un sistema de diseño que facilita la creación de contenidos siguiendo estándares comunes.

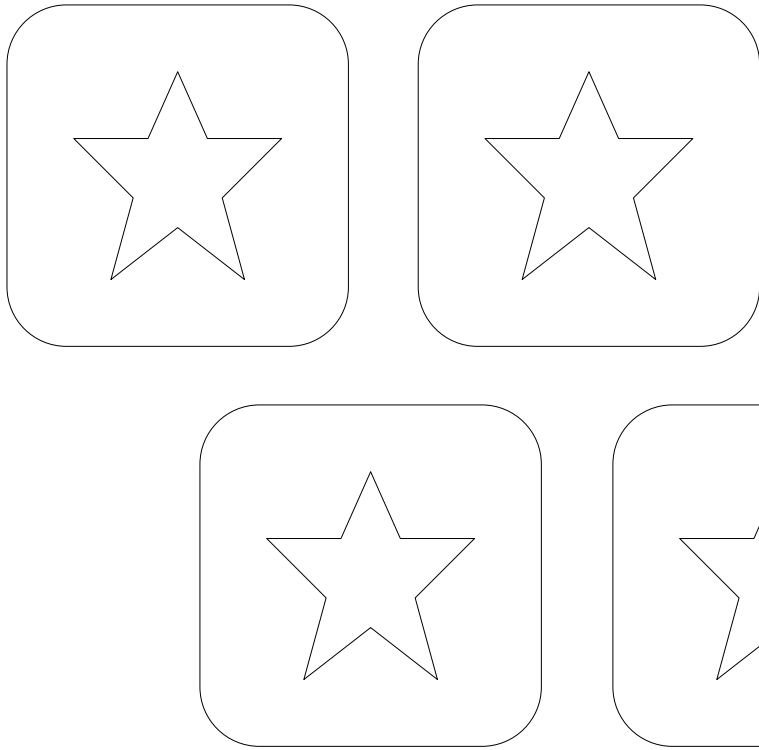
07

Comunicar el cambio y compartir los logros

Es fundamental **que toda la organización conozca este plan de cambio**, sepa en qué punto estamos, cuáles son los valores que lo impulsan y cuáles son los objetivos finales (dar un mejor servicio a la ciudadanía).

La hoja de ruta tendrá su **propio plan de comunicación** y contará con unos contenidos sencillos, fáciles de entender, muy visuales, con un diseño cuidado y un calendario. Además, se comunicarán los aprendizajes a todos los equipos que trabajan en el Ayuntamiento.

Asimismo, tanto los éxitos como los fracasos que se produzcan a lo largo del proceso servirán de estímulo y motivación.

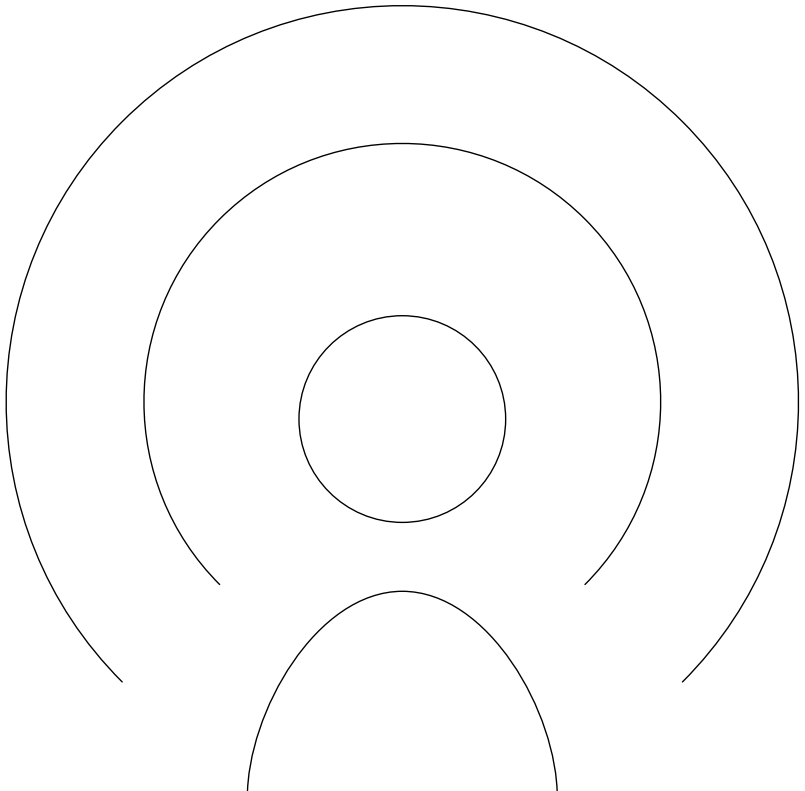


08

Evaluar y medir la claridad con indicadores

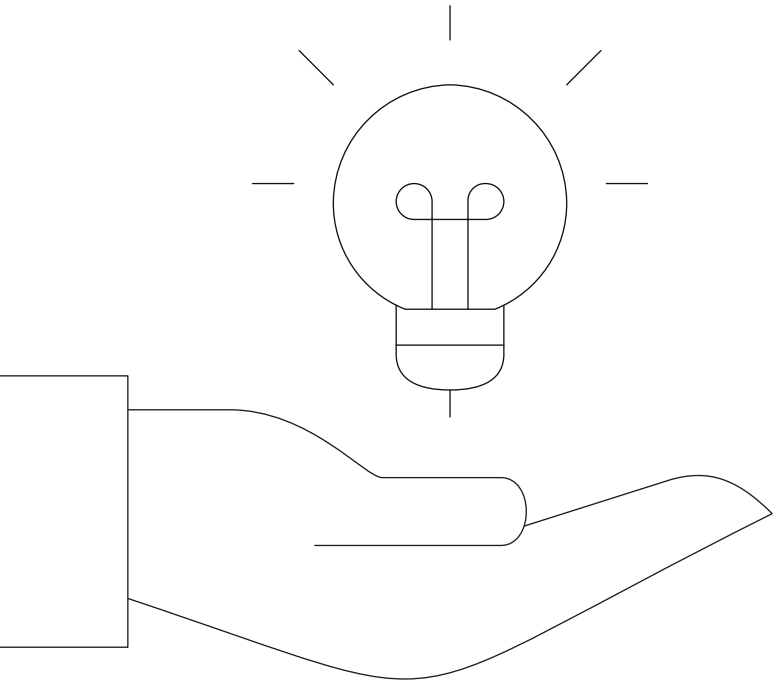
Al igual que ya se impulsó el sello de Comunicación Clara en los primeros proyectos, convendría reconducir esta iniciativa. Para ello, habría que **determinar unos indicadores que midan la claridad** (en el lenguaje, en la reducción de dudas, el descenso de protocolos, etc.).

En las actuales Cartas de Servicios se incluye, al menos en algunas, el indicador de la claridad. Por tanto, sería cuestión de desarrollarlo con los nuevos aprendizajes.



09

Motivar e impulsar el cambio... con creatividad



Será necesario idear soluciones basadas en hallazgos recientes acerca de cómo favorecer la modificación de hábitos y conductas a pequeña y a gran escala, con el fin de alinear a todos los equipos hacia el objetivo final: comunicar de forma clara y sencilla los servicios que el Ayuntamiento ofrece a la ciudadanía.

En este sentido, **proponemos orientar la sesión de ideación,** incluida en este trabajo de consultoría, hacia la búsqueda de palancas de cambio que ayuden a implantar este plan de cambio cultural. La sesión podría ser el germen de una especie de “academia del cambio”.

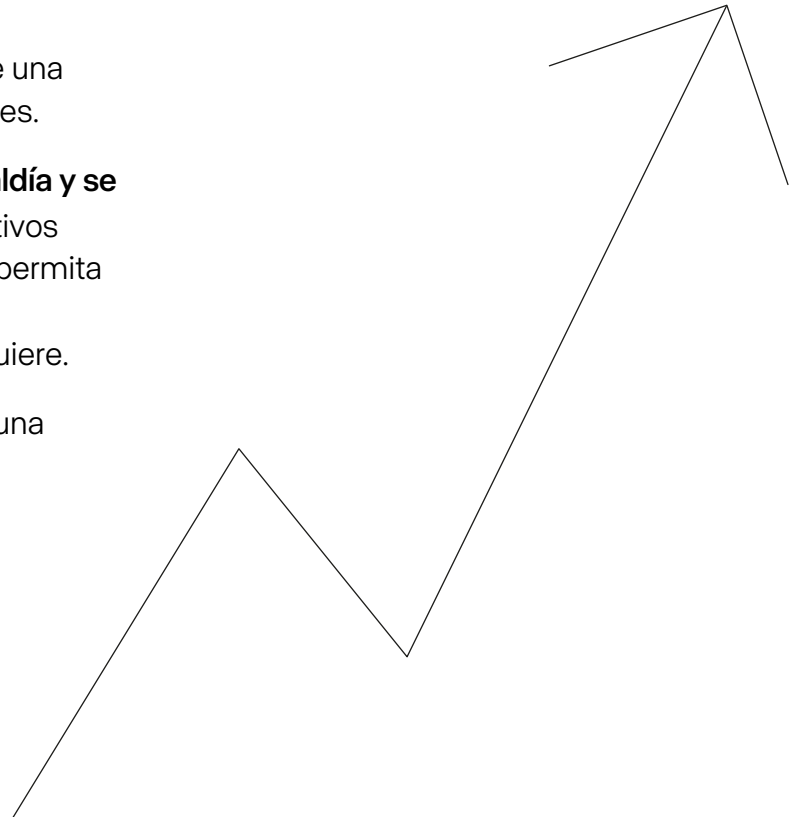
10

Liderar al más alto nivel, la clave del éxito

El liderazgo al más alto nivel es clave para el éxito de un proyecto como este, que requiere un cambio cultural de una organización que cuenta con más de 26.000 trabajadores.

Recomendamos que este plan **sea liderado desde Alcaldía y se plantee como un plan municipal,** al margen de los objetivos políticos. Se trata de abordar un cambio de cultura que permita a la ciudadanía ejercer su derecho a entender lo que el Ayuntamiento de Madrid le comunica, le ofrece o le requiere.

Los **fondos europeos para la digitalización** podrían ser una excelente fuente de recursos para abordar el plan.





Prodigioso Volcán

+34 915 238 348
C/ Escorial, 17
28004 Madrid

+ 34 937 97 66 17
Carrer de Buenos Aires, 6
08029 Barcelona