

# La experiencia de los servicios públicos a través de una nueva perspectiva

Nuevas experiencias en el contexto de unas vidas en constante proceso de cambio



# En el campo de los servicios públicos, no es necesario que los distintos organismos imiten a los gigantes del sector digital

Las empresas del sector privado suelen ofrecer unas experiencias tan fluidas que se han integrado en la estructura de nuestras vidas. Es como si funcionasen sin que nos diésemos cuenta. Recibimos paquetes que nos llegan a la puerta de casa. Las recomendaciones de ocio siempre dan en el clavo. Tenemos el café esperándonos en el mostrador. Es normal que todas esas experiencias condicionen lo que esperamos de los servicios públicos.

Por eso es lógico que las administraciones públicas traten de emularlas.

**Sin embargo, las conclusiones extraídas de la encuesta que hemos llevado a cabo en 2022 entre 5500 usuarios y 3000 funcionarios en 10 países, identifican los requisitos que se exigen hoy día a la hora de ofrecer una experiencia inigualable en el sector público.<sup>1</sup>**

# ¿Qué diferencia las experiencias de los servicios públicos de las demás?

Por su propia naturaleza, la mayoría de los organismos públicos se centra en cumplir las normas y en los resultados, y no en fidelizar a sus clientes. Además, este sector cuenta con la dificultad añadida de tener que ofrecer unos servicios de carácter esencial y de forma equitativa a poblaciones muy diversas, muchas veces en momentos en los que son de extrema necesidad. Por ello, los enfoques que pueden funcionar en el sector privado no tienen por qué hacerlo en el público, incluso, pueden llegar a limitar el acceso de grupos vulnerables a los servicios esenciales.

Si se suma el sentimiento de frustración que experimenta algo más de la mitad de los encuestados al acceder a los servicios públicos -junto con la importancia que actualmente se concede a las experiencias en la vida cotidiana—, sin duda, ha llegado el momento de afrontar el problema desde una nueva perspectiva. Al fin y al cabo, el cumplimiento de las prioridades marcadas a la hora de intentar conseguir cualquier objetivo puede verse afectado por las experiencias que ofrezcan los organismos públicos.

**El 53%** de los encuestados considera que sienten frustración cuando acceden a los servicios públicos.

**Las Administraciones Públicas pueden combinar la tecnología digital y el ingenio humano con el fin de prestar servicios a los ciudadanos en el contexto de unas vidas en continuo proceso de cambio. ¿Con qué objetivo? Simplificar, humanizar y asegurar las experiencias de forma que aumente la confianza en el sector público.**

# Centrar la atención en las experiencias que se viven hoy día con los servicios públicos

Una de las características que más diferencia al sector público del resto es el amplio espectro de los servicios que presta. No hay ningún otro proveedor que haga tantas cosas para tantas personas: desde la prestación de servicios sociales hasta la protección y la educación de la ciudadanía, pasando por el fomento del transporte y la actividad mercantil.

Atender a una población tan diversa y con necesidades tan variadas dificulta que la Administración Pública pueda entender y atender las preferencias de cada persona y saber, por ejemplo, cuáles son los canales más adecuados para interactuar con ellos. Sin embargo, en nuestro estudio se pone de manifiesto cuándo y cómo acceden las personas a los servicios, lo cual nos ayuda a conformar un escenario donde se puede prever la experiencia que esperan vivir los ciudadanos cuando acuden al sector público.

## La primera experiencia es la más importante

La mayoría de los encuestados utiliza los servicios públicos con poca asiduidad (una o dos veces al año). Pero esa falta de frecuencia no debe disuadir a la Administración Pública de invertir en optimizar la experiencia del usuario. Al contrario, refuerza la importancia de ofrecer unos trámites sencillos e intuitivos para que los ciudadanos puedan encontrar lo que necesitan con mayor facilidad y precisión.

Para empezar, cuando las interacciones son, como en este caso, poco frecuentes no existe la oportunidad de que el usuario “practique” para acostumbrarse a las interfaces o a los trámites, de modo que las experiencias deben ser de carácter intuitivo y resolver los problemas a la primera. De lo contrario, el ciudadano seguirá intentándolo una y otra vez, con el consiguiente aumento de su frustración y, de paso, del gasto administrativo. Esta dinámica también puede afectar a la confianza que tienen los ciudadanos en los servicios públicos.

**El 75 %** de las personas interactúa con los servicios públicos entre cero y dos veces al año.

Y en este aspecto hay que tener en cuenta una cosa. A esa falta de frecuencia de las interacciones hay que sumarle el enorme volumen de transacciones que manejan los servicios públicos. Por ejemplo, si cada adulto estadounidense interactúa con la Administración Pública únicamente una vez al año, ello se traduciría en 258,3 millones de transacciones.<sup>2</sup> Ese dato pone de manifiesto una de las principales dificultades a las que se enfrentan los servicios públicos: ofrecer soluciones rápidas de forma proporcional a las necesidades.

**El 71%** de las personas utilizaron canales digitales básicos<sup>3</sup> para acceder a un servicio público en los últimos dos años.

### **Lo digital no siempre nos ofrece lo que necesitamos**

De forma muy similar a lo que está haciendo el sector privado, la Administración Pública se está apoyando cada vez más en los canales digitales a la hora de prestar sus servicios. Sin embargo, lo digital no siempre nos ofrece lo que necesitamos. Por un lado, el acceso supone un problema —más del 20 % de los encuestados no dispone de Internet de alta velocidad en su hogar-.<sup>4</sup> Por otra parte, es más probable que quienes utilizan los servicios públicos con poca frecuencia prefieran encontrar una persona al otro lado. Solamente el 39 % de ellos desearía tener más interacción con la Administración Pública a través medios digitales en el próximo año. Si hablamos de aquellos que recurren a los servicios públicos con más frecuencia, el porcentaje se dispara hasta el 70%.

Esta inclinación hacia la atención interpersonal, cara a cara, no parece estar relacionada con el manejo de la tecnología digital. De hecho, el 88 % declara encontrarse muy cómodo o bastante cómodo utilizándola. Y aun así el 40 % afirma que, a la hora de informarse sobre algún trámite de la Administración Pública, una de las vías que prefiere es hacerlo en persona.





¿Conclusión? **Con independencia de lo digitalizada que esté una sociedad, hay personas que, aunque podrían interactuar con la Administración a través de canales digitales, siguen prefiriendo la atención interpersonal.**

Sin duda, las situaciones individuales influyen en los canales que se prefieren utilizar. Por ejemplo, alguien que va a renovar su permiso de conducir puede encontrarse cómodo haciéndolo online; sin embargo, es probable que si se trata de la denuncia por el robo de un coche, se desee hablar con la policía en persona. Otro aspecto igualmente importante es que los organismos públicos siempre han tenido que garantizar la equidad y el acceso, abordando los obstáculos que plantea la brecha digital. Esa cuestión va a seguir siendo esencial en el futuro.

“

...El objetivo es el conjunto de los servicios. Es cómo puede complementarse la atención interpersonal con la atención telefónica, y esta, a su vez, con la atención digital...”<sup>5</sup>

—Un alto cargo del sector de la Administración Pública

# ¿Qué experiencia espera tener la población en relación con los servicios públicos?

Lo más importante es que nuestro estudio también ha desvelado muchos datos sobre lo que espera la gente de la oferta de servicios públicos. Cada persona tiene sus propias necesidades y expectativas. Sin embargo, en términos generales, lo que los ciudadanos quieren es sencillez, humanidad y seguridad por encima de todo. No tiene nada que ver con la “espectacular” parafernalia de las experiencias de última generación que ofrece el sector privado. Lo que realmente se valoran son los aspectos más básicos de una buena experiencia.



---

## Sencillez

Facilitar al ciudadano el acceso a la ayuda y a los resultados que necesita.

## Humanidad

Encontrar un equilibrio adecuado entre las interacciones digitales y las interpersonales, ofreciendo una atención empática.

## Seguridad

Reforzar las prácticas relativas a la seguridad con el fin de aumentar la confianza en la Administración como proveedor de servicios y empleador.

# Sencillez

Facilitar al ciudadano el acceso a la ayuda y a los resultados que necesita.

Los trámites prolongados y confusos se encuentran entre las principales quejas de la gente en su percepción de los servicios públicos. Algunas personas afirman que no saben qué documentación necesitan ni por dónde tienen que empezar. Los funcionarios, por su parte, también encuentran dificultades relacionadas con los trámites y señalan la ineficiencia o los cambios en las metodologías como mayores obstáculos a la hora de ofrecer un servicio de alto nivel a los ciudadanos.



## Sencillez

Con frecuencia nos encontramos con que los servicios públicos prestan más atención a las estructuras y los procedimientos operativos que a “cómo espera la gente recibir los servicios” y a “cómo quieren trabajar los empleados”. **Solamente el 36 % de los usuarios considera intuitivos los trámites y las interacciones relacionadas con la Administración Pública.** Y únicamente un 5 % afirma que siempre puede iniciar una gestión administrativa por medio de un canal —online, en un dispositivo o en persona— y finalizarlo después en otro sin necesidad de volver a empezar de nuevo.

El laberinto de trámites al que a veces se enfrenta el ciudadano dificulta que este pueda resolver sus problemas a la primera. O bien no pueden obtener los resultados que necesitan o bien son incapaces de cumplir los requisitos que se exigen. Al mismo tiempo, los empleados públicos acaban sufriendo cada vez más estrés. Por eso es tan importante que los trámites sean sencillos. De hecho, como mínimo, el 46 % de los encuestados afirma que sería más probable que usara la tecnología digital para acceder a los servicios públicos si fuese más fácil de usar.



Como nos dijo un alto cargo del sector público: “Los servicios públicos deben diseñarse de forma que los ciudadanos puedan acceder a ellos con facilidad, sin esfuerzo y en poco tiempo”.<sup>6</sup>



de las personas considera intuitivos los trámites y las interacciones con la Administración Pública.



está de acuerdo o muy de acuerdo en que los trámites de la Administración Pública son claros y comprensibles.

## Sencillez

Ninguna organización establece a propósito unas experiencias excesivamente complejas. La complejidad se debe, en realidad, a un conjunto de diversos factores que suelen acabar agravando el problema. Por eso, para abordar dicha complejidad es necesaria una transformación a gran escala que requiere tiempo y dinero. Sin embargo, hay soluciones más rápidas y asequibles que pueden marcar una enorme diferencia. Por ejemplo, rediseñar los flujos de los sistemas de respuesta de voz interactiva (IVR), impartir formación personalizada a los empleados o revisar la mensajería de atención al usuario para unos públicos determinados. Un buen ejemplo puede ser el siguiente: un organismo público de EE.UU. cambió el texto de un enlace de su web de “solicite la prestación por desempleo” por “solicite su pago por desempleo”. Ese sencillo cambio por un lenguaje más cotidiano y directo facilitó que la gente identificara mejor el servicio y pudiera acceder más fácilmente a obtener su ayuda.

## Facilitar la planificación para el futuro

Planificar la jubilación no debería ser motivo de estrés. Por eso la [Central Provident Fund Board \(CPF Board\)](#), el organismo de la Seguridad Social de Singapur, aplicó en su experiencia online una combinación perfecta de tecnología y competencias, simplificando sus servicios y haciéndolos más accesibles y personalizados. La CPF Board modernizó sus aplicaciones básicas, migrando los eServices a la nube, con el objetivo de sentar las bases para impulsar sus plataformas y las interfaces de sus sistemas. Al mismo tiempo, la organización rediseñó sus trámites comerciales y centró su atención en formar a los funcionarios en nuevas formas de trabajar. Ahora todo el mundo —con independencia de que acceda a su información por medio de la web o de un dispositivo móvil— puede disfrutar de una experiencia personalizada. El nuevo sistema es capaz de acoger bastante más tráfico de usuarios y resulta más fácil de mantener y actualizar. Después de esta transformación, los índices de satisfacción de los usuarios se mantuvieron fijos en torno al 90 %.<sup>7</sup>

# Humanidad

Encontrar un equilibrio adecuado entre las interacciones digitales y las interpersonales, ofreciendo una atención empática.

Desde la asistencia en servicios básicos/esenciales hasta la ayuda en un momento de crisis, la razón de ser del servicio público es servir y proteger a las personas. Sin embargo, hoy día el 30 % de la ciudadanía siente que sus inquietudes no se tratan con sensibilidad cuando interactúan con un organismo público; cifra que ha aumentado un 10% con respecto al año 2019.<sup>8</sup> **Casi una de cada tres personas siente que se le trata más como un número que como un ser humano.** Esa es una señal de que la Administración debería ampliar su perspectiva sobre los usuarios a los que da servicio. Con un enfoque centrado en las necesidades, problemas y expectativas de las personas, los organismos públicos obtendrían una visión más completa y profunda de sus usuarios.<sup>9</sup>



## Humanidad

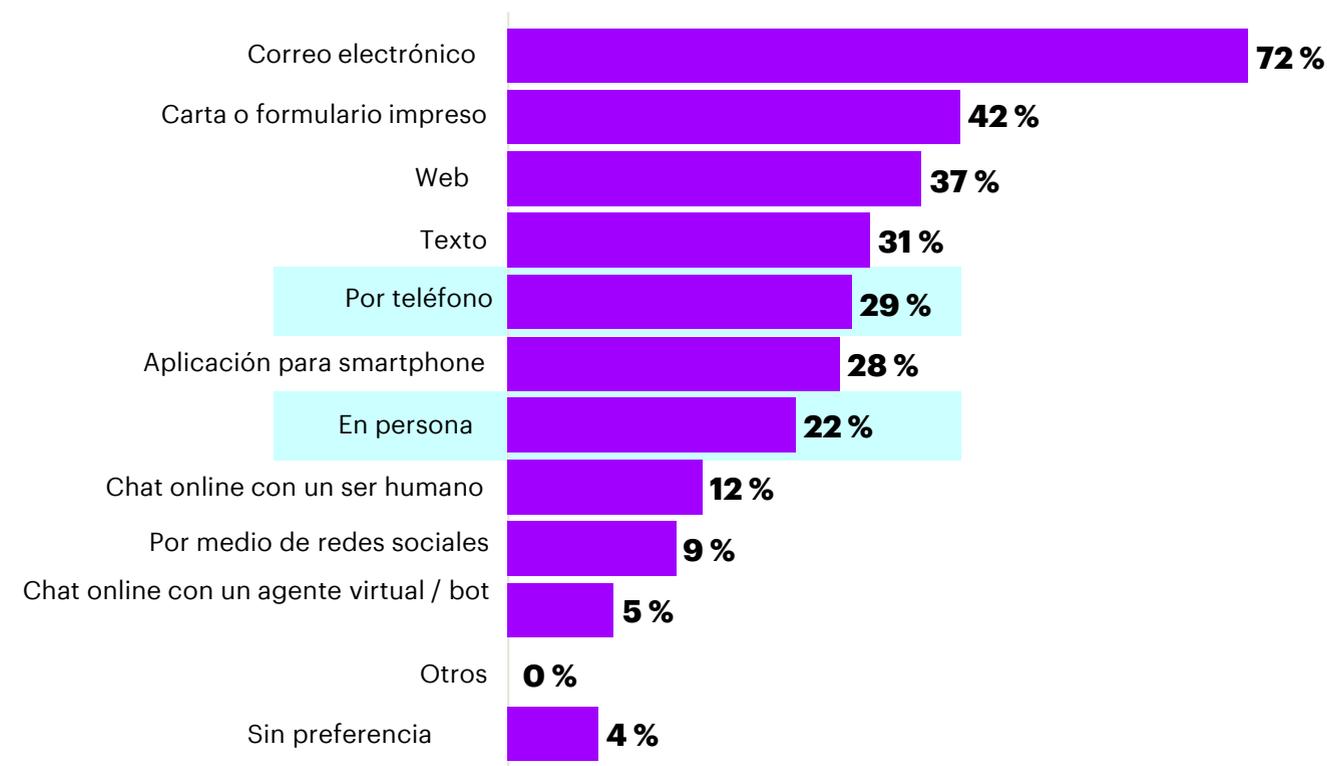
El interés de la gente en mantener interacciones digitales con la Administración Pública ha aumentado: un 39 % quiere incrementarlas, frente al 29 % de 2019.<sup>10</sup> Sin embargo, siguen valorando los canales “humanos”, donde sienten “que les conocen”, así como relacionarse con otro ser humano. Sucede así especialmente cuando *acceden* a información (Figura 1). Por ejemplo, un 46 % califica el canal “telefónico” como uno de los preferidos a la hora de acceder a información de una Administración Pública, y un 40 % señala que prefiere hacerlo “en persona”. Los usuarios eligen otros medios “menos personales” como correos electrónicos, cartas, webs y textos si se trata de *recibir* (Figura 2) información de los organismos públicos. Hay muchos menos que estén interesados en recibir noticias por teléfono (29 %) o en persona (22 %). El mapa de estas preferencias permite a los diferentes organismos públicos determinar qué actividades deben llevar a cabo por vía digital y cuáles por medio de personal de atención al usuario.



**Figura 1: ¿Cómo prefiere acceder a información de la Administración Pública?** *Escoja las tres que prefiera*



**Figura 2: ¿Cómo prefiere recibir información de la Administración Pública?** *Escoja las tres que prefiera*



## Humanidad

Los organismos públicos que piden feedback y crean soluciones de forma conjunta con los ciudadanos conocen mejor cuáles son las formas más adecuadas de introducir nuevas soluciones digitales. No obstante, por muy personalizadas que puedan ser esas soluciones, la gente necesita alternativas. Una opción que permita trasladar el caso a una persona cuando un chatbot, un sistema de IVR (Respuesta de Voz Interactiva), una aplicación online u otra herramienta digital no preste la ayuda que se está buscando. Esa necesidad concuerda con la importancia que se le ha otorgado a la asistencia a raíz del periodo de pandemia. La atención es absolutamente esencial a la hora de mostrar humanidad, y desde entonces, la gente habla de ella de forma más abierta.<sup>11</sup>

A la hora de explorar las posibilidades más adecuadas para mejorar la experiencia de cada servicio, la Administración Pública también debería tener en cuenta las necesidades de sus empleados como personas. Muchos funcionarios optan por el servicio público porque les motiva ejercer un trabajo vocacional (un 87 % se siente realizado con su trabajo). Pero nadie se hace asistente social porque le encante escribir correos electrónicos. Con la automatización de las tareas repetitivas, los organismos públicos pueden conseguir que el trabajo sea más reconfortante y dirigido a la vocación.



Un alto cargo del sector público nos explicó lo siguiente: “Las herramientas que se ofrecen a los empleados deben contribuir a reducir su carga cognitiva, no a aumentarla, de forma que puedan centrarse en prestar el mejor servicio a los usuarios”.<sup>12</sup>

Lo bueno es que los empleados públicos están dispuestos a aprender nuevas herramientas si ello supone poder servir mejor a los ciudadanos. De hecho, un 74 % percibe con optimismo la introducción de nuevas herramientas en su trabajo.

El 95% de los funcionarios considera que su trabajo tiene un sentido.

## La formación de las personas en el lado humano del trabajo social

Muchas veces se recurre a los empleados públicos para que muestren su apoyo a personas que se encuentran en situaciones de máxima vulnerabilidad o necesidad. Es el caso, por ejemplo, de los asistentes sociales. A ellos les puede corresponder evaluar si una familia o una persona debe recibir una ayuda económica o si un niño necesita asistencia fuera del hogar. Con el fin de estudiar la mejor manera de formar a los asistentes sociales en el aspecto humano de su trabajo, el [condado de San Diego](#) optó por hacerlo a través de la realidad virtual. En esa formación activada por voz y con manos libres desarrolló un escenario inmersivo donde los alumnos accedían al metaverso y entrevistaban a distintos solicitantes, obteniendo y validando información que les permitía tomar decisiones sobre la concesión de prestaciones sin ningún tipo de riesgo. Cuando los estudiantes de trabajo social se ponían las gafas de realidad virtual, se encontraban en un despacho de dicho condado, sentados frente a una familia. Más del 90 % de los participantes afirma que mejoraron sus capacidades de relacionarse con otras personas y experimentaron una situación realista de sus nuevas funciones. Además, el 100 % recomendaría la experiencia a sus compañeros.<sup>13</sup>



“...El diseño conjunto no se hace solamente con los usuarios y para ellos, sino también con y para los empleados. Así, los empleados pueden centrarse en lo que más les apasiona, que con mucha frecuencia es ofrecer un servicio de calidad y dar a la gente la ayuda que de verdad necesita”.<sup>14</sup>

—Un alto cargo del sector de los servicios públicos

# Seguridad

Reforzar las prácticas relativas a la seguridad con el fin de aumentar la confianza en la Administración como proveedor de servicios y empleador.

Es de prever que las inquietudes de la población sobre la seguridad de sus datos personales influyan en su forma de ver su experiencia con los servicios públicos, así como en su confianza en ese tipo de interacciones. A muchos les preocupa la capacidad de la Administración Pública para proteger sus datos personales y para utilizarlos debidamente. Es más, solamente el 49 % confía en que los organismos públicos utilizan sus datos para el fin con el que dicen recogerlos.



## Seguridad

Ese escepticismo revela una inquietante falta de confianza. Hay que reconocer que mucha gente intuye que en el mundo actual existe una amenaza real sobre los recursos, las webs así como las infraestructuras de la Administración Pública. Reducir esa desconfianza es clave para que la población se sienta más cómoda a la hora de acceder a los servicios públicos. Al fin y al cabo, “la confianza es la moneda de cambio de los servicios públicos”<sup>15</sup>, tal y como nos recordó un alto cargo del sector. El objetivo pasa por tranquilizar a la ciudadanía, demostrando que los organismos públicos protegerán sus datos y cumplirán sus promesas de servicio.

Abordar el problema de la seguridad de los datos va más allá de arreglarlo por la vía tecnológica. La solución se compone de varias capas y requiere convertir a los responsables de los organismos públicos en adalides de la seguridad; en romper los compartimentos estancos de la Administración; priorizar los cambios culturales y, por supuesto, en presentar campañas de divulgación transparentes con el objetivo de aumentar la concienciación pública. La seguridad de los datos también es una cuestión importante al abordar la formación de los empleados públicos. Tan solo el 33 % de los funcionarios consultados indica que ha recibido algún tipo de formación en ciberseguridad y datos. El aprendizaje de los empleados no modifica la opinión de los usuarios, pero sí puede contribuir a prevenir futuras filtraciones que sigan erosionando su confianza.

Por tanto, el enfoque de la formación debe ir más allá de rellenar las casillas que marca la normativa. Un verdadero cambio de comportamiento comienza con la adopción de modelos de aprendizaje centrados en el contenido y en las personas. Porque los fallos humanos son el mayor riesgo de seguridad al que se enfrentan todas las organizaciones.



de la ciudadanía estaría más dispuesta a utilizar la tecnología digital para acceder a los servicios públicos si tuviese más confianza en la seguridad y la privacidad de sus datos.

**Solamente 1/3**

de los funcionarios públicos recibe formación periódica sobre ciberseguridad y datos.

Lo más esperanzador es que, pese a la desconfianza y a las inquietudes relacionadas con la seguridad, **el 53 % de las personas compartiría sin problema más datos con los organismos públicos si ello les permitiese utilizar los servicios con mayor comodidad y eficiencia.** Esta conclusión resalta la relación crítica que existe entre la calidad del servicio y la confianza en la Administración Pública. Asimismo refuerza la importancia de que los organismos cuenten con unas capacidades, una tecnología y un gobierno adecuados para alcanzar todo el potencial que les ofrece el conocimiento de los datos. Por otra parte, los organismos públicos pueden beneficiarse de la supervisión a nivel ejecutivo que ejerce un responsable de Data (Chief Data Officer).

### Crear una cultura de ciberseguridad

Al igual que la mayoría de las organizaciones, Crédit Agricole —un grupo bancario internacional de Francia— se enfrentó a un aumento drástico de las amenazas de ciberdelincuencia durante la crisis de la COVID-19. Los equipos de seguridad informática de Crédit Agricole Consumer Finance conocían la importancia de reaccionar de forma inminente haciendo partícipe a los empleados de los nuevos riesgos cibernéticos. El objetivo era reforzar la ciberseguridad reduciendo los riesgos de origen humano. Para ello, se organizaron unas “jornadas de ciberseguridad” dirigidas a los empleados. En estos talleres se abordaron aspectos como la confidencialidad de los datos, la protección de las estaciones de trabajo, la protección mediante contraseñas, el teletrabajo y las técnicas de hacking y de phishing. Más de 340 empleados asistieron a las dos primeras jornadas que pretendían hacer más accesible la información técnica más compleja. Desde entonces, el equipo de seguridad está utilizando otras herramientas, como boletines, web series y podcasts, para seguir difundiendo este tipo de información entre la plantilla.

# La unión de la tecnología y el ingenio humano

**Los diferentes organismos públicos están estudiando formas innovadoras de utilizar las nuevas tecnologías y las habilidades únicas del ser humano con el fin de simplificar, humanizar y proteger las interacciones. En otras palabras, se trata de sentar las bases de un futuro ilusionante en lo que se refiere a la experiencia de los usuarios.**

**Las Agencias Tributarias** están utilizando servicios automatizados por medio de inteligencia artificial (IA) y del procesamiento de los distintos idiomas de modo que puedan llevar a cabo una gestión diferente de las llamadas telefónicas. Los agentes virtuales de conversación con tecnología de IA pueden comprender y responder a las preguntas de quienes les llaman con un lenguaje humano. Este es un ejemplo de un tipo de servicio intuitivo que no solo simplifica las experiencias sino que encaja a la perfección en la vida de la gente.<sup>16</sup>

**Los centros de enseñanza superior** están mejorando las experiencias de los estudiantes así como del resto de la comunidad mediante el uso del metaverso y la realidad virtual, creando réplicas digitales de los campus y las aulas. Ello posibilita que los potenciales candidatos puedan recorrer la universidad desde el salón de su casa; que los alumnos puedan aprender y colaborar con independencia de dónde se encuentren físicamente; y que las facultades y el personal participen en cursos de formación.<sup>19</sup>

**Las aduanas** están haciendo que los trámites de inmigración sean más intuitivos gracias a unos sistemas de gestión de casos. Su sencilla estructura hace posible que se puedan completar las solicitudes en un único trámite sin las molestias que supone recibir un exceso de información al mismo tiempo. Así, los inmigrantes pueden cumplimentar ellos mismos las solicitudes, lo cual reduce las tareas de tramitación del personal de inmigración.<sup>17</sup>

**Los organismos de Servicios Sociales** están utilizando datos y análisis en la presentación de servicios ofreciendo nuevas formas de intervención y reduciendo los plazos. A través de la aplicación de herramientas de aprendizaje automático a los datos de cada caso, los organismos pueden descubrir factores vinculados a un alto riesgo de demora y, así, prever qué casos pueden ser más problemáticos. Gracias a esos conocimientos, pueden abordar las incidencias de forma proactiva para evitar que se produzcan retrasos.<sup>20</sup>

**Los cuerpos y fuerzas de Seguridad del Estado** están creando unos expedientes digitales mediante los cuales se puede denunciar incidentes e incluir pruebas de apoyo y declaraciones de testigos presenciales. A cada expediente digital se le asigna un agente que mantendrá un contacto directo con los denunciados, quienes, por su parte, pueden hacer el seguimiento de los avances y las novedades. El modelo de autoservicio ofrece la posibilidad de ser redirigido al personal de contacto en el caso de las cuestiones más complejas.<sup>18</sup>

# Fijar la atención en cinco áreas

Cómo ofrecer las experiencias que espera la población

Los organismos públicos pueden cumplir las expectativas de sencillez, humanidad y seguridad que tiene la gente con una estrategia basada en cinco principios fundamentales que ofrecerá tanto resultados inmediatos como en el largo plazo.



# 01 Implementar herramientas digitales con una intención

Tomar decisiones estratégicas y situacionales sobre el modo en que el organismo utiliza los servicios digitales con el fin de prestar servicio a la gente y mejorar la experiencia de los empleados.



## Ganancias a corto plazo

Evaluar la experiencia con el fin de comprender de qué forma se utiliza cada canal para interactuar con tu organismo.

Empezar a estandarizar un enfoque sobre la identidad digital en tu área de la administración pública.

Evaluar el uso que hacen los empleados de las herramientas y de los canales digitales en el desempeño de sus funciones (qué sirve y qué no).



## Acciones a largo plazo

Llevar un seguimiento de conceptos emergentes, como el metaverso<sup>21</sup>, con el fin de detectar formas innovadoras de humanizar las interacciones digitales y de sacar el máximo partido de todos los canales disponibles.

Colaborar con organismos asociados para avanzar en el desarrollo de las aplicaciones de identificación digital, como un monedero digital portátil.

Empoderar a los empleados presenciales, a distancia e híbridos con un acceso a las herramientas y la información a través de todos los canales posibles.

# 02 Incorporar al público en el proceso de diseño

Instar a los usuarios a que aporten sus opiniones a la hora de desarrollar experiencias con los servicios públicos, para así fundamentarse en esas impresiones y no en meras suposiciones.

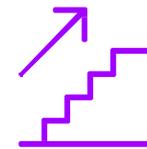


## Ganancias a corto plazo

Desarrollar encuestas al finalizar el servicio para recabar opiniones sobre las experiencias de la gente, y planificar futuras actuaciones en función de ese feedback.

Comprometerse a diseñar unos procesos centrados en las personas con el fin de mejorar sus experiencias, pidiendo a los usuarios finales y a los trabajadores de atención al público que compartan sus impresiones.

Estudiar más formas de pedir feedback a los usuarios, como por ejemplo por medio de grupos de discusión, seguimiento de tareas y pruebas de IVR.



## Acciones a largo plazo

Establecer canales de comunicación entre el público y los organismos apoyándose en asociaciones comunitarias con el objetivo de ampliar el alcance.

Introducir el diseño centrado en las personas como una parte natural de los proyectos, mejorando los resultados mediante la formación de los empleados y la financiación.

Crear un estudio de diseño centrado en las personas con un equipo multidisciplinar especializado en cada aspecto, desde la imagen y la psicología conductista al análisis de datos.

# 03 Inculcar confianza en el personal

Dotar a los empleados públicos de las capacidades necesarias para trabajar de nuevas formas, aumentando con ello su confianza y su compromiso.



## Ganancias a corto plazo

Llevar a cabo una valoración de las capacidades del personal con el fin de comprender sus carencias e identificar las necesidades de formación.

Determinar las necesidades de formación del personal y la dirección, ofreciendo soluciones inmediatas a aquellas carencias relacionadas con las capacidades prioritarias.

Comprender lo que más valoran tus empleados en sus puestos y determinar cómo ayudarles a llevar a cabo el trabajo que les apasiona en un entorno diverso e inclusivo.



## Acciones a largo plazo

Ampliar el acceso a la formación a través de la creación de alianzas con universidades y facultades.

Desarrollar las experiencias formativas con el fin de hacerlas más inmersivas por medio de la realidad virtual y, en última instancia, a través de formación en el metaverso.

Automatizar las tareas repetitivas de modo que se creen más oportunidades para que los empleados lleven a cabo tareas significativas con objetivos concretos.

# 04 Desarrollar alianzas sólidas

Incorporar un enfoque global de la Administración Pública sobre la prestación de servicios que se base en “cómo vive la gente” más que en “cómo está organizada la administración”.

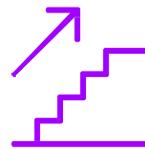


## Ganancias a corto plazo

Detectar las barreras tecnológicas y políticas a la hora de construir alianzas claves.

Estudiar y poner a prueba alianzas no tradicionales con actores del sector privado con el fin de mejorar las experiencias.

Examinar la información pública por medio de socios con el fin de garantizar que los mensajes reflejen lo que la gente necesita de la administración en lugar de centrarse en su propia estructura.



## Acciones a largo plazo

Trabajar con socios claves con el fin de desarrollar una hoja de ruta dirigida a crear alianzas fructíferas entre distintos organismos.

Optimizar las operaciones administrativas cuando sea posible y codificar formas de trabajar con socios del sector privado.

Desarrollar prácticas y estándares comunes sobre contenidos y centralizar el desarrollo de estos cuando sea posible con el fin de evitar que la información se almacene en compartimentos estancos.

## Ayudar a los emprendedores a perseguir directamente sus objetivos

El gobierno de Finlandia quería aglutinar en un solo ecosistema diferentes organismos públicos para que los emprendedores extranjeros obtuvieran todas las respuestas que buscaban en un mismo lugar. El resultado es [Starting up Smoothly](#), una red de asistentes virtuales de primer nivel mundial que ayuda a los extranjeros a crear empresas en Finlandia. Mediante el uso de tecnología de IA de fácil acceso, el gobierno finlandés presta unos servicios útiles y personalizados desde una única fuente, para que pueda convertirse en el próximo centro de talento para las empresas más vanguardistas del planeta.<sup>22</sup>

# 05 Comunicar para reducir la complejidad

Desarrollar la confianza, la concienciación y la comprensión de la ciudadanía sobre los programas disponibles y sobre lo que tienen que hacer para recibirlos, sin abandonar un enfoque y un alcance equitativos.



## Ganancias a corto plazo

Evaluar la eficacia del organismo mediante estudios de usabilidad.

Examinar cómo se produce el contenido digital y los trámites de comunicación de información.

Coordinar la estrategia de comunicación entre los diversos canales con el fin de mejorar el acceso y la coherencia entre todos ellos.



## Acciones a largo plazo

Utilizar los conocimientos adquiridos por medio de datos y de su análisis con el fin de ofrecer contenidos de alta relevancia para audiencias concretas en todos los canales.

Establecer unas políticas y unos enfoques que tengan como objetivo centralizar el marketing, incluyendo la producción y el análisis de contenidos.

Optimizar continuamente el contenido de los diversos canales con fines de claridad y coherencia y abordar los cambios que se produzcan en las necesidades y las actitudes de la audiencia.

# Adoptar un nuevo enfoque para observar las experiencias con otra luz

No es posible cambiar de proveedor de servicios públicos como se hace con las empresas del sector privado. Por otra parte, las malas experiencias con la prestación de servicios públicos no ponen en riesgo los beneficios de este tipo de organismos. Pero hay algo más profundo que sí está en peligro. Sean buenas o malas, esas experiencias conforman la percepción que tiene la gente de la Administración Pública — y su confianza en ella— y su capacidad para acceder a los servicios a los que tienen derecho en el momento en el que los necesitan.

Ya no se trata de lo que estén haciendo los gigantes digitales ni de la presión por imitarlos. Nos encontramos en un momento ilusionante para que la Administración aborde la experiencia de los servicios públicos desde una nueva perspectiva. Observando esas experiencias a través de los ojos de los usuarios y de los empleados, los organismos públicos

pueden aprovechar las oportunidades que se les presenten para cumplir mejor las normativas y sus objetivos. Nunca hubo un mejor momento para adoptar nuevos enfoques de cara a simplificar, humanizar y proteger esas experiencias.

**Así pues, te invitamos a preguntarte en qué ámbitos se pueden introducir cambios.**

**Puedes ponerte en contacto con nosotros si deseas obtener más información sobre este informe o para que comentemos de qué forma podemos contribuir a tus estrategias y soluciones, con el objetivo de dar una nueva forma a las experiencias que se encuentran los ciudadanos en la relación que tienen con los servicios públicos en sus vidas.**

## **Autores**

### **Eyal Darmon**

Managing Director, Managing Director, Advanced Customer Engagement, Public Service Industry, Accenture [eyal.darmon@accenture.com](mailto:eyal.darmon@accenture.com)

Eyal trabaja para el sector público con el objetivo de ayudar a los organismos a transformar las experiencias de los usuarios por medio de las tecnologías digitales. Dirige equipos de profesionales especializados en estrategia, consultoría, tecnología y en el sector digital con el fin de diseñar y ofrecer soluciones conversacionales de IA. Eyal adopta un enfoque pragmático del uso de lo digital con la idea de reinventar las experiencias de los usuarios.

### **Kevin Ellenwood**

Managing Director, Public Service Industry  
Accenture Song  
[kevin.j.ellenwood@accenture.com](mailto:kevin.j.ellenwood@accenture.com)

Kevin dirige un equipo internacional centrado en ofrecer experiencias de calidad a ciudadanos, empresas y a cualquiera que interactúe con los organismos públicos. Le apasiona trabajar con diseñadores, tecnólogos y data scientists con el objetivo de ofrecer experiencias significativas y transformadoras a través de los distintos canales digitales y físicos.

### **Jenny Brodie**

Head & Public Service Research Lead, Accenture  
[jennifer.brodie@accenture.com](mailto:jennifer.brodie@accenture.com)

Jenny dirige un equipo internacional de investigación sobre el sector público que se centra en comprender y estudiar los problemas a los que se enfrentan las administraciones públicas. Le apasiona detectar tendencias e insights con los que pueda ayudar a sus clientes del sector público a ofrecer sus servicios y a generar resultados positivos.

## **Colaboradores**

### **Rainer Binder**

### **Prasanna Ellanti**

### **Samantha Fisher**

### **Alexa Jaeger**

### **Wee Wei Ng**

### **Ryan Oakes**

### **Dan Sheils**

### **James Slessor**

### **Helene Vallieres-Goulet**

## **Información sobre el estudio**

En primavera de 2022, Accenture Research llevó a cabo una encuesta entre 5500 consumidores (La Encuesta de Usuarios de la Administración Pública de Accenture de 2022) y 3000 funcionarios (La Encuesta de Empleados del Sector Público de 2022 de Accenture) de Australia, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Singapur, España, Reino Unido y Estados Unidos.

Las encuestas se diseñaron con el fin de recabar la opinión de los consumidores y de los empleados del sector público sobre sus experiencias con los servicios públicos. En los consumidores encuestados se refleja un equilibrio de edades, géneros y niveles de ingresos. Entre los empleados encuestados se incluyó a trabajadores de aduanas, administración del gobierno, salud pública, fuerzas de seguridad, transporte e infraestructuras públicas, servicios sociales y gestión tributaria. La mayoría de ellos llevaban entre 11 y 20 años trabajando en la administración pública.

Además de llevar a cabo dichas encuestas, los investigadores de Accenture se entrevistaron con cuatro altos cargos del sector público con el fin de comprender en profundidad cómo enfocan hoy día los dirigentes públicos las experiencias de los usuarios.

## Acerca de Accenture

Accenture es una compañía global de servicios profesionales, líder en capacidades digitales, de cloud y de seguridad. Combinando una experiencia inigualable y habilidades especializadas en más de 40 sectores económicos, prestamos servicios de Estrategia y Consultoría, Tecnología, Operaciones y Accenture Song impulsados por la red de centros de tecnología avanzada y operaciones inteligentes más grande del mundo. Nuestros 721.000 profesionales cumplen la promesa de la tecnología y el ingenio humano todos los días, y prestan servicio a clientes en más de 120 países. Aprovechamos el poder del cambio para crear valor y éxito compartido para nuestros clientes, profesionales, accionistas, partners y la sociedad. [www.accenture.es](http://www.accenture.es)

## Acerca de Accenture Research

Accenture Research forja tendencias y propone soluciones basadas en datos para los problemas más apremiantes a los que se enfrentan las organizaciones globales. Aunando las posibilidades que ofrecen las técnicas de investigación más innovadoras y un profundo conocimiento de los sectores de nuestros clientes, nuestro equipo de 300 investigadores y analistas está presente en 20 países y cada año publica cientos de informes, artículos y estudios. Nuestros estudios, que siempre invitan a la reflexión y están avaladas por datos propios y por la colaboración con organizaciones líderes como el MIT y Harvard, son los que guían nuestras innovaciones y nos permiten transformar teorías y nuevas ideas en soluciones reales y prácticas para nuestros clientes. Más información en [www.accenture.com/research](http://www.accenture.com/research)

## Referencias

<sup>1</sup> Véase el apartado Acerca del estudio para obtener más información. Todos los datos proceden de las encuestas de Accenture realizadas a consumidores y a empleados de servicio público, salvo que se indique otra cosa.

<sup>2</sup> Oficina del Censo de EE. UU.. "Population Under Age 18 Declined Last Decade", 12 de agosto de 2021, en <https://www.census.gov/library/stories/2021/08/united-states-adult-population-grew-faster-than-nations-total-population-from-2010-to-2020.html#:~:text=In%202020%2C%20the%20U.S.%20Census,from%20234.6%20million%20in%202010>

<sup>3</sup> Los canales digitales básicos son, entre otros, las webs, los dashboards y los portales.

<sup>4</sup> Esta encuesta se realizó online y por lo tanto tiene un sesgo inherente hacia los encuestados con acceso a internet y habituados a cumplimentar formularios digitales.

<sup>5</sup> Entrevistas con ejecutivos de Accenture Research, julio de 2022

<sup>6</sup> Entrevistas con ejecutivos de Accenture Research, julio de 2022

<sup>7</sup> Accenture, "Social Security: Securing Life Goals", <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/public-service/social-security-securing-life-goals>

<sup>8</sup> Accenture, Encuesta de Accenture sobre experiencias de los ciudadanos, 2019

<sup>9</sup> Accenture, "The Human Paradox", 2022 en <https://www.accenture.com/us-en/insights/song/human-paradox>

<sup>10</sup> Accenture, Encuesta de Accenture sobre experiencias de los ciudadanos, 2019

<sup>11</sup> Accenture, "Fjord Trends 2022", en <https://www.accenture.com/us-en/insights/interactive/fjord-trends-2022>

<sup>12</sup> Entrevistas con ejecutivos de Accenture Research, julio de 2022

<sup>13</sup> Accenture, "Caseworker Training Reimagined", en <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/public-service/caseworker-training-reimagined>

<sup>14</sup> Entrevistas con ejecutivos de Accenture Research, julio de 2022

<sup>15</sup> Entrevistas con ejecutivos de Accenture Research, julio de 2022

<sup>16</sup> Accenture, "Improving Taxpayer Experience: Revenue's Voicebot", en <https://www.accenture.com/gb-en/case-studies/public-service/revenue-voicebot>

<sup>17</sup> Accenture, "EnterFinland: Border Management and Immigration" en <https://www.accenture.com/sg-en/case-studies/public-service/enter-finland>

<sup>18</sup> Accenture, "People + Machines: Reshaping Public Safety Contact", 1 de diciembre de 2021, en <https://www.accenture.com/us-en/blogs/voices-public-service/people-machines-reshaping-public-safety-contact>

<sup>19</sup> Accenture, "Meet Me in the Metaverse for Higher Education", en <https://www.accenture.com/us-en/services/public-service/education>

<sup>20</sup> Accenture, "Using Analytics to Improve Family Outcomes", en <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/public-service/michigan-analytics-child-support>

<sup>21</sup> Accenture, "Technology Vision 2022: Meet Me in the Metaverse", en <https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/technology-trends-2022>

<sup>22</sup> Accenture, "AI-Driven Virtual Agent Network for Entrepreneurs", <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/public-service/ai-powered-virtual-agent-network>

El presente documento se ofrece con fines meramente informativos y no pretende sustituir la opinión de asesores profesionales. Este documento hace referencia a marcas que son propiedad de terceros. Dichas marcas son propiedad de sus respectivos titulares y su uso no conlleva ninguna forma de patrocinio, apoyo ni aprobación de este documento, ya sea expresa o implícita, por parte de los propietarios de las mismas.

Copyright © 2022 Accenture. Todos los derechos reservados. Accenture y su logotipo son marcas registradas de Accenture.