



Premis Alfons Ortuño, segona edició




Generalitat de Catalunya
Escola d'Administració Pública
de Catalunya


 **creative commons**
Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 2.5 Espanya


Sou lliure de:

 Copiar, distribuir i comunicar publicament l'obra

Amb les condicions següents:

 **Reconeixement.** Heu de reconèixer els crèdits de l'obra de la manera especificada per l'autor o el llicenciador (però no d'una manera que suggereixi que us donen suport o rebeu suport per l'ús que feu de l'obra).

 **No comercial.** No podeu utilitzar aquesta obra per a finalitats comercials.

 **Sense obres derivades.** No podeu alterar, transformar o generar una obra derivada d'aquesta obra.

- Quan reutilitzeu o distribuïu l'obra, heu de deixar ben clar els termes de la llicència de l'obra.
- Alguna d'aquestes condicions pot no aplicar-se si obteniu el permís del titular dels drets d'autor.
- No hi ha res en aquesta llicència que menyscabi o restringeixi els drets morals de l'autor.

Els drets derivats d'usos legítims o altres limitacions reconegudes per llei no queden afectats per l'anterior.

Això és un resum del text legal de la llicència completa
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/legalcode.ca>

Avis legal: es poden utilitzar les imatges, els textos i els vídeos que estiguin subjectes a una llicència que així ho permeti (per exemple, llicències Creative Commons). En cas de dubte, cal consultar l'organisme que apareix com a autor.

Títol: Premis Alfons Ortuño, segona edició

D'aquesta edició:

© 2015, Escola d'Administració Pública de Catalunya – Generalitat de Catalunya

Primera edició digital: setembre 2015

Dipòsit legal: B 11371-2015

Sumari

Premis Alfons Ortuño, segona edició

1. Presentació.....	4
2. Els Premis Alfons Ortuño.....	5
• Alfons Ortuño i Salazar	5
• Els premis.....	5
• El guardó	6
3. La convocatòria de 2014.....	7
• Dades generals	7
• Les candidatures	7
• La Comissió de Selecció i el Jurat	9
• L'acte de lliurament	11
• Els Premis Alfons Ortuño en gràfics.....	12
• Galeria d'imatges	14
4. Memòries de les iniciatives guardonades	18
5. Annexos.....	142
• Jornada de Bones pràctiques a l'Administració pública	142
• Jornada d'estratègies de transparència i govern obert	143

1. Presentació

Com a directora de l'Escola és un moment emotiu i de sentit del deure. Assistim a un nou acte de reconeixement a Alfons Ortuño, fruit de la col·laboració estreta i indispensable amb el Departament d'Economia, i amb els seus col·laboradors, que ha tornat a fer possible els Premis Alfons Ortuño, en la seva segona edició.

Des de l'Escola vàrem creure que amb la creació d'uns premis que porten el seu nom, iniciàvem un camí per al reconeixement de la persona i la recuperació de la nostra memòria. Sempre he pensat que les institucions han de ser agraïdes amb les persones que els dediquen les seves vides professionals amb generositat.

La meva relació amb Alfons Ortuño va ser llarga, com també ho ha estat la meva dedicació al sector públic, i especialment en les diverses ocasions en què el càrrec de secretària general em va portar a tenir-hi una relació professional periòdica, que vaig recuperar a la Sindicatura. Però més enllà de la relació professional, vaig trobar-hi un bon amic, amb qui podia comptar.

He tingut la sort de poder compartir un munt d'experiències, preocupacions, dubtes i satisfaccions amb Alfons Ortuño.

Fa dos anys vàrem considerar oportú iniciar la convocatòria d'uns premis a la *Innovació i bones pràctiques*, honorífics, per a les persones de les administracions catalanes que havien excel·lit en les seves actuacions, i que aquests premis havien de dur el nom d'Alfons Ortuño, perquè d'aquesta manera, col·lectivament, podíem retornar-li tot allò que ens va llegar.

I haig de dir que la segona convocatòria també ha estat un èxit. Els 28 projectes són molt valuosos i ha estat difícil fer-ne una selecció. En tot cas, des de l'EAPC, els agraïm la participació, perquè és un reflex de la generositat de les persones que treballen a les administracions catalanes, de les seves aspiracions i dels esforços per millorar la gestió pública.

Vull agrair a les persones de l'Escola que han estat treballant per tirar endavant els premis l'esforç realitzat i, també, el meu agraïment a tots els que hi han participat.

Montserrat de Vehí
Directora de l'Escola

2. Els Premis Alfons Ortuño



Foto cedida per Montserrat Esparbé, arxiu personal

Alfons Ortuño i Salazar

Alfons Ortuño Salazar (Oriola, 1948 – Barcelona, 2004) va dedicar la seva vida professional al servei públic, vinculat principalment al Departament d'Economia i Finances i a la Sindicatura de Comptes.

Entre el 1980 i el 1994, Alfons Ortuño va exercir de director general de Pressupostos i Tresor de la Generalitat, i també va ser membre de la part catalana de la Comissió Mixta de Valoracions Estat-Generalitat. Durant aquesta etapa, va crear l'estructura i els fonaments del que serien les finances de la Generalitat de Catalunya, d'acord amb les competències assumides i amb les aspiracions de l'autogovern. Posteriorment, va exercir com a secretari general del Departament d'Economia, i el 2003 es va incorporar a la Sindicatura de Comptes.

Els premis

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya va crear els Premis Alfons Ortuño, amb la Resolució GRI/1154/2012, de 8 de juny, amb caràcter biennal.

Els Premis Alfons Ortuño tenen com a objectiu reconèixer honoríficament les actuacions d'innovació i bones pràctiques en matèria de gestió pública de les administracions públiques catalanes. Els guardons, que no tenen dotació econòmica, s'atorguen bianualment. Els premis tenen també un segon objectiu, que és reconèixer la trajectòria, l'obra i la manera de fer de la persona que els dóna nom.

La convocatòria, que s'obre a totes les administracions públiques amb seu a Catalunya, preveu 3 àmbits d'actuació:

- Àmbit d'organització i recursos humans
- Àmbit de gestió pressupostària, avaluació i transparència
- Àmbit de polítiques sectorials i serveis finalistes

El guardó

El guardó que es lliura als premis i accèssits és un disseny especial per a aquests premis fet per l'empresa Atypical Awards. Consta d'una base angular d'alumini i un vidre òptic de forma plana amb la reproducció en làser 3D d'un dels vitralls de la casa Roger, edifici modernista que allotja l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, obra de l'arquitecte Lluís Sagnier.



3. La convocatòria de 2014

Dades generals

Al *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* número 6572, de 28 de febrer de 2014, es publicà la Resolució GRI/425/2014, de 30 de gener, per la qual s'aproven les bases i es convoquen els Premis Alfons Ortuño de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, corresponents a l'any 2014.

Les candidatures

A l'edició de 2014 es van presentar 28 candidatures en els tres àmbits proposats: 12 a l'àmbit d'organització i recursos humans, 7 a l'àmbit de gestió pressupostària, avaluació i transparència i 9 a l'àmbit de polítiques sectorials i serveis finalistes.

D'aquestes, 16 corresponien a departaments i organismes de la Generalitat, 11 a òrgans de l'Administració local i 1 a l'administració pública universitària.

Institució	Unitat	Projecte	Àmbit
Departament de la Presidència	DG Atenció Ciutadana i Difusió	Portal de la transparència de la Generalitat de Catalunya	
Ajuntament de Sant Boi de Llobregat	Unitat d'Assistència a la Planificació i a l'Avaluació (UAPA)	L'avaluació dels plans de desenvolupament comunitari de Sant Boi de Llobregat	
Departament de Salut	Banc de Sang i Teixits	Creació, organització i implantació de l'activitat d'auditoria interna en l'empresa pública Banc de Sang i Teixits	
Ajuntament de Mataró	Serveis d'Estudis i Planificació	E-PAM. Eina de seguiment del Programa d'Actuació Municipal de Mataró	
Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat	Tecnologies i gestió del coneixement	Estratègia de govern obert a l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat	Gestió pressupostària avaluació i transparència
Departament de Salut	Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya AQUAS	VISC+: disseny i licitació d'un model de gestió i serveis per a donar valor a la informació del sistema sanitari català en el marc de les polítiques públiques mitjançant un procediment de diàleg competitiu	
Generalitat de Catalunya a Girona	Gerència de Serveis Comuns	Gestió econòmica del Parc Mòbil: establiment d'una eina per a la gestió i la disposició d'indicadors a fi de fer-los accessibles i impulsar la racionalització pressupostària i de la despesa de la mobilitat per raó de feina del personal de la Generalitat de Catalunya a Girona	

Institució	Unitat	Projecte	Àmbit
Ajuntament de Barcelona	IMSS DG Serveis Generals i Planificació Territorial	Programa Targeta Barcelona Solidària	
Ajuntament de Molins de Rei	Alcaldia	Consell de Seguiment de la Crisi Econòmica de Molins de Rei	
Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural	DG Medi Natural i Biodiversitat-SDG Agents Rurals	Procediment per a la tramitació d'autoritzacions i comunicacions d'activitats amb perill d'incendi forestal (2010-2013)	
Departament d'Ensenyament	Serveis Territorials d'Ensenyament a Girona	Pla estratègic territorial 2011-2014 del Departament d'Ensenyament a Girona	
Diputació de Barcelona	Gerència de Serveis d'Igualtat i Ciutadania de l'Àrea d'atenció a les persones	Dinamització associativa 2.0: un nou model en la prestació del servei	Polítiques sectorials i serveis finalistes
Ajuntament de Puigcerdà	Joventut	Pla local de joventut 2013-2015	
Departament de Governació i Relacions Institucionals	Secretaria d'Administració i Funció Pública. Oficina de Processos i Administració Electrònica	Servei corporatiu de còpia, autenticació i digitalització segura (eCòpia)	
Ajuntament de Mataró	Promoció Econòmica i Innovació	Servei d'Atenció Ciutadana 010 a través de WhatsApp	
Departament d'Empresa i Ocupació	Gabinet Tècnic de la Secretaria General	De les dades al coneixement, de la denotació a la connotació: creació de valor de la informació per a poder millorar la resposta a la crisi econòmica	
Agència Catalana del Consum (ACC)	Direcció ACC	El Sistema d'Informació de Consum, el camí cap a l'Administració electrònica	
Departament de la Presidència	Arxiu Administratiu del Departament de la Presidència	Sistema de gestió dels documents ofimàtics	
Departament de Benestar Social i Família	Assessoria Jurídica	Themis Decrets	Organització i recursos humans
Diputació de Barcelona	Direcció de Serveis de Formació	Pla director de Serveis de Formació 2013-2015	
Departament de Territori i Sostenibilitat	Secretaria General	«De Ptop Cor» a «De Tot Cor»: la coral com a element integrador al Departament de Territori i Sostenibilitat	
Departament de la Presidència	Oficina del Govern	El Sistema d'Informació, Gestió i Tramitació dels documents de Govern (SIGOV)	

Institució	Unitat	Projecte	Àmbit
Departament de Governació i Relacions Institucionals	Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental	Eines per a l'execució de programes de millora a la Generalitat de Catalunya. L'exemple de l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental (ORSPI)	
Departament d'Ensenyament i Departament de Governació i Relacions Institucionals	Direcció General del Professorat i Personal de Centres Públics	La idoneïtat professional del professorat, clau de volta per a la millora educativa - Disseny de l'estratègia per a una correcta implementació: un exemple de col·laboració interdepartamental	
Diputació de Barcelona	Departament de la Comunitat de Recursos Humans	La Comunitat de Recursos Humans (CORH): consolidació d'un model de referència en la capacitació i l'apoderament dels professionals a l'Administració pública	Organització i recursos humans
Ajuntament de Vielha e Mijaran	Alcaldia	Canvi organitzatiu integral en un municipi de menys de 5.000 habitants	
Universitat Politècnica de Catalunya	Gabinet de Relacions Institucionals i Internacionalització	Millora de la relació universitat-empresa a la UPC: millorar l'atenció, la participació i la fidelització de les empreses	
Departament d'Empresa i Ocupació	Direcció de Serveis	Projecte de millora del procediment d'elaboració de disposicions al Departament d'Empresa i Ocupació	

La Comissió de Selecció i el Jurat

La Comissió de Selecció fou l'encarregada de llegir totes les propostes presentades per elevar-ne una selecció al jurat. El seu vot comptà com el d'un membre del jurat. El jurat va llegir les candidatures seleccionades i va decidir amb les seves votacions els guanyadors.

Tant la Comissió de Selecció com el Jurat estaven formats per persones de les administracions de la Generalitat i local que van col·laborar amb la tria dels premis de manera voluntària i sense retribució.

Composició de la Comissió de Selecció de la 2a edició dels Premis Alfons Ortuño

Càrrec CS	Nom i cognoms	Càrrec d'origen	Organisme
Presidenta	Montserrat de Vehí Torra	Directora de l'EAPC	Escola d'Administració Pública de Catalunya
Vocal	Rosa M ^a Gallego Español	Cap de l'Àrea de Suport al de Suport al Desenvolupament de l'AE - Oficina de Processos i Administració Electrònica	Departament de Governació i Relacions Institucionals
Vocal	Rubén Rebollo Martín	Cap de l'Àrea d'Organització i Administració Electrònica - Gabinet Tècnic	Departament de Governació i Relacions Institucionals
Vocal	Maria Elena Ruiz Legasa	Cap del Servei d'Estudis - Gabinet Tècnic	Departament de Governació i Relacions Institucionals

Composició de la Comissió de Selecció de la 2a edició dels Premis Alfons Ortuño

Càrrec CS	Nom i cognoms	Càrrec d'origen	Organisme
Vocal	Juliana Vilert Barnet	Cap de l'Àrea de Planificació i Anàlisi de Recursos Humans i Difusió - Secretaria d'Administració i Funció Pública	Departament de Governació i Relacions Institucionals
Vocal	Júlia Lóbez Pérez	Subdirectora general de Comptabilitat - Intervenció General	Departament d'Economia i Coneixement
Vocal	Marta Martínez i Mascorda	Responsable d'informes - Sbd. Gral. de Gestió Pressupostària	Departament d'Economia i Coneixement
Vocal	Pierina Segalà i España	Subdirectora general de Recursos Humans, Organització i Règim Interior	Departament d'Economia i Coneixement
Vocal	Jordi Sort i Miret	Subdirector general d'Anàlisi Pressup. Sectorial - DG de Pressupostos	Departament d'Economia i Coneixement
Vocal	Margarita Abella Mestanza	Subdirectora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya	Escola d'Administració Pública de Catalunya
Vocal	Sylvia Alonso i Codina	Responsable d'Innovació i Qualitat en la Formació	Escola d'Administració Pública de Catalunya
Vocal	Pere Camino Pons	Analista de Programes de Tercer Cicle	Escola d'Administració Pública de Catalunya
Vocal	Magda Castro Masalias	Cap del Servei de Formació i Selecció per a l'Adm. Local	Escola d'Administració Pública de Catalunya
Vocal	Sandra Soria Carril	Cap del Servei de Gestió Administrativa i Règim Interior	Escola d'Administració Pública de Catalunya
Secretària	Mireia Plana i Franch	Cap del Servei de Recerca, Documentació i Publicacions	Escola d'Administració Pública de Catalunya

Composició del Jurat de la 2a edició dels Premis Alfons Ortuño

Càrrec Jurat	Nom i cognoms	Càrrec d'origen	Organisme
Presidenta	Georgina Arderiu i Munill	Secretària d'Hisenda	Departament d'Economia i Coneixement
Vicepresidenta	Montserrat de Vehí Torra	Directora	Escola d'Administració Pública de Catalunya
Vocal	César Grijalvo	Cap del Gabinet Tècnic	Departament de Presidència
Vocal	Josep Miralpeix Casas	Director general de Pressupostos	Departament d'Economia i Coneixement
Vocal	Olga Tomàs Huerva	Directora de Serveis	Departament d'Economia i Coneixement
Vocal	Susanna Bouis Gutiérrez	Directora general de Funció Pública	Departament de Governació i Relacions Institucionals
Vocal	Jordi Souto Andrés	Director general d'Administració Local	Departament de Governació i Relacions Institucionals

Composició del Jurat de la 2a edició dels Premis Alfons Ortuño

Càrrec Jurat	Nom i cognoms	Càrrec d'origen	Organisme
Vocal	Rafael de Yzaguirre	Secretari general adjunt	Associació de Municipis de Catalunya
Vocal	Pere Prat Boix	Alcalde de Manlleu	Federació de Municipis de Catalunya
Secretària	Margarita Abella Mestanza	Subdirectora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya	Escola d'Administració Pública de Catalunya

L'acte de lliurament

El dilluns 3 de novembre de 2014, a les 16.30 hores, a la sala d'actes de l'Escola, tingué lloc l'acte de lliurament de la segona edició dels Premis Alfons Ortuño d'innovació i bones pràctiques a les administracions públiques catalanes, presidit per la vicepresidenta del Govern i titular del Departament de Governació i Relacions Institucionals, Joana Ortega.

Durant la seva intervenció, la vicepresidenta va destacar l'alt nivell de participació i la gran qualitat dels projectes presentats. Així mateix, va fer un reconeixement explícit als empleats públics, «que al llarg d'aquests tres anys han patit les conseqüències directes dels obligats ajustos pressupostaris i que han estat treballant en situacions i condicions difícils. Tot i així, la seva actitud i la seva professionalitat davant la prestació de serveis ha estat excel·lent». La vicepresidenta va remarcar la importància de «potenciar i retenir el talent intern», una de les funcions de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, de la qual va reconèixer sentir-se orgullosa. «És un referent en la formació i l'aprenentatge i projecta la nostra administració pública en l'àmbit internacional».

La vicepresidenta va estar acompanyada per la directora de l'EAPC, Montserrat de Vehí, i per la presidenta del Jurat dels Premis Alfons Ortuño, Georgina Arderiu, llavors secretària d'Hisenda del Departament d'Economia i Coneixement. La directora de l'EAPC va destacar l'alta qualitat dels premis presentats, la bona feina duta a terme pel Jurat i la Comissió de Selecció i la importància de reconèixer la feina ben feta dels treballadors públics perquè «és un reflex de la generositat de les persones que treballen a les administracions catalanes». La presidenta del Jurat va recordar la figura d'Alfons Ortuño i en va destacar la seva defensa de la millora permanent del sector públic i la seva qualitat tant humana com professional.

A continuació, Genís Roca, director de Roca Salvatella i reconegut assessor en matèria de comunicació i xarxes socials, va pronunciar la conferència «Innovació al sector públic: actitud, pragmatisme i servei».

Els premis van quedar distribuïts de la manera següent:

En l'àmbit d'organització i recursos humans el premi fou per al Departament de Governació i Relacions Institucionals pel projecte *Eines per a l'execució de programes de millora a la Generalitat de Catalunya: l'exemple de l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental*. Els dos accèssits s'atorgaren a l'Agència Catalana del Consum pel seu Sistema d'Informació de Consum i al Departament d'Ensenyament pel projecte *La idoneïtat professional del professorat, clau de volta per a la millora educativa*.

En l'àmbit de la gestió pressupostària, avaluació i transparència el premi fou per al Banc de Sang i Teixits pel projecte *Creació, organització i implantació de l'activitat d'auditoria interna*. Els dos accèssits s'atorgaren a l'Ajuntament de Mataró per e-PAM, eina de seguiment del Programa d'Actuació Municipal, i a l'Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya (AQuAS) pel projecte VISCA +.

En l'àmbit de polítiques sectorials i serveis finalistes el premi fou per a l'Ajuntament de Mo-

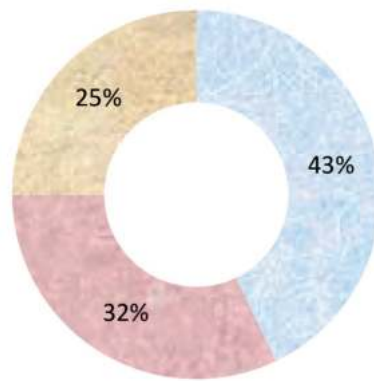
lins de Rei, pel projecte *Consell de Seguiment de la Crisi Econòmica*. Els dos accèssits s'atorgaren al Servei d'Atenció Ciutadana 010 mitjançant WhatsApp de l'Ajuntament de Mataró i a la Targeta Barcelona Solidària de l'Ajuntament de Barcelona.

La Comissió de Selecció i el Jurat van valorar la conveniència de fer dues mencions especials a dos projectes de gran envergadura: la comunitat de recursos humans de la Diputació de Barcelona (CORH) i el sistema d'informació, gestió i tramitació dels documents del Govern, SIGOV.

Per finalitzar l'acte la coral De Tot Cor, del Departament de Territori i Sostenibilitat, va interpretar els temes *That lonesome road*, de James Taylor, i *L'Estel*, de la pel·lícula *Les Choristes*.

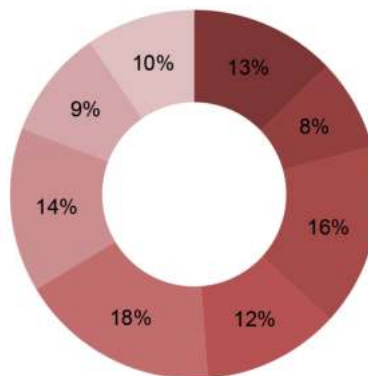
Els Premis Alfons Ortuño en gràfics

Projectes per àmbits temàtics



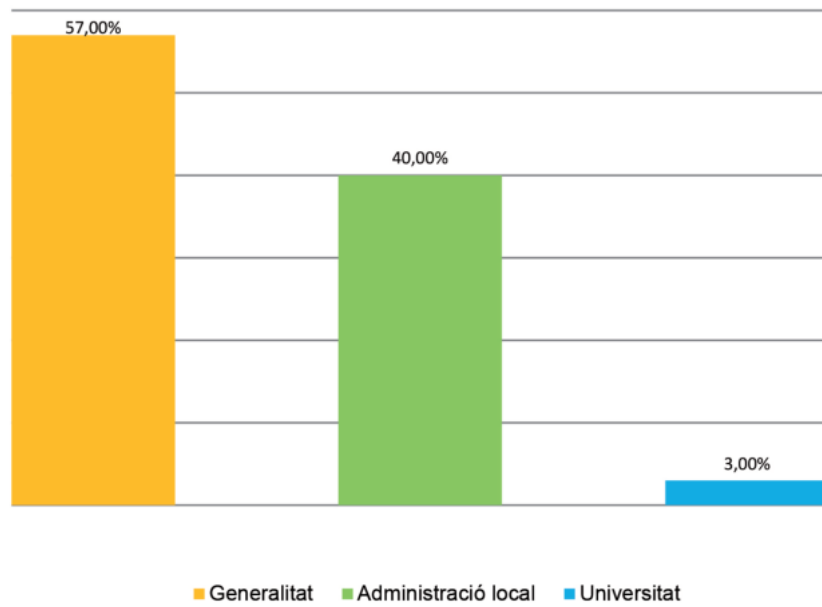
- Recursos humans i organització
- Gestió pressupostària, avaluació i transparència
- Polítiques sectorials i serveis finalistes

Projectes per temes

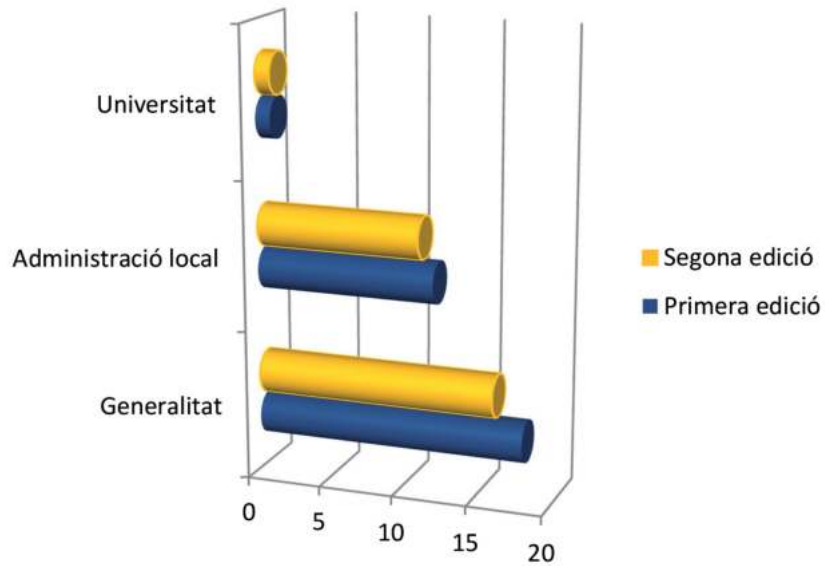


- Millora de circuits interns
- Millora d'aplicacions informàtiques
- Participació ciutadana
- Transparència
- Contenció de la despesa
- Millora de la relació amb la ciutadania
- Aplicabilitat a altres administracions
- Millores de serveis

Projectes per sector institucional



Projectes presentats per sectors en la primera i la segona edicions dels premis



Galeria d'imatges del lliurament

Autor de les fotografies: Miquel Coll Molas



Montserrat de Vehí, Joana Ortega, Georgina Arderiu



Genís Roca



Actuació de la coral De Tot Cor, del Departament de Territori i Sostenibilitat



Guardonats als premis

Organització i recursos humans

Mencions especials



CORH, Sra. Sílvia Busquets



SIGOV, Sra. Georgina Argimon

Accèssits



ACC, Sr. Alfons Conesa



La idoneïtat professional del professorat,
Sr. Alberto del Pozo

Premi



Eines per a l'execució de programes de millora a la Generalitat de Catalunya. L'exemple de l'ORSPI,
Sra. Rosa Vidal

Gestió pressupostària, avaluació i transparència

Accèssits



E-PAM, Sr. Miquel Rey Castilla



VISC+, Sr. Josep Maria Argimon

Premi



Creació, organització i implantació de l'activitat d'auditoria interna en l'empresa pública Banc de Sang i Teixits, Sr. Manel Peiró

Polítiques sectorials i serveis finalistes

Accèssits



*Programa Targeta Barcelona Solidària,
Sra. Àngels Canals*



*Servei d'Atenció Ciutadana 010 a través de
WhatsApp a Mataró, Sr. Miquel Rey Castilla*

Premi



*Consell de Seguiment de la Crisi Econòmica de
Molins de Rei, Sr. Joan Ramon Casals i Mata, alcalde
de Molins de Rei*

4. Memòries de les iniciatives guardonades

4.1. Àmbit A. Organització i recursos humans

- *Eines per a l'execució de programes de millora a la Generalitat de Catalunya. L'exemple de l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental (ORSPI)*

El Sistema d'Informació de Consum, el camí cap a l'Administració electrònica

La idoneïtat professional del professorat, clau de volta per a la millora educativa

Resum dels altres projectes presentats

4.2. Àmbit B. Gestió pressupostària, avaluació i transparència

- *Creació, organització i implantació de l'activitat d'auditoria interna en l'empresa pública Banc de Sang i Teixits*

E-PAM. Eina de seguiment del Programa d'Actuació Municipal de Mataró

VISC+: disseny i licitació d'un model de gestió i serveis per a donar valor a la informació del sistema sanitari català en el marc de les polítiques públiques mitjançant un procediment de diàleg competitiu.

Resum dels altres projectes presentats

4.3. Àmbit C. Polítiques sectorials i serveis finalistes

- *Consell de Seguiment de la Crisi Econòmica de Molins de Rei*

Servei d'Atenció Ciutadana 010 a través de WhatsApp

Programa Targeta Barcelona Solidària

Resum dels altres projectes presentats

4.4. Mencions especials

La Comunitat de Recursos Humans (CORH): consolidació d'un model de referència en la capacitació i apoderament dels professionals a l'Administració pública.

El Sistema d'Informació, Gestió i Tramitació dels Documents de Govern, SIGOV.

4.1. Premi de l'àmbit A. Organització i recursos humans

**Eines per a l'execució de programes de millora a la Generalitat de Catalunya.
L'exemple de l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental (ORSPI)**

Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental
Departament de Governació i Relacions Institucionals

**Unitat responsable del projecte: Àrea de Recursos Econòmics i Eficiència del Sector
Públic, de la Secretaria d'Administració i Funció Pública**

Índex

1. Memòria descriptiva.....	20
2. Introducció	20
3. Organització	21
4. Sistema d'informació	23
5. Generació de capacitats	24
6. Comunicació i transparència	27
7. Racionalització.....	28
8. Continuitat del projecte	29

1. Memòria descriptiva

En el document es descriuen els elements més destacables d'aquesta actuació innovadora i de bones pràctiques en matèria d'organització i de gestió pública, centrada en **crear un programa de durada limitada** per a l'assoliment d'un **objectiu definit concretament** i encarregar-ne l'**execució a una oficina interdepartamental sense cost econòmic afegit** per a l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

Els àmbits en els quals han incidit les actuacions implementades en aquest projecte se sintetitzen a continuació:

Organització

- S'ha posat en marxa l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental a partir d'un equip de treball constituït amb personal dels departaments que formen part de la Comissió del Sector Públic, sense cost econòmic addicional.

Sistema d'informació

- S'han recopilat i estructurat dades en suport informàtic i s'han sistematitzat les fonts d'informació sobre el sector públic instrumental.

Generació de capacitats

- S'han format experts en governança del sector públic català i s'han elaborat documents de guiatge.

Comunicació i transparència

- S'han publicat dades i informes al web del Sector Públic i s'ha organitzat la primera trobada del sector.

Racionalització

- S'ha posat a disposició de la ciutadania un sector públic més eficient després del treball de racionalització, on 70 entitats han comportat baixa, la qual cosa ha representat una reducció del 25,64%.

2. Introducció

En línies generals, les competències de l'Administració de la Generalitat s'exerceixen mitjançant la fórmula d'assignació d'aquestes a diferents departaments o conselleries. Dins de l'organització departamental, l'exercici de les competències assignades es concreta en els diferents òrgans actius coordinats sota una mateixa línia jeràrquica. Aquest model organitzatiu pot presentar insuficiències quan es dona el cas de projectes complexos en els quals concorren competències de diverses unitats.

Un enfocament organitzatiu possible és el de la insistència en les competències respectives, de manera que la finalitat perseguida s'aconsegueixi per la via de la coordinació entre unitats. La formalitat que, de vegades, presenta aquesta coordinació imposa costos de gestió i de temps i té el perill de promoure visions parcials del projecte que es vol impulsar quan, en realitat, la visió ha de ser única, tot i que multidimensional.

Una altra possibilitat, que és la que ens interessa remarcar i que constitueix una pràctica innovadora enfront del model de resposta clàssic, és la constitució d'un Programa. La Generalitat de Catalunya ha desplegat programes interdepartamentals, sovint com una fórmula organitzativa que permet atendre problemàtiques amb cert grau d'incertesa (projectes pilot) o resoldre puntes de treball o problemes puntuals. En el cas que presentem es tracta

d'atendre un problema complex, la racionalització del sector públic de l'Administració de la Generalitat, mitjançant el Programa i l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental.

La política de racionalització i simplificació del sector públic s'institueix l'any 2010 com una reacció a la situació de crisi econòmica i un recurs de les polítiques d'ajust. El contingut principal d'aquesta política consisteix a reduir la dimensió del sector públic, per bé que preservant la seva aportació de valor amb altres fórmules diferents a la personificació i a un reforçament de les unitats centrals. Són significatius d'aquesta etapa l'*Estudi del sector públic de 5 de maig de 2010* i el *Pla de racionalització i simplificació del sector públic instrumental d'1 de juny de 2010* i les seves normes de concreció que ordenaven diverses mesures que comportaven baixes d'entitats.

En el període 2011-2013 la política de racionalització i simplificació passa a ser una prioritat del Govern. Es fixa l'objectiu ambiciós de reduir el 25% d'entitats majoritàries i es dóna continuïtat a les mesures identificades en el Pla de 2010.

3. Organització

Les actuacions i bones pràctiques en matèria d'organització i els resultats més significatius de la política de racionalització i simplificació en aquesta etapa 2011-2013 fan referència:

- 1) A la posada en marxa de l'**Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental**, creada per Acord del Govern de 9 d'abril de 2013, configurada com un equip de treball interdepartamental per projectes, sense naturalesa d'òrgan actiu, àrea funcional o unitat laboral, i que articula una complicitat efectiva dels departaments.
- 2) A la recopilació, sistematització i publicitat de la **informació relativa al sector públic**, s'han sistematitzat les fonts d'informació i s'ha classificat el sector públic de la Generalitat de Catalunya, informació que s'ha publicat a l'espai web del [Sector Públic instrumental de la Generalitat de Catalunya](#), que dóna compte de les característiques i dimensions principals del sector públic instrumental i de la política de racionalització i simplificació vigent.
- 3) A la **capacitació d'experts en governança**: a partir de l'expertesa del personal assignat a l'Àrea de Recursos Econòmics i Eficiència del Sector Públic s'ha implementat un innovador programa de formació pràctica en governança del sector públic al conjunt de membres que s'han incorporat a l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental, i s'han elaborat guies per a l'anàlisi de les entitats. Aquesta generació de capacitats pot tenir valor de futur en projectes diversos com, per exemple, el d'auditories administratives a la Generalitat.
- 4) A la **Primera Trobada del Sector Públic**, en una sessió de treball que es configurarà com l'inici d'un espai de trobada i de comunicació entre els tres actors clau de la governança del sector públic instrumental de la Generalitat de Catalunya: les entitats, els departaments matriu i les unitats de la Generalitat amb competències transversals de coordinació i supervisió del sector.
- 5) Al **dimensionament del sector públic**: de **273** entitats censades a 1 de gener de 2011 s'ha passat a **203** el 31 de desembre de 2013. Les 70 entitats que han comportat baixa representen **una reducció d'un 25,64% del sector públic**, la qual cosa ha repercutit en la disminució del pressupost consolidat assignat a les entitats i en la reducció de les dotacions de personal. Paral·lelament, s'han establert mecanismes per mesurar l'**esforç realitzat pels diferents departaments** de la Generalitat en la racionalització del sector públic, i s'ha evidenciat que **Salut, Economia i Coneixement, Presidència, Empresa i Ocupació, i Territori i Sostenibilitat** són els departaments que més han contribuït a la reducció d'entitats.

En els apartats següents es descriuen les actuacions més destacades d'aquest projecte d'innovació i bones pràctiques administratives, centrat en el Programa i l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental de la Generalitat de Catalunya. Al llarg del projecte, dut a terme entre els anys 2011-2014, s'ha posat en marxa l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental, amb l'organització de l'equip de treball i la formació de les persones que en formen part, i s'ha impulsat un sistema d'informació interdepartamental, que prioritzi les eines de comunicació i n'afavoreixi la transparència, tot per posar a disposició de la ciutadania un sector públic més eficient després de tot el treball de racionalització.

Amb l'Acord de Govern de 9 d'abril de 2013, es va crear el **Programa per a dur a terme el procés de racionalització i simplificació del sector públic instrumental de la Generalitat de Catalunya**, la missió del qual és executar el pla de treball per impulsar i coordinar les actuacions en matèria de racionalització i simplificació del sector públic per assolir una major eficàcia i eficiència en la provisió dels serveis públics i garantir la sostenibilitat de les finances públiques, en el marc del Decret 309/2011, de 12 d'abril, pel qual es regula el Consell per a l'Impuls i l'Ordenació de la Reforma de l'Administració.

El Programa, adscrit al Departament de Governació i Relacions Institucionals, amb una vigència de dos anys, i dirigit per la persona titular de l'Àrea de Recursos Econòmics i Eficiència del Sector Públic de la Secretaria d'Administració i Funció Pública, té les funcions següents:

- a) Donar suport al Consell per a l'Impuls i l'Ordenació de la Reforma de l'Administració i a la Comissió del Sector Públic per a l'avaluació de les funcions, l'organització, el catàleg de serveis i la gestió de les entitats que formen part del sector públic instrumental de la Generalitat des d'una perspectiva multidisciplinària.
- b) Proposar un pla d'actuacions de racionalització i millora de la gestió del sector públic instrumental per tal de garantir-ne la sostenibilitat i elevar-lo al Consell per a l'Impuls i l'Ordenació de la Reforma de l'Administració, mitjançant la Comissió del Sector Públic, perquè l'aprovi.
- c) Revisar i avaluar tècnicament els plans de viabilitat de les entitats que formen part del sector públic instrumental mitjançant les unitats directives especialitzades.
- d) Executar les tasques derivades de les mesures del pla d'actuacions i impulsar, fer el seguiment i donar suport als departaments de l'Administració de la Generalitat en aquelles actuacions que els corresponguin.
- e) Informar a la Comissió del Sector Públic del Consell per a l'Impuls i l'Ordenació de la Reforma de l'Administració de l'acompliment dels seus objectius.

El mateix Acord de Govern de 9 d'abril de 2013 especifica que per desenvolupar les funcions que té encomanades el Programa es **crea l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental**, la qual compta amb un equip de treball constituït amb personal dels departaments que formen part de la Comissió del Sector Públic del Consell per a l'Impuls i l'Ordenació de la Reforma de l'Administració. Així mateix, quan l'especialització, volum o complexitat de les tasques a realitzar ho requereixi, també pot comptar amb personal d'altres departaments o ens de la Generalitat de Catalunya.

Els seus integrants són designats a proposta de la Comissió del Sector Públic i d'acord amb el que preveu la normativa vigent en matèria de funció pública, mitjançant Resolució administrativa o encàrrec d'atribució temporal de funcions de l'òrgan o unitat competent en matèria de recursos humans.

Per proposar els seus integrants s'han tingut en compte criteris d'experiència i competència tècnica, habilitats per a la gestió del canvi i coneixements dels àmbits pressupostari, financer, recursos humans, jurídic, socioeconòmic i d'organització del sector públic.

Les unitats interlocutores són les secretaries generals, que han d'establir mecanismes de coordinació amb els ens del sector públic adscrits al seu departament per a la implementació del pla d'actuacions. A través d'aquests mecanismes els departaments fan el seguiment peri-

òdic del pla i informen a l'Oficina de l'estat de situació, tant dels objectius assolits com de les dificultats existents.

El personal assignat no rep cap tipus de remuneració ni gratificació addicional a la que ja rep de forma ordinària.

4. Sistema d'informació

La governança del sector públic de la Generalitat ha estat, durant molts anys, gestionada de manera fragmentada i sense una visió corporativa del sector públic. La informació de què disposa la Generalitat sobre el seu sector públic està dispersa, per raó de la matèria i les funcions, en bases de dades de diverses unitats (Direcció General del Patrimoni de la Generalitat, Direcció General de Pressupostos, Intervenció General, etc.). Aquestes fonts d'informació utilitzen criteris diversos per identificar les entitats i per determinar l'abast del sector públic.

Des de l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental s'ha impulsat un projecte de disseny i desenvolupament d'un sistema d'informació corporatiu d'**integració d'aquestes fonts de dades**. Partint d'un nucli central d'informació, constituït per la informació del Registre d'entitats de la Direcció General del Patrimoni de la Generalitat, s'han integrat dades de pressupost aprovat i liquidat, de recursos humans, i d'aplicació de mesures de racionalització d'entitats, entre d'altres. Així mateix, les dades de la Generalitat es comparen periòdicament amb la informació de l'inventari d'ens públics del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Per explotar aquesta informació s'han treballat informes de consulta semiestructurats disponibles en entorn web, i d'eines d'ofimàtica per l'anàlisi lliure. S'han elaborat també organigrames (mapes) de dependències orgàniques del conjunt d'entitats del sector públic.

D'altra banda, s'ha recollit i sistematitzat la documentació sobre la vida i activitat econòmica de les entitats disponible en diferents unitats.

En una **unitat de xarxa compartida entre diferents direccions generals i departaments** (anomenada E: «Espiga»), s'ha emmagatzemat el conjunt de documentació relativa a les entitats del sector públic i la documentació de treball de l'Oficina de Racionalització. Tots els seus membres, independentment del departament on presten el seus serveis, tenen accés a la informació d'aquesta unitat des del seu lloc de treball.

Des de l'Oficina de Racionalització també s'ha realitzat una tasca de sistematització de la informació recopilada i s'ha dut a terme la revisió conceptual de l'abast del sector públic. Com a primera aproximació, formen part de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, a banda dels departaments:

- El **sector públic instrumental**: conjunt d'entitats de naturalesa pública o privada amb personalitat jurídica pròpia i participació majoritària de la Generalitat adscrites als departaments de l'Administració de la Generalitat que, d'acord amb determinats criteris de descentralització de les funcions de l'Administració, de propietat pública o sota el control efectiu de la Generalitat, gestionen els interessos públics i/o produeixen béns i serveis en benefici de la societat. Entre aquestes entitats hi ha les considerades **mitjà propi** que produeixen serveis directes per a la Generalitat. L'adjectiu instrumental subratlla el fet de realitzar actuacions executives sota la direcció directa o indirecta del Govern i de l'Administració de la Generalitat.
- **Entitats financeres**: entitats que tenen per missió l'impuls i la facilitació de l'accés al finançament.
- **Entitats independents**: entitats que gaudeixen d'independència respecte del Govern per al desenvolupament de funcions institucionals o de protecció de drets de la ciutadania. Aquestes entitats no depenen ni estan adscrites a l'Administració de la Generalitat i

actuen protegides, enfront del Govern i dels partits, amb un estatut jurídic que els dona continuïtat, professionalitat, coherència i fidelitat a les seves finalitats, normalment de caràcter institucional o de protecció de drets de la ciutadania.

I, segons els criteris definits per l'Oficina, no formen part del sector públic (en sentit estricte) de l'Administració de la Generalitat de Catalunya:

- Participacions industrials i societats d'inversió, encara que siguin entitats participades majoritàriament per la Generalitat. La seva finalitat és produir béns i serveis en el mercat i, per tant, no es consideren entitats instrumentals de la Generalitat.
- Entitats en què la participació de la Generalitat és no majoritària. Es tracta d'entitats d'altres administracions (Administració de l'Estat, administracions locals –diputacions, consells comarcals o ajuntaments–) i universitats, o de la societat civil, en què la Generalitat té una participació no majoritària.

5. Generació de capacitats

Els processos de racionalització del sector públic són extremadament complexos. En les experiències d'altres països es produeix un redimensionament del sector públic i es reforcen les capacitats de governança generals de les unitats centrals. Per tant, quan es parla de racionalització es parla d'una banda de simplificació (reducció del nombre d'entitats i reordenació general de les que romanen) i de millora de la governança (política de directius, reforçament dels òrgans de govern, alineament estratègic, seguiment de la gestió, control per resultats, avaluació de polítiques...).

Aquestes estratègies necessiten l'articulació de voluntats polítiques d'alt nivell, la complicitat de molts actors i capacitats de gestió del canvi. Les capacitats tenen a veure amb l'anàlisi i el tractament d'informació per al coneixement i per a la facilitació de decisions, la planificació, el seguiment i la rendició de comptes, i la gestió d'operacions que, en el cas de la simplificació, són per si soles prou complexes. La supressió d'una entitat comporta un abordatge multidisciplinari que requereix de coneixements i habilitats experts en els àmbits jurídic, de personal, finances, tributs, endeutament, pressupostos, patrimonials, en polítiques públiques concretes, en negociació, etc. Com a suport al procés calen capacitats relacionades amb la gestió, el tractament i el reportatge d'informació. També cal generar capacitats en cadascun dels departaments com a nuclis de direcció política de les entitats del sector públic.

Totes aquestes necessitats derivades de l'estratègia i del procés s'han atès des de l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental amb recursos existents a la mateixa Administració de la Generalitat, sense que en cap moment hagi calgut suport extern. El cas contrari hagués generat despeses innecessàries i menystingut les pròpies capacitats internes disponibles. Un plantejament del Programa de Racionalització ha estat, doncs, posar en valor els actius de coneixement, habilitat i expertesa que hi ha a la Generalitat.

Tot l'equip de l'Àrea de Recursos Econòmics i Eficiència del Sector Públic ha estat integrat a l'Oficina juntament amb altres professionals de diferents unitats de la Generalitat. Amb l'expertesa de l'equip inicial de l'Àrea, la incorporació de diversos professionals amb diversos nivells de compromís, la sistemàtica de sessions de treball pràctiques, la formació i l'aprenentatge mutu i l'edició de guies metodològiques, s'ha format i es va desenvolupant un equip d'experts en governança en el si de la Generalitat.

L'Acord de Govern de 9 d'abril de 2013 disposa que la persona que dirigirà el Programa serà la titular de la Àrea de Recursos Econòmics i Eficiència del Sector Públic de la Secretaria d'Administració i Funció Pública, Sra. Rosa Vidal Planella.

L'acte de constitució formal de l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental

va tenir lloc el 17 de maig de 2013 a la seu del Departament de Governació i Relacions Institucionals. En aquella sessió es van compartir els antecedents, els continguts i els propòsits de la política de racionalització i simplificació del sector públic i va presentar-se el Pla i l'enfocament de treball.

Com s'ha dit, l'equip de treball estable de l'Oficina està constituït per les persones que formen part de l'Àrea esmentada, formada per quatre analistes que ja eren coneixedors del sector públic de la Generalitat de Catalunya i són experts en els àmbits d'avaluació de polítiques públiques, anàlisi estratègica de la qualitat dels serveis públics, anàlisi d'informació, anàlisi d'organització, models de governança, auditories administratives, sistemes de qualitat, etc., atès que en les seves trajectòries professionals han participat en projectes i han desenvolupat estudis sobre les diverses matèries esmentades. Aquestes persones són el Sr. Isidre Obregón i Gomà, la Sra. Belén Santos i Rebull, la Sra. Anabel Rodríguez i Basanta i el Sr. Joan Rabasseda i Ferrer. També formen part de l'equip la Sra. Teresa Rafanell, experta en organització administrativa, documentació i en matèria lingüística, i la Sra. Carolina Zamorra i Vidal com a suport logístic i administratiu.

A aquest equip inicial, s'hi han unit els representants de les unitats transversals competents en matèria de sector públic: el Sr. Joan Manuel Espuelas, per part de la Direcció General del Patrimoni; la Sra. Montserrat Domingo per la Direcció General de Pressupostos; i el Sr. Ivan Puig per la Intervenció General.

Aquestes persones van designar, per formar part de l'equip de l'Oficina de Racionalització:

- El Sr. Francesc Garcia, per a l'àrea de Patrimoni, expert en temes d'empreses públiques i amb projectes finançats amb fons europeus.
- El Sr. Josep Ros, per a l'àrea de Pressupostos, expert en matèria pressupostària.
- La Sra. Inma Rodríguez, per a l'àrea d'Intervenció General, experta en auditories a les entitats del sector públic.

Com a personal d'altres departaments o unitats del Departament de Governació i Relacions Institucional, s'han atribuït temporalment les funcions de col·laboració amb l'Oficina, a les persones dels departaments següents:

Departament de Governació i Relacions Institucionals:

- El Sr. Jordi Cots i Domínguez, expert en funcions gerencials i per la seva trajectòria professional en matèria de gestió econòmica i recursos humans.
- La Sra. Lourdes Simó i Goberna, experta en inspecció de serveis en l'àmbit de recursos humans i prevenció de riscos.

Departament de Benestar i Família:

- La Sra. Matilde Sala i Manuel, experta en funcions gerencials, en matèria patrimonial, de contractació i en l'àmbit de protecció social i de la salut.

Departament de Territori i Sostenibilitat:

- Sra. Dolors Vergés i Fernández, lletrada de la Generalitat i experta en l'àrea jurídica i administrativa, per la seva trajectòria professional en els àmbits d'agricultura, governació i urbanisme.

Departament d'Empresa i Ocupació:

- La Sra. Margarida Franch i Gallés, experta en funció gerencial, i per la seva trajectòria professional en l'àmbit d'ajuts de la Unió Europea, en els àmbits d'agricultura, d'ocupació i formació professional i d'empresa.

- La Sra. Carme López i Pol, experta en funció gerencial, i per la seva trajectòria professional en l'àrea jurídica i en matèria d'universitats.

A més a més, compta amb dues persones expertes en l'àrea informàtica, i de tecnologies de la informació, el Sr. Xavier Juan i Ferrer i el Sr. Joan Ruiz i Collell.

En total, l'equip estable de l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental el constitueixen 18 persones.

D'altra banda, aquest equip de treball estable compta des del seus inicis amb suports puntuals de persones expertes i amb referents de diferents unitats directives de la Generalitat, en els àmbits de:

- Tributs.
- Plans economicofinancers i de viabilitat de les entitats.
- Patrimoni immobiliari.
- Fundacions.
- Funció pública: àmbit funcionaris i àmbit personal laboral.
- Anàlisi de dades de l'ocupació pública.
- Personificacions i estructuració organitzativa.
- Registre d'entitats.
- Plans de reordenació del sector públic i inventari d'ens de l'Administració General de l'Estat.

Finalment, en els diversos departaments de la Generalitat, i depenent del nombre d'entitats adscrites, s'han definit responsabilitats específiques sobre governança del sector públic de cada departament que s'han atribuït a persones o òrgans que actuen com a interlocutors departamentals amb l'Oficina.

Per tal de normalitzar el coneixement i actuar amb criteris comuns, s'han generat estratègies de formació, debat, socialització i de guiatge.

Hi ha prevista una formació específica en matèria d'auditories. S'ha realitzat una I Trobada del sector públic instrumental de la Generalitat de Catalunya (vegeu apartat de comunicació i transparència); es fan reunions de treball freqüents que permeten una interacció intensa entre els components de l'Oficina, l'intercanvi efectiu d'informació i l'aprenentatge organitzatiu; i s'ha elaborat el següent material de guiatge i orientació:

- Criteris d'actuació en els processos de desvinculació i extinció d'entitats amb participació majoritària del sector públic.
- Extinció d'entitats: passos i models a seguir.
- Guia per als representants de la Generalitat als òrgans de govern de les entitats del sector públic o participades.
- Guia breu per als representants de la Generalitat als òrgans de govern de les entitats del sector públic o participades.
- Criteris per considerar la participació de la Generalitat en entitats com a honorífica.

Paral·lelament, s'ha elaborat una metodologia de treball per a l'anàlisi d'entitats participades directament per la Generalitat, a partir de l'explotació de les dades del sistema d'informació i s'han dissenyat uns formularis com a eina metodològica d'anàlisi que inclouen 57 qüestions agrupades en els apartats següents: dades bàsiques de l'entitat, alineament amb el marc institucional i amb els objectius estratègics de l'àmbit, necessitat d'agencialització i grau d'autonomia, ajustament de la forma jurídica, recursos, mitjà propi, governança de l'entitat, possibles millores de massa crítica i increment d'economies d'escala, conclusions i propostes generals.

El treball conjunt dels membres de l'Oficina, i el debat interdisciplinari en l'execució del pla de treball i sobre el contingut dels documents de guiatge està possibilitant una harmonització de coneixements i una generació de capacitats, elements clau en la formació d'experts en governança del sector públic català.

La generació de capacitats com a analistes de la governança del sector públic es considera un valor a tenir en compte en projectes de futur. Un cop assolits els objectius del Programa per a dur a terme el procés de racionalització i simplificació del sector públic instrumental de la Generalitat de Catalunya, aquestes capacitats instal·lades són un actiu clau per a projectes vinculats a la millora de la governança, la implementació de programes d'auditories administratives, etc.

6. Comunicació i transparència

La informació relativa al sector públic s'ha publicitat a través del **web del sector públic**, que es va activar públicament a la xarxa en data 12/02/2014 i que s'estructura en els grans apartats següents:

- Composició del sector públic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
- Classificació i fonts d'informació del sector públic de la Generalitat de Catalunya.
- Política de racionalització i simplificació a la Generalitat de Catalunya.

El conjunt d'informació relativa al sector públic i el detall de les entitats que el conformen es pot seguir de manera actualitzada en el web del [Sector Públic instrumental de la Generalitat de Catalunya](#).

També conté els enllaços d'interès:

- **Registre d'entitats del sector públic:** hi consten les entitats dependents exclusivament de la Generalitat i les entitats on la Generalitat té una posició de control majoritari, inscrites en el Registre del Sector Públic de la Direcció General del Patrimoni de la Generalitat de Catalunya.
- **Dimensions del sector públic:** on es publica una **actualització mensual** de les dades del Registre del Sector Públic analitzades per l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental, segons les categories definides en el sistema d'informació.
- **Política de racionalització i simplificació:** on figura la informació dels actors involucrats en aquesta política.

Les visites a la pàgina «Composició del sector públic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya» van ser 93 al febrer, i 682 al maig 2014.

L'Oficina de Racionalització elabora mensualment informes de seguiment de l'evolució de les operacions de racionalització i simplificació d'entitats i subministra informació periòdica a la Comissió del Sector Públic.

D'altra banda, el 6 de febrer de 2014, a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya es va celebrar la **I Trobada del sector públic instrumental de la Generalitat de Catalunya** centrada en les necessitats d'informació corporativa en matèria de recursos humans.

Amb aquella jornada es va iniciar un espai de trobada i de comunicació entre els actors clau de la governança del sector públic instrumental de la Generalitat de Catalunya: les entitats, els departaments matriu, i les unitats de la Generalitat amb competències transversals de coordinació i supervisió del sector.

Els temes que van ser tractats es resumeixen a continuació:

- Actuacions orientades a millorar la dada corporativa sobre efectius i despeses de personal de les entitats no incloses al sistema d'informació de personal (GIP-SIP) (Campanya de recollida dels fitxers TC2 de la Seguretat Social i del model 190 de l'IRPF, en aplicació de l'Ordre PRE/10/2006).
- Presentació del Programa de racionalització i simplificació del sector públic instrumental, creat pel Govern de la Generalitat, el balanç de les actuacions i les estratègies en curs.
- Reflexió sobre les inquietuds del sector públic instrumental i definició d'una agenda per a trobades posteriors.

Tot plegat encaminat a compartir les actuacions clau que duen a terme les diferents unitats i detectar necessitats d'informació, formació i oportunitats de millora relatives al sector públic instrumental.

7. Racionalització

La racionalització del sector públic instrumental va esdevenir un tema clau a l'agenda política del govern entrant constituït amb la IX Legislatura. Davant del model de responsabilització difusa del Pla de racionalització i simplificació de l'estructura del sector públic, es produí la institucionalització de la competència de racionalització a la Secretaria d'Administració i Funció Pública del Departament de Governació i Relacions Institucionals. El lideratge de les actuacions en aquesta matèria se situà en la **Comissió del Sector Públic** dins del **Consell per a l'Impuls i l'Ordenació de la Reforma de l'Administració**, la finalitat de la qual és avaluar la situació de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i les seves entitats instrumentals amb criteris de simplificació i eficiència dels recursos materials i personals del sector públic; i definir i planificar les actuacions a realitzar per a la racionalització i optimització dels recursos necessaris per al funcionament de l'Administració. L'Àrea d'Eficiència i Recursos Econòmics del Sector Públic de la Secretaria d'Administració i Funció Pública és la unitat administrativa que se'n va ocupar a nivell executiu.

El **Pla de Govern 2011-2014** de 3 de maig de 2011 (revisat el 14 de setembre del mateix any) establia a l'àmbit «Austeritat en l'Administració pública. Reducció del dèficit de l'Eix 1. Economia i sectors productius» l'objectiu de desenvolupar un **Pla de reducció i concentració d'empreses, organismes i consorcis públics amb l'objectiu de reduir-ne un mínim del 20-25%**.

El compromís del Govern fou legalitzat a través de la Llei 7/2011, de 27 de juliol, de mesures fiscals i financeres, que fixà un objectiu de reducció del nombre d'entitats del sector públic al llarg de la legislatura en un 25% (en base a les existents el mes de gener de 2011). La norma determinava certa gradualitat en determinats àmbits de política i establia que l'objectiu havia de comportar només la desaparició dels ens, però no pas de les seves funcions, que es continuarien desenvolupant a través d'altres fórmules. Val a dir que el termini per l'acompliment de l'objectiu ha estat canviant: finals de 2014 segons la Llei de mesures referida, finals de 2012 segons una Resolució del Parlament i, finalment, determinació per part del president de la Generalitat del 31 de desembre de 2013 com a data definitiva. L'objectiu de reducció del 25% afectava a les entitats amb participació majoritària de la Generalitat.

Com a balanç, des de l'1 de gener de 2011 fins a 31 de desembre de 2013, s'han suprimit, dissolt o desvinculat (canvi de participació de la Generalitat), 79 entitats (7 de les quals són canvis de participació de la Generalitat) i s'han creat o ha passat a ser majoritària la participació de la Generalitat en 9 entitats (4 de les quals són canvis de participació de la Generalitat). En conseqüència, s'ha produït una **reducció de 70 entitats** des de l'1 de gener de 2011: s'ha

passat de 273 entitats amb participació majoritària de la Generalitat a 203 entitats. Això **representa el 25,6% de reducció**.

Les entitats del sector públic de la Generalitat que han estat objecte de reducció són molt heterogènies i s'han buscat **indicadors per a estimar la dificultat de la racionalització** i simplificació, i quantificar l'esforç realitzat pels diferents departaments de la Generalitat. Mitjançant les variables, pressupost, personal i percentatge de participació s'ha calculat un indicador d'esforç i s'ha obtingut com a resultat que els departaments que més han contribuït a la reducció d'entitats han estat: el Departament de Salut, el d'Economia i Coneixement, Presidència, Empresa i Ocupació i el de Territori i Sostenibilitat.

La **valoració econòmica** de les operacions de racionalització i simplificació d'entitats, en el context general de minoració de la despesa pressupostària és difícil de valorar. Les entitats suprimides eren, en la seva majoria, entitats inactives, o amb poc pressupost i personal. D'altra banda, en molts casos s'ha produït la cessió d'actius i passius a entitats o departaments de la Generalitat, i la continuïtat de l'activitat. Tot i així, podem assenyalar les magnituds següents:

- Pressupost consolidat assignat a les entitats del sector públic de la Generalitat dels exercicis pressupostaris de 2010 a 2014: s'ha reduït en 6.104 milions d'euros (el 28,6%).
- El volum econòmic del sector públic afectat per mesures de simplificació: el 2011 el pressupost no consolidat de les entitats suprimides era de 1.247 milions d'euros. Això representava un 4,8% del total del sector públic de l'Administració de la Generalitat.
- La gran majoria del personal ha estat integrat en altres entitats o en departaments de l'Administració de la Generalitat. La reducció neta de personal ha estat de 452 persones, de les quals 347 (les corresponents a dues operacions concretes: Tabasa i Aigües Ter-Llobregat) han estat traspasades a empreses concessionàries privades.
- L'estalvi directe de despesa (d'acord amb els càlculs provisionals realitzats el juliol de 2013 segons la metodologia del Consell de Política Fiscal i Financera) és de 26 milions d'euros. A aquesta xifra caldria afegir-hi també un estalvi difícil de valorar, però que s'està produint a la pràctica: les integracions i fusions d'entitats estan generant economies d'escala que, a més de l'eficàcia, milloren l'eficiència en la producció de béns i serveis a través de l'alliberament de recursos productius i, en alguns casos, de l'increment de finançament no públic. Es tracta, en definitiva, d'operacions que permeten compensar les mesures de contenció de la despesa mantenint la qualitat del servei públic.

8. Continuïtat del projecte

L'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental està treballant en una nova etapa marcada pel mandat de la Llei 2/2014, del 27 de gener, de mesures fiscals, administratives, financeres i del sector públic d'elaborar un **nou Pla de Racionalització del Sector Públic**.

Les línies de treball actual són les següents:

- Anàlisi d'entitats i propostes de racionalització i simplificació. El propòsit és assolir un diagnòstic fiable del sector públic instrumental de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i unes propostes concretes de racionalització i simplificació a partir d'una anàlisi de totes les entitats del sector públic. Amb aquesta finalitat s'han agrupat les entitats per àmbits de política (d'acord amb estàndards internacionals), s'ha definit una metodologia d'anàlisi, s'ha articulat el sistema d'informació perquè traspassi les dades clau en un formulari que completen els analistes de l'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental. Aquest formulari integra dades bàsiques de l'entitat i considera el grau d'alineament de l'entitat amb el marc institucional i amb els objectius estratègics de l'àmbit, la necessitat d'agencialització i el grau d'autonomia, l'ajustament de la forma

jurídica, la disponibilitat i utilització de recursos, la idoneïtat com a mitjà propi i la governança de l'entitat. Amb aquesta informació es formulen possibles propostes de racionalització, simplificació i millora.

- El desplegament d'actuacions de millora de la governança. Per mandat de la Llei 2/2014 s'ha prioritzat la formulació d'una proposta d'estructuració i un esquema retributiu dels directius del sector públic. Altres línies de treball encara incipients se centren en l'alineament d'objectius entre política i planificació de les entitats a través de contractes programa, instruments de seguiment i d'avaluació de la gestió, i millora del funcionament dels òrgans de govern de les entitats.
- La institucionalització de les auditories administratives a partir de la validació de la metodologia d'anàlisi d'entitats que abans s'ha comentat. En concret, es planteja la implantació d'un sistema per donar suport a les entitats públiques en la consecució dels seus objectius estratègics a través de l'avaluació i l'auditoria, per tal d'informar els interessats sobre la qualitat, l'eficàcia de les polítiques, estratègies i operacions, i l'eficiència de la seva aplicació.
- L'alineament d'aquestes línies de treball amb les estratègies del Pla de reforma de la Generalitat de Catalunya, un Eix del qual és el mateix procés de racionalització i simplificació del sector públic (Eix 8. Sector Públic de la Generalitat de Catalunya).

El nou Pla té en compte l'agrupació d'entitats per àmbits de política: administració general; seguretat pública i justícia; afers econòmics i indústria i energia; agricultura, ramaderia i pesca; mobilitat, serveis tecnològics de la informació; medi ambient; urbanisme i habitatge; salut; protecció social; activitats recreatives; llengua i cultura; serveis de comunicació; educació.

Així mateix, se centra en les entitats del sector públic que reuneixen les característiques següents:

- Dimensions reduïdes (en pressupost i personal).
- Amb alta dependència financera de la Generalitat.
- Amb poca activitat.
- Amb un alineament feble amb els marcs estratègics dels departaments.

Els resultats esperats són principalment:

- L'establiment d'un diagnòstic fiable de l'estat del sector públic instrumental de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.
- La formulació de noves propostes de racionalització, simplificació i millora.

Per aconseguir els objectius acabats d'esmentar s'estan analitzant també aspectes de governança, tant del sector públic adscrit a cada departament, com del de cadascuna de les entitats, i s'identifiquen oportunitats de millora al respecte.

L'Oficina de Racionalització del Sector Públic Instrumental agraeix la complicitat i responsabilitat de tots els actors implicats en la política de racionalització, especialment els departaments i les unitats transversals de la Generalitat amb qui ha col·laborat en aquest projecte de racionalització.

Accèsit de l'àmbit A. Organització i recursos humans

El Sistema d'Informació de Consum, el camí cap a l'Administració electrònica

Agència Catalana del Consum
Departament d'Empresa i Ocupació
Generalitat de Catalunya

Unitat responsable del projecte: Agència Catalana del Consum

Índex

1. Introducció	32
2. Visió	32
3. Antecedents del projecte	33
4. Objectius	33
5. Equip de suport per a la gestió del canvi.....	34
6. Aspectes funcionals del SIC.....	34
7. Properes passes	36
8. Conclusió	36

1. Introducció

L'Agència Catalana del Consum (en endavant ACC) és un organisme autònom de la Generalitat de Catalunya adscrit, actualment, al Departament d'Empresa i Ocupació.

Com a tal té personalitat jurídica pròpia, autonomia administrativa i plena capacitat d'obrar per acomplir les seves finalitats. L'ACC té assignades totes les competències de la Generalitat de Catalunya en matèria de consum.

La llei de creació de l'ACC, en el seu preàmbul, diu que la defensa i la protecció de les persones, en llur vessant de consumidores i usuàries, requereix, cada vegada més, que hom disposi d'uns instruments àgils i eficaços que donin resposta immediata a llurs necessitats i que actuïn molt especialment en el camp de la prevenció i la resolució de conflictes.

L'article 3 d'aquesta mateixa llei, que parla de les funcions, apartat k), estableix que una de les funcions és cooperar amb les administracions locals que exerceixen competències en matèria de consum.

L'Administració electrònica és el model d'Administració pública basat en l'ús intensiu de les tecnologies de la informació i la comunicació, combinat amb els canvis organitzatius necessaris per millorar l'eficiència interna, les relacions interadministratives i les relacions de l'Administració amb les persones, les empreses i les organitzacions.

La introducció de les noves tecnologies en l'Administració pública s'ha d'entendre com a instrument de canvi i modernització administrativa que li permet ser més eficaç en el servei a l'interès general i en la promoció dels drets fonamentals. La implementació de projectes com el que presentem aquí, Sistema d'Informació de Consum (en endavant SIC) tracten de millorar la qualitat dels serveis públics, contribuint a apropar l'Administració als ciutadans, multiplicant els canals pels quals s'hi poden relacionar, i millorant la satisfacció d'aquests pels serveis públics que reben.

Per tant, la implantació de les noves tecnologies contribueix a millorar l'activitat administrativa en benefici de l'interès general i a actuar de conformitat amb el principi d'eficàcia, el que enforteix la legitimitat de l'Administració pública.

La voluntat del legislador, recollida en el preàmbul de la llei de creació de l'ACC, és aconseguir la simplificació administrativa de l'àrea de consum i concentrar totes les competències en una sola estructura que actuï de manera global, per a millorar l'agilitat i l'eficàcia dels procediments, evitar duplicitat de funcions i aglutinar tots els recursos amb la màxima eficiència. Aquesta voluntat queda perfectament plasmada tant en els principis inspiradors del SIC com en la seva implantació.

El SIC és un exemple d'innovació i bones pràctiques pel que fa als aspectes relacionats amb organització, és per això que l'ACC ha cregut oportú presentar aquest projecte als premis Alfons Ortuño, que reconeixen les actuacions innovadores i de bones pràctiques que es duen a terme a les administracions públiques catalanes.

2. Visió

L'Administració electrònica no només comporta un canvi en la relació amb els ciutadans sinó també en la cultura interna de l'Administració, ja que impulsa els processos de simplificació administrativa amb el redisseny, mitjançant diagrama de fluxos i processos, dels procediments operatius, de manera que la gestió administrativa es faci més ràpida i més clara per als ciutadans.

Ja en el Consell de Direcció de febrer 2007 es va definir:

Volem ser la institució de referència en matèria de consum tant a Catalunya, com a l'Estat i a Europa.

I, per això:

Ens comprometem amb la qualitat i amb la millora contínua dels nostres sistemes de gestió, els quals orienten la nostra actuació als ciutadans i a les empreses.

La implantació del SIC com a eina implica un nou model de gestió electrònica dels expedients, una nova filosofia i una nova cultura de gestió integral.

El SIC ha de ser l'eina de gestió dels expedients de consum, no només a l'ACC, sinó també a la resta d'organismes competents en la matèria, com els consells comarcals, els ajuntaments i les diputacions.

L'Administració electrònica també facilita l'intercanvi de coneixement dins de l'Administració pública. El fet d'usar una única eina de gestió permet compartir les bases de dades tant de consumidors com d'empreses, sempre tenint present les obligacions que comporta la LOPD.

3. Antecedents del projecte

L'Agència Catalana del Consum ja es va iniciar en la tramitació telemàtica mitjançant l'Ordre ECF/188/2007, de 23 de maig, per la qual es va aprovar la tramitació telemàtica del procediment de presentació de queixes, denúncies, reclamacions i consultes a l'Agència Catalana del Consum.

Anteriorment a la posada en marxa del SIC coexistien a l'ACC diferents eines de gestió dels expedients de consum. Aquesta situació feia que cada vegada que l'expedient passava d'una àrea a una altra s'haguessin de tornar a introduir totes les dades. Això implicava, no només una despesa de temps, sinó la impossibilitat de seguir la tramitació d'un expedient amb la certesa total.

El fet de repetir diferents vegades la introducció de les dades augmenta la possibilitat d'errors i, per tant, disminueix la qualitat i fiabilitat.

L'existència de diferents aplicacions dificultava també l'obtenció de dades i la definició d'indicadors i, per tant, feia impossible la implantació de les diferents eines de gestió de la qualitat.

Els expedients en paper en retardava molt la tramitació, sobretot quan aquests es presentaven als diferents organismes de consum, l'enviament cap a l'ACC s'havia de fer per correu ordinari o per valisa, cosa que també encaria el procés. La documentació electrònica en facilita la localització i evita la pèrdua d'esforços i temps per l'acumulació d'informació en paper.

Les reclamacions en línia es feien mitjançant un formulari que recollia la informació aportada pel consumidor, aquests formularis s'imprimien i les dades contingudes s'introduïen manualment al sistema informàtic. Un altre problema és que no permetien informar el consumidor del codi identificador de l'expedient, cosa que feia molt complicat el fet de donar-li informació relacionada amb la seva gestió quan l'expedient encara estava pendent d'iniciar-se.

4. Objectius

L'objectiu, pel que fa als ciutadans, de la implantació del nou sistema d'informació a l'ACC és garantir:

- El desenvolupament coordinat dels processos operatius, cosa que millora l'efectivitat i la satisfacció de totes les parts interessades (tant dels clients interns com dels externs).
- La simplificació dels procediments administratius, el que es tradueix en una reducció del cost dels tràmits i en millora l'eficàcia i eficiència, fent més per menys.
- L'eliminació del paper, per mitjà de la reducció dels arxius necessaris. Amb l'estalvi econòmic i els beneficis mediambientals que això implica.
- La multiplicació dels canals pels quals consumidors i empreses s'hi poden relacionar, simplificant-ne les relacions i els tràmits.

- L'eliminació de la necessitat dels desplaçaments físics. Això implica un estalvi en temps i diners. La gestió electrònica dels expedients suposa tant una simplificació dels tràmits com una millora de l'accés a la informació generada per l'Administració. La documentació presentada via telemàtica, signada digitalment, té la consideració d'original, per tant, elimina la necessitat del desplaçament i la presentació presencial dels documents.

Els avantatges per a l'Administració també són diversos però el més important és la simplificació dels procediments administratius, la qual cosa es tradueix en:

- Reducció del cost dels tràmits.
- Fer més per menys.
- Augment de les transaccions realitzades per una persona treballadora.
- Millor definició dels tràmits i normalització de les casuístiques.
- Reducció dels terminis de tramitació.
- Reducció dels papers i arxius necessaris. Amb l'estalvi econòmic i els beneficis mediamambientals que això implica.
- Millora de la seguretat de les transaccions.
- Eliminació de la reintroducció de la informació en diversos sistemes informàtics.
- Reducció de les fuites involuntàries d'informació.
- Possibilitat de treballar des de fora de l'oficina. Per exemple, els membres del cos d'inspectors de consum poden introduir les actes i els informes des de les empreses inspeccionades.

5. Equip de suport per a la gestió del canvi

Les característiques especials de l'empresa proveïdora i la inexistència a l'estructura d'un àrea d'organització va fer que es necessités, per portar a terme el projecte, constituir, el 2011, l'equip de suport transversal per a la modernització i la introducció de l'Administració electrònica a l'ACC i per facilitar l'entrada en producció del SIC.

Inicialment, l'equip estava format pel responsable de l'Àrea TIC, un membre del seu equip, les dues persones de l'Àrea de Qualitat i una altra persona que coordinava aquest equip de suport. El canvi de model de governança de les TIC va fer que la composició es modifiqués i les persones de l'Àrea TIC de l'ACC desapareguessin.

Aquest equip tenia reunions setmanals amb la Subdirecció responsable i el personal extern de les empreses relacionades amb el projecte.

6. Aspectes funcionals del SIC

Funcionalment, el SIC ofereix possibilitats d'alt valor afegit cap a l'Administració electrònica, aspectes que no són gaire habituals.

Pel que fa a la millora en la tramitació dels expedients:

- Tramitació integral: un únic sistema de gestió per a tota l'organització. La gestió per processos permet que l'expedient segueixi la tramitació a través de les diferents àrees i que incorpori l'històric dels diferents tràmits i documentació.
- Traçabilitat: la relació entre expedients permet un ús transversal de l'eina.

Des de l'entrada al registre l'expedient manté un codi que el fa identificable en tot moment. Les sigles identifiquen el tipus d'expedient i el moment de la tramitació en què es troba (SOL·licitud, REClamació, DENúncia, QUEixa, ACTuació inspectora, SANcionador, ECONòmic, etc.).

Per exemple, en el moment de l'entrada de l'expedient al registre es pot dir SOL/24569/2014, SOL fa referència al tipus d'expedient, 24569 és un número correlatiu i 2014 l'any d'entrada de l'expedient. Una vegada analitzat l'expedient es pot transformar, si es considera que és una reclamació de consum, en REC/24569/2014. El codi XXX/24569/2014 es manté al llarg de tota la gestió de l'expedient fins a la seva resolució.

- Integració amb el programa de registre corporatiu S@rcat. Permet incorporar a l'expedient, en format digital, la documentació que l'usuari aporta en paper. Es fa el registre d'entrada i la compulsa electrònica, amb la qual cosa els documents adquireixen la categoria de compulsa electrònica, fet que en garanteix la integritat i que representa fidelment l'original en paper.
- Incorporació de la tramitació dels enviaments de correu ordinari i de notificacions administratives. La connexió amb SICER de Correus permet l'automatisme d'enviament i recepció de l'estat de la notificació, aquest resultat queda codificat directament a l'expedient.
- El fet que tota la documentació estigui digitalitzada permet disposar d'empreses que s'encarreguin de la impressió, ensobrat i enviament de totes les comunicacions en paper.
- Definició de diferents rols per als diferents usuaris del SIC en funció dels seus perfils, de forma que no tothom pot entrar a tots els expedients ni pot fer les mateixes accions sobre aquests.
- El gestor documental relacionat amb el SIC és *Documentum*, aquí es defineix el catàleg de documents relacionats, la seva tipologia, el codi del nom i també en permet la modificació.
- Conciliació bancària automàtica.
- Possibilitats de tramitació massiva que permet la mateixa acció sobre un paquet d'expedients similars.

Pel que fa a la usabilitat:

- Interfície d'usuari rica: permet realitzar moltes accions des de diferents pantalles, amb ajudes contextuais, facilitadors de cerca, *drag & drop*, etc.
- Edició de documents en línia en el servidor, sense que calgui guardar-los en local.
- Establiment de plantilles normalitzades que permeten sistematitzar i unificar els documents que s'envien des del SIC. Aquests documents s'elaboren des del mateix sistema a mesura que es van omplint les diferents pestanyes que componen l'expedient. El programa de registre corporatiu S@rcat permet que els documents siguin enviats ja registrats i compulsats, si s'escau.
- Bústia de treball personal i de grup, i cerca avançada d'expedients, que permet l'organització de les tasques diàries.
- Expedients amb pestanyes i camps específics.
- Gestió d'entitats integrada (empreses, consumidors,...) en una única base de dades per a tots els usuaris.
- Seguiment i traçabilitat de les accions realitzades en qualsevol expedient des d'una pestanya de seguiment de l'expedient.
- Possibilitat d'etiquetar els expedients amb les mateixes característiques per facilitar la seva posterior localització per categories.

Pel que fa a l'accessibilitat:

- Accessible via web per l'ACC i obert a d'altres organismes competents en matèria de consum (Oficina Municipal d'Informació al Consumidor, Oficina Comarcal d'Informació

al Consumidor, diputacions,...). En aquests moments hi ha una trentena de consells comarcals, 6 ajuntaments i 1 diputació treballant amb el SIC.

- Aquesta accessibilitat permet treballar des de qualsevol lloc, cosa que fa possible des del teletreball, fins a l'alta d'actes o la gestió d'expedients.

(Projecte de mobilitat) *in situ* per part dels inspectors o àrbitres de consum.

Aquesta característica ha permès la incorporació d'un gran grup de tramitadors, gestors i àrbitres per a la resolució de les reclamacions relacionades amb Catalunya Caixa, la qual cosa ha permès l'emissió de 222.042 laudes.

- Capacitat de crear expedients automàticament a partir d'una petició ciutadana realitzada des del formulari del web o, fins i tot, des de l'aplicació mòbil InfoConsum.

7. Properes passes

Amb l'objectiu d'assolir l'Administració electrònica, cal dur a terme diverses accions.

- Integració amb eines de notificació electrònica vàlida (e-notum):
 - Garanteix el dret dels ciutadans a la relació per canals electrònics.
 - Suposa un estalvi de temps per la immediatesa en la notificació i en l'acceptació o el rebuig. No cal fer reintents de notificació ni publicació en butlletins oficials.
 - Aquesta implementació suposa una reducció substancial del temps de tramitació de l'expedient i de les despeses en material d'oficina, personal i correus postals certificats.
 - Millora la imatge de l'ACC.
- Incorporació del Codi segur de verificació als documents emesos des del SIC i còpia autèntica.
- Indexació dels documents continguts als expedients per facilitar tant la gestió diària com la cerca posterior. Aquesta serà una feina feixuga ja que suposa una important planificació: el coneixement profund i sistemàtic dels tipus de documents a digitalitzar, els requeriments de maquinari, els mètodes d'indexació disponibles i un termini de temps realista per dur a terme la conversió del paper a fitxers digitals.
- Integració amb la plataforma EACAT per a l'ús dels registres de les administracions locals.

8. Conclusió

El SIC és l'eina de gestió dels expedients de consum, no només a l'ACC, sinó també a la resta d'organismes competents en la matèria, com els consells comarcals (plenament), ajuntaments (fase inicial) i diputacions (fase inicial).

El SIC facilita els tràmits als nostres usuaris perquè poden fer les seves sol·licituds presencialment, via formulari web, amb la possibilitat d'afegir escanejada tota la documentació necessària, i via l'aplicació de consum InfoConsum des del seu mòbil.

La implantació del SIC com a eina suposa un nou model de gestió electrònica dels expedients i ens apropa a l'administració electrònica, fet que comporta l'adquisició d'una nova filosofia i una nova cultura de gestió integral.

El SIC simplifica i fa més eficient la gestió dels expedients, garanteix la seva traçabilitat i evita la fuga d'informació. Elimina el paper, cosa que minimitza la despesa també en la gestió i arxivament dels expedients i redueix l'impacte ambiental.

El SIC ha permès passar de 15.000 reclamacions per any de mitjana abans de la seva exis-

tència a 44.298 expedients aquest 2013, això suposa un increment d'un 142%. Ha permès donar resposta als consumidors afectats per les participacions preferents i ha emès 11.771 laudes (increment d'un 723% respecte dels anys anteriors) per un import 195.580.330€.



Reclamacions

El SIC ha permès externalitzar la gestió de la impressió, ensobrat i enviament de la correspondència generada.

Aquest augment de la tramitació de reclamacions hauria estat impossible sense el SIC.

Les previsions per a aquest any són emetre uns 36.000 laudes relacionats amb les participacions preferents abans de finals del mes de setembre. L'import dels laudes emesos fins a finals del mes d'abril de 2014 és de 195.000€, ja s'ha superat l'import del total de l'any 2013.

Pel que fa a les reclamacions relacionades amb telecomunicacions abans de finals del mes de juny se n'hauran gestionat unes 2000.

D'altra banda, la implantació del SIC ha estat la palanca de canvi per impulsar la reenginyeria dels processos ineficients, de molt lenta i dificultosa tramitació. La necessitat d'haver-los d'informatitzar feia recomanable la seva anàlisi i simplificació prèvia. Aquest sistema de tramitació dels expedients permet calcular les càrregues de treball, cosa que els anteriors sistemes no permetien i, per tant, afrontar amb seguretat qualsevol projecte de millora organitzativa.

Accèssit de l'àmbit A. Organització i recursos humans

La idoneïtat professional del professorat, clau de volta per a la millora educativa
Disseny de l'estratègia per a una correcta implementació: un exemple de col·laboració interdepartamental

Departaments d'Ensenyament i de Governació i Relacions Institucionals
Generalitat de Catalunya

Unitat responsable del projecte: Direcció General del Professorat i Personal de Centres Públics

El món creix com cal quan la gent gran planta arbres tot i sabent que mai no podran gaudir de la seva ombra

Proverbi grec

Índex

1. Introducció	39
2. Antecedents normatius	40
3. El context: riscos i oportunitats	42
4. El projecte	43
4.1. Disseny	43
4.1.1. Participació dels directors dels centres	44
4.1.2. Col·laboració interdepartamental	44
4.2. Valor del projecte	45
5. Implementació	46
5.1. Definició d'un model corporatiu	46
5.2. Capacitació dels directors. Formació estratègica	46
5.3. Adequació de les aplicacions de gestió	47
5.4. Instruments i eines de suport	48
5.5. El Portal de centre	51

1. Introducció

La Llei d'educació de Catalunya (LEC) ja va posar sobre la taula la possibilitat que els directius els centres educatius actuessin amb l'autonomia necessària per tal que cada centre, d'acord amb el seu context i el seu projecte educatiu, pogués tirar endavant una estratègia pròpia que contribuís a la millora del conjunt dels resultats del sistema educatiu. Els dos primers decrets que desplegaven aquesta previsió (el d'autonomia de centre i el de direcció) van ser les primeres peces per concretar aquesta possibilitat.

Ara bé, un dels elements clau per a qualsevol directiu és poder intervenir en la configuració de la seva plantilla, si més no en els llocs crítics per tirar endavant l'estratègia. El Decret 39/2014 de definició del perfil i la provisió de llocs de treball docents (conegut entre la comunitat educativa com a Decret de plantilles, tot i que ens hi referirem com a Decret 39/2014) preveu, doncs, la possibilitat que els directors de centres educatius públics puguin influir en la configuració de les plantilles amb què treballaran, definint els llocs de caràcter estratègic del seu centre, així com quins perfils professionals són els més adequats per dur a terme el projecte educatiu del centre i el projecte de direcció. Aquest Decret també preveu que la selecció de les persones que hauran d'acomplir aquests llocs de treball no es fonamenti exclusivament en la valoració de paràmetres com l'antiguitat o les hores de formació, sinó que incorpori criteris d'idoneïtat dels perfils professionals als llocs de treball.

L'una i l'altra són qüestions força inusuals en el context de la funció pública i, per tant, poden ser qualificades d'innovadores.

Una de les principals novetats és que aquest nou decret incorpora decididament la **perspectiva de la idoneïtat en la selecció**, és a dir, identificar el mestre o professor més competent professionalment per atendre les demandes educatives dels alumnes en el marc del projecte educatiu. En el nostre context, el nou paradigma està condicionat per l'ajust als principis constitucionals d'igualtat, mèrit i capacitat. Principis que en cap cas s'han de veure com a limitadors sinó com a garantia tant per les persones susceptibles de ser escollides en un procés de selecció com dels mateixos directius responsables d'aquests processos. Ara bé, com tot, la selecció de personal és una disciplina que ha evolucionat i que exigeix també, en el marc de la funció pública, una lectura renovada d'aquests principis.

En el sistema de mèrit, quan parlem de les persones més capacitades estem parlant en termes d'aptituds, fet que tradicionalment s'ha valorat a partir de l'experiència professional (en termes d'antiguitat), la carrera acadèmica (titulacions), la formació (en termes d'hores) que la persona aporta i dels coneixements que pot demostrar en el procés de selecció. Ara bé, els plantejaments contemporanis en selecció de personal palesen les limitacions de l'ús de les variables clàssiques i hi incorporen nous elements, com les destreses, les motivacions o els valors que, combinant-se amb les anteriors, ens han portat a introduir el concepte de «competència professional», els quals s'han evidenciat empíricament com els millors predictors de rendiment laboral.

Seleccionar els candidats més idonis és simplement avançar en la línia d'actualitzar els processos selectius, abandonar la concepció d'exclusivitat o predomini de les proves memorístiques de coneixements i consolidar la valoració d'altres aspectes, com les habilitats, l'actitud i la motivació, mitjançant els instruments més adequats a aquests efectes, com poden ser els exercicis situacionals, les entrevistes per competències, la formació selectiva o els períodes de prova.

Aquest fet situa el sistema educatiu davant d'un gran repte. **Innovar en la gestió de les persones en el context de la funció pública no és fàcil**. Les garanties del mateix sistema, que assegurin la prestació del servei en condicions d'equitat a tots els alumnes, imposen unes cauteles i condicions que cal tenir sempre presents.

Des del primer moment ha estat una prioritat del Departament d'Ensenyament vetllar per una correcta implementació de les previsions normatives del Decret.

El projecte que es presenta en aquesta candidatura als Premis Alfons Ortuño és el **disseny de l'estratègia per a la implementació del Decret amb l'objectiu que:**

- **Asseguri la finalitat perseguida per assolir una millora dels resultats educatius.**
- **Ofereixi les garanties constitucionals que han de regir els processos de selecció de personal.**
- **Doni seguretat tècnica i jurídica als directors en la seva presa de decisions.**
- **Acompanyi en la gestió del canvi cultural que implica.**

L'autonomia organitzativa del centre educatiu no seria completa sense una participació efectiva del director del centre i del seu equip directiu en la definició dels perfils dels llocs de treball i en la incorporació del personal docent a les places del centre.

Alberto del Pozo, director general de Professorat i Personal de Centres Públics.

2. Antecedents normatius

La LEC, el nostre punt de partida

La Llei d'educació de Catalunya aprovada el 2009 pel Parlament de Catalunya propugna una profunda reforma estructural del sistema educatiu, per tal d'aconseguir un sistema educatiu d'excel·lència i de qualitat en què l'alumne és el gran protagonista i tots els alumnes aprenen en unes condicions de plena equitat.

La LEC promou un canvi profund en la gestió del personal i traça el sentit pel qual han de discórrer les bases del sistema educatiu del nostre país:

Estratègies de la LEC:

- **Descentralitza i transfereix responsabilitats de l'Administració envers els centres i els seus directors.**
- **Incrementa l'autonomia i l'autoorganització dels centres docents públics.**
- **Professionalitza la direcció.**
- **Exigeix l'avaluació de centres.**

En aquest canvi de paradigma, els directors dels centres assumeixen un gran repte en el procés de selecció d'una part del professorat, per la qual cosa el Departament regula mitjançant el Decret 39/2014 un procediment per definir el perfil i la provisió dels llocs de treball docents. Aquest Decret assigna al principi d'idoneïtat el paper de criteri de valoració i l'introdueix com a element de valoració obligada en els diferents procediments de selecció del professorat.

La idoneïtat a les normes bàsiques, a la doctrina constitucional i a la LEC

La **Constitució** espanyola de 1978 i l'Estatut d'autonomia de Catalunya recullen els principis de mèrit i de capacitat en l'accés de la funció pública en condicions d'igualtat com a elements característics de l'ocupació pública. Complementàriament, i per apropar el funcionament de les organitzacions públiques a l'evolució de les tècniques de selecció generals, la doctrina constitucional ha recollit i integrat conceptes com el d'idoneïtat, capacitats i coneixements:

«El propio principio de mérito y capacidad supone la carga para quien deba acceder a una determinada función pública de acreditar las capacidades, conocimientos e idoneidad exigibles para la función a la que aspira» (STC 46/1991, F3).

El **Estatuto básico del empleado público** diferencia entre principis de mèrit i capacitat i criteris d'idoneïtat en l'article 13.2, relacionant també la idoneïtat dels aspirants amb els requisits exigits per acomplir un lloc de treball (art. 80.1 i 3).

L'**Estatut d'autonomia de Catalunya** estableix la competència exclusiva de la Generalitat en el desenvolupament organitzatiu i el règim dels centres públics, l'element fonamental dels quals és la plantilla docent (art. 132.2.c). Així mateix, estableix la competència exclusiva de la Generalitat sobre l'organització de la funció pública, llevat de les matèries en què correspon a l'Estat dictar normes bàsiques (art. 136.b).

Enllaçant amb aquestes previsions estatutàries, la LEC en el seu article 112.5 diu: «El Govern ha d'establir **els criteris d'idoneïtat** i el procediment específic perquè el personal funcionari docent **pugui acreditar competència docent** per impartir àrees, matèries i mòduls professionals diferents dels atribuïts a la seva especialitat docent. Per a l'**acreditació de competència docent** en una àrea, matèria o mòdul, cal tenir en compte els criteris de titulació acadèmica, formació i experiència docent acreditada i la superació d'un període de pràctiques amb avaluació positiva»

La LEC, en els capítols 2 i 3 del títol VII, *De l'autonomia dels centres educatius*, articles 99.1 i 102, dota els centres educatius públics d'un marc per a l'exercici de la seva autonomia de gestió. Aquesta autonomia afecta la gestió del professorat, dels professionals d'atenció educativa i del personal d'administració i serveis, i atribueix als directores dels centres educatius públics la facultat d'intervenir en la definició de la plantilla docent i en l'assignació de perfils singulars a determinats llocs de treball d'acord amb el projecte educatiu. En el títol VIII, *Del professorat i altres professionals dels centres*, i en els articles 114 i 115 del capítol 3, *Ordenació de la funció pública docent*, es determinen amb més precisió algunes de les facultats dels directores que queden integrades en l'article 142 del capítol 1 del títol IX, *De la direcció i el govern dels centres educatius*.

Així mateix, en el títol VIII, els articles 123, 124, 125 i 126 de la Llei d'educació de Catalunya regulen la provisió dels llocs de treball docents, per a la qual estableixen tres sistemes diferents: el concurs general, per als llocs ordinaris; el concurs específic, per als llocs específics, i el sistema extraordinari de provisió especial per accedir als llocs de responsabilitat especial que donen suport al director del centre per al desenvolupament del projecte educatiu.

Per a l'acompliment dels principis organitzatius que recull la LEC, el Decret d'autonomia dota els centres d'un marc específic per exercir l'autonomia amb la finalitat d'adequar l'acció educativa dels centres per millorar el rendiment escolar, estimular la continuïtat en els estudis postobligatoris i adequar-se als requeriments de la societat del coneixement.

Per que fa a la gestió de personal, el Decret estableix en l'article 49 del capítol 1 del títol 3, *Direcció i autonomia de gestió dels centres públics de la Generalitat*, que el director del centre proposa al Departament d'Ensenyament la definició de la plantilla de professorat, la definició dels llocs de treball docent i, en funció de les necessitats derivades del projecte educatiu i concretades en el projecte de direcció, requisits de titulació i capacitació professional que seran proveïts per un procediment de concurs general, específic o de provisió especial. El Govern determina la regulació del procediment. En tot cas, en els procediments de provisió per concurs específic i de provisió especial es garanteix la intervenció del director del centre en la selecció de les candidatures.

L'exercici de l'autonomia dels centres públics exigeix als directores desenvolupar un lideratge educatiu, la qual cosa comporta disposar de capacitats i competències professionals per formular i desenvolupar propostes pedagògiques, organitzatives i de gestió al servei de l'assoliment de l'excel·lència en un context d'equitat.

El Decret 155/2010, en l'article 10, atorga funcions específiques al director del centre com a cap de personal, a fi que pugui seleccionar el personal interí docent per cobrir substitucions temporals en el centre, d'acord amb la reglamentació que estableixi el Govern, i intervingui, en els termes establerts reglamentàriament, en els procediments de provisió per concurs específic i de provisió especial, i formuli les propostes de nomenament dels seleccionats.

El Decret 39/2014 regula els procediments perquè el director pugui exercir les seves competències en gestió de personal. Els directors participaran en la selecció del candidat que sigui més idoni i s'adeqüi millor a les peculiaritats del centre educatiu i al lloc de treball. La selecció no podrà ser arbitrària, sinó que s'haurà d'actuar amb criteris legals de publicitat, mèrit, capacitat i idoneïtat. Les decisions hauran de ser motivades, és a dir, raonades respectant els procediments fixats en la normativa del Departament d'Ensenyament i mai no podran modificar les condicions laborals dels professors, ja que aquestes es fixen per llei, decret, acord de Govern o pacte sindical. La plantilla dels centres educatius públics deixa d'estar centralitzada i passa a ser l'element primordial per a l'autonomia organitzativa.

En definitiva, ens trobem davant un nou escenari en què la normativa habilita el director dels centres per a l'exercici d'una autèntica funció directiva amb responsabilitats en la definició d'estratègies i la gestió de recursos del centre educatiu; i entre aquests recursos, els seus professionals com a principal actiu per a l'assoliment d'un sistema educatiu d'excel·lència.

La direcció de centres que ens perfila la LEC i el seu desenvolupament reglamentari és la següent:

- **Gestiona el professorat.**
- **Gestiona els professionals d'atenció educativa.**
- **Gestiona el personal d'administració i serveis.**
- **Intervé en la definició de la plantilla docent i assigna perfils singulars a determinats llocs de treball d'acord amb el projecte educatiu de centre.**
- **Intervé en la selecció de les candidatures a determinats llocs de treball.**
- **Selecciona personal interí per cobrir substitucions temporals.**

3. El context: riscos i oportunitats

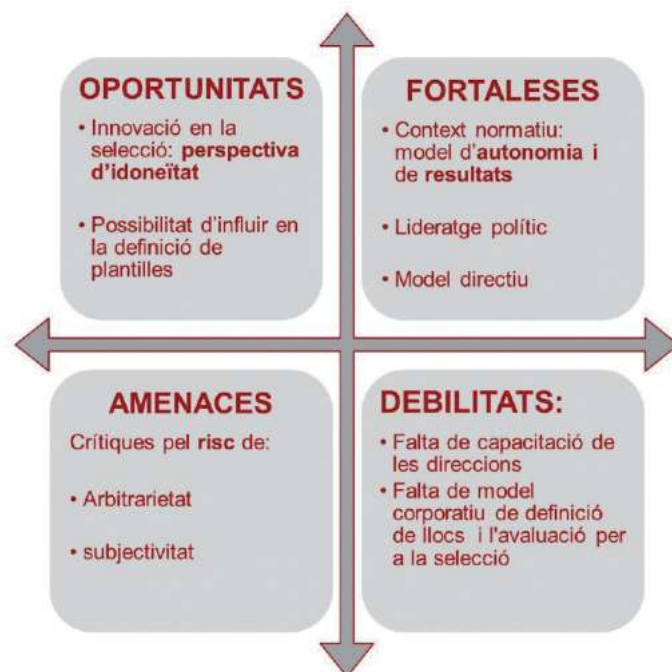
El Decret 39/2014 es va aprovar en un context determinat que oferia oportunitats de desenvolupament del mateix Decret, però que a l'hora condicionava alguns dels elements per a seva implementació correcta.

Previ al disseny de l'estratègia, es va dur a terme una anàlisi per avaluar aquestes condicions de context, la síntesi de la qual es presenta en la figura exposada a continuació. En primer lloc, es van identificar els elements que posaven condicions favorables. A nivell intern es comptava amb tres fortaleces bàsiques: una d'ordre legal, una altra de política i finalment una d'organitzativa. El desenvolupament normatiu es fonamentava en una llei, la LEC, assolida amb un ampli consens polític; hi havia també un fort lideratge polític per part de les màximes autoritats de la Conselleria d'Ensenyament i, finalment, s'apostava per un model de direcció pública professional al capdavant dels centres educatius públics, cosa que ha suposat ja el desenvolupament d'una sèrie de previsions per a l'apoderament dels directors i que ha impregnat els seus processos d'acreditació, de formació i d'avaluació.

A nivell extern les oportunitats se situaven en la introducció decidida de la perspectiva de la idoneïtat, mitjançant una norma de desenvolupament reglamentari que permetia enfocar el procediment basant-se en els plantejaments contemporanis de la selecció de personal i, en segon lloc, l'oportunitat que concretava el rol de les direccions docents en la seva participació, en la definició de la plantilla del centre, sempre d'acord amb el seu projecte educatiu, per impulsar l'estratègia per a la consecució dels resultats que s'hi expressen.

No obstant això, des de l'inici hom va ser plenament conscient que calia identificar els riscos que podien abocar a una implementació inadequada. En aquest sentit, i a nivell intern, les debilitats se situaven fonamentalment en la manca de model corporatiu que assegurés una definició de llocs de treball homogènia i uns criteris i procediments comuns. D'altra banda, les amenaces externes provenien, principalment, de les lògiques inquietuds que generen les innovacions en contextos tradicionalment tan poc donats als canvis i que poden entrar en conflicte amb la cul-

tura organitzacional, així com el posicionament poc favorable dels agents socials. Bàsicament, les amenaces es materialitzaven en les crítiques sobre la possible subjectivitat que podia implicar l'avaluació de variables no tradicionals i el risc a l'arbitrarietat que podia suposar el fet d'ampliar els marges de la discrecionalitat tècnica de les direccions en aquesta matèria.



La combinació dels resultats de l'anàlisi del context va permetre d'entrada calibrar el gran desafiament que suposava el projecte, així com identificar les línies bàsiques en què s'havia de sustentar l'estratègia.

4. El projecte

4.1. Disseny del projecte

El disseny de l'estratègia es va dur a terme atenent els resultats de l'anàlisi de context, que es va dur amb caràcter previ i que s'ha exposat en l'apartat anterior, la qual va determinar que l'objectiu principal havia de ser que l'aplicació del Decret 39/2014 per part dels directors oferís les garanties constitucionals que han de regir els processos de selecció de personal, i que els donés seguretat tècnica i jurídica en la seva presa de decisions. Es va entendre com a fonamental que els professors que participessin en aquests processos de selecció per a ocupar aquests llocs de treball específics havien de tenir plenes garanties que tot el procediment s'adequava als principis constitucionals de mèrit i capacitat, i a la valoració dels perfils professionals amb criteris d'idoneïtat en relació amb les funcions a acomplir en els llocs de treball. Partint d'aquest plantejament, hom va preveure un conjunt d'actuacions que havien d'estar preparades en el moment de l'aprovació del Decret 39/2014 per part del Govern.

No obstant això, des del primer moment s'ha dissenyat una implementació gradual de les previsions del Decret 39/2014 amb la finalitat que els passos que es fessin fossin fermes, amb totes les garanties per al conjunt d'actors del sistema educatiu. Per aquest motiu, els instruments desenvolupats i la formació estratègica s'aniran adaptant en la seva intensitat a les necessitats de cada moment.

L'estratègia implicava actuacions en diversos àmbits que permetessin:

- **Disposar d'un model corporatiu per a la definició dels llocs de treball i l'avaluació dels seus ocupants.**
- **Millorar la capacitació de les persones que ocupen llocs de direcció en:**
 - **Tècnica de descripció de llocs de treball (DLT).**
 - **Procediments d'avaluació per a la selecció i l'acompliment.**
 - **Procés de presa de decisió per a la selecció.**
 - **Establir mecanismes i instruments de suport.**

4.1.1. Participació dels directors dels centres

Atès que el Decret 39/2014 regula els procediments, mitjançant els quals el director docent ha d'exercir les seves competències en determinades matèries de gestió de personal, ja en el procés de la seva redacció, el Departament d'Ensenyament va dissenyar una estratègia que permetés la participació dels directors de manera intensiva, a més d'assegurar tots els processos participatius amb els agents socials i els altres actors clau del sistema educatiu, que una norma d'aquesta transcendència ha de recollir. Amb aquest objectiu es va obrir un espai de participació de representants dels directors de centres de primària i de secundària, amb la finalitat de recollir la seva opinió en aspectes rellevants del contingut dels diferents esborranys del Decret 39/2014, per tal que es valorés la seva viabilitat i el possible impacte en els centres.

Els canals de participació dels directors es van mantenir per tal que també participessin en el disseny de les diferents fases de la implementació del projecte, molt especialment en l'elaboració del material per a la definició del lloc de treball i el perfil del professorat, així com en la detecció de les necessitats formatives per a l'adequada capacitació dels directors.

4.1.2. Col·laboració interdepartamental

Per al disseny de l'estratègia es van buscar les aliances externes al Departament cercant l'expertesa en matèria de gestió de recursos humans. El model havia d'assegurar un ús precís i tècnicament rigorós d'un àmbit específic com és la selecció de personal. En aquest sentit, s'ha col·laborat amb la Secretaria d'Administració i Funció Pública (SAFP) del Departament de Governació i Relacions Institucionals. El Departament d'Ensenyament ha aportat el coneixement de les característiques de la funció docent i de la funció directiva en aquest marc, i la SAFP el coneixement i experiència en definició de plantilles i en selecció de personal.

Fruit de la col·laboració:

- **S'han desenvolupat una sèrie d'instruments de suport per a la descripció de llocs específics i la valoració de les persones candidates a ocupar els llocs específics:**
 - Col·lecció de guies orientatives.
 - Una sèrie de respostes a preguntes freqüents.
 - Píndoles informatives.
- **S'han desenvolupat els documents per dur a terme les propostes de les plantilles i les d'adscripció de persones als llocs de treball en coherència amb les previsions del Decret 39/2014.**
- **S'han adequat les aplicacions informàtiques corporatives per a la gestió de les plantilles docents.**
- **S'ha dissenyat la formació estratègica i s'han desenvolupat els materials que han d'acompanyar la formació.**

4.2. Valor del projecte

Valor educatiu, per al sistema escolar i per als alumnes

Els directors dels centres són els responsables d'organitzar i gestionar el centre, la qual cosa comporta la presa de decisions adequades, per tal que tots els alumnes aprenguin i es desenvolupin com a persones, en un context d'excel·lència i d'equitat. D'acord amb el que estableix el Decret 39/2014, el director ha de participar en la selecció d'una part del professorat amb la finalitat de poder atendre i de potenciar les capacitats i aptituds de tots els alumnes, per la qual cosa se li atorga la facultat d'intervenir en la definició de la plantilla docent i en el perfil singular dels docents, d'acord amb un procediment establert.

Aquesta selecció del professorat aportarà valor a cadascun dels centres autònoms, ja que l'adequació del professorat al projecte de centre i al projecte de direcció revertirà en la millora de l'atenció a les necessitats educatives dels alumnes.

La millora en cadascun dels centres contribuirà a l'excel·lència de l'educació i a l'equitat, és a dir, a la qualitat del sistema educatiu.

L'excel·lència i equitat del sistema educatiu és la palanca que fa possible la superació dels condicionants personals, socials, econòmics i culturals en origen, és la clau de les oportunitats per vèncer les desigualtats i per descobrir i aprofitar tots els talents de la societat catalana, factor essencial en la generació del capital humà que contribueix al creixement del capital social i és un element de cohesió social i cultural per mitjà de la igualtat d'oportunitats.

Valor organitzatiu per al conjunt de l'Administració de la Generalitat de Catalunya

Així mateix, el projecte aporta un altre tipus de valor que transcendeix els efectes sobre la millora del sistema educatiu i que incideix en el desenvolupament d'un nou model de polítiques de recursos humans en el si de la Generalitat, en què la utilització i gestió del talent del mateix personal adquireix un caràcter estratègic.

En aquest sentit, cal destacar que el disseny i implementació d'un model de selecció com el que ara s'adopta ha de contribuir al fet que el conjunt de l'Administració avanci cap a la incorporació de les millores i bones pràctiques acreditades dels mètodes contemporanis de selecció, habitualment emprats en les organitzacions de referència. En el nou model, el principi d'idoneïtat esdevé clau, sense obstar a l'eficàcia i el respecte dels principis constitucionals de mèrit i capacitat en l'accés a la funció pública que caracteritzen la gestió dels recursos humans en les administracions dels països de tradició democràtica.

La posada en marxa d'aquest sistema de gestió estratègica de recursos humans, en què les necessitats de personal es defineixen basant-se en un projecte de referència, el projecte educatiu de centre subjecte a avaluació dels resultats obtinguts, ha de contribuir a evidenciar allò que les organitzacions sòlides gestionen com a implícit: que la idoneïtat d'un professional respecte a una posició determinada és un element clau per a l'assoliment de la missió de l'organització.

D'una altra banda, el respecte als principis de mèrit i capacitat i el sotmetiment dels processos selectius a les exigències de publicitat i de transparència que caracteritzen el sistema dissenyat han de neutralitzar els temors a l'arbitrarietat en la presa de decisions que en ocasions expressen determinats actors de la comunitat educativa. Un sistema basat en l'exigència de resultats per mitjà d'un sistema acurat d'avaluació de resultats en serà la millor garantia.

5. Implementació

5.1. Definició d'un model corporatiu

En primer lloc calia desenvolupar un model de Descripció de lloc de treball (DLT) per als llocs específics en context docent, per tal d'assegurar que tota direcció de centre educatiu públic descriuria, tenint en compte els mateixos paràmetres tècnics i el mateix model conceptual, el lloc de treball específic que proposés per a la seva plantilla. D'altra banda, s'havia d'acompanyar aquest instrument organitzatiu d'una guia d'orientacions metodològiques per a la seva elaboració. Per desenvolupar aquesta guia es va adaptar al context docent i a les previsions de la LEC i del Decret 39/2014, la Guia per elaborar la descripció dels llocs de treball publicada per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC).

Tant la fitxa de la DLT com la Guia les podeu consultar a l'annex d'aquesta memòria.

El model havia de permetre donar resposta de manera corporativa a les preguntes següents:

- **Com definim el que necessitem? La descripció del lloc de treball.**
- **Com identifiquem la idoneïtat als llocs de treball? El procediment d'avaluació.**
- **Com justifiquem la nostra proposta? La proposta motivada.**

En segon lloc, calia dissenyar procediments d'avaluació de la idoneïtat de les persones candidates per ocupar llocs de treball específics que permetessin obtenir dades vàlides i fiables i, d'altra banda, oferir orientacions metodològiques a les persones que ocupen llocs de direcció docent per a dur-los a terme amb garanties. En aquest sentit, es va desenvolupar una segona guia que oferia el marc conceptual i els fonaments metodològics per implementar correctament un sistema d'acreditació de competències professionals, la guia va ser un desenvolupament adaptat de les guies: Guia per a l'avaluació de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya i la Guia de l'entrevista de selecció per competències, també de la col·lecció *Eines per als recursos humans* de l'EAPC.

Finalment, es va redactar una fitxa que permetés fer la proposta d'adscripció d'una persona a un lloc de treball que justificués de manera apropiada la valoració de la idoneïtat i que recollís de manera sintètica els elements en què es fonamentava la proposta.

També es poden consultar tant la fitxa de la proposta d'adscripció com la Guia a l'annex d'aquesta memòria.

5.2. Capacitació dels directors; formació estratègica

La formació per a l'aplicació per part dels directors de centres educatius del Decret 39/2014 es va dissenyar en tres fases, coordinada pel responsable de formació directiva de la Direcció General de Centres Públics del Departament d'Ensenyament.

La primera fase va focalitzar la formació en la necessitat que tenen els directors dels centres educatius d'aplicar la Resolució ENS/933/2014 per la qual es dicten les instruccions sobre l'adjudicació de destinacions provisionals amb efectes d'1 de setembre de 2014 per al personal funcionari de carrera i interí dels cossos docents i sobre els desplaçaments forçosos per modificació de les plantilles dels centres educatius públics.

Durant els mesos de febrer i març es van pilotar els continguts, la metodologia i el material de la primera sessió de formació en un grup de directors d'educació infantil i primària i de secundària, integrants de les juntes centrals de directors.

Tot i haver elaborat definitivament el material, es va dur a terme una sessió en el mes d'abril, en què alts càrrecs de l'Àrea de Planificació i Anàlisi de Recursos Humans i Difusió del

Departament de Governació i Relacions Institucionals i de la Direcció General del Professorat i Personal de Centres Públics del Departament d'Ensenyament van iniciar la formació de 7 persones de cadascun dels 10 serveis territorials i del Consorci d'Educació de Barcelona.

El grup de 70 persones estava constituït per un inspector d'educació, dos directors de centres d'educació infantil i primària, dos directors de secundària, el cap de personal i el tècnic de plantilles de cadascun dels territoris.

L'objectiu de la formació era preparar aquestes persones per tal que durant el mes de maig estenguessin la formació als directors dels seus territoris, per la qual cosa se'ls va instruir en l'aplicació dels instruments i eines de suport que permetessin capacitar les direccions docents per dur a terme la definició dels llocs de treball i el procés selectiu de les persones que havien d'ocupar-los, d'acord amb les instruccions de la Resolució ENS/933/2014 suara esmentada.

La segona fase de la formació focalitzarà la seva atenció en la formació per a la selecció de substituïts i es farà en dos períodes que abraçaran l'últim quadrimestre del 2014 i el primer trimestre del 2015. El disseny de la formació serà idèntic al de la primera fase, tot i que abans d'estendre-la a tots els territoris, es pilotarà en un territori.

La tercera fase se centrarà en la formació per a la provisió de llocs específics i de provisió especial i s'efectuarà durant l'any 2015 amb el mateix disseny que en les fases anteriors.

Es pot veure una síntesi del procés previst en la taula següent:

març 2014		PUBLICACIÓ DECRET 39/2014		
		RESPONSABLE		DESTINATARIS
FASE 1	abril 2014	Serveis Centrals	FORMACIÓ PER A L'APLICACIÓ DE LA RESOLUCIÓ ENS/933/2014	Inspector ST 4 directors (PRI/SEC) Cap de personal del ST Tècnic de plantilles
	maig 2014	ST	Formació per a l'adjudicació d'estiu	Directors de centres
FASE 2	octubre 2014 gener 2015	Serveis Centrals	FORMACIÓ PER A LA SELECCIÓ DE SUBSTITUTS - pilotatge -	Inspector ST 4 directors (PRI/SEC) Cap de personal del ST Tècnic de plantilles
	novembre 2014 març 2015	ST	Formació per a la selecció de substituïts	Directors de centres
	2015	Serveis Centrals	FORMACIÓ PER A LA SELECCIÓ DE SUBSTITUTS	Inspector ST 4 directors (PRI/SEC) Cap de personal del ST Tècnic de plantilles
		ST	Formació per a la selecció de substituïts	Directors de centres
FASE 3	2015	Serveis Centrals	FORMACIÓ PER A LA PROVISIÓ DE LLOCS ESPECÍFICS I DE PROVISIÓ ESPECIAL	Inspector ST 4 directors (PRI/SEC) Cap de personal del ST Tècnic de plantilles
		ST	Formació per a la provisió de llocs específics i de provisió especial	Directors de centres

5.3. Adequació de les aplicacions de gestió

Per a la gestió del procés de planificació de les plantilles docents el Departament d'Ensenyament compta amb diferents aplicacions informàtiques, a les quals es van haver de fer una sèrie d'adaptacions per tal que fossin coherents amb les previsions del Decret 39/2014.

Les principals adequacions han estat les següents:

GSD estiu (sol·licituds web d'adjudicacions provisionals)

D'acord amb les bases de l'Annex 1 de la Resolució ENS/933/2014, de 28 d'abril, sobre adjudicacions de destinacions provisionals per al curs 2014-2015, facilitar que en la fase

d'elecció els professors poguessin formular en la seva sol·licitud telemàtica individual peticions de llocs de treball docents «d'atenció a la diversitat de l'alumnat» i llocs de treball docents amb perfil lingüístic.

PLD (plantilles docents)

Preveure i recollir en aquesta aplicació els llocs de treball específics estructurals amb els quatre perfils previstos d'acord amb la descripció formulada pels directors dels centres educatius.

GIP

Incloure els diferents perfils dels llocs de treball específics estructurals de les plantilles dels centres educatius públics, així com l'acreditació del compliment dels requisits addicionals que han de tenir els professors per poder ocupar els esmentats llocs de treball específics estructurals.

PDA (propostes dels directors)

Adequar l'aplicació que permet als directors dels centres educatius públics formalitzar les diferents propostes de professors per proveir els llocs de treball dels centres (ocupació, càrrecs directius, llocs de treball específics, continuïtat, etc.).

GSD host (gestió de sol·licituds i de propostes)

Recull tota la informació de llocs de treball i dels professors participants en el procediment a efectes de proveir i obtenir destinació provisional. Permet fer totes les «validacions» de requisits previs a l'adjudicació.

CPE i BDC (algorisme d'adjudicacions provisionals)

Aplicacions que, d'acord amb les fases, criteris i requisits previstos a l'esmentada Resolució ENS/933/2014, adjudiquen destinacions provisionals en funció dels llocs de treball vacants (incloses vacants de resultes) als diferents col·lectius dels professors participants en el procés.

5.4. Instruments i eines de suport

Tal com s'ha dit, i responent a la necessitat d'introduir mecanismes que permetin dur a terme una definició dels llocs de treball i el procés selectiu de les persones que els han d'ocupar per tal d'obtenir-ne resultats suficientment fiables i que permetin adoptar judicis vàlids respecte a les persones candidates a ocupar un lloc de treball, es van desenvolupar una sèrie d'instruments de suport, dels quals es fa una breu explicació en aquest apartat.

Guia núm. 1.

Orientacions per a la descripció de llocs de treball específics estructurals de centres educatius públics i per a la seva provisió provisional. Curs 2014-2015

Aquesta guia s'ha elaborat amb l'objectiu de facilitar a les persones que ocupen la direcció d'un centre educatiu públic dependent del Departament d'Ensenyament, la descripció d'un lloc de treball específic estructural amb efectes del curs 2014-2015. Així mateix, dóna indicacions de com procedir per a la proposta de provisió provisional d'un lloc de treball específic de caràcter estructural per al curs 2014-2015.

Per dur a terme aquestes dues actuacions es compta amb dos models normalitzats, un de descripció de lloc de treball i un segon de formalització de la proposta de destinació provisional a un lloc específic, ja sigui de personal funcionari o interí.

La guia condueix l'usuari per les fases necessàries per tal que pugui dur a terme correctament una descripció del lloc de treball. Amb aquesta finalitat està estructurada de manera que

a cada fase s'explica el concepte clau de cadascuna, el contingut i la forma en què l'ha de recollir i un exemple que pugui utilitzar-se com a referència.

Guia núm. 2.

Guia per a la descripció de llocs de treball de centres educatius públics. Llocs de treball específics i llocs d'especial responsabilitat

La implementació gradual del Decret 39/2014 preveu que la descripció d'un lloc de treball s'estengui properament a llocs de treballs de responsabilitat especial en el moment en què tinguin la necessitat i oportunitat de fer-ho.

És per això que aquesta Guia conté els principis generals de les descripcions de llocs de treball i haurà de contenir les especificitats derivades de l'aplicació del Decret 39/2014 a aquests llocs.

Guia núm. 3.

Orientacions metodològiques per a l'avaluació del perfil professional

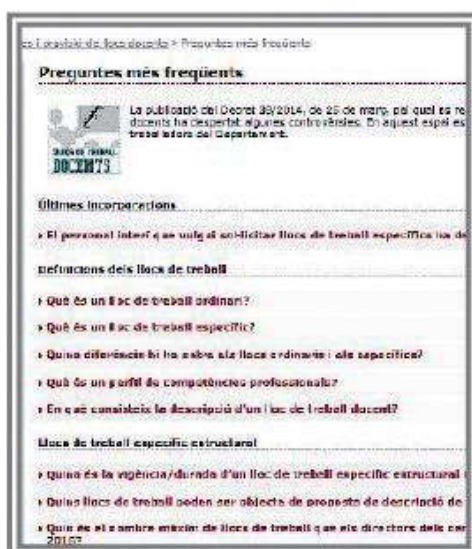
Aquesta guia té com a finalitat proporcionar els elements bàsics a tenir en compte a l'hora de dissenyar el procés de valoració del perfil professional descrit en una descripció de lloc de treball, i les orientacions metodològiques mínimes per implementar un sistema d'avaluació amb garanties de validesa i fiabilitat. Tot amb l'objectiu d'aconseguir la màxima adequació del procediment als requeriments establerts tant al Decret de definició del perfil i la provisió de llocs de treball docents, com a la DLT del lloc de treball que calgui cobrir.

D'altra banda, els criteris i les orientacions que es donen a la guia pretenen ser d'utilitat també en el procés de selecció del personal docent interí de substitució.

El procediment de valoració del perfil professional que es treballa a la guia se situa precisament en la valoració de la idoneïtat de les persones candidates a ocupar el lloc de treball que s'hagi descrit en la DLT i és addicional a la valoració de mèrits.

La guia està estructurada segons les fases que s'han de seguir en el procés de valoració:

- **Estudi del perfil professional**
- **Disseny del procediment d'avaluació**
- **Avaluació del perfil**
- **Redacció de la proposta motivada**



Relació de preguntes freqüents al Portal de centre

El propòsit d'aquest espai és informar els treballadors del Departament d'Ensenyament, clarificar controvèrsies que ha generat la publicació del Decret i, concretament, té com a objectiu resoldre els dubtes que els directors de centres públics es trobin en el desenvolupament de les noves funcions vinculades a l'aplicació del Decret 39/2014.

La relació de preguntes freqüents recull les qüestions que s'han anat plantejant en les sessions de treball prèvies a la implementació, tant amb representants de les direccions com amb personal dels serveis territorials..., així com altres preguntes que es puguin generar en abordar la necessitat de definir un lloc de treball, proveir-lo, etc.



Píndoles informatives del Portal de centre

La nova gestió de personal dels centres implica un procés de modernització en la gestió dels recursos humans que es basa en el fet de dissenyar els llocs de treball de manera flexible, introduir mecanismes àgils de mobilitat funcional, implantar instruments avançats de selecció basats en competències i generalitzar l'avaluació de l'acompliment, tot garantint els principis de mèrit, publicitat i transparència.

L'apartat de píndoles informatives pretén posar èmfasi en aquests aspectes, més enllà de les Instruccions que es dictin.



Vídeos de sessions informatives al Portal de centre

El personal del Departament també té accés a la sessió informativa que el director general de Professorat va fer per descriure i contextualitzar l'abast de les noves mesures.

5.5. El Portal de centre

Amb l'objectiu de facilitar l'accés dels directors dels centres de tot el territori català, així com el de la totalitat dels serveis territorials, es va habilitar un espai específic per a la implementació del Decret 39/2014 al Portal de centres. El Portal és una eina del Departament d'Ensenyament que es configura com el lloc on es concentren les eines de gestió acadèmica i administrativa, i el calendari d'actuacions, al qual té accés el **personal docent i administratiu del centre**. Hi inclou les aplicacions corporatives més usuals amb què treballen i esdevé l'únic punt d'entrada de les dades que el Departament sol·licita als centres.

Així, doncs, en el Portal es va habilitar un espai anomenat «Plantilles i provisió de llocs docents», amb l'estructura següent:

La informació es divideix en dos grans blocs: la informació de context i la informació concreta per a la gestió i l'aplicació del Decret 39/2014 per al curs 2014-2015:

Informació genèrica, de context

- Context i objectius
- Píndoles informatives
- Preguntes més freqüents
- El Decret a la premsa

Aplicació per al curs 2014-2015

- Calendari
- Novetats i resolucions
- Adjudicacions de destinacions provisionals
- Gestió de plantilles
- Formació dels directors

Estadístiques de visites a l'espai

Al Portal de centre hi poden accedir el personal docent, l'equip directiu i el personal administratiu de 2.507 centres educatius del Departament d'Ensenyament. En concret, l'espai «Plantilles i provisió de llocs docents» està especialment adreçat a l'equip directiu i els directors dels centres, perquè és la seva tasca de gestió la que es està afectada amb les novetats legislatives; i al personal docent que no té plaça fixa, 23.255 professors (funcionaris amb destinació provisional, interins i comissions de servei) i que ha de sol·licitar les adjudicacions per treballar el curs vinent.

Des que es va publicar l'espai a principis del mes de maig, aquestes són les visites de les pàgines:

	Total visites
Entrades Portal de centre	191.698
Adjudicacions provisionals	41.072
Gestió de plantilles	36.176
Plantilles i provisió de llocs docents	22.573
Aplicació curs 2014-2015	17.769
LMU: Propostes dels directors	14.828
Calendari	8.266
Novetats i resolucions	6.391
Formació de directors	6.195
Context i objectius	3.215
Preguntes més freqüents	2.722
Píndoles informatives	2.599
El Decret a la premsa	504

Resum dels altres projectes presentats a l'àmbit A. Organització i recursos humans

Projecte de millora del procediment d'elaboració de disposicions al Departament d'Empresa i Ocupació

Entitat: Departament d'Empresa i Ocupació

Unitat responsable del projecte: Direcció de Serveis

En un departament fortament afectat per diverses fusions i reconversions, amb cultures organitzatives diverses, es proposen harmonitzar i unificar procediments i alhora modernitzar-ne i simplificar-ne la gestió. Així, el projecte té com a objectius principals unificar el procediment d'elaboració i tramitació de disposicions de caràcter general i iniciatives no normatives, assegurar la qualitat normativa dels textos resultants i racionalitzar les càrregues de treball de les unitats implicades en la tramitació de disposicions. El projecte s'ha dut a terme exclusivament amb mitjans propis i s'ha primat l'esforç i el treball en anàlisi i organització per sobre de la vessant tecnològica del projecte, que s'ha resolt amb programari lliure.

De «De PTOP Cor» a «De Tot Cor»: la coral com a element integrador al Departament de Territori i Sostenibilitat

Entitat: Departament de Territori i Sostenibilitat

Unitat responsable del projecte: Secretaria General

El que en un principi va ser una iniciativa purament lúdica sorgida d'un grup de treballadors de l'antic Departament de Política Territorial i Obres Públiques ha esdevingut, arran de la fusió amb el Departament de Medi Ambient i Habitatge, un vincle d'integració, de treball en valors i potenciació de la formació que ha fomentat el compromís amb l'organització dels integrants del cor. En ser un espai d'integració i socialització, facilita la cohesió social, actua com a espai d'acollida, fomenta les relacions interpersonals i el sentiment d'inclusió... En resum, és un mecanisme per crear valors imprescindibles per a la prestació del servei públic, que posen el centre en la persona i no en la norma.

Themis Decrets

Entitat: Departament de Benestar Social i Família

Unitat responsable del projecte: Assessoria Jurídica

L'aplicació informàtica Themis neix amb la voluntat d'implantar els circuits de tramitació corresponents als avantprojectes de llei, els projectes de decret, els projectes d'ordre i les propostes d'acord de Govern promoguts pel Departament. Themis Decrets és la segona fase de l'aplicació Themis, que va començar a funcionar el 2013, i permet que els operadors del sistema puguin anar dissenyant a mida, durant la tramitació de la norma, la tramitació que seguirà el projecte de decret. Incorpora plantilles de documents i un sistema d'avísos que simplifiquen les tasques i aconseguen més seguretat jurídica. Fomenta, a més, una cultura de treball en comú i incrementa l'estabilitat en els processos de gestió, amb més control de les tasques i alhora reducció del temps i de les tasques administratives.

Sistema de gestió dels documents ofimàtics

Entitat: Departament de la Presidència

Unitat responsable del projecte: Arxiu Administratiu

El sistema de gestió documental té l'objectiu d'aconseguir que totes les persones d'un òrgan o unitat treballin amb un únic recurs de xarxa, que n'unifiqui i en simplifiqui l'estructura, fent-la més entenedora i dotant als usuaris d'un major control sobre la informació. Les unitats

han de tenir prou autonomia per poder autoritzar i denegar l'accés als documents i aconseguir que la documentació sigui fàcilment localitzable.

Pla director de Serveis de Formació 2013-2015

Entitat: Diputació de Barcelona

Unitat responsable del projecte: Direcció de Serveis de Formació

Constitueix el principal instrument de planificació estratègica de funcionament de l'àmbit de formació de la Diputació de Barcelona. Té un caràcter instrumental i esdevé un mitjà o un conjunt de tècniques i eines específiques per assolir la millora del funcionament organitzatiu de l'esmentat àmbit. Està orientat a la presa de decisions amb un caràcter eminentment pràctic, cap a l'acció i la transformació de l'estructura organitzativa. Respon a criteris de racionalitat i transparència, i explica als col·laboradors el perquè de la presa de decisions. També respon a l'intent de reduir-ne la incertesa, fent un exercici de prospectiva per preveure els canvis a l'entorn operatiu del Pla i l'adaptació permanent a aquests canvis.

Canvi organitzatiu integral en un municipi de menys de 5.000 habitants

Entitat: Ajuntament de Vielha e Mijaran

Unitat responsable del projecte: Alcaldia

L'Ajuntament de Vielha e Mijaran es va plantejar, poc temps després de les eleccions municipals de 2011, la necessitat d'estudiar la realitat organitzativa dels serveis municipals per mirar de posar en marxa un projecte de canvi organitzatiu integral. Segons el pla d'actuació previst es va estudiar un conjunt de documentació relativa a l'organització, funcionament i recursos de l'Ajuntament, i es van entrevistar persones del nivell directiu i tècnic de l'Ajuntament, per tal de completar les informacions necessàries per als treballs. Amb les informacions obtingudes es va estudiar l'estat dels sistemes de govern, direcció i gestió de l'Ajuntament, i se'n va fer un diagnòstic, a partir del contrast entre les dades de l'anàlisi i els models racionals de sistemes de funcionament municipal.

Millora de la relació universitat-empresa a la UPC: millorar l'atenció, la participació i la fidelització de les empreses

Entitat: Universitat Politècnica de Catalunya

Unitat responsable del projecte: Gabinet de Relacions Institucionals i Internacionalització

El Gabinet de Relacions Institucionals i Internacionalització (GRII) és el responsable de la promoció de les relacions institucionals amb les empreses i els dona suport, tant en la gestió dels usuaris externs (professionals, empreses, institucions) com dels interns (membres del Consell de Govern i direccions de les unitats, professorat i altres unitats de gestió). El projecte presentat és un instrument útil, plantejat d'acord amb les línies de reforma de l'Administració pública, per exercir de connector entre la universitat i les empreses, tant del país com d'àmbit internacional, i possibilitar escenaris que contribueixin a potenciar-ne aquesta col·laboració, per tal d'evitar-ne duplicitats internes i amb el suport de la coordinació interna per a donar un servei eficient i de qualitat.

4.2. Premi de l'àmbit B. Gestió pressupostària, avaluació i transparència

Creació, organització i implantació de l'activitat d'auditoria interna en l'empresa pública Banc de Sang i Teixits (any 2013 i 1r trimestre 2014)

Banc de Sang i Teixits
Departament de Salut
Generalitat de Catalunya

Unitat responsable del projecte: Departament d'Auditoria Interna

Índex

1. Introducció «El perquè d'una auditoria interna».....	56
2. Creació, organització i funcionament de l'auditoria interna: Objectius i reptes	56
2.1. Establiment de la funció i fases del procés d'implantació.....	57
2.2. Missió, objecte i regulació de l'activitat d'auditoria interna	57
2.3. Situació de l'auditoria interna en l'estructura orgànica	58
2.4. Organització de l'activitat	58
2.5. Metodologia emprada	60
3. Pla de treball i actuacions d'auditoria interna.....	61
3.1. Planificació integral de l'activitat.....	61
3.2. Objectius i fases d'una auditoria interna	62
3.3. Control i seguiment de l'activitat.....	63
4. Implantació: primers resultats	63
5. Conclusions	65

1. Introducció «El perquè d'una auditoria interna»

El Consell d'Administració del Banc de Sang i Teixits (BST) es regeix per un codi de govern que pren com a referent el model de governança i gestió impulsat pel Servei Català de la Salut per a les empreses públiques i consorcis de Catalunya (EPIC). Amb l'objectiu d'assegurar en tot moment el bon govern corporatiu de l'organització, el Consell d'Administració es va anar dotant al llarg de la seva trajectòria de diversos instruments de governança, entre els quals destaquen el Pla estratègic, el Quadre de comandament integral, l'Enquesta d'avaluació i mapa de riscos, la Memòria de responsabilitat social corporativa i, finalment, el Departament d'Auditoria Interna.

En aquesta línia, l'any 2012 el Consell d'Administració va crear el Departament d'Auditoria Interna, una iniciativa innovadora en les empreses públiques, atès que només és una pràctica obligada en empreses cotitzades i d'interès públic. No obstant això, i en nom d'una major transparència i responsabilitat en la gestió dels recursos públics, el Consell d'Administració del BST va apostar per aquesta funció, i l'àrea es va posar en funcionament l'any 2013.

L'auditoria interna del Banc de Sang i Teixits es va concebre com una activitat objectiva i independent de la direcció de l'empresa, i per aquest motiu es va integrar directament al Consell d'Administració, a través de la Comissió Econòmica, creada l'any 2006 i que va passar a anomenar-se Comissió Econòmica i d'Auditoria.

Des de gener de 2013, el Departament d'Auditoria Interna treballa per avaluar els processos del Banc de Sang i Teixits, ajudar les diferents àrees a detectar-hi oportunitats de millora i vetllar pel compliment del codi ètic. Ha esdevingut ja una garantia per assegurar la bona gestió dels riscos, control intern i govern de l'organització. D'altra banda, s'ha evidenciat com una activitat molt positiva, tant per facilitar el bon curs de les auditories externes com per resoldre consultes dels mateixos directius de l'organització i del Consell d'Administració.

L'auditoria interna del BST contribueix, doncs, a millorar la competitivitat i el bon ús dels recursos públics i afavorir una gestió pública transparent i eficient. L'experiència de la posada en marxa i inicis d'aquesta activitat en el Banc de Sang i Teixits poden ser un exemple per altres empreses públiques que vulguin iniciar-se en aquesta pràctica.

2. Creació, organització i funcionament de l'auditoria interna: objectius i reptes

El Consell d'Administració del BST és un òrgan de govern que actua per delegació de l'administració i té un triple objectiu:

- Assumir la direcció estratègica
- Realitzar el control efectiu de la gestió
- Garantir la rendició de comptes

El Consell es regeix per un Codi de Bon Govern aprovat l'any 2010 i disposa de sis comissions per tal de millorar-ne la presa de decisions. Una d'aquestes és la Comissió Econòmica, creada l'any 2006 amb l'objectiu d'assegurar que el BST es comporta d'acord amb el que la propietat espera (pressupost, comptes anuals, preus públics,...) i de vetllar perquè les decisions del Consell d'Administració que afecten els processos econòmics i financers siguin trasllades correctament (mapa de processos) i assegurar la sostenibilitat de l'empresa (mapa de riscos).

L'any 2013, per afavorir un bon sistema de seguiment econòmic intern i de gestió de riscos i garantir una gestió eficient així com una informació pública fiable i transparent, el Consell d'Administració decideix crear l'activitat d'auditoria interna. Aquesta activitat es concep com a via per donar assistència a la Comissió Econòmica i d'Auditoria i a la Gerència en el compli-

ment de les seves funcions en matèria de gestió, control i govern. D'aquesta manera el Banc de Sang i Teixits segueix el camí cap a la qualitat en tots els vessants de l'activitat, i no només en l'assistencial/mèdic. La creació de l'auditoria interna representa un pas endavant en el seguiment de la gestió i és una iniciativa pionera en l'àmbit de l'Administració pública. Per tal d'implantar-se, se segueixen però un seguit de fases:

2.1. Fases seguides per la implantació de l'auditoria interna



- **Mentalització:**
Durant aquesta fase, el Consell d'Administració del BST pren la decisió d'impulsar la creació de la funció d'auditoria interna i posa en marxa els passos per activar-la. S'acorda la funció, finalitat i assignació funcional de l'auditoria i es decideix integrar-la dins la Comissió Econòmica.
- **Delimitació:**
Fase en què es van establir els eixos i límits del camp d'actuació de l'auditoria interna al Banc de Sang i Teixits, i es van designar explícitament les funcions, atribucions, deures i posició en l'organigrama. Tots aquests punts es recullen en el document *Norma bàsica d'actuació del Departament d'Auditoria Interna del BST*. També s'elaboren en aquesta fase els procediments interns, la planificació i el pressupost de l'activitat.
- **Jerarquització:**
S'acorda també la dependència de l'auditoria interna del Consell d'Administració, a través de la Comissió Econòmica i d'Auditoria.
- **Divulgació:**
Fase del procés duta a terme pels directius del BST i que comporta l'explicació de la creació, funcions i característiques de l'activitat d'auditoria interna. Els directius ho comuniquen als seus equips.

2.2. Missió, objecte i regulació de l'activitat d'auditoria interna

L'exercici d'auditoria interna és una activitat ordenada i regulada; la universalitat i l'adaptabilitat d'aquesta funció la fan aplicable a qualsevol tipus d'organització i de país. La raó de ser, l'objecte i la regulació d'aquesta en el BST s'han identificat com segueix:

Missió del Departament d'Auditoria Interna

- Oferir una activitat independent i objectiva (en no estar vinculada a la gestió diària ni condicionada per judicis subjectius i conflicte d'interessos) d'assegurament i consulta (segueix unes normes i pràctiques preestablertes), en termes raonables (mai d'exactitud, ja que s'opina sobre fets rellevants), concebuda per afegir valor i millorar les operacions de l'organització.
- Donar servei i ajudar l'organització a complir els seus objectius aportant un enfocament sistemàtic i disciplinat per avaluar i millorar l'eficàcia dels processos de gestió de riscos, control i govern.
- Divulgar, garantir i vetllar pel compliment del que estableix el codi ètic del BST.

Objecte de l'activitat

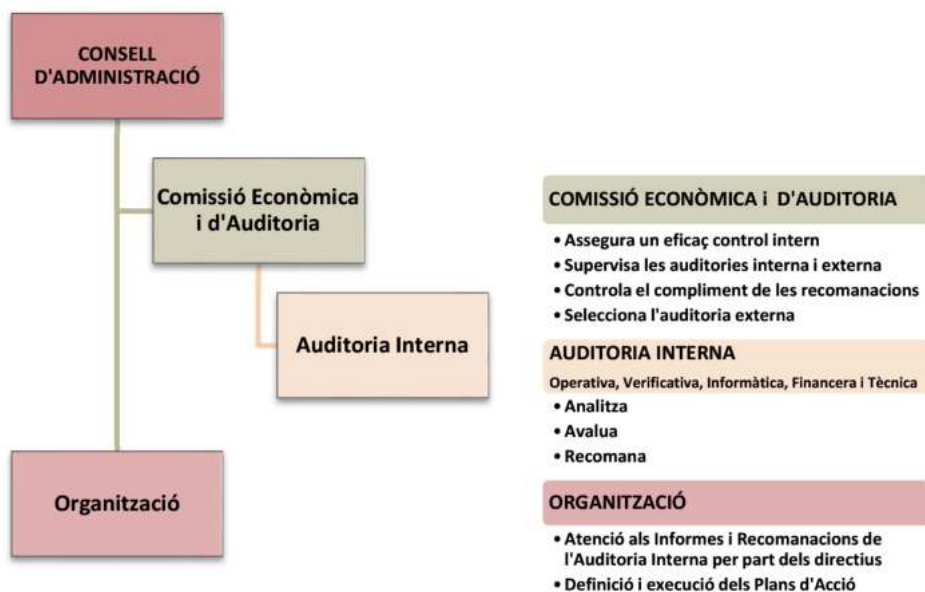
- Obtenir evidència del correcte funcionament dels processos, verificant l'eficàcia i eficiència dels controls interns, i la valoració del risc operacional.
- Garantir que la informació facilitada és correcta d'acord amb els principis, normes i pràctiques d'auditoria.
- Aportar les recomanacions adequades d'actuació.

Regulació establerta

- Marc internacional per a la pràctica professional de l'auditoria interna del *Institute of Internal Auditors*: guia que facilita la interpretació i l'aplicació de conceptes, metodologies i tècniques fonamentals per a la professió.
- Informe COSO.
- Reglament de la Comissió Econòmica i d'Auditoria del BST.
- Norma bàsica d'actuació, procediments i planificació de l'actuació i els treballs del Departament d'Auditoria Interna.

2.3. Situació de l'auditoria interna en l'estructura orgànica

La correcta dependència de l'auditoria interna és un dels condicionants de la seva eficiència. Per aquest motiu i per assolir la independència necessària en l'exercici de la seva activitat, es va integrar en l'estructura organitzativa del BST amb dependència funcional de la Comissió Econòmica i d'Auditoria, i administrativa de Gerència.



2.4. Organització de l'activitat

L'organització de l'activitat d'auditoria interna és concebuda d'acord amb les normes, criteris i principis que la regulen i a la documentació interna del Departament, i es desenvolupa complint les pràctiques d'actuació següents:

Responsabilitat

Reportant directament a la Comissió Econòmica i d'Auditoria que les funcions del responsable d'auditoria interna són:

- Assistir a la Comissió Econòmica i d'Auditoria, i a la Gerència en el compliment efectiu de les seves responsabilitats.
- Avaluar, supervisar i millorar l'eficàcia dels processos de gestió de riscos, control intern i govern, utilitzant un enfocament sistemàtic i disciplinat. Proporcionar seguretat raonable del fet que els processos estan funcionant d'acord amb l'establert i que permeten assolir els objectius fixats i aportar-hi recomanacions per millorar les operacions de l'empresa pel que fa a l'acompliment eficient i eficaç.
- Identificar i informar sobre nous requeriments i bones pràctiques.
- Desenvolupar un Pla anual d'auditoria flexible amb una apropiada metodologia basada en el risc i un Programa de treball corresponent (un pla per cada treball que inclogui l'abast, els objectius, el termini i l'assignació de recursos).
- Implementar el pla de treball: identificar, analitzar, avaluar i registrar suficient informació per complir amb els objectius de treball, i elaborar informes (redacció i comunicació dels resultats).
- Vetllar pel compliment del codi ètic, per la integritat i fiabilitat de la informació econòmicofinancera, per l'eficàcia i eficiència de les operacions, pel compliment de les lleis i normes aplicables (internes i externes), i per la protecció d'actius.
- Participar en la gestió del risc de frau i en projectes: LOPD, RSC, codi ètic i SOX.

Marc de relacions

Per la naturalesa del treball d'auditoria interna és important fomentar relacions internes i externes; per tal que es visualitzi l'auditor intern com un col·laborador-assessor que indica la millor manera de fer les coses, que evidencia debilitats per a ser corregides pels mateixos auditats, que escolta suggeriments, i afavoreix l'establiment d'una cultura d'auditoria a l'empresa.

En el Banc de Sang i Teixits s'han teixit les relacions següents:

- Relacions internes:
 - **Amb la Comissió Econòmica i d'Auditoria**, segons el Reglament d'aquesta. El Departament d'Auditoria Interna és l'òrgan normal per assistir a la Comissió Econòmica i d'Auditoria en el compliment efectiu de les seves responsabilitats, preparant la informació requerida en les sessions i assistint-hi si s'estima oportú.
 - **Amb l'organització**, a través del projectes que es despleguen es poden donar diferents tipus de serveis, basats en:
 - Impulsar la millora contínua en el binomi riscos-control intern, assegurant l'existència de sistemes de control intern i gestió de riscos adequats a l'activitat de cada àrea auditada (a través de les conclusions i recomanacions derivades del seu treball).
 - Supervisar l'alineació d'activitats, organització (processos, eficiència, ...), control intern, gestió de riscos, valors i ètica amb els plans estratègics i objectius del BST.
 - Donar suport a l'organització en el compliment dels seus objectius i aportar professionals experts en matèries en què calgui una opinió independent o suport per al seu desenvolupament respecte al control intern.
- Relacions externes:
 - **Amb els auditors externs** (els més freqüents i importants són els auditors de comptes):
 - Cooperar i actuar coordinadament, fet que redundarà en unes auditories més àgils i de menor cost.

- Compartir informació, afavorint un accés mutu als programes i papers de treball, informes i estudis.
- **Amb l'entorn exterior** és necessari fomentar la pertinença i participació activa en les associacions i instituts d'auditoria; i amb la resta d'auditors interns. Des dels seus inicis, l'auditoria interna del BST és soci del *Instituto de Auditores Internos* i participa en els cursos i jornades que aquest organisme programa.

Drets i obligacions

Com qualsevol activitat, per a un desplegament i realització adequada d'aquesta, ha de poder disposar d'informació i recursos determinats, alhora que les seves accions han d'anar encaminades al compliment dels deures que li són propis.

Abans de la seva implantació, és important definir els aspectes que, en aquest sentit, poden ser determinants perquè l'activitat sigui exitosa. En el BST, tot i que qualsevol organització pot adoptar-los, s'han configurat com s'indica a continuació:

- Drets
 - Accedir sense restriccions a qualsevol tipus de documentació, informació i/o sistema d'informació que consideri necessari per al compliment de les seves funcions.
 - Tenir accés ple i lliure a la Comissió Econòmica i d'Auditoria.
 - Disposar de la informació financera i de gestió que, amb qualsevol periodicitat, envii l'empresa.
 - Obtenir l'ajuda necessària del personal de les unitats auditades, així com altres serveis especialitzats de dins o de fora de l'organització.
- Obligacions
 - Actuar amb independència de criteri i d'acció respecte a la resta de l'organització.
 - Tenir una actitud imparcial i neutral, i evitar qualsevol conflicte d'interès.
 - Executar el treball amb la deguda diligència i competència professional.
 - Guardar la més estricta confidencialitat respecte a la informació emprada i a les conclusions dels seus treballs.
 - Complir amb el codi ètic de l'Institut d'Auditors Interns (principis i regles de conducta significatius per a l'exercici d'auditoria interna: integritat, objectivitat, confidencialitat i competència).

2.5. Metodologia de l'auditoria interna

La metodologia que s'utilitza per al treball de camp, recomanacions i divulgació de les conclusions es regeix per les normes internacionals i les guies per a la pràctica professional de l'auditoria interna, i es basa en la consideració dels riscos. En cada auditoria interna, amb anterioritat al treball de revisió o auditoria, es comunica a cada implicat l'abast i metodologia que se segueix.

Els treballs o projectes de processos que realitza el Departament d'Auditoria Interna estan programats per endavant i establerts en el Pla anual d'auditoria interna, que és aprovat per la Comissió Econòmica i d'Auditoria. D'altra banda, això no exclou la necessitat de realitzar puntualment qualsevol treball proposat o aprovat per la Comissió Econòmica i d'Auditoria. En aquest cas, són projectes especials.

3. Pla de treball i actuacions d'auditoria interna

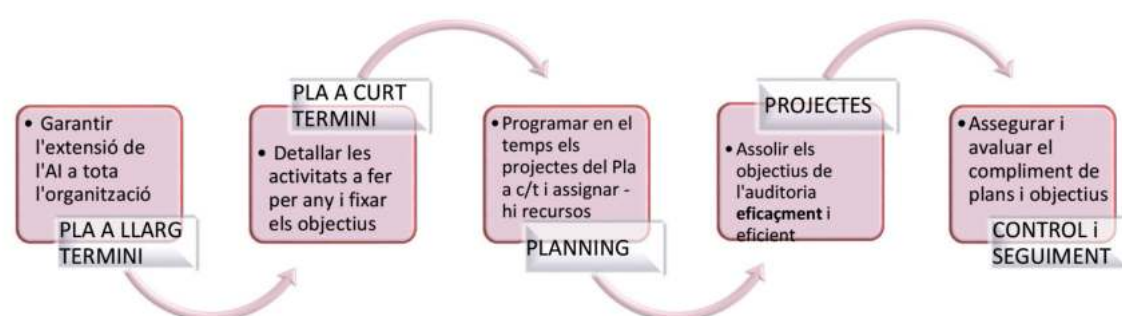
En el BST, establir un bon Sistema de Planificació de l'Auditoria Interna ha estat i és una activitat clau i fonamental en el procés de direcció d'aquesta, ja que:

- Constitueix l'element a través del qual el Consell d'Administració pot decidir la millor manera de gestionar el risc.
- Facilita plasmar el contingut, l'objecte, abast i les necessitats tant de la funció com dels treballs, i identificar els riscos que s'assumeixen.
- Permet ordenar les activitats amb la finalitat de supervisar el control intern del BST i establir recursos, possibilitats i prioritats.

3.1. Planificació integral de l'activitat

Per poder garantir, de forma eficaç i eficient, la màxima cobertura dels riscos del BST amb els recursos disponibles es va elaborar la «Planificació Integral 2013-2015», seguint aquest procés:

- 1) Identificació dels elements clau:
 - Univers: totes les activitats o processos del BST susceptibles de ser auditats. Una de les primeres tasques que es va desenvolupar va ser la de fer un inventari dels processos administratius, assegurar que aquests estaven degudament documentats per l'àrea responsable de dur-los a terme i classificar-los per risc.
 - Mapa de riscos: la planificació es basa en el riscs del BST, fet que permet prioritzar les auditories d'acord amb unes bases objectives.
 - Cicle d'auditoria: temps necessari per revisar totes les àrees del BST tenint en compte els recursos disponibles.
- 2) Definició del conjunt de plans, programes i activitats que organitzen en el temps la funció d'auditoria interna, seguint les etapes següents:



Els aspectes que s'han recollit en cada pla elaborat per l'auditoria interna en aquest període de temps («Planificació Integral 2013-2015», «Planning i pressupost 2013» i «Planning i pressupost 2014») són:

PLA	A LLARG TERMINI (ll/t)	A CURT TERMINI (c/t)
Objecte	Ordenació de les auditories a fer que permeten cobrir totes les activitats de l'organització (univers).	Relació ordenada de les activitats que AI desenvolupa al llarg d'un any. En funció: <ul style="list-style-type: none"> - Dels recursos disponibles - Possibilitats i necessitats de l'àrea a auditar - Temps i dates per a la formació - Marge d'hores disponibles per fer auditories especials encarregades per la Comissió Econòmica i d'Auditoria, o la Gerència Amb el detall: <ul style="list-style-type: none"> - Activitats i àrees que cal auditar - Quan seran auditades - Temps necessari per a cada auditoria
Període	Segons cicle auditoria: d'1 a 5 anys	1 any
Referència	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de Riscos - Aspectes definits en el Reglament de la Comissió Econòmica i d'Auditoria del BST: 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificació a llarg termini (ll/t) - Avaluació auditories internes anteriors - Antiguitat de l'última auditoria interna - Possibles incidències - Sol·licituds del personal del BST - Seguiment de plans d'acció
Aprovació	Comissió Econòmica i d'Auditoria	Comissió Econòmica i d'Auditoria
Revisió	Periòdica (si és necessari)	Anual (es pot anar adaptant durant l'any: ser substituïda alguna auditoria planificada per altres i incloure-hi treballs sol·licitats per Gerència o altres àrees).

PLANNING ANUAL D'AUDITORIES INTERNES

Objecte	Desenvolupament de la Planificació a curt termini (c/t) en un Planning trimestral/mensual.
Detall	<ul style="list-style-type: none"> - Projectes d'auditoria - Auditors de l'equip - Dates de treball - Cursos de formació - Tasques administratives - Preparació d'auditories ...
Aprovació	Comissió Econòmica i d'Auditoria del BST
Referència	Planificació a curt termini (c/t)

3.2. Objectius i fases d'una auditoria interna

Per tal d'avaluar i contribuir a la millora dels processos de gestió de riscos, control i govern utilitzant un enfocament sistemàtic i disciplinat, es despleguen els projectes d'auditoria interna planificats.

Cada projecte té com a finalitat l'assoliment d'aquests objectius:

Objectius principals	<ul style="list-style-type: none"> - Fiabilitat i integritat de tota la informació financera i operativa - Eficàcia i eficiència de les operacions - Compliment de lleis, regulacions, contractes, normes ètiques i de negoci - Protecció d'actius - Compliment de normes i pautes de control intern - Identificació de l'exposició al risc i ús d'estratègies eficaces per controlar-la - Objectius i metes establertes
-----------------------------	---

Objectius segons procés

En relació amb el sistema de gestió de riscos:

- Identificar i avaluar l'exposició significativa al risc
- Supervisar i contribuir a millorar l'eficàcia dels sistema de gestió de riscos

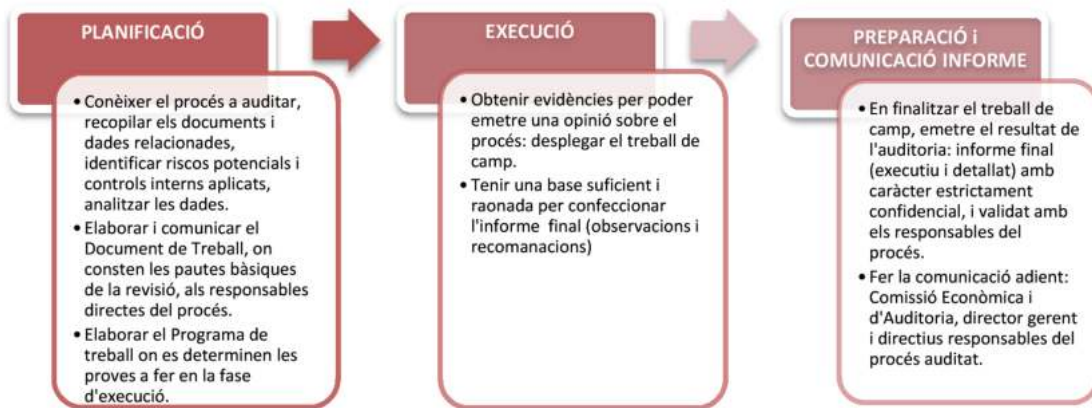
En relació amb el sistema de control intern:

- Ajudar en el manteniment dels controls efectius mitjançant l'avaluació de l'eficàcia i eficiència d'aquests, i contribuir a la seva millora.

En relació amb els processos de govern:

- Avaluar i fer recomanacions per millorar el procés de govern en el compliment dels objectius.
- Promoure l'ètica i els valors apropiats en l'organització.
- Assegurar la gestió i responsabilitat eficaces
- Comunicar eficaçment la informació de risc i control a les àrees adequades de l'organització

I per fer-ho, generalment, se segueix la seqüència d'accions següent:



3.3. Control i seguiment de l'activitat

El control i seguiment de l'activitat d'auditoria interna es fa mitjançant l'elaboració d'informes de gestió. S'ha elaborat la «*Memòria: activitats del Departament d'Auditoria Interna, exercici 2013 i 1r. trimestre 2014*» i s'ha fet la presentació corresponent al Consell d'Administració.

4. Implantació: primers resultats

El document principal on es recull l'opinió d'auditoria interna i el resultat del treball de revisió és l'informe final (executiu i detallat), el qual es comunica i lliura amb caràcter confidencial als membres de la Comissió Econòmica i d'Auditoria, al director gerent i als directors implicats en el procés revisat.

En l'informe final es posen de manifest:

- L'eficàcia i eficiència del sistema de control intern del procés.
- L'avaluació dels controls i els riscos.
- El compliment de les polítiques, procediments i normatives internes, i de la legislació i regulació externa.

- Informes realitzats i comunicats

Corresponents al desplegament del Pla anual d'auditoria interna 2013

Projectes de processos

- IF-PAI 01/2013: procés de tancament d'un període comptable.
- IF-PAI 02/2013: procés de vendes.
- IF-PAI 03/2013: procés de càlcul de nòmina.

Projectes especials

- IF-PAI E1/2013: estudi comparatiu del criteri de valoració de les unitats de sang de cordó en diferents bancs de cordó i afectació del valor de l'estoc del BST davant el canvi de criteri (dades a juny 2013).

Corresponents al desplegament del Pla anual d'auditoria interna 2014 (1r trimestre)

Projectes especials

- IF-PAI E1/2014: estudi del tipus d'arrendament actual de l'edifici Frederic Duran i Jordà, i el seu tractament comptable.
- IF-PAI E2/2014: estudi comparatiu del criteri de valoració de les unitats de sang de cordó umbilical en diferents bancs de cordó i afectació del valor de l'estoc del BST davant la possibilitat d'un canvi de criteri en la valoració d'aquest (dades a desembre 2013 i validació per auditoria externa).
- IF-PAI E3/2014: estudi d'impacte a comptabilitat del tractament de l'arrendament de l'edifici Frederic Duran i Jordà com a financer.

- **Oportunitats de millora i plans d'acció**

Dins l'estructura de l'informe final, i a partir de les observacions recollides en el treball de camp, es detallen:

- Les oportunitats de millora evidenciades, classificades per nivell de risc, amb les recomanacions d'actuació oportunes (que valori en la seva definició una correcta relació cost – benefici).
- Els plans d'acció (i termini d'implantació) proposats pels responsables del procés revisat.

Per als processos auditats en aquest període de temps, i a partir de l'objectiu d'auditoria interna (obtenir evidència del seu correcte funcionament, verificar l'eficàcia i eficiència dels controls interns, i la valoració del risc operacional; Garantir que la informació facilitada és correcta, d'acord amb els principis, normes i pràctiques d'auditoria; aportar les recomanacions d'actuació adequades) s'indiquen els principals resultats:

- Procés de tancament d'un període comptable:
8 oportunitats de millora evidenciades (OM) i 11 accions definides
- Procés de vendes:
15 OM evidenciades i 32 accions definides
- Procés de càlcul de nòmina:
8 OM evidenciades i 14 accions definides
- Procés de reconeixement i registre de l'immobilitzat intangible i material:
En curs

Posteriorment, i després d'un termini raonable, s'estableix un procés de seguiment per assegurar que les accions proposades pels responsables han estat implantades eficaçment.

Arribat a aquest punt es tanca la revisió d'un procés concret, el que porta a la millora i a l'assegurament raonable en matèria de govern, gestió de riscos i control intern.

5. Conclusions

La creació i implantació de la funció d'auditoria interna en una empresa pública és un fet innovador que afavoreix el bon govern i la transparència en la gestió i contribueix a facilitar la millora de determinats procediments interns.

L'auditoria interna dona seguretat a la presa de decisions del Consell d'Administració, també prepara internament els processos de cara a les auditories externes i n'afavoreix el compliment.

Cal, però, tenir en compte alguns factors per garantir l'èxit i la integració positiva de la funció d'auditoria interna. En el Banc de Sang i Teixits val la pena remarcar els punts següents:

- Impuls de l'auditoria interna per part del Consell d'Administració, amb una elevada implicació per part del president en el moment de la implantació.
- Suport del director gerent del Banc de Sang i Teixits, que ha contribuït al fet que el desplegament de la funció d'auditoria s'hagi produït en condicions adequades.
- Responsabilitat tant per part del Consell com de la Comissió Econòmica i d'Auditoria a l'hora de nomenar el responsable d'auditoria interna dins de l'organització.
- Configuració del Departament d'Auditoria Interna amb els mitjans adequats, amb ampli contingut funcional i amb la independència necessària i imprescindible.
- Selecció d'un responsable d'auditoria interna amb la formació, experiència i capacitat necessària per poder desenvolupar la funció amb el rigor i professionalitat que exigeix aquesta activitat.

D'altra banda, el resultat dels primers treballs i informes elaborats per l'auditoria interna han estat clau per facilitar l'acceptació i el reconeixement de la funció i han contribuït a fomentar la cultura de l'auditoria a l'empresa.

Accèssit de l'àmbit B. Gestió pressupostària, avaluació i transparència

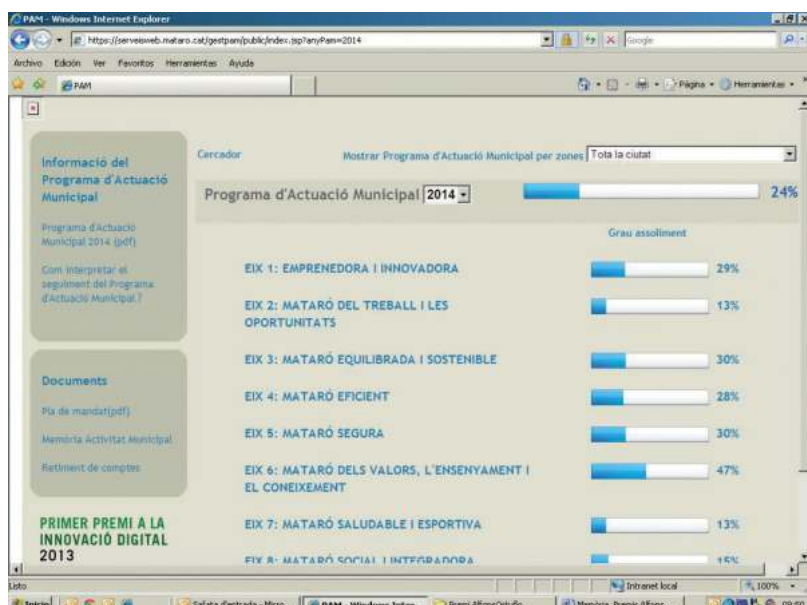
E-PAM: eina de seguiment del Programa d'Actuació Municipal de Mataró

Ajuntament de Mataró

Unitat responsable del projecte: Servei d'Estudis i Planificació

Índex

1. Introducció	67
2. El context. La qualitat democràtica a Mataró	67
2.1. La participació ciutadana	67
2.2. La transparència i la rendició de comptes	69
3. Els objectius o valors del projecte	71
4. Mapa conceptual i estructura de l'eina de seguiment del Programa d'Actuació Municipal de Mataró	71
5. Principals actuacions portades a terme	73
6. Contenció en matèria de despesa pública	78
7. Resultats: principals beneficis i millores	78
8. Aplicabilitat a altres administracions	79



Bona pràctica de participació, transparència i rendició de comptes
[Programa d'Actuació Municipal 2014.](#)

1. Introducció

L'Ajuntament de Mataró impulsa des de fa anys polítiques públiques dirigides a incrementar la qualitat democràtica de l'actuació municipal, instrumentades a través d'una estratègia global que se sustenta en tres àmbits específics:

- 1) La participació ciutadana.
- 2) La transparència municipal.
- 3) La rendició de comptes.

Un instrument fonamental en el qual aquest Consistori fa especial èmfasi en el compliment d'aquest 3 grans ítems és el Programa d'Actuació Municipal (PAM).

L'any 2012, el Servei d'Estudis i Planificació va plantejar al govern municipal la possibilitat de dissenyar una eina que, d'una banda, simplifiqués el procés d'elaboració i seguiment del PAM i, d'altra banda, permetés que el ciutadà pogués conèixer en tot moment l'estat de desenvolupament de cadascuna de les accions previstes a través d'un panell electrònic penjat al web municipal (e-PAM).

L'e-PAM fou dissenyat pel Servei d'Estudis i Planificació quant a format i continguts i el Servei de Sistemes d'Informació i Telecomunicacions s'encarregà del disseny tècnic de l'eina. Per tant, es tracta d'un projecte que s'ha dut a terme plenament amb recursos propis. L'equip que s'ha encarregat del projecte està format pels responsables i tècnics següents:

- Aleix Pons Coll (coordinador de l'àrea d'Administració i Atenció Ciutadana)
- Josep Pocurull Esclusa (coordinador/a de l'àrea de Promoció Econòmica i Innovació)
- Jordi Arderiu Camarasa (cap del Servei d'Estudis i Planificació)
- Joan Pau Magro Muñoz (cap del Servei d'Informació i Telecomunicacions)
- Elena Solano Boix (tècnica superior del Servei d'Estudis i Planificació)
- Yolanda Asenjo Martín (tècnica mitjana del Servei d'Estudis i Planificació)
- Jordi Castellà López (tècnic superior informàtic)

2. El context. La qualitat democràtica a Mataró

Tal com ja hem comentat, l'Ajuntament de Mataró des de fa anys du a terme una estratègia global que se sustenta en 3 àmbits específics amb la finalitat d'incrementar la qualitat democràtica de l'actuació municipal:

- 1) La participació ciutadana.
- 2) La transparència municipal.
- 3) La rendició de comptes.

En tots ells, es porten a terme tot un seguit d'actuacions que es detallaran a continuació.

2.1. La participació ciutadana

El Servei de Participació Ciutadana de l'Ajuntament de Mataró és un espai de centralització informativa en relació amb la participació a la ciutat, a la vegada que un referent per donar les directrius de les diverses iniciatives que vulguin impulsar l'Ajuntament i ajudar a definir mecanismes de participació i dinàmiques de funcionament.

El marc de la seva actuació es va concretar l'any 1999, amb l'aprovació del Reglament de Participació Ciutadana, el qual ha regit i orientat fins a l'actualitat el desenvolupament dels processos participatius de la ciutat. Des d'aleshores s'han anat introduint nous elements i òrgans de participació, que han superat aquest marc normatiu. A la vegada, en els darrers anys, han sorgit nous mitjans de relació i comunicació que a hores d'ara estan consolidats socialment i que esdevenen vies essencials per fomentar i garantir la participació.

El model participatiu es basa en els consells municipals de participació com a espai de diàleg entre l'Ajuntament i la ciutadania, on prima el teixit associatiu com a interlocutor representatiu de la ciutadania de Mataró, sense que això no limiti la voluntat d'incorporar nous agents socials i fer extensiva la participació al màxim nombre de veïns i veïnes de Mataró.

L'any 2012, fruit de les aportacions i suggeriments dels participants en els diferents òrgans de participació i en els processos iniciats, va néixer la proposta de **realitzar una revisió del model participatiu destinat a definir un nou marc que donés resposta als reptes presents, i que ahora servís de referència per als propers anys.**

El nou projecte pretenia implicar a la ciutadania, entitats i a l'organització municipal en la definició d'un nou model participatiu per Mataró, però també volia ser el tret de sortida per a una nova manera de fer que plantegés la participació ciutadana com un element intrínsec a l'organització i als processos de presa de decisions públiques.

Fruit dels treballs que es van dur a terme, el mes de desembre de 2012, el Ple aprovà un nou Reglament de participació ciutadana que estableix el marc global d'actuació en aquest àmbit.

En aquest aspecte, ens interessa especialment esmentar la revisió que es va efectuar dels mecanismes de participació existents pel que fa al Programa d'actuació municipal, pressupostos participatius, grups de treball, audiències públiques, etc. i la definició de nous mecanismes (memòries participatives; participació individual; informes participatius; e-participació).

En aquest mandat, a banda de definir un nou model d'elaboració participativa del programa d'actuació municipal, s'ha posat en marxa **una aplicació web (e-PAM)** on es pot consultar en línia l'estat d'execució de les actuacions que en formen part. Més endavant es descriu com és i quina informació integra.

[Al web de l'Ajuntament](#) podeu consultar les notícies relacionades amb aquest procés i el text del nou Reglament.

Una eina per a la participació dels ciutadans: la bústia de queixes i suggeriments

L'any 2007 es va posar en funcionament la bústia de queixes i suggeriments. És una eina de participació i de compromís dels ciutadans envers la seva ciutat i de l'Ajuntament envers els ciutadans i ciutadanes. Així a través d'aquest mitjà, els ciutadans poden comunicar al seu Ajuntament les queixes, els suggeriments o les incidències que observin de la ciutat.

L'objectiu es basa en millorar el servei d'atenció al ciutadà, que garanteixi una resposta ràpida i coherent per part dels serveis afectats per les queixes, suggeriments o incidències que es reben a través de la bústia. En la carta de serveis s'estableix el compromís de respondre al ciutadà en un màxim de 20 dies.

L'eina ha tingut una molt bona acceptació per part de la ciutadania, passant de 1.548 atencions l'any 2007 a 4.510 registrades l'any 2013.



2.2. La transparència i la rendició de comptes

Darrerament, hi ha un corrent ineludible que força els governs i les administracions a atendre la reclamació d'una major transparència. Aquesta pot ser entesa com un valor en si mateixa, però també esdevé de manera òbvia en una nova política. Tal com es recull en l'Informe de bon govern i transparència administrativa (Generalitat de Catalunya, 2005) «**Entenem la transparència i el bon govern com el conjunt de mesures que tenen per objecte, en una societat avançada, facilitar i fer efectiva la rendició de comptes, mitjançant l'avaluació de la tasca de les institucions, dels processos i de les pràctiques que determinen com s'exerceix el poder, com els ciutadans participen en l'adopció de les decisions públiques i com aquestes decisions es prenen d'acord amb l'interès general**».

Així, es constata que la transparència i la rendició de comptes són dues components essencials en les quals s'ha de fonamentar qualsevol govern democràtic. Mitjançant la rendició de comptes, el govern explica a la societat les seves actuacions i, en conseqüència, n'accepta la responsabilitat. L'accés a la informació contribueix a reforçar els mecanismes de rendició de comptes i obre canals de comunicació entre les institucions i la societat, en permetre a la ciutadania participar en els assumptes públics i realitzar-hi una revisió de l'exercici governamental.



L'Ajuntament de Mataró està clarament compromès amb la transparència de la gestió i la política municipal. En els darrers anys, s'han dut a terme diferents iniciatives en aquest sentit:

- **Avaluació de la transparència** de l'Ajuntament de Mataró realitzada a través de la participació en l'enquesta realitzada per l'ONG [Transparency International \(TI\)](#).

Aquesta és una organització internacional, no governamental, no partidista i sense afany de lucre, dedicada a combatre la corrupció a nivell nacional i internacional.

Mataró, excepte el primer any, sempre ha obtingut una molt bona puntuació en l'[Índex de transparència comparat](#) amb la resta d'ajuntaments que hi han participat.

- **L'avaluació de la qualitat i la transparència de la comunicació pública local** de l'Ajuntament de Mataró realitzada a través de la participació en el [Mapa de Bones Pràctiques de la Comunicació Pública Local](#) (actualment Infoparticip@) realitzada pel Laboratori de Periodisme i Comunicació per a la Ciutadania Plural (LPCCP) de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).

1a onada d'avaluacions (d'abril de 2012 a març de 2013): 68% dels indicadors positius.

2a onada d'avaluacions (de juliol de 2013 a gener de 2014):

Fruit de l'esforç efectuat per a millorar la informació disponible al web, el LPCCP va concedir a l'Ajuntament de Mataró, el passat 18 de març, una menció al Segell Infoparticip@ a la qualitat i la transparència, ja que hem assolit un 92,68% dels indicadors positius (38 de 41) en un acte que tingué lloc al Palau de Pedralbes de Barcelona.

- **Creació d'un espai d'informació i rendició de comptes.**

S'ha habilitat en el web un espai específic on es posa a disposició dels agents interessats diferents tipus d'informació que pot ser del seu interès. Així, actualment hi ha informació del Programa d'actuació municipal, informació comptable i pressupostària, informació sobre les contractacions portades a terme (perfil del contractant), patrimoni de l'Ajuntament, convenis i subvencions, etc.

Es pot consultar a través de la [pàgina web de l'Ajuntament](#).

L'any 2012 es va iniciar un procés de revisió profunda de l'estructura d'aquest apartat web i es va proposar una ampliació dels seus continguts, que es va implantar durant 2013. Tota aquesta remodelació estigué inspirada en els requeriments imposats per l'avantprojecte de la [Llei de Transparència](#), el Índice de Transparencia de los Ayuntamientos (ITA) realitzat per l'ONG Transparency International (TI) i en l'Informe de Bones Pràctiques de la Comunicació Pública Local, esmentats anteriorment.

3. Els objectius o valors del projecte

Amb tot aquest context, i coincidint amb el nou mandat municipal, es va implantar l'eina de seguiment del Programa d'actuació municipal que pretenia assolir els objectius següents:

1. Ajudar a incrementar i millorar qualitativament la participació ciutadana.
2. Permetre disposar de més i millor informació sobre el desenvolupament de l'activitat de l'administració i dels compromisos del govern
 - A nivell extern (participació) per als ciutadans
 - A nivell intern (gestió) per als responsables polítics
3. Facilitar l'impuls de canvis organitzatius destinats a aconseguir una major orientació als resultats.
4. Possibilitar la difusió a d'altres organitzacions, ja que la propietat intel·lectual pertany a l'Ajuntament de Mataró i al fet que està implementat en tecnologia fàcilment exportable.
5. Permetre la territorialització de la informació de l'acció del govern.

4. Mapa conceptual i estructura de l'eina de seguiment del programa d'actuació municipal de Mataró

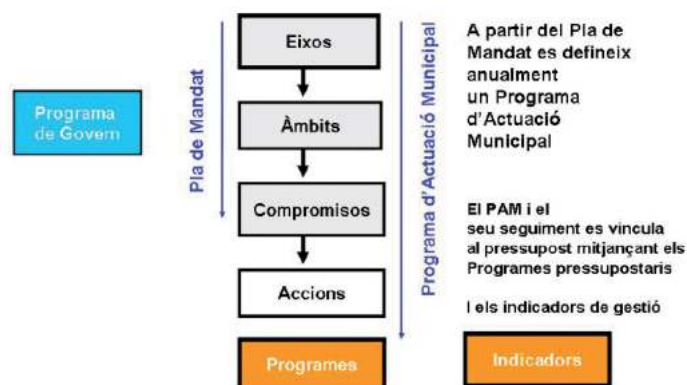


Programa d'Actuació Municipal 2013



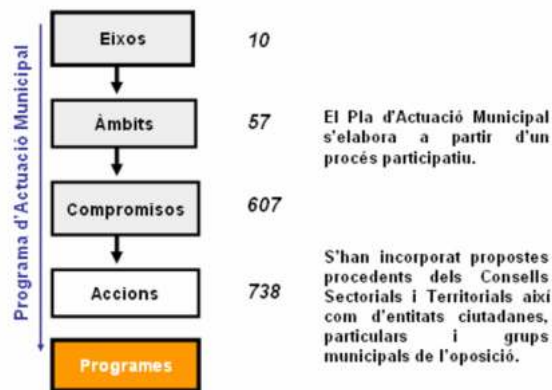
A partir del Programa de govern i amb l'aportació dels diferents serveis responsables i tècnics va elaborar-se per al període 2012-2015 el [Pla de Mandat de l'Ajuntament de Mataró](#).

El Pla de mandat es conforma a partir de 10 eixos, despleats en 57 àmbits d'actuació i un total de 607 compromisos.



El Programa d'Actuació Municipal s'elabora seguint un procés participatiu, on s'incorporen propostes procedents dels consells sectorials i territorials. Així mateix, fruit del període d'al·legacions que s'obre, un cop s'aprova inicialment el PAM, també s'incorporen actuacions proposades per entitats ciutadanes, particulars i els grups municipals de l'oposició.

En el PAM 2014:



Aquest volum d'informació i un programa tan exhaustiu d'actuació requereix d'una plataforma telemàtica que en permeti el seguiment, així com la difusió, al conjunt de la ciutadania segons criteris de **màxima transparència**.

5. Principals actuacions dutes a terme

En el procés de disseny i implantació de l'eina, podem destacar-hi tres fases:

1) Període comprès entre els mesos de març i juny de 2012.

Desenvolupament inicial: gestió dels eixos, àmbits, programes, accions, comentaris i enviament de correus als responsables, nivell d'assoliment, i gestió de responsables, web intern i web extern.

A partir d'aquí, es posa en marxa l'eina de seguiment del PAM com un panell electrònic adreçat als ciutadans que permeti monitorar l'acció de govern i l'acompliment dels compromisos electorals gràficament a través del web www.mataro.cat en diferents nivells de detall de forma fàcil d'entendre i usar. Ofereix un sistema de comunicació que permet demanar informació i contactar directament amb el responsable polític i tècnic de cada actuació.

L'eina e-PAM permet aquesta gestió per part dels serveis municipals, així com el seguiment i control per part del conjunt de la ciutadania respecte a l'estat actualitzat de les accions.


Es tracta d'una **plataforma en línia, permanentment actualitzada**, on el ciutadà pot tenir accés immediat als darrers avanços del nivell d'execució i concreció de les accions i fites desenvolupades.

El nivell d'execució parteix de la informació més detallada de les accions, on s'ajunta informació bàsica sobre el seu nivell d'execució, les dates previstes d'acabament, les fites assolides, així com la **identificació i referències de contacte** amb els responsables polítics i tècnics de les diferents accions.

A continuació, es mostra un detall de les possibilitats que ens ofereix l'aplicació.

Acció: 5.1.4.3. Incrementar les actuacions en seguretat ciutadana i civisme del nou torn de resolució d'incidències de proximitat (19-03h) respecte 2012. *Relacionat amb una proposta del Consell Territorial de Pla d'en Boet-Peramàs.

Estat: Finalitzat

Grau d'assoliment actual:  100%

Data prevista en el PAM: 201312 **Data de previsió actual:** 201312






Comentaris/fites: 2013-12-31 00:00:00.0 Durant l'any s'han realitzat 485 actuacions, un 2,1% més que al 2012.

Responsables:	Servei	Càrrec	Persona	Telèfon
	Àrea de Via Pública i equipaments municipals	Regidora delegada de Via Pública, Obres Serveis i Manteniment. Segona tinent d'alcalde	Núria Calpe i Marquet	937582100

Gestors:


Servei	Càrrec	Persona	Telèfon
Servei de la Policia Local	Cap de servei	Mateo Sánchez Reyes	937582100

[Enviar missatge als responsables/gestors]

 Estat d'execució
 Data prevista fi
 Informació detallada
 Identificació responsables polítics i tècnics
 Contacte amb els responsables/gestors de les accions

Acció: 6.3.2.1. Planificar, juntament amb el Departament d'Ensenyament l'escolarització dels infants residents a la ciutat, nascuts al llarg del 2010

Estat: Finalitzat

Grau d'assoliment actual:  100%

Data prevista en el PAM: 201312 **Data de previsió actual:** 201312






Comentaris/fites: 2013-04-30 00:00:00.0 Des de la Direcció d'Ensenyament s'ha fet un informe sobre Planificació Escolar 13-20 que s'ha presentat al Dep. Ens. per tal de col·laborar en la planificació general i particularment en la de P3.

Responsables:	Servei	Càrrec	Persona	Telèfon
	Àrea de Participació i Serveis a les Persones	Regidor delegat d'Ensenyament i Esports. Quart tinent d'alcalde	Pere Galbany i Duran	937582100

Gestors:

Servei	Càrrec	Persona	Telèfon
Direcció d'Educació	Director/a	Emili Muñoz Martínez	937582100
Direcció d'Educació - Servei d'Educació Infantil i Primària	Cap de servei	Josep Timoneda Mauri	937582100


[Enviar missatge als responsables/gestors]

 Estat d'execució
 Data prevista fi
 Informació detallada
 Identificació responsables polítics i tècnics
 Contacte amb els responsables/gestors de les accions


Així mateix, pot accedir-se a la informació relacionada apareguda en els mitjans.

Acció: 1.4.6.1. Realització dels Premis Cre@tic 2013 com a element per a l'atracció de projectes i empreses innovadores i de base tecnològica

Estat: Finalitzat

Grau d'assoliment actual:  100%

Data prevista en 201312 el PAM: **Data de previsió actual:** 201312

Comentaris fitxes: 2013-09-04 00:00:00.0 http://www.mataro.cat/portal/contingut/noticia/2013/09/11093_convocatoria_Creatic.html  Nota de premsa

Responsables:	Servei	Càrrec	Persona	Teléfono
	Àrea de Promoció Econòmica i Innovació	Regidor delegat de Promoció Econòmica i Innovació	Miquel Rey i Castilla	937582100
	Àrea de Promoció Econòmica i Innovació	Coordenador d'Àrea	Josep Pocurull Esclusa	937582100
	Fundació Tecnocampus	Director general	Jaume Teodoro Sadurni	931696518

Gestors:	Servei	Càrrec	Persona	Teléfono
	Fundació Tecnocampus	Director/a d'Empresa, Comunicació i Màrqueting	Albert García Pujadas	0937414960

[Enviar missatge als responsables/gestors]

El TecnoCampus convoca la 13a edició dels Premis Creatic

Ajuntament de Mataró

Català Castellano English Français

Cercar...

Mapa web

Notícies - El TecnoCampus convoca la 13a edició dels Premis Creatic

Data publicació: 04/09/2013

El TecnoCampus convoca la 13a edició dels Premis Creatic



Rafa Urán, que va recollir el premi atorgat a Rosendo Garganta a l'edició del 2012, amb l'alcald. Foto: TCN

El TecnoCampus ha obert el termini per presentar candidatures als Premis Creatic, que tenen com a objectiu promoure l'emprenedoria i contribuir al desenvolupament socioeconòmic de Mataró i el Maresme mitjançant el suport econòmic i logístic a nous projectes empresarials. Hi poden optar projectes de nova creació o bé empreses constituïdes el 2013 que incorporin una introducció o millora significativa d'un producte (bé o servei), d'un procés productiu, d'un mètode de comercialització o d'organització que suposin un avantatge competitiu. Els interessats a participar-hi es poden assessorar al mateix parc, de la mà de tècnics experts. El lliurament dels guardons tindrà lloc el 20 de novembre al Centre de Congressos del Tecnocampus.

El primer classificat obtindrà 4.000 euros; el segon, 2.000, i el tercer, 1.000. A més, els tres guanyadors obtindran un 50% de bonificació durant un any en el preu per instal·lar-se en modalitat

Butlletí informatiu
Consulteu-lo
Subscriu-vos

El defensor del ciutadà
Els vostres drets davant l'Administració

Teléfono d'Atenció ciutadana
010
whatsapp
687 200 100

900 859 009
Teléfono del civisme
Milloreu la ciutat amb una trucada

Biocs
Directori weblog
Feu-vos el vostre

Per temes

- La Ciutat
- El Turisme
- La Cultura
- L'ocupació
- El Comerç
- L'Empresa
- La Participació
- Els Joves
- Les Dones
- La Gent Gran
- L'Erenyament
- L'Esport
- La Seguretat
- L'Urbanisme
- L'Habitatge
- La Mobilitat i el Transport
- La Sostenibilitat
- El Civisme
- El Català
- La Cooperació
- Ciutats Agermanades
- Els Serveis Socials
- La Salut

A partir del grau de desenvolupament i les fitxes particulars de cada acció, la ciutadania pot tenir accés de forma agregada al nivell de desenvolupament dels diferents compromisos, àmbits i eixos, així com del conjunt del Programa d'Actuació Municipal en el seu conjunt. En tractar-se d'una plataforma en línia, els nivells d'execució visibles per part de la ciutadania es mostren **actualitzats** en el mateix moment de la consulta.



Així mateix, la informació és accessible i consultable de forma desagregada territorialment. D'aquesta manera, es dota l'eina d'una major utilitat per al seguiment i control del desenvolupament de les accions per part dels diferents consells territorials.



2) Període comprès entre els mesos de març i maig de 2013.

Inclusió de la informació de comptabilitat i assignació de projectes als àmbits, i gestió de la seguretat. Vegeu detall en l'apartat inferior.

3) Període comprès entre els mesos de juny i juliol de 2013.

Automatització de la memòria anual.

Amb la voluntat de continuar desenvolupant i complementant l'eina, l'any passat es va incorporar a l'aplicació un apartat específic que permetia incorporar la **Memòria de l'activitat municipal**.

Aquest apartat segueix una estructura similar a la del PAM, però arriba a nivell de programa pressupostari.

Es tracta de seleccionar l'eix, l'àmbit i el programa pressupostari i anar-hi afegint els projectes que conformarien l'activitat regular d'aquell programa. D'aquesta manera es defuig del concepte de memòria per àrea o servei i s'avança cap a una memòria integral que permet donar una visió de quines són les polítiques públiques que desenvolupem, quins són els programes que realitzem per a desenvolupar els objectius que ens hem marcat, quins són els recursos que esmercem en cada un d'aquests programes, i quins són els indicadors que ens permetran avaluar l'assoliment dels objectius marcats.

A aquesta Memòria, s'associa cada projecte a un programa pressupostari, i per cada programa s'indiquen tant els recursos econòmics emprats, com els indicadors associats al Pla de Mandat i els indicadors de gestió vinculats als programes, i l'assoliment de les accions del Programa d'Actuació Municipal.

Aquesta informació és consultable pel ciutadà també a través de la plataforma en línia, e-PAM, accedint-hi a través d'un enllaç situat a la part esquerra de la pàgina d'inici:



Un cop a dins, seleccionant l'eix, l'àmbit i el programa desitjat, podem obtenir un informe que integra informació del PAM associat a aquell eix i àmbit, del pressupost vinculat a aquell programa, dels indicadors clau de l'àmbit i dels indicadors de gestió associats a aquell programa.

Per finalitzar, cal esmentar que s'ha portat a terme una anàlisi del cost d'activitats municipals calculat a partir de criteris de comptabilitat analítica. L'objectiu és arribar al **cost unitari de determinats serveis locals**: cost per habitant, cost per usuari, cost per dia,...

Es tracta d'un cost on no només s'imputa la despesa directa, sinó que també té en compte el seguit de despeses indirectes, tecnoestructura, associades a les diferents activitats.

S'ha portat a terme en diversos àmbits de gestió municipal: vies públiques (residus, neteja viària, enllumenat, jardineria i zones verdes, espais naturals, ...), seguretat i protecció al ciutadà (policia local, protecció civil,...), mobilitat i transport públic, benestar social, cultura, educació, esports,...

Actualment, s'està actualitzant la informació amb la de l'any 2013. S'està estudiant la possibilitat d'incorporar i fer pública aquesta informació a través de l'aplicació del PAM.

6. Contenció en matèria de despesa pública

Com s'ha esmentat anteriorment, l'eina s'ha dissenyat i implementat amb recursos de l'Ajuntament de Mataró, amb personal del Servei de Sistemes d'Informació i Telecomunicacions per al disseny i posada en marxa i el personal del Servei d'Estudis i Planificació que s'encarrega d'alimentar-la i mantenir la informació actualitzada en tot moment.

Per tant, el projecte s'ha portat a terme minimitzant els recursos pressupostaris que s'hi ha dedicat. Així, el seu funcionament també representa un estalvi en dedicació de personal, ja que l'eina permet molta més agilitat i rapidesa en la gestió de la informació dels projectes del PAM.

7. Resultats: principals beneficis i millores

Com a resum del que hem exposat fins ara, podem concloure que els principals beneficis i millores d'aquest projecte han estat els següents:

- Simplificació de la gestió interna dels projectes que formen part del PAM. El projecte e-PAM ha implicat un estalvi important de temps en la gestió de la informació interna.
- Disposar d'informació accessible i actualitzada en tot moment, tant pel que fa als responsables dels projectes com a la ciutadania en general.
- Facilitar la participació dels ciutadans en l'actuació municipal, ja que poden presentar propostes de projectes no només en el període d'elaboració del PAM (com abans) sinó en qualsevol moment de vida del projecte.
- Així mateix, els ciutadans i ciutadanes poden contactar directament amb els responsables de cadascun dels projectes.
- Millorar la transparència i la rendició de comptes de l'acció del govern municipal, ja que l'eina incorpora l'estat d'execució i acompliment dels projectes.

Prova d'això, és que l'eina ha rebut reconeixements externs, com el [1r premi a la innovació digital 2013](#), que organitza el centre Barcelona Digital Centre Tecnològic.

8. Aplicabilitat a altres administracions

Tecnològicament, e-PAM és una proposta original dissenyada i ideada per l'Ajuntament de Mataró, implementada en un entorn web en tecnologia J2EE. Tal com s'ha comentat, l'aplicació es va posar en marxa en el mes de juliol de 2012, i permet conèixer en tot moment l'estat de desenvolupament de cadascuna de les accions previstes en el Programa d'Actuació Municipal.

El model de dades es completament exportable a altres administracions, les barreres més importants per aquest traspàs és la infraestructura tecnològica, l'administració destinatària caldria que disposés de la següent infraestructura: servidor d'aplicacions java (Jboss o tomcat) i sistema gestor de base de dades (Oracle).

L'aplicació és molt estable i no requereix manteniment correctiu (incidències). El tècnic responsable del desenvolupament només té dedicacions esporàdiques en manteniment evolutiu quan el servei responsable d'aplicacions (el Servei d'Estudis i Planificació) ho requereix per millorar les prestacions de l'eina a nivell intern i extern.

Accèsit de l'àmbit B. Gestió pressupostària, avaluació i transparència

Projecte VISC+

Projecte de disseny i licitació d'un model de gestió i serveis per a donar valor a la informació del sistema sanitari català en el marc de les polítiques públiques mitjançant un procediment de diàleg competitiu

Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya
Departament de Salut
Generalitat de Catalunya

Unitat responsable del projecte: Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya

Índex

1. Introducció	81
2. Metodologia i tècnica emprada.....	81
3. Organització del diàleg competitiu	86
4. Principi de transparència de VISC+	89
5. Guanys que aporta VISC+ a la ciutadania.....	90
6. Aplicabilitat de la metodologia per a dissenyar i licitar VISC+ a altres administracions	90

1. Introducció

L'Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries (en endavant indistintament, «AQuAS» o «Agència») té com a objectiu, tal com disposa l'article 2 dels seus estatuts, generar el coneixement rellevant per contribuir a la millora de la qualitat, seguretat i sostenibilitat del sistema de salut de Catalunya.

En aquest sentit, per a assolir l'esmentat objectiu, l'Agència ha d'exercir totes les activitats que siguin necessàries per al compliment dels seus objectius, així com també les actuacions en relació amb les funcions esmentades que li siguin encomanades.

En particular, l'Agència ha d'impulsar i promoure l'estratègia d'innovació en salut per part del departament competent en matèria de salut a través de la col·laboració de tots els actors que participen en el sistema de salut de Catalunya amb una visió integrada i amb projecció internacional i que afavoreixi el desenvolupament de nous models d'innovació i noves modalitats de partenariats publicoprivats.

En aquest context i mitjançant Acord de Govern de 4 de juny de 2013, el Govern de la Generalitat de Catalunya va autoritzar a l'AQuASa licitar un contracte de col·laboració publicoprivada amb empreses especialistes en l'àmbit de la gestió de dades, per al disseny, implantació i operació d'un model de gestió i serveis que permeti donar valor a la informació del sistema sanitari català.

Així, doncs, l'any 2013 l'Agència va iniciar, després d'una anàlisi, justificació i motivació dels aspectes tècnics, econòmics, legals i de seguretat, un procediment de contractació on es va convidar a empreses referents i amb experiència en aquest tipus d'iniciatives, a participar en un procés de cocreació i codisseny on l'objectiu final era construir un nou model de gestió i serveis que ha estat denominat VISC+ i preparar-lo per a la seva fase d'execució. Aquesta iniciativa ha estat liderada i executada per l'Agència i ha comptat amb el suport del Departament de Salut, del Servei Català de la Salut i de l'Institut Català de la Salut.

El resultat de VISC+ ha estat la creació d'un model que permet facilitar les grans quantitats de dades que es generen contínuament al sistema de salut de Catalunya a tots els agents interessats que realitzin recerca biomèdica i a aquells que intervenen o tenen capacitat per millorar la salut de la població. Entre d'altres, els principals agents destinataris de VISC+ seran la ciutadania, els professionals i gestors sanitaris, les organitzacions sanitàries, els governs, els centres d'investigació i recerca biomèdica i les empreses de ciències de la vida i de tecnologia sanitària.

Gràcies a VISC+ aquestes dades es podran facilitar d'una forma apropiada, robusta, fiable i amb garanties legals, permetent que tercers interessats puguin afegir-hi valor. Així, doncs, VISC+ és un projecte que s'ha dissenyat per generar valor a tres nivells diferents:

1. Primer, promovent la transparència i les polítiques d'*open data* que persegueix el Govern de la Generalitat de Catalunya i que constitueixen un eix central de les polítiques promogudes per la Comissió Europea.
2. En segon lloc, facilitant dades per a la millora de la recerca biomèdica a Catalunya, per tal que els investigadors i els centres de R+D+i en salut i ciències de la vida catalans puguin seguir sent un referent internacional en aquesta matèria.
3. Finalment, generant coneixement addicional, que permeti optimitzar i millorar els serveis de salut que reben els ciutadans de Catalunya.

2. Metodologia i tècnica emprada

Abans d'iniciar VISC+, des del primer moment en què es va plantejar la necessitat de construir quelcom que permetés obrir dades de salut anònimes d'origen per a la recerca mèdica, es va identificar que la forma i la metodologia que s'emprés serien determinants per garantir-ne l'èxit.

Calia comptar, doncs, amb una tècnica que fos alhora sòlida i innovadora, per tal de construir VISC+ a partir de l'aportació de múltiples fonts de coneixement i de nombrosos requeriments de diversa naturalesa.



En aquest sentit, la primera fase del projecte VISC+ va consistir en la conceptualització de la metodologia a utilitzar, que en gran part és un dels actius més valuosos que s'han construït durant el projecte:

1. Primerament es va identificar el grau de coneixement que tenia l'Agència i la Generalitat de Catalunya sobre projectes anàlegs o relacionats amb l'anàlisi i l'explotació de grans volums de dades.
2. A continuació es van realitzar grups de treball o 'focus groups' amb membres destacats de l'àmbit de salut de Catalunya per conèixer la seva visió sobre els objectius del projecte així com les principals fortaleeses i debilitats que tenia:
 - a. Objectius consensuats:
 - i. VISC+ havia de ser un projecte destinat a impulsar la recerca biomèdica.
 - ii. VISC+ havia de contribuir a la transparència de dades de salut de Catalunya.
 - iii. VISC+ havia d'aportar valor al teixit econòmic i empresarial de Catalunya.
 - iv. VISC+ ha de ser un projecte a llarg termini, que permeti consolidar Catalunya com un referent en analítica i explotació de dades de salut.
 - b. Fortaleeses identificades:
 - i. Es disposa de dades de tots els àmbits del sistema de salut que poden ser relacionades amb facilitat.
 - ii. La qualitat de les dades, la seva traçabilitat (conèixer on es va generar la dada i per qui) i la seva profunditat històrica (el nombre d'anys disponibles) és molt alta.
 - iii. Es compta amb el suport polític al més alt nivell, ja que tant el Pla de Govern del Departament de Salut com les polítiques de transparència de la Generalitat impulsen aquest tipus d'iniciatives.
 - iv. Es disposa d'un gran ecosistema de centres de recerca i investigació a Catalunya que poden ser usuaris de VISC+.
 - c. Debilitats identificades:
 - i. No es disposa de tots els recursos econòmics necessaris per escometre les inversions que requereix posar en marxa VISC+.
 - ii. No es disposa d'una xarxa de connexions o relacions internacionals potent que permeti fer arribar VISC+ a usuaris de fora de Catalunya.
3. A continuació, es va realitzar una anàlisi dels possibles models jurídics que podia tenir VISC+ i es va arribar a la conclusió que calia un model jurídic que fos prou flexible per permetre:
 - a. Ajudar a l'Agència en el disseny definitiu de VISC+, que concretés aspectes més tecnològics i de gestió.
 - b. Incorporar coneixement expert en matèria d'anàlisi i tractament de grans volums d'informació provinent d'altres fonts externes a la Generalitat.
 - c. Realitzar unes importants inversions econòmiques i recuperar-les progressivament.

- d. Internacionalitzar el projecte perquè investigadors i empreses de recerca biomèdica d'altres territoris poguessin utilitzar-lo.
4. En aquest sentit, i tenint en compte la Llei de contractes de Sector Públic, es va decidir que una col·laboració entre el sector públic i el sector privat era la millor alternativa, perquè complia amb els requeriments anteriors. D'entre els procediments que s'estableixen, es va seleccionar el diàleg competitiu, ja que:
- Permet involucrar des de l'inici empreses amb coneixement expert en el disseny definitiu de VISC+. Això es realitza en diverses rondes de diàleg on, de forma iterativa, es va refinant i construint, conjuntament entre les parts (l'Agència amb cada empresa per separat), el projecte.
 - Permet seleccionar una empresa (o una unió temporal d'empreses), les quals ja s'han involucrat en el disseny perquè puguin ajudar a l'Agència en l'execució de VISC+.
 - Permet l'aportació d'actius de tot tipus (econòmics, tecnològics, coneixement expert, xarxes de contactes internacionals, etc.) a VISC+.
 - Permet convertir VISC+ en un projecte de col·laboració a llarg termini, on cada part (la pública i la privada) se centra en allò que sap fer millor, compartint els riscos i els beneficis derivats de l'execució de VISC+.
 - El diàleg competitiu és un procés iteratiu que permet dissenyar conjuntament, en successives rondes, el projecte.



Un cop identificat el diàleg competitiu com el procediment més idoni, es va realitzar una publicació als principals butlletins oficials (DOUE, DOGC, BOE) d'un anunci perquè totes les empreses que hi estiguessin interessades poguessin participar-hi. Prèviament, però, es va sol·licitar al Govern de la Generalitat, que aprovés la iniciativa per iniciar el diàleg competitiu de VISC+ (mitjançant un Acord de Govern).

En aquest anunci previ:

- Es descriuen els objectius de VISC+ i les motivacions que duïen a l'Agència a llançar aquest diàleg competitiu.
- Es determinava quina era la Mesa i l'òrgan de l'Agència que exercirien les funcions de contractació del diàleg.
- Es determinaven els criteris de solvència que caldria complir per participar al diàleg. Alguns d'aquests criteris de solvència eren puntuables, de forma que es podria establir un rànquing de solvència dels candidats.
- Es posava un límit de 9 al nombre d'empreses que podrien participar al diàleg per fer més viable i gestionar millor l'aportació de cada participant. En qualsevol cas es determinava que aquesta selecció es realitzaria únicament segons el rànquing de solvència, de manera que l'Agència s'assegurava dialogar amb aquells participants més ben preparats per ajudar a dissenyar i, si s'esqueia, a executar VISC+.



Un cop rebudes les candidatures de participació, es van seleccionar les 9 empreses amb millor solvència i se les va convidar a iniciar el diàleg. Juntament amb aquesta invitació, es va enviar un Reglament de diàleg que contenia la documentació següent:

- Normes de funcionament del diàleg. En aquest document es detallava el procés de diàleg i els principis que caldria complir per part tant de l'Agència com dels diferents participants:
 - a. Igualtat de tracte dels participants i no discriminació, de forma que tots ells rebin la mateixa informació, per tal que no hi hagi situacions d'avantatge de determinats participants respecte de la resta.
 - b. Transparència de l'Agència durant tot el procés i comunicar a tots els participants totes les actuacions relatives al diàleg.
 - c. Confidencialitat tant de l'Agència com dels participants de la informació que es tracti i es distribueixi. De la mateixa manera, els participants no podran intercanviar-se informació.
- Organització del diàleg. On es descrivia quin seria l'equip de treball per part de l'Agència així com l'equip que el participant podria incorporar a les diferents reunions de treball.
- Operativa del diàleg. S'estructuraria el diàleg en diferents fases o rondes, on a cada una d'elles es tractaria un conjunt de temes d'interès per al disseny de VISC+.
- Canals de comunicació. Es va habilitar una bústia de treball dedicada (valorinformació@gencat.cat) i una plataforma de col·laboració telemàtica (Sharepoint), on cada participant tenia un usuari i una carpeta a la qual només ells i un representant de l'Agència hi tenien accés.
- Tancament de diàleg. S'indicava com es tancaria el diàleg i s'enviarien les invitacions als participants perquè poguessin presentar una proposta per executar el model VISC+ que s'hagués dissenyat.

Inicialment, es va fer un plantejament de mantenir 2 rondes de diàleg. Finalment, no obstant això, a causa de la complexitat del projecte i de la necessitat d'aprofundir en certs aspectes, es va mantenir una tercera ronda.



En qualsevol cas, totes les rondes duraven unes 8 setmanes, aproximadament, i se seguia amb una agenda, horari i protocol molt estricte (per tal d'assegurar la igualtat de tracte dels participants):

- En la primera setmana, l'Agència enviava una agenda de punts a tractar i, si s'esqueia, documentació amb informació rellevant per als participants. També s'enviava un calendari de reunions.
- En la segona i tercera setmanes, cada participant preparava o elaborava documentació segons la proposta d'agenda de l'Agència.

- Al principi de la quarta setmana, el participant lliurava la documentació a l'Agència, que disposava de la resta de la setmana per llegir-la i preparar preguntes. El lliurament es feia mitjançant una plataforma de col·laboració telemàtica i amb signatura digital.
- En la cinquena setmana, es mantenia una reunió presencial entre els equips de treball de l'Agència i de l'adjudicatari perquè cada participant defensés la seva aportació al model VISC+. Aquestes reunions tenien una durada fixa i un funcionament establert:
 - a. Primer, el participant feia una exposició oral, suportada en material gràfic o diapositives i en destacava aquells aspectes clau de la seva aportació als punts a tractar en la ronda. En aquesta fase, l'Agència no feia cap pregunta per donar la possibilitat a tots els participants de disposar de tot el seu temps íntegrament i sense interrupció.
 - b. Seguidament, el participant es retirava a una sala annexa per tal de permetre l'equip de treball de l'Agència posar en comú les conclusions de la presentació i preparar les preguntes que es volien traslladar al participant.
 - c. A continuació, el participant tornava a entrar a la sala de la reunió i se li traslladaven les preguntes. Aquestes podien ser respostes oralment en el moment o bé, per escrit, en un termini màxim d'una setmana.
 - d. En acabat, es feia signar una acta de reunió al representat dels equips de treball de l'Agència i del participant on constaven els assistents per les parts i els punts tractats en l'ordre del dia. No s'inclouïa un resum dels continguts o discussions per mantenir la confidencialitat del diàleg.
- Durant la sisena setmana, el participant podia enriquir la seva aportació a la ronda segons les preguntes que l'Agència li hagués traslladat durant la reunió. Aquesta documentació també es lliurava mitjançant la plataforma de col·laboració telemàtica.
- En la setena i vuitena setmanes, l'equip de treball de l'Agència extreïa les conclusions de les aportacions de tots els participants i enriqueix el model VISC+ amb aquestes. Les conclusions es presentaven a l'equip directiu de l'Agència i a l'òrgan de contractació del diàleg competitiu. La primera ronda de diàleg es va executar durant el mes de setembre i d'octubre de 2013.

Es demanava als participants que hi aportessin la seva visió de VISC+ segons els eixos següents:

- Estructura de govern de VISC+.
- Catàleg de serveis i de productes.
- Mecanismes i procediments de seguretat i convertir en anònimes les dades.
- Aspectes econòmics i inversions necessàries.
- Tecnologia a emprar.
- Accions de promoció i difusió per posicionar VISC+ a nivell internacional.

Si bé en la primera ronda eren els participants qui portaven el pes de mostrar la seva visió de VISC+, en la segona ronda va ser l'Agència qui, a partir de totes les contribucions dels 9 participants i de la seva visió, va elaborar un plantejament del model VISC+.

Es va enviar un document als participants, seguint un esquema de document similar al que podia ser el plec tècnic de la solució final, que desenvolupava tots els punts de la ronda 1 des de la visió de l'Agència, amb l'objectiu que aquests fessin els canvis, suggeriments, enriquiments o supressions que consideressin necessaris al document i que millor s'adaptessin a la seva visió de VISC+.

En aquesta segona ronda algunes de les empreses van manifestar la necessitat de conèixer quines serien les dades que s'inclourien, l'abast i quina era la seva qualitat, per tal de valorar l'impacte real en el seu pla de negoci i, en definitiva, valorar la viabilitat del projecte en els termes que s'estaven plantejant.

En aquest sentit, es va convocar una tercera ronda, on es va indicar, expressament, que la

participació seria voluntària. Aquesta ronda va consistir a donar accés, en un entorn segur, a una mostra representativa de les dades convertides en anònimes de les principals fonts d'informació (aquestes són les que finalment s'han inclòs en l'abast inicial de dades del contracte).

En aquesta tercera ronda només van assistir 5 empreses participants de les 9 inicials. I es va acompanyar d'una sessió informativa sobre les dades de primària, a la qual van assistir les 9 empreses, per tal de completar la informació sobre l'abast del contracte i donar els màxims instruments a les empreses per acabar d'elaborar un pla de negoci que fos aplicable i ajustat a la realitat.

El 15 d'abril de 2014 es va donar per tancada la fase de diàleg amb les empreses, per estar ja l'Agència en disposició de definir la solució final i portar-la a aprovació per part de tots els implicats en aquest procés (APDCAT, Junta Consultiva, Assessoria Jurídica, Acord de Govern, Intervenció...).

En el segon semestre de l'any està previst iniciar l'execució d'aquesta solució final.

3. Organització del diàleg competitiu

Un dels elements més importants d'aquest diàleg ha estat la participació d'un gran nombre de persones i d'àrees que hem entès que eren claus per a la definició del model VISC+ que impactava directament en l'èxit de l'aplicabilitat efectiva del model final VISC+ des del punt de vista intern (Generalitat de Catalunya).

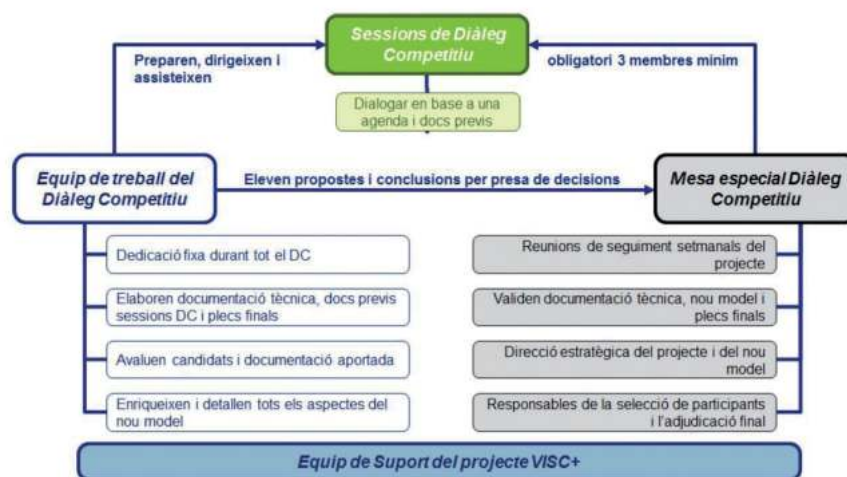
Per tant, aquest element ja va quedar reflectit internament, a l'Agència, en quedar representades totes les àrees en el Comitè de Direcció del projecte VISC+: Direcció, Gerència, Tecnologia, Avaluació, Innovació i Observatori.

Una vegada es va incoar l'expedient de licitació es va constituir la mesa especial de diàleg competitiu. En aquesta, el fet d'incorporar una organització que fos representativa de la Generalitat de Catalunya, en tractar-se d'un projecte que es desenvolupava en el marc del Pla de Govern 2013-2016, va quedar palès.

En aquesta mesa (com a vocals o assessors) van quedar representats tot l'àmbit de Salut (Departament de Salut, CatSalut, ICS), Departament de la Presidència, Departament d'Economia i Coneixement, i CTTI.

Totes aquestes persones han intervingut activament en la definició del model VISC+, cadascú aportant valor en funció del seu àmbit de coneixement i d'actuació.

L'organització del treball per a la definició de la solució final es va organitzar com s'indica en el gràfic següent:



Per tal que cadascú participés en les seves àrees de coneixement i poder definir el model de forma més operativa i eficient es van crear grups de treball amb objectius ben diferenciats:

– Estratègia i governança

Objectius del Grup

- Ser participants del lideratge, impuls i comunicació del projecte al més alt nivell.
- Contribuir a establir la visió estratègica del projecte.
- Mantenir la coherència global del projecte en tots els seus àmbits.
- Establir i/o validar les propostes sobre el model econòmic (retorn del servei, inversions, contraprestacions) i els mecanismes de control i gestió econòmica del projecte que realitzin els participants del diàleg.
- Proporcionar els elements i la informació necessària per elaborar els documents de les rondes del diàleg.
- Participar en la presa de decisions i conclusions durant el diàleg i en la definició del nou model del projecte VISC+.

	Càrrec	Rol
Lideratge	Conseller delegat AQUAS	President de la Mesa
Referents	Gerent AQUAS	Suplent del President de la Mesa
	Direcció Adjunta d'Afers Assistencials Institut Català de la Salut	Vocal de la Mesa
	Servei Català de la Salut	Vocal de la Mesa
	Direcció de Serveis Departament de Salut	Vocal de la Mesa
	Vicepresident CESCA i CBUC	Assessor

– Serveis d'informació

Objectius del Grup

- Definir els catàlegs de serveis i els mecanismes per a la seva gestió, enriquiment, actualització i manteniment.
- Proporcionar informació per establir els criteris, condicions i requisits per a l'ús dels serveis.
- Validar el grau d'adequació dels serveis proposats pels participants en el diàleg.
- Col·laborar en la definició dels mecanismes i calendari per a la posada en funcionament i per a la gestió de la demanda dels serveis.
- Proporcionar els elements i la informació necessària per elaborar els documents de les rondes del diàleg.
- Participar en la presa de decisions i conclusions durant el diàleg i en la definició del nou model del projecte VISC+.

	Càrrec	Rol
Lideratge	Responsable OSSC AQUAS	Vocal de la Mesa
Referents	OSSC AQUAS	Suplent de la Vocal de la Mesa
	Coordinador de Continguts i Innovació Departament de la Presidència	Assessor
	Responsable d'Innovació i desenvolupament de negoci AQUAS	Suport a la Mesa

– Infraestructura i tecnologia

Objectius del Grup

- Identificar i caracteritzar les fonts d'informació per al projecte així com validar el model de dades i d'informació proposat pels participants del diàleg.
- Establir i/o validar les propostes dels participants sobre els criteris, mecanismes i processos de seguretat i anonimització de la informació.
- Establir i/o validar les propostes dels participants sobre els criteris d'assegurament de la qualitat, la integració i l'accés a la informació.
- Validar el grau d'adequació de la proposta tecnològica dels participants.
- Proporcionar els elements i la informació necessària per elaborar els documents de les rondes del diàleg.
- Participar en la presa de decisions i conclusions durant el diàleg i en la definició del nou model del projecte VISC+.

	Càrrec	Rol
Lideratge	Director Centre Serveis TIC Salut AQuAS	Vocal de la Mesa
Referents	Secretaria Tècnica Institut Català de la Salut	Suplent del Vocal de la Mesa
	Centre Serveis TIC Salut	Suplent del Vocal de la Mesa
	Seguretat de la Informació CTTI	Assessor

– Jurídic

Objectius del Grup

- Establir i/o validar les propostes jurídiques dels participants del diàleg.
- Establir i/o validar el model jurídic i de propietat dels actius del projecte.
- Vetllar per la seguretat de la informació i les dades.
- Mantenir la coherència jurídica del projecte en tots els seus àmbits.
- Contribuir a l'elaboració dels plecs finals resultants del diàleg.
- Proporcionar els elements i la informació necessària per elaborar els documents de les rondes del diàleg.
- Participar en la presa de decisions i conclusions durant el diàleg i en la definició jurídica del nou model del projecte VISC+.

	Càrrec	Rol
Lideratge	Cap d'Assessoria Jurídica CatSalut	Vocal de la Mesa
Referents	Òrgan de Control Econòmic i Pressupostari AQuAS	Vocal de la Mesa
	Lletrada Assessoria Jurídica Departament	Suplent del Vocal
	Secretaria Tècnica Junta consultiva de la contractació administrativa	Assessora
	Seguretat	Assessor

- Equip intern de suport

Objectius del Grup

- Donar suport i coordinar l'elaboració dels documents de les rondes del diàleg.
- Donar suport i coordinar la presa de decisions i conclusions durant el diàleg i la definició del nou model del projecte.
- Donar suport i coordinar l'execució del diàleg competitiu.
- Donar suport i coordinar l'elaboració dels informes tècnics necessaris pels plecs finals.
- Donar suport i coordinar totes les tasques de planificació, seguiment i comunicació del projecte.

4. Principi de transparència de VISC+

L'Agència ha donat màxima transparència a aquest projecte, fent la comunicació institucional externament i internament per mitjà de la decisió ferma d'abordar aquest projecte.

Ha assistit a nombrosos actes públics on ha explicat, en funció del grau d'avançament del projecte, el model VISC+. Així ha participat en actes com:

- Big Data Leaders Forum. Basel, Switzerland (December 3-5th, 2013)
- «Els reptes del sistema sanitari català i el rol de l'Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries» en el marc de la «20a Reunió de la Societat Catalana d'Hipertensió Arterial i 26 Jornades Catalanes sobre Hipertensió Arterial»
- «Tecnologia de la informació al servicio de la transparencia». V Congreso Gestión Clínica, organitzat per la Fundació Gaspar Casal, 6-7 febrer 2014.
- XII Jornada ForumCIS. Barcelona, 27 de març de 2014
- Jornades de la Societat Catalana de Gestió Sanitària sobre «TIC: Utilització i Avaluació» parlant sobre l'experiència del projecte VISC+. Barcelona, 14 de maig de 2014.

En l'àmbit de la comunicació interna, els col·lectius objectius han estat principalment membres de la mesa, assessors, empreses participants i personal de l'Agència. Alguns dels actes més rellevants han estat els que s'han dirigit principalment a les empreses i que es descriuen a continuació:

- 25 de juny de 2013: Sessió informativa sobre els objectius i visió global del procés de diàleg competitiu de VISC+. Aquesta sessió va ser prèvia a la presentació d'ofertes per part de les empreses i va ser oberta a tots els interessats.
- 12 de setembre de 2013: sessió informativa sobre Kick-off del diàleg competitiu VISC+. Aquesta sessió només es van convocar a les empreses seleccionades.
- 5 de març de 2014: sessió informativa sobre la informació a l'Atenció Primària. Es van convocar les 9 empreses participants.
- 7 d'abril de 2014: sessió informativa sobre el tancament del diàleg i propers passos. També es van convocar a totes les empreses participants.
- Abans del tancament del diàleg, es van obrir 2 rondes de preguntes amb l'objectiu que les empreses poguessin traslladar tots els dubtes que consideressin que calia resoldre per part de l'Agència.
- S'han enviat correus electrònics de comunicació que informaven del calendari del projecte i sobre l'assistència de l'Agència en actes públics on s'explicava el projecte.
- S'han enviat presentacions que l'Agència ha elaborat com a suport dels actes als quals ha assistit, per tal que les empreses tinguessin tota la informació possible.

Actualment, l'Agència està presentant i explicant el projecte a tots els partits polítics representats en el Parlament català.

En definitiva, l'Agència ha realitzat un esforç de donar la màxima transparència al projecte VISC+ i a la seva tramitació durant totes les seves fases de disseny i licitació.

5. Guanys que aporta VISC+ a la ciutadania

Els guanys que aporta VISC+ a la ciutadania són principalment els que a continuació es detallen:

- VISC+ és *open data* de salut. Contribueix a les polítiques de transparència de la Generalitat i a generar coneixement addicional, reutilitzant la informació per al sector serveis i industrial de salut que els permeti millorar els seus serveis i productes i, per tant, millorar els serveis que reben els ciutadans de Catalunya.
- VISC+ contribueix a la millora del sistema de salut: dóna major capacitat de planificació i assignació de recursos, buscant eficiències, proactivitat i millora del coneixement de la salut del pacient, control i millora del rendiment, etc.
- VISC+ permet millorar la recerca biomèdica, que suposarà millors resultats en la salut de les persones: VISC+ contribuirà a donar compliment a la demanda de la comunitat científica de disposar d'informació de diferents fonts d'informació de forma relacionada que li permeti el compliment de les seves finalitats de recerca, desenvolupament i innovació en l'àmbit de la salut (R+D+i).

6. Aplicabilitat de la metodologia per a dissenyar i licitar VISC+ a altres administracions

La metodologia per dissenyar VISC+ és un actiu molt valuós que pot ser d'utilitat a qualsevol administració que es plantegi iniciar un projecte complex, amb incertesa a priori, que requereixi importants inversions pressupostàries i l'aportació de coneixement dels sectors especialitzats. A més, aquesta metodologia per a dissenyar VISC+ permet la licitació en modalitat de col·laboració públicoprivada de forma que es comparteixin riscos i beneficis.

Durant tot aquest procés, l'Agència ha assolit un fort coneixement metodològic innovador i gairebé únic en el marc de les administracions públiques catalanes i espanyoles. Per tant, l'Agència esdevé una administració pública de referència en aquest àmbit i li permet obrir noves oportunitats per poder assessorar a altres administracions que vulguin iniciar un procés similar.

Però l'Agència no només ha adquirit un coneixement únic en el marc metodològic, sinó que també esdevé una administració de referència en el disseny d'un model de gestió i serveis per donar valor a la informació que es genera en l'entorn de salut. Aquesta realitat, tot i que no està implantada, ja ha despertat molt d'interès en altres administracions nacionals que es plantegen seguir models similars. Això s'ha reflectit en les nombroses invitacions que ha rebut l'Agència d'altres administracions a assistir a meses rodones, conferències, etc. per explicar el projecte VISC+.

Resum dels altres projectes presentats a l'àmbit B. Gestió pressupostària, avaluació i transparència

L'estratègia de govern obert a l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat

Entitat: Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat

Unitat responsable del projecte: Tecnologies i Gestió del Coneixement

L'Ajuntament de Sant Feliu aspira a transformar la seva administració en una organització oberta, col·laborativa, intel·ligent, interconnectada, estructurada al voltant d'una arquitectura integrada de serveis i tendent a processos simplificats i comuns. Garantir la publicitat activa, amb total qualitat i inalterabilitat dels indicadors, des de l'origen, minimitzant al màxim el cost que suposa per a les administracions mantenir actualitzades les dades publicades, són els objectius que es persegueixen mitjançant aquest projecte. Per això, han creat un portal de transparència i dades obertes que ha estat guardonat per complir al 100 % els 80 indicadors que Transparència Internacional considera bàsics.

Portal de la transparència de la Generalitat de Catalunya

Entitat: Departament de la Presidència

Unitat responsable del projecte: Direcció General d'Atenció Ciutadana i Difusió

La Generalitat posa a l'abast de la ciutadania un ampli ventall de pàgines web, des d'on li ofereix accés als serveis i tràmits de la seva competència. En el cas del portal de la transparència, la Generalitat s'adreça a ciutadans i ciutadanes com a titulars de drets polítics, que volen i han de poder avaluar, conèixer i tenir una opinió formada sobre la gestió pública que encomana als seus governants amb el seu vot. Aquesta és, doncs, una eina que permet el control del Govern i la seva acció, i que facilita conèixer la despesa pública, però també ha de fer pedagogia d'allò que afecta l'interès general i fer una ciutadania més exigent i més conscient dels reptes que ha d'afrontar el país. Aquest portal és únic perquè, a banda d'oferir 60 indicadors més dels considerats imprescindibles, s'oferix la informació en una gran varietat de formats.

L'avaluació dels plans de desenvolupament comunitari de Sant Boi de Llobregat

Entitat: Ajuntament de Sant Boi de Llobregat

Unitat responsable del projecte: Àrea de Governança i Ciutadania

Els plans comunitaris són una estratègia d'intervenció social i territorial que, mitjançant un procés participatiu amb tots els agents implicats, volen donar respostes globals a les necessitats d'una comunitat, amb la finalitat de millorar la qualitat de vida del conjunt de la població. L'avaluació dels plans es va considerar una oportunitat per fonamentar l'impacte que havien tingut sobre el territori i justificar-ne la necessitat de continuïtat, a més de disposar de més coneixement sobre com orientar el treball per a propers anys. En el procés d'avaluació hi han intervingut tots els agents afectats, i els resultats s'han llegit de manera sistemàtica, sota diferents punts de vista.

Gestió econòmica del Parc Mòbil: establiment d'una eina per a la gestió i per a la disposició d'indicadors a fi de fer-los accessibles i impulsar la racionalització pressupostària i de la despesa de la mobilitat per raó de feina del personal de la Generalitat de Catalunya a Girona

Entitat: Generalitat de Catalunya a Girona

Unitat responsable del projecte: Gerència de Serveis Comuns

Projecte de racionalització del parc mòbil que parteix del fet que tots els departaments de Girona s'han unit en un sol edifici. El projecte tenia com a objectiu principal aconseguir que la flota de vehicles dels serveis territorials a Girona obtingués nivells de rendibilitat superiors als que quedaven constatats en els informes de Gerència de serveis comuns dels anys 2011 i 2012.

4.3. Premi de l'àmbit C. Polítiques sectorials i serveis finalistes

Consell de Seguiment de la Crisi Econòmica de Molins de Rei

Ajuntament de Molins de Rei

Unitat responsable del projecte: Alcaldia. Responsable de projectes

Índex

1. Descripció genèrica de l'experiència	93
2. Metodologia emprada	94
3. Objectius	94
4. Xarxa d'actors participants	95
5. Espais de participació i de retorn	97
6. Elements d'innovació i de bones pràctiques de l'experiència	98
7. Contenció de la despesa pública. Recursos emprats, sostenibilitat i continuïtat de l'experiència	99
8. Instruments d'informació, difusió i comunicació utilitzats	100
9. Indicadors, mecanismes d'avaluació i seguiment	101
10. Grau d'assoliment dels objectius	101
11. Impacte en els ciutadans, l'Ajuntament i la comunitat	102
12. Reptes de futur de l'experiència	103

1. Descripció genèrica de l'experiència

La posada en marxa del Consell de Seguiment de la Crisi, com a òrgan consultiu i de participació, sorgeix davant la constatació que la crisi econòmica que va començar ja fa cinc anys està afectant amb cruessa Molins de Rei, els seus efectes són més visibles i afecten moltes més persones i famílies, moltes d'elles avui amb un panorama molt més difícil encara, ja que han empitjorat les seves condicions de vida i s'ha fet encara més preocupant l'augment de la seva vulnerabilitat i la sensació d'incertesa i pessimisme davant del seu futur, sobretot per culpa de la pèrdua de la feina (durant el període 2007-2011 l'augment de l'atur a la vila ha estat del 135,6%) i de les dificultats de poder fer front a les despeses bàsiques (habitatge, alimentació, consums, escola, salut...).

Davant d'aquesta situació, l'Ajuntament de Molins de Rei decideix, a principis de l'any 2012, amb el consens de les 6 forces polítiques, posar en marxa un espai on participin tots els agents implicats (entitats socials i juvenils, sindicats, empresaris, pagesia, comerciants, associacions de veïns, partits polítics, directius, tècnics municipals i responsables polítics municipals) a causa dels efectes de la crisi econòmica a Molins de Rei, amb l'objectiu de minimitzar l'impacte de la crisi a la vila.

Després d'un procés de debat intens, el 28 de març de 2012 el Ple municipal de l'Ajuntament va aprovar, per unanimitat de totes les forces polítiques que hi formen part, la creació del Consell de Seguiment de la Crisi Econòmica de Molins de Rei.

En aquest mateix Ple municipal es va aprovar, també, la creació de dos equips de treball de l'àmbit social i de l'àmbit d'ocupació i reactivació econòmica, i la creació de la Secretaria Tècnica del Consell.

Al mateix temps, el Ple municipal va aprovar dos documents: el de «Creació del Consell de Seguiment de la Crisi Econòmica a Molins de Rei», on es plantejaven les línies rectores en les quals ha de treballar el Consell, i el «Diagrama de Moments del Funcionament del Consell de Seguiment de la Crisi Econòmica de Molins de Rei», on es defineixen els 6 moments o etapes de treball del Consell, i es concreta el quan, el què, el qui i el com de cada moment.

Posteriorment, el 24 de maig de 2012, el Consell es va constituir formalment. En aquesta sessió es van presentar i debatre els objectius del Consell i el full de ruta establert.

Immediatament, van començar a funcionar l'Equip de Treball Social i l'Equip d'Ocupació i Reactivació Econòmica, que mitjançant una metodologia participativa, van elaborar el diagnòstic de l'impacte de la crisi en els àmbits social i d'ocupació i reactivació econòmica.

Posteriorment, els mateixos equips van elaborar un Pla d'acció que concretava mesures a aplicar.

El 16 de juliol de 2012 es va dur a terme la segona sessió plenària del Consell, on es va presentar el diagnòstic i les mesures treballades pels dos equips i la Secretaria Tècnica del Consell, on es va validar el treball dut a terme i es van incorporar noves mesures. També, es va prendre el compromís que a mitjan octubre de 2012 es tornaria a reunir el Plenari per tal d'aprovar un document global que recollís tot el treball dut a terme durant aquests 6 mesos.

Posteriorment, i abans de la reunió del Plenari del Consell, el mes de setembre de 2012, els equips de treball i la Secretaria Tècnica van continuar treballant amb les propostes de futur, i en la sessió plenària del Consell, del 15 d'octubre de 2012, es va aprovar, amb el consens de tots els membres del Plenari, el document *Contra la Crisi - Acord per la Cohesió Social, l'Ocupació i la Reactivació Econòmica a Molins de Rei 2012-2015*, on es detalla el diagnòstic i les accions a dur a terme.

En aquesta sessió del Plenari es va prendre el compromís, també, que cada 4 mesos es reuniria el Plenari del Consell per tal de fer un seguiment del nivell de compliment de les accions acordades. És per això que el Consell va continuar treballant en l'elaboració dels informes de Seguiment i Avaluació, i també ha continuat treballant per impulsar, entre les 25 organitzacions que hi formen part, les 66 accions acordades.

2. Metodologia emprada

En el «diagrama de moments del funcionament del Consell de Seguiment de la Crisi Econòmica a Molins de Rei», es detallen les 6 fases, moments del Projecte, i en cada fase es descriuen els trets generals de la metodologia i dels mecanismes de participació implementats en les diferents fases del procés.

En tot el procés hem intentat ser molt rigorosos amb la metodologia emprada per tal de garantir la participació real i amb igualtat de condicions de tots els participants. És per això que des d'un primer moment, en l'elaboració del diagnòstic i amb la de les propostes de futur, la metodologia utilitzada ha intentat combinar les propostes individuals dels membres participants amb les del grup. Aquesta metodologia s'ha fet seguint els passos següents:

- a) Cada representant de les organitzacions presents pensava i després escrivia entre 3 i 5 elements destacats, tant del diagnòstic com de les propostes de futur, això sí, en sessions diferenciades (una de diagnòstic i una altra com a les propostes de futur).
- b) Posteriorment, aquestes propostes individuals es van socialitzar a tots els membres del grup, i cada membre les explicava i les defensava davant del grup.
- c) Es distribuïen uns sobres a cada membre del grup amb un seguit de «monedes» inventades per a l'ocasió (Els Molins), de manera que cada membre del grup tingués el mateix crèdit.
- d) Cada membre del grup havia de gastar les seves monedes amb les propostes que s'havien socialitzat, de tal manera que d'aquí sortia un ordre de prioritats.
- e) Aquest ordre de prioritats és el que es portava al Plenari del Consell per tal que aquest fes les seves aportacions i, posteriorment, aprovés les propostes.

En tot el procés s'han activat els 4 espais operatius descrits (Plenari, 2 equips de treball i Secretaria Tècnica) i, tal com preveia el diagrama de moments, s'han complert en cada moment les activacions previstes dels mecanismes de participació.

En l'elaboració dels informes de Seguiment i Avaluació, i de tot el treball dut a terme pel Consell, també s'ha treballat metodològicament i s'ha comptat amb la participació de tots els membres dels 4 espais operatius, a més, a partir del 2013 hem activat 6 espais operatius més específics (empresarial, comerç, AAVV, pagesia, social i sindical) per poder treballar detalladament les accions a dur a terme i la seva avaluació.

3. Objectius

- a) Reduir, en la mesura de les possibilitats de l'àmbit local, els riscos, efectes i conseqüències de la crisi econòmica a Molins de Rei, per tal de minimitzar l'impacte que aquesta té en els molinenques i molinenques.
- b) Sumar les sinèrgies dels diferents agents de Molins de Rei en un únic espai públic local per tal d'optimitzar les accions de cadascú, i així guanyar amb eficiència, de tal manera que amb els recursos econòmics disponibles de l'Ajuntament i del conjunt dels membres del Consell es pugui aconseguir el major nombre de resultats. En uns moments de forta contenció pressupostària aquest objectiu pren rellevància.
- c) Fer un diagnòstic acurat sobre com està afectant la crisi econòmica i quin impacte real està tenint a Molins de Rei i als seus vilatans i vilatanes.
- d) Definir estratègies i mesures més efectives, adaptades a la realitat de Molins de Rei, establir prioritats per donar resposta a les necessitats dels nostres vilatans i vilatanes, pal·liar les greus conseqüències que aquesta crisi està tenint per a moltes famílies, garantir millor els drets i serveis més necessaris en aquests moments i poder oferir als joves oportunitats reals de futur.

- e) Mitjançant el treball transversal i en xarxa, planificar amb criteri i actuar amb responsabilitat, per tal de garantir l'estabilitat en la prestació dels serveis públics universals, la posada a punt del teixit social i econòmic de Molins de Rei en aquesta nova època, i així garantir, també, la cohesió social i territorial del municipi.

4. Xarxa d'actors participants

L'impuls del procés és de l'Equip de Govern de l'Ajuntament de Molins de Rei, amb el consens de tots els grups polítics del consistori, i el lideratge està personalitzat en l'Alcalde.

Per tal d'estructurar el procés de participació, des del començament de la iniciativa es van crear 4 espais operatius (Plenari del Consell, Equip de Treball Social, Equip de Treball d'Ocupació i Reactivació Econòmica i Secretaria Tècnica) per tal de garantir la bona organització i aclarir tasques, responsabilitats i funcions.

L'Alcalde presideix el Plenari del Consell, convoca les sessions, inicia i clou les sessions, i assumeix, en nom de l'Equip de Govern i del conjunt del consistori, aquells compromisos i accions que el Consell planteja.

El teixit associatiu, a més de treballar per acomplir els seus objectius i finalitats, ha de ser coresponsable de la vida pública de Molins de Rei, amb visió de col·lectivitat i de bé comú.

En aquest sentit, formen part del Plenari del Consell 25 organitzacions (entitats socials, partits polítics, sindicats, empresaris, comerciants, pagesos, responsables polítics municipals, directius municipals, associacions de veïns, entitats infantils i juvenils, etc.), cadascun d'ells té veu i vot en el Consell, pot fer propostes, pot esmenar i/o afegir aspectes en els documents presentats al Plenari (treballats prèviament en els 2 equips de treball i en la Secretaria Tècnica) que representen la seva organització i tenen la responsabilitat de donar a conèixer a la resta de membres el que fa la seva organització per tal de minimitzar els efectes de la crisi econòmica. A més, prenen el compromís d'impulsar les accions aprovades pel Consell i dur a terme, quan s'escaigui, el treball transversal i en xarxa amb altres organitzacions del Consell per tal de dur a terme les accions que calgui.

L'Equip de Treball Social té la responsabilitat d'elaborar el diagnòstic de l'impacte de la crisi econòmica a Molins de Rei i les propostes d'accions, des de la vessant social, i fer-ne el seguiment i l'avaluació.

L'Equip de Treball d'Ocupació i Reactivació Econòmica té la responsabilitat d'elaborar el diagnòstic de l'impacte de la crisi econòmica a Molins de Rei i les propostes d'accions, des de la vessant d'ocupació i reactivació econòmica, i fer-ne el seguiment i l'avaluació.

La Secretaria Tècnica té la responsabilitat de donar suport tècnic al Plenari del Consell, als 2 equips de treball i a les 25 organitzacions que formen part del Consell, així com la d'elaborar aquells documents necessaris que el Consell cal que debati i aprovi.

En l'apartat d'objectius assenyalarem el treball transversal i en xarxa com un dels objectius bàsics d'aquesta experiència. Aquesta forma de treballar, perquè sigui un èxit, ha de tenir una bona base conceptual i operativa, i això és el que hem intentat dissenyar des d'un bon principi.

Aquesta forma d'operar l'hem estructurat per garantir la transversalitat dins de l'Ajuntament, aquí la Secretaria Tècnica té un rol rellevant, ja que amb la presència dels diferents departaments municipals implicats en les vessants socials, d'ocupació i reactivació econòmica n'han garantit la bona coordinació i n'han evitat dispersions i duplicitats que fan que augmenti el treball ineficaç i ineficient.

La presència en el Plenari del Consell, i en els 2 equips de treball, de responsables polítics i tècnics dels diferents departaments municipals implicats en les vessants socials, d'ocupació i reactivació econòmica han garantit la bona coordinació amb els altres 3 espais operatius dissenyats per impulsar el projecte.

A nivell extern de l'Ajuntament, tant en el Plenari del Consell com en els 2 equips de treball, la presència de tots els agents locals (entitats socials, associacions de veïns, empresaris, sin-

dicats, comerciants, pagesos, entitats juvenils, etc.) que tenen a veure amb les vessants socials o d'ocupació i reactivació econòmica, han garantit el treball transversal i en xarxa entre elles i amb els diferents departaments de l'Ajuntament i han potenciat, d'aquesta manera, les relacions entre el conjunt d'entitats i departaments municipals participants, per tal d'afavorir la realització d'activitats conjuntes, i així establir sinèrgies, compartir recursos, millorar el co-neixement mutu, entre d'altres.

En concret, els actors participants són:

a) Plenari

- Alcalde
- President de l'Àrea ASP
- President de l'Àrea de DIPEL
- Representant del grup del PSC
- Representant del grup de CIU
- Representant del grup municipal del PP
- Representant del grup municipal d'ERC
- Representant del grup municipal de la CUP
- Representant del grup municipal d'IC
- Representant de SI
- Directora de Serveis d'Alcaldia
- Directora de Serveis de l'Àrea de ASP
- Directora de Serveis de l'Àrea de DIPEL
- Creu Roja
- Càritas Molins
- UGT Baix Llobregat
- CCOO Baix Llobregat
- CGT Baix Llobregat
- Associació d'empresaris polígon industrial El Pla
- Associació d'empresaris polígon industrial Riera del Molí
- Unió de Botiguers de Molins de Rei
- Associació de Venedors del Mercat Municipal
- Representant molinenc del Gremi d'Hostaleria del Baix Llobregat
- Representant AAVV
- Representant de les entitats juvenils i de lleure
- Cambra de comerç
- Fundació Agrària
- Unió de Pagesos
- PIMEC Baix Llobregat
- Plataforma contra les retallades

b) Equip d'Àmbit Social

- Regidora de Serveis Socials
- Cap de Serveis Socials
- Cap d'Infància i Joventut
- Tècnica Oficina Habitatge
- Tècnic Creu Roja
- Tècnic Càritas Molins
- Representant AAVV
- Representant entitats juvenils i de lleure

c) Equip d'Àmbit d'Ocupació i de Reactivació Econòmica

- Regidor d'Empresa
- Regidora d'Ocupació i Habitatge

- Cap de Promoció Econòmica
 - Tècnic d'Empresa
 - UGT
 - CCOO
 - CGT
 - Tècnics dues associacions empresaris
 - Tècnic botiguers
 - Tècnic pagesos
 - Representants dues direccions IES
 - Tècnic cambra de comerç
 - Representant AAVV
 - Representant entitats juvenils i de lleure
- d) Secretaria Tècnica del Consell
- Responsable de Projectes
 - Cap de Serveis Socials
 - Cap de Promoció Econòmica
 - Cap Infància i Joventut
 - Tècnic d'Empresa
 - Administrativa Alcaldia
 - Auxiliar Tècnic Alcaldia

5. Espais de participació i de retorn

Per tal d'estructurar el procés de participació, des del començament de la iniciativa, es van crear 4 espais operatius (Plenari del Consell, Equip de Treball Social, Equip de Treball d'Ocupació i Reactivació Econòmica i Secretaria Tècnica) i així garantir la bona organització i aclarir tasques, responsabilitats i funcions.

L'alcalde presideix el Plenari del Consell, convoca les sessions, inicia i clou les sessions, i assumeix, en nom de l'Equip de Govern i del conjunt del consistori, aquells compromisos i accions que el Consell planteja.

Formen part del Plenari del Consell 25 organitzacions, cadascuna d'elles té veu i vot en el Consell, pot fer propostes, pot esmenar i/o afegir aspectes als documents presentats al Plenari (treballats prèviament en els 2 equips de treball i a la Secretaria Tècnica) que representen la seva organització i tenen la responsabilitat de donar a conèixer a la resta de membres el que fa la seva organització per tal de minimitzar els efectes de la crisi econòmica. A més, prenen el compromís d'impulsar les accions aprovades pel Consell i dur a terme, quan s'escaigui, el treball transversal i en xarxa amb altres organitzacions del Consell per tal de dur a terme les accions que calgui.

L'Equip de Treball Social té la responsabilitat d'elaborar el diagnòstic de l'impacte de la crisi econòmica a Molins de Rei i les propostes d'accions, des de la vessant social, i fer-ne el seguiment i l'avaluació.

L'Equip de Treball d'Ocupació i Reactivació Econòmica té la responsabilitat d'elaborar el diagnòstic de l'impacte de la crisi econòmica a Molins de Rei i les propostes d'accions, des de la vessant d'ocupació i reactivació econòmica, i fer-ne el seguiment i l'avaluació.

La Secretaria Tècnica té la responsabilitat de donar suport tècnic al Plenari del Consell, als 2 equips de treball i a les 25 organitzacions que formen part del Consell, així com la d'elaborar aquells documents necessaris perquè el Consell els pugui debatre i aprovar.

En el «diagrama de moments del funcionament del Consell de Seguiment de la Crisi Econòmica a Molins de Rei», que adjuntem, es detallen les 6 fases, moments del Projecte, i en cada fase es descriuen els trets generals de la metodologia i dels mecanismes de participació implementats en les diferents fases del procés.

En tot el procés hem intentat ser molt rigorosos en el fet que la metodologia emprada garanteixi la participació real i amb igualtat de condicions de tots els participants. És per això que des d'un primer moment en l'elaboració del diagnòstic i en la de les propostes de futur, la metodologia utilitzada ha intentat combinar les propostes individuals dels membres participants amb les del grup. Aquesta metodologia s'ha fet seguint els passos següents:

- a) Cada representat de les organitzacions presents pensava i després escrivia entre 3 i 5 elements destacats, tant del diagnòstic com de les propostes de futur, això sí, en sessions diferenciades (una per al diagnòstic i una altra per a les propostes de futur).
- b) Posteriorment, aquestes propostes individuals es van socialitzar a tots els membres del grup, i cada membre les explicava i les defensava davant del grup.
- c) Es distribuïen uns sobres a cada membre del grup amb un seguit de «monedes» inventades per a l'ocasió (Els Molins), de manera que cada membre del grup tingués el mateix crèdit.
- d) Cada membre del grup havia de gastar les seves monedes amb les propostes que s'havien socialitzat, de tal manera que d'aquí sortia un ordre de prioritats.
- e) Aquest ordre de prioritats és el que es portava al Plenari del Consell per tal que aquest fes les seves aportacions i, posteriorment, n'aprovés les propostes.

En tot el procés, s'han activat els 4 espais operatius descrits (Plenari, 2 equips de treball i Secretaria Tècnica) i, tal com preveia el diagrama de moments, s'han complert en cada moment les activacions previstes dels mecanismes de participació.

En l'elaboració de l'Informe de Seguiment i Avaluació també s'ha treballat metodològicament comptant amb la participació de tots els membres dels 4 espais operatius.

A partir del 2013 hem activat 6 espais operatius més específics (empresarial, comerç, AAVV, pagesia, social i sindical) per poder treballar detalladament les accions a dur a terme i la seva avaluació.

6. Elements d'innovació i de bones pràctiques de l'experiència

- Després de 5 anys d'impacte de la crisi econòmica s'ha trobat un mecanisme per intentar minimitzar des de l'àmbit local els efectes d'aquesta sobre la població, tot i ser molt conscients dels límits del que es pot fer des del municipi.
- Esta sent una experiència útil per altres viles i ciutats. De fet, diversos ajuntaments de Catalunya, la Diputació de Barcelona, l'Àrea Metropolitana de Barcelona i, també, del nord de Marroc ens han sol·licitat informació d'aquesta experiència per tal d'implementar-la en els seus municipis. En concret, se'ns va demanar, per part d'un dels socis (Diputació de Barcelona) que lideren un Projecte Europeu del Programa LOCALMED d'explicar l'experiència del Consell de Seguiment de la Crisi a la ciutat marroquina d'Assilah, amb representats europeus i marroquins.
- La transparència pública de tot el procés, posant a l'abast de tots els actors del Consell i de la ciutadania en general tota la documentació generada pel Consell, mitjançant la publicació a la pàgina web municipal de tots els documents generats i la seva distribució en totes les reunions, tallers i activitats.
- Les 66 accions aprovades pel Consell s'han convertit en un dels fulls de ruta importants fins a finals d'aquest mandat municipal. Aquestes mesures han passat a formar part de les agendes polítiques de l'alcalde, l'Equip de Govern i el conjunt de partits polítics de l'Ajuntament.
- L'Ajuntament ha incorporat en el pressupost del 2013 i 2014 algunes de les mesures més prioritàries aprovades pel Consell.
- El Consell de Seguiment de la Crisi a Molins de Rei no s'ha limitat a fer un document de

- declaració de principis, sinó que ha concretat accions, prioritats, responsabilitats, períodes de compliment i mecanismes d'avaluació i seguiment.
- La creació del Consell ha significat un enfortiment de la ciutadania, mitjançant la participació de diferents organitzacions implicades, i una legitimació més gran de l'Ajuntament, ja que la ciutadania observa que davant de la crisi els seus representants democràtics fomenten accions per minimitzar el seu impacte.
 - La metodologia participativa utilitzada en els 4 espais operatius del Consell, que amb tècniques innovadores ha fomentat la motivació dels participants i ha generat dinàmiques productives i eficients.
 - Posar en una mateixa taula organitzacions amb interessos diferents amb l'objectiu de consensuar interessos comuns.
 - Està tenint un elevat nivell d'eficiència, ja que amb no gaires recursos econòmics hem aconseguit bons resultats.
 - Mitjançant el diagrama de moments, s'han planificat des del començament les diferents fases del Projecte, amb el quan, el què, el qui i el com.
 - L'impuls a nivell municipal i també a nivell local (diferents actors participants) del treball transversal i en xarxa.
 - Les eines documentals utilitzades per garantir la fiabilitat del procés, tant en la planificació, com en l'execució, el seguiment i l'avaluació.
 - S'han definit les responsabilitats de cada membre participant i se n'ha facilitat el seguiment i l'avaluació.

7. Contenció de la despesa pública. Recursos emprats, sostenibilitat i continuïtat de l'experiència

Aquest Projecte s'ha dut a terme amb els recursos propis de l'Ajuntament i amb la col·laboració del «temps» de les organitzacions presents.

Si hem de fer un càlcul aproximat del cost total de Projecte, els conceptes i les quantitats són:

Cost d'hores de dedicació del personal municipal	39.000 €
Material fungible	800 €
Consums	600 €
TOTAL	40.400 €

El percentatge respecte al total del pressupost de l'Ajuntament és del 0,16%.

En aquest cas, el 100% del finançament de la posada en marxa i funcionament del Consell de Seguiment de la Crisi Econòmica de Molins de Rei ha estat municipal.

Una altra qüestió és el finançament de les 66 accions aprovades pel Consell, tot i que el percentatge més gran és de l'Ajuntament, també hi participen les altres 25 organitzacions del Consell.

Tenint en compte els recursos emprats, està plenament garantida la sostenibilitat i continuïtat del projecte, ja que en no dependre de cap ajut extern, l'Ajuntament té previst amb els seus mitjans mantenir l'experiència mentre les circumstàncies de la crisi no canviïn substancialment.

Hem de destacar l'alt grau d'eficiència del projecte, tenint en compte els recursos emprats respecte als resultats obtinguts. La contenció de la despesa pública està sent molt rellevant, ja que, entre altres motius, no s'ha externalitzat cap de les fases del procés de treball del Consell.

8. Instruments d'informació, difusió i comunicació utilitzats

Els canals de comunicació han de permetre la circulació de la informació com a mostra de transparència en l'acció de govern. Aquest és un primer pas per apropar la ciutadania a l'acció de govern, incrementar el coneixement sobre les polítiques municipals i reduir la distància entre els agents socials i responsables electes.

En cada una de les 6 fases, moments del procés, s'ha difós tota aquella informació que els diferents participants del procés han necessitat per poder tenir un rol actiu, i tenir coneixement en tot moment de la mateixa informació que els impulsors del projecte tenien.

Aquest és un dels requisits importants per tal que el treball en xarxa i transversal tingui èxit. Segons les fases, moments del diagrama, que adjuntem, la informació difosa ha estat:

Fase 1: tots els membres del Ple de l'Ajuntament de Molins de Rei han tingut els dos documents aprovats per aquest (comentats en l'apartat descripció del procés). Al mateix temps, s'ha informat a tota la ciutadania mitjançant el web municipal, el butlletí municipal, la ràdio local i altres mitjans de comunicació.

Fase 2: tots els membres dels 4 espais operatius per garantir el funcionament del Consell, han disposat, des de la seva constitució, dels 2 documents citats en la fase 1, per tant, tots tenien els principis rectors de funcionament del Consell i el full de ruta de les 6 fases-moments.

Fase 3: els 2 equips de Treball i la Secretaria Tècnica han tingut tota la documentació generada en l'elaboració del diagnòstic i de les mesures a dur a terme.

Fase 4: tots els membres del Plenari del Consell han tingut el document treballat pels 2 equips de Treball i la Secretaria Tècnica de l'elaboració del diagnòstic i de les mesures a dur a terme.

Fase 5: tots els membres del Plenari, dels 2 equips de Treball i de la Secretaria Tècnica han tingut a la seva disposició el document finalment aprovat «Contra la Crisi-Acord per la Cohesió Social, l'Ocupació i la Reactivació Econòmica a Molins de Rei 2012-2015», que també adjuntem (aquest document es visible al web municipal).

Fase 6: tots els membres del Plenari, dels 2 equips de Treball i de la Secretaria Tècnica han tingut a la seva disposició els diferents documents, fins ara tres, «Informe de Seguiment i Avaluació de les accions del Consell de Seguiment de la Crisi Econòmica» (aquests documents són visibles al web municipal).

En tot el procés, a més de fer-ho públic al web municipal, s'ha difós en el butlletí municipal, a la ràdio local i a tots els mitjans de comunicació locals. Darrerament, hem tingut l'oportunitat que mitjans de comunicació d'àmbit nacional hagin fet difusió del Consell de Seguiment de la Crisi Econòmica, en concret, la Vanguardia Digital, TV3 i 3/24.

Com es descriu en l'apartat anterior, durant les 6 fases del procés s'ha garantit de forma contínua el retorn de tot el que s'anava elaborant a tots els membres participants en els 4 espais operatius, així com la informació al conjunt de la ciutadania.

La documentació més important dels resultats de tot el procés ha estat, fins ara, 4 documents, que són:

- «Contra la Crisi – Acord per la Cohesió Social, l'Ocupació i la Reactivació Econòmica a Molins de Rei 2012-2015. Informe de diagnòstic i propostes», presentat i aprovat en el Plenari del Consell de Seguiment de la Crisi Econòmica a Molins de Rei» del 15 d'octubre de 2012.
- Primer Informe de Seguiment i Avaluació de febrer de 2013, segon Informe de Seguiment i Avaluació de juliol de 2013 i tercer Informe de Seguiment i Avaluació de març de 2014.

Tot i que s'ha generat altra documentació, aquests 4 documents sintetitzen la feina feta fins ara en tot aquest procés.

La documentació ha estat accessible, en tot moment del procés, als 61 membres dels 4 espais operatius del Consell, i una vegada han estat aprovats pel Plenari del Consell ha estat accessible a tota la ciutadania de Molins de Rei.

En aquest moment del procés, aquests 4 documents estan al web municipal, són documents oberts a les noves aportacions dels membres dels 4 espais operatius del Consell i oberts a les aportacions de qualsevol vilatà o vilatana de Molins de Rei, ja que som plenament conscients que saber llegir en tot moment la situació socioeconòmica i els resultats de les accions aprovades és bàsic per, entre tots els agents, minimitzar l'impacte de la crisi.

9. Indicadors, mecanismes d'avaluació i seguiment

El tipus d'avaluació del procés s'ha decidit, també, en els 4 espais operatius del Consell i parteix de l'estructura bàsica del document *Contra la Crisi - Acord per la Cohesió Social, l'Ocupació i la Reactivació Econòmica a Molins de Rei 2012-2015*, aprovat en el Consell Plenari del 15 d'octubre de 2012.

Per això, s'han elaborat, fins ara, 3 informes d'avaluació i seguiment, que han anat fent balanç del que els diferents agents (ajuntament, empresaris, sindicats, entitats, comerciants, pagesia, associacions de veïns, etc.) que formen part del Consell han fet per impulsar les 66 accions aprovades.

La matriu bàsica per elaborar aquest primer informe d'avaluació és l'apartat núm. 4, Propostes 2012-2015, on es van concretar els 6 àmbits d'actuació (Família, Serveis Socials, Laboral, Habitatge, Serveis Públics i Cohesió Social i Territorial, Reactivació Econòmica), els 6 grans objectius, les 66 accions, la prioritat, qui ho ha de fer i com s'ha de fer, quan s'ha de fer i el cost aproximat. A aquests indicadors hi hem d'afegit el de nivell d'acompliment de les accions i l'estat actual on, mitjançant un sistema de semàfors, podem conèixer d'una forma ràpida i senzilla l'evolució del Pla d'acció.

En aquesta avaluació hi han intervingut els diferents membres dels 4 espais operatius creats.

10. Grau d'assoliment dels objectius

En funció dels 5 objectius generals previstos en el Projecte, els elements més destacables de l'experiència són:

- Fer que les 66 accions aprovades pel Consell s'hagin convertit en un dels fulls de ruta importants fins a finals d'aquest mandat municipal. Aquestes mesures han passat a formar part de les agendes polítiques de l'alcalde, l'Equip de Govern i el conjunt de partits polítics de l'Ajuntament.
- Projecció exterior d'una bona pràctica a Molins de Rei.
- Transparència total dels resultats del procés a tota la ciutadania.
- S'ha potenciat la suma de les sinèrgies dels diferents agents locals i municipals de Molins de Rei en un únic espai públic local per tal d'optimitzar les accions de cadascú.
- S'ha elaborat un diagnòstic acurat sobre com està afectant la crisi econòmica i quin impacte real està tenint a Molins de Rei i als seus vilatans i vilatanes.
- S'han concretat estratègies i 66 mesures més efectives, adaptades a la realitat de Molins de Rei, s'han establert prioritats per donar resposta a les necessitats dels nostres vilatans i vilatanes, per pal·liar les greus conseqüències que aquesta crisi està significat per a moltes famílies, garantir millor els drets i serveis més necessaris en aquests moments i poder oferir als joves oportunitats reals de futur.
- S'ha establert una dinàmica de treball transversal i en xarxa entre els diferents agents locals i municipals participants.

- L'Ajuntament ha incorporat en el pressupost del 2013 i 2014 algunes de les mesures prioritàries aprovades pel Consell.
- S'ha elaborat un model d'informe per fer un seguiment i avaluació permanents de les 66 accions aprovades pel Consell.
- S'han impulsat mesures que els diferents departaments municipals implicats tenien a l'agenda, en espera d'oportunitats més favorables.
- Sentiment de satisfacció entre els membres dels 4 espais operatius del Consell respecte al procés i els seus resultats.

11. Impacte en els ciutadans, l'Ajuntament i la comunitat

Els impactes a Molins de Rei des de l'aprovació del document de diagnòstic i de mesures ha estat força significatiu. Podem parlar de cinc vessants d'aquest impacte:

- a) L'alcalde, l'equip de Govern i el conjunt dels partits polítics han posat en el centre de la seva agenda política els acords del Consell com a full de ruta de les prioritats polítiques fins al final d'aquest mandat (2015).
- b) El de la Gestió Municipal ha obligat a diferents departaments de l'Ajuntament a treballar transversalment amb les noves propostes, a posar en comú la informació del que es feia, a optimitzar recursos i a focalitzar les prioritats a partir de les accions aprovades pel Consell.
- c) Respecte al que afecta directament la ciutadania, en el pressupost municipal del 2013 i 2014 s'han concretat algunes de les prioritats del Consell, les més significatives han estat:
 - Increment en el pressupost municipal per crear un Banc d'Aliments.
 - Augment de la partida de beques de menjador escolar per tal d'atendre la totalitat de les sol·licituds.
 - Subvenció de l'Ajuntament per la posada en marxa del Punt de suport a les famílies en risc d'exclusió social, gestionat per la Creu Roja.
 - Increment de la partida de teleassistència en el pressupost municipal que ha permès eliminar la llista d'espera.
 - Posada en marxa del Projecte joves X d'ocupació.
 - Posada en marxa de plans d'ocupació per a persones aturades de Molins de Rei. Tasques de manteniment, neteja de boscos i agents cívics.
 - Tindran una bonificació del 10% de la taxa aquelles empreses de nova creació on el promotor acreditat que portava un any o més en situació d'atur, o que tingui 30 anys o menys.
 - Creació d'una partida en el pressupost municipal per a ajuts a la rehabilitació d'habitatge.
 - Posada en marxa de la borsa de mediació per habitatges socials.
 - L'Ajuntament, la Unió de Botiguers i el Consorci de Comerç de Catalunya van signar dos convenis per impulsar el comerç de la vila, per desenvolupar actuacions de promoció del Mercat Municipal, la millora dels serveis comercials, la implementació de noves tecnologies i accions socials i mediambientals, i la consolidació i promoció del centre comercial a cel obert Centre Vila.
 - Ajuts a totes les famílies que ho necessitin en el pagament dels subministraments bàsics d'aigua, gas i electricitat.
 - Aprovació d'una nova línia d'ajuts per facilitar la pràctica esportiva a aquells infants amb pocs recursos econòmics.
 - Aprovació d'una nova línia d'ajuts per estudis postobligatoris.
 - Aprovació d'una nova línia d'ajuts a persones aturades que es vulguin establir com a autònoms.

- d) En la resta d'actors locals que estan participant en el procés, l'impacte, de moment, ha estat desigual, alguns dels agents socials i econòmics han vist una oportunitat de posar les seves agendes en aquest àmbit local, de conèixer el que els altres fan, de divulgar el que ells fan, d'aprofitar l'oportunitat per treballar transversalment amb altres actors. En general, el sentiment conjunt dels diferents actors participants és de satisfacció conjunta, de sentiment que hem iniciat un camí que val la pena continuar i que Molins de Rei està sent pioner amb aquesta experiència.
- e) Considerem que l'experiència és transferible i es pot reproduir a altres viles i ciutats, això sí, sempre adaptada a les circumstàncies concretes de l'entorn i de l'organització municipal. És aviat, encara, per avaluar els impactes a l'exterior d'aquesta experiència, però sí que podem dir que en el poc temps que porta funcionant, altres administracions locals i supralocals ja han mostrat el seu interès en posar en marxa consells de seguiment de la crisi com el de Molins de Rei i, especialment, han mostrat interès per la metodologia participativa utilitzada i el detall i compromís concret per les eines de planificació i avaluació.

12. Reptes de futur de l'experiència

- Ampliar el nombre de les 66 accions aprovades que passin a semàfor verd o groc, és a dir, que s'hagi dut algun tipus de mesura per impulsar-les. Ara en tenim 59 (89%) de les 66 accions aprovades on s'ha dut a terme algun tipus de mesura, això sí, amb desigual volum i intensitat.
- Augmentar el nombre d'organitzacions del Consell de Seguiment de la Crisi que participin directament amb alguna de les 66 accions.
- Ampliar el nombre d'accions on es duu a terme algun tipus de treball transversal i en xarxa entre diferents departaments municipals i agents locals.
- Mantenir els 2 documents bàsics que assenyalen el diagnòstic, les accions i la manera de fer-ne el seguiment i l'avaluació, com a documents oberts i dinàmics, on qualsevol aportació interessant pugui enriquir els documents i plantejar nous reptes i noves accions.
- En la línia de consolidar el lideratge polític del projecte per part de l'alcalde, l'equip de Govern i els altres grups polítics del consistori, incorporar en els pressupostos municipals del 2015 l'impuls d'alguna de les 66 accions aprovades pel Consell.
- Cada 4 mesos, elaborar i presentar davant del Plenari del Consell un informe de seguiment i avaluació per tal de rendir comptes sobre el nivell de compliment de les 66 accions.
- Introduir noves tècniques metodològiques en els processos de participació en els 4 espais operatius i en el conjunt de la ciutadania, amb l'objectiu d'estimular la participació.
- Mantenir i, si podem, millorar el nivell de satisfacció dels diferents actors que hi participen en relació amb el funcionament i resultats del Consell.
- Continuar mantenint els nivells de transparència que hem tingut fins ara en tot el procés, mitjançant el web municipal, el butlletí municipal, la ràdio local i tots aquells mitjans que ens ajudin a divulgar la feina del Consell.
- Fer difusió de la nostra experiència i donar suport a tots aquells municipis que ens ho sol·licitin.

Accèssit de l'àmbit C. Polítiques sectorials i serveis finalistes

Servei d'Atenció Ciutadana 010 a través de WhatsApp

Ajuntament de Mataró

Unitat responsable del projecte: Promoció Econòmica i Innovació

Índex

1. Sinopsi del projecte	105
2. Descripció.....	105
3. Avantatges i oportunitats	108

1. Sinopsi del projecte

L'Ajuntament de Mataró inicià, el juliol de 2013, un servei innovador d'atenció ciutadana a través de WhatsApp. En aquesta primera fase, els ciutadans i ciutadanes de Mataró poden relacionar-se a través de l'eina de missatgeria instantània WhatsApp amb el personal del Servei d'Atenció Telefònica 010 de l'Ajuntament, amb la possibilitat de realitzar consultes, tràmits, enviar queixes i suggeriments amb imatges, vídeos,...

Posteriorment, es fa l'encàrrec al Netlab del TecnoCampus de Mataró perquè desenvolupi un software que permeti la gestió del servei amb diversos usuaris, números de telèfon, plataformes de missatgeria i que sigui un servei al núvol. Així mateix, l'aplicació permet la definició de paraules clau que retornen a l'usuari una informació predeterminada.

Aquest servei va entrar en funcionament el febrer de 2014.

El número del servei de WhatsApp és el 687 200 100 i està operatiu, pel que fa a la comunicació amb operadors, de dilluns a divendres de 8 a 19 hores. Les paraules clau estan operatives les 24 hores del dia.

Més informació i contacte sobre el servei al [web de l'Ajuntament de Mataró](#). Vegeu [vídeo explicatiu](#).

Correu electrònic: whatsapp@ajmataro.cat



2. Descripció

La millor manera de conèixer el projecte és provant-lo. Cal introduir el número 687 200 100 entre els contactes d'un telèfon que tingui l'aplicació de missatgeria instantània WhatsApp i enviar-li un missatge amb qualsevol consulta ciutadana (ubicacions dels serveis municipals, línies de transport públic, agenda i tràmits, estat del trànsit, prediccions del temps...) o realitzar un suggeriment o queixa (també és possible enviar vídeos, fotografies, document,...) Durant l'horari de l'Oficina d'Atenció Ciutadana respon amb un missatge instantani un operador o operadora, però si la consulta es realitza mitjançant les paraules clau, el servei està disponible 24 hores 365 dies l'any.

WhatsApp Mataró ofereix més continguts i serveis de manera senzilla i immediata, tant mitjançant la interacció amb el personal d'Atenció Ciutadana com si és en resposta a una paraula clau. Aquest nou canal de comunicació amb el ciutadà permet intercanviar des d'una senzilla URL, web.mobi, text, imatge, àudio i vídeo, mapes i geolocalitzacions, formularis, fins a recordatoris de cita prèvia, enquestes, subscripcions...

El projecte es va iniciar al juliol de 2013, amb les opcions de realitzar consultes, tràmits, enviar queixes i suggeriments amb imatges, vídeos, geolocalitzacions... amb el personal d'atenció ciutadana.



Vist l'impacte en el servei i les possibilitats que ofereix la idea, el grup de treball de la Secció de Projectes de Transferència del Coneixement i la Tecnologia del TecnoCampus Mataró-Maresme, vegeu el [blog NetLab](#), va continuar desenvolupant el programari perquè permetés la gestió del servei en versió multiusuari, multinúmero de telèfon, multiplataforma i multiempresa, que fos un servei en el núvol i la configuració de paraules clau que retornen a l'usuari una informació predeterminada.

Segons fonts de la mateixa companyia WhatsApp, aquest és un servei pioner a nivell mundial, ja que no es coneixien, al febrer de 2014, altres experiències d'ús d'aquesta aplicació en l'àmbit del eGovernment amb la intensitat i la quantitat de serveis que s'ofereixen a Mataró.

Expansión

ENTREVISTA CON EL RESPONSABLE DE WHATSAPP PARA ESPAÑA Y LATINOAMÉRICA/ El único español entre los 60 empleados del gigante de la mensajería móvil asegura que "es un mercado prioritario" para el grupo.

A juicio de Campo, "la idea es hacer la vida más fácil al usuario". Por ejemplo, un oyente podría pedir canciones a una emisora de radio a través de la aplicación y un ciudadano podría ponerse en contacto con el ayuntamiento del municipio si detecta un semáforo que no funciona.

"El ayuntamiento solo podría hablar con el ciudadano si éste se pone en contacto con el consistorio e inicia la conversación" explica, que asegura que si la compañía hiciera un mal uso del contrato —enviando publicidad al usuario—, WhatsApp lo detectaría porque los usuarios lo acabarían bloqueando.

La empresa descarta hacer un uso empresarial de la aplicación, pero negocia acuerdos con ayuntamientos"

Igualment, és nou a nivell mundial el fet d'utilitzar el concepte de «paraules clau», el qual permet automatitzar les respostes. En una segona evolució, les paraules clau juntament amb un codi específic i individual, permet la resposta personalitzada a un determinat tràmit o persona. Aquesta és també una altra novetat pionera internacionalment.

La solució és tecnològicament molt simple, escalable i maximitza l'eficiència dels recursos de què ja es disposa. Actualment està completament optimitzada per a treballar sobre l'apli-

ció de missatgeria WhatsApp; però, tanmateix, ofereix la possibilitat de treballar sobre altres aplicacions, com són Telegram, Line, etc.

L'aplicació, el nom i la idea estan en fase de patent.

Per veure exemples del funcionament del servei mitjançant les paraules clau, podeu enviar a través de WhatsApp, al número 687 200 100, alguna d'aquestes paraules clau:

- Farmàcies
- Meteo
- Visitataró
- Valors
- Votar: 38825290W
- Pagar rebuts

Per a conèixer totes les paraules clau actualment operatives, cal enviar «paraules clau» al mateix número, el sistema respon automàticament amb la llista de totes les paraules clau disponibles.

Les paraules clau es proporcionen al ciutadà en cada situació en la que poden donar el servei o bé formant part d'una campanya concreta, per exemple: la paraula clau «grua» s'ofereix impresa en l'avis de retirada d'un vehicle i ofereix la geolocalització del dipòsit; entre els cartell d'anunci de la rua de carnaval, s'anunciava la paraula «rua» per tal de conèixer el seu recorregut; en la campanya turística s'anuncia en tots els mitjans usuals la paraula clau «Visitataró, etc.»

Ajuntament de Mataró

Volant de Convivència Mataró, 4 d'Abril de 2014

Nom i Cognoms DNI/NIE

Figura inscrit al vigent PADRÓ MUNICIPAL D'HABITANTS d'aquesta ciutat amb les dades que a continuació es transcriuen:

Nom de FAMILIAR Data naixement:

Domicili Codi Postal: 0838

Figuren també inscrites al mateix domicili amb el títol d'aquest document, les següents persones:

Nom i Cognoms DNI / Identificació Cat. Sex.

Secció d'Informació de Base i Padró d'Habitants

Confirmeu amb això que diposa l'article 18.1. de la Llei 37/1985, de 2 d'agost, Reguladora de les Bases de Règim Local, de inscripció en el Padró Municipal dels estrangers no comunitaris amb autorització de residència permanent i hora de veure el registre de població i de l'habitació. El preu de l'acta de registre no es cobra fins i tot en cas de no pagar el registre, sempre que l'inscripció no hagi presenciat a la inscripció.

Podeu realitzar aquest volant a través de whatsapp 687 200 100, a través del 918 (presència tarifes al vostre operador) o el poder obtenir el moment utilitzar DNIe o un altre certificat digital a www.mataro.cat/officevirtual

3. Avantatges i oportunitats

La implementació d'aquest servei ha suposat per a l'Ajuntament de Mataró un nou acostament a la ciutadania. Davant la caiguda de l'ús de les vies de comunicació de l'oficina d'atenció ciutadana, aquest canal ha trencat barreres i ha permès que la comunicació s'adapti a nous usos i canals i ofereixi molta més quantitat i qualitat d'informació.

L'optimització de la solució és màxima perquè esdevé una App d'Apps, a molt baix cost i poc ús de recursos. El desenvolupament de la tecnologia és fruit de la transferència de coneixement del TecnoCampus Mataró, un centre universitari, d'emprenedoria i empresa especialitzat en tecnologia, innovació i internacionalització que forma part del sector públic de l'Ajuntament de Mataró.

L'atenció directa queda integrada en l'OFIAC (Oficina d'Atenció Ciutadana).

Almenys són dos els elements innovadors a destacar d'aquest projecte:

1. L'ús d'una aplicació popular, ja existent i molt estesa entre la ciutadania, amb la finalitat d'establir una comunicació immediata entre el ciutadà i l'administració.
2. L'ús de paraules clau que automatitza el servei i multiplica tant la disponibilitat com el tipus d'informació a transmetre.

Es tracta d'una bona pràctica en un doble sentit:

- Finalista: per als ciutadans, incrementa i apropa el servei al màxim (tot tipus d'informació de manera immediata), l'usuari té la ciutat a la mà.
- Intern: maximitzar l'eficàcia i l'eficiència dels recursos disponibles.

Suposa un increment mínim de dedicació del personal que ja forma part de l'equip d'atenció ciutadana. Per als diversos serveis de l'Ajuntament que poden oferir informació, l'acció de donar d'alta una paraula clau és molt senzilla i usable i la informació que es pot donar pot ser la que ja es té en relació amb aquell servei (una URL, l'enllaç a un document, una geolocalització, un arxiu de vídeo o d'àudio,...) sense que suposi treballar en nous formats i versions, o bé es pot escalar el servei, si es desitja, fins a proporcionar la URL en versions .mobi; desenvolupar menús de navegació segons la temàtica de la paraula clau, etc. enviar continguts d'altres aplicacions, com per exemple formularis, cites d'agenda,...

A més, en el projecte hi treballen de manera transversal diferents àrees de servei de l'Ajuntament i la solució tecnològica és en si mateixa un exemple de transferència de coneixement universitat - administració - empresa.



The image shows a screenshot of the website **agenttravel.es**, which is described as "tu diario de turismo profesional". The page features a navigation menu with categories like "Portada", "Agencias y turoperadores", "Transporte", "Hoteles", "Economía y actualidad", and "Otras noticias". A prominent banner for Disneyland is visible, advertising "Disney Stars VIP Programme" with "VENTAJAS GRATIS". The main content area displays a news article titled "Whatsapp se convierte en una herramienta útil para la industria turística". The article text states: "El Ayuntamiento de Mataró ha desarrollado una plataforma de mensajería instantánea mediante la aplicación móvil". It also includes publication and update dates: "Publicado Martes 08/04/2014 8:50 horas" and "Actualizado Martes 08/04/2014 10:54 horas". On the left side, there are social media sharing options for Facebook, Twitter, and a voting button showing "1" vote. There are also "Herramientas" (tools) for sending to a friend and printing.

Així, doncs, aquesta nova manera d'oferir serveis no implica inversió nova associada ni necessita per al seu mínim funcionament òptim la creació de noves estructures.



Així mateix, l'Ajuntament de Mataró aposta per donar a conèixer el projecte en els diferents fòrums de les administracions públiques catalanes per a compartir el coneixement i la solució, com ho ha estat la recent Setmana de la Innovació en Serveis Públics centrats en la ciutadania, celebrada del 2 al 6 de juny de 2014 a Barcelona i organitzada per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya que posa sobre la taula l'opció d'una nova manera d'aproximació als ciutadans per a un servei més directe i més complet.

També, recentment, l'Ajuntament de Mataró ha rebut el Premi Bones Pràctiques que s'atorga en el marc del V Congrés d'Excel·lència en la Gestió a les Administracions Públiques, celebrat el 22 i 23 de maig a Vitòria.

En el futur s'obren oportunitats de tota mena que són fàcilment assumibles: obrir l'oferta a serveis de seguretat o sanitat; oferir nous sistemes d'identificació dels usuaris (mitjançant l'empremta digital, per exemple);... i totes aquelles innovacions que d'una manera útil es poden incorporar fàcilment al senzill i immediat canal d'interacció que és aquest projecte.

Accèssit de l'àmbit C. Polítiques sectorials i serveis finalistes

Programa Targeta Barcelona Solidària

Àrea de Qualitat de Vida, Igualtat i Esports
Institut Municipal de Serveis Socials (IMSS)
Ajuntament de Barcelona

Unitat responsable del projecte: Direcció de Serveis Generals i Planificació Territorial

Índex

1. Presentació.....	111
2. Objectius i valors del model	111
3. Característiques del Programa	112
4. Pla d'actuació / Implementació.....	112

1. Presentació

La Targeta Barcelona Solidària és un projecte de ciutat, concebut per l'Ajuntament de Barcelona, que té com a objectiu principal dotar d'un instrument nou als ajuts econòmics per alimentació que s'atorguen a la ciutat a persones vulnerables sense recursos per part dels Serveis Socials municipals i altres entitats que fan atenció social.

És una targeta amb un valor monetari definit per la xarxa de Serveis Socials de la ciutat que evita l'«estigmatització» del beneficiari de la targeta, en poder escollir una gran diversitat d'aliments en establiments normalitzats i no ha d'acudir a centres benèfics de repartiment d'aliments. Alhora pot veure incrementat el valor econòmic de l'aportació gràcies als acords amb les empreses de distribució d'aliments i els comerços i establiments de venda d'aliments, que li poden donar un tracte preferent pel que fa a l'aplicació de descomptes en els productes bàsics.

El sistema aporta valor al conjunt d'actors implicats i afavoreix un corrent solidari de persones, entitats i empreses.

L'usuari, que disposa de l'ajut en menys temps, pot anar a qualsevol comerç de forma anònima, veu com s'incrementa la seva capacitat de compra i la seva capacitat d'elecció.

L'Ajuntament i les entitats que adoptin la targeta milloraran el control i la gestió dels ajuts i evitaran parcialment acudir a altres recursos de tràmit més llarg i afavoriran una modalitat d'ajut alimentari molt digne.

Els establiments comercials i gran superfícies que hi col·laboren oferint descomptes poden millorar la seva imatge pública i reforçar la seva responsabilitat social corporativa, fidelitzen clients que poden perdre en un moment de dificultats econòmiques i poden millorar la seva gestió d'estocs. Participen d'una acció solidària d'abast local que poden estendre a altres comunitats.

L'any 2013 l'Ajuntament de Barcelona va atorgar directament ajuts econòmics d'alimentació per un import de 601.000 €, a més dels diversos convenis que té amb entitats socials de la ciutat que es dediquen al repartiment d'aliments com el Banc d'Aliments, la Creu Roja i altres de dimensió més petita i àmbit d'actuació de districte o barri.

En una fase posterior, encara no iniciada, el projecte pot fomentar la solidaritat de ciutadans que mitjançant la donació d'un percentatge de les seves compres a determinats establiments, dota d'un fons econòmic solidari per millorar els recursos disponibles per atendre les persones més desfavorides. Estan en estudi diversos models que permetin que el ciutadà conegui la destinació de les seves aportacions.

2. Objectius i valors del model

L'Ajuntament de Barcelona amb aquest projecte aconsegueix dos objectius:

- Dotar-se d'un instrument modern, digne i amb valor afegit per a l'atorgament d'ajuts d'alimentació a usuaris dels serveis socials municipals.
- Incorporar el projecte a altres entitats socials de la ciutat i als establiments comercials amb un efecte beneficiós i multiplicador per a l'usuari i de millora de la coordinació per part de les entitats socials i l'Ajuntament.

Els valors del model són els següents:

- **Simplificació administrativa**
- **Millora de l'atenció al ciutadà**
- **Dignificació i normalització en l'aportació d'aliments**

- **Cooperació publicoprivada: entitats socials / establiments comercials**
- **Promoció de la solidaritat ciutadana.**

3. Característiques del Programa

La creació d'aquesta nova modalitat de pagament dels ajuts d'alimentació implica una major racionalitat i eficiència en el circuit actual.

L'usuari, una vegada el treballador/a social ha prescrit l'ajut, disposa d'una targeta moneder activada amb saldo «0», pendent que en uns tres dies se li activi amb l'import decidit, mitjançant un avís SMS al seu telèfon mòbil. Per tant, no ha de tornar al CSS a recollir l'import de l'ajut.

Conjuntament amb la targeta, se li facilita un prospecte informatiu del seu funcionament i una llista impresa de les ofertes i descomptes que els establiments adherits li faran per ser usuari de la targeta.

Aquesta targeta només és operativa en els establiments que tenen CNAE (Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques) d'alimentació. Es podran realitzar consultes del saldo en qualsevol caixer automàtic de la xarxa de Caixabanc. No es podran treure diners en efectiu.

El ciutadà beneficiari pot així comprar un gran nombre de productes alimentaris, inclosos els frescos, a decidir per ell mateix. No està subjecte a la disponibilitat d'un estoc limitat, ni ha d'anar a un centre en concret.

Posteriorment, i d'acord amb el Pla de treball definit pel professional social, n'hi haurà de donar compte i acreditar l'ús dels diners atorgats per l'Ajuntament.

Les targetes, una vegada utilitzades, poden tenir petits romanents no gastats. Aquests es retornaran dues vegades l'any a l'Ajuntament i realimentaran el fons d'ajuts.

4. Pla d'actuació / implementació

El projecte es va conceptualitzar durant el primer semestre de l'any 2013, amb la participació de l'entitat financera la Caixa, subministradora de les targetes mitjançant la seva empresa «Money to Pay» i les entitats socials Càritas i Creu Roja. Durant aquest període, es van adaptar els sistemes d'informació de l'Ajuntament en l'àmbit del serveis socials per poder gestionar aquest nou canal de pagament.

Es va definir que els establiments i entitats socials que volguessin participar en el programa haurien de signar un document d'adhesió **al protocol aprovat per l'Ajuntament**, Institut Municipal de Serveis Socials (IMSS). Aquest document estableix les condicions i les obligacions que assumeixen els participants, així com, en el cas dels establiments comercials, els mínims descomptes i ofertes que es comprometin a realitzar.

Hi ha tres models de document:

- Document d'adhesió d'entitats socials.
- Document de compromís dels establiments comercials de proximitat / mercats municipals / parades d'alimentació.
- Document d'adhesió d'establiments comercials de cadenes d'alimentació i grans superfícies.

Presentació del projecte a entitats socials:

Es va realitzar una reunió al mes d'octubre de 2013 per presentar els aspectes més destacats del programa així com els documents d'adhesió i concretar la participació de les entitats socials següents: Càritas Diocesana de Barcelona, Creu Roja de Barcelona i Germans de Sant Joan de Déu. Càritas Diocesana va encarregar, amb l'autorització municipal, 500 targetes per repartir entre els seus centres.

Presentació del projecte a establiments comercials:

En els mesos de juliol i setembre del 2013 es va contactar per presentar la Targeta Barcelona Solidària i demanar col·laboració amb 7 cadenes de distribució d'aliments: Condis, Caprabo, Bon Preu, Consum, Mercadona, Carrefour i Dia.

Les quatre primeres estan agrupades en l'associació CAT-DIS. La rebuda va ser positiva i per part del president de l'entitat i director de Condis es va proposar que l'associació CAT-DIS establís un descompte per als usuaris de la targeta del 3%.

Al marge de les grans cadenes d'alimentació, durant el mes d'octubre del 2013 es va fer una reunió amb l'Institut de Mercats de Barcelona per incorporar al projecte tots els mercats/paradistes de la ciutat i per aclarir aspectes de la seva participació.

La Direcció de Comerç de l'Ajuntament va gestionar la relació amb les entitats representatives del petit comerç de barri realitzant una trobada amb les associacions i gremis representatius per presentar el projecte i demanar-los que s'hi adherissin.

Es van realitzar diverses reunions per definir la modalitat de la participació del petit comerç.

Implementació de la Targeta als Serveis Socials municipals:

Durant el mes d'agost del 2013 es va realitzar un prova pilot al districte de les Corts per tal d'avaluar el funcionament i l'operativa de la targeta. No s'hi va detectar cap incidència.

A partir del mes de setembre, el programa es va iniciar. Es van repartir als 40 CSS de la ciutat 1.000 targetes i 1.500 fullets explicatius del seu funcionament. El repartiment es va realitzar de manera proporcional als ajuts d'alimentació atorgats durant el primer semestre.

Es varen preparar el Protocol d'adhesió al programa Targeta Barcelona Solidària i els documents d'adhesió d'establiments comercials i entitats.

L'edició de la targeta no ha tingut cap cost per a l'Ajuntament. L'Obra Social de la Caixa ha finançat les primeres mil targetes.

Durant el mes d'octubre del 2013, tal com s'ha esmentat, s'intensificaran les relacions amb tots els actors implicats, per tal de poder formalitzar-ne els acords.

Durant la segona quinzena del mes de novembre, es va fer una presentació pública dels acords i funcionament de la Targeta amb els següents participants convidats:

- **La Caixa:** col·laboradora en la sistemàtica i operativa de la targeta i que ha finançat mitjançant la seva Obra Social les primeres 1.000 targetes.
- **Els establiments comercials:** grans superfícies, mercats, associacions de comerciants col·laboradors i signants dels protocols d'adhesió.
- **Les entitats socials:** Càritas, Creu Roja, Germans de Sant Joan de Déu i Obra Social de la Caixa.

Previsió de durada del Programa:

Està previst que el programa continuï, com a mínim, al llarg de l'any 2014, data fins a la qual arriba l'acord amb les entitats i establiments adherits. La perspectiva és, però, que el Programa continuï implementant-se i desenvolupant-se en els propers anys, amb una avaluació rigorosa de les fites i resultats assolits.

Tarjeta Barcelona solidària

És una tarjeta moneder creada per l'Ajuntament de Barcelona per **fer més àgil el pagament dels ajuts d'alimentació** que es donen des dels centres de serveis socials a persones sense recursos.



Ajuntament de
Barcelona



Com funciona?

El treballador/a del Centre de Serveis Socials us lliurarà una targeta moneder amb un saldo determinat. **El saldo s'activarà en un termini màxim de cinc dies.**

Se us avisarà prèviament amb un avís per SMS al telèfon mòbil. Si no disposeu de telèfon mòbil podreu comprobar si teniu el saldo activat a qualsevol caixer de "Caixabanc" (La Caixa).

Un cop tingueu el saldo activat podreu començar a fer servir la targeta. Cada vegada que feu una compra l'import es descomptarà automàticament d'aquest saldo.

Podreu realitzar consultes de saldo a qualsevol caixer automàtic de la xarxa de "CaixaBanc".

No podreu treure diners en efectiu.

La targeta té una vigència d'un any i només es podran comprar productes d'alimentació.

On es pot utilitzar?

A qualsevol establiment d'alimentació, grans superfícies i mercats municipals.

Juntament amb la targeta es facilitarà un llistat de les ofertes i descomptes que fan els establiments adherits.

Incidències

En cas de pèrdua, robatori o dany poseu-vos en contacte amb el vostre centre de serveis socials o truqueu al telèfon **93 619 73 11**.

Horari d'atenció telefònica:

Matins: de dilluns a divendres, de 9 a 14 h

Tardes: dijous, de 16 a 19 h

Del 25 de juny al 31 de juliol

i de l'1 al 23 de setembre:

Matins: de dilluns a divendres, de 9 a 14 h

Tardes: dijous, de 16 a 19 h

Al mes d'agost:

Matins: de dilluns a divendres, de 9 a 14 h

Tardes: sense servei



bcn.cat/
serveissocials
facebook.com/Bcn.cat
twitter.com/Barcelona_cat

Resum dels altres projectes presentats a l'àmbit C. Polítiques sectorials i serveis finalistes

Procediment per a la tramitació de les autoritzacions i comunicacions d'activitats amb perill d'incendi forestal

Entitat: Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural

Unitat responsable del projecte: Direcció General del Medi Natural i Biodiversitat

Davant l'elevat nombre de tramitacions d'autoritzacions i comunicacions sobre activitats que poden generar risc d'incendi, i amb la intervenció de diversos actors, es va pensar en una actuació que unifiqués en una sola finestra d'entrada la tramitació d'aquestes autoritzacions, amb la intenció d'agilitar els tràmits i fer les actuacions més efectives per reduir el nombre d'incendis forestals. Així, es va crear el programa PERFOC, que es gestiona a través de la plataforma EACAT, amb el qual s'ha aconseguit accelerar els tràmits, apropar-los al ciutadà, tramitar-los electrònicament amb arxivament únic i estandarditzar models i mesures preventives entre totes les administracions participants.

Servei corporatiu de còpia, autenticació i digitalització segura (eCòpia)

Entitat: Departament de Governació i Relacions Institucionals

Unitat responsable del projecte: Secretaria d'Administració i Funció Pública

L'eCòpia és una solució tecnològica que permet als empleats públics expedir còpies electròniques de documents originals perquè tinguin plena validesa i eficàcia. Més concretament, permet generar còpies electròniques autèntiques i imprimibles de documents electrònics originals i, per mitjà d'un procés de digitalització segura, fer-ne còpies electròniques autèntiques i compulses electròniques de documents originals en paper. Això facilita al màxim les relacions amb la ciutadania, ja que es garanteix la seguretat jurídica de la documentació electrònica, i en facilita la tramitació interna.

Dinamització associativa 2.0: un nou model en la prestació del servei

Entitat: Diputació de Barcelona

Unitat responsable del projecte: Gerència de Serveis d'Igualtat i Ciutadania

La Diputació disposava, des de l'any 2007, d'un portal d'entitats amb l'objectiu de facilitar als municipis instruments de gestió i comunicació amb les entitats culturals i socials. 67 municipis s'havien incorporat a aquest projecte. L'any 2013, aprofitant la idea de donar a conèixer millor el portal, es revisen els objectius del projecte i es passa d'un model fonamentalment pensat com a prestació d'una plataforma de programari cap a un model de dinamització associativa 2.0 basat en programari lliure, en les xarxes socials i altres eines de col·laboració i comunicació a Internet. Així, es migren tots els continguts a una plataforma de blogs de programari lliure amb el consegüent estalvi de diners i gestió.

Pla estratègic territorial 2011-2012

Entitat: Departament d'Ensenyament.

Unitat responsable del projecte: Serveis Territorials a Girona

El Pla estratègic és una guia de treball per als anys 2011-2014, que mostra el compromís dels Serveis Territorials a Girona per plantejar accions i afrontar els reptes amb què es troba l'ensenyament actual. És una aposta metodològica que cerca la sistematització, el rigor, la voluntat d'anàlisi de resultats, la reflexió, el flux d'informació i la motivació dels treballadors, tant com la implicació màxima dels agents del territori que participen en la reflexió i en l'acció en matèria d'ensenyament. Suposa concretar objectius i accions i definir una línia clara de direcció.

Pla local de joventut 2013-2015

Entitat: Ajuntament de Puigcerdà

Unitat responsable del projecte: Joventut

El projecte *Joves sumem idees*, de l'Àrea de Joventut de l'Ajuntament de Puigcerdà, mostra polítiques de joventut i millora de les accions en relació amb anys anteriors. La participació dels joves en les activitats té uns resultats positius, fet que indica que al municipi es poden dissenyar activitats a més llarg termini comptant cada vegada més amb la participació activa dels joves en el disseny de les activitats, ja que és possible que si no s'hi incorpora la seva mirada les accions no s'adaptin a la realitat.

De les dades al coneixement, de la denotació a la connotació: creació de valor de la informació per a poder millorar la resposta a la crisi econòmica

Entitat: Departament d'Empresa i Ocupació

Unitat responsable del projecte: Direcció de Serveis

El projecte recull un conjunt sistèmic de projectes que posen en relleu la importància estratègica, dins de les administracions públiques, de les unitats de producció sistemàtica de coneixement. Aquestes administracions poden exercir un autèntic paper de principals, sobretot en una societat com la d'avui, en permanent canvi, a on la capacitat de transformar els abundants inputs de dades i informació en coneixement –molt menys abundant– és el factor distintiu de les organitzacions efectives. Sense això, el paper de les administracions quedarà relegat al d'un principal amateur o, pitjor, al d'un agent subordinat als interessos particulars i no a l'interès general.

4.4. Mencions especials

La Comunitat de Recursos Humans (CORH): consolidació d'un model de referència en la capacitació i l'apoderament dels professionals a l'Administració pública

Departament de la Comunitat de Recursos Humans
Oficina de Projectes Transversals i de Suport a la Gestió
Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local
Àrea de Presidència
Diputació de Barcelona

Unitat responsable del projecte: Departament de la Comunitat de Recursos Humans

Índex

1. Introducció	119
2. La Comunitat de Recursos Humans (CORH): espai virtual i espai presencial	119
3. L'activitat, projectes i millores de la CORH des del 2012	121
3.1. Sisena i setena edició de l'estudi de ràtios del cos de policia local	122
3.2. Quarta edició de l'estudi d'anàlisi dels indicadors de gestió de recursos humans.....	123
3.3. Acord de condicions de treball i conveni col·lectiu tipus dels ajuntaments de la xarxa CORH	125
3.4. Anàlisi de les plantilles de personal dels ajuntaments de la província de Barcelona. Informe anual (2013).....	126
3.5. Guia de procediments	127
3.6. Guia de llocs de treball	127
3.7. Incorporació de 'La veu dels ajuntaments' a les sessions de treball de la xarxa CORH	128
3.8. Èmfasi en la presència de la CORH a les xarxes socials professionals	129
4. Reflexions finals.....	129

1. Introducció

Fa vuit anys que es va iniciar un projecte concebut entorn de tres eixos bàsics: la gestió del coneixement, el treball en xarxa i la gestió de recursos humans. La Comunitat de Recursos Humans o CORH és un espai virtual i presencial impulsat per la Diputació de Barcelona que té com a missió compartir i gestionar el coneixement entre els professionals dedicats al món de la gestió de recursos humans en les administracions públiques.

Des de la perspectiva virtual, la CORH plasma els seus continguts en un [portal web](#), mitjançant el qual els seus socis, membres i convidats (més de 1.800 actualment) tenen accés a diferents recursos i eines de treball, així com la possibilitat d'interactuar a través de mecanismes creats amb aquesta finalitat (fòrum, espai de consultes, llistes de distribució, etc.).

Des de la perspectiva presencial, els directius de les àrees de recursos humans de 70 ajuntaments de la província que superen els 12.000 habitants, a través de set grups de treball, comparteixen i contrasten trimestralment informació relativa a indicadors de gestió, condicions de treball, procediments i pràctiques de gestió que posteriorment es traslladen a la pàgina web.

La present memòria consta dels apartats següents:

En primer lloc, es fa una breu explicació sobre què és la CORH, els seus orígens i la seva evolució al llarg dels seus 8 anys de funcionament. Per a més informació, es pot consultar un dels documents que s'annexen en la present memòria: *La Comunitat de Recursos Humans (CORH): un projecte de gestió del coneixement en xarxa*.

A continuació, s'exposen, de forma detallada, els projectes, les millores introduïdes i l'activitat més destacada de la CORH al llarg dels darrers anys de funcionament d'aquesta: des del 2012 fins a dia d'avui. Com es podrà comprovar, tant en el present document com en l'informe d'avaluació que també es lliura, el projecte de la CORH ha experimentat un creixement exponencial en aquests darrers anys: tant des de la vessant virtual (creixement del nombre d'usuaris, dels apartats del web, del nombre de visites, del material introduït, de la visibilitat i reconeixement del projecte...) com des de la vessant presencial (major «fidelització» i implicació dels seus membres, nous projectes i iniciatives). Però, sobretot, el que es podria dir que ha suposat un abans i un després en el desenvolupament del projecte de la CORH, és la consolidació i l'assoliment d'un grau de maduresa de la xarxa que ha fet possible passar de compartir informació, dades, neguits, estàndards i bones pràctiques, a treballar conjuntament, com a plataforma, per assolir objectius col·lectius, de grup. Prova d'aquest nivell de desenvolupament i maduresa de la xarxa és l'elaboració i consens, per part dels 70 ajuntaments de l'espai presencial, de dos documents (acord de condicions de treball i conveni col·lectiu dels ajuntaments de la xarxa CORH) que han d'orientar o servir de guia per a la negociació col·lectiva en els ajuntaments de la província.

Finalment, s'aporten unes reflexions finals que posen de manifest per què la CORH és un model de referència, reconegut i molt valorat per qui en forma part, en la formació, capacitació i l'apoderament dels professionals en l'àmbit dels recursos humans a l'Administració pública.

2. La Comunitat de Recursos Humans (CORH): espai virtual i espai presencial

El projecte de la CORH neix l'any 2005 davant la necessitat, expressada per diferents agents relacionats amb la gestió de personal, de crear un espai per intercanviar coneixement i experiències entre els professionals del ram. D'una manera esquemàtica, els elements centrals de la CORH es poden definir de la manera següent:

Missió: la Comunitat de Recursos Humans (CORH) és un espai presencial i virtual impulsat per la Gerència de Serveis d'Assistència al Govern Local de la Diputació de Barcelona que té com a missió compartir i gestionar el coneixement entre els professionals dedicats al món de la gestió de personal en el sector públic local per sumar esforços, intercanviar experiències i optimitzar recursos.

Visió: la CORH es concep com una plataforma de professionals del sector públic per a l'impuls del desenvolupament i el saber fer (*know how*) de la gestió de personal al servei de les administracions públiques.

Objectius:

- Posar a disposició dels seus membres continguts i recursos especialitzats (que es troben dispersos en altres llocs) en un únic node o portal, de forma ordenada i sistematitzada.
- Promoure i dinamitzar la comunicació entre els seus membres per mitjà de diferents instruments: llistes de distribució, fòrum, sessions de treball, etc.
- Possibilitar l'intercanvi i el contrast d'experiències entre els seus membres sobre els processos de treball relacionats amb la gestió de recursos humans a les administracions públiques.
- Oferir recursos i instruments que afavoreixin la capacitat i l'apoderament dels professionals dedicats a la gestió de recursos humans a les administracions públiques.
- Fomentar la creativitat i la innovació en matèria de recursos humans, anticipant-nos a les necessitats que no troben cobertura o resposta en un altre espai.

Fins que es va posar en marxa el projecte, un dels dèficits principals de la gestió de personal, des de l'òptica organitzativa pública local, era la falta d'aliances entre els seus responsables: en la major part dels casos, els gestors de personal dels municipis no es coneixien (amb la repercussió consegüent en els rendiments creixents d'escala). No compartir informació sobre la gestió diària (indicadors de gestió), sobre les condicions de treball (tan important en els processos de negociació col·lectiva) o sobre bones pràctiques (*benchmarking*) col·loca aquests professionals en una situació manifestament millorable.

La CORH, així, dona assistència als gestors de personal en la seva tasca diària, enfortint-los, capacitant-los i dotant-los d'eines. Darrere aquest projecte hi ha la intenció de fer evident a aquests col·lectius el pas inequívoc cap a la professionalització que ha fet la gestió de recursos humans, i sensibilitzar-los de la importància i la dificultat (tècnica i legal) de gestionar persones en organitzacions públiques. La construcció d'una veritable plataforma de responsables de recursos humans a l'hora de crear valor és una de les idees centrals per evitar la solitud del gestor de personal a la qual diversos autors s'han referit en nombrosa bibliografia.

La Comunitat distingeix tres tipologies d'usuaris: membres, convidats i socis. En total, en l'actualitat, formen part de la CORH, en les diferents modalitats d'usuaris, 1.866 professionals¹. Independentment de la condició de membre, convidat o soci, tots els professionals amb accés a la CORH compleixen un patró ineludible: provenen del sector públic, tant si és de l'àmbit municipal com autonòmic, local o d'altres variants del que és públic, i es dediquen professionalment a la gestió dels recursos humans.

L'espai virtual:

Un dels senyals d'identitat de la CORH és que l'estructura del seu portal no té un disseny estàtic, sinó que, al marge de l'actualització evident dels continguts, s'adapta contínuament a les necessitats dels seus usuaris, que proposen nous apartats, matisen la publicació d'alguns

1. Dades corresponents al mes de maig de 2014

nes informacions, etc.: la interactivitat és el valor principal del web de la CORH. Pràcticament tots els apartats que ofereix el web són interactius.

S'accedeix al web amb un nom d'usuari i una clau d'accés. Els socis (els 70 membres de l'espai presencial), a banda dels continguts als quals poden accedir els membres i els convidats, tenen accés a l'apartat restringit de la xarxa CORH, a tot el material i la informació tractada en l'espai presencial, així com altra documentació de caràcter confidencial que no transcendeix aquest espai.

Entre altres apartats o recursos que es pot trobar en el web de la CORH, hi ha una guia de procediments, una guia de llocs de treball, recull de jurisprudència d'interès, articles de revistes especialitzades, bones pràctiques, notícies, recull de normativa, observatori de plantilles de personal, bloc o fòrum, entre d'altres.

L'espai presencial (o xarxa CORH):

La xarxa CORH (o espai presencial de la CORH) es pot definir com una plataforma formada pels responsables de personal dels ajuntaments de més de 12.000 habitants de la província de Barcelona, des de la qual comparteixen informació, coneixements i eines de treball per al benefici mutu. Esdevé o actua com a grup motor de la Comunitat. S'erigeix en una xarxa de relació de gestors de personal que promou el sentiment de pertinença i la confiança dels seus membres per compartir informació real, fidedigna i útil de cara a la gestió diària de personal.

Té, com a objectius concrets:

- Facilitar que els seus membres es coneguin, interactuin i coincideixin per resoldre els problemes de la gestió diària perquè el gestor de personal no es trobi sol davant l'adversitat.
- Possibilitar a qualsevol hora i des de qualsevol lloc l'accés a una llista de distribució en la qual es pugui trobar suport tècnic o informatiu de qualsevol dels setanta-un membres o de l'equip impulsor de la CORH.
- Treballar en grups de treball constituïts per dissenyar eines pràctiques de gestió de recursos humans i aportar valor afegit a les que ja s'han dissenyat.
- Desenvolupar un sistema d'indicadors que permeti tractar conjuntament aquestes eines i actuar amb informació contrastada i fiable.
- Prendre decisions col·lectives entre tots els membres de la xarxa CORH per millorar la gestió dels recursos humans en els ajuntaments.

Entre els projectes que estan completament consolidats i que s'actualitzen exercici rere exercici es pot destacar: *l'Estudi de ràtios de la policia local dels ajuntaments de la xarxa CORH*, *l'Anàlisi dels indicadors de gestió de recursos humans dels ajuntaments de la xarxa CORH* o *l'Anàlisi dels acords de condicions de treball i convenis col·lectius dels ajuntaments de la xarxa CORH*, entre d'altres².

3. Activitat, projectes i millores de la CORH des del 2012

Després de 8 anys de funcionament de la CORH, el cert és que s'han assolit (i s'han superat) tots els objectius plantejats en el moment que es va crear. Comptem amb una xarxa relacional molt consolidada i molt reconeguda i valorada entre els seus membres. Podem dir que avui la CORH ja no és un projecte, sinó que és una realitat. I una realitat que s'ha fet imprescindible per al bon funcionament de moltes organitzacions, els membres de les quals formen part de la CORH.

2. En el següent apartat (*L'activitat, projectes i millores de la CORH des del 2012*) s'expliquen amb detall els projectes de la xarxa CORH.

Ara bé, la idea de millora contínua, que està a l'ADN de la CORH, ens fa estar atents i ser conscients de les necessitats canviants dels nostres usuaris, i de la necessitat que el projecte ha d'estar en constant evolució. Els dinamitzadors del projecte hem de ser visionaris i adaptar-nos a aquestes necessitats, introduint nous apartats i noves funcionalitats en l'espai virtual, per exemple, o impulsant nous projectes o noves formes de col·laboració en l'espai presencial. Totes les nostres accions, ja sigui en forma de nous projectes, nous apartats al web o noves formes de col·laboració, responen a aquesta voluntat de copsar i detectar necessitats i oferir una resposta que s'hi adequi.

Bona prova d'aquesta voluntat d'adaptació i d'oferir respostes a les necessitats detectades en els nostres usuaris és el conjunt de projectes impulsats i les millores introduïdes en els darrers anys de funcionament del projecte de la CORH. En concret, en el període comprès entre el 2012 i l'actualitat (maig de 2014), les activitats més destacades que s'han dut a terme en el si de la CORH han estat les que s'exposen a l'apartat següent.

3.1. Sisena i setena edició de l'estudi de ràtios del cos de policia local

Una de les primeres necessitats que es va posar de manifest en el si de la xarxa CORH, i que els impulsors del projecte vam canalitzar i tenir present des del primer moment, és la necessitat de compartir dades contrastades i fiables sobre la gestió d'un col·lectiu, la policia local, que, per la seva importància en termes de plantilla, per la seva força i influència en la negociació col·lectiva, i per la conflictivitat i problemàtica que malauradament acostuma a comportar (tal com ens expressaven els mateixos responsables de recursos humans), té una importància cabdal en la gestió dels recursos humans d'un ajuntament.

La resposta a aquesta necessitat, expressada des dels inicis de la CORH, ha estat l'elaboració, amb caràcter anual, d'un estudi complet i fiable de dades relatives al cos de la policia local pel que fa a retribució, dedicació i dotació d'efectius. Les dades es van contrastar prèviament de manera individual, en entrevistes personalitzades amb els responsables de recursos humans, i col·lectivament, per mitjà de les sessions presencials amb els set grups de treball de la xarxa CORH. L'objectiu d'aquest treball no és cap altre que, d'una banda, atorgar eines als gestors de personal per prendre decisions i, de l'altra, fer un diagnòstic global i detallat de la manera com les entitats locals de més de 12.000 habitants tracten un col·lectiu que, per dimensions i preponderància, és clau per entendre el rumb que prenen determinades polítiques de recursos humans municipals.

D'aquesta manera, i amb la informació que aporta aquest estudi, **els gestors i responsables de recursos humans disposen d'una eina de gran valor que els enforteix a l'hora de gestionar aquest col·lectiu en les seves respectives organitzacions**, ja que disposen de dades, comparades i contrastades, sobre la dotació d'efectius, la dedicació horària i les retribucions dels policies locals de 70 ajuntaments de característiques similars.

Fruit de les diverses edicions d'aquest estudi, que s'ha anat millorant i ha anat ampliant el nombre d'indicadors i dades analitzades, sabem, per exemple, que, de mitjana, als ajuntaments de la xarxa CORH, el 20% de les plantilles de personal estan formades per policies locals, que anualment es fan 78 hores extres per efectiu, que la retribució total mitjana d'una agent (incloent plusos i productivitat) és de 29.900 € anuals o que les hores extres festives i nocturnes es retribueixen a 24 € de mitjana. **Aquesta és una informació que no ofereix encara cap institució, estudi o banc de dades a dia d'avui.**

La primera edició de l'*Estudi de ràtios del cos de policia local. Anàlisi de les variables de dedicació, dotació i retribució del cos de la policia local dels ajuntaments de la xarxa CORH* data del 2007 (dades de l'exercici 2006). El 2012 se'n va elaborar i publicar la sisena edició (amb dades de l'exercici 2011) i el 2013 la setena (exercici 2012).

L'estudi, amb la voluntat d'adaptar-se a la realitat més pràctica de la gestió dels cossos de la policia local i escoltant les propostes dels socis de la xarxa, ha anat reformulant-se en cada

nova edició, incorporant noves variables. Alguns dels indicadors inclosos en la darrera edició són:

- a) **Ràtios de dotació d'efectius:** nombre d'efectius per cada 1.000 habitants, quilòmetres quadrats coberts per cada policia local, comandaments sobre el total d'efectius, efectius policials sobre la plantilla municipal, funcionaris en pràctiques, places vacants, regulació de la segona activitat o la mobilitat anual.
- b) **Ràtios de dedicació horària:** jornada anual, jornada efectivament treballada, hores extres o indicadors d'absentisme.
- c) **Ràtios de retribucions:** retribució total per efectiu (incloent plusos i productivitat), retribució fixa anual, preu hora per efectiu, preu de l'hora extra per efectiu, preu per assistència a judici, pes dels conceptes salarials sobre el total o comparativa retributiva amb altres cossos policials, entre d'altres.

L'accés als resultats i conclusions d'aquest estudi és exclusiu per als socis de la xarxa CORH, ja que es tracta de dades internes pròpies de cada organització, a vegades confidencials i fins i tot, en algun cas, compromeses. Tot i així, la CORH realitza, de cada edició de l'estudi, una versió amb les dades agregades i els resultats a nivell de mitjanes del total d'ajuntaments de la xarxa i per trams poblacionals. Aquestes versions de l'estudi es publiquen al web de la CORH i són accessibles per a tots els usuaris de la Comunitat, cosa que fa que esdevingui una eina de molta utilitat que facilita la comparació amb altres entitats de referència³. Un dels documents annexos de la present memòria és la darrera edició de l'estudi de policies locals (versió amb mitjanes només).

3.2. Quarta edició de l'estudi d'anàlisi dels indicadors de gestió de recursos humans

Un dels projectes més estratègics, de més utilitat i que més valor afegit aporta als responsables i gestors de recursos humans és, sense cap mena de dubte, l'anàlisi comparada dels indicadors de gestió de recursos humans dels ajuntaments de la xarxa CORH. Respon, també, a una necessitat copsada pels impulsors de la CORH des d'un inici: actuar estratègicament requereix un bon coneixement previ de la situació i del rendiment dels factors clau de la política de recursos humans des d'una perspectiva global. El primer pas per prendre decisions estratègiques i per impulsar el canvi en les nostres organitzacions és saber exactament què estem fent, com estem fent les coses, i com les estem fent en comparació amb altres organitzacions de referència. Només amb un coneixement exhaustiu de com estem funcionant internament i com estem utilitzant els nostres recursos, podem començar a millorar i a fer-ne un ús més eficient i estratègic.

En aquest sentit, l'objectiu i el que permet *l'Anàlisi dels indicadors de gestió de recursos humans dels ajuntaments de la xarxa CORH* és desenvolupar un **sistema d'informació complet i fiable que esdevé una eina de molta utilitat per als responsables de recursos humans per tal de desenvolupar les seves estratègies a través de la comparació entre diferents entitats locals**. L'anàlisi comparada dels indicadors permet identificar els punts forts i dèbils de l'activitat per tal de facilitar la presa de decisions dels responsables de recursos humans, i també per informar els usuaris interessats sobre aquesta qüestió. Permet definir i prioritzar els objectius i actuacions a emprendre en el si de l'àrea de recursos humans, així com obtenir una informació objectiva sobre l'exercici de les activitats que du a terme l'ajuntament, amb la qual cosa s'aconsegueixen també dades sobre els resultats d'aquestes activitats.

3. Accés a les diferents versions de l'estudi de policia local (amb dades agregades) [aquí](#):

D'aquesta manera, l'estudi d'indicadors de recursos humans esdevé una eina clau en la mesura que **dota els responsables de recursos humans d'informació útil, rellevant i fidedigna sobre tots els àmbits que conformen el sistema de recursos humans** (dimensionament, temps de treball, retribucions...) **de 70 ajuntaments amb característiques similars. Això els permet situar-se, detectar punts forts i punts febles, i decidir estratègicament en conseqüència.** Saber, per exemple, que la mitjana de llocs de comandament sobre la plantilla és d'un 14%, que la jornada anual és de 1.543 hores, que l'índex d'absentisme mitjà se situa en un 12% o que el cost mitjà per efectiu és de 33.121€, posiciona i enforteix els responsables de recursos humans i els dota de molts recursos per impulsar millores i avançar cap a una gestió pública més eficient.

Un altre aspecte bàsic d'aquest estudi, i de fet, de tots els que realitzem des de la CORH, i que li aporta encara més valor, és la importància de «mesurar el mateix per poder comparar el mateix». És per això que, prèviament a la recollida de dades, dediquem una o més sessions de treball de la xarxa a consensuar els criteris a l'hora de mesurar les variables que analitzem. Només així podem garantir, per exemple, que els 70 ajuntaments estan mesurant l'índex d'absentisme exactament amb els mateixos paràmetres o que la jornada efectiva inclou els mateixos conceptes per a tothom.

La primera edició de l'estudi data del 2007 (dades de l'exercici 2005), el 2009 es va editar la segona (dades de l'exercici 2008) i el 2011 la tercera (dades de l'exercici 2010). Actualment, estem treballant en la quarta edició de l'estudi, que analitza dades de l'exercici 2013.

Per a aquesta quarta edició, i sota la premissa que el procés de millora contínua i de construcció d'eines d'utilitat, pràctiques i actuals per a la gestió dels recursos humans als ajuntaments ha d'estar basat en un procés de «retroalimentació» i *feedback* constant, es va elaborar, explicar i distribuir entre els socis de la xarxa el document: *Anàlisi dels indicadors de gestió de recursos humans dels ajuntaments de la xarxa CORH. Any 2013. Indicadors actuals, novetats i propostes de millora*, amb l'objectiu de recollir propostes de millora i suggeriments per part dels socis de la xarxa CORH.

Així, amb la voluntat d'adaptar-se a les noves necessitats dels ajuntaments, i fruit de les aportacions i propostes fetes pels membres de la xarxa CORH, aquesta nova edició de l'estudi incorpora nous indicadors i noves variables que ens permetran extreure més i millors conclusions relatives a la gestió dels recursos humans als ajuntaments de la xarxa. L'estudi s'estructura en sis grans blocs i inclou, entre d'altres, les variables d'anàlisi següents:

- a) **Dimensionament:** àrea de recursos humans, percentatge dels llocs de comandament, dimensionament de determinats llocs sobre l'estructura organitzativa, dimensionament d'efectius per àmbits de prestació de serveis, grau de temporalitat / consolidació de la plantilla o envelliment de la plantilla.
- b) **Temps de treball:** jornada anual, jornada anual ponderada, jornada efectivament treballada, nombre d'hores extraordinàries o cost efectiu dels serveis extraordinaris per efectiu.
- c) **Absentisme:** índex general d'absentisme o incidència de diverses causes sobre l'absentisme global.
- d) **Formació:** cost de la formació per efectiu, percentatge d'efectius formats, hores de formació per efectiu o abast intern o extern de la formació.
- e) **Relacions laborals:** hores sindicals anuals o temps mitjà de negociació.
- f) **Retribució:** ventall salarial, despeses de personal sobre pressupost, despeses de personal per habitant, cost mitjà per treballador o preu hora de 30 llocs de treball 'tipus' d'un ajuntament.

Com amb l'estudi de ràtios del cos de policia local, la CORH realitza, de cada edició de l'estudi d'indicadors de gestió de recursos humans, una versió amb les dades agregades i els resultats a nivell de mitjanes del total d'ajuntaments de la xarxa i per trams poblacionals,

accessibles per a tots els usuaris de la CORH⁴. Com a document annex a la present memòria, s'inclou el document *Anàlisi dels indicadors de gestió de recursos humans dels ajuntaments de la xarxa CORH. Guia descriptiva per a la recopilació de dades. Exercici 2013*. Es tracta d'un manual o guia que hem elaborat, explicat i facilitat als socis de la xarxa, juntament amb la plantilla de recollida de dades, per tal d'orientar i facilitar el procés i, sobretot, unificar criteris i conceptes a l'hora de recopilar les dades demanades.

3.3. Acord de condicions de treball i conveni col·lectiu tipus dels ajuntaments de la xarxa CORH

Un dels projectes més ambiciosos de la CORH en els darrers anys ha estat, sens dubte, l'elaboració de l'acord de condicions de treball i conveni col·lectiu tipus dels ajuntaments de la xarxa CORH. El projecte neix amb l'objectiu d'**establir les bases per a la definició d'una estratègia compartida de negociació col·lectiva entre els ajuntaments de la xarxa CORH**. Es concreta en l'elaboració i aprovació conjunta de dos textos –l'acord de condicions de treball i el conveni col·lectiu tipus– que, fruit del consens, estableixen uns mínims comuns necessaris que han de facilitar els processos de negociació col·lectiva de les condicions de treball dels empleats públics. Els autors d'aquesta eina, els mateixos socis de la xarxa CORH, es comprometen, voluntàriament, a aplicar les condicions consensuades a les seves organitzacions i a adaptar-les a cada realitat municipal particular.

¡El valor afegit dels documents resultants és que són **fruit d'un consens i d'una voluntat compartida** que posa de manifest la **consolidació de la xarxa CORH com a plataforma de professionals que actua conjuntament i estratègicament**. Són una mostra clara del grau de maduresa i evolució de la xarxa CORH, que s'erigeix no només com un espai de contrast i intercanvi d'experiències sobre processos i estàndards de treball relacionats amb la gestió de recursos humans a les entitats locals, sinó que esdevé també una veritable xarxa que pren decisions col·lectives i que treballa per assolir objectius fixats de forma conjunta.

El projecte té el seu origen en els resultats d'un dels estudis que s'elaboren periòdicament des de la CORH, en concret, el d'*Anàlisi dels acords de condicions de treball i convenis col·lectius dels ajuntaments de la xarxa CORH*, en què s'analitzen, de forma exhaustiva, tots els textos que regeixen les condicions de treball dels ajuntaments de la xarxa. Edició rere edició, els resultats han anat mostrant que els ajuntaments regulen, a través dels seus respectius instruments de negociació col·lectiva, les condicions de treball dels empleats públics de forma molt heterogènia i, en termes generals, amb condicions més beneficioses pels treballadors del que la legislació aplicable estableix (concessió de més dies de permís que els que permet la normativa en molts casos, establiment de nous supòsits no permesos per la llei que originen dret a determinats permisos, 'innovació' en la regulació de determinats conceptes econòmics, etc.). Aquesta pràctica habitual no només ha suposat en molts casos l'incompliment de la legalitat, sinó que, en un context de crisi econòmica i de pressió per reduir despeses com l'actual, es fa cada cop més insostenible. Així, a partir d'aquest estudi, i de les diferents sessions de debat i contrast dels seus resultats, es pren consciència, de forma col·lectiva, que cal repensar el model de negociació col·lectiva vigent i que cal avançar cap a la definició d'una estratègia compartida entre els ajuntaments de la xarxa CORH en aquest àmbit.

Després d'un procés de debat intens i d'esmenes per part dels socis de la xarxa, els textos s'aproven al novembre de 2012. Tot i així, es presenten com una eina «viva», en tant que s'han d'anar modificant en funció de les novetats normatives que es vagin publicant i de les diferents interpretacions que es vagin fent, sempre des del consens dels ajuntaments de la xarxa CORH.

4. Accés a les diferents versions de l'estudi d'indicadors de gestió de recursos humans (amb dades agregades) [aquí](#):

Els textos estableixen uns continguts mínims que van des de les condicions de treball (jornada de treball i calendari laboral, dedicacions horàries, descans, vacances, permisos i llicències, excedències, reduccions de jornada o controls horaris), a les condicions retributives (increment de les retribucions o conceptes retributius), passant per aspectes relacionats amb les millores socials, seguretat i salut laboral, drets sindicals i de representació o plans d'igualtat.

El marc de referència, a l'hora d'establir les condicions incloses en els textos, ha estat i és en tot moment, el marc legal vigent. El compliment de la llei és l'horitzó que es persegueix (i del qual mai cap text s'hauria d'haver allunyat) en aquelles condicions que tenen uns límits en aquest sentit. Pel que fa als aspectes que no es troben específicament regulats i que, per tant, són matèria pròpia de negociació col·lectiva, la referència a l'hora d'establir unes pautes consensuades són els resultats dels diferents estudis realitzats en el si de la xarxa CORH.

3.4. Anàlisi de les plantilles de personal dels ajuntaments de la província de Barcelona. Informe anual (2013)

Una de les eines que la CORH posa a disposició dels seus usuaris és l'**Observatori de les plantilles de personal**, el qual permet contrastar, en temps real, les dades de les plantilles de personal de tots els ajuntaments de la província de Barcelona publicades en els diaris oficials corresponents. Les dades s'actualitzen diàriament i inclouen tant la informació relativa a l'aprovació de la plantilla municipal com totes les modificacions d'aquesta. L'eina, disponible al web per a tots els usuaris de la CORH permet fer cerques personalitzades, seleccionar ajuntaments i variables, i els resultats es mostren en forma de taula i de gràfic, a la vegada que s'ofereix la possibilitat d'exportar les dades a un full de càlcul.

En el marc d'aquest projecte, vam creure oportú i adequat acompanyar l'Observatori de les plantilles de personal d'un informe anual que permetés obtenir la visió global de la situació de les plantilles de personal dels 311 ajuntaments de la província i extreure'n les conclusions oportunes. Així doncs, al novembre de 2013, vam elaborar i editar el primer d'aquests informes: *Anàlisi de les plantilles de personal dels ajuntaments de la província de Barcelona. Informe anual. Any 2013*.

Aquest informe té per objectiu dotar els gestors de recursos humans a les administracions públiques d'una eina més que faciliti la gestió de personal a les seves organitzacions, que aportí dades per a l'anàlisi de la plantilla de personal municipal, d'una banda, i permeti la seva comparació amb la d'altres consistoris, d'una altra. Aquest últim aspecte, la comparació o *benchmarking*, és clau per a la gestió estratègica dels recursos humans i per a la definició d'objectius i prioritats en aquest àmbit. L'objectiu no és altre, en definitiva, que el d'**aportar un instrument al gestor de recursos humans per a la presa de decisions**.

Les variables incloses en l'informe es divideixen en 4 blocs, que inclouen indicadors (amb dades comparades dels 311 municipis de la província de Barcelona) com els que segueixen:

- a) Indicadors de **dimensionament de plantilles**: nombre d'empleats públics per 1.000 habitants (ajuntament i *holding* municipal), distribució percentual dels empleats adscrits a la plantilla municipal i dels empleats d'organismes autònoms en relació amb tot el *holding* municipal i nombre d'organismes autònoms i d'entitats públiques empresarials locals.
- b) Indicadors de **composició de les plantilles per tipologia de personal**: distribució percentual del personal funcionari i personal laboral en relació amb la plantilla municipal i percentatge de personal eventual en relació amb la plantilla municipal.
- c) Indicadors de **composició de les plantilles per grups de classificació**: distribució percentual de les places A1, A2, C1, C2 i AP en relació amb la plantilla municipal, índex de tecnificació de la plantilla i composició de la plantilla per grups de classificació segons tipologia de personal.

- d) Indicadors de **dimensionament de la policia local**: percentatge de places de policia local sobre la plantilla municipal (ajuntament i *holding* municipal).

3.5. Guia de procediments

Una de les mancances detectades en la fase d'estudi i treball de camp prèvia a la concreció del projecte de la CORH va ser la no existència d'eines estàndards, pautes de treball o procediments compartits entre els gestors de personal de les diferents entitats locals. Problemàtiques comunes o, si més no, similars, s'abordaven de forma molt heterogènia (amb els corresponents costos en temps i recursos de no aprofitar els rendiments d'escala).

És per això que, des de la CORH, es va apostar per dissenyar, en xarxa, un manual de procediments pràctics d'una àrea de recursos humans municipal. El valor principal de la guia és que tots els procediments inclosos són contrastats i validats prèviament pels directius de recursos humans que conformen la xarxa CORH o espai presencial de la CORH. Així doncs, la totalitat del contingut de la guia compta amb el valor i el rigor professional d'haver estat revisat per 70 experts en gestió de personal, i amb una visió molt pràctica de la gestió dels recursos humans.

Fins a la data, la guia inclou 56 procediments contrastats i publicats en l'apartat corresponent del web i van des de l'elaboració del capítol I de personal a l'autorització d'una permuta, passant per l'abonament de la nòmina mensual.

3.6. Guia de llocs de treball

Responent a la mateixa necessitat d'optimitzar recursos i de proporcionar eines, guies i estàndards que facilitin la gestió diària dels professionals que gestionen recursos humans a les administracions públiques, la CORH posa a disposició dels seus usuaris una Guia de llocs de treball.

Aquesta guia esdevé una eina pràctica i de molta utilitat per als gestors de personal en tant que recopila les fitxes descriptives de tots els llocs de treball tipus dels ens locals classificats segons els seu enquadrament funcional. De cada lloc de treball, s'hi inclouen tots els camps descriptius necessaris per definir un perfil professional: identificació del lloc (enquadrament orgànic, classe de personal, tipologia de lloc, classificació professional...), condicions del lloc (dedicació horària, incompatibilitats...), contingut funcional (missió i funcions) i provisió del lloc (forma de provisió, requisits exigits, coneixements i perfil competencial).

Tot i que evidentment es tracta de la descripció de llocs tipus, i cada organització haurà d'adaptar les corresponents descripcions a la seva realitat i context, la guia esdevé una eina de molt valor i utilitat a l'hora de descriure perfils professionals, ja sigui per seleccionar personal, per proveir llocs de treball, per desenvolupar un sistema d'avaluació de l'acompliment, o per a qualsevol acció de millora en la gestió dels recursos humans.

Com en el cas de la Guia de procediments, les fitxes que inclou la Guia de llocs de treball estan contrastades i validades prèviament pels directius de recursos humans que conformen la xarxa CORH o espai presencial de la CORH.

Actualment, la guia inclou un total de 80 llocs de treball descrits i es tracta, com la Guia de procediments, d'una eina «viva», que anem ampliant amb noves fitxes de llocs constantment. Podem trobar descrits llocs com el de cap de recursos humans, tècnic de prevenció de riscos laborals, notificador, administratiu o secretari d'alt càrrec, per citar-ne alguns exemples.

3.7. Incorporació de 'La veu dels ajuntaments' a les sessions de treball de la xarxa CORH

Des del 2013, es consolida un espai fix, molt ben valorat pels assistents, en les sessions de treball trimestrals de la xarxa CORH: *La veu dels ajuntaments*. Consisteix en la presentació d'experiències de diversos socis de la xarxa CORH en relació amb algun aspecte de la gestió dels recursos humans en els seus ajuntaments, amb l'objectiu de donar-les a conèixer i poder contrastar els dubtes i problemes sorgits amb els companys de professió i de xarxa. La idea és **aproximar-se a la gestió dels recursos humans des d'una vessant molt pràctica, «des del terreny»**, des dels problemes «reals» i les dificultats que es troben els gestors de personal en el seu dia a dia, i **que de les bones (o males) pràctiques d'alguns, se'n beneficiïn o se n'extreguin aprenentatges els 70 responsables de recursos humans** que conformen aquest espai.

Les experiències presentades en les sessions de treball dels darrers anys són les següents:

- Ajuntament de Sant Quirze del Vallès: *Polícia local i gestió de recursos humans*:
El cap de recursos humans presenta la situació de les diferents problemàtiques pròpies de la gestió de recursos humans de la policia local en aquest ajuntament. Fa un repàs a les dificultats «intrínseques» de gestió d'aquest col·lectiu i proposa vies de solució al respecte. En concret, aborda el tema del curs de formació bàsica, els agents en pràctiques i els interinatges, l'organització horària a través dels quadrants de servei, les proves d'avaluació psicotècniques per dur arma de foc o la regulació de la segona activitat.
- Ajuntament de Sant Cugat del Vallès: *Reptes i oportunitats actuals en la negociació de les condicions de treball dels empleats públics*.
El director de recursos humans fa una presentació de la situació de partida a l'Ajuntament en relació amb els diferents aspectes dels recursos humans, sobretot als elements de «disfunció» que requerien algun tipus d'acció estratègica. Planteja les diferents accions que s'han endegat en diferents aspectes de la gestió dels recursos humans i l'estratègia adoptada per abordar els canvis normatius recents i transformar els reptes en oportunitats de millora.
- Ajuntament de Mataró: *La integració de 4 Instituts Municipals a l'Ajuntament de Mataró: planificació, gestió, resultats i nous reptes (un cop integrats)*.
Es presenta l'experiència de la integració a l'Ajuntament de Mataró, amb efectes 1 de gener de 2013, de 4 instituts municipals: Institut d'Esports, Institut de Cultura, Institut de Promoció Econòmica i Institut d'Ensenyament. S'explica que el procés ha comportat l'adscripció a l'Ajuntament d'un total de 466 treballadors, volum que representa un 40% de les places de tot el *hòlding* municipal de Mataró. Es parla de l'experiència tant des de la vessant de la planificació, gestió i resultats com dels nous reptes a tenir presents, no només abans del procés d'integració, sinó durant i, sobretot, després d'aquest, un cop els organismes han estat integrats i l'Ajuntament ha quedat subrogat de tots els drets i deures en matèria laboral.
- Ajuntament de Premià de Mar: *L'avaluació de la productivitat dels empleats públics*
S'explica com l'Ajuntament de Premià de Mar ha articulat un sistema d'avaluació de la productivitat dels empleats públics, i quins són els paràmetres i criteris en funció dels quals es distribueix l'import destinat al complement de productivitat entre els diferents treballadors de l'Ajuntament. El que més destaca de l'experiència és que es tracta d'un sistema que ha implicat a tots els nivells de l'organització, que és acceptat i reconegut per tothom i que ha suposat millores organitzatives en diversos nivells. El responsable de recursos humans explica quines són les principals conclusions i idees claus de l'experiència, així com els factors que han facilitat o ajudat a l'èxit en la seva implementació.
- Ajuntament de Mollet del Vallès: *Programa de detecció de necessitats, identificació de potencials i requalificació de l'estructura administrativa en el marc del pla de millora de la gestió de l'Ajuntament*.

Es presenta el Pla: *Mollet 2020, innovació en el model de gestió municipal*, l'objectiu del qual és modernitzar el model de gestió pública de l'Ajuntament a partir de la superació del model anterior i la consecució d'un ajuntament que presti serveis més eficients en un context de recursos econòmics escassos. Les mesures incloses en el Pla, orientades a la modernització de la gestió pública municipal, volen incidir en la seva organització, en els processos de treball i en les persones que la componen. També s'exposa amb detall el *Pla de detecció de necessitats, identificació de potencials i qualificació del personal*. Aquest Pla concret vol donar resposta a la situació en què es troba la plantilla de l'Ajuntament, caracteritzada per un elevat grau d'envelliment, l'existència de llocs clau de l'organització que es preveu que quedin vacants a curt termini i la impossibilitat d'incorporar nou personal.

- Ajuntament de Badalona: *El procés de funcionarització*.

La responsable de recursos humans explica com s'ha dut a terme el recent procés de funcionarització que ha impulsat l'Ajuntament de Badalona. S'exposa el motiu d'aquest procés que no és més que l'elevat nivell de laboralització de la plantilla i la disconformitat de la situació, d'acord amb el marc normatiu vigent. S'exposen els antecedents del procés, el desenvolupament d'aquest i es comparteix amb els assistents un seguit de reflexions sobre la singularitat del procés i com s'han abordat a l'Ajuntament de Badalona.

3.8. Èmfasi en la presència de la CORH a les xarxes socials professionals

En els darrers anys, la CORH, com no podia ser d'una altra manera, ha posat èmfasi en la seva presència en les xarxes socials professionals, com a mitjà de comunicació, difusió i expansió del projecte, complementari als ja existents i previstos en la Comunitat.

En aquests sentit, s'ha introduït, al web de la CORH, l'apartat *El Twitter de la CORH*, amb les darreres piulades «en directe» i informació sobre aquest mitjà de comunicació, i s'ha incrementat, així mateix, tant el nombre de seguidors de @CORHdiba com el nombre de piulades, repiulades i mencions diàries a través d'aquest canal. Pel que fa al LinkedIn, també ha incrementat tant el nombre de membres del grup específic de la CORH, com el nombre de contactes i activitats anunciades a través d'aquesta xarxa social de caràcter professional.

4. Reflexions finals

La CORH neix, fa vuit anys, amb l'objectiu d'impulsar un projecte de relació que teixís una xarxa presencial i virtual per a la **gestió del coneixement** i per a la **capacitació i l'apoderament dels professionals en l'àmbit dels recursos humans a l'Administració pública**.

No caldrà esperar gaire temps per poder constatar que l'objectiu inicial s'havia acomplert. La xarxa de professionals dedicada a gestionar el coneixement en matèria de recursos humans estava teixida; ara, els socis de la xarxa CORH (o espai presencial de la CORH) esdevenen el motor del projecte i adopten el paper d'impulsors d'una comunitat de més de 1.800 professionals dedicats a la gestió de persones en l'àmbit públic.

La situació avui no pot ser més esperançadora: les dades evidencien dia a dia que la CORH no ha deixat de créixer en els darrers anys, que és un espai de referència en la matèria, reconegut i referenciat en múltiples fòrums i espais de debat, i que el seu abast va molt més enllà de les fronteres de la demarcació de Barcelona. I és que un projecte transversal i innovador com és la CORH no s'entendria, ni hagués arribat mai on és avui, si no hagués comptat des de l'inici amb la vocació de servei que la caracteritza i amb la voluntat de teixir una xarxa de professionals sense limitacions ni condicionants.

L'objectiu central del projecte és saber capitalitzar les recursos de coneixement existents a la comunitat i potenciar-los. I és que les persones aprenem quan compartim les nostres experiències laborals amb d'altres que es troben en situacions similars. És per això que **un dels**

objectius fonamentals de la CORH és millorar el nivell formatiu i el rendiment professional de les persones que la formen i fer-ho extensiu a llurs entitats: les organitzacions aprenen a partir dels processos d'aprenentatge dels seus membres.

En aquest sentit, la CORH esdevé una nova línia d'assistència radical i innovadora, una nova línia organitzativa que promet complementar les estructures existents i estimular el coneixement, la formació, l'aprenentatge i el canvi en les organitzacions. **Formant part de la CORH** (a través de les persones que en són membres) **les organitzacions són més sàvies.** Compartint experiències i coneixement, en creem i en generem de nou, i ajudem a definir, consensuar i assolir fites i objectius estratègics en les organitzacions.

Per últim, destacar que una de les claus fonamentals del projecte, tal com hem volgut posar de manifest al llarg d'aquest document amb l'explicació de les activitats i els projectes impulsats en els darrers anys, és que **la CORH s'insereix en un procés continu de «retroalimentació» a partir de la detecció de necessitats i suggeriments dels seus usuaris.** Així, tant des de la perspectiva virtual, amb l'actualització constant de continguts i nous apartats i funcionalitats al portal, com des de la perspectiva presencial, amb l'impuls de nous projectes o noves formes de col·laboració, la CORH esdevé el «marc de referència» de qualsevol novetat en matèria de gestió de personal al servei de les administracions públiques.

Menció especial

El Sistema d'Informació, Gestió i Tramitació dels documents de Govern, SIGOV

Secretaria del Govern
Departament de la Presidència
Generalitat de Catalunya

Unitat responsable del projecte: Oficina del Govern

Índex

1. Introducció	132
2. Objectius del projecte	133
3. Els grans canvis	134
4. Implantació del SIGOV	135
5. Usuaris del SIGOV	136
6. Gestió del canvi	136
7. Organigrama i equip de treball	137
8. Característiques tècniques	139
9. Punts crítics	139
10. Conclusions	140

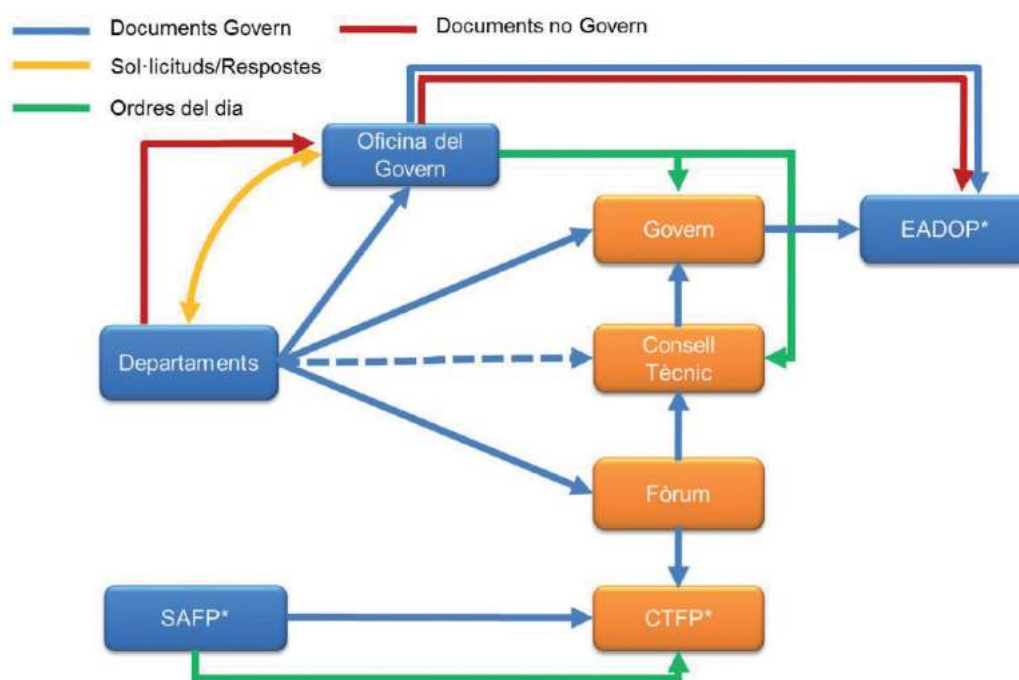
1. Introducció

El SIGOV és el sistema d'informació amb el qual es gestiona i es posa a disposició dels seus usuaris la documentació relativa a les reunions del Consell Tècnic, de la Comissió Tècnica de la Funció Pública i del Govern, i es realitzen determinats tràmits en relació amb aquestes reunions. A través d'aquesta aplicació també es gestiona la publicació de disposicions al *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* (DOGC).

D'aquesta manera, constitueix l'eina de treball principal de l'Oficina del Govern i dóna suport a tots els departaments per tal de tramitar o consultar les iniciatives que se sotmeten al Consell Tècnic, a la Comissió Tècnica de la Funció Pública i al Govern i que posteriorment, si escau, es publiquen al DOGC.

Igualment, mitjançant el SIGOV, els departaments envien els documents d'actes administratius i disposicions de la Generalitat de Catalunya que no se sotmeten a l'aprovació del Govern i que s'han de publicar al DOGC a través de l'Oficina del Govern (resolucions, ordres, instruccions, circulars, correccions d'errades, etc.)⁵.

Circuits del SIGOV:



EADOP: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

SAFP: Secretaria d'Administració i Funció Pública

CTFP: Comissió Tècnica de la Funció Pública

5. D'acord amb l'article 26 del Decret 118/2013, de reestructuració del Departament de la Presidència, correspon a la Subdirecció General de Seguiment de Disposicions de l'Oficina del Govern: «Ordenar i controlar la publicació oficial de les lleis, els decrets legislatius, els decrets lleis, els decrets, els acords del Govern i la resta de disposicions i actes administratius de la Generalitat, llevat dels que adoptin la forma d'anunci, i vetllar pel compliment dels requisits formals que en cada cas siguin necessaris».

Abans de la posada a producció del SIGOV, per a la gestió de la documentació relativa a les reunions del Consell Tècnic i del Govern, s'utilitzava com a suport informàtic el programa anomenat edició del DOGC. Amb els anys, les prestacions d'aquest sistema van esdevenir insuficients.

Al juliol de 2005 es va començar a treballar en quin hauria de ser l'abast d'un nou projecte per a la gestió integral de les sessions del Consell Tècnic, de la Comissió Tècnica de la Funció Pública i del Govern.

A partir del mes d'octubre de 2005, es va habilitar un lloc web en què l'Oficina del Govern penjava la documentació relativa als ordres del dia de les sessions del Consell Tècnic i les actes corresponents. D'aquesta manera, els departaments podien –i poden encara– consultar la documentació relativa a aquestes sessions, si bé la tramesa de la documentació es feia també via correu electrònic ordinari a tots els departaments. Igualment, al març de 2007 es va habilitar un espai en el qual es permetia el debat entre els departaments sobre les iniciatives incloses a l'ordre del dia del Consell Tècnic (que seria l'antecedent de l'actual Fòrum del SIGOV).

Al febrer de 2007 es va aprovar el projecte del que esdevindria el SIGOV i se'n va iniciar la definició i el seu desenvolupament.

2. Objectius del projecte

En la definició inicial del projecte, els objectius que es varen plantejar van ser els següents:

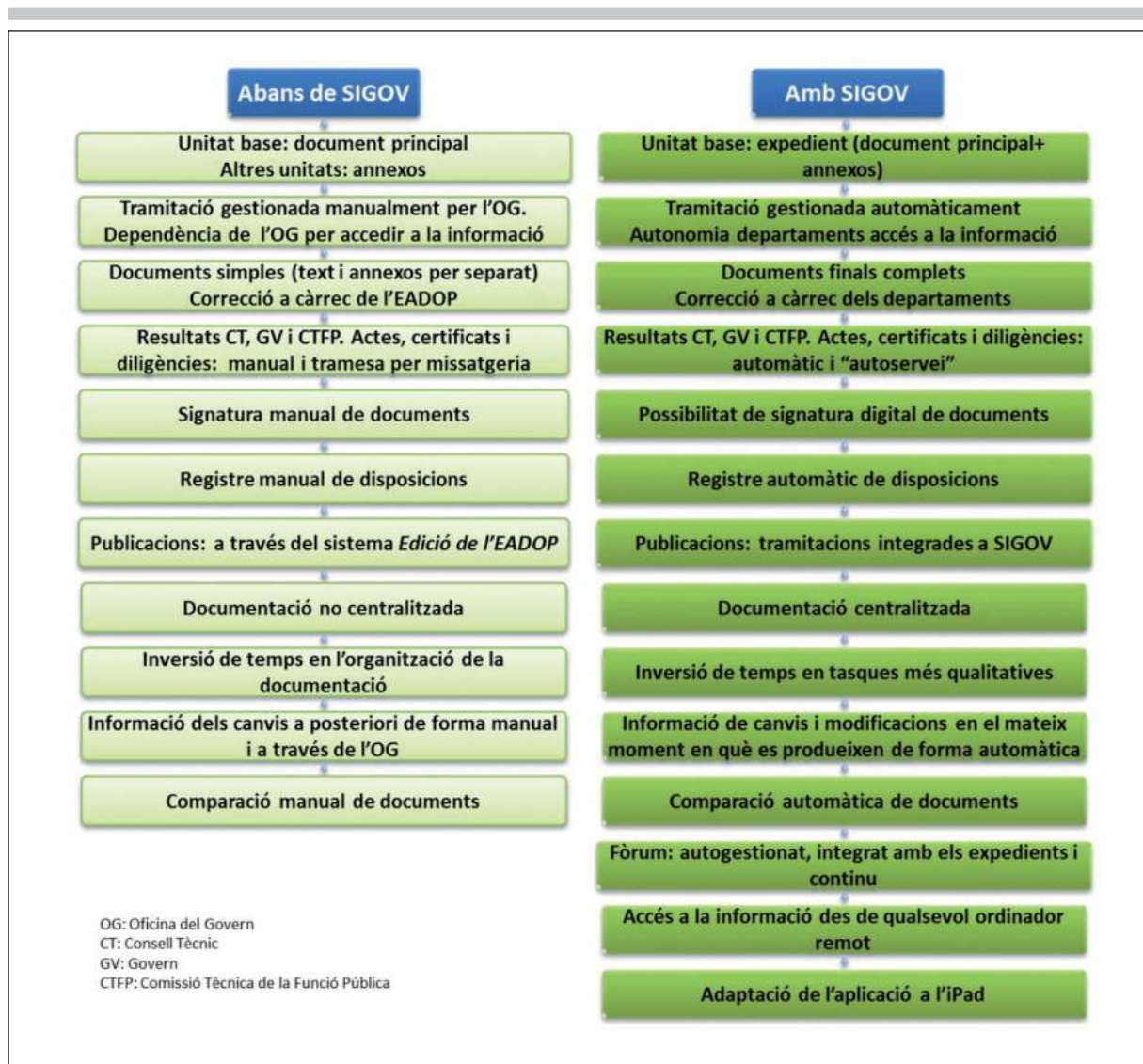
- 1) Millorar els recursos vinculats al procés de la presa de decisions del Govern. Es pot destacar que, mitjançant el SIGOV, es posa a disposició dels departaments la documentació de l'expedient i s'habilita un espai de debat de les iniciatives anomenat Fòrum.
- 2) Sistematitzar la gestió de la documentació relativa a les sessions de Govern tant a nivell formal com de circuits.
- 3) Facilitar la interacció eficient i eficaç entre els diferents òrgans i entitats involucrats en el procés de la presa de decisions per part del Govern i en la publicació d'actes i disposicions al *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* (Oficina del Govern, Secretaria d'Administració i Funció Pública, departaments, Parlament i Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions).
- 4) Simplificar la tramitació de les iniciatives i la gestió de la documentació associada.
- 5) Garantir l'adequació de les iniciatives i la seva documentació a les decisions preses al llarg de la seva tramitació.
- 6) Gestionar el cicle de vida complet dels documents aprovats pel Govern (decrets i acords) des de la seva proposta fins a la seva publicació al DOGC, si s'escau.
- 7) Garantir la seguretat del procés de publicació dels acords i decrets aprovats pel Govern.
- 8) Gestionar la tramitació, que es fa a través de l'Oficina del Govern, per a la seva publicació, d'actes administratius i disposicions de la Generalitat de Catalunya que no se sotmeten a l'aprovació del Govern.
- 9) Unificar en un únic repositori la documentació gestionada per l'Oficina del Govern relativa a la presa de decisions del Govern i a l'organització de les reunions i la documentació de la resta d'actes administratius i disposicions que s'han de trametre a publicar al DOGC.
- 10) Posar a disposició dels departaments funcionalitats avançades de gestió de documents, de classificació i cerca de continguts.
- 11) Facilitar les tasques d'arxiu dels expedients finalitzats.
- 12) Dotar els processos de seguretat i traçabilitat.
- 13) Possibilitar la incorporació de la signatura electrònica en el procés de tramitació.

- 14) Incorporar un sistema d'exploració eficient de la informació disponible (informes, generació d'estadístiques, etc.).

3. Els grans canvis

Abans de SIGOV la gestió de les iniciatives per a la seva aprovació per part del Govern es feia principalment per correu electrònic i s'utilitzava com a repositori dels documents el sistema *Edició del DOGC*. Igualment, per a la tramitació de la publicació d'actes administratius i disposicions que no se sotmeten a l'aprovació del Govern també s'utilitzava el mateix sistema.

Podem destacar com a grans canvis amb la posada en marxa del SIGOV els següents:



4. Implantació del SIGOV

Atesa la magnitud del projecte, es va acordar realitzar-lo en 3 fases:

1. Fòrum - Consell Tècnic - Comissió Tècnica de la Funció Pública
2. Govern
3. Publicacions

Fase 1. Fòrum - Consell Tècnic - Comissió Tècnica de la Funció Pública

Al juny del 2008 es va posar en marxa la fase primera.

Inicialment es gestionen totes les actuacions relacionades amb la proposta d'iniciatives que se sotmeten al Consell Tècnic i a la Comissió Tècnica de la Funció Pública. Inclou un fòrum públic, que permet la discussió de les iniciatives entre els departaments abans de ser presentades a les sessions corresponents.

El 19 de maig de 2009 s'aprova l'acord del Govern que estableix noves directrius sobre el contingut de l'expedient i el procediment d'elaboració de disposicions de caràcter general. Això va propiciar una modificació de l'estructura de l'ordre del dia del Consell Tècnic i va obligar a refer una bona part del sistema, circumstància que es va aprofitar per incloure-hi altres millores.

Entre les millores introduïdes volem destacar la incorporació del concepte d'expedient únic: a cada iniciativa li correspon un únic expedient al llarg de la seva tramitació dins del SIGOV. Això vol dir que, a diferència del que succeïa inicialment, un mateix expedient pot passar més d'una vegada per una sessió del Consell Tècnic i/o de la CTFP. Amb anterioritat, cada vegada que una iniciativa passava per una sessió del Consell Tècnic s'arxivava i si la mateixa iniciativa es presentava de nou a una sessió del Consell Tècnic, en un altre apartat, calia donar d'alta un nou expedient.

En aquesta fase, un cop la iniciativa s'informava favorablement per part del Consell Tècnic per tal de ser elevada al Govern s'arxivava dins del SIGOV, i la seva tramitació continuava mitjançant el programa informàtic d'edició del DOGC.

Fase 2. Govern

La segona fase es va posar en marxa al juny de 2010 i va suposar la incorporació de la gestió de les sessions del Govern i la tramitació de la documentació corresponent a les iniciatives que se sotmeten a l'aprovació del Govern.

Igualment, es va incloure un circuit per a la modificació de les iniciatives que han estat vistes en una sessió del Consell Tècnic i s'han de sotmetre al Govern, per tal que l'Oficina del Govern en faci el seguiment del contingut.

A partir d'aquell moment ja s'utilitzava un únic sistema (SIGOV) per a tot el circuit del Govern (des de l'entrada d'una iniciativa al fòrum amb la intenció de sotmetre-la a l'informe del Consell Tècnic fins a l'aprovació de la iniciativa pel Govern), amb la qual cosa es va millorar la seguretat i l'eficiència en la gestió.

Fase 3. Publicacions

La fase tercera del projecte, que es va posar en funcionament el mes de novembre de 2013, va incorporar al SIGOV la tramitació i gestió del registre de disposicions i la seva posterior tramesa per a la seva publicació al DOGC. Els documents que s'envien a publicar responen tant a actes com a disposicions, aprovats pel Govern o bé per altres òrgans.

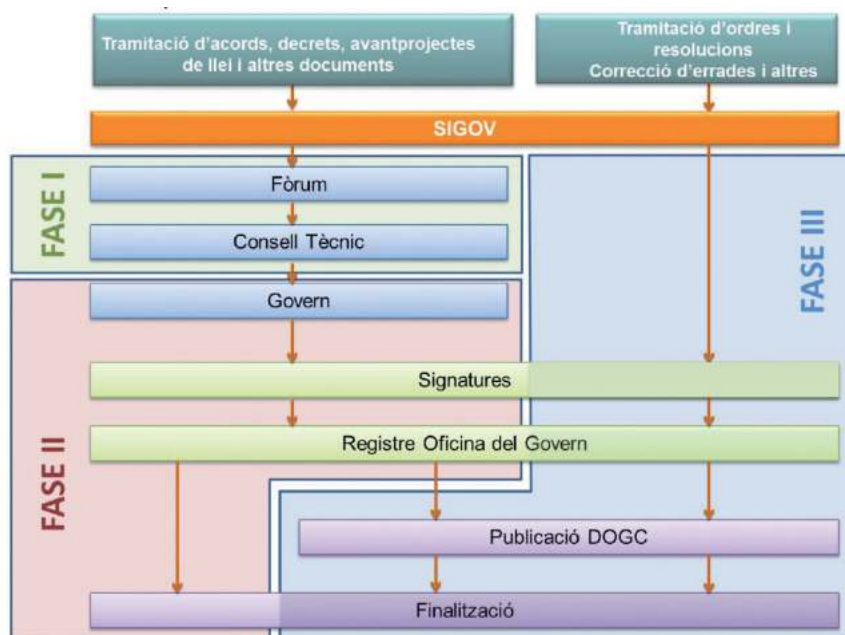
Amb la posada en marxa d'aquesta fase es va assolir el desenvolupament complet del projecte d'acord amb els objectius que es varen definir inicialment.

Futur

SIGOV és un projecte viu i dins dels procediments que gestiona hi caben modificacions i millores. És per això que constantment s'hi treballa per poder incorporar noves funcionalitats o millorar les existents.

Actualment estan en curs diverses millores i en paral·lel es treballa en la definició dels requeriments necessaris per a la transferència automàtica dels documents signats electrònicament a l'i-Arxiu per a la seva preservació.

Funcionalitats per fases:



5. Usuaris del SIGOV

Els usuaris que introdueixen i tramiten iniciatives i documents dins del SIGOV són, generalment, persones que treballen a les assessories jurídiques dels diferents departaments.

D'altra banda, els usuaris amb perfil de consulta estan adscrits, majoritàriament, a les secretaries dels secretaris generals i gabinets tècnics dels departaments.

Tots els usuaris han d'estar prèviament autoritzats pels secretaris generals de cada departament. L'accés als diferents menús de l'aplicació i als seus continguts es gestiona mitjançant l'adjudicació de permisos que permeten definir les accions i l'accés a la informació de cada usuari.

En el document annex *Informes d'avaluació* es pot trobar informació sobre les dades d'usuaris i els detalls dels perfils generals i també sobre les accions de formació realitzades en les diferents etapes del projecte.

El primer trimestre de 2014, hi havia un total de 679 usuaris a SIGOV.

6. Gestió del canvi

Ateses les dimensions del projecte i l'impacte sobre la manera de treballar de l'organització, calia elaborar un **pla de comunicació** que va consistir en el següent:

- Comunicació escrita als secretaris generals dels departaments per a la identificació dels usuaris.
- Presentació del projecte en el Consell Tècnic als secretaris generals dels departaments.
- Comunicació escrita i presentació als caps de les assessories jurídiques dels departaments.

Un cop identificats els usuaris i fetes les comunicacions, s'impartien les sessions de **formació**, que s'organitzaven d'acord amb els diferents perfils d'utilització de l'aplicació:

- Formació per a tramitadors: usuaris dels departaments que introdueixen els documents a l'aplicació.
- Formació per a consultors: usuaris dels departaments que consulten la documentació disponible (ordres del dia i actes de les sessions i documentació dels expedients).
- Formació per a gestors: usuaris de l'Oficina del Govern i de la Secretaria d'Administració i Funció Pública que publiquen els ordres del dia i elaboren les actes.

Aquests plans de comunicació i de formació es van repetir per a cada fase.

Igualment, des de l'inici del projecte i juntament amb la posada en marxa del SIGOV, es va crear el **Centre d'Atenció a l'Usuari (CAU)**. Per al seu funcionament es va habilitar una bústia de correu electrònic i un número de telèfon als quals l'usuari pogués adreçar qualsevol tipus de consulta relacionada amb el SIGOV (funcionament, sol·licitud d'alta, etc.).

En el document *Informes d'avaluació: el SIGOV en xifres* podem veure, a tall d'exemple, la distribució de les consultes per departament, tipus i canal durant el primer trimestre de 2014.

A més, el programa SIGOV té habilitat un espai per publicar avisos i comunicats diversos als usuaris: el **tauler**. A partir del tauler es pot informar els usuaris de diverses qüestions que afectin tant el programa com els procediments que recull. També es poden enviar correus als usuaris, d'acord amb el seu perfil, per comunicar novetats, canvis o incidències que els poden afectar en el seu treball.

D'altra banda, i com a suport a l'usuari, en cada període s'ha elaborat un **manual** segons cada perfil, on es recull pas a pas i de forma gràfica el funcionament específic i detallat de l'aplicació. Cada manual conté la resposta a les preguntes més freqüents. Aquesta informació es pot complementar, d'una banda, amb un document d'**instruccions abreujades** i, de l'altra, amb un **tríptic informatiu**, on, de forma gràfica, es mostren les principals funcionalitats de l'aplicació. En el document annex 1 de la *Documentació complementària*, hi trobareu els exemples més recents.

Per últim, des de la **intranet** del Departament de la Presidència, s'ha anat informant de les diferents fases del projecte i s'hi han publicat els successius manuals.

Igualment, s'ha presentat el projecte en diversos **cursos sobre administració electrònica**.

7. Organigrama i equip de treball

La Secretaria del Govern impulsa el desenvolupament del SIGOV i en el seu llançament va ser fonamental la implicació de la **secretària del Govern**. El **director de l'Oficina del Govern** n'és el màxim responsable i exerceix la direcció del projecte.

Sota la dependència del director de l'Oficina del Govern, la **responsable del SIGOV** és la responsable funcional del projecte. Aquesta figura permet que una persona, des de dins de l'organització, assumeixi el disseny i la implantació de les diferents fases del projecte o noves funcionalitats que s'hagin d'incorporar, sota la supervisió del director de l'Oficina del Govern i en col·laboració amb les dues subdireccions que en depenen.

Cal tenir en compte també que la responsable del SIGOV dóna suport a la Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració, ja que la tramitació de les iniciatives que se

sotmeten a la CTFP es vehiculen a través de l'aplicació SIGOV. A banda, assisteix tècnicament els departaments i els dona formació en tot allò que fa referència a la tramitació d'iniciatives mitjançant el SIGOV.

Com a suport a la responsable del SIGOV hi ha una **administrativa**, que és la responsable d'atendre el Centre d'Atenció a l'Usuari de SIGOV i que, via telefònica o correu electrònic, resol els dubtes i problemes que tenen els usuaris amb el SIGOV. A més, assumeix totes les tasques administratives derivades del desenvolupament i manteniment del projecte: manteniment d'altres i baixes d'usuaris, proves del funcionament del programa prèviament a la seva posada en marxa a producció, col·laboració en la preparació i en el desenvolupament de les sessions informatives als usuaris del programa SIGOV, convocatòries de reunions, reserva de sales, preparació de documentació, etc.



Per part de l'**àrea tècnica informàtica**, hi ha la **gestora de projectes**, que s'encarrega de la coordinació dels diferents equips tècnics i funcionals i el **cap del projecte** que, sota la dependència de la gestora de projectes, és l'encarregat de la supervisió del desenvolupament, la implantació i la resolució dels aspectes tecnològics en relació amb el projecte. També valida especificacions funcionals i és el responsable de les comunicacions sobre la situació i el seguiment del projecte. Juntament amb la responsable del SIGOV, identifica necessitats i proposa millores.

Per part del **proveïdor**, la **cap del projecte** actua com a interlocutora per a tots els temes relacionats amb el SIGOV, ja que recull els requeriments i defineix el funcionament de l'aplicació.

Des de l'inici del projecte i mentre durava el seu desenvolupament es feien **reunions de seguiment** de l'equip de treball amb caràcter pràcticament setmanal i reunions del **comitè de direcció** amb caràcter mensual.

En les reunions del comitè se supervisava el desenvolupament del projecte fent especial èmfasi en els diferents punts crítics amb què es trobava el projecte.

En les reunions de seguiment es posava en comú el desenvolupament del projecte i, si s'esqueia, es definien nous requeriments.

Actualment es mantenen reunions de seguiment mensuals.

Altres participants en el projecte

Al llarg del projecte i en les diferents fases del seu desenvolupament s'ha comptat amb la participació i col·laboració d'altres persones en la definició de requeriments o la gestió del projecte.

- **Membres de l'Oficina del Govern:** descripció de requeriments.
- **Assessories jurídiques:** descripció de requeriments i suport en la gestió d'usuaris.
- **Funció Pública:** descripció de requeriments.
- **CTTI:** equips de serveis professionals, aprovisionament de plataformes i connectivitat.
- **Catcert:** suport tècnic i funcional en l'àmbit de la signatura electrònica dins de SIGOV.
- **EADOP:** suport tècnic i funcional en la definició de requeriments i posada en marxa del mòdul de publicacions que enllaça el SIGOV amb el sistema informàtic de l'EADOP.
- **Arxiu administratiu del Departament:** suport en la transferència de documents signats electrònicament dins de SIGOV a l'i-Arxiu per a la preservació de la validesa de la seva signatura.

8. Característiques tècniques

De plataforma:

- Aplicació LAMP - Open Office.
- Hostatjada a Serveis Centrals.
- Tres entorns dedicats: integració, preproducció i producció.
- Autenticació amb GICAR.
- Signatura electrònica amb CatCert.
- Integració amb els sistemes de producció i de publicació de l'EADOP via serveis web.

Actualment, la plataforma té una estabilitat que supera el 95% de nivell de servei.

D'aplicació:

- La navegació de l'aplicació s'organitza en pestanyes, submenús i accions.
- Les pestanyes, submenús i accions estan associats a permisos.
- L'administrador pot configurar fàcilment el perfil específic de cada usuari.
- L'administrador pot configurar fàcilment alguns dels aspectes de l'aplicació:
 - tipus de documentació i annexos associats.
 - flux que han de seguir els expedients.
 - contingut de la documentació generada i de les comunicacions.
- Compatible amb MS-Explorer V 8, MS Office 2007/2010 i iPad (consulta).

9. Punts crítics

Al llarg del seu desenvolupament, s'han anat identificant diversos punts crítics, de més o menys gravetat, que s'han anat pal·liant o resolent amb la col·laboració dels equips competents en cada moment.

A continuació es relacionen alguns d'aquests aspectes que, en algun moment del projecte, han tingut o poden tenir especial rellevància:

- **Canvis organitzatius/normatius:** qualsevol canvi, tant en la norma sobre l'estructuració dels departaments de l'Administració de la Generalitat com sobre la tramitació de documents a Govern, pot implicar la necessitat d'introduir canvis a l'aplicació. (Com a exemple ens podem remetre al canvi de legislatura del 2010.)
Per tal de pal·liar l'efecte dels canvis organitzatius i normatius, s'ha intentat que, sempre que sigui possible, les funcionalitats del sistema siguin parametrizables. Això comporta la necessitat d'un alt grau de coneixement de l'estructura de permisos per part dels administradors del sistema.
- **Gestió del canvi:** per a un projecte d'aquestes característiques la gestió del canvi és molt important i és per això que s'ha fet una gran inversió en formació i difusió prèvia a la posada en marxa del sistema. A l'apartat 6 d'aquest document s'han exposat les diferents actuacions realitzades.
- **Afectacions en el funcionament i rendiment per part d'altres sistemes:** el SIGOV és un sistema molt estable, però en alguna ocasió ha patit talls de servei a causa d'afectacions d'altres serveis amb què compartia recursos. A mesura que ha avançat el projecte, s'han anat destinant recursos dedicats.
- **Resolució d'incidències de plataforma i aprovisionament d'infraestructura:** a causa de l'alt impacte de les possibles caigudes de servei, es va poder comptar amb equips tècnics especialitzats en el SIGOV que podien actuar ràpidament i encertadament davant de qualsevol situació.
- **Integració dels diferents equips tècnics i funcionals:** al llarg del projecte ha calgut coordinar diferents equips i compatibilitzar necessitats i calendaris.
- **Monitoratge del creixement de l'ocupació d'espai en disc:** en tractar-se d'un sistema que gestiona un gran volum de documentació, aquest aspecte pot arribar a ser crític. Per prevenir-ho, es fa un seguiment mensual per poder gestionar les ampliacions necessàries.
- **Coordinació amb l'EADOP:** durant la tercera fase del projecte, quan es va incorporar el mòdul de les publicacions a SIGOV, calia adequar, d'una banda, el calendari de SIGOV al del projecte de renovació del circuit d'edició de l'EADOP i, de l'altra, els requeriments d'una aplicació i de l'altra.

L'experiència d'aquests anys ha donat un bagatge important a l'equip de treball que facilita poder afrontar la resolució dels punts crítics quan es produeixen.

10. Conclusions

SIGOV és un dels projectes **estratègics** per al suport en l'assistència al funcionament del Govern. És per això un sistema **crític** tant per la seva operació/disponibilitat com pel temps de resposta.

La seva implantació no ha suposat només un canvi tècnic en la tramitació de les iniciatives i de la documentació que s'hi relaciona, sinó també un **canvi conceptual** d'un gran abast per la seva **transversalitat**, que ha tingut efectes directes en l'organització de l'Administració.

La implantació del SIGOV com a **eina de treball de l'Oficina del Govern** va coincidir amb l'assumpció per part d'aquesta unitat de les funcions d'anàlisi i seguiment de les iniciatives que s'han de tractar al Consell Tècnic i al Govern, tant des del punt de vista del compliment dels requeriments documentals d'aquestes iniciatives, com des del punt de vista de la revisió del seu contingut.

Per aquest motiu, des que s'ha començat a implantar el SIGOV, s'han anat plantejant noves necessitats i propostes de millora en el disseny i el funcionament de l'aplicació, no previstes en la fase d'elaboració del projecte. D'aquesta manera, un aspecte fonamental del projecte ha estat el de la **gestió del canvi**.

En definitiva, s'ha tendit a concentrar en un únic instrument (SIGOV) la realització de totes les actuacions que desenvolupa l'Oficina del Govern en l'exercici de les seves funcions (tant les d'anàlisi com les de tramitació). Això ha permès guanyar tant en **eficiència**, atès que els dos vessants indicats (anàlisi i tramitació) s'interrelacionen i depenen estretament l'un de l'altre, com en **seguretat**, atesa l'alta complexitat dels processos afectats.

D'altra banda, a través del SIGOV es permet consultar documentació de l'expedient de les iniciatives (tant les que estan en tramitació, com les finalitzades o arxivades), i mantenir un diàleg continuat entre departaments sobre el contingut d'aquestes amb caràcter previ a les reunions del Consell Tècnic; de manera que es facilita una **anàlisi més rica i perllongada en el temps** sobre els aspectes tècnics i d'oportunitat que plantegen aquestes iniciatives.

S'ha de tenir en compte també **l'elevat nombre d'usuaris i perfils** d'usuaris diferents que accedeixen a l'aplicació, fet que li dona una **alta visibilitat i repercussió** dins l'organització de tots els departaments de la Generalitat. Igualment, la mateixa aplicació també **facilita la comunicació** entre l'Oficina del Govern i els diferents departaments, en l'exercici de les seves funcions.

Per concloure, podem afirmar que el SIGOV permet **augmentar la seguretat de tot el procediment i també millorar l'eficiència i la qualitat dels recursos vinculats a la presa de decisions del Govern**, tant pel suport documental que proporciona com per la possibilitat que ofereix de debatre cadascuna de les iniciatives que se sotmeten a l'aprovació del Govern. Igualment, és important en la gestió de les publicacions dels actes administratius i disposicions de la Generalitat de Catalunya que no se sotmeten a l'aprovació d'aquest, ja que en garanteixen la seguretat de la tramitació (bàsicament ordres i resolucions).

Annexos

Jornada de bones pràctiques a l'Administració pública: premis Alfons Ortuño 2014

Barcelona, 5 de març de 2015. L'acte va tenir lloc a la sala annexa de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, de 9.30 a 14 hores, i va donar a conèixer els projectes guardonats als premis Alfons Ortuño 2014.

La directora de l'Escola, senyora Montserrat de Vehí, va presentar l'acte dividit en tres taules rodones, una per a cadascun dels àmbits (organització i recursos humans, gestió pressupostària i transparència, i polítiques sectorials i serveis finalistes) en què es repartien les candidatures presentades.

Les taules havien de servir d'inspiració a altres col·lectius dins i fora de l'Administració, i com a reconeixement del valor de la feina ben feta. Es van desenvolupar en un to dinàmic, de conversa, i amb la participació activa del públic.



*Imatge de la jornada
Bones pràctiques i innovació*

La primera taula, moderada per Juliana Vilert, cap de l'Àrea de Planificació de Recursos Humans i Difusió, del Departament de Governació i Relacions Institucionals, va comptar amb la presència de Rosa Vidal i Planella, Roger Estruch Torras, Alberto del Pozo Ortiz, Georgina Argimon Maza i Sílvia Busquets Montes, i tenia l'objectiu de donar a conèixer els seus projectes i experiències al voltant de la racionalització del sector públic instrumental, el sistema d'informació de consum, la selecció del professorat, la gestió i tramitació dels documents del Govern (SIGOV), i la Comunitat de Recursos Humans (CORH) de la Diputació de Barcelona (DIBA).

La segona taula, moderada per Francesc Romagosa Jou, responsable d'Estudis de l'Àrea de Suport al Desenvolupament de l'Administració Electrònica, va comptar amb la presència d'Anna Serra Busquets, Jordi Arderiu Camarasa, i Cristina Garcia, i tenia l'objectiu de donar a conèixer les actuacions d'auditoria del Banc de Sang i Teixits, de millora del seguiment del Programa d'Actuació Nuncipal de Mataró, i del projecte VISC+ de l'AQuAs.

La tercera taula, moderada per Rosa Maria Gallego Español, cap de l'Àrea de Suport al

Desenvolupament de l'Administració Electrònica, va comptar amb la presència de Ramon Mora Rosich, Josep Pocurull Esclusa i Eladi Torres Gonzalez, i tenia l'objectiu d'exposar com es van desenvolupar el Consell de Seguiment de la Crisi a Molins de Rei, la Targeta Barcelona Solidària de l'Ajuntament de Barcelona, i el Servei d'Atenció Ciutadana mitjançant missatgeria mòbil de l'Ajuntament de Mataró.

La senyora Mireia Plana Franch va concloure l'acte amb un resum de les intervencions i la invitació a assistir a la següent jornada, d'estratègies de transparència i govern obert, que tindrà lloc el proper 19 de març de 2015.

Jornada d'estratègies de transparència i govern obert: projectes presentats als premis Alfons Ortuño 2014

Barcelona, 19 de març de 2015. Va tenir lloc a la sala d'actes de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, de 9.30 a 11.30 hores. La jornada donava a conèixer alguns dels projectes presentats als premis Alfons Ortuño 2014 relacionats amb la transparència i el govern obert.

La directora de l'Escola, Montserrat de Vehí, va presentar l'acte dividit en una ponència d'Alexander Heichlinger, expert en e-govern de l'*European Institute of Public Administration* de Barcelona, i una taula rodona, moderada per Sandra Lomas Pena, tècnica de la Direcció General de Planificació i Recerca del Departament de Salut i membre de la XIP, Xarxa d'Innovació Pública.

La ponència i la taula havien de servir d'inspiració a d'altres col·lectius, dins i fora de l'Administració, i com a reconeixement del valor de la feina ben feta. La ponència va explicar algunes bones pràctiques europees i la taula va presentar i debatre experiències pràctiques de govern obert dutes a terme a Catalunya.



Imatge d'Alexander Heichlinger

Transparència i govern obert

La ponència d'Alexander Heichlinger sota el títol *Un govern obert o tancat? Una versió i pràctiques europees* va despertar un notable interès, que es va traduir en nombroses intervencions al final de l'acte, respecte al funcionament i a les possibilitats d'accés i de difusió de les innovacions públiques en l'àmbit europeu.

La taula per mostrar projectes de govern obert la constituïen Àngels Salas Alonso, gerent de l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat, que va presentar una *Estratègia global de govern obert*, Pere Rodríguez Rodríguez, tècnic de la Gerència de Serveis d'Igualtat i Ciutadania de la Diputació de Barcelona, que va presentar la *Dinamització associativa 2.0*, i Carles Peidró i Garcia, tècnic de la Unitat d'Assistència a la Planificació i Avaluació de Polítiques Públiques de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, que va explicar l'*Avaluació de plans de desenvolupament comunitari*.

Mireia Plana, cap del Servei de Recerca, Documentació i Publicacions, va cloure l'acte

amb un resum de les intervencions i la invitació a participar al blog de l'Escola per fomentar la innovació, el *networking* i la participació en les bones pràctiques i la millora de les administracions públiques.



Imatge de la taula rodona