

Anàlisi dels sistemes integrals d'informació i coneixement i identificació de bones pràctiques, per donar compliment al marc normatiu i garantir la transparència en la gestió i l'accés dels ciutadans a la informació pública

Montserrat Garcia Alsina

Aquest document és fruit d'una recerca promoguda a partir de la subvenció a treballs de recerca sobre l'Administració pública de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (Resolució GRI/2734/2015, de 20 de novembre). Es presenta tal com va ser lliurat pels autors.

Data de lliurament: juliol de 2017

Memòria justificativa de recerca per a la convocatòria de concessió de subvencions a treballs de recerca sobre l'Administració pública (EAPC 2015)

La memòria justificativa consta de tres parts:

- 1.- Dades bàsiques i resums
- 2.- Document de síntesi
- 3.- Memòria del treball (informe científic)

1.- Dades bàsiques i resums

**Nom de la convocatòria
EAPC 2015**

Títol del projecte

Anàlisi dels sistemes integrals d'informació i coneixement i identificació de bones pràctiques, per donar compliment al marc normatiu i garantir la transparència en la gestió i l'accés dels ciutadans a la informació pública

Dades de l'investigador/a responsable

Nom	Cognoms
Montserrat	Garcia Alsina

Adreça electrònica
mgarciaals@uoc.edu

Dades de la universitat / centre al qual s'està vinculat

Universitat Oberta de Catalunya - Estudis de Ciències de la Informació i la Comunicació. Av. Tibidabo, 39-43 (08035 Barcelona)

**Número d'expedient
2015 EAPC 00022**

Paraules clau: Cal que esmenteu cinc conceptes que defineixin el contingut de la vostra memòria. processos i procediments de transparència, dades obertes, back-office de la transparència, intel·ligència territorial, indicadors

**Data de presentació de la justificació
16 juliol de 2017**

Nom, cognoms i signatura
de l'/la investigador/a responsable
Montserrat Garcia Alsina

Altres signatures, si escau



Resum en català (de 300 a 400 paraules)

La implantació de la Llei de transparència en les administracions públiques està estudiada des de la vessant de l'orientació cap al ciutadà. Manquen estudis per avaluar el processos i procediments que assegurin la publicació i el dret d'accés a la informació en termes de qualitat. Per tant, aquest projecte té per objectiu aportar coneixement sobre els processos i els procediments que tenen definits les administracions públiques per complir amb la Llei de Transparència. Les preguntes de recerca han estat: 1) Com s'està implantant la Llei de transparència?; 2) Com es mesura l'eficiència i l'eficàcia de les accions alineades amb la Llei de Transparència? i 3) Hi ha marge de millora?. La metodologia emprada ha estat mixta amb orientació qualitativa, atès el caràcter exploratori de l'estudi. L'univers d'estudi ha estat l'Administració de la Generalitat i la dels Ajuntaments. La recollida de dades s'ha fet en tres fases. La primera mitjançant anàlisi de documents. La segona mitjançant entrevistes, a la Generalitat (9), i als ajuntaments (17 ajuntaments). Finalment, en tercer lloc s'han enquestat 209 ajuntaments dels 949 existents, amb un 15,78% de resposta, i 25 organismes de la Generalitat amb el 16% de resposta. Les entrevistes s'han efectuat de manera presencial, amb un guió semi-estructurat. Les enquestes, fetes en línia, han recollit les dades mitjançant un qüestionari amb preguntes majoritàriament tancades. Els resultats indiquen us de procediments per implantar la Llei, tot i que són majoritàriament poc formalitzats. Es detecta la necessitat de més desplegament reglamentari, guies específiques i formació com instruments que orientin la implantació. En quant a l'estructura organitzativa, hi ha hagut poca reestructuració, sent pocs els ajuntaments que han creat un equip adhoc. En el cas de l'Administració de la Generalitat sí que s'han creat estructures organitzatives i alguns procediments. En general, la implantació s'està fent progressivament, per fases. La primera ha estat orientada a publicar el màxim possible del que indica la Llei, deixant per altres fases la formalització interna, els formats de dades obertes per la reutilització de la informació, i altres obligacions especificades a la llei. Pel que fa als indicadors, de manera majoritària, els ajuntaments es basen en indicadors dissenyats per altres organismes independents. Poques administracions es basen en quadres de comandament dissenyats per ells mateixos. Els indicadors existents fins ara estan orientats a la publicació en el Portal. Es detecta la necessitat de fixar indicadors d'avaluació de les tasques internes per gestionar eficaçment la publicació i mesurar la qualitat de la informació publicada.

Resum en anglès (màxim 400 paraules) optatiu

The Transparency Law in the public administrations is studied from the point of view of the citizens. There is scarcity of studies to evaluate the processes and procedures that ensure the publication of public information and their access right in terms of information quality. Therefore, this project has as objective give insights about the processes and the procedures that have been defined by public administrations to fulfil the Transparency Law. The research questions are: 1) How the transparency Law is implemented?; 2) How the efficiency and the efficacy of the actions are measured in relation to the Transparency Law? And 3) There is margin of improvement?. The methodology applied has been mixed with qualitative orientation, because the research study is exploratory. The study universe has been the Public Administration of Generalitat de Catalunya and the Catalan city councils. Collection of data has been done in three phases. Firstly, documents has been analyse; secondly interviews have been done to Generalitat (9 interviews) and city councils (24 interviews from 17 city councils). Finally, on-line surveys have collected data from 209 city councils selected between the total 949 city councils existent in Catalonia, with a 22% of answer. The interviews have been done face-to-face, with a semi-structured guide. The surveys had been done through an on-line questionnaire with open-ended questions. The results indicate use of procedures scarcely formalised to deploy the Law. More regulation, guides and instruments are needed to guide the implantation. Regarding the organisational structure, City councils have done scarce reorganisation, being scarcely the city councils that have created an adhoc team. Nevertheless, the Generalitat Administration has created organisational structures and some procedures. In general, the implementation is doing progressively for phases. Firstly, the tasks have been oriented to publish the information that is pointed out by the Law. In the future, other phases should deploy internal formalization, open data formats for information re-use, and other obligations specified to the law. Regarding the indicators, in general, the city councils evaluate their level of transparency with indicators designed by other independent organisms. Few administrations have their own Balanced Scorecard. The actual indicators are oriented to evaluate which information is published in the Portal and how. It is recommended incorporate some indicators to evaluate internal tasks for managing effectively the records and information publication and measure the quality of the information published

2.- Document de síntesi. (Ha de tenir 4.500 paraules, és a dir, unes 15 pàgines)
Cal fer constar l'objecte de la recerca i els principals resultats obtinguts.

DOCUMENT DE SÍNTESI

1. Objecte de la recerca

El projecte ha tingut com a objectiu general conèixer les pràctiques internes de les administracions públiques, per donar resposta als reptes de la implantació de la Llei de transparència 19/2014. Dit d'un altre manera, l'objectiu general es conèixer el back-office dels Portals, de la Llei de transparència.

Aquest objectiu general l'hem concretat amb els següents objectius de recerca:

- a) Conèixer com afronta el sector públic la implantació dels **procediments de gestió documental** definits per la Subdirecció General d'Arxius, per tal d'extreure bones pràctiques i fer-ne un compendi.
- b) Identificar les **pràctiques i processos** que es duen a terme al sector públic per tal de **garantir l'accés a la informació pública i la qualitat d'aquesta**, tot analitzant com es posa la informació a l'abast dels ciutadans mitjançant els portals de transparència i portal de dades obertes, per tal d'extreure'n bones pràctiques com a base de la gestió del coneixement intern.
- c) Identificar els **riscos** que poden emergir durant la **implementació dels processos**, per tal de definir un pla de riscos que incorpori accions preventives.
- d) Recollir **indicadors de qualitat de les dades** i un marc metodològic per a avaluar la qualitat dels portals de transparència i els portals de dades obertes per a la reutilització de la informació.
- e) Establir una metodologia de treball per aplicar indicadors i avaluar les accions definides.
- f) Conèixer els procediments establerts en el sector públic per **relacionar-se amb el sector infomediari**, per tal de donar resposta a les seves necessitats.
- g) Conèixer algunes bones pràctiques internacionals.

2. Principals resultats obtinguts

Els principals resultats els presentem agrupats en tres blocs. El primer presenta com s'estan duent a terme les tasques vinculades a la transparència, observant els processos i procediments, les estructures organitzatives, els sistemes d'informació i els sistemes de gestió documental. En el segon bloc presenta com estan mesurant les administracions l'eficiència i l'eficàcia dels processos de transparència. Per últim, el tercer bloc exposa el marge de millora que els resultats senyalen.

2.1. Com s'estan duent a la pràctica les instruccions i guies ja publicades

Per tal de donar resposta a aquesta pregunta cal conèixer com s'ha articulat la implantació de la llei en el si de les administracions públiques. Per això havíem d'identificar els processos, les eines vinculades a la transparència, els actors i les estructures departamentals que donen suport a les estratègies, mesures i directrius desenvolupades per garantir el compliment de transparència i accés a la informació pública per part dels departaments i organismes de la Generalitat de Catalunya, i administracions locals. A continuació presentem els resultats vinculats a aquestes temàtiques, agrupant-los en sis apartats: processos i procediments, estructures organitzatives, sistemes d'informació, sistemes de gestió documental, exemples i xarxes establertes.

2.1.1. Organització de les tasques vinculades amb la transparència: processos i procediments.

De les dades recollides a les entrevistes, constatem en els ajuntaments tendència a definir processos i procediments formalitzats, que recullen les activitats a fer per complir amb la llei de transparència. Tanmateix, el ventall de processos ha de créixer per abastar el 100% de la llei. En el cas de l'Administració de la Generalitat, constatem que tenen moltes de les tasques, procedimentats però pel que fa a la transparència, constatem per les entrevistes que hi ha encara tasques a nivell tàcit, i incipient el control de l'actualització de les dades en el Portal de la Transparència. També s'ha de treballar en la connexió entre Portal de Transparència i Portal de dades obertes.

En alguns casos, per desplegar la Llei de transparència, els ajuntaments han cercat i emprat guies d'aplicació publicades pels ens supramunicipals i per la mateixa Generalitat. Aquests organismes d'acord a la Llei, són responsables de donar suport als ens locals. Malgrat l'existència d'aquestes guies, la majoria dels ajuntaments han manifestat la necessitat de disposar de guies més detallades sobre diferents aspectes, per implementar la transparència. Els dos temes més rellevants són la protecció de dades, i la definició de les responsabilitats. A més de guies, es reclama amb urgència el desplegament reglamentari de la Llei, considerat necessari per una correcta implantació de la Llei.

De manera més detallada, més de la meitat (62,5%) dels ajuntaments entrevistats manifesta tenir definits processos i procediments plasmats en documents que recullen les activitats a efectuar per complir amb la publicitat activa i donar resposta a la ciutadania en el seu dret d'accés a la informació. En la resta dels casos, els processos queden en el plànol tàcit. Les enquestes corroboren aquesta tendència, ja que més de la meitat té definits els fluxos de treball vinculats amb la llei de transparència (51,5%) i procediments específics per donar compliment a la llei (54,5%). Tanmateix, de les dades qualitatives s'entreveuen dos fets: el primer és un predomini d'ajuntaments que manifesten tenir formalitzats els processos a un nivell bàsic, i el segon és la constatació de que en general els procediments establerts es centren sobre tot en la relació de documents indicats en la llei pel que fa a la publicitat activa i el procés de sol·licitud d'informació per part del ciutadà. És a dir, estan pensant més en el *front-office* de la transparència que en el *back-office*.

Amb les dades recollides a la fase de les enquestes, veiem que els fluxos d'informació i la definició dels responsables són els aspectes més contemplats en els processos i procediments referents a la gestió de la transparència (88,9% i 77,8% respectivament), seguit dels calendaris (55,6%). Aquestes xifres les hem de completar amb les dades qualitatives obtingudes durant la fase de les entrevistes, on constatem que la principal preocupació era publicar al portal de transparència tots els documents que la llei senyala, i donar resposta en temps a les sol·licituds d'accés a la informació presentades pels ciutadans, exercint el seu dret. Aquesta preocupació de compliment estava acompanyada en alguns casos per la voluntat de sortir ben puntuats en el rànking d'avaluació corresponent (Infoparticipa i/o l'ITA). En definitiva, s'apunta una tendència a incloure en els procediments tasques involucrades en

el *front-office* de la transparència, mentre que les vinculades en el *back-office* escassament han emergit com formalitzades. Tanmateix, quan analitzem els sistemes d'informació i els sistemes de gestió documental constatem que els ajuntaments estan treballant en una segona fase per procedimentar les tasques del *back-office*.

De la mateixa manera, quan aprofundim en la forma en que es recullen els processos o fluxos de treball, veiem que d'aquest 62,5% hi ha diversitat de documents i graus de formalitats, fet que apunta certa tendència a un nivell bàsic de formalitat. Durant les entrevistes, en alguns casos s'ha manifestat la inclusió de procediments i algunes àrees en un sistema de gestió de la qualitat tipus ISO 9001. Aquesta dada ha estat corroborada amb les dades recollides a la fase de les enquestes, on es constata tendència a tenir implantat algun sistema de gestió de la qualitat. El 21,2% dels ajuntaments disposen d'un sistema de gestió de la qualitat (ISO 9001), el 3% a més expressen disposar d'un sistema de gestió del mediambient, un 3% disposa també d'un sistema de gestió de la seguretat informàtica (ISO 27001) i el 3% expressen que estan treballant per a implantar un sistema de gestió. Tanmateix, en les entrevistes també hi ha hagut ajuntaments que declaren disposar d'excels per recollir els procediments, els documents associats, i les persones que intervenen en cada procés. Això comporta problemes de localització i actualització de la informació. Aquesta tendència a tenir recollits en un nivell bàsic els procediments queda confirmada a les entrevistes pel fet que de tots els ajuntaments que han declarat tenir identificats i procedimentats els processos de transparència, una minoria (18,75%) ha expressat tenir una ordenança de transparència. Amb les dades recollides a la fase de les enquestes, confirmem aquesta tendència, i constatem que la progressió és anar formalitzant els processos i els procediments. En aquest sentit és representatiu que el 36,4% d'ajuntaments disposa d'una ordenança de la transparència, el 3% està en procés de redacció, i el 3% hi està treballant.

Per tant, en l'àmbit de la publicitat activa i dret d'accés a la informació, podem concloure que la majoria d'organismes encara ha de treballar en la seva definició i formalització pel que fa a la definició de fluxos i gestió de documents i informació per garantir la qualitat i fiabilitat de les dades i la informació.

En relació a l'àmbit de les dades obertes i la reutilització de la informació, és de destacar l'escàs desenvolupament de processos vinculats a la reutilització de la informació, que requereix la preparació de les dades en formats oberts. A les entrevistes ha emergit que és un dels temes més descuidats de la llei de transparència sobre tot en els ajuntaments, tot i que alguns s'havien plantejat fer-ho en un futur. Poc més d'una quarta part (27,3%) dels ajuntaments han definit processos per facilitar la reutilització de la informació. Sembla ser un tema per incloure'l en una posterior fase del desplegament de la llei, atès el nombre d'ajuntaments que s'ho han plantejat. El 21,2% ho tenen ja planificat, dels quals una minoria (12,5%) ho inicia aquesta any, el 37,5% per a l'any vinent, i la resta (37,5) encara no han establert data o ho desconeixen (12,5).

D'acord a les enquestes constatem que actualment hi ha portals de dades obertes en funcionament (39,42%), ja sigui perquè l'ajuntament ha desenvolupat un portal propi (21,22%), utilitza el de la Generalitat (6,1%) o el de la Diputació de la província on està situat l'ajuntament (9,1%). Tenint en compte que el percentatge d'ajuntaments amb processos definits per a la reutilització és inferior que el percentatge de portals, constatem que en l'àmbit de la reutilització, a l'igual que en la publicitat activa i accés a la informació pública, també s'ha afrontat el *front-office* en primer lloc, post posant el *back-office* per una segona fase de la implantació de la llei de transparència.

Vinculat a la reutilització de la informació està la seguretat i la interoperabilitat. Per això, l'Esquema Nacional de Seguretat (ENS) i les Normes Tècniques d'Interoperabilitat (NTI) són claus en la definició de processos i procediments. Les dades qualitatives de les entrevistes complementades amb les enquestes ens fan arribar a aquesta conclusió, atès que només el 6,1% dels ajuntaments tenen implantat l'ENS, el 36,4% l'està implantant, el 48,5% no el te

implantat, i el 6,1% ho desconeix. Pel que fa a la implantació de les NTI als ajuntament, veiem més avenços que la implantació del ENS. El 18,2% dels ajuntaments ja les han implantat, i un volum considerable (48,5%) està en procés d'implantació. Per la resta, el 18,2% declara no tenir-les implementades i un 15,2% desconeix si s'han implantat en el seu ajuntament.

2.1.2. Estructures organitzatives

D'acord a la disposició addicional segona de la Llei 19/2014, els organismes obligats a complir-la, han d'adaptar les seves estructures i el seu funcionaments per a una adequada implantació de la Llei. Els esforços a realitzar i els tipus d'estructures són diferents pel que fa a l'Administració de la Generalitat, i l'Administració local. Per tant, presentem els resultats de forma separada.

2.1.2.1. Ajuntaments

En el cas dels ajuntaments, la creació d'estructures organitzatives vinculades a la transparència està en un nivell incipient, tant pel que fa a regidories, com departaments. De manera significativa, i a títol d'exemple, dels ajuntaments seleccionats per formar part de la fase de les entrevistes, cap dels ajuntament té una regidoria única específica per a l'àmbit de transparència. Aquesta tendència es confirma per als ajuntaments que han respost a les enquestes. En aquest sentit, tots els ajuntament han dedicat una part d'una regidoria per situar la funció de transparència dins de l'ajuntament o ho han deixat en mans del Secretari amb el suport d'altre unitat. En aquest sentit, la regidoria amb funcions de transparència, a més d'aquestes funcions te d'altres funcions d'entre les quals identifiquem: comunicació, participació, TIC, assumptes socials, educació, cultura, hisenda, obres públiques, administració electrònica, atenció ciutadana o organització. Aquest context implica compartir recursos amb altres àmbits dins d'una mateixa àrea.

Els termes emprats per definir la regidoria on s'allotja la funció de transparència poden evidenciar l'òptica des de la que cada ajuntament ha abastat la transparència i des de quina àrea està afrontant el seu desplegament. Aquestes àrees són: participació, comunicació i en menor mesura TIC, i gestió documental. Dels ajuntaments seleccionats per fer les entrevistes, menys de la meitat (33,3%) ha incorporat el terme transparència, i en xifres inferiors el terme comunicació (29,4%), TIC (25,49%), participació (19,6%), hisenda (15,69%), atenció ciutadana (9,8%) govern obert (5,88), bon govern (3,92%), obres públiques (3,92%) o documentació, arxius i gestió documental (3,92%). Veiem doncs predomini de la comunicació en la gestió de la transparència i reconeixement del paper de la tecnologia en la implantació de la transparència. Del 33,3% d'ajuntaments que han incorporat el terme transparència a la denominació de la regidoria, unes regidories han unit els termes transparència i participació (9,8%), altres han unit en la denominació de la regidoria transparència i comunicació (7,8%), i transparència i TIC (7,8%).

Es detecta una tendència a crear departaments o subdepartaments específics dedicats a la transparència dins de la regidoria encarregada de la transparència. Aquesta tendència l'observem sobre tot en ajuntaments de més de 10.000 habitants, dotats de més recursos i no intervinguts. Tanmateix, en la majoria dels casos, com hem esmentat abans, la funció de transparència l'ha assumit un departament que ja estava creat per a cobrir d'altres funcions, a les que des del 2015 s'ha afegit la funció de la transparència. En d'altres ajuntaments és una persona l'encarregada de dur a terme les tasques de transparència. El perfil de les persones que donen suport són diversos, sent els perfils predominants els següents: secretari, personal administratiu, tècnic informàtic i en menor mesura, arxiver. És de senyalar que alguns ajuntaments (4%) dels entrevistats han identificat la figura de l'arxiver com clau per a la funció de transparència. Això contrasta amb les dades obtingudes a les enquestes, ja que el percentatge de professionals dels arxius i dels documents que treballen a l'Ajuntament és més elevat (39,4%).

Aquesta estructura reduïda per implantar la llei de transparència als ajuntaments es pot explicar pel context de restricció pressupostària que envolta a l'administració pública, segons han manifestat reiteradament els entrevistats, i la coexistència amb la implantació de dos lleis més: la Llei 39/2015 i la Llei 40/2015, reiteradament recordades en pràcticament totes les entrevistes. Això es tradueix en manca de recursos i limitació legislativa per contractar més personal, per la qual cosa el mateix equip de treball ha tingut més càrregues de feina de les que tenia abans d'implantar la Llei de transparència. La conseqüència d'aquesta situació ha estat la de prioritzar uns aspectes de la Llei sobre d'altres, i anar en alguns casos a remolc de les convocatòries d'ajuts de la diputació de la seva província, i en d'altres dels indicadors o dels resultats de les avaluacions d'Infoparticipa o Transparència Internacional. En concret, els ajuntaments de manera generalitzada han bolcat esforços en la part del *front office*, per la pressió dels indicadors d'avaluació existents, que posen l'accent en aquest àmbit. A tal fi, en un primer moment han publicat tota la informació indicada per la Llei. En un segon moment, un cop publicada l'avaluació d'Infoparticipa, i el Síndic de Greuges, la majoria dels ajuntaments s'han centrat en millorar els aspectes senyalats en l'informe d'Infoparticipa com un àmbit a millorar. Per últim, hi ha un grup d'ajuntaments de petites dimensions, que davant la manca de recursos han fet una planificació de tasques a la seva mida, al marge de les pressions de les avaluacions que reben, i dels rànquings existents.

La limitació de recursos, l'escassa estructura dedicada a la transparència, i la prioritjació de tasques, ha tingut també com a conseqüència que una majoria dels ajuntaments hagin deixat per fases posteriors les tasques vinculades amb el *back-office*, en concret la publicació de dades obertes enfocades a la reutilització, el detall dels procediments vinculats amb l'automatització de la publicació en el portal, la implantació d'un sistema integral d'informació, al que fa referència la Llei, i l'Esquema Nacional de Seguretat (ENS) i les Normes Tècniques d'Interoperabilitat (NTI) com hem vist abans. Les entrevistes i les enquestes confirmen que encara queda feina per fer en la implantació de l'ENS i les NTI. Recordem les xifres: només el 6,1% dels ajuntaments tenen implantat l'ENS, el 36,4% l'està implantant, el 48,5% no el té implantat, i el 6,1% ho desconeix. Pel que fa a la implantació de les NTI als ajuntaments, el 18,2% dels ajuntaments ja les han implantat, i un volum considerable (48,5%) està en procés d'implantació. Per la resta, el 18,2% declara no tenir-les implementades i un 15,2% desconeix si s'han implantat en el seu ajuntament.

2.1.2.2. Generalitat de Catalunya

En els Departaments de la Generalitat hi ha una estructura organitzativa específica creada a nivell estratègic i a nivell operatiu. Aquesta estructura, en part, ve bastant regulada per la Llei.

A nivell estratègic hi ha la Secretaria de Transparència i Govern Obert, dins del Departament d'Afers i Relacions Institucionals i Exteriors i Transparència. Aquesta Secretaria és l'encarregada d'impulsar mesures d'organització interna i coordinar l'aplicació de les directrius i el criteris necessaris per garantir el compliment de la normativa de transparència i accés a la informació pública per part dels Departaments de la Generalitat. Aquesta Secretaria compta amb dos subdireccions: a) La Subdirecció General de Transparència i Dades Obertes, encarregada de gestionar i desenvolupar el Portal i coordinar el procés d'integració i garantia de la interoperabilitat dels portals, les aplicacions i la informació que s'ha de vehicular. A més ha de gestionar els programes adreçats al canvi cultural i la innovació dins de les administracions públiques; i b) la Subdirecció de Qualitat Democràtica que té entre les seves funcions la d'assessorar als diferents departaments de la Generalitat en matèria de qualitat democràtica, dissenyar, coordinar i avaluar els processos de participació ciutadana que dugin a terme els departaments de la Generalitat; coordinar els espais estables de participació ciutadana, gestionar els programes de suport a les iniciatives socials per a la millora de la qualitat democràtica, i promoure la formació, innovació i recerca en matèria de qualitat democràtica.

A nivell operatiu, s'han creat les Unitats d'Informació, una en cada Departament de la Generalitat. Aquestes unitats han de gestionar la informació vinculada amb la transparència, i aquesta funció els fa exercir un paper d'intermediaris entre la ciutadania i les diferents àrees del Departament de la Generalitat al que cada Unitat està assignada. D'una banda reben les sol·licituds de la ciutadania, a partir de la qual cerquen i sol·liciten la informació a les diferents àrees del Departament al que estan assignades, reben la informació de les àrees internes i la lliuren al ciutadà. De l'altre banda, les àrees de cada Departament envien informació a la seva respectiva Unitat d'Informació per a que aquesta s'ocupi de fer la publicitat activa que tenen establerta, i la publiquin al Portal d'acord al circuit establert.

Aquestes unitats segueixen les guies i els protocols definits per la Secretaria de Transparència i Govern Obert. De les entrevistes es desprèn que encara cal més formalització en els processos vinculats a la transparència, atès que ara s'està més focalitzat a la publicació activa. Tanmateix, pel que fa a la resta de processos, la definició de les tasques i els actors implicats encara està a un nivell tàcit.

En relació a les entitats de dret públic, adscrites a algun dels departaments de la generalitat, constatem que han creat estructures adhoc, tot i que s'han inspirat en l'estructura definida per la Generalitat. De les entitats entrevistades, les dades extretes apunten un comportament desigual, imputable a la diversitat de recursos amb que compten. La tònica predominant és l'escassetat de recursos, imputable, segons els entrevistats a que són gestionats com empreses, i en conseqüència pateixen de les restriccions de l'àmbit empresarial.

2.1.3. Sistemes d'Informació i dades obertes

Constatem dispersió de sistemes de informació al servei de la transparència. En quant al sistema integral d'informació i coneixement en format electrònic, fonamentat en sistemes de gestió de documents públics, esmentat a la llei 19/2014, detectem que aquest com a tal encara te camí per recórrer, tant a l'Administració de la Generalitat com als Ajuntaments.

El Portal de Transparència es considera el sistema que ha d'integrar tota la informació. Tanmateix, en molts casos és un repositori d'enllaços a diferents webs o d'altres aplicacions informàtiques. Pel que fa al Portal, tots els ens entrevistats disposen de Portal de Transparència, ja sigui propi (36,4%), o en el que la Generalitat (57,6%) o el de la Diputació (6,1%). posen a disposició del ens locals, Tanmateix, hem de senyalar que l'avaluació feta pel Síndic de Greuges enguany, encara detectava entitats que no tenen portal de transparència.

En relació a la publicació de les dades obertes, i el seu instrument, Portal de Dades Obertes, constatem que l'Administració de la Generalitat l'ha implementat, però als Ajuntaments hi ha un desplegament a un ritme inferior al del Portal de la Transparència. Més de la quarta part (36,3%) declara tenir-ho, ja sigui propi (21,22%), el que ofereix la Generalitat (6,1%) o la Diputació (9,1%), i una part (24,2%) dels que declaren no tenir portal de dades obertes, publica dades obertes en el Portal de la Transparència. Per tant, encara és un tema pendent en més de la meitat dels ajuntaments entrevistats. Un 54,5% afirmen no tenir-ho, i un 6,1% ho desconeix. Tanmateix, hi ha perspectiva d'una implementació progressiva, ja que una part d'ajuntaments tenen planificada la seva implantació a curt termini (12,5% per enguany, i 37,5% per l'any vinent. A més, un altre 37,5% està en fase de planificació sense data.

Referent a aplicacions que ajuden a publicar diferents tipus de dades, ha emergit a les entrevistes un ús mixt d'aplicacions pròpies, comercials i les que la Generalitat posa a disposició dels ens locals. A la Generalitat de Catalunya s'han desenvolupat moltes eines, un catàleg de les quals trobem en la pàgina web del CTTI. Tanmateix, a les entrevistes emergeixen certa confusió amb les eines disponibles, i l'ús encara generalitzat d'Excels i Accés adhoc per a gestionar les dades pròpies de cada àrea.

La gran majoria dels entrevistats ha fet referència a les aplicacions que la Generalitat de Catalunya ha desenvolupat i donen servei a diferents aspectes de publicitat activa. Aquestes ajuden a automatitzar alguna de la informació que es bolca al Portal de la Transparència. De la mateixa manera, tot i que uns pocs ajuntaments han desenvolupat o comprat aplicacions pròpies, hi ha una tendència generalitzada a utilitzar les aplicacions que la Generalitat, mitjançant el Consorci de l'Administració Oberta de Catalunya, posa al servei de l'Administració Local destinades a gestionar procediments específics de l'administració electrònica, que faciliten la interconnexió entre les administracions públiques. Les aplicacions més utilitzades tenen la funció de gestionar contractes, licitacions i concursos públics, i d'altres per acompanyar el sistema de gestió de documents implantat a l'Ajuntament.

Les dades obtingudes a les enquestes, confirmen aquesta tendència., ja que el 93,9% dels entrevistats utilitzen les aplicacions que el Consorci AOC posa a disposició dels ens locals, en front el 33,3% que utilitzen aplicacions informàtiques comercials, i el 54,5% que utilitza bases de dades de desenvolupament propis. Per últim, un 54,5% també senyala emprar aplicacions interconnectades amb la Generalitat. Aquests percentatges denoten que hi ha diverses eines als ajuntaments, on poden conviure eines pròpies, amb eines comercials o de la Generalitat. També ha emergit a les entrevistes el desenvolupament col·laboratiu d'eines, posades a disposició de l'AOC. Aquest marc apunta que poden haver-hi il·les informacionals, amb el conseqüent perill de dispersió i duplicitat de dades. Aquests dos fets han estat apuntats per algun dels entrevistats, en detriment de la qualitat d'informació.

Les aplicacions per gestionar dades més internes estan sobre tot orientades a gestionar la comptabilitat, o informació recollida en altres processos de relació amb l'entorn. El detall de les aplicacions emprades pels ajuntaments és el següent. En primer lloc la aplicació més emprada és un gestor documental (66,7%), seguit per bases de dades de desenvolupament propi (54,5%), bases de dades comercials (33,3%), i eines de *business intelligence* (15,2%).

Malgrat l'existència de totes aquestes aplicacions abans esmentades, constatem en les entrevistes, tant a organismes de la Generalitat com dels ajuntaments, que hi ha una major tendència a alimentar el Portal de la Transparència i actualitzar la informació de forma manual, tot i que amb tendència progressiva al canvi. Aquest fet, més el de la dispersió d'informació i duplicitat de dades, denota debilitat de les organismes en quant a eficiència en gestió i qualitat de la informació. En les entrevistes, al voltant d'un 8% dels ajuntament tenia l'alimentació del Portal de Transparència pràcticament tot automatitzat, la resta en diferents graus, ho alimenten encara manualment. Aquest fet queda confirmat per les dades obtingudes en les enquestes, tot i que denoten una orientació cap a l'automatització: un 26,3% gestiona els documents que alimenten el Portal de la Transparència de forma manual, i un nombre elevat (69,7%) tenen la publicació d'alguns documents ja automatitzada, perquè han connectat el portal a aplicacions informàtiques, que subministren una part de documents al portal, tanmateix la resta de documents són introduïts encara de manera manual.

Un últim aspecte a tenir en compte en l'apartat dels sistemes d'informació és el de la interoperabilitat i el de seguretat d'informació. Com hem vist abans, la implantació de les normes és incipient. Recordem que menys de la quarta part dels ajuntament (18,2%) la te implantada, i amb la mateixa proporció està el percentatge d'ajuntaments sense NTI implantades. Tanmateix, com hem apuntat abans, la seva implantació generalitzada està en progressió perquè quasi la meitat dels ajuntaments (48,5%) l'està implantant progressivament. Pel que fa a l'ENS, aquest també s'està implantant, tot i que a un ritme més lent, en comparació a l'ENI. Són pocs els ajuntaments que tenen implementat l'ENS (9,1%), i malgrat que més de la quarta part d'ajuntament l'estan implantant (36,4%), encara és el elevat (48,5%) el nombre d'ajuntaments que encara han d'iniciar la implantació de l'ENS, i un 6,1% declara desconèixer si ho han fet.

2.1.4. Sistema de gestió documental

Els sistemes de gestió documental, tot i formar part del conjunt de sistemes d'informació organitzatius, els tractem en un subapartat específic, atès el paper que juguen en la publicitat activa i accés a la informació.

En poques entrevistes ha emergit, de manera espontània, el tema dels processos per a la gestió de documents com un tema de treball en la implementació de la transparència. De manera general falta associar la gestió documental a la qualitat de la informació, i la necessitat de publicar informació veraç i actualitzada, tal com determina la Llei en algun dels seus articles, especialment en el 6. De la mateixa manera, en poques ocasions ha emergit a les entrevistes la necessitat d'establir un sistema de gestió de documents, informació i dades integrat que permeti la interoperabilitat entre les administracions, indicat a l'article 19.3 de la Llei de transparència.

Les dades de les enquestes ofereixen més informació sobre aquest punt. Encara hi ha una xifra elevada (42,4%) de persones que gestionen de manera individual els seus expedients. Tanmateix, s'està avançant en la implantació de polítiques de gestió de documents, i en la sistematització de la seva gestió. Són representatives les dades obtingudes en la fase de les enquestes. Un nombre considerable d'ajuntaments tenen implantada una política de gestió de documents (30,3%), i de manera significativa s'estan implantant normes ISO per assegurar la sistemàtica en la gestió de documents. El 12,1% d'ajuntaments enquestats tenen implantada la ISO 15489 de gestió de documents, i un nombre menor (6,1%) tenen implantada la ISO 30301 tot i que sense certificar-la. Encara són xifres inferiors a la implantació del sistema de gestió de la qualitat ISO 9001 (21,%).

A nivell de l'Administració de la Generalitat, la implantació del Protocol de gestió de documents i els instruments desenvolupats, contribueixen a una major sistematització de la gestió de documents, coordinada per les unitats d'arxiu de cada Departament. Tanmateix, en els processos de transparència, s'ha apuntat la necessitat de major formalització en la gestió de documents.

En quant als recursos tecnològics per gestionar documents electrònics, aquests es van imposant. Hi ha un nombre elevat d'ajuntaments que disposen d'una aplicació informàtica per gestionar els documents (66,7%), una aplicació informàtica per gestionar documents i expedients (72,7%) i un repositori (30,3%). El quadre de classificació és utilitzat per quasi la meitat dels ajuntaments (48,5%). Aquesta dada és rellevant, atès que és un dels instruments per a classificar i facilitar la localització de qualsevol document o informació, tal com indica la Llei, pot contribuir a que el cercador del portal faciliti un accés ràpid, fàcil i comprensible a la informació, i, per últim, facilita l'automatització de la publicació de documents. En aquest sentit, si la publicitat activa que es bolca al portal, es fa sense quadre de classificació definit, es corra el risc de dificultar la localització de la informació amb el context adequat. En conseqüència, el portal queda sense instrument per complir amb uns dels requeriments de la llei, de facilitar un accés a la informació ràpid, fàcil i comprensible (art. 5.5). Aquest aspecte organitzatiu de la informació te vinculació directa amb el *back-office* de la transparència.

L'Administració de la Generalitat té com eina de gestió documental ARESTA. És el gestor documental corporatiu de la Generalitat, que permet gestionar els documents d'acord al Protocol de documents electrònics de la Generalitat.

És de ressaltar que els organismes que tenen implantat un sistema de gestió documental han manifestat poder publicar de manera més àgil en el portal, i declaren tenir ja assentades les bases per passar al següent pas, el d'automatitzar la publicació de la informació.

2.1.5. Referents i fonts d'informació

En general s'ha manifestat confusió en com implantar la transparència, fet que ha portat a cercar pautes i orientació en diferents fonts. En aquest subapartat presentem referents i fonts d'orientació que en diferent mesura han emprat els actors encarregats d'implantar la funció de transparència en els seus organismes.

La implantació de la funció de transparència en l'Administració de la Generalitat de Catalunya y als Ajuntament ha estat inspirada per la Llei. Atès que en una primera fase l'objectiu era publicar el que senyala la llei, s'han realitzat llistats dels documents que havia que publicar al Portal, quin àrea els subministra, i si s'escau, la temporalitat de l'actualització.

A més de tenir la Llei com a fonament de consulta, com hem indicat abans, els ajuntaments de manera general han seguit guies i pautes obtingudes en els cursos de formació on ha assistit la persona o persones responsables de la implantació. Hi ha hagut un grup petit d'ajuntaments que s'ha inspirat en els índexs d'avaluació d'Infoparticipa i en menor mesura per Transparència Internacional.

Una altra font d'orientació ha estat l'observació de l'entorn, per la qual cosa hi ha hagut ajuntaments que han cercat exemples del que estaven fent d'altres municipis. Sobre tot, s'han pres els rànquings publicats per Infoparticipa, com a referència per tal de seleccionar els municipis més ben posicionats, per analitzar-los més de prop, i fins i tot iniciar contactes per obtenir informació mitjançant visites.

Per últim, i com a part de l'observació de l'entorn, en les entrevistes ha emergit la plataforma informal dels cursos de formació per a fer contactes i conèixer de primera mà exemples de com s'estava implantant la transparència a d'altres ajuntaments. Per tant, hi ha hagut gestió del coneixement informal, que en alguns casos ha derivat en la creació de xarxes informals de contactes, per compartir experiències i solucions a dubtes o problemes detectats, davant de la falta de desplegament reglamentari.

2.2. Com es mesura l'eficiència i eficàcia de les accions alineades amb els objectius del Pla de Reforma i Modernització de l'Administració de la Generalitat i el seu Sector públic

En les entrevistes ha emergit lleugerament la preocupació per complir alguns dels aspectes que denoten modernització de l'administració. També han emergit les inèrcies existents com un fre per avançar. En contrast, s'ha constatat major preocupació per complir amb els indicadors de transparència pels quals són avaluats, que denoten compliment de la Llei de Transparència. En alguns casos havia preocupació pel lloc que ocupaven en els rànquings públics de compliment, elaborats per Infoparticipa o Transparencia Internacional.

L'àmbit més rellevant pel que fa a la modernització de la informació és el de l'atenció als ciutadans, i en aquest sentit l'objectiu apuntat és la voluntat d'oferir un servei eficient i de qualitat. És representatiu, que hi ha tendència a implantar el sistema de qualitat i tenir el segell ISO 9001 en l'Oficina d'Atenció al Ciutadà. En general, constatem en la fase d'enquestes que emergeix la cultura de gestió amb qualitat, atès que un 45% manifesten tenir o estar treballant amb normes de processos, i documentació ISO per implantar la ISO de qualitat. D'aquest percentatge, un quart dels enquestats disposa d'un sistema de qualitat ISO 9001 (21,2%) i un 3% d'un sistema de seguretat de la informació ISO 27001. Tanmateix, un percentatge significatiu (48,5%) desconeix si hi ha implantat un sistema de gestió, i només el 9% reconeix obertament no disposar de cap sistema de gestió.

Una dada significativa dels avenços en temes de gestió de l'eficiència és disposar d'una carta de serveis. La carta és l'instrument que la majoria dels entrevistats han indicat, com una base

per a modernitzar l'Administració. A més hi ha una tendència a publicar els procediments administratius a la web, impulsat per la voluntat de ser transparents.

Pel que fa a transparència, pocs ajuntaments s'han marcat indicadors per autoavaluar-se els seus avenços. Els que han elaborat els seus propis indicadors, aquests són quantitatius i fan referència als aspectes que recull la llei en quant a la publicitat activa, i accés a la informació. La majoria d'ajuntaments confia en l'autoavaluació dels organismes externs: Infoparticipa i Transparència Internacional. La Generalitat efectua una doble avaluació. En primer lloc, com fan els ajuntaments, l'avaluació del Portal de la Transparència és externa. A més de l'avaluació indicada a la Llei, i confiada al Síndic de Greuges, la Generalitat pren com referència l'avaluació realitzada per Transparència Internacional. En segon lloc, la Generalitat autoavalua les seves polítiques de transparència mitjançant els indicadors definits en el Pla estratègic de polítiques de transparència de la Generalitat de Catalunya.

2.3. Marge de millora

Hi ha consciència en tots els entrevistats que s'ha de seguir treballant en la implantació de la Llei de transparència, i millorant en diferents àmbits. Tot i així, constatem durant les entrevistes diferents velocitats i aspectes de millora, per seguir implantant la Llei de transparència en termes d'eficiència i qualitat de la informació. De manera general, aquests àmbits els podem agrupar en els següents blocs: a) més reglamentació i documents de recolzament en el desplegament; b) formació, c) adaptació i creació, si s'escau, d'estructures organitzatives, d) més formalització dels processos i procediments de totes les obligacions indicades a la Llei, amb el disseny clar dels fluxos d'informació que incorporin els documents associats i els responsables de cada tasca, amb especial els processos de gestió de la documentació pública per assegurar la qualitat de la informació; e) creació d'indicadors adhoc de transparència que incloguin les feines internes de gestió de la informació, f) gestió del canvi per adaptar la cultura organitzativa, trencar inèrcies que actuen de fre de la implantació; g) implantació de sistemes d'informació per automatitzar els processos transformació digital, i especialment els sistemes de gestió de documents.

Com hem apuntat en apartats anteriors, la implantació de la Llei de transparència requereix d'un volum considerable d'esforços, i s'està realitzant amb limitacions pressupostàries i contenció de la despesa pública. En conseqüència les administracions han definit prioritats que han imposat post posar certes accions. Entre els aspectes que han quedat post posats, està el desplegament reglamentari per part de la Generalitat de Catalunya, en el que encara està treballant, i la redacció de guies específiques que permetin detallar els processos per implantar els diferents aspectes de la Llei, o per entendre alguns conceptes. El marge de millora en aquest sentit es deriva de la incorporació en les fases posteriors d'accions per fer el desplegament reglamentari. A més de la necessitat del desplegament reglamentari, en les entrevistes ha sorgit reiteradament la conveniència de rebre més formació, de disposar de més guies sobre diferents aspectes de la llei. Alguns ajuntaments, han senyalat un àmbit específic de formació i sensibilització de la seguretat en el sistema d'informació, ja sigui sobre d'aspectes més tècnics de protecció dels sistemes contra atacs, o mals usos o errors d'ús, que creïn la seguretat de que no s'esborra cap dada ni document. Aquest últim aspecte té vinculació amb la cultura organitzativa i gestió del canvi, sobre tot per evitar l'arxivatge individual i que cadascú gestioni els seus expedients (42,4%).

En aquests dos anys d'existència de la Llei, la prioritat ha estat complir el que senyala la Llei de manera estricta i quantitativa, i el que és més palpable per part de la ciutadania, i els ens avaluadors. S'han deixat de banda aspectes més qualitius, i l'adaptació de les estructures i processos interns. Per tant, el segon àmbit de millora que han apuntat els entrevistats, ha estat el de les estructures organitzatives, i els processos. En aquest sentit, s'ha senyalat la conveniència de flexibilitzar la Llei de contenció de la despesa pública, per tal de poder contractar a personal específic per les tasques de la transparència, i adequar les estructures organitzatives orientades a la transparència. Vinculat a les estructures organitzatives, està la

definició de processos i procediments. També ha sorgit per part dels ajuntaments més petits la necessitat d'accedir a ajuts per contractar més persones que reforcin les tasques precises per complir la Llei de Transparència. El mateix personal ha vist com es carregava de feina en els darrers dos anys, amb el conseqüent sentiment de desbordament i impediment de realitzar la feina diària amb eficàcia.

En la reflexió dels entrevistats ha emergit la necessitat de millorar la qualitat de la informació, els canals de participació ciutadana, com ja ha senyalat el Síndic de Greuges en el seu informe (2016, 2017), i definir els processos interns de gestió de la informació i documents. Per exemple, cal definir sistemes de gestió de documents, i la implantació dels instruments indicats en el Protocol CLT172/20149 de gestió de documents de la Generalitat (Catalunya, 2014b). Molts Ajuntaments (66,7%) encara han d'implantar polítiques de gestió de documents, com un primer pas per definir un sistema de gestió de documents. En la mateixa línia, es necessari també establir els processos i els instruments que faciliten la gestió en termes de qualitat. El mateix passa amb d'utilització del quadre de classificació per a ens locals, desenvolupat pel Departament de Cultura de la Generalitat. Tot i que el 48,5% disposa d'un quadre de classificació, ja sigui propi (30,3%) o adaptat del realitzat per la Generalitat per ajuntaments (18,2%), la resta d'ajuntament ha de seguir implantant instruments de gestió de documents.

En relació a l'aspecte dels indicadors, es constata de manera generalitzada la necessitat d'incloure indicadors propis de gestió de la informació, dels documents, i la gestió pròpia dels processos per complir la Llei. S'ha senyalat a les entrevistes el pes excessiu d'indicadors referents al que es publica, des del punt de vista periodístic. Aquests indicadors eviten avaluar la feina que hi ha al darrera. Tanmateix, pocs ajuntaments han indicat la voluntat de definir indicadors propis.

La gestió del canvi per influir en una nova cultura organitzativa és un altre dels aspectes de millora que han senyalat un grup d'ajuntaments. En general, s'ha destacat voluntat d'adaptació davant les pressions del calendari de posada en marxa de la Llei de transparència. Tanmateix, també es reconeix en alguns ajuntaments i Administració de la Generalitat la necessitat de trencar certes inèrcies que actuen de fre de la implantació, o que minven la qualitat de la implantació. En aquest sentit, es vincula aquest àmbit en la necessitat de més formació.

Per últim, hi ha una millora que la majoria dels ajuntaments han deixat per fases posteriors, és la implantació progressiva de sistemes d'informació per automatitzar els processos de publicació en el Portal de Transparència. S'ha reconegut per part de la majoria d'administracions (ajuntaments i Generalitat) que la publicació manual està en l'origen d'alguns errors en la publicació. Tot i que es continua confiant al catàleg d'aplicacions que l'AOC posa a disposició dels Ajuntament, hi ha alguns ajuntaments que aposten per desenvolupaments propis o per aplicacions comercials. En l'Administració de la Generalitat, es senyala que malgrat haver-se desenvolupat moltes aplicacions, cal posar ordre en les aplicacions existents, i fer-se desplegaments més adaptats a les necessitats reals de cada àrea de gestió. Això contribuirà a evitar la proliferació d'Accés i Excels, per àrees, que provoquen duplicitats, illes informacionals i confusió en la informació que s'ha de publicar.

3.- Memòria del treball (informe científic). Ha d'estar escrit en català. Ha de tenir una extensió mínima de 18.000 paraules (o 108.000 caràcters), aproximadament unes 60 pàgines. Pot incloure altres fitxers de qualsevol mena, no més grans de 10 MB cadascun d'ells.

MEMÒRIA JUSTIFICATIVA PER A PROJECTES DE RECERCA

Taula de continguts

1	Introducció	16
1.1	Objectius.....	18
1.2	Preguntes de recerca	19
1.3	Antecedents: revisió de la literatura.....	19
1.3.1	Processos, eines, instruccions i guies d'implantació de la llei de transparència	19
1.3.1.1	Panorama general	20
1.3.1.2	Catalunya.....	22
1.3.1.2.1	Xarxa de Governaments Transparents de Catalunya.....	23
1.3.1.2.2	Consorti AOC	24
1.3.1.2.3	Associació Catalana de Municipis i Federació de Municipis de Catalunya	25
1.3.1.2.4	Generalitat de Catalunya.....	26
1.3.1.2.5	Diputació de Barcelona.....	28
1.3.1.2.6	Diputació de Tarragona	28
1.3.1.2.7	Diputació de Girona.....	28
1.3.1.2.8	Diputació de Lleida.....	29
1.3.2	Indicadors d'avaluació del compliment de les obligacions de transparència.....	29
1.3.2.1	Indicadors d'acord a la legislació.....	30
1.3.2.1.1	MESTA (Metodologia).....	30
1.3.2.1.2	Transparència Internacional Espanya	34
1.3.2.1.3	Infoparticipa.....	35
1.3.2.1.4	Síndic de Greuges	36
1.3.2.1.5	Model de maduresa en Gestió Documental per a la transparència i la publicitat activa (MMGDT).....	37
1.3.2.1.6	DYNTRA.....	38
1.3.2.1.7	Generalitat de Catalunya.....	40
1.3.2.2	Homogeneïtzació	41
1.3.3	Pràctiques a nivell internacional	42
2	Metodologia	44
2.1	Univers d'estudi.....	44
2.1.1	Generalitat de Catalunya.....	45
2.1.2	Administració Local.....	48
2.2	Criteris de selecció de la mostra i mostra resultant.....	48
2.2.1	Generalitat de Catalunya.....	48
2.2.1.1	A nivell estratègic, estructural i de coordinació.....	48
2.2.1.2	A nivell operatiu	49
2.2.2	Administració local: ajuntaments.....	49
2.3	Recollida de dades: mètode i processos.....	50
2.4	Processament i anàlisi de dades	51
3	Seguiment i avaluació	52
4	Resultats	54
4.1	Com s'estan duent a la pràctica les instruccions i guies ja publicades	54
4.1.1	Organització de les tasques vinculades amb la transparència: processos i procediments	54

4.1.2	Estructures organitzatives	56
4.1.2.1	Ajuntaments.....	56
4.1.2.2	Generalitat de Catalunya.....	58
4.1.3	Sistemes d'informació i dades obertes	59
4.1.4	Sistemes de gestió documental	60
4.1.5	Referents i fonts d'informació.....	61
4.2	Com es mesura l'eficiència i eficàcia de les accions alineades amb els objectius del Pla de Reforma i Modernització de l'Administració de la Generalitat i el seu Sector públic.....	62
4.3	Marge de millora	63
5	Conclusions	65
5.1	Contribucions.....	65
5.2	Implicacions.....	68
5.2.1	Administracions públiques.....	68
5.2.2	Recerca.....	69
5.2.3	Formació permanent	70
5.3	Limitacions	71
6	Impacte previst	72
6.1	Impacte científic i socioeconòmic	72
6.2	Publicacions.....	72
6.3	Propostes d'actuacions.....	73
7	Referències	75
8	Annexos.....	87
8.1	Annex 1: Municipis de Catalunya	87
8.2	Annex 2: Municipis seleccionats per a la primera fase de la recollida de dades: entrevistes.	89
8.3	Annex 3 Selecció de la mostra per a la segona fase del treball de camp (enquestes)	93
8.4	Annex 4: Guió de l'entrevista.....	99
8.5	Annex 5: Compromís de confidencialitat	100
8.6	Annex 6: Invitació a participar en les entrevistes (correu electrònic).....	101
8.7	Annex 7: Qüestionari de les enquestes	102
8.7.1	Administració de la Generalitat de Catalunya.....	102
8.7.2	Ajuntaments	108
8.8	Annex 8: Invitació a participar a l'enquesta	115

1 Introducció

El projecte s'emmarca en l'àmbit de la transparència, l'ètica pública i la responsabilitat de les administracions públiques en matèria de la governança oberta. Concretament els objectius estan orientats a estudiar els reptes que les administracions públiques afronten per a garantir el compliment de la Llei de 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern (Catalunya, 2014a). Aquests reptes estan principalment adreçats a la transparència de l'activitat pública, el dret d'accés a la informació, govern obert i la participació ciutadana i el rendiment de comptes, però la llei també fomenta la interoperabilitat i la reutilització de la informació per tal de generar valor a la societat i promoure la interoperabilitat entre les administracions (capítol IV). Darrera d'aquests reptes hi ha un que ha de ser el motor per a fer front als reptes esmentats: les adaptacions organitzatives i de funcionament, indicat a la Llei 19/2014 (disposició addicional quarta). Aquesta adaptació implica redactar nous processos i procediments de regim intern i de relació amb el ciutadà, establir canals de comunicació bidireccionals, promoure la transformació digital de l'Administració, i el canvi cultural (Síndic de Greuges, 2016, 2017). Tot s'ha de fer a més en un context de racionalització i contenció de la despesa pública (Síndic de Greuges, 2016, 2017; Villoria, 2014) imposada per legislació (Espanya, 2013, Espanya 2012).

Des del punt de vista científic, el projecte pren com a referència d'altres recerques anteriors, conduïdes des de diferents disciplines, tant a nivell nacional com internacional. Els estudis existents vinculen transparència i govern obert, i tenen com a parts integrants la publicitat activa, les dades obertes, la reutilització de la informació i la participació ciutadana. Entre aquestes parts s'estableixen diàlegs bidireccionals per integrar la participació i la col·laboració ciutadana tant en el disseny i execució de polítiques públiques com en el control de l'activitat del govern i l'administració (Márquez Fernández, 2015). Majoritàriament, els estudis existents es centren en el *front-office*, és a dir, tenen per objectiu estudiar la informació que podem trobar en els Portals de la Transparència, si aquests recullen tots els documents que demana la Llei, en alguns casos també es mira com estan classificats, entre d'altres aspectes. Revisant aquesta literatura, detectem escassetat d'estudis sobre com les administracions públiques han organitzat els seus processos i procediments interns, el seu *back-office*, per tal de complir amb la Llei (Márhová i Lněnička, 2017; Kubler et al., 2016; Vetrò et al., 2016; Matheus i Janssen, 2013). Aquest és un tema rellevant, atès que la fortalesa de la transparència és la capacitat administrativa de les administracions obligades en complir les normes i les lleis de transparència i govern obert (Bojórquez et al., 2015). Si una entitat no pot realitzar les seves activitats administratives de manera acceptable, difícilment pot tenir en ordre els comptes, informes, arxiu dels documents, etc. (Bojórquez et al., 2015; López et al., 2011).

Tot prenent com a base la llei 19/2014, observem que la transparència es garanteix fonamentalment amb sis pilars (art. 5, 6 i 19.3), quatre d'ells procedimentals i dos instrumentals:

- a) La publicació activa i constant de la **informació veraç i objectiva** i la conseqüent **actualització** permanent. En totes les publicacions s'ha d'indicar la data de la publicació i quan s'ha d'actualitzar.
- b) L'**organització** i l'**ordenació** de la informació per tal que sigui fàcil de localitzar, tot tenint en compte criteris temàtics i cronològics seguint el **quadre de classificació** documental.
- c) L'**accés ràpid, fàcil**, i **comprensible** a la informació, i tot facilitant la **reutilitzabilitat** d'aquesta informació, que incorpori mecanismes d'alerta sobre les dades ja

actualitzades. L'accés dels ciutadans pot ser mitjançant els canals de publicitat activa, o sota demanda.

- d) L'**avaluació** del compliment de les obligacions de transparència mitjançant l'**establiment d'indicadors** objectius.
- e) El **Portal de Transparència**, organitzat i gestionat per l'Administració de la Generalitat, o per cada ens obligat per llei a tenir el seu Portal, però connectats al Portal gestionat per la Generalitat. Aquest portal ha de tenir un **cercador** que permeti un **accés ràpid, fàcil i comprensible** a la informació i que incorpori mecanisme d'alerta sobre les dades que s'han actualitzat.
- f) Un **sistema integral d'informació i coneixement** en format electrònic, per tal que les persones puguin accedir de forma fàcil a la informació pública, amb la finalitat de fomentar-ne el coneixement i de facilitar la participació i col·laboració en els assumptes públics. El disseny d'aquest sistema s'ha de fonamentar en l'ús preferent dels sistemes de **gestió de documents** públics, com a facilitadors de dades i documents autèntics, en el marc de la **interoperabilitat** del sector públic.

Tenint en compte aquests pilars, veiem que uns apunten a d'interior de les administracions, perquè han d'estar regulades per processos i procediments interns (*back-office*). D'altres apunten als instruments mitjançant els quals la ciutadania pot exercir el seu dret d'accés a la informació pública (*front-office*).

En l'informe emès pel Síndic de Greuges (2016) s'apunta a un esforç important per impulsar el Portal de la Transparència, i per tant, l'accent en la publicació d'informació, és a dir, en la publicitat activa. Després del primer any de vigència de la Llei es detecten algunes carències de les que es deriven les següents recomanacions. 1) prendre en consideració les tasques d'organització i de sistematització d'arxius, tot adoptant millors criteris d'estructuració, organització interna i homogeneïtzació de la informació per tal de fer el seu accés més fàcil, intel·ligible i comparable; 2) organitzar els arxius en formats comuns per facilitar la interoperabilitat; 3) tenir cura de la qualitat i accessibilitat de la informació; 4) publicar la informació en format reutilitzable, i mentre això no sigui possible, facilitar una mínima interacció amb la informació pública (cerca, impressió, i exportació de dades).

Amb aquests antecedents, el projecte té en compte els aspectes vinculats amb les tasques internes que han de definir-se per tal de satisfer aquestes necessitats derivades de la Llei. Per tant, la recerca es centra a conèixer com s'organitza el *back-office* a les administracions públiques. Els aspectes organitzatius que hauria d'haver-hi darrera són els següents:

- a) Els **processos de gestió documental** orientats a dues direccions: a) facilitar la informació al ciutadà mitjançant el Portal de la Transparència; b) assegurar internament l'accés a la informació sol·licitada pels ciutadans i l'actualització de la informació.
- b) El **manteniment dels Portals de Transparència** com a nexa d'unió entre l'Administració i la Ciutadania per a facilitar el Govern Obert i els processos que garanteixen la seva alimentació i actualització permanent de la informació .
- c) La posta en marxa i el manteniment dels **Portals de Dades Obertes** com a facilitadors de la reutilització de la informació.
- d) Els **sistemes d'informació** que gestionen la informació i faciliten l'actualització i assegurament de la qualitat de la informació, i faciliten l'actualització de la informació en el Portal de manera automatitzada.

- e) Els **indicadors** i les metodologies de treball per tal d'**avaluar** el compliment de la transparència, tenint en compte també bones pràctiques internacionals.

En aquest context, hem dissenyat el projecte de recerca que presentem en aquest capítol. En primer lloc definim els objectius específics del projecte de recerca. En segon lloc, exposem les preguntes de recerca que han orientat tot l'estudi. Per últim, descrivim amb més detall els antecedents dels diferents aspectes que tracten i apunten les preguntes de recerca formulades.

La resta de l'informe s'organitza de la següent manera. En el capítol 2, expliquem el plantejament metodològic dissenyat per identificar l'univers, seleccionar la mostra, recollir dades empíriques i analitzar-les. El capítol 3, descriu com ens hem organitzat per tal de seguir la planificació del projecte i avaluar les diferents etapes i els avenços obtinguts. En el capítol 4 recollim els resultats obtinguts fruit de l'anàlisi de les dades i informació recopilades durant el treball de camp. El capítol 5 (conclusions) i el 6 (impacte previst), fan balanç del projecte de recerca, i apunten algunes de les recomanacions que es poden aplicar, i futures línies de recerca. El capítol 6 recull les referències esmentades en la memòria científica. Per últim, presentem els annexos, que són complementaris al capítol metodològic.

1.1 Objectius

Tot tenint en compte aquests aspectes, el projecte ha tingut com a objectiu general conèixer les pràctiques internes de les administracions públiques, per donar resposta als reptes de la implantació de la Llei de transparència 19/2014. Dit d'un altre manera, volíem conèixer el back-office dels Portals, de la Llei de transparència.

Aquest objectiu general l'hem concretat amb els següents objectius de recerca:

- a) Conèixer com afronta el sector públic la implantació dels **procediments de gestió documental** definits per la Subdirecció General d'Arxius, per tal d'extreure bones pràctiques i fer-ne un compendi.
- b) Identificar les **pràctiques i processos** que es duen a terme al sector públic per tal de **garantir l'accés a la informació pública i la qualitat d'aquesta**, tot analitzant com es posa la informació a l'abast dels ciutadans mitjançant els portals de transparència i portal de dades obertes, per tal d'extreure'n bones pràctiques com a base de la gestió del coneixement intern.
- c) Identificar els **riscos** que poden emergir durant la **implementació dels processos**, per tal de definir un pla de riscos que incorpori accions preventives.
- d) Recollir **indicadors de qualitat de les dades** i un marc metodològic per a avaluar la qualitat dels portals de transparència i els portals de dades obertes per a la reutilització de la informació.
- e) Establir una metodologia de treball per aplicar indicadors i avaluar les accions definides.
- f) Conèixer els procediments establerts en el sector públic per **relacionar-se amb el sector infomediari**, per tal de donar resposta a les seves necessitats.
- g) Conèixer algunes bones pràctiques internacionals.

1.2 Preguntes de recerca

Els objectius els hem concretat en les següents preguntes de recerca:

1. Com s'està implantant la Llei de transparència el seu Sector públic?
2. Com es mesura l'eficiència i eficàcia de les accions definides per implantar la Llei de Transparència el seu Sector públic?.
3. Hi ha marge de millora?

1.3 Antecedents: revisió de la literatura

La implantació de la legislació sobre transparència i govern obert disposa de diferents models segons els països (Ruijter i Meijer, 2016; Sandoval-Almazan i Gil-Garcia, 2016; Sandoval-Almazán, 2015). Independentment del model, la implantació requereix d'un actor responsable del lideratge que promogui i acompanyi el procés (Ferrada Carrasco, 2016). D'entre les atribucions d'aquest actor està la difusió, la capacitació, avaluació, fiscalització, resolució de controvèrsies, i fins i tot l'aplicació de sancions.

La implantació i l'execució de la transparència, a més, requereix definir processos i procediments per tal de posar en marxa la maquinària que facilita la publicació d'informació, manteniment dels canals habilitats per publicar informació, donar resposta a les peticions per exercir el dret de la informació, i facilitar la participació ciutadana (Abu-Shanab, 2015).

Per últim, la transparència, el rendiment de comptes, el govern obert i la modernització de l'Administració, requereixen de mecanismes de seguiment del seu desplegament i funcionament, per tal d'avaluar l'eficiència amb què s'està duent a terme. A tal fi, cal que les administracions disposin d'un marc d'indicadors d'avaluació i millora continua (Ma i Zheng, 2016).

Tot tenint en compte aquest marc, en aquest apartat exposem en primer lloc els antecedents en temes de processos, eines, instruccions i guies d'implantació específiques per al desplegament de la Llei de Transparència, per tal d'entendre el context amb el que compten les administracions públiques a Catalunya. En segon lloc, presentem els marcs d'indicadors d'avaluació de la transparència. Per últim, apuntem algunes pràctiques internacionals.

1.3.1 Processos, eines, instruccions i guies d'implantació de la Llei de transparència

La Llei de Transparència en la seva disposició addicional segona senyala que els subjectes als que obliga la Llei han d'efectuar adaptacions organitzatives i de funcionament, que comporten transformacions culturals, organitzatives i processals transcendents. Això implica que a més de vèncer inèrcies i resistències, i canviar la manera de relacionar-se amb el ciutadà, ha de complir obligacions específiques, com per exemple: organitzar l'arxiu per facilitar la localització i accés a la informació, generar documents i informació en formats interoperables i permanentment actualitzats, aplicar paràmetres de qualitat de la informació, emprar un format estructurat, publicar cartes de serveis amb estàndards de qualitat, o articular processos participatius, entre d'altres (Síndic de Greuges, 2016; Villoria, 2014).

D'altra banda, la complexitat d'implantació de la Llei i el cost inherent, requereix identificar les actuacions necessàries, i planificar la seva execució d'acord als recursos de cada organització. A més, tot això s'ha de fer tenint en compte el context de restricció de la despesa pública (Síndic de Greuges, 2017).

Un altre aspecte a tenir en compte per implantar la transparència i el govern obert, és que els actors implicats tinguin pautes per a implementar la legislació (Sandoval-Almazan i Gil-Garcia, 2016) i, sobre tot, rebir formació en temes específics de la transparència indicats en la legislació, com per exemple: gestió de la informació i documents, foment de la participació, comunicació, tractament de dades obertes, reutilització de la informació, entre d'altres àmbits. Un estudi promogut per la *Red de Transparencia y Acceso a la Información Pública* (RTA) identifica els següents temes d'aprenentatge i desenvolupament: difusió del dret d'accés a la informació pública, capacitació dels funcionaris públics, sistematització de criteris jurisprudencials per conflictes d'accés a la informació, generació de models de gestió d'arxius i l'adopció d'instruments d'avaluació que mostrin avenços i retrocessos d'implementació (Martínez, 2012). Per tant, es desprèn que els organismes que lideren la implantació de la transparència han de crear reglaments per desplegar la Llei, instruccions i guies que orientin als responsables dels organismes subjectes a la Llei de transparència, per tal de definir les accions necessàries per tal d'efectuar el desplegament de la legislació.

A Catalunya, tot tenint en compte els continguts de la Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern, els aspectes específics de la implantació en que poden necessitar ajut són el següents: a) aspectes d'organització i funcionament, b) implantació de processos vinculats a aspectes de publicitat activa i dret d'accés a la informació, amb les implicacions de protecció de dades personals que figurin en els documents a publicar, específicament l'emascament de dades; i aspectes de formats oberts per a la reutilització de la informació (cap. IV) c) classificació de la informació, d) indexació i creació de metadades, d) implementació d'eines tecnològiques per publicar automàticament en el portal, i facilitar l'accés ràpid, fàcil i comprensible a la informació, i d) construir un sistema de gestió de documents, informació i dades integrat que permeti la interoperabilitat i localització de qualsevol document o informació (art. 19.3).

En aquest apartat presentem en primer lloc una panoràmica general de les guies existents a nivell internacional i nacional. En segon lloc, exposem les guies i instruccions específiques de la llei de transparència catalana.

1.3.1.1 Panorama general

A nivell internacional la *Red de Transparencia y Acceso a la Información Pública* (RTA) ha desenvolupat models de gestió, i plans i programes de difusió i capacitació per tal de promoure el principi de transparència i accés a la informació pública.

Des de la publicació a Espanya de les diferents lleis de transparència nacional (2013) i autonòmica (2006, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016) s'ha detectat la necessitat d'establir instruccions i guies d'implantació de diferents aspectes contemplats a la llei: publicitat activa, dret d'accés i protecció de dades, dades obertes i reutilització de la informació. Hi ha diferents iniciatives de grups de treball per analitzar la Llei i facilitar la implantació d'aquesta. En aquests moments disposem ja d'algunes guies d'implantació de la llei de transparència, tant per iniciativa estatal com per iniciativa de les comunitats autònomes i ens locals.

El *Consejo de Transparencia y Buen Gobierno* (CTBG) en la seva pàgina web publica un seguit de documents amb l'objectiu d'orientar als actors de la transparència en la implantació de la Llei. Un conjunt de documents recull criteris d'interpretació o implementació de d'aquesta Llei, com per exemple causes d'inadmissió de sol·licituds d'informació, agendes

dels representats públics, desestimació d'una sol·licitud, regulacions especials d'accés, causes d'inadmissió, etc. Un segon conjunt de documents està constituït pel que el CTBG anomena "guies". En aquest moment aquest organisme té publicades dues guies: una pren forma de recopilatori de preguntes sobre transparència que aquest organisme ha rebut amb les seves respectives respostes. La segona guia de transparència i accés a la informació està dirigida als col·legis i consells de col·legis professionals i altres corporacions de dret públic. Per últim, el CTBG ha publicat a la seva pàgina web material de suport emprat en algunes de les seves accions formatives desenvolupades durant el 2016, adreçades als ciutadans, empleats públics, sector privat, sindicats, partits públics, i comunitat educativa. De cara a orientar sobre les accions formatives vinculades a la transparència, pot resultar d'interès el pla de formació dissenyat pel CTBG on identifica els àmbits de formació vinculats als diferents actors de la implementació i desenvolupament de la llei de transparència (CTBG. 2015).

Un tema vinculat amb l'accés a la informació pública és la protecció de les dades personals. En aquest sentit, l'*Agencia Española de Protección de Datos* ha publicat un seguit de guies que poden ajudar en el subministrament d'informació pública que contingui dades personals, ja sigui quan es subministri informació fruit de les accions de la publicitat activa o en resposta al dret d'accés a la informació dels ciutadans, o quan es subministrin dades obertes al servei de la reutilització de la informació del sector públic (*Agencia Española de Protección de Datos*, 2016a, 2016b; *Agencia Española de Protección de Datos et al.*, 2016?).

A nivell local disposem de les publicacions efectuades per la *Federación Española de Municipios y Provincias* (FEMP): Els Ajuntaments compten amb documents d'implantació general de la llei de transparència, i amb documents més específics d'algun dels components de la transparència (dades obertes, reutilització o protecció de dades). D'entre els documents de caire general, els ajuntaments disposen d'una ordenança tipus que recull les actuacions adequades per a implementar la transparència (FEMP, 2014). De manera més específica el FEMP (2017) ha elaborat una guia per a posar en marxa la publicació de dades obertes, per tal que siguin reutilitzables per a la ciutadania, empreses, d'altres organitzacions, o per part de la mateixa administració pública que les genera. Aquesta guia estableix els canals, la forma de les dades, els requeriments i els serveis vinculats amb les dades obertes. Un exemple de com la reutilització de les dades obertes poden revertir en la ciutadania, és la guia desenvolupada per *Sunlight Foundation* (2017?) (*Govern obert de la Diputació de Barcelona*, 2007).

Independentment de la transparència, però vinculada amb la gestió de la informació i documents que hi ha al darrera de la publicació activa i accés a la informació, hem de fer esment de les normes internacionals ISO que faciliten un marc sistemàtic de bones pràctiques. En aquest context fem esment de les següents normes:

- ISO 15489-1:2016. de Gestión de documentos. Aquesta norma anul·la la publicada en el 2006. L'objectiu d'aquesta norma es definir els conceptes i principis des dels quals les organitzacions enfoquen la creació, captura i gestió de documents. A més, aquesta norma descriu conceptes i principis relatius a: a) documents, metadades de gestió i sistemes de gestió documental, b) les polítiques, l'assignació de responsabilitats, la supervisió i la formació per tal de recolzar la gestió efectiva de documents, c) l'anàlisi del context de l'organització i la identificació dels requisits de gestió de documents, d) els instruments de gestió de documents, i e) els processos per crear, capturar i gestionar documents (AENOR, 2016).
- La sèrie de normes de gestió per a documents ISO 30300 (AENOR, 2011) té l'objectiu d'alinejar les tècniques i processos documentals amb la metodologia dels sistemes de gestió. Per tant, es pot integrar amb els altres sistemes de gestió que tingui implantats una organització, com per exemple, ISO 9001 (qualitat), ISO 14001 (medi ambient), o ISO 27001 (seguretat dels sistemes d'informació). La norma ISO

30301 és la norma principal de la sèrie, i estableix els requisits per a la implantació d'un Sistema de gestió per a documents (Bustelo, 2011). Com tots els sistemes de gestió, és una norma certificable, que pot ser avaluada a nivell intern i extern.

Per últim, en aquesta visió general, volem apuntar el tema de la interoperabilitat dels sistemes per facilitar l'intercanvi d'informació entre les administracions públiques, referenciat a la llei, i la seguretat dels sistemes informàtics, per la seva vinculació amb les amenaces que els sistemes poden tenir, derivats de l'accés a la informació.

L'Esquema Nacional d'Interoperabilitat (ENI) estableix els principis i les directrius d'interoperabilitat en l'intercanvi i conservació de la informació electrònica per part de les administracions públiques. És fonamental per a la col·laboració entre les administracions públiques per a proporcionar serveis als ciutadans. L'ENI està regulat pel Real Decreto 4/2010 (Espanya, 2010), i estableix el conjunt de criteris i recomanacions que han de tenir en compte les administracions públiques per a la presa de decisions tecnològiques que garanteixin la interoperabilitat. (Portal Administración Electrónica, 2017a). L'ENI estableix una sèrie de Normes Tècniques d'Interoperabilitat que són d'obligat compliment per part de les administracions públiques. Aquestes desenvolupen els següents aspectes: 1) Catàleg d'estàndards, 2) Document electrònic, 3) digitalització de documents, 4) expedient electrònic, 5) política de signatura electrònica i certificats de l'Administració, 6) protocol d'intermediació de dades, 7) relació de models de dades, 8) polítiques de gestió de documents electrònics, 9) requisits de connexió a la *Red de comunicaciones de las Administraciones españolas*, 10) procediments de copiat autèntic i conversió entre documents electrònics, des de paper o d'altres medis físics a formats electrònics, 11) model de dades per a l'intercanvi de registres entre Entitats Registrals, 12) reutilització de recursos d'informació, 13) reutilització i transferència de tecnologia, 14) declaració de conformitat amb l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat, i 15) URL's d'esquema XML (Portal Administración Electrónica, 2017b). L'accés a aquestes normes es pot fer mitjançant els enllaços que ofereix el PAE (Portal Administración Electrónica) (2017).

En relació a la seguretat informàtica, a nivell nacional hi ha un Esquema de Seguretat Nacional (ENS) (Portal Administración Electrónica, 2017c) regulat pel Real Decreto 3/2010 modificat pel Real Decreto 951/2015 (Espanya, 2015a). L'ENS té per objecte establir la política de seguretat en la utilització de mitjans electrònics i està constituït pels principis bàsics i requisits mínims que permeten una protecció adequada de la informació. Des de la pàgina web del PAE (Portal Administración Electrónica, 2017c) es pot accedir a documents relacionats, a la metodologia d'anàlisi i gestió de riscos MAGERIT o a eines d'anàlisi i gestió de riscos. D'altra banda, la ISO 27001 (AENOR 2017) ofereix un marc de gestió de la seguretat de la informació en una organització per tal de preveure els riscos associats a la pèrdua, dany, manipulació involuntària o malintencionada de la informació. Com tots els sistemes de gestió, és una norma certificable, que pot ser sotmesa a auditories tant internes com externes.

1.3.1.2 Catalunya

La llei 19/2014 (Catalunya, 2014a) senyala com a mesures generals d'aplicació de la llei que l'Administració de la Generalitat ha d'establir un programa de suport econòmic i financer, i assessorament tecnològic i jurídic a les entitats locals, especialment a les que disposin de menys recursos per a aplicar la llei (art.94.1). La disposició addicional segona de la llei obliga a l'Administració de la Generalitat a elaborar, en col·laboració amb les entitats associatives dels ens locals, i aprovar un programa específic de formació per als alts càrrecs i per als altres servidors públics i per a les altres persones obligades per aquesta llei. A més, en l'elaboració del programa involucra a les entitats de segon i tercer nivell més representatives del sector.

D'altra banda, com hem apuntat abans, les administracions i d'altres subjectes obligats per llei han de promoure i fer les **adaptacions organitzatives, procedimentals i de règim intern** per tal d'ajustar l'activitat i complir el que estableix la Llei abans que la norma entri en vigor (disposició addicional quarta). Recordem que hi ha diferents focus d'activitat: publicació activa, dret d'accés a la informació, dades obertes i reutilització de la informació i govern obert (participació i comunicació bidireccional administració i administrats). Darrera d'aquests pilars ha d'haver-hi una gestió de la informació i de documents sistematitzada.

El tema de l'adaptació organitzativa tractat en la disposició addicional quarta, és especialment rellevant, per dos motius que s'interrelacionen mútuament. En primer lloc, el desplegament de la Llei 19/2014 involucra un volum considerable de recursos i persones, atès que: 1) es precisa una ampliació dels procediments i formes de gestió de les polítiques públiques, 2) precisa de més recursos tecnològics i 3) requereix d'un canvi en la cultura política i organitzativa (Jimenez Asensio, 2015). A més, coincideix també amb el desplegament de l'administració electrònica i la implantació de dues altres lleis, la Llei 39/2015 (Espanya, 2015b) de procediment Administratiu Comú de les Administracions públiques, i la 40/2015 (Espanya, 2015c) de Règim Jurídic del Sector Públic. El desplegament d'aquesta legislació també incrementa el volum de treball habitual. En segon lloc, el context de contenció pressupostària (Espanya, 2013; Espanya, 2012) en el que es publica la Llei entre en conflicte amb la necessitat d'ampliar recursos per a implementar la Llei de transparència (Jimenez Asensio, 2015).

A Catalunya, des de la publicació el 31 de desembre de la Llei 19/2014, els diferents **actors involucrats** en la seva implantació han desenvolupat **guies i sessions formatives** per als ens responsables del desplegament de la Llei. Degut a la data encara recent de publicació de la Llei, i el temps que precisen els treballs de preparació i redacció de les guies i sessions formatives, les dates de publicació són molt recents. Tot i així, s'han de fer més esforços en aquest àmbit. El Síndic de Greuges (2016) en el seu informe indicava la necessitat d'un major desplegament reglamentari de la Llei, que enguany tot i haver augmentat, continua pendent. El Síndic a més, assenyalava la necessitat de més formació per a les entitats locals en matèria d'accés a la informació pública, i als responsables de resoldre les sol·licituds d'accés.

Els actors identificats per a donar suport en la implantació de la Llei de transparència són: la Xarxa de Governants Transparents de Catalunya, el Consorci Administració Oberta de Catalunya (AOC), les diputacions provincials i la mateixa Administració de la Generalitat. Les guies publicades a data 2017 els detallem a continuació.

1.3.1.2.1 Xarxa de Governants Transparents de Catalunya

Aquesta xarxa és un marc de col·laboració creat l'any 2015 per a facilitar el compliment de la Llei 19/2014 als més de 2.200 ens que componen l'Administració local de Catalunya. La creació respon al mandat parlamentari que insta la Generalitat a crear un espai de col·laboració amb el món local per a desplegar-la i aplicar la Llei (Govern Obert, 2017).

La Xarxa està composta per: Generalitat de Catalunya, mitjançant el Departament d'Afers i Relacions Institucionals, Exteriors i Transparència; l'Escola d'Administració Pública de Catalunya; el Consorci d'Administració Oberta de Catalunya; les quatre diputacions; l'Associació Catalana de Municipis i Comarques, la Federació de Municipis de Catalunya, i des del novembre del 2016, l'Àrea Metropolitana de Barcelona. La Secretaria de Transparència i Govern Obert assumeix les tasques d'impuls de les polítiques de transparència i govern obert de la Xarxa (Govern Obert, 2017).

Els àmbits d'actuació de la Xarxa són: 1) El Portal de la Transparència, amb dos funcions, fomentar la integració de la informació dels governs locals, la interconnexió i la

interoperabilitat en el Portal de la Transparència de Catalunya, i també per informar als ens del desenvolupament del portal web, i les solucions tecnològiques comunes que tinguin al seu abast, a través del Consorci AOC per impulsar la creació de portals de transparència. 2) La Comissió de garantia del dret d'accés a la informació pública, per tal de vetllar perquè es tinguin en compte la situació, característiques i peculiaritats de l'Administració local, en el reglament de la Comissió. 3) El Programa de suport als governs locals de caràcter tecnològic, econòmic i financer, i jurídic. 4) El Programa general de formació, elaborat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, adreçat a càrrecs electes, alts càrrecs i altres servidors públics i persones obligades per Llei. Actualment, la Xarxa funciona a través de diversos grups de treball que tracten temes de transparència, de publicitat activa, de bon govern, o de formació dirigida als ens locals (Govern Obert, 2017).

En la seva pàgina web ofereix i dona accés a normativa aplicable, guies i notes explicatives i criteris d'interpretació de la llei. Enguany (2017) ha publicat un model de codi de conducta dels alts càrrecs i la corresponent guia d'aplicació. Aquests dos documents cobreixen una necessitat expressada a la llei de transparència (art. 55.3), i que encara els subjectes obligats, excepte la Generalitat, encara no ho han fet (Síndic de Greuges, 2017). El codi té dos objectius: establir els principis ètics que han de guiar l'actuació dels alts càrrecs i les normes de conducta que se'n deriven, i 2) determinar els principis de bon govern que fomenten una millor actuació dels ens locals (Xarxa de Governants Transparents de Catalunya 2017a). Aquest model ha estat enviat als ens locals per tal que si ho consideren oportú l'adoptin com a propi, amb les modificacions necessàries (AOC, 2017). Per la seva banda, la guia vol ser un complement del model de codi de conducta, i té com a objectiu orientar els ens locals en l'aplicació del codi de conducta i ser un instrument que faciliti als ens locals i als alts càrrecs el seu compliment (Xarxa de Governants Transparents de Catalunya (2017b).

1.3.1.2 Consorci AOC

El Consorci Administració Oberta de Catalunya (AOC) és una entitat pública de caràcter associatiu i naturalesa voluntària amb personalitat jurídica pròpia i plena capacitat per a l'acompliment dels seus fins. Aquest consorci, que depèn del Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge, va ser constituït el 2001 per a impulsar, implantar i emprar les tecnologies de la informació i de les comunicacions en el sector públic de Catalunya, per a la millora de la gestió pública (SAC, 2017). Per tant, l'objectiu és impulsar la transformació digital de les administracions catalanes, per a la qual cosa l'AOC té quatre línies d'actuació: 1) Posar a l'abast de les administracions locals serveis de col·laboració administrativa per a potenciar l'intercanvi d'informació per mitjans electrònics entre les administracions i per això promou la interoperabilitat dels sistemes d'informació de les administracions públiques catalanes. 2) Oferir serveis comuns d'Administració electrònica per tal de proporcionar suport als projectes de les institucions catalanes que requereixen d'un ús intensiu de les TIC, i a més potenciar la reutilització de les solucions d'Administració electrònica. 3) Oferir serveis de certificació digital. I 4) Oferir serveis d'acompanyament: divulgació, formació i assessorament, i fins i tot suport financer a les entitats locals en el desenvolupament dels seus projectes i iniciatives d'Administració electrònica (AOC, 2017).

En relació a les tres primeres línies d'actuació, i ja de cara a contribuir a implantar la transparència, el Consorci té un servei específic on ofereix diferents recursos per tal de donar compliment a la Llei 19/2014. Aquest servei és fruit de la col·laboració amb la Generalitat, mitjançant el Departament de Governació i Relacions Institucionals i l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, les Diputacions, el Consorci AOC, el Consorci Localret, l'Associació Catalana de Municipis, la Federació de Municipis de Catalunya i el Col·legi de Secretaris i Interventors de Catalunya. Els recursos i els serveis específics que ofereix són: 1) Portal de Transparència per als ens locals de manera aïllada o integrat en la seva electrònica (Seu-e, Transparència i e-Tauler); 2) repositori de dades obertes de transparència dels ens locals de

Catalunya; 3) Formularis electrònics d'accés a la informació pública per a que els ciutadans puguin exercir el seu dret d'accés presentant la seva sol·licitud (article 27) (e-Tram); 4) "tramesa genèrica" per a la sol·licitud d'informació o derivació de sol·licituds sobre temes de transparència entre ens (EACAT); 5) Model de documents i exemples útils per al desplegament de la Llei de transparència.

En relació a aquest últim servei, l'AOC a la seva pàgina web recull un seguit de guies, documents i models (AOC, 2017c). Les guies han estat publicades per la Generalitat de Catalunya, o per altres ens supramunicipals i orienten sobre com es pot aplicar la Llei de transparència. Els models de documents serveixen per a aplicar diferents aspectes d'aquesta Llei, des del punt de vista més pràctic. Exemples d'aquests models són: model de tràmit i formulari de dret d'accés a la informació pública, model de catàleg de tràmits, o ordenança tipus de transparència i administració electrònica. També trobem documents breus on presenten definicions de termes pertanyents a diferents àmbits. Per exemple, de l'àmbit institucional o organitzatiu es defineixen termes com per exemple, què són "òrgans de govern i funcions", o què són "alts càrrecs" i "càrrecs eventuais", o "cartipàs". De l'àmbit econòmic, es presenten termes com "indicadors de gestió econòmica", "cost efectiu dels serveis", entre d'altres (AOC; 2017c).

1.3.1.2.3 Associació Catalana de Municipis i Federació de Municipis de Catalunya

L'Associació Catalana de Municipis i Comarques (ACM), constituïda el 1981, és una entitat municipalista que agrupa ens locals de Catalunya (Associació Catalana de Municipis i Comarques, 2017a). Aquesta associació ofereix diversos serveis: jurídics i econòmics d'assessorament, elaboració d'informes, serveis de formació, i gabinet d'estudis per detectar noves necessitats del món local. Tenen formades comissions per treballar àmbits d'actuació del món local, però cap dedicada a la implantació de la transparència (Associació Catalana de Municipis i Comarques, 2017b).

En la seva pàgina web trobem una recopilació de recursos sobre transparència, on podem trobar notícies d'actualitat, normativa, guies d'interpretació, dictàmens, informes, consultes on es recullen criteris interpretatius, de la comissió de garantia del dret d'accés a la informació pública, articles, i enllaços d'interès (Associació Catalana de Municipis, 2017c i 2017d).

Per l'altra banda, la Federació de Municipis de Catalunya (FMC) va ser fundada l'any 1981, i està integrada en la Federació Espanyola de Municipis i Províncies (FEMP) (Federació de Municipis de Catalunya, 2017a). Per tal de facilitar les seves tasques, l'entitat adopta una estructura bàsica mitjançant comissions sectorials corresponents a diferents àmbits de treball. Dels nou àmbits sectorials en que FMC està organitzada, hi ha un específic de bon govern i innovació democràtica, on es treballen temes vinculats a la participació ciutadana, democràcia local, polítiques de transparència i bon govern, entre d'altres (Federació de Municipis de Catalunya, 2017b).

La FMC des de 1999 ha desenvolupat, manté i actualitza un Banc de Bones Pràctiques dels Governos Locals de Catalunya, on recopilen experiències innovadores de govern i gestió municipal que els ajuntaments de Catalunya estan desenvolupant. És un espai d'intercanvi de sabers i experiències a l'entorn de la innovació en polítiques públiques locals (Federació de Municipis de Catalunya, 2016).

L'ACM i el FMC, el 2015 varen publicar una guia per a l'aplicació de la Llei de Transparència als ens locals. Aquesta té dos objectius: 1) exposar les claus de la llei 19/2014 per comprendre-la i aplicar-la als ajuntaments, tant des d'una perspectiva política com tècnica; i

2) elaborar una llista de reptes immediats oberts per aquest nou marc normatiu en els Ajuntaments dins d'un Sistema de Bona Governança (Jimenez Asensio, 2015).

1.3.1.2.4 Generalitat de Catalunya

La Llei 19/2014 dona un pes important al Govern de la Generalitat de Catalunya per a la implantació de la llei, no només a l'Administració de la Generalitat, sinó també als ens locals (art. 94). A més, ha d'elaborar i aprovar un pla de formació en col·laboració amb altres entitats associatives dels ens locals (disposició addicional segona). Per últim, la llei ha de tenir un desenvolupament reglamentari amb dos objectius: 1) clarificar l'abast de les obligacions en àmbits prèviament no regulats o bé que havien estat regulats de manera molt limitada, i 2) facilitar el compliment i l'avaluació de la implantació (Síndic de Greuges de Catalunya, 2017). En aquest sentit, la Llei autoritza al govern perquè dicti les disposicions que calguin per desplegar-la i aplicar-la (Síndic de Greuges de Catalunya, 2017; Departament de Governació i Relacions Institucionals, 2015).

Fruit d'aquest lideratge, la Generalitat des del 2015 ha anat redactant guies adreçades a diferents subjectes als que és d'aplicació la llei, a més d'haver iniciat el **desplegament reglamentari**. En aquest subapartat veiem amb més detall les diferents iniciatives esmentades.

En aquests moments, s'ha iniciat el procés per tal d'elaborar un reglament de la llei de transparència que faciliti l'aplicació de la norma. La Secretaria de Transparència i Govern Obert ha manifestat que vol abordar el desplegament individualment per matèries. En conseqüència, inicialment es centrarà en desplegar les disposicions generals de la llei (títol I) i les disposicions relatives a publicitat activa i dret d'accés a la informació pública (títols II i III, respectivament) (Síndic de Greuges, 2017).

Un tema en el que s'ha avançat és en el Registre de grups d'interès de Catalunya, aprovat pel Decret Llei 1/2017 (Catalunya 2017b). Aquest Registre és per a les persones físiques o jurídiques de caràcter privat, plataformes o xarxes o altres formes d'activitat col·lectiva que fan actuacions de participació activa en polítiques públiques o en processos de presa de decisions davant d'ens públics, entitats i organismes, amb la finalitat d'influir en l'orientació d'aquestes polítiques en defensa d'un interès propi o de tercers, o d'un interès general (Departament de Justícia, 2017).

Un altre tema ja fet és la redacció i aprovació del Reglament de la Comissió de Garantia del Dret d'Accés a la Informació Pública, aprovat pel Decret 111/2017 (Catalunya, 2017b). Aquest Reglament defineix les seves funcions, la seva estructura, els mitjans necessaris perquè la Comissió pugui exercir les seves responsabilitats amb independència; i a més, regula els procediments mitjançant els quals els ciutadans poden tramitar les reclamacions que s'interposin contra les resolucions en matèria d'accés a la informació (Govern, 2017).

A nivell reglamentari, encara s'està treballant en el projecte de decret de Registre de convenis de col·laboració i cooperació.

A banda del desplegament reglamentari, la Generalitat ha seguit treballant en altres àmbits de la transparència. El **codi de conducta** és un d'ells. La Generalitat té un conjunt de codis de conducta dels alts càrrecs i personal directiu, bones pràctiques i ètica en la contractació pública, i altres codis de bones pràctiques (Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge (2017). El codi de conducta per alts càrrecs aprovat el 2016 està adaptat a la Llei 19/2014 (Catalunya, 2016). L'acord pel que s'aprova el codi inclou la creació d'un Comitè Assessor d'Ètica Pública. Això pot ajudar que la resta d'obligats també impulsin el seu propi codi de conducta (Síndic de Greuges, 2017).

De cara a la **implantació de la transparència**, el Departament de Governació i Relacions Institucionals va publicar el 2015 una **guia** en col·laboració amb un seguit d'organismes supramunicipals (Federació de Municipis de Catalunya, Diputació de Lleida, Diputació de Tarragona, Diputació de Barcelona, Diputació de Girona, Associació Catalana de Municipis i Consorci Administració Oberta de Catalunya). Aquesta guia orienta a les entitats locals en l'aplicació de la llei de transparència. La seva estructura segueix els capítols de la llei, i es presenta en forma de preguntes i respostes. En les respostes va incorporada la manera i el detall de com s'ha d'implementar, i quan s'escau, a més, es detalla l'eina tecnològica que l'AOC posa a disposició dels ens locals per tal de gestionar la informació i les dades (Departament de Governació i Relacions Institucionals; 2015).

La **protecció de dades** de caràcter personal, harmonitzada amb el dret d'accés a la informació contemplada a la Llei de transparència, és un altre dels aspectes vinculats amb l'aplicació de la llei. El grup de treball per a l'elaboració de documents normalitzats, formats per tècnics de la Generalitat de Catalunya, les quatre diputacions, l'ACM, la FMC, el CSITAL (Col·legi de Secretaris, Interventors i Tresorers de Catalunya) i l'AOC, han analitzat els dictàmens, informes i/o resolucions emesos pels organismes competents en matèria de protecció de dades, com l'Autoritat catalana de protecció de dades, la Comissió de Garantia per a l'Accés a la Informació Pública (GAIP), l'Agencia Española de Protección de Datos, i el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno (CTBG), per veure la interpretació que es fa dels drets que defensen la protecció de dades i la transparència de l'activitat pública dels ens locals, especialment pel que fa la difusió de les actuacions i actes dels òrgans de govern. Fruit d'aquests treballs ha estat la publicació del document "Dades personals i transparència en determinades actuacions dels ens locals" (Generalitat de Catalunya, 2016).

Pensant en altres subjectes per a qui la Llei 19/2014 és d'aplicació si perceben més de 100.000 euros anuals en concepte de subvencions o ajuts públics (art. 3.4.a), la Generalitat també ha publicat dues guies. Una d'aquestes guies és per a les associacions que perceben ajuts i subvencions (Generalitat de Catalunya, 2015a). L'altre guia és per als partits polítics, organitzacions sindicals i empresarials (Generalitat de Catalunya, 2015b)

Un últim aspecte que hem de tenir en compte són els **protocols, guies i instruments** per a la **gestió de documents**, que malgrat no haver-se creat específicament per a la llei de transparència, són instruments que poden ajudar a implantar alguns aspectes de la llei, concretament per a l'organització (art. 6.c) i l'accés ràpid, fàcil i comprensible (art. 5.5) de la informació, i la implantació d'un sistema de gestió de documents públics que és una de les peces clau per garantir la transparència de la informació pública (art. 5.2). Aquestes guies i instruments; elaborats per la Subdirecció General d'Arxius pertanyent a la Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, es deriven del protocol de gestió de documents electrònics i arxiu de la Generalitat aprovat per l'Ordre CLT172/2014 (Catalunya, 2014b). Aquestes guies, instruments i instruccions són: 1) una guia d'implementació d'un **projecte de gestió documental en un entorn electrònic** (2014); 2) un quadre de **tipus documentals** (segona versió 2016a), la instrucció corresponent per la que s'aprova l'instrument (Catalunya, 2015a), i la corresponent guia d'utilització (2015a); 3) el **quadre de classificació funcional** (2015b), aprovada per la Instrucció 1/2015 (Catalunya 2015b) i una guia de classificació de documents del sistema general de gestió de la documentació administrativa (2015b); 4) l'**esquema de metadades** (2015c) com annex a la instrucció 2/2015 (Catalunya, 2015c); i 5) una **llista de codis de productors** dels Departaments, ens i organismes del sector públic de la Generalitat de Catalunya i codificació d'unitats orgàniques (2017a) aprovat per la instrucció 1/2016 (Catalunya, 2016b).

A més, específicament per als ens locals, la Subdirecció d'Arxius ha publicat dos instruments: 1) un Quadre de Classificació Municipal (QdCM) (2016b) i la corresponent guia (2016c), que cada ens local pot adaptar per aplicar-ho i 2) índex del catàleg de processos (2017b)

(Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni, Subdirecció General d'Arxius i Museus)

Per últim, i també vinculat amb la gestió de documents i els dret d'accés a la informació, trobem les taules d' accés i avaluació documental. Aquest és un instrument tècnic essencial per complir amb el protocol de gestió de documents electrònics i arxiu. És a través de les taules com s'implementa la disposició de documentació. L'òrgan que desenvolupa les competències d'accés i avaluació és la Comissió Nacional d'Accés, Avaluació i Tria (CNAATD) (Departament de Cultura, 2017).

1.3.1.2.5 Diputació de Barcelona

En matèria de transparència, la Diputació de Barcelona (DIBA) ofereix diferents eines, recursos i serveis per tal que els ens locals de la demarcació de Barcelona avancin en la implantació de la Llei 19/2014 (Diputació de Barcelona, 2017a).

En concret ofereix: 1) Eines i documents de suport. De moment ha redactat una ordenança tipus municipal de transparència, accés a la informació i govern obert (Diputació de Barcelona, 2016), i ha col·laborat a través de la Xarxa de Governants Transparents de Catalunya en l'elaboració del model de codi i la corresponent guia d'aplicació, esmentada anteriorment. 2) Recursos de suport tècnic, per tal d'impulsar projectes relacionats amb la transparència (Diputació de Barcelona, 2017b). A tal fi la DIBA ha creat un catàleg de serveis amb els requeriments respectius per a sol·licitar-los. Aquests serveis són sobre els següents àmbits: transparència, accés i reutilització de la informació pública (Diputació de Barcelona, 2017c), cartes de serveis (Diputació de Barcelona, 2017d), planificació i avaluació de polítiques i serveis locals (Diputació de Barcelona, 2017e) i presència internacional a Internet (Diputació de Barcelona, 2017f). 3) Accions formatives per donar a conèixer quines són les obligacions derivades de la Llei 19/2014 i els tres pilars del govern obert (transparència, participació i col·laboració) (Diputació de Barcelona (2017g), i 4) un servei de consultes per als ens locals eines i documents de suport, per a la qual cosa ofereix un catàleg de peticions (Diputació de Barcelona, 2017h).

1.3.1.2.6 Diputació de Tarragona

El Gabinet de Presidència i Planificació té una unitat de Gestió Estratègica i Transparència. Tanmateix, pel que hem constatat en la pàgina web, aquesta unitat s'encarrega de gestionar la transparència de la pròpia institució, quedant exclosos els serveis als ens locals en temes de transparència.

Pel que fa al Servei d'Assistència al Municipi, analitzant la carta de serveis i la seu web i electrònica, constatem que manca especificar els serveis de suport i assessorament orientats a l'assessorament als ens locals en temes de transparència. Tanmateix, pot ser que s'estan oferint serveis i assessorament sota altres títol com subvencions o assessorament jurídic (Diputació de Tarragona, 2017).

1.3.1.2.7 Diputació de Girona

Per a temes de transparència i bon govern, la Diputació de Girona te un departament específic de "Bon Govern, Transparència i Participació Ciutadana". En el catàleg de serveis

ofereix: 1) Recursos informatius, on ofereix exemples d'instruments de consulta de bon govern, transparència i participació. En concret trobem reglaments i ordenances de participació ciutadana, i codis ètics. Tots aquests documents estan recuperats de la base de dades CIDO, el cercador d'informació i documentació oficials de la Diputació de Barcelona. 2) Recursos Tècnics i materials, en concret assessorament tècnic en bon govern, transparència i participació ciutadana a personal tècnic i càrrecs electes sobre qüestions generals relacionades amb els àmbits de la Llei, i assessorament i consultes per a la redacció d'estudis sobre l'estat del bon govern, la transparència i la participació ciutadana, o per a recollir informació i documentació específiques sobre aquests temes. 3) Formació mitjançant cursos, jornades i tallers, que formen part d'un programa anual i que responen a les demandes i necessitats detectades. La finalitat dels cursos és facilitar eines conceptuals i instrumentals al personal tècnic i als càrrecs electes dels municipis gironins. 4) Recursos econòmics, en concret subvencions per a fomentar polítiques de participació ciutadana (Diputació de Girona, 2017).

1.3.1.2.8 Diputació de Lleida

Per tal que els municipis de les comarques lleidatanes compleixin la Llei 19/2014, la Diputació de Lleida ofereix suport i assessorament als municipis, tant jurídic com tècnic. Aquests els trobem a la seva pàgina web, mitjançant enllaços que donen accés a diferents recursos, com un llistat d'indicadors per avaluar el Portal de Transparència, curs virtual de formació sobre el portal per a ens locals, presentació sobre temes jurídics, mesures de seguretat, presentació del nou Reglament Europeu sobre Protecció de Dades, i recursos fets conjuntament amb el consorci AOC, les altres diputacions catalanes, i entitats municipalistes.

Val a dir, que el web dóna símptomes de falta de manteniment, atès que una major part dels enllaços porten a pàgines inexistents (Diputació de Lleida, 2017).

1.3.2 Indicadors d'avaluació del compliment de les obligacions de transparència

El compliment de les lleis de transparència i govern obert està subjecte a avaluació arreu del món. La llei de Transparència espanyola, i la catalana, són exemples de lleis que obliguen a la seva avaluació. Per tant, mesurar la transparència i el govern obert ha estat objecte de treball per part de diferents organismes, pertanyents a l'àmbit públic o el privat. En aquest sentit, la mateixa llei catalana (Llei 19/2014) assenyala per als subjectes obligats per la llei, l'obligació d'avaluar-se internament per veure si estan complint amb la llei. Per això han d'establir procediments basats en indicadors objectius (art. 6.3)

Hi ha diversitat d'indicadors depenent dels aspectes que es volen mesurar, i del que cada llei de transparència estableix (Ma i Zheng, 2016). En aquest sentit són varies les iniciatives que han desenvolupat indicadors tant a nivell nacional com internacional. S'han elaborat indicadors també per avaluar la qualitat de les dades obertes i les seves infraestructures (Máchová i Lněnička, 2017; Zuiderwijk i Janssen, 2015; Matheus i Janssen, 2013; O'Hara, 2012; Detlor et al., 2011). Trobem predomini d'indicadors per avaluar la publicitat activa al Portal, i en aquesta línia hi ha predomi d'indicadors particularitzats per països. Un exemple és Transparència Internacional que ha desenvolupat indicadors específics per països.

A nivell espanyol, s'han desenvolupat diferents models d'indicadors tant d'iniciativa pública com privada. Exemples públics són els desenvolupats sota la metodologia MESTA (*Metodología de evaluación y seguimiento de la transparencia de la actividad pública*) creat

per AEVAL (*l'Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios* del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas) en col·laboració amb el *Consejo de la Transparencia y Buen Gobierno* (CTGB). Des de l'àmbit privat trobem els indicadors desenvolupats o recopilats per Transparència Internacional España (ITA, INCAU; INDIP i IPAR), DYNTRA (Dynamic Transparency Index), Sielocal (per temes de transparència econòmica) (Roa, 2016a), i ACREDITRA (Asociación Española de Acreditación de la Transparencia). Des de l'àmbit universitari la Universitat Autònoma de Barcelona ha desenvolupat els indicadors *Infoparticipa*.

També hi ha iniciatives d'homogeneïtzació d'indicadors. Ja el 2015 es varen iniciar converses entre el *Consejo de la Transparencia y Buen Gobierno* (CTGB) i representants de les comunitats autònomes i la Federació de Municipis i Províncies (FEMP) per conformar un grup de treball amb l'objectiu d'avançar en un model homogeni per a mesurar el compliment de la Llei a nivell nacional (Casillas et al., 2018). Així mateix, també trobem iniciatives per homogeneïtzar els indicadors a nivell internacional, com per exemple OCDE (Gavelin et al., 2009).

A nivell de Catalunya, la Generalitat i els Ajuntaments confien l'avaluació a ens externs (Transparència Internacional i Infoparticipa. A més, totes les administracions públiques de Catalunya són avaluades pel Síndic de Greuges, organisme a qui la Llei estableix com a responsable de l'avaluació. A més, el Govern de Catalunya s'autoavalua per veure els avenços aconseguits en la implantació de polítiques de transparència.

A partir d'aquesta visió general, en aquest apartat presentem amb més detall els indicadors més representatius adaptats a la legislació. En segon lloc, presentem intents d'homogeneïtzació dels indicadors.

1.3.2.1 Indicadors d'acord a la legislació

En el cas d'Espanya, la Llei 19/2013 de transparència (Espanya, 2013b) també ha comportat el desenvolupament d'indicadors per tal d'avaluar el seu compliment. Per tant, com hem esmentat abans, actualment trobem diferents iniciatives públiques, privades i universitàries que han desenvolupat indicadors quantitatius d'avaluació. Aquests indicadors es tradueixen en un seguit de preguntes, la resposta de les quals és una afirmació o una negació, o el que ve a ser el mateix, un 1 o un 0. Iniciatives són els quadres d'indicadors desenvolupats per Transparència Internacional (ITA, INCAU; INDIP i IPAR), la Universitat Autònoma de Barcelona (*Infoparticipa*), DYNTRA (Dynamic Transparency Index), Sielocal (per temes de transparència econòmica) (Roa, 2016a), ACREDITRA (Asociación Española de Acreditación de la Transparencia) i AEVAL (*l'Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios* del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas).

A continuació exposem amb detall alguns dels indicadors emprats a l'Estat espanyol, concretament els que són d'àmbit nacional, i els que són específics de Catalunya.

1.3.2.1.1 MESTA (Metodologia)

La *Metodología de evaluación y seguimiento de la transparencia de la actividad pública* (MESTA) ha estat elaborada per l'*Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios* (AEVAL) del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas en col·laboració amb el *Consejo de la Transparencia y Buen Gobierno* (CTGB). AEVAL té entre els seus objectius elaborar i proposar metodologies i fomentar la implantació de sistemes

d'informació i indicadors, per a l'avaluació i la gestió de la qualitat. Per la seva banda, el CTGB té entre les seves funcions avaluar el grau d'aplicació de la llei.

MESTA és una metodologia que inclou quatre elements: components de l'avaluació, criteris de valoració, eines de recollida de dades amb indicacions sobre els criteris de recollida de dades, i indicadors de mesura per avaluar la transparència de l'activitat pública; concretament el grau qualitatiu i quantitatiu del compliment de les obligacions de publicitat activa i dret d'accés a la informació d'acord a la Llei 19/2013 (Espanya, 2013b), de Transparència. Aquesta Llei és el marc general comú i bàsic de la transparència. Tanmateix, el model contempla l'adaptabilitat a les diferents lleis autonòmiques, atès que aquesta metodologia té la voluntat de ser un model de mesura estandarditzat i acceptat per tots, que reculli les singularitats estatal, autonòmiques i locals. La causa d'aquesta voluntat està en el fet que el CTGB també té la funció de control en algunes comunitats autònomes, que han firmat convenis de col·laboració amb el CTGB, i que encara no disposen d'òrgans independents en matèria de transparència.

La metodologia avalua l'estat en que es troba cada subjecte obligat vers a dos pilars: la **publicitat activa** i el **dret d'accés**. A més, la metodologia també vol servir com a base per a que els organismes es puguin autoavaluar per tal d'establir les seves àrees de millora, prioritització d'accions, línies d'estudi i millora continua (Casillas, et al, 2016). La puntuació màxima que es pot assolir és de 100 punts. La distribució de les puntuacions en cada criteri es recullen en matrius de variables. Els indicadors que es tenen en compte per a cada pilar es refereixen estrictament a les obligacions de la Llei. Tanmateix, la metodologia es considera oberta per poder ser adaptada a les modificacions legislatives o als avenços, i a les especificitats de cada comunitat autònoma.

A) Publicitat activa

Pel que fa a la **publicitat activa** MESTA identifica **tres criteris de valoració** de les obligacions de transparència (Taula 1):

OBLIGACIONES DE TRANSPARENCIA EN PUBLICIDAD ACTIVA				
I N F O R M A C I Ó N	PUBLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN		SOPORTE WEB	
	CRITERIOS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	CRITERIOS	PUNTUACIÓN MÁXIMA
	Contenido de la Publicación	100 PUNTOS	Accesibilidad	100 PUNTOS
	Forma de la Publicación	100 PUNTOS	Estructurada	100 PUNTOS
	Actualización de la Publicación	100 PUNTOS	Lugar de la Publicación	100 PUNTOS
	ATRIBUTOS DE LA INFORMACIÓN		Disponibilidad de <i>banner</i>	
	CRITERIOS	PUNTUACIÓN MÁXIMA		
	Accesibilidad	100 PUNTOS		
	Claridad	100 PUNTOS		
	Estructurada	100 PUNTOS		
Reutilización	100 PUNTOS			

Taula 1: Criteris de valoració en publicitat activa contemplades en la metodologia MESTA (Font: Casillas et al., 2016)

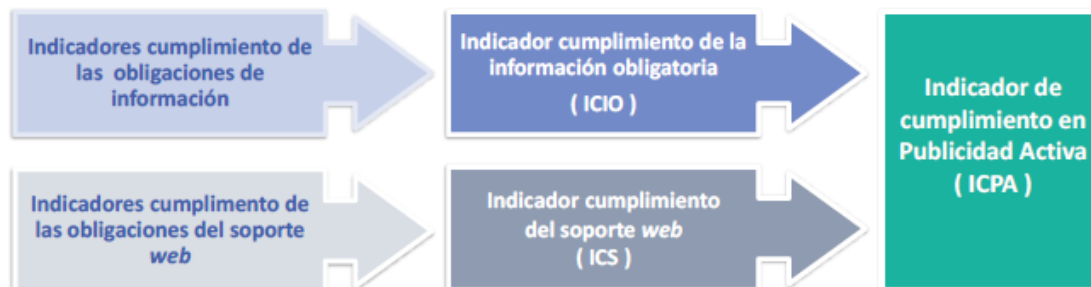
1) El **suport o canal** emprat per publicar la informació que te les següents dimensions: a) accessibilitat del lloc on es publica (web, seus, portals) d'acord a l'*Observatorio de Accesibilidad*; b) lloc específic dins del web, i c) estructura del lloc web per tal de facilitar al ciutadà la identificació i cerca d'informació, mitjançant agrupacions i títols identificatius;

2) La informació publicada, és a dir, s'avalua **si es publica la informació obligatòria** segons la Llei i s'avalua d'acord a tres dimensions: a) el contingut determinat per la Llei, per a la qual cosa s'ha desenvolupat un llistat tancat de les informacions objecte de publicació (mapa general de publicitat activa) tot i que no és aplicable en la seva integritat o cada subjecte obligat; b) la datació i actualització de la informació per tal de poder situar qualsevol informació en el temps, i c) forma d'accés a la informació per part del ciutadà: directa des de la pàgina web o mitjançant un enllaç que obre el contingut, o de forma indirecta mitjançant un enllaç que porta a una altra pàgina web); i

3) els **atributs de la qualitat de la informació** s'avaluen a partir de quatre dimensions: a) accessibilitat segons el nombre de clics necessaris per arribar a la informació, b) claredat en el llenguatge emprat en la presentació de la informació, c) estructura de la informació per facilitar la lectura ordenada y organitzada, i d) format de reutilització d'acord a la llei sobre reutilització de la informació al sector públic i normativa de desenvolupament). La qualitat dels portals queda exclosa de l'avaluació.

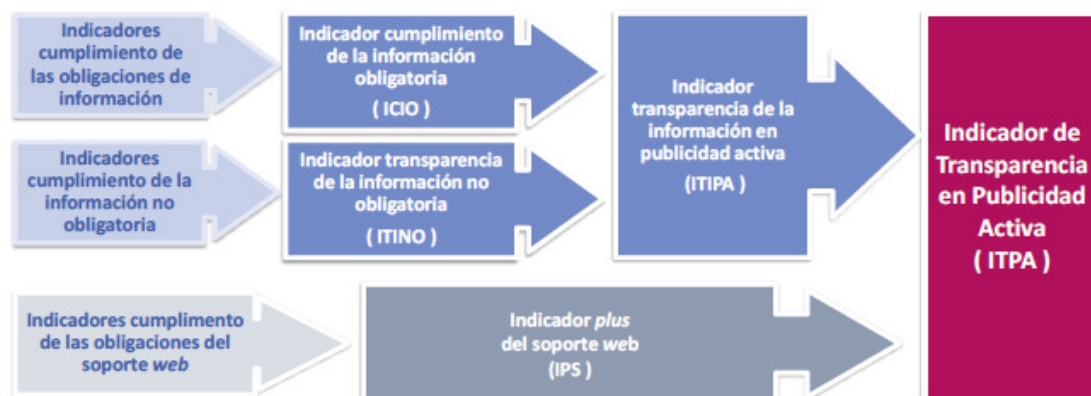
Els **indicadors** desenvolupats per la **publicitat activa** estan agrupats en tres indicadors: ICPA, ITPA i IPS.

1) **ICPA** (Indicadors de compliment en Publicitat Activa) que avalua el compliment de la informació obligatòria (ICIO) i les condicions tècniques de les webs (ICS);



Taula 2: Construcció de l'indicador del compliment en publicitat activa (ICPA) segons MESTA (Font: Casillas et al., 2016)

2) **ITPA** (Indicador de Transparència en Publicitat Activa) que avalua els criteris que defineixen la informació, tant l'obligatòria com la no obligatòria. Aquest indicador està compost per dos conjunts d'indicadors ICIO (Indicador de Compliment de la Informació Obligatòria) i ITINO (indicadors de transparència de la informació no obligatòria).



Taula 3: Construcció de l'indicador de transparència en publicitat activa ITPA, segons MESTA (Font: Casillas et al., 2016)

3) **IPS** (Indicador plus de suport) recull la valoració del suport web d'un organisme des de la perspectiva del ciutadà

B) Dret d'accés a la informació

L'altre pilar d'avaluació de MESTA és el **dret d'accés a la informació**. L'objectiu és avaluar el grau d'implementació d'aquest dret de manera efectiva i adequada d'acord a les obligacions de la llei, i els criteris d'aplicació establerts pel CTBG. Es pren com punt de partida les tres fases del procediment de dret d'accés a la informació pública, cadascuna de les quals es desagrega en un conjunt d'elements, a avaluar i es quantifica percentualment per determinar el grau de materialització i compliment de les obligacions derivades de l'exercici del dret d'accés (Taula 4). Aquestes tres fases són: 1) **exercici del dret** per part del ciutadà, on es valoren les característiques que fan possible que les persones puguin accedir i exercitar el dret d'accés a la informació pública amb totes les garanties; 2) **tramitació de la sol·licitud d'accés**, on es valora el conjunt de característiques de l'exercici d'accés a la informació pública que fan que les sol·licituds d'accés es tramitin conforme a les especificacions que li són d'aplicació; i 3) **finalització del procés** amb la resposta a les sol·licituds; la resolució i notificació corresponent, i quan procedeixi, l'accés o la publicació de la resolució.

NIVEL DE REALIZACIÓN DE LA CARACTERÍSTICA			
SIN REALIZAR 0%-25%	ESCASA O PARCIAL REALIZACIÓN 25%-50%	CONSIDERABLE REALIZACIÓN 50%-75%	TOTAL REALIZACIÓN 75%-100%
DESCRIPCIÓN ORIENTATIVA (según elemento o característica a valorar)			
No existen evidencias sobre su realización Existe la intención o algún proyecto, pero sin desarrollar	Existe alguna evidencia de que se realiza en parte Inicio reciente pero sin desarrollar en su totalidad Se realiza ocasionalmente, pero no en todos los casos	Bastantes evidencias con una implantación que se está desarrollando y en progreso, pero aún sin cubrir todos los aspectos del elemento o característica Se realiza frecuentemente	Evidencia clara y perfectamente demostrable de que se cumple con todos los aspectos del elemento o característica Se ha implantado o se realiza siempre

Taula 4: Escala per a la valoració del grau de compliment de les obligacions de dret d'accés, segons MESTA (Font: Casillas et al., 2016)

Per efectuar l'avaluació, s'analitza la informació recollida, mitjançant un qüestionari, per les diferents unitats que s'encarreguen de la gestió de les sol·licituds d'accés a la informació pública. Aquestes unitats han estat creades a partir de l'obligació especificada a la Llei. Tot i que la llei contempla aspectes també vinculats amb el back-office, queda exclosa l'avaluació dels procediments administratius dissenyats per facilitar l'accés, les sol·licituds ni els resultats d'aquestes ni les reclamacions adreçades al CTGB per part dels ciutadans. És a dir, s'exclou de l'avaluació aspectes del *back-office*, malgrat que la Llei apunta a les tasques que han de portar a terme.

1.3.2.1.2 Transparència Internacional Espanya

Transparencia Internacional (TI) és una organització internacional no governamental i sense ànim de lucre, fundada el 1993. Aquesta organització mitjançant els seus capítols arreu del món i el seu Secretariat Internacional, abasta diferents facetes de la corrupció. La Secretaria Internacional treballa amb el sector privat i organitzacions internacionals per enfortir el marc polític i legal dels negocis internacionals. Els capítols nacionals, com l'espanyol, tenen l'objectiu de crear consciència entre la població dels danys causats pels suborns i la corrupció i identificar mètodes per contribuir a reformar els sistemes legals polítics nacionals (Transparency International España, 2017).

Aquesta organització ha desenvolupat una sèrie d'indicadors, per avaluar el nivell de transparència i cultura informativa de diferents tipus d'organismes (Ajuntaments, Comunitats Autònomes, Diputacions, Gestió de l'Aigua, Parlaments i Clubs de Futbol (Transparency International España, 2017). De tots ells presentem els quatre següents:

ITA - És l'Índex de Transparència dels Ajuntaments per avaluar el seu nivell de transparència davant als ciutadans i la societat, i fomentar la cultura informativa dels propis Ajuntaments. L'avaluació es fa a partir de les dades i la informació que publiquen en la seva pàgina web. Aquest índex s'ha vingut aplicant en les avaluacions de 2008, 2009, 2010, 2012, 2014 i 2017, fetes als ajuntament més grans d'Espanya (100 al 2008, i 110 des del 2009). Consta de **80 indicadors** agrupats en àrees de transparència. Aquests indicadors des del 2012 han evolucionat, de manera que per a l'avaluació de 2017 s'han introduït un conjunt d'indicadors per avaluar els canals posats a l'abast dels ciutadans per exercir el seu dret d'accés a la informació. Aquests 80 indicadors s'agrupen en les següents sis àrees:

- a) transparència activa i informació sobre la corporació municipal (21)
- b) pàgina web, relacions amb els ciutadans i la societat, i participació ciutadana (15)
- c) transparència econòmica i financera (11)
- d) transparència en les contractacions, convenis, subvencions i costos dels serveis (12)
- e) transparència en matèries d'urbanisme, obres públiques i medi ambient (12)
- f) dret d'accés a la informació (9).

INCAU - És un índex per a avaluar el nivell de transparència dels diferents governs responsables de les Comunitats Autònomes. A més, té l'objectiu d'impulsar un augment de la informació que les institucions ofereixen als ciutadans i la societat. Des del 2010 cada dos anys s'ha fet una avaluació de totes les comunitats autònomes (2010, 2012, 2014 i 2016). Aquest índex està constituït per un conjunt de 80 indicadors similars a l'índex aplicat als ajuntaments. En el 2016 els **80 indicadors** estan agrupats en sis àrees:

- a) transparència activa i informació sobre la comunitat autònoma (19)
- b) pàgina web, relacions amb els ciutadans i la societat, i participació ciutadana (12)
- c) transparència econòmica financera (16)
- d) transparència en les contractacions, convenis, subvencions i costos dels serveis (13)
- e) transparència en matèries d'ordenació del territori, urbanisme i obres públiques (10)

f) dret d'accés a la informació (10).

INDIP es l'índex emprat per a avaluar a les Diputacions. Fins ara s'han fet tres avaluacions: 2012, 2013 i 2015, basades en 80 indicadors agrupats en diferents àrees. En el primer any els indicadors es varen agrupar en 5 àrees, i els altres dos en 6 àrees. Aquestes són:

- a) Informació sobre la Diputació Provincial (25).
- b) Relacions amb els ciutadans i la societat (11).
- c) Transparència econòmica-financera (14)
- d) Transparència en les contractacions de serveis (4)
- e) Transparència en matèries de serveis i recolzament a municipis (12)
- f) Indicadors de la llei de transparència (14)

IPAR és l'índex per avaluar als Parlaments existents a Espanya: Congrés, Senat i els 17 parlaments autonòmics. Fins ara s'han fet dues avaluacions (2014 i 2016), i de manera similar als altres indicadors, s'han emprat 80 indicadors agrupats en les següents sis àrees de transparència.

- a) Informació sobre el Parlament (23).
- b) Informació sobre el funcionament i l'activitat parlamentària (10)
- c) Relacions amb els ciutadans i la societat (14).
- d) Transparència econòmica-financera (11).
- e) Transparència en les contractacions, convenis, obres i subministraments (13).
- f) Dret d'accés a la informació (9).

1.3.2.1.3 Infoparticipa

Infoparticip@ és un projecte impulsat pel *Laboratori de Periodisme i Comunicació per a la Ciutadania Plural* (LPCCP) de la Universitat Autònoma de Barcelona. El seu objectiu és fomentar la innovació del periodisme orientat a facilitar la participació ciutadana en el seguiment i l'avaluació de l'actuació dels representants polítics i les polítiques públiques. És un projecte que sorgeix abans de que existís la llei de transparència, i te com a primer resultat l'elaboració d'un Mapa de Bones Pràctiques de la Comunicació Pública Local (Moreno et al., 2013). A tal fi el projecte avalua la informació que ofereixen les webs dels ajuntaments i els consells comarcals des d'un punt de vista periodístic.

A partir del novembre de 2015 el projecte Infoparticip@ inicia una altra fase d'avaluacions ampliant el nombre d'indicadors (52), adaptats a les Lleis de Transparència, atès que el projecte s'amplia a altres comunitats autònomes. Els mateixos impulsors renuncien a incloure entre els indicadors totes les exigències legals de la Llei de transparència, perquè consideren que no és la seva funció. Aquesta es responsabilitat del Síndic de Greuges. Infoparticipa queda doncs limitat a promoure la cultura de la transparència. Tanmateix, en el 2016 varen incloure en l'avaluació un aspecte qualitatiu contemplat en la Llei de Transparència que tenia en compte si la ciutadania pot accedir de manera senzilla i àgil a la informació necessària per

conèixer les actuacions i el funcionament de l'administració, per tal de poder exercir un control (Mapa Infoparticipa, 2017).

Actualment hi ha un total de 52 indicadors expressats en forma de preguntes. Aquests estan agrupats en dos blocs, cadascun dels quals te subapartats.

1. Transparència de la corporació

- 1.1. Quins són els representants polítics (11 indicadors).
- 1.2. Com es gestionen els recursos col·lectius (9 indicadors)
- 1.3. Com es gestionen els recursos econòmics: pressupostos, salaris, contractacions, subvencions, etc.? (18 indicadors)

2. Informació per a la participació

- 2.1 Quina informació proporcionen sobre el municipi i la gestió dels recursos col·lectius? (7 indicadors)
- 2.2 Quines eines ofereixen per a la participació ciutadana? (7 indicadors)

El projecte ha impulsat el Segell InfoParticipa a Catalunya, on ja hi ha hagut quatre edicions des del 2013 (2013, 2014, 2015, 2016). És una certificació que atorga la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) a partir de les avaluacions que realitza el Laboratori de Periodisme i Comunicació per a la Ciutadania Plural de la UAB (LPCCP) de les webs dels Ajuntaments. L'objectiu és triple (Infoparticipa, 2017):

1. *Estimular i orientar als responsables polítics i tècnics dels ajuntaments perquè coneguin i apliquin criteris de qualitat i transparència en la informació que ofereixen a la ciutadania en els webs corporatius.*
2. *Reconèixer als responsables polítics i tècnics municipals que porten a terme bones pràctiques en comunicació pública local, de manera que serveixin de model i incentiu per a que la resta també introdueixin millores.*
3. *Incrementar la confiança de la ciutadania en les institucions democràtiques i els representants polítics.*

1.3.2.1.4 Síndic de Greuges

El Síndic de Greuges té l'encàrrec per la Llei 19/2014 d'avaluar l'aplicació de la Llei (art. 92) d'acord al que senyala l'article 91. A tal fi la Llei senyala que ha d'establir uns indicadors objectius que serveixin com a referència per dur a terme la tasca avaluadora. Aquests indicadors estan en vies de ser construïts, tal com ho veiem en els dos informes que fins ara ha presentat el Síndic, sent el primer informe de juliol de 2016 (Síndic de Greuges, 2016 i 2017). El que resulta d'interès de les avaluacions i informes, són les recomanacions que fa, atès que identifiquen els aspectes de millora, i constitueixen informació per a que els subjectes obligats per la Llei estableixin preferències en la planificació de tasques a fer.

Pel que fa als **indicadors**, per dur a terme el primer informe, el Síndic no va fixar indicadors d'avaluació específics, i va partir de les obligacions articulades en la Llei. Aquestes les va traslladar als ítems dels qüestionaris emprats per obtenir la informació en cada matèria. En total, en el primer informe figuren 155 indicadors quantitativs. En el segon informe aquests

indicadors han evolucionat. De fet, ja en el primer informe es senyalava la necessitat d'incorporar en futures avaluacions paràmetres que intentin mesurar la qualitat de les actuacions de les empreses en aplicació de la Llei, amb l'objectiu de consolidar el nou model de funcionament de les administracions que la Llei vol imposar (Síndic de Greuges, 2016). Aquests aspectes qualitius han estat contemplats en el segon informe. Aquest ha seguit les mateixes pautes del primer, però inclouent ja nous paràmetres qualitius referents a la qualitat de la informació i anàlisi d'instruments específics de concreció d'algunes de les obligacions de la Llei en matèria de registre de grups d'interès, de bon govern i bona administració. Per temes de volum, l'anàlisi de dades qualitatives s'ha fet a un 10% dels subjectes, del total de subjectes analitzats, determinats de manera aleatòria. Aquests nous paràmetres pel que fa a **qualitat de la informació** són: nivell d'actualització de les dades publicades, possibilitat de reutilitzar la informació, claredat i intel·ligibilitat de la informació publicada, completesa i adequació de la informació publicada. Pel que fa a **bon govern**, s'han inclòs com indicadors els següents aspectes: 1) grups d'interès, on s'ha analitzat la relació entre les reunions que consten les agendes d'alts càrrecs amb entitats obligades a inscriure-s'hi, i les dades d'inscripció en el registre de grups d'interès d'aquestes mateixes entitats. 2) contingut dels codis ètics que les administracions han tramès amb el qüestionari. Per últim, pel que fa a **bon govern i bona administració** s'ha incorporat com indicador el contingut de les cartes de serveis identificades en els qüestionaris. És de senyalar que la incorporació de paràmetres qualitius en el segon informe ha permès ampliar les recomanacions de millora als ens avaluats.

1.3.2.1.5 Model de maduresa en Gestió Documental per a la transparència i la publicitat activa (MMGDT)

L'Associació d'Arxivers -Gestors de Documents de Catalunya ha desenvolupat un model de maduresa compost de trenta-sis indicadors. Aquest model avalua com s'estan aplicant els principis, tècniques i instruments de la gestió documental per gestionar els processos de transparència i publicitat activa en una organització. Els seus autors consideren que és una eina d'avaluació complementària amb altres sistemes d'avaluació com Transparència Internacional i Infoparticipa) (Ruiz et al., 2016).

Els indicadors inclosos en aquest model a més de considerar aspectes contemplats per els altres models d'avaluació, incorporen de nous, vinculats amb la gestió i accés a documents, dades i informació. És a dir, és un model clarament dirigit al *back-office* de l'accés a la informació pública, i tracta els aspectes de la política de gestió de documents, gestió d'informació, actualització de la informació, preservació, quadre de classificació, metadades, formats de reutilització

El model està construït sobre una estructura composta de tres línies d'actuació, quatre nivells de maduresa, deu perspectives i 36 indicadors. A cada **indicador** (36), li correspon una o dos línies d'actuació i una puntuació segons el nivell de maduresa. Les tres **línies d'actuació** són: **estratègica** (funcionament, gestió i organització del sistema), **operativa** (informació, dades i documents publicats) i de **suport** (mitjans tècnics i altres recursos). En l'avaluació cada línia d'actuació te associat un grau específic de maduresa d'acord a quatre **nivells de maduresa**. El nivell més bàsic és el nivell **conscient**, que te associats 6 indicadors per avaluar el compliment de les obligacions mínimes legals en matèria de gestió de documents i transparència. El segon nivell és l'**actiu** i compte amb 12 indicadors mitjançant els quals s'avalua el compromís i la capacitat per gestionar la política pròpia de cada organització. El tercer nivell cap a la maduresa es el nivell **avançat**, al que s'associen 8 indicadors que mesuren els instruments específics de gestió de documents aplicats a la transparència i publicitat activa. Per últim, el nivell **optimitzat** mesura amb 10 indicadors el compliment de les polítiques i l'automatització dels procediments.

Un aspecte a valorar d'aquest marc és la recopilació per a cada indicador d'estàndards i legislació relacionats amb l'indicador, i les recomanacions per a les organitzacions que es queden lluny del compliment de l'indicador.

Atès que les administracions públiques han iniciat la implantació de la llei de transparència per la part que dóna més visibilitat del compliment de la llei - la publicitat activa-, podem considerar que aquest model constitueix una bona base per impulsar estructures, instruments i processos interns en el si de les organitzacions per a la implantació plena de la llei de transparència.

1.3.2.1.6 DYNTRA

És un índex dinàmic que neix per iniciativa de l'*Asociación para la Transparencia Pública*. Aquesta associació va ser creada a l'octubre de 2014 i té la seu a Màlaga (Roa, 2014). L'associació està configurada com ONG per desenvolupar activitats en el territori espanyol, amb l'objectiu de fomentar la transparència, el govern obert i la democràcia participativa. Aquestes activitats estan relacionades en fer estudis de transparència de diferents tipus d'administracions públiques i partits polítics (Transparencia Pública, 2014)

Segons s'exposa a la pàgina web de Dyntra, aquesta és una plataforma col·laborativa que treballa en la medició i gestió del govern obert en les organitzacions. Des de la pàgina web hi ha dues figures que es poden enregistrar; avaluador i entitat, per tal d'avaluar el nivell de compliment de transparència emprant els índexs establerts per Dyntra. Tots els índexs han estat definits per un grup format per investigadors, actors socials i Administracions Públiques.

Aquests índexs estan adreçats a diferents tipus d'organismes, i el conjunt d'indicadors varia per a cada institució, tot i ser similars. El conjunt d'índexs desenvolupats són:

- DAM (DYNTRA Ajuntaments i Municipis) (151 indicadors)
- DCCAA (DYNTRA Comunitats Autònomes) (186 indicadors)
- DDF (DYNTRA Diputacions Forals) (186 indicadors)
- DDP (DYNTRA Diputacions Provincials) (177 indicadors)
- DCI (DYTRNA Cabildo Insular) (178 indicadors)
- DPP (DYNTRA Partits Polítics) (75 indicadors)

Aquest conjunt d'índexs recull més indicadors que els altres índexs desenvolupats per d'altres iniciatives, com Transparència Internacional o Infoparticipa, atès que entra amb més detalls en la informació dels càrrecs, de l'organització, xarxes socials, els serveis oferts i a més abasten aspectes de l'administració electrònica. Estan agrupats en diferents blocs, que canvien depenent de l'organisme que s'avalui: Cadascun dels blocs es subdivideix en d'altres blocs (Taula 5).

ÍNDEX	BLOCS	APARTATS
DAM	1. Transparència municipal	Informació sobre els càrrecs electes i el personal de l'ajuntament Informació sobre l'organització i el patrimoni de l'ajuntament Informació sobre normes i institucions municipals Planificació i organització de l'ajuntament.
	2. Participació i col·laboració ciutadana	Informació i atenció al ciutadà Grau de compromís amb la ciutadania

ÍNDEX	BLOCS	APARTATS
DDF DDP DCI	3. Transparència econòmic-finançera	Informació comptable i pressupostària Transparència en els ingressos i despeses municipals Transparència en els deutes municipals Informació econòmica i pressupostària
	4. Contractacions i serveis	Procediments de contractació i serveis Relacions i operacions amb proveïdors i contractistes Contractes, convenis i subvencions
	5. Urbanisme i obres públiques	Plans d'ordenació urbana i convenis urbanístics Decisions sobre requalificacions i adjudicacions urbanístiques Anuncis i licitacions d'obres públiques Informació sobre concurrents, ofertes, i resolucions Seguiment i control de l'execució d'obres Indicadors sobre urbanisme i obres públiques
	6. Open data	Open data
	1. Transparència institucional	Informació sobre els càrrecs electes i el personal de la diputació Informació sobre l'organització i el patrimoni de la diputació Informació sobre l'estructura de la diputació Informació sobre normes i institucions forals Planificació i organització de la diputació
	2. Accés a la informació i publicitat activa	Comunicació pública e-Administració mobile government open-data
DCCAA	3. Participació i col·laboració ciutadana	Informació i atenció al ciutadà Grau de compromís amb la ciutadania
	4. Transparència econòmic-finançera	Informació comptable i pressupostària Transparència en els ingressos i despeses forals Transparència en els deutes forals Informació econòmica i pressupostària
	5. Contractacions i serveis	Procediments de contractació i serveis Relacions i operacions amb proveïdors i contractistes
	6. Serveis i recolzament a municipis	Transparència en matèria de serveis i recolzament a municipis
	1. Transparència institucional	President Consellers Alts càrrecs i personal eventual de confiança Alts càrrecs del sector públic autonòmic: ens instrumentals, agències governamentals, empreses públiques, etc. Informació sobre l'organització i el patrimoni de la comunitat autònoma Informació sobre l'estructura i normes de la comunitat autònoma Planificació i organització de la comunitat autònoma Òrgans de control i fiscalització de la transparència
	2. Accés a la informació i publicitat activa	Comunicació pública e-Administració mobile government open-data
DCCAA	3. Participació i col·laboració ciutadana	Informació i atenció al ciutadà Grau de compromís amb la ciutadania
	4. Transparència econòmic-finançera	Informació comptable i pressupostària Transparència en els ingressos i despeses de la comunitat autònoma Transparència en els deutes de la comunitat autònoma Informació econòmica i pressupostària
	5. Contractacions i serveis	Procediments de contractació i serveis Relacions i operacions amb proveïdors i contractistes
	6. Urbanisme i obres públiques	Ordenació territorial i urbanisme Informes, anuncis i licitacions d'obres públiques

Taula 5: Conjunt d'indicadors de DYNTRA (Font: elaboració pròpia, a partir de la informació de la informació subministrada a <http://www.dyntra.org>)

1.3.2.1.7 Generalitat de Catalunya

A Catalunya, la Llei 19/2014 de transparència (Catalunya, 2014) senyala l'obligatorietat d'establir procediments basats en indicadors per tal d'avaluar el compliment de les obligacions de transparència, tant a nivell intern (art. 6.3) com extern (art. 92.2), i la gestió administrativa i dels processos de participació (art. 65 f). Més concretament, el Títol VIII indica l'obligatorietat d'avaluar l'aplicació de la llei. L'article 91 concreta quins aspectes han de ser avaluats, i aquests són els següents:

- El primer aspecte indicat és el compliment de les **obligacions de transparència** establertes pel títol II. Aquesta part de la llei senyala quines són les obligacions, i les vies per complir-les. Els subjectes obligats per la llei 19/2014 han de facilitar que els ciutadans tinguin coneixement de la informació pública, actualitzada, veraç i objectiva, i a més l'han de poder localitzar de manera fàcil i accessible. El títol II també obliga a que l'accés a la informació sigui en format reutilitzable (cap. IV). Per últim, descriu els temes sobre els que ha de donar informació. De manera interna les administracions públiques hauran de garantir la transparència mitjançant un sistema integral d'informació i coneixement en formats electrònics, el disseny del qual s'ha de fonamentar en l'ús preferent dels sistemes de gestió de documents públics, com a facilitadors de dades i documents autèntics, en el marc d'interoperabilitat del sector públic (art. 5.2). Externament el sistema es fonamentarà en el Portal de la Transparència on el ciutadà podrà fer cerques ràpides, fàcils, i definir alertes sobre dades actualitzades.

- El segon bloc que s'ha d'avaluar és el que fa referència a les disposicions relatives al **dret d'accés a la informació pública** establertes pel títol III. Aquest títol especifica el termes en que es pot accedir a la informació pública, els límits d'accés, la protecció de dades, les vies de sol·licitud, les causes per les que les sol·licituds poden ser inadmeses, i els mecanismes per garantir el dret d'accés (comissió, reclamació, mediació i resolucions).

- El tercer grup d'aspectes per avaluar són els deures derivats del **Registre de grups d'interès** regulat pel títol IV. Aspectes a considerar el requisits de registre, el contingut, les obligacions i el contingut mínim de conducta.

- En quart lloc s'han d'avaluar les obligacions i **mesures de bon govern i govern obert** establerts pels títols V i VI. Pel que fa al **bon govern**, les accions que s'han de tenir en compte són l'existència d'un codi de conducta amb una sèrie d'aspectes recollits en l'article 55, les declaracions d'activitats, bens patrimonials i d'interessos, la publicitat de les condicions d'accés als càrrecs, la publicitat de les cartes de servei amb uns requeriments mínims (art. 59.1), l'avaluació permanent dels serveis públics d'acord als indicadors que cada administració defineixi, i la millora de la qualitat normativa. Pel que fa al **govern obert**, les accions es fonamenten en tres aspectes: a) obrir els canals per facilitar el diàleg entre l'administració i els ciutadans, la presa de decisions tenint en compte les necessitats i preferències dels ciutadans, la participació en les polítiques públiques, la participació ciutadana en l'elaboració de normes, i la proposta d'iniciatives normatives; b) definir mesures per fomentar el govern obert, i c) garantir l'efectivitat del govern obert mitjançant mesures com l'establiment de procediments de participació, donar informació de les propostes, subministrar informació sobre les propostes, i informar als ciutadans que han participat en el procés sobre les decisions adoptades.

- Per últim, l'aplicació del **sistema de garanties** establert pel títol VII també és objecte d'avaluació. A tal fi, s'han de tenir en compte els recursos i les reclamacions existents i els motius d'aquestes, les sancions i les infraccions.

Per tal d'avaluar aquests aspectes, la mateixa Llei senyala el Síndic de Greuges com l'organisme competent per avaluar el compliment de la Llei de transparència (art. 92.1). Aquest organisme és el que ha de definir els indicadors objectius per tal d'avaluar els

organismes subjectes a la llei (art. 92.2). En aquest sentit, prenent com a base la Llei, el Síndic ha desenvolupat un seguit d'indicadors en base als quals ha efectuat els dos informes anuals d'avaluació (2016, 2017). Però a més, per la seva banda, la Generalitat de Catalunya de manera interna, avalua l'assoliment de les mesures impulsades pel Govern. Aquestes s'han fixat en un Pla Estratègic de polítiques de Transparència 2015-2017). Aquest Pla consta de 6 eixos, cadascun dels quals té uns objectius específics (32), i les corresponents actuacions (121). Cada acció incorpora una sèrie d'indicadors, amb els quals anualment es realitzant les mesures del grau d'acompliment de l'acció de Govern. Aquests indicadors són quantitatius i fan referència sobre tot al *front-office*. Tanmateix també trobem indicadors del *back-office*, com per exemple la implementació de sistemes d'informació específics.

1.3.2.2 Homogeneïtzació

Fins aquí hem vist marcs d'indicadors basats en lleis autòctones. Però hi ha iniciatives de caire general. El fet que els indicadors estiguin vinculats a les especificitats de les lleis de cada país, dificulta la comparativa entre països. D'altra banda, des de diferents llocs s'ha apuntat la necessitat de crear un panel d'indicadors estandarditzats per tal d'homogeneïtzar el concepte de govern obert i transparència entre diferents països (Open Government Partnership, 2017; De la Fuente, 2016; Marquez Fernández et al., 2013; Gavelin et al., 2009).

En aquest sentit, l'OCDE va promoure el desenvolupament d'indicadors per comprendre el significat del govern obert a la pràctica (Gavelin et al., 2009). La Red de Transparencia y Acceso a la Información (RTA) durant els anys 2014 i 2015 va desenvolupar un model internacional d'indicadors que permet fer una comparativa entre països (de la Fuente, 2016). Totes aquestes iniciatives ofereixen un marc d'indicadors per mesurar el grau de transparència i govern obert de diferents països i comparar-los entre ells. Un tema a part, són les iniciatives per comparar les polítiques de dades obertes, i els portals que les inclouen (Máchová i Lněnička, 2017; Vetro, et al., 2016; Velković et al., 2014).

Un punt de partida interessant, per desenvolupar indicadors homogenis, és el treball de Márquez Fernández (2015). Aquest autor ha fet una proposta de tipologies d'indicadors partint dels àmbits de transparència i bon govern que es poden mesurar (Taula 6).

ÀMBITS D'AVALUACIÓ	INDICADORS	ASPECTES
Capacitat transformadora	Impacte	<ul style="list-style-type: none"> Política Desenvolupament econòmic Societat
	Ecosistema	<ul style="list-style-type: none"> Preparació de la societat civil i les empreses Us de la ciutadania, forma i freqüència
Rendiment de comptes	Implantació	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de dades publicades
	Qualitat	<ul style="list-style-type: none"> Rellevància Adequació a les exigències de la ciutadania
Compromís de les institucions	Implantació	<ul style="list-style-type: none"> Esforços de les institucions Posta en marxa d'accions Recursos dedicats Pressupostos
	ecosistema,	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismes definits i implementats per avaluar programes públics de difusió i foment de la transparència Polítiques obertes de reutilització de la informació
Facilitar i impulsar la millora permanent	indicadors de qualitat i millora permanent	<ul style="list-style-type: none"> Elaboració de guies i recomanacions Elaboració de material formatiu Estudi i difusió de bones pràctiques

Taula 6: Tipologies d'indicadors (Font: elaboració pròpia a partir de Marquez Fernández (2015))

1) La **capacitat transformadora** de les polítiques de transparència i govern obert. Per a mesurar aquest aspecte són necessaris **indicadors d'impacte** que avaluin quin efecte tenen les actuacions de transparència sobre la política (com per exemple la qualitat democràtica o el control de la corrupció), o sobre el desenvolupament i creixement de l'economia o la societat (eficiència o equitat social). L'impacte de la transparència en aquestes diferents facetes és àmpliament reconegut (Douglas i Meijer, 2016; Chu i Chiang, 2014). La mesura de la capacitat transformadora també hauria de comptar amb **indicadors d'ecosistema** per veure aspectes com la preparació de la societat civil y de les empreses per a fer us dels resultats de les actuacions portades a terme pels governs; la forma i freqüència d'ús que la ciutadania fa de les mesures posades en marxa, per tal de comprovar la inserció en les pràctiques socials.

2) El grau de **rendiment de comptes** de les institucions públiques. Aquest aspecte precisa **indicadors d'implantació** per mesurar el nombre de dades publicades per les institucions, i **indicadors de qualitat** per mesurar la rellevància i qualitat de la informació publicada, i l'adequació de la informació a les exigències de la ciutadania.

3) El **compromís de les institucions** amb les polítiques de transparència i govern obert. Aquest compromís es pot avaluar amb **indicadors d'implantació** per mesurar els esforços d'implantació, les actuacions i l'entorn institucional creat per a la posta en marxa de les polítiques, dotacions pressupostàries i recursos humans per dur a terme els seus programes. El compromís també es pot avaluar amb **indicadors d'ecosistema**, per avaluar els mecanismes definits i implementats per al desenvolupament de les polítiques, per exemple, els programes públics de difusió i foment de la transparència o les polítiques de dades obertes i reutilització de la informació.

4) Accions per **facilitar i impulsar la millora permanent** per a la qual cosa es precisen **d'indicadors de qualitat i millora permanent** per tal de mesurar l'elaboració de guies i recomanacions, l'elaboració de material formatiu generat i la seva qualitat, i l'estudi i difusió de bones pràctiques.

1.3.3 Pràctiques a nivell internacional

A nivell internacional hi ha estudis predominants sobre pràctiques referides al govern obert, la participació ciutadana, disseny web i l'accés a la informació mitjançant els Portals de Transparència (López Pagan, 2016; Ramirez-Correa, et al., 2015; Huang i Benyoucef, 2014; Márquez Fernández et al. 2013). Tanmateix, són encara escasses les referències a les pràctiques organitzatives de les administracions per facilitar l'accés a la informació i la participació.

Referent a indicadors específics que avaluin les accions dirigides a garantir la transparència, hem trobat algunes referències referents a alguns països llatinoamericans, concretament Brasil, Guatemala, Mèxic, Panamà Nicaragua, i Hondures (Vera et al., 2015; Campos et al., 2013; Rios Cazares i Cejudo, 2013). Molts d'aquets indicadors estan orientats sobre tot a combatre la corrupció. Concretament a Guatemala s'ha desenvolupat també una Guia de Indicadores per fer un seguiment del compliment de la Llei d'accés a la Informació Pública. (Vera et al., 2015).

Un altre exemple, que apunta a avaluar aspectes del back-office, es l'experiència a Brasil de l'Estat de Goiás, que ha desenvolupar un marc d'indicadors per avaluar els fluxos d'informació interns dirigits a alimentar el Portal de Transparència amb preocupació per la qualitat de la informació publicada (Campos et al., 2013).

Però a nivell internacional, en el món llatinoamericà destaca Mèxic, on al 2013 el Comissionat de l'*Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal* (InfoDF), quan va assumir la coordinació de la *Comisión de Evaluación e Indicadores de la Conferencia Mexicana para el Acceso a la Información Pública* (Comaip), va esmentar com un dels grans reptes la necessitat de fer un Sistema Nacional de Evaluación per tal d'homogeneïtzar els criteris i metodologies per mesurar el grau de compliment de la informació pública que han de tenir els portals dels ens que estan obligats a publicar (NOTIMEX, 2013). Actualment Mèxic te desenvolupat un Sistema Nacional de Transparència, accés a la Informació i protecció de dades personals, impulsat per la nova llei de transparència del 2015, que inclou una mètrica nacional de transparència, i una Plataforma Nacional de Transparència (PNT).

Aquest Sistema te com un dels reptes establir els mecanismes de coordinació de les activitats relacionades amb l'elaboració i avaluació del Programa Nacional de Transparència i Accés a la informació amb els integrants del Sistema Nacional. Aquest sistema, està integrat per l'*Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales*; els organismes garants de les entitats federatives; l'Auditoria Superior de la Federació; l'Archivo General de la Nación, i l'Instituto Nacional de Estadística y Geografía. En aquest moments han fixat les pautes metodològiques per definir indicadors i la metodologia per avaluar, on han incorporat paràmetres que avaluen el *back-office* i el nivell de compliment i optimització de la transparència i l'accés a la informació pública (Roa, 2016b; Consejo Nacional el Sistema Nacional de Transparencia, 2016; México, 2015).

Aquesta mètrica nacional es compon de quatre dimensions: a) La normativa, que examina la qualitat del disseny normatiu en matèria d'accés a la informació pública; b) La informació pública d'ofici (portals) que avalua el grau de compliment dels subjectes obligats pel que fa a la difusió de la informació pública i la qualitat d'aquesta en els portals d'Internet, la proactivitat dels subjectes obligats en la política de transparència, la disponibilitat i usabilitat de la informació, els elements de desenvolupament tecnològic i l'existència de mecanismes de comunicació amb el ciutadà; c) l'usuari simulat que avalua la qualitat dels processos d'atenció i les respostes a les sol·licituds ciutadanes d'informació pública realitzades als subjectes obligats, concretament mira d'una banda els processos que engloben els mecanismes per sol·licitar informació, la gestió de la sol·licitud i el temps de resposta, i de l'altre, analitza la completesa de la informació sol·licitada i la idoneïtat en la que s'elabora la resposta, i d) les capacitats institucionals dels òrgans garants del dret d'accés a la informació en el país. Concretament, examina d'una banda les capacitats directives, organitzatives i operatives, i de l'altre, les accions i el poder d'incidència de cada òrgan garant. Aquesta última dimensió te com objectiu identificar les variables i els factors (independents, endògens i exògens) que afecten al compliment dels deures dels òrgans garants (Fierro et al., 2014). Aquesta mètrica és nova en relació a la resta de marc d'indicadors fins ara exposats, molt especialment aquesta última dimensió. Constitueixen una base per avaluar el *back-office*.

És de destacar que la llei mexicana de transparència apunta en el seu article 24 l'obligatorietat de constituir i actualitzar els sistemes d'arxiu i gestió documental per tal de que els subjectes obligats assoleixin el objectius de la Llei de Transparència (México, 2015).

2 Metodologia

La temàtica del projecte compta amb escassos estudis precedents, per la qual cosa, aquest projecte es planteja com un estudi exploratori, per tal de que serveixi de base per a futures recerques. Aquest fet influeix en la selecció de la metodologia que és fonamentalment qualitativa, tot i que hem incorporat un instrument quantitatiu de recollida de dades, pel que podem dir que la metodologia emprada és mixta en predominança de qualitativa. Per tant, la identificació de l'univers d'estudi, selecció de la mostra, i les tècniques de recollida i anàlisi de dades estan influïdes per la metodologia qualitativa.

En aquest capítol presentem el procediment emprat per plantejar el treball empíric on expliquem com hem procedit a definir l'univers d'estudi i seleccionar la mostra sobre la qual hem efectuat tot el treball de camp. Expliquem i justifiquem els criteris de selecció de les tècniques de recollida de dades, els procediments seguits per extreure i emmagatzemar les dades, i els mètodes d'anàlisi emprats.

Els apartats d'aquest capítol són els següents: 1) presentació de l'univers d'estudi, 2) criteris de selecció de la mostra, i mostra resultant, 3) mètodes de recollida de dades, 4) processament i anàlisi de dades.

2.1 Univers d'estudi

Per estudiar els àmbits objecte d'aquest projecte hem considerat com univers d'estudi els actors que estan identificats en la Llei de transparència 19/2014 (Catalunya, 2014a) i que consten en el portal de Govern Obert (Figura 1)

Actors

Generalitat de Catalunya ▶ Parlament de Catalunya ▶ Administració de la Generalitat de Catalunya ▶ Sector públic ▶ Altres institucions	Administració local ▶ Ajuntaments ▶ Consells comarcals ▶ Diputacions ▶ Consell General d'Aran ▶ Altres institucions	Universitats públiques
Administració corporativa ▶ Col·legis professionals ▶ Cambres oficials ▶ Acadèmies	Prestadors privats de serveis ▶ Administració de la Generalitat de Catalunya	Partits polítics
Organitzacions empresarials i sindicals	Associacions, fundacions i altres entitats privades	Grups d'interès

Figura 1: Actors de la Transparència (Font: <http://www.transparenciacatalunya.cat/ca/actors/>)

Atès la temporalitat del projecte, i el caràcter exploratori del tema d'estudi, hem considerat la necessitat d'acotar l'univers d'estudi per a aquest projecte. L'acotació l'hem fet en base a dos criteris. En primer lloc els objectius del projecte, que estan vinculats a la responsabilitat de les administracions públiques en matèria de transparència i govern obert. Per tant estudiem: a) les pràctiques i els procediments vinculats a la publicitat activa, el dret d'accés a la informació, publicació en formats oberts i reutilització de la informació, i b) les estructures relacionades amb les tasques que hi ha darrera la publicació en els portals de la transparència i dades obertes. Això ens porta a excloure les entitats que potencialment tenen menys contacte directe amb la ciutadania (diputacions, consell comarcals i altres institucions). En segon lloc, la necessitat de garantir documents i en definitiva informació fiable requereix tenir implantats sistemes de gestió de documents amb pràctiques regulades. En aquest sentit, l'esforç de les administracions públiques per regular la gestió de documents és superior a l'esforç del sector privat. Aquesta raó ens ha fet excloure de l'estudi les organitzacions empresarials i sindicals, els partits polítics, prestadors privats de serveis, grups d'interès i administració corporativa. En conseqüència ens hem centrat estrictament en l'**Administració de la Generalitat de Catalunya** i els **ajuntaments**.

A nivell de la Generalitat de Catalunya, i a nivell local (ajuntaments) hem identificat l'univers que detallem en els subapartats següents.

2.1.1 Generalitat de Catalunya

Dins de la Generalitat de Catalunya, l'univers està constituït pels òrgans de coordinació, impuls i control indicats a la Figura 2.

<p>Secretaria de Transparència i Govern obert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria • Direcció General de Contractació Pública • Direcció General de Transparència, Dades Obertes i Qualitat democràtica 	<p>Comissió Interdepartamental de Transparència i Govern Obert (CITGO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decret de creació, funcions i composició • Reunions i documents de la CITGO 	<p>Unitats d'informació Generalitat de Catalunya</p>
<p>Xarxa de Governants Transparents de Catalunya</p>	<p>Òrgans de garantia</p>	<p>Altres organismes responsables en matèria de transparència</p>

Figura 2: Actors de la Transparència de la Generalitat de Catalunya (Font: <http://governobert.gencat.cat/ca/que-es/Organs-de-coordinacio-impuls-i-control/>)

De manera més detallada, això es concreta a nivell estratègic i operatiu en els següents òrgans.

A **nivell estratègic** tenim els següents organismes:

- **Secretaria de Transparència i Govern Obert** i depenent d'aquesta la Direcció General de Transparència, Dades Obertes i Qualitat Democràtica, que compte amb la Subdirecció General de Transparència i Dades Obertes (Figura 3).

Organigrama - Secretaria de Transparència i Govern Obert

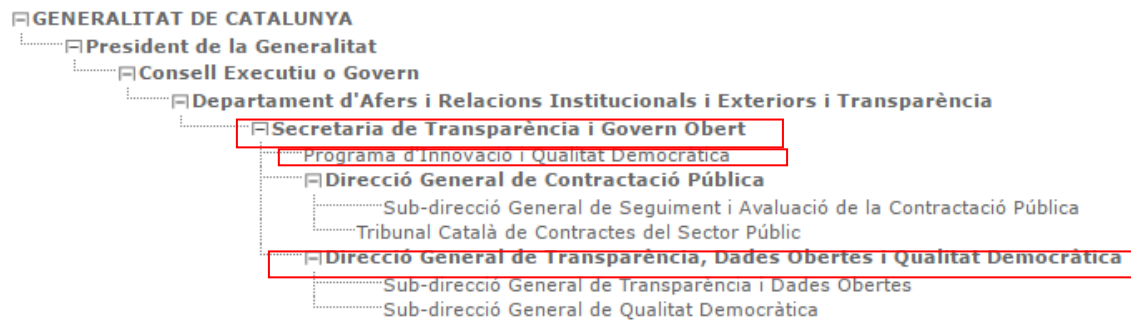


Figura 3: Secretaria de Transparència i Govern Obert. Font:
<http://sac.gencat.cat/sacgencat/AppJava/organigrama.jsp?codi=19794&jq=200001>

- **Comissió Interdepartamental de Transparència i Bon Govern (CITGO).** És un òrgan col·legiat que s'adscriu al Departament d'Afers i Relacions Institucionals i Exteriors i Transparència. Aquesta Comissió té per objecte la coordinació interdepartamental de les polítiques de transparència i govern obert de la Generalitat, a impuls de la Secretaria de Transparència i Govern Obert. (Decret 233/2016, art. 2) (Figura 4).

Òrgans col·legiats - Comissió Interdepartamental de Transparència i Govern Obert (CITGO)



Figura 4: Comissió Interdepartamental de Transparència i on Govern. Font:
<http://sac.gencat.cat/sacgencat/AppJava/organigrama.jsp?codi=19510&jq=93>

- **Comissió Tècnica de Treball per a la Transparència i l'Accés a la Informació,** encarregada d'elaborar la proposta d'estratègies, les mesures i els informes que la Comissió adopta o proposa al Govern d'acord amb el Decret 20/2015, de 24 de febrer (Figura 4).
- **Comissió de Garantia del Dret d'Accés a la Informació Pública,** és l'òrgan de tutela creat per la Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern, davant del qual qualsevol persona pot reclamar quan consideri que no s'ha atès satisfactòriament el seu dret d'accés a la informació pública per part de la Generalitat, les administracions locals de Catalunya, i el sector públic que hi està vinculat. Té plena independència orgànica i funcional per a la seva actuació, i les seves resolucions són vinculants per a les administracions públiques.

A **nivell operatiu**, hem identificat els departaments involucrats en la part operativa de subministrar informació a nivell intern i als ciutadans, i els organismes que poden tenir més implicació en el recolzament de les accions a implantar en el back-office de la transparència. Aquestes organismes resultants d'aplicar aquets criteris són:

- **Unitats d'informació**

Les secretaries generals de cada Departament de l'Administració de la Generalitat assumeixen la funció d'informació o l'exerceixen per mitjà d'òrgans designats entre els òrgans departamentals. Els òrgans assignats per cada departament són:

DEPARTAMENTS	ORGANS
Departament de Presidència	Àrea d'Organització
Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda	General de Recursos Humans, Organització i Règim Interior
Departament d'Afers i Relacions Institucionals i Exteriors i Transparència	Gabinet Tècnic
Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge	Gabinet Tècnic
Departament d'Interior	Gabinet Tècnic
Departament de Justícia	Gabinet Tècnic
Departament d'Empresa i Coneixement	Àrea de Planificació i Transparència
Departament d'Ensenyament	Subdirecció General d'Organització, Coneixement i Sistemes d'Informació
Departament de Cultura	Gabinet Tècnic
Departament de Territori i Sostenibilitat	Direcció de Serveis
Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació	Subdirecció General de Recursos Humans, Organització i Relacions Laborals
Departament de Salut	Gabinet Tècnic
Departament de Treball, Afers Socials i Famílies	Àrea d'Organització de la Direcció de Serveis

Taula 7: Unitats d'Informació per la transparència, designades a cada Departament (Font: elaboració pròpia, a partir de la legislació).

- **Òrgans** implicats en la **gestió i la conservació dels documents electrònics**, que d'acord a l'article 5 de l'Ordre CLT/172/2014, són els següents òrgans:
 - Departament de Cultura
 - Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació (CTTI) (Departament de Presidència)
 - Departament de Governació i Relacions Institucionals: en concret els següents òrgans: a) Secretaria d'administració Funció Pública i b) Comissió per a l'Impuls dels Mitjans Electrònics a l'administració.
 - Grups de treball multidisciplinars per a l'avenç de l'entorn electrònic (vetllar per l'aplicació de les directrius i l'ús dels instruments establerts en el protocol)
 - Arxius Centrals administratius
 - Organismes implicats en la interoperabilitat a Catalunya: El **Consorci Administració Oberta de Catalunya** es constitueix per a l'impuls, la implantació i la utilització de les tecnologies de la informació i de les comunicacions en el sector públic de Catalunya per a la millora de la gestió pública

2.1.2 Administració Local

Tots els ajuntaments de Catalunya formen part de l'univers d'estudi, amb les seves diferents característiques, en quant a nombre i densitat de població, i estructures organitzatives per al govern del territori. En total a Catalunya hi ha 949 municipis distribuïts en 42 comarques. En l'annex 1 es mostra el detall d'aquests municipis.

2.2 Criteris de selecció de la mostra i mostra resultant

Els objectius de recerca precisen la inclusió d'actors de diferents àmbits organitzatius que realitzin tasques estratègiques i operatives, vinculades amb la transparència. D'aquesta manera podem extreure diversitat de variables d'estudi, representatives de tots els actors i contextos organitzatius involucrats en els processos de transparència.

Tanmateix, tenint en compte l'univers identificat, tenim dos tipus d'actors diferents: una Administració al darrera del Govern de tot el territori català, i l'Administració dels diferents ens locals - 949 - repartits per tot el territori, amb característiques molt diverses. Els recursos de cada un dels dos blocs són molt diferents. Aquesta diferència s'accentua més en el segon bloc d'actors, d'acord el volum de població i recursos. Per tant, els criteris concrets per seleccionar la mostra són diferents per a un i per a l'altre conjunt d'actors. Aquests els presentem en els següents apartats.

2.2.1 Generalitat de Catalunya

Per a l'Administració de la Generalitat hem pres el criteri de seleccionar les unitats que estiguin involucrades en l'àmbit de la transparència, dades obertes o en els processos implicats en el compliment de la llei de transparència, en concret, pel que fa a fluxos de documents i dades, sistemes d'informació, tenint en compte el nivell estratègic i l'operatiu. Els organismes resultants són 25 (7 a nivell estratègic i 18 a nivell operatiu), i s'han emprat tant per les entrevistes com per l'enviament d'enquestes. En el cas de les enquestes hem mantingut el volum de la mostra. En els subapartats següents detallarem les àrees seleccionades.

2.2.1.1 A nivell estratègic, estructural i de coordinació

Les àrees identificades per efectuar el treball de camp són les següents:

1) Secretaria de Transparència i Govern Obert, i les següents àrees: 1) Programa d'Innovació i Qualitat Democràtica; i 2) Direcció General de Transparència, Dades Obertes i Qualitat Democràtica: Subdirecció General de Transparència i Dades Obertes i Subdirecció General de Qualitat Democràtica.

2) Comissió Interdepartamental de Transparència i Bon Govern (CITGO), que està formada per dues comissions: 1) la Comissió Tècnica per a la Transparència i Accés a la Informació, i 2) la Comissió Tècnica per a la Participació Ciutadana. A nivell operatiu, la persona a entrevistar podria ser qui fa les funcions de secretaria de la Comissió Interdepartamental i que assisteix a les sessions amb veu però sense vot. Aquesta persona és funcionària i és designada per la persona que presideix la Comissió (titular del departament competent en matèria de transparència i govern obert).

3) Comissió Tècnica per a la transparència i accés a la informació per estudiar les propostes d'estratègies, mesures i informes adoptats.

4) Comissió de Garantia del Dret d'Accés a la Informació Pública, per estudiar la resposta dels ens a les peticions de la ciutadania.

2.2.1.2 A nivell operatiu

A nivell operatiu hem identificat els Departaments involucrats en el subministrament d'informació ja sigui al Portal de transparència, a d'altres departaments, o a petició dels ciutadans. El organismes resultants han estat els següents.

1) Unitat d'Informació de cadascun dels Departaments (Taula 7).

2) Cadascun dels òrgans implicats en la gestió i conservació dels documents electrònics, per veure el suport amb el que compten els altres ens: 1) Departament de Cultura; 2) Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació (CTTI); 3) Departament de Governació i Relacions Institucionals: Secretaria d'Administració Funció Pública i Comissió per a l'Impuls dels Mitjans Electrònics a l'Administració) i 4) Grups de treball multidisciplinars per a l'avenç de l'entorn electrònic.

3) Un representant del Consorci de l'Administració Oberta de Catalunya, per la seva implicació amb la interoperabilitat, i les relacions amb les administracions locals.

2.2.2 Administració local: ajuntaments

La selecció dels ajuntaments ha seguit criteris de divisió geogràfica i nombre de població. En aquest sentit hem seleccionat les capitals de comarca i aleatòriament dos poblacions per província que tinguessin una població inferior a 10.000 habitants. Aquest nombre d'habitants ha vingut determinat perquè és el que figura en la Llei 10/2001 d'arxius de Catalunya (Catalunya, 2001), com a criteri per a que els ajuntaments formin part o quedin exclosos del Sistema d'Arxius de Catalunya, amb les implicacions per la gestió de documents que això suposa. Hem agafat com a referència l'àmbit dels arxius perquè la gestió de documents operativament és la que està al darrera de la publicitat activa i dret d'accés a la informació. A més, aquesta llei senyala que la transparència s'ha de garantir amb l'ús preferent de sistemes de gestió de documents públics com facilitadors de dades i documents autèntics (art. 5.2). Per tant, es pot donar el cas que els ajuntaments inferiors de 10.000 habitants tinguin una situació de partida molt diferent dels ajuntaments amb un nombre major d'habitants.

La mostra resultant ha estat la de 51 Ajuntaments, per la fase de les entrevistes, del total de 949 municipis de tota Catalunya. Això representa un 5%, que tot i semblar un percentatge baix, al basar l'estudi en mètodes qualitius, és el criteri de saturació de la mostra la que ens indica la representativitat. En cas de no assolir-se la representativitat, s'acorda ampliar la mostra, augmentant la representativitat per comarques. En l'annex 2 presentem els Ajuntaments seleccionats per a la fase d'enquestes. S'exposen agrupats per províncies, per capitals de comarca - algunes de les quals tenen menys de 10.000 habitants - i per municipis inferiors a 10.000 habitants.

Aquesta mostra s'ha ampliat per a la fase de enquestes. Hem seleccionat les capitals de comarca i per a cada comarca, aleatòriament hem seleccionat dos municipis de més de 10.000 habitants, i dos de menys de 10.000. El total de la mostra ha estat de 209 Ajuntaments del total de 949 municipis, el que representa el 22% amb un marge d'error del 6%. Per tant, els resultats obtinguts els hem de prendre com exploratoris, i base de futurs

estudis. El llistat de municipis seleccionats per la fase de les enquestes, es presenten en l'annex 3.

2.3 Recollida de dades: mètode i processos

En aquest apartat exposem els mètodes i els processos de recollida de dades. Les dades amb les que hem fonamentat el treball empíric han estat recollides mitjançant quatre canals, amb l'objectiu de triangular les dades. Els mètodes són els següents:

1) **Anàlisi de fonts documentals:** legislació, plans estratègics, normativa interna, informes públics, guies i portals dels organismes.

2) **Anàlisi dels portals** de la transparència i els portals de dades obertes de la mostra seleccionada, amb l'objectiu d'identificar interlocutors i preparar les entrevistes;

3) **Entrevistes en profunditat**, basades en un guió preestablert. Aquest guió s'anava adaptant i reconduint d'acord a les respostes prèvies. Està disponible a l'annex 4. Totes aquestes entrevistes s'han efectuat presencialment a la seu on treballava l'entrevistat, i han estat enregistrades, amb consentiment previ, i amb el compromís per part dels investigadors de mantenir la confidencialitat de la informació recollida. A tal fi, hem signat una carta de confidencialitat (annex 5). L'enregistrament de les entrevistes ha facilitat a l'investigador concentrar-se en el fil argumental de les respostes, i posteriorment processar les dades per a l'anàlisi del treball de camp.

El procediment per concertar les entrevistes ha estat el següent: 1) Selecció dels ajuntaments d'acord als criteris abans esmentats. 2) Identificació de la regidoria o àrea encarregada d'implantar i gestionar la transparència, 3) Identificació de l'interlocutor de l'àrea, mitjançant el web de l'Ajuntament, o Portal de Transparència, i en cas de no identificar-ho hem procedit a trucar per telèfon. 4) Contacta per correu electrònic per invitar a l'àrea de l'Administració a participar, tot indicant que la persona entrevistada tant podia qui ostenta la responsabilitat i a qui estàvem contactant, o la persona en que aquesta delegués (annex 5) Un cop ha respost i ha acceptat col·laborar en el treball de camp, hem concertat el dia de l'entrevista, i el lloc, en la ubicació determinada per la persona entrevistada.

Del total de la mostra seleccionada per la Generalitat (25 persones), hem entrevistat al 36% (9), pertanyents a 7 àrees, tant del nivell estratègic (2 persones que representen el 25% del nivell estratègic) com operatiu (7 persones que representen el 38% del nivell operatiu). Del nivell operatiu hi ha tres persones que representen ens instrumentals, i dues que són representants dels professionals d'arxius i gestió de documents. Per tant, tenim representació de diferents àmbits de l'Administració de la Generalitat. Al llarg de les entrevistes hem constatat el nivell de saturació de dades a nivell operatiu. Tanmateix, a nivell estratègic tenim un baix nombre d'entrevistats, i no hem arribat a la saturació de dades.

Pel que fa als Ajuntaments, del total dels 51 ajuntaments seleccionats, hem entrevistat a 23 persones, pertanyents a 17 institucions (33,33%). Tot i ser el percentatge de menys de la meitat, la saturació de dades obtingudes ens permet afirmar que és un percentatge representatiu. En alguns ajuntaments hem realitzat més d'una entrevista, atès la percepció de l'ajuntament d'estar realitzant el treball en equip, i voler fer l'entrevista amb l'equip. Els perfils dels entrevistats han estat els següents: alcalde (1), regidor (9), tècnic (8), Secretaria (3).

4) **Enquestes** en línia efectuades mitjançant l'eina *Google Forms*, que facilita el disseny de preguntes amb resposta múltiple o única, resposta obligatòria o optativa, resposta amb text lliure, i reenviament des d'una resposta a una pregunta o un altre dependent de la resposta. Això facilita a l'enquestat la resposta, i evita que es trobi amb preguntes contradictòries a la

resposta anterior emesa. Des del punt de vista del disseny, aquesta eina permet fer un seguiment de les respostes, recuperar respostes de manera individual o agregada, i obtenir gràfics generats automàticament, facilitant per tant l'anàlisi de les respostes. El qüestionari de l'enquesta (annex 7) s'ha elaborat a partir de les conclusions prèvies obtingudes en l'anàlisi de les entrevistes, i hem efectuat un qüestionari similar tant per a l'Administració de la Generalitat com per als Ajuntaments.

El procediment per enviar l'enquesta ha estat el següent: 1) Selecció dels Ajuntaments d'acord als criteris prèviament indicats. 2) Localització de les pàgines webs i portals de transparència dels Ajuntaments seleccionats. 3) Identificació de les àrees o regidories de l'Ajuntament encarregades de la implantació de la funció de transparència, 4) Identificació dels interlocutors en cada Ajuntament. 5) Enviament d'un correu electrònic (annex 8) amb l'enllaç a l'enquesta.

Del total de la mostra seleccionada per l'Administració de la Generalitat, només ha respost el 16%. Pel que fa als ajuntaments, la resposta de les enquestes ha estat més elevada (15,8%). Amb aquests percentatges, el marge d'error és elevat, per tant els resultats obtinguts en aquest treball són exploratoris.

2.4 Processament i anàlisi de dades

Les dades recollides durant el buidatge de les fonts documentals i pàgines web, les hem traslladat a un document, estructurat d'acord a les preguntes de recerca i els objectius del projecte.

Per al processament de les dades recollides a les entrevistes hem construït dos instruments: les transcripcions i els codis d'anàlisi. En primer lloc hem transcrit totes les entrevistes, i després hem carregat les transcripcions al programa d'ajut a l'anàlisi de dades qualitatives Atlas.Ti. En segon lloc hem elaborat un llistat de codis, vinculats a les preguntes i els objectius de recerca. L'anàlisi dels documents l'hem efectuat amb l'etiquetatge de les parts de les entrevistes que responien a les preguntes de recerca o contextualitzaven a aquestes. Posteriorment hem analitzat les respostes agrupades pels codis resultants.

Les enquestes han donat unes dades ja estructurades, d'acord a les preguntes tancades. Aquestes han estat analitzades integrades en els resultats preliminars de les entrevistes.

3 Seguiment i avaluació

El projecte des del seu inici ha comptat amb una cronograma que recollia el detall i la periodificació de les tasques identificades en cadascuna de les quatre fases en que s'ha dividit el projecte, i les respectives dates d'inici i finalització dels treballs. Aquestes fases han estat les següents: 1) Revisió de la literatura; 2) construcció del marc d'anàlisi, 3) treball de camp i 4) redacció de l'informe final (Taula 8).

	DURADA	SETMANES																				
		gener	febrer				març				abril				maig				juny			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. REVISIÓ LITERATURA	23/1-10/2	x	x	x	x																	
1.1 Buidatge	23/1-10/2	x	x	x																		
1.2 Identificació d'experiències internacionals	23/1-10/3	x	x	x																		
1.3 Lectura	23/1-10/4	x	x	x																		
1.4 Síntesi	06/2-10/2		x	x																		
2. MARC D'ANÀLISI	6/2-17/2		x	x																		
2.1 Elaboració	6/2-10/2		x																			
2.1.1 Transparència + accés informació + participació	6/2-10/2		x																			
2.1.2 Portals transparència	6/2-10/3		x																			
2.1.3 Portals dades obertes	6/2-10/4			x																		
2.1.4 Procediments gestió documental	6/2-10/5			x																		
2.2 Redacció	6/2-17/2		x	x																		
3. TREBALL DE CAMP		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						
3.1 Anàlisi d'experiències internacionals	30/1-10/2	x	x																			
3.2 Definició criteris selecció departaments	13/2-17/2		x																			
3.3 Selecció de la mostra	13/2-17/3			x																		
3.3.1 Selecció portals	13/2-17/3			x																		
3.3.2 Cerca dels portals	13/2-17/3			x																		
3.4 Anàlisi de portals (transparència i dades en obert)	13/2-03/3		x	x	x																	
3.4.1 Anàlisi de portals transparència	13/2-24/2		x	x																		
3.4.2 Anàlisi de portals de dades en obert	13/2-24/3		x	x																		
3.4.3 Redacció de conclusions de l'anàlisi	27/2-03/3			x																		
3.5 Preparació focus group	20/2-24/3			x	x	x	x															
3.5.1 de finició de criteris de selecció	20/2-03/3			x	x																	
3.5.2 selecció dels participants	24/2-03/3			x																		
3.5.3 contactar amb participants	24/2-03/3			x																		
3.5.4 preparació del guió de les entrevistes	24/2-03/3			x																		
3.5.5 desenvolupament dels focus group	24/2-10/3			x	x																	
3.5.6 transcripció focus group	06/3-17/3			x	x																	
3.5.7 anàlisi sessions focus group - esbormany redacció	06/3-24/3			x	x	x																
3.6 Preparació entrevistes	13/3-24/3			x	x	x	x	x														
3.6.1 de finició criteris de selecció	13/3-24/3			x																		
3.6.2 selecció entrevistes	13/3-24/3			x																		
3.6.3 concertar entrevistes	13/3-24/3			x	x																	
3.6.4 elaboració guió entrevistes + prova pilot	13/3-24/4			x	x																	
3.6.5 entrevistes	20/3-07/4			x	x	x																
3.6.6 transcripció entrevistes	20/3-12/3			x	x	x	x															
3.6.7 codificació - anàlisi entrevistes	20/3-21/4			x	x	x	x															
3.7 Preparació enquestes	24/4-19/5													x	x	x	x					
3.7.1 de finició criteris de selecció	24/4-28/4													x								
3.7.2 selecció enquestes	24/4-28/4													x								
3.7.3 elaboració enquestes	24/4-28/4													x								
3.7.4 llançament enquestes	24/4-28/4													x								
3.7.5 seguiment enquestes	24/4-12/5													x	x							
3.7.6 anàlisi enquestes	02/5-19/5													x	x	x						
4. REDACCIÓ INFORME-MEMÒRIA FINAL	22/5-16/6																		x	x	x	x
4.1 Capítol introducció	22/5-26/5																		x			
4.2 Justificació	22/5-26/5																		x			
4.3 Revisió de la literatura	22/5-02/6																		x	x		
4.4 Marc teòric	29/5-02/6																		x			
4.5 Metodologia	29/5-02/6																		x			
4.6 Resultats	20/5-16/6																				x	x
4.7 Discussió	12/6-16/6																					x
4.8 Conclusions	12/6-16/6																					x
4.9 Lliurament	12/6-16/6																					x

Taula 8: Planificació del projecte

Al finalitzar cada fase l'equip de recerca es reunia i s'analizaven les dades obtingudes, a partir de les quals se definien les següents accions a realitzar. En cas de retard respecte a la planificació, es decidien els ajustos i correccions a realitzar.



El major retard ha estat en el treball de camp, atès que és una fase que depèn de l'agenda dels actors involucrats en la transparència, de les unitats d'anàlisi seleccionats. Això ha obligat a prendre dues decisions. En primer lloc, hem eliminat la recollida de dades mitjançant l'instrument dels focus groups; per problemes de fer coincidir agendes. En segon lloc, varem demanar un ajornament de la finalització del projecte d'un mes. Per la resta, s'ha complert el pla de treball establert en la sol·licitud.



4 Resultats

En aquest capítol presentem de manera integrada els resultats de les tres fases del treball de camp (buidatge de documents, portals, entrevistes i enquestes). De manera general presentem els resultats agrupats d'una banda els que fan referència als ajuntaments i d'altra els que fan referència a l'Administració de la Generalitat. En els casos on eren coincidents, així ho hem senyalat, i els presentem agrupats.

La presentació dels resultats l'hem agrupada d'acord a les preguntes de recerca. El primer apartat presenta com s'estan duent a terme les tasques vinculades a la transparència, observant els processos i procediments, les estructures organitzatives, els sistemes d'informació i els sistemes de gestió documental. En el segon apartat presentem com estan mesurant les administracions l'eficiència i l'eficàcia dels processos de transparència. Per últim, exposem el marge de millora que els resultats senyalen.

4.1 Com s'estan duent a la pràctica les instruccions i guies ja publicades

Per tal de donar resposta a aquesta pregunta cal conèixer com s'ha articulada la implantació de la llei en el si de les administracions públiques. Per això havíem d'identificar els processos, les eines vinculades a la transparència, els actors i les estructures departamentals que donen suport a les estratègies, mesures i directrius desenvolupades per garantir el compliment de transparència i accés a la informació pública per part dels departaments i organismes de la Generalitat de Catalunya, i administracions locals. A continuació presentem els resultats vinculats a aquestes temàtiques, agrupant-los en sis apartats: processos i procediments, estructures organitzatives, sistemes d'informació, sistemes de gestió documental, exemples i xarxes establertes.

4.1.1 Organització de les tasques vinculades amb la transparència: processos i procediments

De les dades recollides a les entrevistes, constatem en els ajuntaments tendència a definir processos i procediments formalitzats, que recullin les activitats a fer per complir amb la llei de transparència. Tanmateix, el ventall de processos ha de créixer per abastar el 100% de la llei. En el cas de l'Administració de la Generalitat, constatem que tenen moltes de les tasques, procedimentats però pel que fa a la transparència, constatem per les entrevistes que hi ha encara tasques a nivell tàcit, i incipient el control de l'actualització de les dades en el Portal de la Transparència. També s'ha de treballar en la connexió entre Portal de Transparència i Portal de dades obertes.

En alguns casos, per desplegar la Llei de transparència, els ajuntaments han cercat i emprat guies d'aplicació publicades pels ens supramunicipals i per la mateixa Generalitat. Aquests organismes d'acord a la Llei, són responsables de donar suport als ens locals. Malgrat l'existència d'aquestes guies, la majoria dels ajuntaments han manifestat la necessitat de disposar de guies més detallades sobre diferents aspectes, per implementar la transparència. Els dos temes més rellevants són la protecció de dades, i la definició de les responsabilitats. A

més de guies, es reclama amb urgència el desplegament reglamentari de la Llei, considerat necessari per una correcta implantació de la Llei.

De manera més detallada, més de la meitat (62,5%) dels ajuntaments entrevistats manifesta tenir definits processos i procediments plasmats en documents que recullen les activitats a efectuar per complir amb la publicitat activitat i donar resposta a la ciutadania en el seu dret d'accés a la informació. En la resta dels casos, els processos queden en el plànol tàcit. Les enquestes corroboren aquesta tendència, ja que més de la meitat te definits els fluxos de treball vinculats amb la llei de transparència (51,5%) i procediments específics per donar compliment a la llei (54,5%). Tanmateix, de les dades qualitatives s'entreveuen dos fets: el primer és un predomini d'ajuntaments que manifesten tenir formalitzats els processos a un nivell bàsic, i el segon és la constatació de que en general els procediments establerts es centren sobre tot en la relació de documents indicats en la llei pel que fa a la publicitat activa i el procés de sol·licitud d'informació per part del ciutadà. És a dir, estan pensant més en el *front-office* de la transparència que en el *back-office*.

Amb les dades recollides a la fase de les enquestes, veiem que els fluxos d'informació i la definició dels responsables són els aspectes més contemplats en els processos i procediments referents a la gestió de la transparència (88,9% i 77,8% respectivament), seguit dels calendaris (55,6%). Aquestes xifres les hem de completar amb les dades qualitatives obtingudes durant la fase de les entrevistes, on constatem que la principal preocupació era publicar al portal de transparència tots els documents que la llei senyala, i donar resposta en temps a les sol·licituds d'accés a la informació presentades pels ciutadans, exercint el seu dret. Aquesta preocupació de compliment estava acompanyada en alguns casos per la voluntat de sortir ben puntuats en el rànking d'avaluació corresponent (Infoparticipa i/o l'ITA). En definitiva, s'apunta una tendència a incloure en els procediments tasques involucrades en el *front-office* de la transparència, mentre que les vinculades en el *back-office* escassament han emergit com formalitzades. Tanmateix, quan analitzem els sistemes d'informació i els sistemes de gestió documental constatem que els ajuntaments estan treballant en una segona fase per procedimentar les tasques del *back-office*.

De la mateixa manera, quan aprofundim en la forma en que es recullen els processos o fluxos de treball, veiem que d'aquest 62,5% hi ha diversitat de documents i graus de formalitats, fet que apunta certa tendència a un nivell bàsic de formalitat. Durant les entrevistes, en alguns casos s'ha manifestat la inclusió de procediments i algunes àrees en un sistema de gestió de la qualitat tipus ISO 9001. Aquesta dada ha estat corroborada amb les dades recollides a la fase de les enquestes, on es constata tendència a tenir implantat algun sistema de gestió de la qualitat. El 21,2% dels ajuntaments disposen d'un sistema de gestió de la qualitat (ISO 9001), el 3% a més expressen disposar d'un sistema de gestió del mediambient, un 3% disposa també d'un sistema de gestió de la seguretat informàtica (ISO 27001) i el 3% expressen que estan treballant per a implantar un sistema de gestió. Tanmateix, en les entrevistes també hi ha hagut ajuntaments que declaren disposar d'Excels per recollir els procediments, els documents associats, i les persones que intervenen en cada procés. Això comporta problemes de localització i actualització de la informació. Aquesta tendència a tenir recollits en un nivell bàsic els procediments queda confirmada a les entrevistes pel fet que de tots els ajuntaments que han declarat tenir identificats i procedimentats els processos de transparència, una minoria (18,75%) ha expressat tenir una ordenança de transparència. Amb les dades recollides a la fase de les enquestes, confirmem aquesta tendència, i constatem que la progressió és anar formalitzant els processos i els procediments. En aquest sentit és representatiu que el 36,4% d'ajuntaments disposa d'una ordenança de la transparència, el 3% està en procés de redacció, i el 3% hi està treballant.

Per tant, en l'àmbit de la publicitat activa i dret d'accés a la informació, podem concloure que la majoria d'organismes encara ha de treballar en la seva definició i formalització pel que fa a la definició de fluxos i gestió de documents i informació per garantir la qualitat i fiabilitat de les dades i la informació.

En relació a l'àmbit de les dades obertes i la reutilització de la informació, és de destacar l'escàs desenvolupament de processos vinculats a la reutilització de la informació, que requereix la preparació de les dades en formats oberts. A les entrevistes ha emergit que és un dels temes més descuidats de la llei de transparència sobre tot en els ajuntaments, tot i que alguns s'havien plantejat fer-ho en un futur. Poc més d'una quarta part (27,3%) dels ajuntaments han definit processos per facilitar la reutilització de la informació. Sembla ser un tema per incloure'l en una posterior fase del desplegament de la llei, atès el nombre d'ajuntaments que s'ho han plantejat. El 21,2% ho tenen ja planificat, dels quals una minoria (12,5%) ho inicia aquesta any, el 37,5% per a l'any vinent, i la resta (37,5) encara no han establert data o ho desconeixen (12,5).

D'acord a les enquestes constatem que actualment hi ha portals de dades obertes en funcionament (39,42%), ja sigui perquè l'Ajuntament ha desenvolupat un portal propi (21,22%), utilitza el de la Generalitat (6,1%) o el de la Diputació de la província on està situat l'ajuntament (9,1%). Tenint en compte que el percentatge d'ajuntaments amb processos definits per a la reutilització és inferior que el percentatge de portals, constatem que en l'àmbit de la reutilització, a l'igual que en la publicitat activa i accés a la informació pública, també s'ha afrontat el *front-office* en primer lloc, post posant el *back-office* per una segona fase de la implantació de la llei de transparència.

Vinculat a la reutilització de la informació està la seguretat i la interoperabilitat. Per això, l'Esquema Nacional de Seguretat (ENS) i les Normes Tècniques d'Interoperabilitat (NTI) són claus en la definició de processos i procediments. Les dades qualitatives de les entrevistes complementades amb les enquestes ens fan arribar a aquesta conclusió, atès que només el 6,1% dels ajuntaments tenen implantat l'ENS, el 36,4% l'està implantant, el 48,5% no el té implantat, i el 6,1% ho desconeix. Pel que fa a la implantació de les NTI als ajuntaments, veiem més avenços que la implantació del ENS. El 18,2% dels ajuntaments ja les han implantat, i un volum considerable (48,5%) està en procés d'implantació. Per la resta, el 18,2% declara no tenir-les implementades i un 15,2% desconeix si s'han implantat en el seu ajuntament.

4.1.2 Estructures organitzatives

D'acord a la disposició addicional segona de la Llei 19/2014, els organismes obligats a complir-la, han d'adaptar les seves estructures i el seu funcionaments per a una adequada implantació de la llei. Els esforços a realitzar i els tipus d'estructures són diferents pel que fa a l'Administració de la Generalitat, i l'Administració local. Per tant, presentem els resultats de forma separada.

4.1.2.1 Ajuntaments

En el cas dels ajuntaments, la creació d'estructures organitzatives vinculades a la transparència està en un nivell incipient, tant pel que fa a regidories, com departaments. De manera significativa, i a títol d'exemple, dels ajuntaments seleccionats per formar part de la fase de les entrevistes, cap dels ajuntaments té una regidoria única específica per a l'àmbit de transparència. Aquesta tendència es confirma per als ajuntaments que han respost a les enquestes. En aquest sentit, tots els ajuntaments han dedicat una part d'una regidoria per situar la funció de transparència dins de l'ajuntament o ho han deixat en mans del Secretari amb el suport d'altre unitat. En aquest sentit, la regidoria amb funcions de transparència, a més d'aquestes funcions té d'altres funcions d'entre les quals identifiquem: comunicació, participació, TIC, assumptes socials, educació, cultura, hisenda, obres públiques,

administració electrònica, atenció ciutadana o organització. Aquest context implica compartir recursos amb altres àmbits dins d'una mateixa àrea.

Els termes emprats per definir la regidoria on s'allotja la funció de transparència poden evidenciar l'òptica des de la que cada ajuntament ha abastat la transparència i des de quina àrea està afrontant el seu desplegament. Aquestes àrees són: participació, comunicació i en menor mesura TIC, i gestió documental. Dels ajuntaments seleccionats per fer les entrevistes, menys de la meitat (33,3%) ha incorporat el terme transparència, i en xifres inferiors el terme comunicació (29,4%), TIC (25,49%), participació (19,6%), hisenda (15,69%), atenció ciutadana (9,8%) govern obert (5,88), bon govern (3,92%), obres públiques (3,92%) o documentació, arxius i gestió documental (3,92%). Veiem doncs predomini de la comunicació en la gestió de la transparència i reconeixement del paper de la tecnologia en la implantació de la transparència. Del 33,3% d'ajuntaments que han incorporat el terme transparència a la denominació de la regidoria, unes regidories han unit els termes transparència i participació (9,8%), altres han unit en la denominació de la regidoria transparència i comunicació (7,8%), i transparència i TIC (7,8%).

Es detecta una tendència a crear departaments o subdepartaments específics dedicats a la transparència dins de la regidoria encarregada de la transparència. Aquesta tendència l'observem sobre tot en ajuntaments de més de 10.000 habitants, dotats de més recursos i no intervinguts. Tanmateix, en la majoria dels casos, com hem esmentat abans, la funció de transparència l'ha assumit un departament que ja estava creat per a cobrir d'altres funcions, a les que des del 2015 s'ha afegit la funció de la transparència. En d'altres ajuntaments és una persona l'encarregada de dur a terme les tasques de transparència. El perfil de les persones que donen suport són diversos, sent els perfils predominants els següents: secretari, personal administratiu, tècnic informàtic i en menor mesura, arxiver. És de senyalar que alguns ajuntaments (4%) dels entrevistats han identificat la figura de l'arxiver com clau per a la funció de transparència. Això contrasta amb les dades obtingudes a les enquestes, ja que el percentatge de professionals dels arxius i dels documents que treballen a l'ajuntament és més elevat (39,4%).

Aquesta estructura reduïda per implantar la llei de transparència als ajuntaments es pot explicar pel context de restricció pressupostària que envolta a l'administració pública, segons han manifestat reiteradament els entrevistats, i la coexistència amb la implantació de dos lleis més: la Llei 39/2015 i la Llei 40/2015, reiteradament recordades en pràcticament totes les entrevistes. Això es tradueix en manca de recursos i limitació legislativa per contractar més personal, per la qual cosa el mateix equip de treball ha tingut més càrregues de feina de les que tenia abans d'implantar la Llei de transparència. La conseqüència d'aquesta situació ha estat la de prioritzar uns aspectes de la Llei sobre d'altres, i anar en alguns casos a remolc de les convocatòries d'ajuts de la diputació de la seva província, i en d'altres dels indicadors o dels resultats de les avaluacions d'Infoparticipa o Transparència Internacional. En concret, els ajuntaments de manera generalitzada han bolcat esforços en la part del *front office*, per la pressió dels indicadors d'avaluació existents, que posen l'accent en aquest àmbit. A tal fi, en un primer moment han publicat tota la informació indicada per la Llei. En un segon moment, un cop publicada l'avaluació d'Infoparticipa, i el Síndic de Greuges, la majoria dels ajuntaments s'han centrat en millorar els aspectes senyalats en l'informe d'Infoparticipa com un àmbit a millorar. Per últim, hi ha un grup d'ajuntaments de petites dimensions, que davant la manca de recursos han fet una planificació de tasques a la seva mida, al marge de les pressions de les avaluacions que reben, i dels rànquings existents.

La limitació de recursos, l'escassa estructura dedicada a la transparència, i la prioritjació de tasques, ha tingut també com a conseqüència que una majoria dels ajuntament hagin deixat per fases posteriors les tasques vinculades amb el *back-office*, en concret la publicació de dades oberts enfocades a la reutilització, el detall dels procediments vinculats amb l'automatització de la publicació en el portal, la implantació d'un sistema integral d'informació, al que fa referència la Llei, i l'Esquema Nacional de Seguretat (ENS) i les Normes Tècniques

d'Interoperabilitat (NTI) com hem vist abans. Les entrevistes i les enquestes confirmen que encara queda feina per fer en la implantació de l'ENS i les NTI. Recordem les xifres: només el 6,1% dels ajuntaments tenen implantat l'ENS, el 36,4% l'està implantant, el 48,5% no el té implantat, i el 6,1% ho desconeix. Pel que fa a la implantació de les NTI als ajuntaments, el 18,2% dels ajuntaments ja les han implantat, i un volum considerable (48,5%) està en procés d'implantació. Per la resta, el 18,2% declara no tenir-les implementades i un 15,2% desconeix si s'han implantat en el seu ajuntament.

4.1.2.2 Generalitat de Catalunya

En els Departaments de la Generalitat hi ha una estructura organitzativa específica creada a nivell estratègic i a nivell operatiu. Aquesta estructura, en part, ve bastant regulada per la Llei.

A nivell estratègic hi ha la Secretaria de Transparència i Govern Obert, dins del Departament d'Afers i Relacions Institucionals i Exteriors i Transparència. Aquesta Secretaria és l'encarregada d'impulsar mesures d'organització interna i coordinar l'aplicació de les directrius i el criteris necessaris per garantir el compliment de la normativa de transparència i accés a la informació pública per part dels Departaments de la Generalitat. Aquesta Secretaria compta amb dos subdireccions: a) La Subdirecció General de Transparència i Dades Obertes, encarregada de gestionar i desenvolupar el Portal i coordinar el procés d'integració i garantia de la interoperabilitat dels portals, les aplicacions i la informació que s'ha de vehicular. A més ha de gestionar els programes adreçats al canvi cultural i la innovació dins de les administracions públiques; i b) la Subdirecció de Qualitat Democràtica que té entre les seves funcions la d'assessorar als diferents departaments de la Generalitat en matèria de qualitat democràtica, dissenyar, coordinar i avaluar els processos de participació ciutadana que dugin a terme els departaments de la Generalitat; coordinar els espais estables de participació ciutadana, gestionar els programes de suport a les iniciatives socials per a la millora de la qualitat democràtica, i promoure la formació, innovació i recerca en matèria de qualitat democràtica.

A nivell operatiu, s'han creat les Unitats d'Informació, una en cada Departament de la Generalitat. Aquestes unitats han de gestionar la informació vinculada amb la transparència, i aquesta funció els fa exercir un paper d'intermediaris entre la ciutadania i les diferents àrees del Departament de la Generalitat al que cada Unitat està assignada. D'una banda reben les sol·licituds de la ciutadania, a partir de la qual cerquen i sol·liciten la informació a les diferents àrees del Departament al que estan assignades, reben la informació de les àrees internes i la lliuren al ciutadà. De l'altra banda, les àrees de cada Departament envien informació a la seva respectiva Unitat d'Informació per a que aquesta s'ocupi de fer la publicitat activa que tenen establerta, i la publiquin al Portal d'acord al circuit establert.

Aquestes unitats segueixen les guies i els protocols definits per la Secretaria de Transparència i Govern Obert. De les entrevistes es desprèn que encara cal més formalització en els processos vinculats a la transparència, atès que ara s'està més focalitzat a la publicació activa. Tanmateix, pel que fa a la resta de processos, la definició de les tasques i els actors implicats encara està a un nivell tàcit.

En relació a les entitats de dret públic, adscrites a algun dels departaments de la generalitat, constatem que han creat estructures adhoc, tot i que s'han inspirat en l'estructura definida per la Generalitat. De les entitats entrevistades, les dades extretes apunten un comportament desigual, imputable a la diversitat de recursos amb que compten. La tònica predominant és l'escassetat de recursos, imputable, segons els entrevistats a que són gestionats com empreses, i en conseqüència pateixen de les restriccions de l'àmbit empresarial.

4.1.3 Sistemes d'informació i dades obertes

Constatem dispersió de sistemes de informació al servei de la transparència. En quant al sistema integral d'informació i coneixement en format electrònic, fonamentat en sistemes de gestió de documents públics, esmentat a la llei 19/2014, detectem que aquest com a tal encara te camí per recórrer, tant a l'Administració de la Generalitat com als Ajuntaments.

El Portal de Transparència es considera el sistema que ha d'integrar tota la informació. Tanmateix, en molts casos és un repositori d'enllaços a diferents webs o d'altres aplicacions informàtiques. Pel que fa al Portal, tots els ens entrevistats disposen de Portal de Transparència, ja sigui propi (36,4%), o en el que la Generalitat (57,6%) o el de la Diputació (6,1%). posen a disposició del ens locals, Tanmateix, hem de senyalar que l'avaluació feta pel Síndic de Greuges enguany, encara detectava entitats que no tenen portal de transparència.

En relació a la publicació de les dades obertes, i el seu instrument, Portal de Dades Obertes, constatem que l'Administració de la Generalitat l'ha implementat, però als Ajuntaments hi ha un desplegament a un ritme inferior al del Portal de la Transparència. Més de la quarta part (36,3%) declara tenir-ho, ja sigui propi (21,22%), el que ofereix la Generalitat (6,1%) o la Diputació (9,1%), i una part (24,2%) dels que declaren no tenir portal de dades obertes, publica dades obertes en el Portal de la Transparència. Per tant, encara és un tema pendent en més de la meitat dels ajuntaments entrevistats. Un 54,5% afirmen no tenir-ho, i un 6,1% ho desconeix. Tanmateix, hi ha perspectiva d'una implementació progressiva, ja que una part d'ajuntaments tenen planificada la seva implantació a curt termini (12,5% per enguany, i 37,5% per l'any vinent. A més, un altre 37,5% està en fase de planificació sense data.

Referent a aplicacions que ajuden a publicar diferents tipus de dades, ha emergit a les entrevistes un ús mixt d'aplicacions pròpies, comercials i les que la Generalitat posa a disposició dels ens locals. A la Generalitat de Catalunya s'han desenvolupat moltes eines, un catàleg de les quals trobem en la pàgina web del CTTI. Tanmateix, a les entrevistes emergeixen certa confusió amb les eines disponibles, i l'ús encara generalitzat d'Excels i Accés adhoc per a gestionar les dades pròpies de cada àrea.

La gran majoria dels entrevistats ha fet referència a les aplicacions que la Generalitat de Catalunya ha desenvolupat i donen servei a diferents aspectes de publicitat activa. Aquestes ajuden a automatitzar alguna de la informació que es bolca al Portal de la Transparència. De la mateixa manera, tot i que uns pocs ajuntaments han desenvolupat o comprat aplicacions pròpies, hi ha una tendència generalitzada a utilitzar les aplicacions que la Generalitat, mitjançant el Consorci de l'Administració Oberta de Catalunya, posa al servei de l'Administració Local destinades a gestionar procediments específics de l'administració electrònica, que faciliten la interconnexió entre les administracions públiques. Les aplicacions més utilitzades tenen la funció de gestionar contractes, licitacions i concursos públics, i d'altres per acompanyar el sistema de gestió de documents implementat a l'Ajuntament.

Les dades obtingudes a les enquestes, confirmen aquesta tendència., ja que el 93,9% dels entrevistats utilitzen les aplicacions que el Consorci AOC posa a disposició dels ens locals, en front el 33,3% que utilitzen aplicacions informàtiques comercials, i el 54,5% que utilitza bases de dades de desenvolupament propis. Per últim, un 54,5% també senyala emprar aplicacions interconnectades amb la Generalitat. Aquests percentatges denoten que hi ha diverses eines als ajuntaments, on poden conviure eines pròpies, amb eines comercials o de la Generalitat. També ha emergit a les entrevistes el desenvolupament col·laboratiu d'eines, posades a disposició de l'AOC. Aquest marc apunta que poden haver-hi illes informacionals,

amb el conseqüent perill de dispersió i duplicitat de dades. Aquests dos fets han estat apuntats per algun dels entrevistats, en detriment de la qualitat d'informació.

Les aplicacions per gestionar dades més internes estan sobre tot orientades a gestionar la comptabilitat, o informació recollida en altres processos de relació amb l'entorn. El detall de les aplicacions emprades pels ajuntaments és el següent. En primer lloc la aplicació més emprada és un gestor documental (66,7%), seguit per bases de dades de desenvolupament propi (54,5%), bases de dades comercials (33,3%), i eines de *business intelligence* (15,2%).

Malgrat l'existència de totes aquestes aplicacions abans esmentades, constatem en les entrevistes, tant a organismes de la Generalitat com dels ajuntaments, que hi ha una major tendència a alimentar el Portal de la Transparència i actualitzar la informació de forma manual, tot i que amb tendència progressiva al canvi. Aquest fet, més el de la dispersió d'informació i duplicitat de dades, denota debilitat de les organismes en quant a eficiència en gestió i qualitat de la informació. En les entrevistes, al voltant d'un 8% dels ajuntament tenia l'alimentació del Portal de Transparència pràcticament tot automatitzat, la resta en diferents graus, ho alimenten encara manualment. Aquest fet queda confirmat per les dades obtingudes en les enquestes, tot i que denoten una orientació cap a l'automatització: un 26,3% gestiona els documents que alimenten el Portal de la Transparència de forma manual, i un nombre elevat (69,7%) tenen la publicació d'alguns documents ja automatitzada, perquè han connectat el portal a aplicacions informàtiques, que subministren una part de documents al portal, tanmateix la resta de documents són introduïts encara de manera manual.

Un últim aspecte a tenir en compte en l'apartat dels sistemes d'informació és el de la interoperabilitat i el de seguretat d'informació. Com hem vist abans, la implantació de les normes és incipient. Recordem que menys de la quarta part dels ajuntament (18,2%) la te implantada, i amb la mateixa proporció està el percentatge d'ajuntaments sense NTI implantades. Tanmateix, com hem apuntat abans, la seva implantació generalitzada està en progressió perquè quasi la meitat dels ajuntaments (48,5%) l'està implantant progressivament. Pel que fa a l'ENS, aquest també s'està implantant, tot i que a un ritme més lent, en comparació a l'ENI. Són pocs els ajuntaments que tenen implementat l'ENS (9,1%), i malgrat que més de la quarta part d'ajuntament l'estan implantant (36,4%), encara és el elevat (48,5%) el nombre d'ajuntaments que encara han d'iniciar la implantació de l'ENS, i un 6,1% declara desconèixer si ho han fet.

4.1.4 Sistemes de gestió documental

Els sistemes de gestió documental, tot i formar part del conjunt de sistemes d'informació organitzatius, els tractem en un subapartat específic, atès el paper que juguen en la publicitat activa i accés a la informació.

En poques entrevistes ha emergit, de manera espontània, el tema dels processos per a la gestió de documents com un tema de treball en la implementació de la transparència. De manera general falta associar la gestió documental a la qualitat de la informació, i la necessitat de publicar informació veraç i actualitzada, tal com determina la Llei en algun dels seus articles, especialment en el 6. De la mateixa manera, en poques ocasions ha emergit a les entrevistes la necessitat d'establir un sistema de gestió de documents, informació i dades integrat que permeti la interoperabilitat entre les administracions, indicat a l'article 19.3 de la Llei de transparència.

Les dades de les enquestes ofereixen més informació sobre aquest punt. Encara hi ha una xifra elevada (42,4%) de persones que gestionen de manera individual els seus expedients. Tanmateix, s'està avançant en la implantació de polítiques de gestió de documents, i en la sistematització de la seva gestió. Són representatives les dades obtingudes en la fase de les

enquestes. Un nombre considerable d'ajuntaments tenen implantada una política de gestió de documents (30,3%), i de manera significativa s'estan implantant normes ISO per assegurar la sistemàtica en la gestió de documents. El 12,1% d'ajuntaments enquestats tenen implantada la ISO 15489 de gestió de documents, i un nombre menor (6,1%) tenen implantada la ISO 30301 tot i que sense certificar-la. Encara són xifres inferiors a la implantació del sistema de gestió de la qualitat ISO 9001 (21,%).

A nivell de l'Administració de la Generalitat, la implantació del Protocol de gestió de documents i els instruments desenvolupats, contribueixen a una major sistematització de la gestió de documents, coordinada per les unitats d'arxiu de cada Departament. Tanmateix, en els processos de transparència, s'ha apuntat la necessitat de major formalització en la gestió de documents.

En quant als recursos tecnològics per gestionar documents electrònics, aquests es van imposant. Hi ha un nombre elevat d'ajuntaments que disposen d'una aplicació informàtica per gestionar els documents (66,7%), una aplicació informàtica per gestionar documents i expedients (72,7%) i un repositori (30,3%). El quadre de classificació és utilitzat per quasi la meitat dels ajuntaments (48,5%). Aquesta dada és rellevant, atès que és un dels instruments per a classificar i facilitar la localització de qualsevol document o informació, tal com indica la Llei, pot contribuir a que el cercador del portal faciliti un accés ràpid, fàcil i comprensible a la informació, i, per últim, facilita l'automatització de la publicació de documents. En aquest sentit, si la publicitat activa que es bolca al portal, es fa sense quadre de classificació definit, es corra el risc de dificultar la localització de la informació amb el context adequat. En conseqüència, el portal queda sense instrument per complir amb uns dels requeriments de la llei, de facilitar un accés a la informació ràpid, fàcil i comprensible (art. 5.5). Aquest aspecte organitzatiu de la informació te vinculació directa amb el *back-office* de la transparència.

L'Administració de la Generalitat té com eina de gestió documental ARESTA. És el gestor documental corporatiu de la Generalitat, que permet gestionar els documents d'acord al Protocol de documents electrònics de la Generalitat.

És de ressaltar que els organismes que tenen implantat un sistema de gestió documental han manifestat poder publicar de manera més àgil en el portal, i declaren tenir ja assentades les bases per passar al següent pas, el d'automatitzar la publicació de la informació.

4.1.5 Referents i fonts d'informació

En general s'ha manifestat confusió en com implantar la transparència, fet que ha portat a cercar pautes i orientació en diferents fonts. En aquest subapartat presentem referents i fonts d'orientació que en diferent mesura han emprat els actors encarregats d'implantar la funció de transparència en els seus organismes.

La implantació de la funció de transparència en l'Administració de la Generalitat de Catalunya y als Ajuntament ha estat inspirada per la Llei. Atès que en una primera fase l'objectiu era publicar el que senyala la llei, s'han realitzat llistats dels documents que havia que publicar al Portal, quin àrea els subministra, i si s'escau, la temporalitat de l'actualització.

A més de tenir la Llei com a fonament de consulta, com hem indicat abans, els ajuntaments de manera general han seguit guies i pautes obtingudes en els cursos de formació on ha assistit la persona o persones responsables de la implantació. Hi ha hagut un grup petit d'ajuntaments que s'ha inspirat en els índexs d'avaluació d'Infoparticipa i en menor mesura per Transparència Internacional.

Una altra font d'orientació ha estat l'observació de l'entorn, per la qual cosa hi ha hagut ajuntaments que han cercat exemples del que estaven fent d'altres municipis. Sobre tot, s'han pres els rànquings publicats per Infoparticipa, com a referència per tal de seleccionar els municipis més ben posicionats, per analitzar-los més de prop, i fins i tot iniciar contactes per obtenir informació mitjançant visites.

Per últim, i com a part de l'observació de l'entorn, en les entrevistes ha emergit la plataforma informal dels cursos de formació per a fer contactes i conèixer de primera mà exemples de com s'estava implantant la transparència a d'altres ajuntaments. Per tant, hi ha hagut gestió del coneixement informal, que en alguns casos ha derivat en la creació de xarxes informals de contactes, per compartir experiències i solucions a dubtes o problemes detectats, davant de la falta de desplegament reglamentari.

4.2 Com es mesura l'eficiència i eficàcia de les accions alineades amb els objectius del Pla de Reforma i Modernització de l'Administració de la Generalitat i el seu Sector públic

En les entrevistes ha emergit lleugerament la preocupació per complir alguns dels aspectes que denoten modernització de l'administració. També han emergit les inèrcies existents com un fre per avançar. En contrast, s'ha constatat major preocupació per complir amb els indicadors de transparència pels quals són avaluats, que denoten compliment de la Llei de Transparència. En alguns casos havia preocupació pel lloc que ocupaven en els rànquings públics de compliment, elaborats per Infoparticipa o Transparència Internacional.

L'àmbit més rellevant pel que fa a la modernització de la informació és el de l'atenció als ciutadans, i en aquest sentit l'objectiu apuntat és la voluntat d'oferir un servei eficient i de qualitat. És representatiu, que hi ha tendència a implantar el sistema de qualitat i tenir el segell ISO 9001 en l'Oficina d'Atenció al Ciutadà. En general, constatem en la fase d'enquestes que emergeix la cultura de gestió amb qualitat, atès que un 45% manifesten tenir o estar treballant amb normes de processos, i documentació ISO per implantar la ISO de qualitat. D'aquest percentatge, un quart dels enquestats disposa d'un sistema de qualitat ISO 9001 (21,2%) i un 3% d'un sistema de seguretat de la informació ISO 27001. Tanmateix, un percentatge significatiu (48,5%) desconeix si hi ha implantat un sistema de gestió, i només el 9% reconeix obertament no disposar de cap sistema de gestió.

Una dada significativa dels avenços en temes de gestió de l'eficiència és disposar d'una carta de serveis. La carta és l'instrument que la majoria dels entrevistats han indicat, com una base per a modernitzar l'Administració. A més hi ha una tendència a publicar els procediments administratius a la web, impulsat per la voluntat de ser transparents.

Pel que fa a transparència, pocs ajuntament s'han marcat indicadors per autoavaluar-se els seus avenços. Els que han elaborat els seus propis indicadors, aquests són quantitatius i fan referència als aspectes que recull la llei en quant a la publicitat activa, i accés a la informació. La majoria d'ajuntaments confia en l'autoavaluació dels organismes externs: Infoparticipa i Transparència Internacional. La Generalitat efectua una doble avaluació. En primer lloc, com fan els ajuntaments, l'avaluació del Portal de la Transparència és externa. A més de l'avaluació indicada a la Llei, i confiada al Síndic de Greuges, la Generalitat pren com referència l'avaluació realitzada per Transparència Internacional. En segon lloc, la Generalitat autoavalua les seves polítiques de transparència mitjançant els indicadors definits en el Pla estratègic de polítiques de transparència de la Generalitat de Catalunya.

4.3 *Marge de millora*

Hi ha consciència en tots els entrevistats que s'ha de seguir treballant en la implantació de la Llei de transparència, i millorant en diferents àmbits. Tot i així, constatem durant les entrevistes diferents velocitats i aspectes de millora, per seguir implantant la Llei de transparència en termes d'eficiència i qualitat de la informació. De manera general, aquests àmbits els podem agrupar en els següents blocs: a) més reglamentació i documents de recolzament en el desplegament; b) formació, c) adaptació i creació, si s'escau, d'estructures organitzatives, d) més formalització dels processos i procediments de totes les obligacions indicades a la Llei, amb el disseny clar dels fluxos d'informació que incorporin els documents associats i els responsables de cada tasca, amb especial els processos de gestió de la documentació pública per assegurar la qualitat de la informació; e) creació d'indicadors adhoc de transparència que incloguin les feines internes de gestió de la informació, f) gestió del canvi per adaptar la cultura organitzativa, trencar inèrcies que actuen de fre de la implantació; g) implantació de sistemes d'informació per automatitzar els processos transformació digital, i especialment els sistemes de gestió de documents.

Com hem apuntat en apartats anteriors, la implantació de la Llei de transparència requereix d'un volum considerable d'esforços, i s'està realitzant amb limitacions pressupostàries i contenció de la despesa pública. En conseqüència les administracions han definit prioritats que han imposat post posar certes accions. Entre els aspectes que han quedat post posats, està el desplegament reglamentari per part de la Generalitat de Catalunya, en el que encara està treballant, i la redacció de guies específiques que permetin detallar els processos per implantar els diferents aspectes de la Llei, o per entendre alguns conceptes. El marge de millora en aquest sentit es deriva de la incorporació en les fases posteriors d'accions per fer el desplegament reglamentari. A més de la necessitat del desplegament reglamentari, en les entrevistes ha sorgit reiteradament la conveniència de rebre més formació, de disposar de més guies sobre diferents aspectes de la Llei. Alguns ajuntaments, han senyalat un àmbit específic de formació i sensibilització de la seguretat en el sistema d'informació, ja sigui sobre d'aspectes més tècnics de protecció dels sistemes contra atacs, o mals usos o errors d'ús, que creïn la seguretat de que no s'esborra cap dada ni document. Aquest últim aspecte té vinculació amb la cultura organitzativa i gestió del canvi, sobre tot per evitar l'arxivatge individual i que cadascú gestioni els seus expedients (42,4%).

En aquests dos anys d'existència de la Llei, la prioritat ha estat complir el que senyala la Llei de manera estricta i quantitativa, i el que és més palpable per part de la ciutadania, i els ens avaluadors. S'han deixat de banda aspectes més qualitius, i l'adaptació de les estructures i processos interns. Per tant, el segon àmbit de millora que han apuntat els entrevistats, ha estat el de les estructures organitzatives, i els processos. En aquest sentit, s'ha senyalat la conveniència de flexibilitzar la Llei de contenció de la despesa pública, per tal de poder contractar a personal específic per les tasques de la transparència, i adequar les estructures organitzatives orientades a la transparència. Vinculat a les estructures organitzatives, està la definició de processos i procediments. També ha sorgit per part dels ajuntaments més petits la necessitat d'accedir a ajuts per contractar més persones que reforcin les tasques precises per complir la Llei de Transparència. El mateix personal ha vist com es carregava de feina en els darrers dos anys, amb el conseqüent sentiment de desbordament i impediment de realitzar la feina diària amb eficàcia.

En la reflexió dels entrevistats ha emergit la necessitat de millorar la qualitat de la informació, els canals de participació ciutadana, com ja ha senyalat el Síndic de Greuges en el seu informe (2016, 2017), i definir els processos interns de gestió de la informació i documents. Per exemple, cal definir sistemes de gestió de documents, i la implantació dels instruments indicats en el Protocol CLT172/20149 de gestió de documents de la Generalitat (Catalunya,

2014b). Molts Ajuntaments (66,7%) encara han d'implantar polítiques de gestió de documents, com un primer pas per definir un sistema de gestió de documents. En la mateixa línia, es necessari també establir els processos i els instruments que faciliten la gestió en termes de qualitat. El mateix passa amb l'utilització del quadre de classificació per a ens locals, desenvolupat pel Departament de Cultura de la Generalitat. Tot i que el 48,5% disposa d'un quadre de classificació, ja sigui propi (30,3%) o adaptat del realitzat per la Generalitat per ajuntaments (18,2%), la resta d'ajuntament ha de seguir implantant instruments de gestió de documents.

En relació a l'aspecte dels indicadors, es constata de manera generalitzada la necessitat d'incloure indicadors propis de gestió de la informació, dels documents, i la gestió pròpia dels processos per complir la Llei. S'ha senyalat a les entrevistes el pes excessiu d'indicadors referents al que es publica, des del punt de vista periodístic. Aquests indicadors eviten avaluar la feina que hi ha al darrera. Tanmateix, pocs ajuntaments han indicat la voluntat de definir indicadors propis.

La gestió del canvi per influir en una nova cultura organitzativa és un altre dels aspectes de millora que han senyalat un grup d'ajuntaments. En general, s'ha destacat voluntat d'adaptació davant les pressions del calendari de posada en marxa de la Llei de transparència. Tanmateix, també es reconeix en alguns ajuntaments i Administració de la Generalitat la necessitat de trencar certes inèrcies que actuen de fre de la implantació, o que minven la qualitat de la implantació. En aquest sentit, es vincula aquest àmbit en la necessitat de més formació.

Per últim, hi ha una millora que la majoria dels ajuntaments han deixat per fases posteriors, és la implantació progressiva de sistemes d'informació per automatitzar els processos de publicació en el Portal de Transparència. S'ha reconegut per part de la majoria d'administracions (ajuntaments i Generalitat) que la publicació manual està en l'origen d'alguns errors en la publicació. Tot i que es continua confiant al catàleg d'aplicacions que l'AOC posa a disposició dels Ajuntament, hi ha alguns ajuntaments que aposten per desenvolupaments propis o per aplicacions comercials. En l'Administració de la Generalitat, es senyala que malgrat haver-se desenvolupat moltes aplicacions, cal posar ordre en les aplicacions existents, i fer-se desplegaments més adaptats a les necessitats reals de cada àrea de gestió. Això contribuirà a evitar la proliferació d'Accés i Excels, per àrees, que provoquen duplicitats, illes informacionals i confusió en la informació que s'ha de publicar.

5 Conclusions

El projecte tenia com a objectiu general conèixer quines pràctiques i processos s'estan portant a terme en les administracions públiques per garantir l'accés a la informació i complir la Llei de transparència. És a dir, volíem conèixer com les administracions s'havien adaptat des del punt de vista de la gestió de documents i gestió de la informació, per donar resposta als reptes de la Llei 19/2014. A partir d'aquest objectiu general desglossàvem un seguit d'objectius i preguntes de recerca. En aquest capítol exposem les contribucions de la recerca, partint dels objectius i els resultats obtinguts. Per últim, presentem les implicacions de la recerca i les limitacions de l'estudi.

5.1 Contribucions

La primera conclusió a la que arribem és la necessitat d'establir un mapa de processos específic per implantar la Llei de transparència, amb la descripció dels procediments associats. Això contribuirà a organitzar un processos interns més sistematitzats, referent a aspectes del *back-office* recollits a la Llei 19/2014 (Catalunya, 2014). En el cas de la Llei 19/2013 (Espanya, 2013b) aquests processos estan assignats a les Unitats d'Informació i Tramitació. A Catalunya, manca especificitat en la llei, on es parla d'adaptació de les estructures. Tanmateix, si prenem la llei de transparència espanyola i la catalana, i els resultats obtinguts en el projecte, podem identificar quines serien les tasques del *back-office* de la transparència: a) recavar internament i difondre informació pública (per tant establir fluxos d'informació i documents a nivell intern), b) rebre i tramitar les sol·licituds procedents dels ciutadans, c) realitzar tràmits interns per donar accés a la informació, d) seguir i controlar la correcta tramitació de les sol·licituds, e) portar un registre de les sol·licituds, f) assegurar la disponibilitat en la respectiva pàgina web o seu electrònica de la informació que es sol·licita amb més freqüència, g) mantenir actualitzat un mapa de continguts en que quedin identificats els diferents tipus d'informació que té un organisme en concret, i h) publicar dades obertes orientada a la reutilització de la informació.

Tenint en compte aquestes tasques, a la llum dels resultats constatem que fins ara el focus d'atenció ha estat centrat en la publicació d'informació, i han quedat en segon terme aspectes que també incideixen en la transparència com implantació avançada de l'expedient electrònic i ENS i ENI. És a dir, s'ha prioritzat la publicació, per sobre d'aspectes de gestió i organització interna. Aquesta prioritització ha estat influïda per diferents fets. En primer lloc, la implantació de la Llei de transparència involucra i compromet un volum considerable d'esforços, que s'uneixen als ja efectuats per implementar altres lleis recentment promulgades (39/2015 i 40/2015). A més, s'està desplegant amb limitacions pressupostàries, també regulades per Llei (Espanya, 2012, 2013). En conseqüència, la funció de transparència s'està planificant en diferents fases i ritmes, d'acord a un ordre de prioritats establertes per les administracions. En segon lloc, el context polític i la necessitat de donar imatge de transparència per part dels governs (autònom i locals), ha donat preferència a les tasques estrictament implicades en publicar en el Portal, deixant en segon terme aspectes com l'estructura i la classificació de la informació, l'expedient i l'arxiu electrònic, la reutilització de la informació, la interoperabilitat i l'ENS. És simptomàtic que les administracions que ja publiquen pràcticament tot el senyalat per la llei, ja estan pensant en com estructurar tot el que es publica, per tal de facilitar la localització. En tercer lloc, la publicació de rànquings de transparència per part d'organismes no governamentals s'ha unit a l'anterior situació i ha incidit en la voluntat de complir amb els indicadors d'aquests rànquings, per tal de ser avaluats de manera positiva, i sortir ben posicionats. Recordem que aquests rànquings estan orientats a garantir la transparència en l'accés a la informació, i a analitzar els portals com a via d'accés i subministrament

d'informació. En conseqüència, també aquests rànquings han influït conscient o inconscientment a l'hora d'establir preferències sobre les accions que s'havien de portar a terme. En definitiva, la primera fase ha estat caracteritzada per donar aparença inqüestionable de complir la Llei en quant a accés a informació, i ha deixat en segon pla l'organització de processos interns, i d'altres aspectes recollits en la Llei, entre els que destaquem la qualitat de la informació, i la publicació de dades obertes per a ser reutilitzades. La definició de processos i procediments clars i consolidats ajudaria a l'autonomia de les accions de transparència i la implantació de la Llei, en relació a l'àmbit polític. En aquest sentit, pel que fa a la qualitat de la informació, coincidim amb les conclusions d'altres estudis, com per exemple l'informe del Síndic de Greuges (2017) o Infoparticipa (2017).

La segona conclusió d'aquesta recerca està vinculada amb l'avaluació d'aquests processos i l'existència d'indicadors de transparència. Els indicadors existents fins ara, com ja hem esmentat, s'han centrat en les accions de publicació i accés. Els estudis predominants es centren també en aquests àmbits de recerca. Un cop desplegada la primera fase, les accions posteriors haurien d'anar més enllà d'aquests indicadors, en consonància amb les accions de *back-office* definides. En conseqüència, cal treballar en el disseny d'un marc d'avaluació, on estiguin definits clarament els processos de la funció de transparència. A tal efecte, cal posar més atenció a les recomanacions del Síndic de Greuges per a que cada organisme reflexioni sobre les tasques que té per endavant, per tal de complir amb la Llei de Transparència. En relació a aquests processos cal dissenyar procediments en base als quals es defineixin indicadors. És a dir, s'hauria d'establir una metodologia d'avaluació que, vagi més enllà dels indicadors no governamentals, i tingui en compte les tasques de *back-office*, i molt concretament les referides a gestió de la informació i dels documents. La definició d'un Sistema d'Avaluació Català es recomanable.

Vinculat amb els indicadors, i com s'ha senyalat des de diferents organismes i literatura (Open Government Partnership, 2017; De la Fuente, 2016; Marquez Fernández et al., 2013; Gavelin et al., 2009), apuntem una tercera conclusió. És recomanable a més d'ampliar el marc d'indicadors actuals, homogeneïtzar-los i desenvolupar conjuntament un marc d'indicadors que inclogui l'avaluació dels procediments interns de treball, per assegurar la qualitat de la informació publicada, els formats oberts i les polítiques de reutilització. Això implicaria treballar conjuntament processos i procediments, a partir de les obligacions senyalades per la Llei 19/2014. El model d'Ordenança de la transparència pot ser un punt de partida. Els organismes actuals que treballen diferents aspectes de la Llei com l'AOC, la FMC, l'ACM i les Diputacions podrien impulsar grups de treball orientats a aquests aspectes. Això ajudaria a unir esforços, gestionar coneixement i optimitzar recursos. També és recomanable que les unitats d'arxiu i gestió de documents de les administracions públiques estiguin més involucrades en la definició dels processos i procediments de la funció de transparència i govern obert, i en la definició d'indicadors per a la gestió de la informació i documents que evidencien la transparència i el govern obert.

Una quarta conclusió està vinculada amb el context de contenció pressupostària imposat per la llei 27/2013 del 27 de desembre de racionalització i sostenibilitat de l'administració local, que regula i restringeix les quotes de nova contractació (Espanya, 2013). Això influeix el compliment de les obligacions de la Llei de transparència catalana, i molt específicament el que aquesta senyala en quant l'obligació de promoure i adaptar l'organització, procediments i regim intern per ajustar l'activitat i complir la Llei (disposició addicional quarta). Els dos aspectes són contradictoris, perquè complir la Llei 19/2014 involucra un volum de feina i recursos considerables, tal com apunta l'Informe del Síndic (2016) i alguns experts (Villoria, 2014). Aquest augment del volum de feina no pot ser cobert per noves contractacions, per la qual cosa seria convenient optimitzar esforços i treballar de forma col·laborativa, aprofitant les TIC. Per tant, hem de destacar que entre les accions de suport es pot incloure el foment de xarxes de tècnics de transparència d'ajuntaments, o bé de comunitats de pràctica, per tal de gestionar el coneixement posant en comú experiències, bones pràctiques i errors dels quals extreure lliçons apreses. Fins i tot es poden establir fórmules de contractació

consorciades per als ajuntaments amb pocs recursos (per exemple contractació arxivers i informàtics). Les xarxes creades també podrien treballar i debatre solucions i procediments conjunts. En aquest sentit, les iniciatives informals existents poden servir de base, si reben recolzament per impulsar-les i capturar el coneixement tàcit ja existent. En definitiva, cal que els programes de suport a les entitats locals (art. 94.1 de la Llei 19/2014) estableixin perfils d'ajuts i de formació, per tal de que els ens locals puguin adaptar les estructures comptant amb els recursos actuals, a més d'elaborar guies d'implantació i elaboració de procediments per publicar documents de qualitat.

Connectant amb la necessitat d'adaptar estructures orientades a l'eficiència de la implantació de la Llei, extrèiem la cinquena conclusió, ja iniciada abans. Cal que els serveis d'arxiu i gestió documental incrementin la seva contribució en la gestió de la fase activa dels documents, en vistes no només a la transparència sinó també a la publicació en formats oberts i la reutilització de la informació. Això, cal fer-ho en col·laboració amb les unitats d'informàtica o sistemes d'informació. Des de la creació d'un document, l'equip format per aquests serveis d'arxiu i els d'informàtica poden jugar un paper rellevant en les administracions públiques per implantar la funció de transparència i govern obert, definint processos, procediments i identificant els documents i la informació associada. Això cal fer-ho amb coordinació amb la implantació de la Llei 39/2015, atès el paper de l'expedient electrònic. Així doncs, en l'adaptació de les estructures organitzatives cal treballar com a recurs imprescindible la implicació i l'impuls dels serveis de gestió de documents i arxiu i la coordinació d'aquests amb els serveis de sistemes d'informació. Ho constatem quan veiem que el grau de compliment de la transparència té certa coincidència amb el grau d'implicació dels serveis d'informació i documentació.

En efecte, el sector públic ha afrontat de manera diferent la implantació de procediments de gestió documental. L'administració de la Generalitat els té més regulats, gràcies al protocol de gestió de documents, i els instruments de gestió vinculats, i per tant, les unitats d'informació estan en posició d'influir en els procediments enfocats a complir la Llei de transparència. La coordinació entre les unitats d'informació que estan encarregades de la funció de transparència, i els serveis d'arxiu de cada Departament s'està revelant com clau per poder sistematitzar la gestió de la informació i dels documents per garantir l'accés a la informació pública i la qualitat d'aquesta. Tanmateix, encara s'han de sistematitzar més els processos de gestió de documents associats a la funció de la transparència. És a dir, les unitats d'arxiu en la fase activa dels documents han d'estar més imbricades amb les unitats d'informació. Pel que fa les entitats instrumentals de la Generalitat, aquestes van a un ritme diferent, hi ha tendència a tenir menys recursos que els Departaments de la Generalitat. En aquest cas, a més d'incrementar els recursos, hem de recomanar més coordinació entre els ens de transparència i les unitats d'arxiu. Aquestes poden contribuir a definir processos i procediments per complir la Llei de transparència. Pel que fa als Ajuntaments, és desigual la definició de procediments de gestió documental per garantir l'accés a la informació. És representatiu que aquells ajuntaments que tenen implantat algun instrument de gestió de documents (política de gestió de documents, i/o quadre de classificació, o fins i tot un sistema de gestió documental) han avançat més en el desplegament de la transparència. En aquest fet incideix la voluntat d'alguns ajuntaments per involucrar l'arxiu en la definició dels processos.

En definitiva, els processos i procediments de gestió documental i els serveis d'arxiu i gestió documental són una clau per implantar la Llei de transparència, com ja senyala la pròpia Llei en el seu article 5. El paper dels serveis d'arxiu i gestió documental pot intervenir en dos línies de treball. En primer lloc, per facilitar la publicació d'informació pública actualitzada, i el dret d'accés a la informació. En segon lloc, per establir processos i procediments interns al servei de la Llei de transparència, orientats també a l'eficiència de recursos.

La sisena conclusió guarda relació amb la gestió d'informació i documents electrònics, on hem de senyalar la necessitat d'avançar en dos sentits: l'automatització de la publicació,

classificació i ordenació de la informació recollida en els Portals de la Transparència i la interoperabilitat entre administracions públiques. En primer lloc, pel que fa automatitzar la publicació i facilitar l'accés a la informació de documents públics, cal connectar i implantar sistemes d'informació interns que gestionin internament la informació generada en el si de les organitzacions. Això ajudaria a eliminar les illes informacionals que hem detectat i que influeixen de manera negativa en la qualitat de la informació publicada. Es corrobora per tant que cal el treball col·laboratiu de dues unitats organitzatives: la unitat de sistemes d'informació o informàtics i la unitat de gestió de documents i arxiu. A més, vinculat als sistemes d'informació, s'ha d'avançar en la implantació de l'Esquema Nacional de Seguretat i les Normes Tècniques d'Interoperabilitat, per facilitar l'intercanvi d'informació entre les administracions públiques. És un aspecte en el que cal invertir més recursos, perquè afecta no només a la transparència, sinó sobre tot a la implantació de l'administració electrònica i la llei de procediment administratiu comú.

Per últim, hem de senyalar les competències i les necessitats formatives associades a la implantació de la funció de transparència. Els resultats posen de relleu que les competències professionals necessàries per gestionar, classificar i organitzar documents i informació són aliats per la posta en marxa del *back-office* de la transparència. Tanmateix, també es posa en evidència la necessitat de formació multidisciplinària en àmbits com les dades obertes i la reutilització de la informació. Aquest últim aspecte és important, si es vol explotar el potencial econòmic de les dades obertes i del sector de la reutilització de la informació. És a dir, gestionar la informació no només per a ser transparents i facilitar el govern obert, sinó també per connectar el potencial d'aquest sector econòmic amb el desenvolupament econòmic del territori. En aquest sentit, els serveis d'arxiu i gestió documental, podrien evolucionar i ampliar els seus serveis com a gestors de la informació per generar intel·ligència territorial (Garcia et al., 2016; Garcia et al., 2015; Wartena i Garcia, 2015). Per a això haurien de treballar també en col·laboració amb les unitats de desenvolupament del territori o promoció econòmica. Una tasca important seria gestionar les dades i facilitar el seu anàlisi per tal d'aprofitar el poder dels grans volums de dades.

5.2 Implicacions

A la llum de les conclusions presentades, aquesta recerca ha posat en evidència la necessitat de treballar en diferents àmbits: administració pública, recerca i formació. A continuació exposem les línies de treball identificades, agrupades per aquests tres àmbits.

5.2.1 Administracions públiques

En l'àmbit de l'administració pública, cal treballar en les següents línies:

- Definir la funció de transparència i govern obert. Això implica, d'una banda dibuixar el mapa de processos i redactar els procediments, identificant la documentació i informació associada, i els actors implicats. D'altra banda, dotar de recursos humans i materials a la funció de transparència, ja sigui redistribuint tasques, optimitzant recursos, o efectuant nova contractació.
- Vinculat amb la funció de transparència, cal definir l'àmbit encarregat de les dades obertes i la reutilització de la informació. El tema de la reutilització és clau. Es parla molt del potencial de les dades obertes i dels grans volums de dades per al desenvolupament econòmic. Tanmateix, l'impuls del potencial i la posta en marxa per part del principal subministrador de les dades encara està en un nivell inicial. Cal

prendre consciència del que implica a nivell operatiu, la reutilització de la informació, i implantació de la Llei corresponent, més enllà de disposar d'un portal de dades obertes, i evitar duplicar tasques i informació amb els portals de transparència. En la línia d'optimitzar recursos, una via de treball per definir responsabilitats en l'àrea de la reutilització pot ser l'impuls de les unitats d'arxiu i gestió de documents, actualitzant-les o fent-les evolucionar alineades amb les noves necessitats de l'administració: transparència, govern obert, dades obertes i reutilització de la informació. Per això caldria ampliar les seves funcions, més enllà de la funció cultural de preservació del patrimoni documental, que encara està generalitzada, sobre tot en els ajuntaments.

- Definir i coordinar les àrees organitzatives involucrades en la gestió operativa de la transparència i impulsar la col·laboració entre elles. Les àrees operatives identificades per gestionar el *back-office* de la transparència són dos: arxiu i gestió de documents i serveis de sistemes d'informació. En els casos on hi ha una unitat responsabilitzada de la transparència, cal assegurar la coordinació d'aquesta unitat amb les àrees esmentades.
- Definir, coordinar i impulsar les tres àrees organitzatives potencialment involucrades en les dades obertes i la reutilització de la informació: arxiu i gestió de documents, serveis de sistemes d'informació i àrea de promoció econòmica del territori.
- Implantar la funció d'intel·ligència territorial, amb la definició de processos i procediments corresponents. Aquesta funció permet explotar les dades i obtenir benefici de l'esforç operatiu realitzat per implantar l'accés a la informació pública i la publicació de dades obertes.
- Formar en els nous temes: formats oberts, reutilització de la informació, gestió per processos.

5.2.2 Recerca

Pel que fa a les implicacions en l'àmbit de la recerca, senyalem les següents línies de treball:

- Investigar les pràctiques que estan duent a terme les administracions per tal d'explotar els fluxos d'informació que es produeixen en els canals de comunicació establerts per a que la ciutadania accedeixi a informació pública i/o la sol·liciti. L'extracció de dades com per exemple logs de pàgines visitades, rutes de navegació, o sol·licituds, entre d'altres, ja sigui dels portals de transparència, com dels portals de dades obertes, permet crear informació i gestionar aquella informació estratègica per a la presa de decisions i disseny de plans estratègics. En la mateixa línia cal investigar com està definida la funció d'intel·ligència territorial a les administracions públiques, és a dir, si està implantada de manera formal o si es queda en un pla informal.
- Conèixer els formats emprats per a publicar documents i informació públics, des del punt de vista dels requeriments de la Llei pel que fa a formats oberts i reutilització de la informació. En la mateixa línia, cal explorar els formats oberts més adequats per complir les funcions establertes a la Llei de transparència, i per extensió la Llei de reutilització de la informació.
- Estudiar la indústria de la reutilització (o infomediari) a Catalunya i els vincles d'aquesta amb les administracions públiques, per tal de conèixer, d'una banda, la

seva implicació o el seu potencial en el desenvolupament del territori on actua l'Administració, i de l'altre, les necessitats d'aquest sector infomediari, en quant a formats de la informació i garanties de qualitat de les dades publicades.

- Conèixer les competències informacionals de la població de Catalunya per cercar informació, analitzar-la i interpretar-la. Aquest coneixement donarà pautes per saber quina formació s'ha d'impulsar, i quina arquitectura de la informació és la més adequada per als Portals de Transparència.

5.2.3 Formació permanent

Per últim, aquesta recerca també ha posat en evidència necessitats formatives en certs aspectes que les universitats han de tenir en compte en el disseny dels seus programes formatius. Aquests programes han de satisfer aquestes necessitats detectades i incorporar-les en l'àmbit de la formació continua, adreçades als professionals en actiu vinculats a la transparència. Tanmateix, també hi ha aspectes que cal incorporar al primer cicle universitari per formar a les futures generacions de professionals.

Els aspectes formatius que cal tenir en compte són els següents:

- Reutilització de la informació. Des del punt de vista de la reutilització de la informació, destaquem dos aspectes. En primer lloc, cal conèixer com gestionar les dades i els formats oberts en que s'han de publicar les dades i els documents per ser reutilitzats. En segon lloc, les administracions públiques, i, per tant els seus professionals i responsables d'aplicar la llei de la reutilització, ha d'orientar les seves accions a les necessitats del sector infomediari o de reutilització de la informació. Per tant, cal conèixer aquest sector, els seus processos tècnics i el potencial d'influir en el desenvolupament del territori.
- Pràctiques de la gestió estratègica de la informació i la seva aplicació orientada al territori, anomenada també intel·ligència territorial. Connectat amb la informació i els documents que publiquen les administracions d'acord a la funció de transparència, hi ha un conjunt de tasques associades per extreure valor de la informació, aplicat al territori. Les pràctiques de gestió estratègica de la informació faciliten rendibilitzar els esforços invertits en la gestió de la informació i els documents. Aquestes tasques requereixen de formació específica anomenada intel·ligència territorial.
- La classificació automàtica i la visualització de la informació és un altre dels aspectes vinculats amb l'accés a la informació. Aquests s'han de treballar des dels processos de treball interns i la capacitat dels sistemes d'informació. Tanmateix, aquests aspectes incideixen en els Portals de Transparència, en el seu *front-office*. Per tant, la formació en aquests aspectes ha d'estar també vinculada amb l'arquitectura de la informació orientada a l'usuari, i les competències informacionals de la ciutadania per localitzar i analitzar informació.
- Interoperabilitat. L'accés a la informació sota demanda dels ciutadans pot comportar que les administracions hagin de demanar informació a d'altres organismes. Atès que l'avenç de l'administració electrònica està impulsant els documents electrònics, l'intercanvi d'informació ha de ser per mitjans electrònics, seguint l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat.

- Seguretat de la informació, basada en l'Esquema Nacional de Seguretat per tal de garantir que l'accés i l'intercanvi d'informació entre ciutadans està protegit d'errors i ingerències delictives.

5.3 Limitacions

La principal limitació de la recerca procedeix de la mida de la mostra en relació a l'univers d'estudi. En l'apartat de metodologia ja estan recollides les limitacions pel que fa a l'univers i selecció de la mostra. A aquestes limitacions hem d'afegir una més, els perfils de les àrees entrevistades.

La grandària de la mostra està condicionada per dos fets. En primer lloc, el mateix univers s'ha limitat condicionat per àmbits, havent seleccionat el grup d'administracions directament vinculades amb la gestió dels ciutadans, i per tant en contacte amb ells: Administracions de la Generalitat i Ajuntaments. Les altres administracions i institucions obligades a la transparència per la Llei han quedat excloses del treball de camp. En segon lloc, de l'univers seleccionat, la mostra creada, tant en la fase qualitativa com la quantitativa, ha incorporat només els departaments responsables de la implantació de la transparència. D'altres àrees involucrades amb els processos de transparència han estat exclosos de l'estudi. Incloure d'altres àmbits de gestió de les administracions públiques en la mostra, permetria incorporar noves dades i més pluralitat per tal de triangular les dades, en l'estudi dels processos involucrats amb la transparència.

El treball de recerca ha estat exploratori, i per això ha abastat aspectes generals. En conseqüència, el treball ha exclòs l'estudi en detall dels processos existents per publicar informació o facilitar l'accés als ciutadans. En un futur és recomanable estudiar més a fons els processos que executen la funció de transparència. Per això cal incorporar altres àrees de gestió de les administracions.

De la mateixa manera, en aquest projecte s'ha exclòs d'altres àrees que estan connectades amb el mapa de processos de la transparència, ja sigui com a subministradores de outputs per als processos de transparència o com a receptors dels outputs que es generen en els processos de transparència. Posteriors estudis han d'incloure les interconnexions de processos, ja sigui des del punt de vista operatiu, com des del punt de vista estratègic, per optimitzar recursos, o per potenciar accions de promoció del territori.

6 Impacte previst

En aquest capítol de la memòria exposem tres aspectes: a) l'impacte científic i socioeconòmic dels resultats del treball de recerca, b) les activitats de divulgació de resultats previstes mitjançant publicacions i presentacions en reunions científiques i de divulgació; i c) propostes d'actuacions.

6.1 Impacte científic i socioeconòmic

Aquest projecte ha iniciat una línia de recerca consistent en estudiar les accions internes de les administracions públiques per implantar la funció de transparència, el *back-office*. Més concretament, l'impacte científic es refereix a identificar alguns dels aspectes que s'han de tenir en compte per estudiar els processos i procediments que els organismes han de plantejar per garantir la publicació i el dret d'accés a la informació pública en termes de qualitat de la informació i eficiència, i la reutilització de la informació. Aquests aspectes es poden incorporar en recerques sobre aquesta temàtica, per estudiar les pràctiques en d'altres zones geogràfiques. D'altra banda, alguns dels resultats d'aquest projecte coincideixen amb les conclusions i recomanacions emeses pel Síndic de Greuges en l'Informe d'avaluació (2016 i 2017). Atès el caràcter qualitatiu del projecte de recerca, els resultats contribueixen a contextualitzar qualitativament alguns dels resultats de l'avaluació del Síndic de Greuges. De la mateixa manera, els resultats qualitius del projecte també donen context qualitatiu als resultats de l'avaluació duta a terme per d'altres indicadors no governamentals com Transparència Internacional i Infoparticipa.

Des del punt de vista socio-econòmic, l'impacte pot ser a mig i llarg termini, i està lligat a l'impuls del sector de reutilització en les àrees d'influència de les administracions públiques. Els resultats han posat en evidència el camí que encara han de recórrer les administracions per publicar dades obertes i impulsar la reutilització de la informació. Aquesta, tant per consum intern de les organitzacions com per ser emprada com matèria primera de la indústria de la reutilització és causa de motor de desenvolupament econòmic (Tinholt i Carrara, 2017; Espanya, 2015d; Alvarez Espinar, 2014).

6.2 Publicacions

La divulgació dels resultats està previst fer-la mitjançant diferents canals:

II Congreso Internacional de la Transparencia que tindrà lloc a Madrid, els dies 27-29 de setembre de 2017, organitzat per la Universitat Complutense de Madrid. A aquest congrés es presentarà una comunicació que porta per títol "*El back-office de la transparencia: implantación en Cataluña*". Informació disponible a la web del congrés. <http://congresotransparencia.com/2017-gt3-resoluciones-de-las-instituciones-de-garantia-del-derecho-de-acceso-a-la-informacion-en-las-comunidades-autonomas/>

Presentació de resultats el 5 d'octubre de 2017, en un acte organitzat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Jornada Innova que tindrà lloc a Barcelona el 22 d'octubre de 2017, organitzat per la Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni de la Generalitat de Catalunya.

Presentarem la comunicació amb el títol provisional: "Gestió documental i sistemes d'informació: el *back - office* de la transparència, per l'article 5."

Es prepararan un mínim de dos tipus d'articles, un de caire divulgatiu adreçat als actors del sector públic, i un altre de caire científic, en una revista indexada.

6.3 Propostes d'actuacions

A la llum dels resultats, proposem un seguit d'actuacions que poden contribuir a optimitzar els esforços que les administracions públiques estan portant a terme no només per implantar la transparència, sinó també l'administració electrònica.

En primer lloc cal definir la funció de transparència i govern obert, mitjançant tres accions: a) Establir quin àrea gestiona i coordina la funció; b) Identificar els processos necessaris per facilitar la participació de la ciutadania en la presa de decisions (govern obert), i l'accés a la informació i la documentació associada als temes sobre els que s'han de prendre decisions. Aquests processos cal plasmar-los en un mapa de processos, que estigui connexionat amb la resta de processos existents; c) Definir els procediments i recursos necessaris, humans i materials, i les responsabilitats associades. Dins dels recursos materials s'han d'incloure les aplicacions informàtiques o els sistemes d'informació necessaris per automatitzar la publicació de la informació. Aquesta segona acció és especialment rellevant, i a tal fi cal realitzar una auditoria de sistemes d'informació i de les necessitats existents, des del punt de vista de gestió de la informació, en vistes a complir amb la Llei de transparència. En cas d'identificar-se requeriments que no queden coberts pels sistemes d'informació o aplicacions ja existents en el si de les administracions, s'ha de planificar la implantació d'aquests nous recursos, ja sigui mitjançant un desenvolupament propi o en consorci amb altres administracions, o adquirint solucions comercials ja existents.

En segon lloc, cal definir els processos necessaris per publicar la informació i els documents en formats oberts. Aquesta actuació, a més, implica dos accions: a) definir un àrea o subàrea responsable que treballi amb coordinació amb altres àrees organitzatives; b) implantar i executar les accions necessàries per fomentar la reutilització de la informació, tant internament com externament. En aquest darrer cas, cal també establir el vincle amb el sector infomediari establert en el territori on governa l'administració, o fomentar-lo, com una de les fonts per al desenvolupament del territori. Aquestes accions cal fer-les amb coordinació amb l'àrea de promoció econòmica del territori, en cas de que existeixi.

En tercer lloc, aquelles organitzacions que no tenen implantada la seva política de gestió de documents ni un sistema de gestió de documents, cal que els defineixin, i també que desenvolupin els instruments associats a cada fase de la gestió de documents molt especialment el quadre de classificació, taules d'avaluació i accés, i l'esquema de metadades. Per a definir el sistema i la política és recomanable comptar amb les normes de gestió de documents, especialment la ISO 15489 i la sèrie ISO 30300. Aquesta última norma permet definir la funció de gestió de documents, i vincular-la amb altres sistemes de gestió, com la norma ISO de qualitat (sèrie 9000) o la mediambiental (sèrie 14000). En aquesta línia de treball cal potenciar i actualitzar, si cal, l'àrea de gestió de documents i arxiu per tal de donar servei als nous reptes que la Llei de transparència està plantejant a les administracions públiques.

En quart lloc, cal treballar en la definició d'uns indicadors d'avaluació que a més dels indicadors referents a la publicitat activa i atenció de peticions d'accés, abastin indicadors de la gestió interna necessària per complir la llei. Atès el pes que la gestió de documents té en l'accés a la informació, bona part dels indicadors han de recollir aspectes de gestió de documents.



Per últim, cal que les administracions fomentin les xarxes amb d'altres administracions públiques per tal d'intercanviar coneixement, i resoldre problemàtiques comunes, ja sigui vinculades a la funció de transparència o administració electrònica, entre d'altres. A més, en aquestes xarxes també poden sorgir sinèrgies i vies per compartir recursos com, per exemple, el desenvolupament o l'adquisició d'aplicacions informàtiques consorciades, o el suport de professionals com enginyers informàtics o graduats en informació i documentació.



7 Referències

Abu-Shanab, E. A. (2015), Reengineering the open government concept: An empirical support for a proposed model. *Government Information Quarterly*, vol. 32, núm. 4, p. 453-463,

AENOR (2011). UNE-ISO:30301: 2011. Información y Documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Fundamentos y vocabulario. Madrid: AENOR

AENOR (2016). UNE-ISO 15489-1:2016. Información y Documentación. Gestión de documentos. Parte 1. Conceptos y principios. Madrid: AENOR

AENOR (2017). UNE-EN ISO/IEC 27001:2017. Tecnología de la Información. Técnicas de seguridad. Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información. Requisitos. (ISO/IEC 27001:2013 incluyendo Cor1:2014 y Cor 2:2015). Madrid: AENOR.

Agencia Española de Protección de Datos (2016a). Orientaciones sobre protección de datos en la REUTILIZACIÓN de la información. Disponible a: <http://bit.ly/2dQJFi2> [Consulta: juny de 2017].

Agencia Española de Protección de Datos (2016b). Orientaciones y garantías en los procedimientos de ANONIMIZACIÓN de datos personales. Disponible a: <http://bit.ly/2e0ECYu> [Consulta: juny de 2017].

Agencia Española de Protección de Datos; Autoridad Catalana de Protección de Datos; Agencia Vasca de Protección de Datos (2016?). Guía del Reglamento General de Protección de Datos para responsables de tratamiento. Disponible a: <http://bit.ly/2wAphcy>. [Consulta: juny de 2017].

Álvarez Espinar, Martín (2014). Apertura y reutilización de datos públicos. *Govern Obert*, núm 2. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

AOC (2017). Què és el Consorci AOC. Disponible a: <https://www.aoc.cat/que-es-el-consorci-aoc/> [Consulta: juny de 2017].

AOC (2017b) Model de codi de conducta per a alts càrrecs dels ens locals i la seva guia d'aplicació. Disponible a: <https://www.aoc.cat/knowledge-base/model-de-codi-de-conducta-per-alts-carrecs-dels-ens-locales-la-seva-guia-daplicacio/> [Consulta: 15 juliol de 2017]. [Consulta: juliol de 2017].

AOC (2017c). Suport. Disponible a: <https://www.aoc.cat/portal-suport/transparencia-base-coneixement/#models> [Consulta: juliol de 2017].

Associació Catalana de Municipis (2017a). Història. Disponible a: <http://www.acm.cat/acm/historia> [Consulta: juny de 2017].

Associació Catalana de Municipis (2017b). Què fem? Disponible a: <http://www.acm.cat/acm/que-fem>. [Consulta: juny de 2017].

Associació Catalana de Municipis (2017c). Transparència per als ens locals. Disponible a: <http://www.acm.cat/transparencia/transparencia-ens-locales>. [Consulta: juny de 2017].

Associació Catalana de Municipis (2017d). Guies d'interpretació i d'aplicació de la llei de transparència. Disponible a: <http://www.acm.cat/transparencia/guies-interpretacio-aplicacio-lllei-transparencia> [Consulta: juny de 2017].

Bojórquez Carrilli, A.L.; Manzan Loría, E.; Uc Heredia, L.J. (2015) Análisis de la relación entre la capacidad administrativa y la transparencia en gobiernos locales en México. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, vol. 31, pàg. 101-118.

Bustelo Ruesta, Carlota (2011). Serie ISO 30300: Sistema de gestión para los documentos. Documentos de Trabajo. Madrid: Sedic, Asociación Española de Documentación e Información. Disponible a: <http://www.sedic.es/wp-content/uploads/2011/01/serie-iso-30300.pdf> [Consulta: juliol de 2017].

Campos, R.; Paiva, D.; Gomes, S. (2013). Gestão da informação pública: um estudo sobre o Portal Transparência Goiás. *Sociedade e EsTADO*, VOL. 8, N'UM. 2, PÀG. 421-446.

Casillas, Celia; Hernández, Luis; Macía, Mónica; Paja, Mercedes (2016). Metodología de evaluación y seguimiento de la transparencia de la actividad pública. Informe final. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Disponible en línia: http://www.consejodetransparencia.es/ct_Home/dms/ctransp/consejo/informes_consultas_criterios/documentacion/metodologia/metodologiaMESTA/Metodolog%C3%ADa%20de%20evaluaci%C3%B3n%20y%20seguimiento%20de%20la%20transparencia%20de%20la%20actividad%20p%C3%ABlica.pdf [Consulta: maig de 2017]

Catalunya (2001). Llei 10/2001, de 13 de juliol, d'arxius i documents (DOGC núm. 3437, de 24.7.2001).

Catalunya (2014a). Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern. DOGC, núm. 6780, 31/12/2014.

Catalunya (2014b). ORDRE CLT/172/2014, de 14 de maig, per la qual s'aprova el protocol de gestió de documents electrònics i arxius de la Generalitat de Catalunya. Generalitat de Catalunya. Disponible a: http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/arxius_i_gestio_documental/07_marc_normatiu/legislacio_de_catalunya/pdf/clt_172_2014.pdf [Consulta: juny de 2017].

Catalunya (2015a) Instrucció 3/2015 de 26 de febrer de 2015, per la qual s'aprova l'instrument tècnic Quadre de Tipus Documentals del Protocol de Gestió de Documents Electrònics i Arxius de la Generalitat de Catalunya i s'estableixen les directrius per a la seva gestió i actualització. Disponible a: http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/arxius_i_gestio_documental/14_Gestio_documental/02_GD_Generalitat/04_Normativa_en_GD/Instruccio-3_2015.-Quadre-Tipus-Documentals.pdf [Consulta: juny de 2017].

Catalunya (2015b) Instrucció 1/2015, de 26 de febrer, d'aprovació de l'instrument tècnic Quadre de classificació funcional del Protocol de Gestió de Documents Electrònics i Arxius de la Generalitat de Catalunya i s'estableixen directrius per a la seva gestió i actualització. Disponible a: http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/arxius_i_gestio_documental/14_Gestio_documental/02_GD_Generalitat/04_Normativa_en_GD/Instruccio-1_2015.-Quadre-de-classificacio-funcional.pdf [Consulta: juny de 2017].

Catalunya (2015c) Instrucció 2/2015, de 26 de febrer 2015, per la qual s'aprova l'instrument tècnic Esquema de Metadades de gestió documental del Protocol de Gestió de Documents Electrònics i Arxius de la Generalitat de Catalunya i s'estableixen les directrius per a la seva

gestió i actualització. Disponible a:
http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/arxius_i_gestio_documental/14_Gestio_documental/02_GD_Generalitat/04_Normativa_en_GD/Instruccio-2_2015.-Esquema-Metadades.pdf
[Consulta: juny de 2017].

Catalunya (2016). Acord GOV/82/2016, de 21 de juny, pel qual s'aprova el Codi de conducta dels alts càrrecs i personal directiu de l'Administració de la Generalitat i de les entitats del seu sector públic, i altres mesures en matèria de transparència, grups d'interès i ètica pública. Disponible a: <http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/7148/1508607.pdf> [Consulta: juny de 2017].

Catalunya (2016b). Instrucció 1/2016, de 21 de setembre, d'aprovació de l'instrument tècnic Llista de codis de productors dels Departaments, ens i organismes del sector públic de la Generalitat de Catalunya i codificació d'unitats orgàniques del Protocol de Gestió de Documents Electrònics i Arxiu de la Generalitat de Catalunya i s'estableixen directrius per a la seva gestió i actualització. Disponible a:
http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/arxius_i_gestio_documental/14_Gestio_documental/02_GD_Generalitat/04_Normativa_en_GD/Instruccio-1_2016_codis-productors.pdf
[Consulta: juny de 2017].

Catalunya (2017a). DECRET LLEI 1/2017, de 14 de febrer, pel qual es crea i regula el Registre de grups d'interès de Catalunya. DOGC, n° 7310, 16 de febrer de 2017. Disponible a:
http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa?action=fitxa&documentId=776905 [Consulta: juny de 2017].

Catalunya (2017b). Decret 111/2017, de 18 de juliol, pel qual s'aprova el Reglament de la Comissió de Garantia del Dret d'Accés a la Informació Pública. Disponible a:
http://www.gaip.cat/web/.content/pdf/Reglamentinormativainterna/Decret_111_2017_GAIP.pdf
[Consulta: juliol de 2017].

Chu, P.Y.; Chiang, S.Y. (2014). A study of establishing evaluation indices for open government data. In Proceedings of the European Conference on e-Government, ECEG (pàg. 393-401). National Chengchi University, Taipei, Taiwan.

Consejo Nacional del Sistema Nacional de Transparencia (2016). Lineamientos para la elaboración, ejecución y evaluación del programa Nacional de Transparencia y acceso a la Información. Disponible a:
http://snt.org.mx/images/Doctos/Lineamientos_del_Programa_Nacional_de_Transparencia.pdf
[Consulta: juny de 2017]

CTBG (2015). Plan de Formación (2015-16). Disponible a: <http://bit.ly/2xDG8bk> [Consulta: juny de 2017].

CTBG; ACREDITRA (2015). Estudio sobre la situación de la aplicación de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, en las entidades que configuran el Sector Público de la Administración General del Estado. Disponible en línea:
http://www.consejodetransparencia.es/ct_Home/dms/ctransp/consejo/informes_consultas_criterios/documentacion/estudios/Estudio_sector_publico_estatal_/Estudio_sector_publico_estatal.pdf
[Consulta: maig de 2017]

De la Fuente, Gloria (2016). Modelo de medición internacional de transparencia para la Red de Transparencia y Acceso a la Información Pública (RTA). RTA y Eurosocietal. Disponible a:
<http://bit.ly/2gg1Leq> [Consulta: juny de 2017].

Departament de Cultura (2017). Comissió Nacional d'Accés, Avaluació i Tria Documental (CNAATD). Disponible a:
http://cultura.gencat.cat/ca/departament/estructura_i_adreces/organismes/dgpc/temes/arxius_i_gestio_documental/cnaatd/ [Consulta: juliol de 2017].

Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni. Subdirecció General d'Arxius i Museus (2014). Guia d'implementació d'un projecte de gestió documental en un entorn electrònic. Col. Arxivística y gestió documental. Eines núm. 6. Barcelona: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions. Disponible a: http://cultura.gencat.cat/ca/detall/Noticies/Guia_implantacio_SGD [Consulta: juny de 2017].

Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni. Subdirecció General d'Arxius i Museus (2015a). Guia d'utilització del quadre de tipus documentals. Col. Arxivística y gestió documental Eines núm 8. Barcelona: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions. Disponible a: http://cultura.gencat.cat/web/.content/sscc/gt/arxius_gt/guia-utilitzacio-quadre-documental.pdf [Consulta: juny de 2017].

Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni. Subdirecció General d'Arxius i Museus (2015b). Instrument Quadre de Classificació Funcional V.1.0. Annex 1 de la Instrucció 1/2015 de 26 de febrer de 2015, per la qual s'aprova l'instrument tècnic Quadre de classificació funcional del Protocol de Gestió de Documents Electrònics i Arxiu de la Generalitat de Catalunya i s'estableixen directrius per a la seva gestió i actualització. Disponible a: http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/arxius_i_gestio_documental/14_Gestio_documental/02_GD_Generalitat/01_ARESTA/01_Protocol_i_Instruments/00_Instruments/01_quadre_cl assificacio_funcional/20150226_QdCF_v.1.0.pdf [Consulta: juny de 2017].

Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni. Subdirecció General d'Arxius i Museus (2015c). Guia de classificació de documents del sistema general de gestió de la documentació administrativa. Disponible a:
http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/arxius_i_gestio_documental/14_Gestio_documental/02_GD_Generalitat/01_ARESTA/01_Protocol_i_Instruments/00_Instruments/01_quadre_cl assificacio_funcional/20150327_guia_QdCF.pdf [Consulta: juny de 2017].

Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni. Subdirecció General d'Arxius i Museus (2015d). Instrument tècnic Esquema de Metadades e-SIGeDA. Annex 1 de la Instrucció 2/2015 de 26 de febrer de 2015 per la qual s'aprova l'instrument tècnic Esquema de Metadades e-SIGeDA del Protocol de Gestió de Documents Electrònics i Arxiu de la Generalitat de Catalunya i s'estableixen directrius per a la seva gestió i actualització. Disponible a: http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/arxius_i_gestio_documental/14_Gestio_documental/02_GD_Generalitat/01_ARESTA/01_Protocol_i_Instruments/00_Instruments/02_Esquema_Metadades/20150230_Esquema-de-metadades-e-SIGeDA-instruccio-def.pdf [Consulta: juny de 2017].

Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni. Subdirecció General d'Arxius i Museus (2016a) Nova versió del Quadre de Tipus Documentals. Disponible a:
http://cultura.gencat.cat/ca/detall/Noticies/Noticia_QTD [Consulta: juny de 2017].

Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni. Subdirecció General d'Arxius i Museus (2016b). Segona versió del Quadre de Classificació Municipal (QdCM). Disponible a:

<http://cultura.gencat.cat/ca/detall/Articles/Segona-versio-del-quadre-de-classificacio-municipal> [Consulta: juny de 2017].

Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni. Subdirecció General d'Arxius i Museus (2016c). Guia del model del Quadre de Classificació de la Documentació Municipal (QdCM). Disponible a: http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/arxius_i_gestio_documental/00_actualitat/QdCM_abril_17/GUIA-del-MODEL-QdCM.pdf [Consulta: juny de 2017].

Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni. Subdirecció General d'Arxius i Museus (2017b). Index del catàleg de processos / sèries. Disponible a: http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/arxius_i_gestio_documental/00_actualitat/QdCM_abril_17/Index-del-Catleg_abril17_pdf.pdf [Consulta: juny de 2017].

Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Arxius, Biblioteques, Museus i Patrimoni. Subdirecció General d'Arxius i Museus (2017a). Llista de codis de productors dels Departaments, ens i organismes del sector públic de la Generalitat de Catalunya i codificació d'unitats orgàniques. Disponible a: http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/arxius_i_gestio_documental/14_Gestio_documental/02_GD_Generalitat/01_ARESTA/01_Protocol_i_Instruments/00_Instruments/05_Llista_Codis_Productors/20170623_Llista_codi_de_productors.pdf [Consulta: juny de 2017].

Departament de Governació i Relacions Institucionals (2015). Aplicació de la Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern a les entitats locals. Disponible a: http://municat.gencat.cat/web/.content/Article/transparencia/documents/guia_entitats-locales.pdf [Consulta: juny de 2017].

Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge (2017). Codis de conducta i de bones pràctiques. Disponible a: http://governacio.gencat.cat/ca/pgov_ambits_d_actuacio/pgov_funcio_publica/pgov_empleats_publics/codi-de-conducta-i-bones-practiques/. [Consulta: juny de 2017].

Departament de Justícia (2017). Registre dels grups d'interès. Disponible a: <http://justicia.gencat.cat/ca/tramits/tramits-temes/registre-grups-interes>. [Consulta: juliol de 2017].

Detlor, B., Hupfer, M. E., Ruhi, U., et al. (2013) Information Quality and Community Municipal Portal Use. *Government Information Quarterly*, vol 30, núm. 1, pàg. 23-32.

Diputació de Barcelona (2016). Ordenança tipus municipal de transparència, accés a la informació i govern obert. Disponible a: http://transparencia.diba.cat/sites/transparencia.diba.cat/files/public/node/field_fitxers/ordenanca_tipus_dip_bcn_2016_0.pdf#overlay-context=ca/eines-i-documents-de-suport. [Consulta: juliol de 2017].

Diputació de Barcelona (2017a). Eines i documents de suport. Disponible a: <http://transparencia.diba.cat/ca/suport-en-transparencia-als-ens-locales>. [Consulta: juliol de 2017].

Diputació de Barcelona (2017b). Recursos de suport tècnic. Disponible a: <http://transparencia.diba.cat/node/4620> [Consulta: juliol de 2017].

Diputació de Barcelona (2017c). Catàleg de Serveis 2017. Transparència, accés i reutilització de la informació pública. Disponible a:

<http://pr.diba.cat/sites/cataleg2017cerador/generadorpdfs.php?ids=17257> [Consulta: juliol de 2017].

Diputació de Barcelona (2017h). Consultes sobre transparència, accés a la informació i bon govern. Disponible a: <https://csd.diba.cat/#/serveis/10302/ca> [Consulta: juliol de 2017].

Diputació de Girona (2017). Bon govern, transparència i participació ciutadana. Disponible a: <http://www.ddgi.cat/web/home.seam?taulaDocFiltreEntitat=&nivellId=130&taulaDocFiltreAny=&taulaDocFiltreCategoria=&taulaDocFiltreNom=&seu=false&ordreTaulaDocuments=&cid=12521&categoriald=6> [Consulta: juliol de 2017].

Diputació de Lleida (2017). Oficina Tècnica de Transparència i LOPD. Disponible a: <https://www.diputaciolleida.cat/231-municipis/transparencia/> [Consulta: juliol de 2017].

Diputació de serveis (2017d). Catàleg de Serveis 2017. Cartes de serveis. Disponible a: <http://pr.diba.cat/sites/cataleg2017cerador/generadorpdfs.php?ids=17043> [Consulta: juliol de 2017].

Diputació de serveis (2017e). Catàleg de Serveis 2017. Planificació i avaluació de polítiques i serveis locals. Disponible a: <http://pr.diba.cat/sites/cataleg2017cerador/generadorpdfs.php?ids=17176> [Consulta: juliol de 2017].

Diputació de serveis (2017f). Catàleg de Serveis 2017. Presència institucional a Internet. Disponible a: <http://pr.diba.cat/sites/cataleg2017cerador/generadorpdfs.php?ids=17199> [Consulta: juliol de 2017].

Diputació de serveis (2017g). Formació per als ens locals. Disponible a: <http://transparencia.diba.cat/node/4621> [Consulta: juliol de 2017].

Diputació de Tarragona (2017). Serveis i activitats de la Diputació. Disponible a: <http://www.dipta.cat/ca/serveis> [Consulta: juliol de 2017].

Douglas, S.; Meijier, A. (2016). Transparency and Public Value - Analyzing the transparency Practices and Value Creation of Public Utilities. *International Journal of Public Administration*, vol. 39, núm. 12, pàg. 940-951.

Espanya (2010). Real Decreto 4/2010, de 8 de enero, por el que se regula el Esquema Nacional de Interoperabilidad en el ámbito de la Administración Electrónica. Disponible a: <https://www.boe.es/boe/dias/2010/01/29/pdfs/BOE-A-2010-1331.pdf> [Consulta: juliol de 2017].

Espanya (2012). Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 103, pàg. 32653-32675. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2012-5730> [Consulta: juliol de 2017].

Espanya (2013). Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 312, pàg. 106430-106473. [Consulta: juliol de 2017].

Espanya (2013b) Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 295, de 10 de diciembre de 2013, pág. 97922 - 97952. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-12887> [Consulta: juliol de 2017].

Espanya (2015a). Real Decreto 951/2015, de 23 de octubre, de modificación del Real Decreto 3/2010, de 8 de enero, por el que se regula el Esquema Nacional de Seguridad en el ámbito de la Administración Electrónica. Disponible a: <https://boe.es/boe/dias/2015/11/04/pdfs/BOE-A-2015-11881.pdf> [Consulta: juliol de 2017].

Espanya (2015b) Ley 39/2015 2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. Boletín Oficial del Estado, núm. 236 de 2 d'octubre de 2015, pàg 89343 a 89410. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10565> Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. [Consulta: juliol de 2017].

Espanya (2015c) Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. Boletín Oficial del Estado, núm. 236 de 2 de octubre de 2015, pàg. 89411 a 89530 Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10566&p=20151002&tn=2> [Consulta: juliol de 2017].

Espanya (2015d). Ley 18/2015, de 9 de julio, por la que se modifica la Ley 37/2007, de 16 de noviembre, sobre reutilización de la información del sector público. Boletín Oficial del Estado, núm. 164, de 10 de juliol de 2015, pàg. 57436 - 57450. Disponible a: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-7731. [Consulta: juliol de 2017].

Federació de Municipis de Catalunya (2016) Banc de Bones Pràctiques dels Governos Locals de Catalunya. Disponible a: <http://www.fmc.cat/novetats-ficha.asp?id=4944&id2=1&idc=1> [Consulta: juny de 2017].

Federació de Municipis de Catalunya (2017a). Qui som? http://www.fmc.cat/quisom_federacio_de_municipis_de_catalunya/ [Consulta: juny de 2017].

Federació de Municipis de Catalunya (2017b). Àmbits sectorials http://www.fmc.cat/ambits_sectorials [Consulta: juny de 2017].

FEMP (2014). Ordenanza tipo de transparencia, acceso a la información y reutilización. Disponible a: <http://bit.ly/2izdtBk> [Consulta: juny de 2017]

FEMP (2017) Datos abiertos: Guía estratégica para su puesta en marcha. Conjunto de datos mínimos a publicar. Disponible a: <http://bit.ly/2uN8xtW> [Consulta: juliol de 2017]

Ferrada Carrasco (2016) Los desafíos de la implementación de la transparencia y la cooperación internacional: la RTA y el Consejo de Transparencia y buen gobierno de España. Revista del Consejo de Transparencia y Buen Gobierno, n° 0, p. 75-

Fierro, A. E.; Garcia, A.; Rios Cázares, A.; Velázquez, R.; Zavala, D. (2014). Medición de Transparencia y Acceso a la Información en México. México D.F.: CIDE i COMAIP.

Garcia-Alsina, M.; Ortoll Espinet, E.; Cobarsí-Morales, J.; Garcia Romero, R.; Diaz Ballesteros, J.L.; Cassab Martinez, P.M; Hoyos Nuñez, K.R. (2015). Knowledge maps and knowledge management for territorial innovation in Monteria (Colombia). A: 14e conférence internationale annuelle d'intelligence territoriale « Le développement durable des territoires vulnérables ». Ouarzazate (Maroc) 21 - 24 octobre 2015.

Garcia-Alsina, M.; Wartena, C.; Lieberam-Schmidt, S. (2015). Challenges to Construct Regional Knowledge Maps for Territories' Sustainable Development. Fred, A., Dietz, J.L.G., Liu, K., Filipe, J. (Eds.) (2015). Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management. 5th International Joint Conference, IC3K 2013, Vilamoura, Portugal, September 19-22, 2013. Revised Selected Papers. Series: Communications in Computer and Information Science, Vol. 454, p. 387-399. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Gavelin, Karin; Burall, Simon; Wilson, Richard (2009). Open Government: beyond static measures. OECD. Disponible en línia: <http://www.oecd.org/gov/46560184.pdf> [Consulta: maig de 2017].

Generalitat de Catalunya (2015a) Guia de transparència per a les associacions i fundacions perceptores d'ajuts i subvencions públiques. Disponible a: http://municat.gencat.cat/web/.content/Article/transparencia/documents/guia_associacions_fundacions_perceptores.pdf

Generalitat de Catalunya (2015b). La transparència en 20 preguntes. Guia de transparència per a partits polítics, organitzacions sindicals i empresarials. https://www.aoc.cat/wp-content/uploads/2015/06/Guia_transparencia_partits_politics_organitzacions.pdf?x75273

Generalitat de Catalunya (2016). Dades personals i transparència en determinades actuacions dels ens locals. Disponible a: http://www.acm.cat/sites/default/files/manual_uploads/transparencia/dades_personals_i_transparencia_ens_locals.pdf [Consulta: maig de 2017]

Govern (2017) El Govern aprova el reglament de la Comissió de Garantia del Dret d'Accés a la Informació Pública. Disponible a: http://www.govern.cat/pres_gov/AppJava/govern/govern/consell-executiu/acords-govern/nota-premsa/302348/govern-aprova-reglament-comissio-garantia-dret-dacces-informacio-publica.html [Consulta: juliol de 2017].

Govern Obert (2017). Xarxa de Governants Transparents de Catalunya. Generalitat de Catalunya. Disponible a: <http://governobert.gencat.cat/ca/que-es/Organs-de-coordinacio-impuls-i-control/xarxa-de-govern-transparents/> [Consulta: juny de 2017].

Govern Obert Diputació de Barcelona (2017). Guia per fomentar la participació a les polítiques de dades obertes. Disponible a: <http://governobert.diba.cat/news/2017/08/30/guia-per-fomentar-participacio-ciudadana-les-politiques-de-dades-obertes> [Consulta: juny de 2017].

Huang, Z.; Benyoucef, M. (2014). Usability and credibility of e-government websites. Government Information Quarterly, vol. 31, núm. 4., pàg. 584-595.

Jimenez Asensio, R. (2015). Bona governança i transparència municipal. Guia per a la implantació als ajuntaments de la Llei del Parlament de Catalunya 19/2014 de 21 de desembre. Federació de Municipis de Catalunya, Associació Catalana de Municipis. Disponible a: http://www.acm.cat/sites/default/files/manual_uploads/transparencia/guia_bona_governanca_i_transparencia_municipal.pdf [Consulta: juny de 2017].

López, S.; Merino, M., y Morales, L. (2011): Hacia una política de rendición de cuentas, Red por la Rendición de cuentas, México, CIDE, Auditoría Superior de la Federación.

LPCCP (2012). Guia per a l'avaluació de les Bones Pràctiques de la Comunicació Pública Local. Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible a: http://labcompública.info/wp-content/uploads/2012/09/guia_mapa_bones_practiques_cat_maig_2012.pdf [Consulta: maig de 2017].

Ma, L.; Zheng, Y. (2016) Good Wine Needs Bush: A Multilevel Analysis of National E.Government Performance and Citizen Use Across European Countries. A: Proceedings of the 17th International Digital Government Research Conference on Digital Government Research, pàg. 184-193. New York USA: ACM.

Máchová, T.; Lněnička, M. (2017). Evaluating the quality of open data portal on the national level. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 12, núm. 1, pàg. 21-41

Mapa Infoparticipa. La prioritització de la qualitat de les informacions pot reduir les puntuacions per a l'obtenció del Segell InfoParticipa 2016 <http://www.infoparticipa.com/index/home/2> [Consulta: maig de 2017]

Márquez Fernández, Juan Miguel (2015). L'Estat de la transparència i el govern obert en els governs de les entitats locals espanyoles: reptes de futur i propostes de millora. En: Villoria, Manuel (dir.) ; Forcadell, Xavier (coord.). *Bon govern, transparència i integritat institucional al govern local*. Barcelona: Diputació de Barcelona, p- 177-203.

Márquez Fernández, Juan Miguel (coord.); Vázquez Martínez, Ricardo; Martínez López, María; Roldán Cruz, Nelia (2013). Estudio sobre Objetivos, Estrategias y Actuaciones Nacionales e Internacionales en materia de Gobierno Abierto. Modelo general de desarrollo y prospectivas de futuro en España. Madrid: ONTSI.

Martinez, Javier (2012). Diagnóstico y Modelo para Red de Intercambio de Conocimiento. Santiago de Chile: RTA, Banco Mundial, Consejo para la Transparencia. Disponible a: <http://bit.ly/2wfvYOD> [Consulta: juny de 2017].

Mèxic (2015). Decreto por el que se expide la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. *Diario Oficial de la Federación*, 4 de maig de 2015. Disponible a: <http://www.dof.gob.mx/index.php?year=2015&month=05&day=04> [Consulta: juny de 2017]

Moreno Sardà, Amparo; Molina Rodríguez Navas, Pedro; Corco i Rius, Marta; Aguilar Pérez, Antonio; Borrás Farran, Miquel (2013): "Infoparticip@: periodismo para la participación ciudadana en el control democrático. Criterios, metodologías y herramientas". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. Vol. 19, Núm. 2 (julio-diciembre), pàgs. 783-803. Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense.

Moreno Sardà, A; Molina Rodríguez-Navas, P; Corcoy Rius, M (2013): "La información de las administraciones públicas locales. Las webs de los ayuntamientos de Cataluña", en *Revista Latina de Comunicación Social*, 68. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, páginas 502 a 528. Disponible en: http://www.revistalatinacs.org/068/paper/987_Bellaterra/21_Moreno.html DOI: 10.4185/RLCS-2013-987/CrossRef link. [Consulta: juny de 2017] [

NOTIMEX (2013) Proponen Sistema Nacional de Evaluación en transparencia; México City [México City]16 Julio 2013.

O'hara, K. (2012) "Data Quality, Government Data and the Open Data Infosphere", Paper read at AISB/IACAP World Congress 2012: Information Quality Symposium, Birmingham, Great Britain.

Open Government Partnership (2017) Open Government Guide. All. Customised Report. Disponible en línia: https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/open-gov-guide_all-themes_June2017_ES.pdf [Consulta: 1 de juliol de 2017]

Portal Administración Electrónica (2017a). Esquema Nacional de Interoperabilidad. Disponible a: <https://administracionelectronica.gob.es/ctt/eni#.WafqEz5JaM8> [Consulta: juliol de 2017].

Portal Administración Electrónica (2017b). Normas Técnicas de Interoperabilidad. Disponible a:

https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Estrategias/pae_Interoperabilidad_inicio/pae_Normas_tecnicas_de_interoperabilidad.html#.WafwTz5JaM8. [Consulta: juliol de 2017].

Portal Administración Electrónica (2017c). Esquema Nacional de Seguridad. Disponible a: <https://administracionelectronica.gob.es/ctt/ens#.WafqSj5JaM8>. [Consulta: juliol de 2017].

Ramirez-Correa, P.; Alfaro-Pérez, J.; Durand-Alegre, P. (2015). Aceptación y uso de los sitios web de transparencia gubernamental. Un estudio empírico en Chile. Revista Espacios, vol. 37, núm. 1. Disponible a: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n01/16370103.html> [Consulta juny de 2017].

Rios Cázares, A.; Cejudo, G.M. (2013). El acceso a la información gubernamental: análisis empírico de políticas e transparencia en cuatro países centroamericanos. Revista de Gestión Pública, vol. 2, núm. 2. pàg. 335-381.

Roa, J. (2014) Dyntra.org, el primer índice dinámico de Transparencia Pública. Disponible a: [Consulta juny de 2017]

Roa, J. (2016a) Un paso adelante en la Evaluación de la Transparencia. Indicadores Cualitativos de Transparencia (ICP). Disponible en línea: <http://www.juanmaroa.com/dyntra-org-el-primero-indice-dinamico-de-transparencia-publica/>
<http://www.juanmaroa.com/indicadores-cualitativos-de-transparencia-icp/> [Consulta juny de 2017]

Roa, J. (2016b) Los diez retos del Sistema Nacional de Transparencia en México. Disponible a: <http://www.juanmaroa.com/los-diez-retos-del-sistema-nacional-de-transparencia-en-mexico/> [Consulta: juny de 2017]

Ruijter, E.; Meijer, A. (2016). National Transparency Regimes: Rules or Principles? A comparative Analysis of the United States and The Netherlands. International Journal of Public Administration, vol. 39, núm. 11, pàg. 895-908.

Ruiz, V.; Soler, J (coords.); Capellades, A.; Casadesús, An.; Lopera, S.; Maria, A.; Meinhardt, C. (2016), Model de Maduresa en gestió documental per a la transparència i la publicitat activa. Barcelona; Associació d'Arxivers-Gestors Documentals.

SAC (2017) Servei d'Atenció Ciutadana. Cerca d'organismes i responsables de la Generalitat de Catalunya. Disponible: http://sac.gencat.cat/sacgencat/AppJava/organisme_fitxa.jsp?codi=13865 [Consulta: 31 juny de 2017].

Sandoval-Almazán, R. (2015). Gobierno abierto y transparencia: construyendo un marco conceptual. Convergencia, vol. 22, n° 68, pàg. 203-227.

Sandoval-Almazán, R.; Gil-García, J. (2016). Toward an integrative assessment of open government lenses and practical components. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, vol. 26, n° 1--2, pàg. 170-192.

Síndic de Greuges de Catalunya (2016). Informe sobre transparència, accés a la informació pública i bon govern. Juliol 2017. Disponible a: http://www.sindic.cat/site/unitFiles/4163/Informe%20lleis%20transparencia%20a%20Catalunya_cat_jul16_def.pdf [Consulta: juny de 2017]

Síndic de Greuges de Catalunya (2017). Informe sobre transparència, accés a la informació pública i bon govern. Juliol 2017. Disponible a:

http://www.sindic.cat/site/unitFiles/4584/Informe%20transparencia_17_cobertes.pdf
[Consulta: juliol de 2017].

Sunlight Foundation (2017?) A guide to tactical data engagement. Version 1.0. Facilitating impactful use of open data with communities. Disponible a: https://docs.google.com/document/d/1YYwrMM_-8vMEAQ-GHPzdm6as4PLPDJG_0F36uje4nr4/edit [Consulta: juny de 2017].

Tinholt, D.; Carrara, W. (2017). Re-using Open Data. A study on companies transforming Open Data into economic & societal value. European Portal. Disponible a: https://www.europeandataportal.eu/sites/default/files/re-using_open_data.pdf [Consulta: Juny de 2017].

Transparencia pública (2014). Estatutos. Disponible a: <http://www.transparencia-publica.org/estatutos/> Consulta: Juny de 2017]

Transparency International España (2017) <http://transparencia.org.es/mision-y-organizacion/>
[Consulta: Juny 2017]

Transparency International España (2017) Índices Transparencia España <http://transparencia.org.es/indices-transparencia-espana/> [Consulta: Juny de 2017]

Veljković, N.; Bogdanovic-Dinic, S.; Stoimenov, L. (2014). Benchmarking open government: an open data perspective. *Government Information Quarterly*, 31, pàg. 278-290.

Vera Martínez, M. C.; Rocha Romero, D.; Martínez Rodríguez, M. C. (2015). El modelo de Gobierno Abierto en América Latina. Paralelismo de las políticas públicas de transparencia y la corrupción. *Íconos Revista de Ciencias Sociales*, núm. 53, pàg. 85-103.

Vetro, A.; Lorenzo, C.; Torchiano, M.; Orozco Minotas, C. (2016). Open data quality measurement framework: Definition and application to Open Government Data. *Government Information Quarterly*, vol. 33, núm. 2, p. 325-337.

Villoria, M. (2014). La publicitat activa en la Llei de transparència: accés a la informació i bon govern : possibilitats i insuficiències. Col. Govern Obert. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de la Presidència. Direcció General d'Atenció Ciutadana i Difusió. Disponible a: http://governobert.gencat.cat/web/.content/01_Que_es/04_Publicacions/colleccio_govern_obert/GovernObert_1/governobert_1_CAT.pdf [Consulta: juny de 2017].

Wartena, C.; Garcia-Alsina, M. (2015). Keyword Extraction from Company Websites for the Development of Regional Knowledge Maps. Fred, A., Dietz, J.L.G., Liu, K., Filipe, J. (Eds.) (2015). *Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management. 5th International Joint Conference, IC3K 2013, Vilamoura, Portugal, September 19-22, 2013. Revised Selected Papers. Series: Communications in Computer and Information Science, Vol. 454, 9. 96-111.* Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Xarxa de Governos Transparents de Catalunya (2017a). Model de codi de conducta dels alts càrrecs dels ens locals. Disponible a: http://governobert.gencat.cat/web/.content/01_Que_es/02_Organs_de_coordinacio_impuls_i_control/xarxa_governos_transparents/Model_codi_conducta_alts_carrecs_ens_locales.pdf [Consulta: juliol de 2017].

Xarxa de Governos Transparents de Catalunya (2017b). Guia per a l'aplicació del model de codi de conducta dels alts càrrecs dels ens locals. Disponible a: https://www.aoc.cat/wp-content/uploads/2017/04/guia_aplicacio_codi-juliol-2017-1.pdf?x75273 [Consulta: juliol de 2017].



Agència
de Gestió
d'Ajuts
Universitaris
i de Recerca



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

Zuiderwijk, A. i Janssen, M. (2015). Participation and data quality in open data use: Open data infrastructures evaluated. En Proceedings of the European Conference on e-Government, ECEG (vol. 2015, pàg. 351.358).

8 Annexos

8.1 Annex 1: Municipis de Catalunya

Comarca	Hab. (2016)	Sup. (km ²)	Dens. (hab./km ²)	Capital	Nombre municipis
Alt Camp	44.107	538	82,00	Valls	23
Alt Empordà	140.118	1.357,50	103,20	Figueres	68
Alt Penedès	106.275	592,7	179,30	Vilafranca del Penedès	27
Alt Urgell	20.548	1.447,50	14,20	la Seu d'Urgell	19
Alta Ribagorça	3.867	426,9	9,10	el Pont de Suert	3
Anoia	117.504	866,3	135,60	Igualada	33
Aran	9.930	633,6	15,70	Vielha e Mijaran	9
Bages	174.381	1.092,30	159,70	Manresa	30
Baix Camp	188.358	697,1	270,20	Reus	28
Baix Ebre	78.977	1.002,70	78,80	Tortosa	14
Baix Empordà	132.598	701,7	189,00	la Bisbal d'Empordà	36
Baix Llobregat	809.883	486	1666,50	Sant Feliu de Llobregat	30
Baix Penedès	99.813	296,4	336,70	el Vendrell	14
Barcelonès	2.232.833	145,8	15319,60	Barcelona	5
Berguedà	39.178	1.185,30	33,00	Berga	31
Cerdanya	17.704	546,7	32,40	Puigcerdà	17
Conca de Barberà	20.220	650,2	31,10	Montblanc	22
Garraf	146.876	185,1	793,50	Vilanova i la Geltrú	6
Garrigues	19.090	797,7	23,90	les Borges Blanques	24
Garrotxa	55.999	734,6	76,20	Olot	21
Gironès	186.178	575,6	323,40	Girona	28
Maresme	441.505	398,5	1107,80	Mataró	30
Moianès	13.209	337,9	39,10	Moia	10
Montsià	67.646	735,4	92,00	Ampostà	12
Noguera	38.955	1.784,10	21,80	Balaguer	30
Osona	155.641	1.245,20	125,00	Vic	51
Pallars Jussà	13.453	1.343,10	10,00	Tremp	14
Pallars Sobirà	6.986	1.377,90	5,10	Sort	15
Pla d'Urgell	36.711	305,1	120,30	Mollerussa	11
Pla de l'Estany	31.561	262,8	120,10	Banyoles	16
Priorat	9.381	498,6	18,80	Falset	23
Ribera d'Ebre	22.471	827,3	27,20	Móra d'Ebre	14
Ripollès	25.101	956,6	26,20	Ripoll	19

Comarca	Hab. (2016)	Sup. (km ²)	Dens. (hab./km ²)	Capital	Nombre municipis
Segarra	22.688	722,7	31,40	Cervera	21
Segrià	208.881	1.396,70	149,60	Lleida	38
Selva	167.694	995	168,50	Santa Coloma de Farners	26
Solsonès	13.313	1.001,20	13,30	Solsona	15
Tarragonès	249.565	319,4	781,40	Tarragona	22
Terra Alta	11.761	743	15,80	Gandesa	12
Urgell	36.059	579,7	62,20	Tàrraga	20
Vallès Occidental	904.240	583,1	1.550,7	Sabadell i Terrassa	23
Vallès Oriental	401.338	735	546,00	Granollers	39
Catalunya	7.522.596	32108	234,30		949

**Taula 9: Nombre de municipis distribuïts per comarques. (Font: Idescat
<https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=249>)**

8.2 Annex 2: Municipis seleccionats per a la primera fase de la recollida de dades: entrevistes.

TARRAGONA: Capitals de comarca

AJUNTAMENT	CONTACTE	HABITANTS
Valls (l'Alt Camp)	Regidoria de Transparència i Tecnologies de la Informació	24.285
Reus (el Baix Camp)	Regidoria de Participació, Ciutadania i Transparència de l'Ajuntament de Reus.	103.194
Tortosa (el Baix Ebre)	Regidoria Esports, Activitats reglades i SAC (Servei d'Atenció a la Ciutadania)	33.864
el Vendrell (el Baix Penedès)	Regidora de Règim Intern (Personal, Informàtica i TIC), Secretaria (Contractació i Assessoria Jurídica), Aigua i Enllumenat i Eficiència Energètica	36.558
Montblanc (la Conca de Barberà)	Regidora de Policia Local i mobilitat, Personal i OAC (Oficina d'Atenció a la Ciutadania)	7.290
Móra d'Ebre (la Ribera d'Ebre)	Alcalde - President	5.578
Ampostà (el Montsià)	Regidoria de Noves Tecnologies, Transparència, Eficiència i Sostenibilitat Energètica	20.654
Falset (el Priorat)	Regidoria de Joventut, Comunicació i Serveis Socials	2.834
Tarragona (el Tarragonès)	Presidència, Transparència, Govern Obert, Espais públics i Contractació	131.094
Gandesa (la Terra Alta)	Regidoria de Atenció a la ciutadania, Serveis Socials, Benestar Social, Gent Gran i Joventut	3.009

TARRAGONA <10.000 hab.

AJUNTAMENT	CONTACTE	HABITANTS
l'Ametlla de Mar	Regidories de Comunicació, Esports, Benestar i Família, i Portaveu del Govern	7.102
Altafulla	Alcalde, Administració Pública, Segureta i Mitjans de Comunicació.	5.034

LLEIDA: capitals de comarca

AJUNTAMENT	CONTACTE	HABITANTS
el Pont de Suert (l'Alta Ribagorça)	Alcaldia	2.314
La Seu d'Urgell (Alt Urgell)	Àrea d'Atenció a les Persones Serveis socials, Participació ciutadana, Comunicació, Transparència i bon govern, Escoles municipals, Barris	12.249
les Borges Blanques (Les Garrigues)	Regidoria d'Ensenyament i Joventut, Patrimoni i Equipaments Culturals i la de Participació, Transparència i Bon Govern.	6.019
Balaguer (la Noguera)	Regidoria d'obres i serveis	16.530
Tremp (el Pallars Jussà)	Regidoria de Comunicació i Salut	6.175
Sort (el Pallars Sobirà)	3er tinent d'alcalde i regidoria de Comunicació i noves tecnologies	2.199

AJUNTAMENT	CONTACTE	HABITANTS
Mollerussa (el Pla d'Urgell)	Regidor de Finances i Atenció Ciutadana	14.705
Cervera (la Segarra)	Regidor d'hisenda i Règim Intern Telèfon: 973 53 00 25	8.956
Lleida (el Segrià)	Gestió dels recursos municipals, la hisenda municipal i polítiques de transparència	138.542
Solsona (Solsonès)	1er tinent d'alcalde i regidor de Promoció Econòmica, Comunicació i Noves Tecnologies	9.004
Tàrraga (L'Urgell)	Regidor d'Ensenyament, Participació Ciutadana i Pobles	16.587
Vielha e Mijaran (la Vall d'Aran)	2º Tinent Alcalde – Còsso Ensenhament, Cultura e Comunicacion, Accion sociau e Ciutadania	5.450

LLEIDA <10.000 hab.

AJUNTAMENT	CONTACTE	HABITANTS
Camarasa	Regidora de Cultura: entre d'altres moltes funcions: Noves tecnologies: web municipal	903
Corbins	Cap d'Àrea de Noves Tecnologies	1.394

GIRONA: capitals de comarca

AJUNTAMENT	CONTACTE	HABITANTS
Figueres (l'Alt Empordà)	Regidora d'E-administració i Informàtica, Estadística, OMAC, Gent Gran, Discapacitació, Salut i regidoria de la Dona i Benestar Social.	45.346
la Bisbal d'Empordà (el Baix Empordà)	4t tinent alcalde -Regidor de Transparència, Participació Ciutadana, Comunicació i Noves Tecnologies	10.759
Puigcerdà (La Cerdanya)	Regidora d'Esports i Noves Tecnologies, Transparència i Participació	8.825
Olot (la Garrotxa)	Regidoria d'Organització, Innovació i Atenció al Ciutadà	33.944
Girona (el Gironès)	Vicealcalde i 2n tinent d'alcaldia Competències de l'àrea de Presidència: 1. Coordinació d'àrees 2. Gabinet de l'Alcalde 3. Relacions institucionals i protocol 4. Agermanaments i relacions exteriors 5. Oficina del Defensor de la Ciutadania 6. Gabinet d'Estudis Socials i Europeus 7. Oficina de Comunicació, Documentació i Màrqueting 8. Ajuntament Virtual, Ciutat intel·ligent i Smart City 9. Gestió Documental, Arxius i Publicacions Àrea d'Alcaldia / Presidència Oficina de Comunicació, Documentació i Màrqueting	97.586
Banyoles (el Pla de l'Estany)	Regidoria d'Administració, Sancions, Comunicació, Participació, Noves tecnologies i Oficina d'Atenció al ciutadà	19.239
Ripoll (el Ripollès)	5è Tinent d'alcalde, Regidor d'Entitats, Associacions, Obres, Serveis i Noves Tecnologies	10.632
Santa Coloma de Farners (la Selva)	Alcaldia. Regidoria de Cultura, Hisenda, Organització Interna i Transparència	12.681

GIRONA <10.000 hab.

AJUNTAMENT	CONTACTE	HABITANTS
Maçanet de la Selva	Regidoria d'hisenda, noves tecnologies, comunicacions i xarxes 2.0	6.887
Caldes de Malavella	1er Tinent d'Alcalde, Obres, Serveis, Medi Ambient, Via Pública, Promoció Econòmica, Participació, Comunicació, Esports	7.166

BARCELONA: capitals de comarca

AJUNTAMENT	CONTACTE	HABITANTS
Vilafranca del Penedès (l'Alt Penedès)	2on Tinent d'Alcalde - Tinent d'Alcalde de Serveis Centrals i Hisenda	39.224
Igualada (l'Anoia)	Regidora de Govern Obert i Ensenyaments Artístics.	38.751
Manresa (el Bages)	5è tinent d'Alcalde. Regidor delegat de Recursos Humans i Transparència i Protecció Civil	74.655
Sant Feliu de Llobregat (el Baix Llobregat)	4rt tinent d'alcaldia President de l'Àrea de Govern Obert i Serveis Generals Tinent d'alcalde delegat d'Hisenda Tinent d'alcalde delegat de Tecnologies i Sistemes d'Informació Tinent d'alcalde delegat de Planejament Tinent d'alcalde delegat d'Activitats Tinent d'alcalde delegat de Mobilitat i Transport Públic	43.800
Barcelona (el Barcelonès)	4rt tinent d'Alcalde, Àrea de Drets de Ciutadania, Participació i Transparència Gerent de Drets de Ciutadania, Participació i Transparència	1.608.746
Berga (el Berguedà)	Alcaldesa i regidora de l'Àrea Econòmica i de Participació popular	16.175
Vilanova i la Geltrú (el Garraf)	1er tinent d'Alcaldia, portaveu del govern. Regidor de Promoció Econòmica, Nova Governança i Comunicació. Regidoria de Comunicació, Participació i Agermanaments, Cooperació, Govern obert i Descentralització	65.684
Mataró (el Maresme)	1er tinent d'alcalde i Regidor delegat de Cultura i Participació Ciutadana	124.867
Moià (el Moianès)	Regidora de Comunicació, Transparència, Participació	5.865
Vic (Osona)	5è tinent d'alcalde i regidor d'Economia, Serveis, Règim Interior i Cooperació	42.498
Sabadell (el Vallès Occidental)	Regidora de Transparència i Organització, i de Prevenció de Riscos Laborals	207.814
Terrassa (el Vallès Occidental)	Regidora delegada de Ciutadania i Qualitat Democràtica, Transparència, Capacitats Diverses i Accessibilitat, Drets Humans i Usos del Temps	215.214
Granollers (el Vallès Oriental)	1a tinent d'alcalde i regidora de Comunicació i Relacions Institucionals, Serveis Jurídics, Contractació, Programació i Processos Estratègics, Cooperació i solidaritat	60.101

BARCELONA <10.000 hab.

AJUNTAMENT	CONTACTE	HABITANTS
------------	----------	-----------



Cardona	3er Tinent d'Alcalde. Regidor-delegat d'Urbanisme, Obres Públiques, Habitatge, Patrimoni Històric, Arxius, Administració i Impuls a l'Administració Electrònica	4.898
Fonollosa	Alcalde, Educació, Urbanisme, i Comunicació i transparència	1.393

8.3 Annex 3 Selecció de la mostra per a la segona fase del treball de camp (enquestes)

HABITANTS	COMARCA	PROVÍNCIA	POBLACIÓ
24.285	l'Alt Camp	Tarragona	Valls
5.095	l'Alt Camp	Tarragona	Alcover
2.294	l'Alt Camp	Tarragona	el Pla de Santa Maria
515	l'Alt Camp	Tarragona	el Pont d'Armentera
492	l'Alt Camp	Tarragona	Rodonyà
103.194	el Baix Camp	Tarragona	Reus
32.915	el Baix Camp	Tarragona	Cambrils
11.877	el Baix Camp	Tarragona	Mont-roig del Camp
538	el Baix Camp	Tarragona	Vilanova d'Escornalbou
459	el Baix Camp	Tarragona	l'Albiol
33.864	el Baix Ebre	Tarragona	Tortosa
11.676	el Baix Ebre	Tarragona	Deltebre
7.102	el Baix Ebre	Tarragona	l'Ametlla de Mar
717	el Baix Ebre	Tarragona	Paüls
582	el Baix Ebre	Tarragona	Alfara de Carles
36.558	el Baix Penedès	Tarragona	el Vendrell
24.256	el Baix Penedès	Tarragona	Calafell
11.883	el Baix Penedès	Tarragona	Cunit
641	el Baix Penedès	Tarragona	Bonastre
501	el Baix Penedès	Tarragona	Masllorenç
7.290	la Conca de Barberà	Tarragona	Montblanc
3.791	la Conca de Barberà	Tarragona	l'Espluga de Francolí
2.726	la Conca de Barberà	Tarragona	Santa Coloma de Queralt
500	la Conca de Barberà	Tarragona	Pira
478	la Conca de Barberà	Tarragona	Barberà de la Conca
5.578	la Ribera d'Ebre	Tarragona	Móra d'Ebre
3.795	la Ribera d'Ebre	Tarragona	Flix
3.190	la Ribera d'Ebre	Tarragona	Móra la Nova
559	la Ribera d'Ebre	Tarragona	Garcia
449	la Ribera d'Ebre	Tarragona	Vinebre
20.654	el Montsià	Tarragona	Amposta
14.760	el Montsià	Tarragona	Sant Carles de la Ràpita
9.494	el Montsià	Tarragona	Alcanar
604	el Montsià	Tarragona	Mas de Barberans
399	el Montsià	Tarragona	Freginals

HABITANTS	COMARCA	PROVÍNCIA	POBLACIÓ
2.834	el Priorat	Tarragona	Falset
966	el Priorat	Tarragona	Cornudella de Montsant
586	el Priorat	Tarragona	Marçà
494	el Priorat	Tarragona	el Masroig
445	el Priorat	Tarragona	Porrera
131.094	el Tarragonès	Tarragona	Tarragona
26.386	el Tarragonès	Tarragona	Salou
21.935	el Tarragonès	Tarragona	Vila-seca
5.034	el Tarragonès	Tarragona	Altafulla
540	el Tarragonès	Tarragona	Salomó
3.009	la Terra Alta	Tarragona	Gandesa
1.967	la Terra Alta	Tarragona	Batea
1.217	la Terra Alta	Tarragona	Horta de Sant Joan
618	la Terra Alta	Tarragona	Bot
472	la Terra Alta	Tarragona	Arnes
2.314	l'Alta Ribagorça	Lleida	el Pont de Suert
1.004	l'Alta Ribagorça	Lleida	la Vall de Boí
566	l'Alta Ribagorça	Lleida	Vilaller
12.249	Alt Urgell	Lleida	La Seu d'Urgell
1.842	Alt Urgell	Lleida	Oliana
1.010	Alt Urgell	Lleida	Montferrer i Castellbó
575	Alt Urgell	Lleida	Coll de Nargó
350	Alt Urgell	Lleida	Alàs i Cerc
6.019	les Garrigues	Lleida	les Borges Blanques
3.384	les Garrigues	Lleida	Juneda
2.240	les Garrigues	Lleida	Arbeca
526	les Garrigues	Lleida	Vinaixa
421	les Garrigues	Lleida	Juncosa
16.530	la Noguera	Lleida	Balaguer
3.556	la Noguera	Lleida	Artesa de Segre
2.632	la Noguera	Lleida	Ponts
903	la Noguera	Lleida	Camarasa
482	la Noguera	Lleida	Penelles
6.175	el Pallars Jussà	Lleida	Tremp
3.081	el Pallars Jussà	Lleida	la Pobla de Segur
1.064	el Pallars Jussà	Lleida	Isona i Conca Dellà
582	el Pallars Jussà	Lleida	Talam
446	el Pallars Jussà	Lleida	Conca de Dalt
2.199	el Pallars Sobirà	Lleida	Sort
804	el Pallars Sobirà	Lleida	Esterrí d'Àneu
655	el Pallars Sobirà	Lleida	Rialp

HABITANTS	COMARCA	PROVÍNCIA	POBLACIÓ
402	el Pallars Sobirà	Lleida	Alt Àneu
385	el Pallars Sobirà	Lleida	Soriguera
14.705	el Pla d'Urgell	Lleida	Mollerussa
2.712	el Pla d'Urgell	Lleida	Linyola
2.446	el Pla d'Urgell	Lleida	Bell-lloc d'Urgell
698	el Pla d'Urgell	Lleida	Vila-sana
645	el Pla d'Urgell	Lleida	el Poal
8.956	la Segarra	Lleida	Cervera
6.862	la Segarra	Lleida	Guissona
1.232	la Segarra	Lleida	Torà
506	la Segarra	Lleida	Sant Ramon
429	la Segarra	Lleida	Ribera d'Ondara
138.542	el Segrià	Lleida	Lleida
9.297	el Segrià	Lleida	Alcarràs
6.800	el Segrià	Lleida	Almacelles
1.394	el Segrià	Lleida	Corbins
491	el Segrià	Lleida	Llardecans
9.004	Solsonès	Lleida	Solsona
977	Solsonès	Lleida	Sant Llorenç de Morunys
910	Solsonès	Lleida	Olius
305	Solsonès	Lleida	Pinós
281	Solsonès	Lleida	Navès
16.587	d'Urgell	Lleida	Tàrraga
5.390	d'Urgell	Lleida	Agramunt
5.000	d'Urgell	Lleida	Bellpuig
578	d'Urgell	Lleida	Belianes
471	d'Urgell	Lleida	Vilagrassa
5.450	la Vall d'Aran	Lleida	Vielha e Mijaran
1.760	la Vall d'Aran	Lleida	Naut Aran
1.137	la Vall d'Aran	Lleida	Bossòst
953	la Vall d'Aran	Lleida	Les
237	la Vall d'Aran	Lleida	es Bòrdes
45.346	l'Alt Empordà	Girona	Figueres
19.575	l'Alt Empordà	Girona	Roses
10.870	l'Alt Empordà	Girona	Castelló d'Empúries
512	l'Alt Empordà	Girona	Pont de Molins
441	l'Alt Empordà	Girona	Viladamat
10.759	el Baix Empordà	Girona	la Bisbal d'Empordà
22.733	el Baix Empordà	Girona	Palafugell
21.586	el Baix Empordà	Girona	Sant Feliu de Guíxols
652	el Baix Empordà	Girona	Bellcaire d'Empordà

HABITANTS	COMARCA	PROVÍNCIA	POBLACIÓ
458	el Baix Empordà	Girona	la Tallada d'Empordà
8.825	La Cerdanya	Girona	Puigcerdà
2.028	La Cerdanya	Girona	Bellver de Cerdanya
1.536	La Cerdanya	Girona	Alp
523	La Cerdanya	Girona	GUILS DE CERDANYA
450	La Cerdanya	Girona	Fontanals de Cerdanya
33.944	la Garrotxa	Girona	Olot
2.966	la Garrotxa	Girona	la Vall d'en Bas
2.937	la Garrotxa	Girona	Sant Joan les Fonts
775	la Garrotxa	Girona	Tortellà
461	la Garrotxa	Girona	Riudaura
97.586	el Gironès	Girona	Girona
29.342	el Gironès	Girona	Salt
10.030	el Gironès	Girona	Cassà de la Selva
605	el Gironès	Girona	Sant Martí de Llémena
499	el Gironès	Girona	Campllong
19.239	el Pla de l'Estany	Girona	Banyoles
4.431	el Pla de l'Estany	Girona	Porqueres
2.233	el Pla de l'Estany	Girona	Cornellà del Terri
684	el Pla de l'Estany	Girona	Camós
471	el Pla de l'Estany	Girona	Palol de Revardit
10.632	el Ripollès	Girona	Ripoll
3.383	el Ripollès	Girona	Sant Joan de les Abadesses
3.352	el Ripollès	Girona	CampdevànoI
682	el Ripollès	Girona	Sant Pau de Segúries
512	el Ripollès	Girona	Llanars
12.681	la Selva	Girona	Santa Coloma de Farners
39.132	la Selva	Girona	Blanes
7.166	la Selva	Girona	Caldes de Malavella
6.887	la Selva	Girona	Maçanet de la Selva
722	la Selva	Girona	Massanes
39.224	l'Alt Penedès	Barcelona	Vilafranca del Penedès
12.689	l'Alt Penedès	Barcelona	Sant Sadurní d'Anoia
7.332	l'Alt Penedès	Barcelona	Santa Margarida i els Monjos
539	l'Alt Penedès	Barcelona	Puigdàlber
483	l'Alt Penedès	Barcelona	Pontons
38.751	l'Anoia	Barcelona	Igualada
14.991	l'Anoia	Barcelona	Piera
12.452	l'Anoia	Barcelona	Vilanova del Camí
536	l'Anoia	Barcelona	els Prats de Rei
378	l'Anoia	Barcelona	Sant Martí Sesgueioles

HABITANTS	COMARCA	PROVÍNCIA	POBLACIÓ
74.655	el Bages	Barcelona	Manresa
10.768	el Bages	Barcelona	Sant Joan de Vilatorrada
9.246	el Bages	Barcelona	Sant Vicenç de Castellet
4.898	el Bages	Barcelona	Cardona
1.393	el Bages	Barcelona	Fonollosa
43.800	el Baix Llobregat	Barcelona	Sant Feliu de Llobregat
86.376	el Baix Llobregat	Barcelona	Cornellà de Llobregat
82.195	el Baix Llobregat	Barcelona	Sant Boi de Llobregat
2.966	el Baix Llobregat	Barcelona	la Palma de Cervelló
1.771	el Baix Llobregat	Barcelona	Castellví de Rosanes
1.608.746	el Barcelonès	Barcelona	Barcelona
252.171	el Barcelonès	Barcelona	l'Hospitalet de Llobregat
215.634	el Barcelonès	Barcelona	Badalona
116.950	el Barcelonès	Barcelona	Santa Coloma de Gramenet
35.814	el Barcelonès	Barcelona	Sant Adrià de Besòs
16.175	el Berguedà	Barcelona	Berga
4.829	el Berguedà	Barcelona	Gironella
4.167	el Berguedà	Barcelona	Puig-reig
856	el Berguedà	Barcelona	Olvan
495	el Berguedà	Barcelona	Borredà
65.684	el Garraf	Barcelona	Vilanova i la Geltrú
29.666	el Garraf	Barcelona	Sant Pere de Ribes
28.269	el Garraf	Barcelona	Sitges
4.375	el Garraf	Barcelona	Canyelles
3.569	el Garraf	Barcelona	Olivella
124.867	el Maresme	Barcelona	Mataró
27.944	el Maresme	Barcelona	Premià de Mar
25.968	el Maresme	Barcelona	Pineda de Mar
1.308	el Maresme	Barcelona	Sant Iscle de Vallalta
688	el Maresme	Barcelona	Orrius
5.865	el Moianès	Barcelona	Moià
2.368	el Moianès	Barcelona	Castellterçol
1.063	el Moianès	Barcelona	Santa Maria d'Oló
622	el Moianès	Barcelona	Sant Quirze Safaja
398	el Moianès	Barcelona	l'Estany
42.498	Osona	Barcelona	Vic
20.228	Osona	Barcelona	Manlleu
13.881	Osona	Barcelona	Torelló
544	Osona	Barcelona	Sant Boi de Lluçanès
419	Osona	Barcelona	Perafita
215.214	el Vallès Occidental	Barcelona	Terrassa

HABITANTS	COMARCA	PROVÍNCIA	POBLACIÓ
207.814	el Vallès Occidental	Barcelona	Sabadell
87.830	el Vallès Occidental	Barcelona	Sant Cugat del Vallès
74.536	el Vallès Occidental	Barcelona	Rubí
748	el Vallès Occidental	Barcelona	Rellinars
197	el Vallès Occidental	Barcelona	Gallifa
60.101	el Vallès Oriental	Barcelona	Granollers
51.650	el Vallès Oriental	Barcelona	Mollet del Vallès
19.446	el Vallès Oriental	Barcelona	les Franqueses del Vallès
709	el Vallès Oriental	Barcelona	Vilalba Sasserra
491	el Vallès Oriental	Barcelona	Campins

8.4 Annex 4: Guió de l'entrevista

1. Descriu de manera breu quines són les seves funcions dins de l'Ajuntament, quins vincles te amb altres àrees o departaments,
2. Quins procediments interns hi ha establerts dins del departament per gestionar els documents, la informació i les dades?
3. De quins **processos i instruccions** disposa l'Ajuntament, per gestionar els documents i la informació que senyala la Llei de transparència
4. De la informació que les diferents àrees han de subministrar al ciutadà, quina **informació / dades / documents estan ja incorporades en els fluxos i procediments ja establerts?**
5. Com es garanteix els fluxos de documents i informació al servei de la transparència?
6. [D'EXISTIR AQUESTS PROCESSOS] quins èxits i quins problemes destacaríeu de la implantació d'aquests processos?
7. La llei parla de publicitat activa, i de subministrar la informació que demanin els ciutadans, esteu rebent molta informació? I com es canalitzen les demandes
8. Com avaluen les accions que feu i el vincle amb el portal?
9. Disposeu d'indicadors per avaluar els portals i el compliment amb la llei?
10. Heu mirat algunes experiències en d'altres administracions públiques, quines? les heu pres com a referent?
11. quins procediments hi ha establerts per identificar les dades obertes que poden servir per a la reutilització?
12. Heu mirat algunes experiències en d'altres administracions públiques, les heu pres com a referent?
13. Quina col·laboració hi ha hagut per part de la Diputació, i quins recursos posen a la seva disposició (tecnològics, formularis, plantilles, guies, formació...)
14. Formen part d'alguna xarxa de municipis?
15. Vol afegir algun aspecte més que no hagi sortit durant l'entrevista?

8.5 Annex 5: Compromís de confidencialitat



L'entrevista que us farem forma part d'un projecte de recerca que té com a títol "*Anàlisi dels sistemes integrals d'informació i coneixement i identificació de bones pràctiques, per donar compliment al marc normatiu i garantir la transparència en la gestió i l'accés dels ciutadans a la informació pública*", dut a terme pel grup de recerca KIMO de la Universitat Oberta de Catalunya.

L'objectiu del projecte és estudiar l'organització administrativa de la transparència, govern obert i accés a la informació. Entre els objectius específics hi tenim la identificació de les **pràctiques i processos** que es duen a terme per tal de **garantir l'accés a la informació pública i la qualitat d'aquesta**.

La vostra participació en aquest estudi és completament voluntària i podeu declinar respondre qualsevol pregunta o demanar aclariments sobre qualsevol qüestió.

El contingut de l'entrevista és confidencial. La informació que ens proporcioneu serà enregistrada per la seva posterior anàlisi. Aquesta anàlisi també serà confidencial i la informació obtinguda en cap cas s'emprarà per altres fins que la recerca.

La informació que ens proporcioneu no s'associarà en cap cas a les vostres dades d'identificació. En aquest sentit es realitzarà una codificació de cada institució per a tipificar els resultats.

En qualsevol cas, les dades personals i institucionals seran registrades per separat de la informació que ens proporcioneu i s'empraran exclusivament amb finalitat de control i seguiment del procés de realització de les entrevistes.

Ateses aquestes premisses, autoritzeu la enregistrament de l'entrevista.

Nom del/ de la participant i signatura

Nom de l'investigador/-a i signatura

Localitat: adede 2017

8.6 Annex 6: Invitació a participar en les entrevistes (correu electrònic)

Benvolgut/-da

Ens dirigim a vostè com investigadors d'un projecte de recerca finançat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. Som integrants del [grup de recerca KIMO](#) (Knowledge and Information Management in Organizations) de la Universitat Oberta de Catalunya.

L'objectiu general del projecte és estudiar l'organització administrativa de la transparència, govern obert i accés a la informació. D'entre els objectius específics tenim la identificació de les **pràctiques i processos** que es duen a terme per tal de **garantir l'accés a la informació pública i la qualitat d'aquesta**.

Considerem que la vostra àrea és rellevant per al treball del camp del projecte, i per això ens agradaria concertar una entrevista amb vostè o amb qui consideri oportú.

Esperem la vostra col·laboració.

Quedem a l'espera de les seves notícies.

Cordialment,

8.7 Annex 7: Qüestionari de les enquestes

8.7.1 Administració de la Generalitat de Catalunya

Projecte EAPC - Transparència a l'Administració Pública

Aquest formulari forma part del treball de camp del projecte de recerca "Anàlisi dels sistemes integrals d'informació i coneixement i identificació de bones pràctiques, per donar compliment al marc normatiu i garantir la transparència en la gestió i l'accés dels ciutadans a la informació pública", realitzat per grup de recerca KIMO (Knowledge and Information Management in Organizations).

Agraïm respongueu a les preguntes que segueixen.

*Necessari

1. Adreça electrònica *

Part general

En aquesta part les preguntes es refereixen de manera genèrica al vostre Departament.

2. Quina funció desenvolupa en el departament *

Msqueu només un oval.

- Sóc directe/da
- Sóc tècnic
- Sóc arxiver i gestor documental
- Ho responem entre tot l'equip
- Altres: _____

3. Quina és la denominació del seu càrrec? *

4. Nom del Departament *

Sistemes d'Informació al Departament

5. Quins sistemes d'informació hi ha al Departament? *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- Business Intelligence
- Gestor Documental
- Bases de dades de desenvolupament propi
- Bases de dades comercials
- Aplicacions de la Generalitat de Catalunya interconnectades
- Ho desconec
- Altres: _____

Gestió de documents i expedients

6. En relació a la gestió de documents, en el Departament hi ha ... *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- Un professional dels arxius encarregat de gestionar els expedients administratius actius
- Una aplicació informàtica
- Un quadre de classificació propi
- El quadre de classificació que ofereix la Subdirecció d'Arxius de la Generalitat
- Tenim un repositori
- Cadascú gestiona els seus expedients
- Ho desconec
- Altres: _____

7. En relació a la gestió de documents, seguim alguna norma? *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- Sí, la ISO 15489
- Sí, la ISO 30301
- Sí, la ISO 30301, que a més la tenim certificada
- No, però tenim una política de gestió documental
- No
- Ho desconec
- Altres: _____

Sistemes de gestió

8. Teniu implantat algun sistema de gestió? *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- Sí, ISO 9001 Sistema de gestió de la qualitat
- Sí, EFQM
- Sí, ISO 14001 Sistema de gestió mediambiental
- Sí, ISO 27001 Sistema de gestió de la seguretat de la Informació
- Ho desconec
- Altres: _____

ENS i NTI

9. Teniu implantat o esteu implantant l'Esquema Nacional de Seguretat? *

Msqueu només un oval.

- Sí, el tenim implantat
- L'estem implantant
- No, encara no ens hi hem posat
- No
- Ho desconec
- Altres: _____

10. Teniu implantades les normes tècniques d'interoperabilitat *

Msqueu només un oval.

- Sí
- Les estem implantant
- No, encara no ens hi hem posat
- No
- Ho desconec
- Altres: _____

Implantació de la Llei de Transparència

11. El Departament té Portal de la transparència? *

Msqueu només un oval.

- Sí, propi
- Sí, el de la Generalitat
- No
- Ho desconec

Processos i procediments referents a la transparència

12. En relació a la llei de transparència, heu definit fluxes de treball? *

Maqueu només un oval.

- Sí
- No
- Ho desconec
- Altres: _____

13. En relació a la llei de transparència teniu definits procediments específics? *

Maqueu només un oval.

- Sí
- No *Passeu a la pregunta 15.*
- Ho desconec *Passeu a la pregunta 15.*
- Altres: _____

Processos i procediments vinculats a la transparència

14. Els processos i procediments referents a la gestió de la transparència, contenen un o alguns dels elements següents? *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- Fluxos d'informació
- Responsables de cada procediment
- Calendaris
- Altres (especifiqueu)
- Altres: _____

Detall dels processos i procediments

15. Si ho considereu rellevant, expliqueu breument d'altres components dels processos i procediments.

Gestió dels documents cap al portal de la transparència

16. Com gestioneu els documents que alimenten el portal de la transparència? *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- El portal està connectat amb el gestor de documents
- El portal està connectat a les aplicacions informàtiques que utilitza el Departament, i que són pròpies
- El portal està connectat a les aplicacions informàtiques que utilitza el Departament, unes pròpies i altres les genèriques de la Generalitat
- El portal està connectat a les aplicacions informàtiques que utilitza el Departament, i que són les genèriques de la Generalitat
- Alguns documents manualment, per éis altres el portal està connectat a les aplicacions informàtiques que utilitza el Departament, i que són pròpies.
- Alguns documents manualment, per éis altres el portal està connectat a les aplicacions informàtiques que utilitza el Departament, unes pròpies i altres són les genèriques de la Generalitat.
- Alguns documents manualment, per éis altres el portal està connectat a les aplicacions informàtiques que utilitza el Departament, i que són les genèriques de la Generalitat.
- Manualment
- Altres: _____

Reutilització de la informació i dades obertes

17. En el Departament hi ha definits processos dirigits a facilitar la reutilització de la informació pública? *

Maqueu només un oval.

- Sí *Passeu a la pregunta 18.*
- No encara, però ho tenim planificat.
- No, però ho hem pensat *Passeu a la pregunta 18.*
- No, no ens ho hem plantejat *Passeu a la pregunta 18.*
- Ho desconec *Passeu a la pregunta 18.*
- Altres: _____

Projecte de dades obertes

18. Per a quan ho teniu planificat? *

Maqueu només un oval.

- Per aquest any
- Per l'any vinent.
- A partir del 2019
- Sense data,
- Ho desconec
- Altres: _____

Gestió de les dades obertes

19. Teniu un portal de dades obertes? *

Maqueu només un oval.

- Sí, propi
- Sí, el de la generalitat
- No, les publiquem al portal del Departament
- No, les publiquem al portal de transparència
- No, no publiquem dades obertes
- Ho desconec
- Altres: _____

Informacions addicionals

20. Podeu afegir aspectes que considereu rellevants vinculats amb la implantació de la llei de transparència.

Gràcies per la vostra col·laboració

Els farem participants dels resultats

8.7.2 Ajuntaments

Projecte EAPC - Transparència als Ajuntaments

Aquest formulari forma part del treball de camp del projecte de recerca "Anàlisi dels sistemes integrals d'informació i coneixement i identificació de bones pràctiques, per donar compliment al marc normatiu i garantir la transparència en la gestió i l'accés dels ciutadans a la informació pública", realitzat per grup de recerca KIMO (Knowledge and Information Management in Organizations).

Agraïm respongueu a les preguntes que segueixen.

* Necessari

1. Adreça electrònica *

Part general

En aquesta part les preguntes es refereixen de manera genèrica a l'ajuntament

2. Quina funció te a l'ajuntament? *

Maqueu només un oval.

- Sóc regidor
- Soc tècnic
- Sóc el Secretari
- Ho responem entre tot l'equip
- Altres: _____

3. Quina és la denominació del seu càrrec? *

4. Nom de l'Ajuntament *

Sistemes d'Informació a l'Ajuntament

5. Quins sistemes d'informació hi ha a l'Ajuntament? *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- Business Intelligence
- Gestor Documental
- Bases de dades de desenvolupament propi
- Bases de dades comercials
- Aplicacions que ofereix AOC
- Aplicacions de la Generalitat de Catalunya interconnectades
- Ho desconec
- Altres: _____

Gestió de documents i expedients

6. En relació a la gestió de documents, a l'Ajuntament hi ha ... *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- Un professional dels arxius encarregat de gestionar els expedients administratius actius
- Una aplicació informàtica
- Un quadre de classificació propi
- El quadre de classificació que ofereix la Subdirecció d'Arxius de la Generalitat
- Tenim un repositori
- Cadascú gestiona els seus expedients
- Ho desconec
- Altres: _____

7. En relació a la gestió de documents, seguïu alguna norma? *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- Sí, la ISO 15489
- Sí, la ISO 30301
- Sí, la ISO 30301, que a més la tenim certificada
- No, però tenim una política de gestió documental
- No
- Ho desconec
- Altres: _____

Sistemes de gestió

8. Teniu implantat algún sistema de gestió? *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- Sí, ISO 9001 Sistema de gestió de la qualitat
- Sí, EFQM
- Sí, ISO 14001 Sistema de gestió mediambiental
- Sí, ISO 27001 Sistema de gestió de la seguretat de la Informació
- Ho desconec
- Altres: _____

ENS i NTI

9. Teniu implantat o esteu implantant l'Esquema Nacional de Seguretat? *

Maqueu només un oval.

- Sí, el tenim implantat
- L'estem implantant
- No, encara no ens hi hem posat
- No
- Ho desconec
- Altres: _____

10. Teniu implantades les normes tècniques d'interoperabilitat? *

Maqueu només un oval.

- Sí
- Les estem implantant
- No, encara no ens hi hem posat
- No
- Ho desconec
- Altres: _____

Implantació de la Llei de Transparència

11. L'Ajuntament te Portal de la transparència? *

Maqueu només un oval.

- Sí, propi
- Sí, el de la Generalitat
- Sí, el de la Diputació
- No
- Ho desconec

12. En relació a la llei de transparència, teniu ordenança? *

Maqueu només un oval.

- Sí
- No *Passeu a la pregunta 14.*
- Ho desconec *Passeu a la pregunta 14.*
- Altres: _____

Ordenança de la transparència

13. L'ordenança contempla un o alguns dels següents aspectes *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- Fluxes d'informació
- Responsables de cada procediment
- Calendari, terminis
- Altres: _____

14. A on podem consultar l'ordenança? *

Processos i procediments referents a la transparència

15. En relació a la llei de transparència, heu definit fluxes de treball? *

Maqueu només un oval.

- Sí
- No
- Ho desconec
- Altres: _____

16. En relació a la llei de transparència teniu definits procediments específics? *

Maqueu només un oval.

- Sí
- No *Passeu a la pregunta 18.*
- Ho desconec *Passeu a la pregunta 18.*
- Altres: _____

Processos i procediments vinculats a la transparència

17. Els processos i procediments referents a la gestió de la transparència, contenen un o alguns dels elements següents? *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- Fluxos d'informació
- Responsables de cada procediment
- Calendaris
- Altres (especifiqueu)
- Altres: _____

Detall dels processos i procediments

18. Si ho considereu rellevant, expliqueu breument d'altres components dels processos i procediments.

Gestió dels documents cap al portal de la transparència

19. Com gestioneu els documents que alimenten el portal de la transparència? *

Seleccioneu totes les opcions que corresponguin.

- El portal està connectat amb el gestor de documents
- El portal està connectat a les aplicacions informàtiques que utilitza l'Ajuntament, i que són pròpies
- El portal està connectat a les aplicacions informàtiques que utilitza l'Ajuntament, unes pròpies i altres de la Generalitat
- El portal està connectat a les aplicacions informàtiques que utilitza l'Ajuntament, i que són les de la Generalitat
- Alguns documents manualment, per els altres el portal està connectat a les aplicacions informàtiques que utilitza l'Ajuntament, i que són pròpies.
- Alguns documents manualment, per els altres el portal està connectat a les aplicacions informàtiques que utilitza l'Ajuntament, unes pròpies i altres de la Generalitat.
- Alguns documents manualment, per els altres el portal està connectat a les aplicacions informàtiques que utilitza l'Ajuntament, i que són les de la Generalitat.
- Manualment
- Altres: _____

Reutilització de la informació i dades obertes

20. A l'Ajuntament hi ha definits processos dirigits a facilitar la reutilització de la informació pública? *

Maqueu només un oval.

- Sí *Passeu a la pregunta 21.*
- No encara, però ho tenim planificat.
- No, però ho hem pensat *Passeu a la pregunta 21.*
- No, no ens ho hem plantejat *Passeu a la pregunta 21.*
- Ho desconec *Passeu a la pregunta 21.*
- Altres: _____

Projecte de dades obertes

21. Per a quan ho teniu planificat? *

Maqueu només un oval.

- Per aquest any
- Per l'any vinent.
- A partir del 2019
- Sense data,
- Ho desconec
- Altres: _____

Gestió de les dades obertes

22. Teniu un portal de dades obertes? *

Maqueu només un oval.

- Sí, propi
- Sí, el de la generalitat
- Sí, el de la diputació
- No, les publiquem al portal de l'ajuntament
- No, les publiquem al portal de transparència
- No, no publiquem dades obertes
- Ho desconec
- Altres: _____

Informacions addicionals

23. Podeu afegir aspectes que considereu rellevants vinculats amb la implantació de la llei de transparència.

Gràcies per la vostra col.laboració

Els farem partíceps dels resultats

Tecnologia de
 Google Forms

8.8 Annex 8: Invitació a participar a l'enquesta

Benvolgut/-a,

Els investigadors del grup de recerca KIMO ([Knowledge and Information Management in Organizations](#)), de la Universitat Oberta de Catalunya, estem realitzant el projecte de recerca: *Anàlisi dels sistemes integrals d'informació i coneixement i identificació de bones pràctiques, per donar compliment al marc normatiu i garantir la transparència en la gestió i l'accés dels ciutadans a la informació pública*. El projecte compta amb el finançament de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Agraïm ens ajudi en la realització del projecte, responent a l'enquesta que trobarà sota l'[enllaç](#).

L'objectiu general del projecte és estudiar l'organització administrativa de la transparència, govern obert i accés a la informació. Específicament volem identificar les pràctiques i processos que es duen a terme per tal de garantir l'accés a la informació pública i la qualitat d'aquesta.

Al final del projecte farem difusió dels resultats i els informarem dels actes organitzats per l'EAPC.

Cordialment,