

Premis Alfons Ortuño, primera edició



Generalitat de Catalunya
Escola d'Administració Pública
de Catalunya

Premis

Alfons Ortuño, primera edició

Generalitat de Catalunya

Departament de Governació
i Relacions Institucionals

Escola d'Administració Pública
de Catalunya

Barcelona, 2013



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

Biblioteca de Catalunya. Dades CIP

Premis Alfons Ortuño, primera edició

I. Escola d'Administració Pública de Catalunya

1. Administració pública – Catalunya – Premis 2. Admi-
nistració pública – Catalunya – Estudi de casos
35 (467.1)(079.2)

Avís 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 tot cas, cal consultar l'organisme que apareix com a autor.

Títol: Premis Alfons Ortuño, primera edició

D'aquesta edició:

© 2013, Escola d'Administració Pública de Catalunya –
Generalitat de Catalunya

Primera edició: setembre 2013 (revisada i augmentada)

Dipòsit legal: B.15314-2013

Coordinació editorial: Ruben Garcia Cebollero

Revisió: Roser Térmens Samsó

Impressió: Open print

Tiratge: 200 exemplars

Premis Alfons Ortuño, primera edició

SUMARI

“1 Per què es creen?”

“2 Qui era Alfons Ortuño?”

“3 La convocatòria de 2012”

“4 Lliurament dels Premis, l’11 de març de 2013, i breu semblança d’Alfons Ortuño”

“4.1 Parlament de la secretària d’Hisenda del Departament d’Economia i Coneixement”

“4.2 Parlament de la directora de l’EAPC”

“4.3 Parlament de la vicepresidenta del govern”

“4.4 Parlament del president del Parc Salut Mar”

“5 Galeria d’imatges del lliurament”

“6 Memòries de les iniciatives guardonades”

6.1 Àmbit d’Organització i recursos humans

6.1.a Premi

El gestor documental del Departament d’Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural (2010 – 2012)

“6.1.b Accèssit”

La Generalitat de Catalunya a Girona. Departament de la Presidència.

“6.1.c Accèssit”

Optimització de la gestió dels serveis externalitzats al Campus de la UPC a Terrassa. Universitat Politècnica de Catalunya

“6.2 Àmbit de Gestió pressupostària, avaluació i transparència

6.2.a Premi

El sistema de licitació electrònica: la plataforma de serveis de contractació pública de la Generalitat de Catalunya. Departament d'Economia i Coneixement.

“6.2.b Accèssit

Actuació d'innovació i bones pràctiques en l'àmbit de gestió pressupostària, avaluació i transparència. Agència de Qualitat Universitària.

“6.2.c Accèssit”

Simplificació de la gestió econòmica, e-factura i carpeta electrònica del proveïdor. Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat.

6.3 Àmbit de Polítiques sectorials i serveis finalistes

6.3.a Premi

Dades obertes a la Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència. Direcció General d'Atenció Ciutadana i Difusió.

6.3.b Accèssit

Innovació en el servei municipal de neteja viària, recollida i transport de residus 2010-2012. Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.

“6.3.c Accèssit”

Creació i implantació del Sistema d'Informació Geogràfica a l'Àrea d'Obres i Urbanisme. Ajuntament de Vilanova del Camí.

Els Premis Alfons Ortuño



1 Per què es creen?

L'Escola d'Administració Pública de Catalunya creà els Premis Alfons Ortuño amb l'objectiu de reconèixer honoríficament les actuacions d'innovació i de bones pràctiques en matèria de gestió pública de les administracions públiques catalanes.

Aquest reconeixement s'inicià mitjançant la convocatòria del 2012, que es feia vuit anys després que circumstàncies personals separessin, sobtadament, Alfons Ortuño del servei públic, al qual dedicà intensament la seva vida professional, sobretot vinculat al Departament d'Economia i Finances, i finalment a la Sindicatura de Comptes.

Aquests Premis tenen una càrrega simbòlica de recuperació de la nostra memòria col·lectiva recent. Les persones guardonades quedaran vinculades a un tarannà de l'administració catalana que l'EAPC creu necessari tenir present per recuperar la memòria col·lectiva.

Atès que aquests Premis tenen voluntat de continuïtat, i amb la finalitat que hi pugui concórrer el major nombre de projectes, se n'ha establert una periodicitat biennal, ja que la seva durada podia superar l'annualitat. A més també cal tenir en compte projectes menys complexos i d'implantació més curta.

En tot cas, es tractava de fer més visibles les accions dutes a terme per diverses entitats de les administracions catalanes les quals, impulsades i liderades pels seus directius, hagin estat realitzades per equips motivats i amb capacitat innovadora i de bones pràctiques.

Com que l'any 2012 era el de l'inici d'aquests guardons, forçosament calia tenir en compte els projectes finalitzats i implantats en els anys anteriors (2010-2012).

Sota el lema general d'*Innovació i bones pràctiques*, s'identificaren els tres grups de candidatures següents:

- Organització i recursos humans.
- Gestió pressupostària, avaluació i transparència.
- Polítiques sectorials i serveis finalistes.

S'establiren, com a màxim, un primer premi i dos accèssits per a cada grup i s'oferí, en conseqüència, la possibilitat de guardonar un màxim de tres premis i de sis accèssits.

En convocatòries posteriors, es preveu que els projectes escollits s'hagin implantat i finalitzat en els dos anys anteriors a cada convocatòria.

Els premis no tenen dotació econòmica.

El guardó dels Premis Alfons Ortuño ha estat dissenyat per Miquel Planas Rosselló, doctor en Belles Arts, catedràtic d'escultura de la Universitat de Barcelona.



*Fotografia propietat de la web
www.awapremis.cat*

La placa de l'accèssit ha estat dissenyada per Teresa Casanovas, guardonada com a *Mestre Artesà 2011* per la Generalitat de Catalunya.

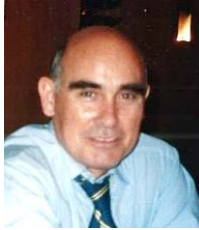


*Fotografia propietat de la web
www.awapremis.cat*

Als 31 participants a la convocatòria de 2012, l'Escola els va lliurar els certificats de participació corresponents, com es pot veure al model següent:



2 Qui era Alfons Ortuño?



Fotografia cedida per Montserrat Esparbé

Alfons Ortuño Salazar, nascut el 1948 a Oriola (Alacant), va arribar a Catalunya de jove per formar-se i cursar estudis universitaris superiors a la Universitat de Barcelona. Economista de professió i de vocació, dedicà la seva vida professional al servei públic, mitjançant la docència universitària i, sobretot, a l'ordenació de les finances públiques de les quals era un expert coneixedor.

L'any 1974 va accedir a l'Administració local, col·laborant en la Secretaria Tècnica de la Delegació de Serveis d'Hisenda de l'Ajuntament de Barcelona, i va contribuir extraordinàriament en les tasques necessàries a clarificar la situació financera del municipi.

Posteriorment, el Sr. Ramon Trias Fargas, conseller d'Economia i Finances (1980-82), el va integrar al seu Departament. Entre 1980 i 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, Alfons Ortuño va crear l'estructura i els fonaments de les futures finances de la Generalitat de Catalunya, d'acord amb les competències assumides i amb les aspiracions de l'autogovern. Posteriorment, entre 1994 i 2003, va exercir com a secretari general del Departament d'Economia de la Generalitat.

Finalitzada aquesta etapa, es va incorporar a la Sindicatura de Comptes de Catalunya, a proposta de CiU, al costat del Sr. Joan Colom, el Sr. Alexandre Pedrós, el Sr. Agustí

Colom i del Sr. Enric Genescà, els quals van ser designats síndics pel Ple del Parlament el 18 de febrer de 2004. Tot i la malaltia que patia, va estar al peu del canó d'una manera exemplar. Va morir a Barcelona, el 19 de setembre de 2004, a l'edat de 55 anys.

En paraules del Síndic major, el Sr. Joan Colom, era el que els francesos en diuen un *grand commis d'État*, el gran funcionari públic en el millor sentit de la paraula, o l'exemple de *civil servant*, el servidor públic anglosaxó. Alfons Ortuño ha estat una persona rellevant del Govern de la Generalitat durant molts anys, respectat per tothom i estimat pels seus col·laboradors directes.

A més de les seves fortes conviccions i de la seva família, Alfons Ortuño tenia una altra gran passió, la música, gràcies a la qual aconseguia una harmonia vital que escampava i inundava tot el seu entorn.

3 La convocatòria de 2012

El dia 15 de juny de 2012 es va publicar al *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* la Resolució GRI/1154/2012, de 8 de juny, per la qual es creen els Premis Alfons Ortuño de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i es convoquen els corresponents a l'any 2012.

A la convocatòria 2012 es van presentar 31 candidatures: 10 en l'àmbit d'Organització i recursos humans, 7 en l'àmbit de Gestió pressupostària, avaluació i transparència i 14 en l'àmbit de Polítiques sectorials i serveis finalistes.

Resolució de la convocatòria publicada al DOGC núm. 6150 - 15.06.2012, i ampliació del termini de candidatures publicada al DOGC núm. 6205 - 03.09.2012.

La composició de la Comissió de Selecció i del Jurat:

Comissió de Selecció

Presidència

Directora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC), Montserrat de Vehí Torra

Membres

Cap de Servei d'Estudis de Governació i Relacions Institucionals, Salvador Gómez Pérez

Responsable de Suport Tècnic de de Governació i Relacions Institucionals, Rubén Rebollo Martín

Cap de l'Àrea de Suport de Governació i Relacions Institucionals, Rosa M^a Gallego Español

Subdirectora gral. de Comptabilitat d'Economia i Coneixement, Júlia Lóbez Pérez

Subdirector gral. d'Anàlisi Pressupostària Sectorial d'Economia i Coneixement, Jordi Sort i Miret

Responsable d'Informes d'Economia i Coneixement, M^a Nieves de Aysa Nieto

Resp. Innovació, Qualitat i Formació EAPC, Sílvia Alonso i Codina EAPC, Pere Camino Pons

EAPC, Marta Martínez i Mascorda

Jurat

Presidència

Secretaria d'Hisenda del Departament d'Economia i Coneixement, Georgina Arderiu

Vicepresidència

Directora de l'EAPC, Montserrat de Vehí Torra

Vocalies

Director general de Processos i Adm. Elec. del Departament de Governació i Relacions Institucionals, Àlex Pèlach Pàniker

Director general d'Administració Local de Governació i Relacions Institucionals, Joan Cañada Campos

Director general de Pressupostos d'Economia i Coneixement, Josep Miralpeix Casas

Directora de Serveis d'Economia i Coneixement, Elena Garcia-Valdecasas

Cap del Gabinet Tècnic de la Presidència, Cesar Grijalvo Estrada

Secretari gral. adjunt de l'Associació Municipal de Catalunya, Rafael de Yzaguirre

Federació de Municipis de Catalunya, Pere Prat i Boix

Secretaria del Consell Rector EAPC, Margarida Abella i Mestanza

4 Lliurament dels Premis, l'11 de març de 2013, i breu semblança d'Alfons Ortuño

L'acte de lliurament dels Premis va tenir lloc al migdia a la seu de l'Escola. Durant l'acte, el president del Parc de Salut MAR, Josep Maria Via, va pronunciar una conferència.

La vicepresidenta del Govern presidí l'acte de lliurament dels Premis Alfons Ortuño d'Innovació i bones pràctiques a les administracions públiques catalanes.

L'acte va ser també la cloenda oficial del Centenari de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC), que es commemorà durant el 2012 amb diverses iniciatives.

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, secretària d'Hisenda del Departament d'Economia i Coneixement.



*D'esquerra a dreta, Montserrat de Vehí,
Joana Ortega, Georgina Arderiu i Josep M. Via*

Autor: Miquel Coll

A la convocatòria de 2012 es presentaren 31 candidatures. El jurat dels Premis va atorgar un premi i dos accessits per a cadascun dels tres àmbits en què es van adscriure les candidatures: Polítiques sectorials i serveis finalistes; Gestió pressupostària, avaluació i transparència; Organització i recursos humans.

El premi d'Organització i recursos humans el va obtenir el Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural pel *Gestor documental del Departament*, que ha permès homogeneïtzar la gestió documental del DAR i disposar d'una eina comuna per gestionar tant els documents en suport electrònic com en suport paper.

En aquest àmbit, els accessits van recaure en el Departament de la Presidència per *La Generalitat de Catalunya a Girona*, i en la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) per *l'Optimització de la gestió dels serveis externalitzats al Campus de la UPC de Terrassa*.

El premi de Gestió pressupostària, avaluació i transparència va recaure en el Departament d'Economia i Coneixement pel *Sistema de licitació electrònica: la Plataforma de serveis de contractació pública de la Generalitat de Catalunya*.

En aquest àmbit, van obtenir accessits l'Agència de Qualitat Universitària per *l'Actuació d'innovació i bones pràctiques en gestió pressupostària, avaluació i transparència*, i l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat per *Simplificació de la gestió econòmica, e-factura i carpeta electrònica del proveïdor*.

El premi en l'àmbit de Polítiques sectorials i serveis finalistes va recaure en el projecte *Dades obertes Gencat*, que és el portal de la Generalitat de Catalunya, gestionat des de la Direcció General d'Atenció Ciutadana i Difusió, del Departament de la Presidència, on hi ha publicades les dades de caràcter públic, amb l'objectiu de fomentar l'ús i la reutilització de la informació procedent de l'administració.

En aquest àmbit van rebre accessits l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès pel projecte *d'Innovació en el servei municipal de neteja viària, recollida i transport de residus 2010-2012*, i l'Ajuntament de Vilanova del Camí pel projecte *de Creació i implantació del Sistema d'Informació Geogràfica a l'Àrea d'Obres i Urbanisme*.

La vicepresidenta del Govern va felicitar els guardonats i va destacar que els premis representen un nivell d'excel·lència excepcional i un reconeixement:

«Per a les moltes persones que han dedicat tot el seu esforç a fer anar endavant els seus projectes, que creuen en allò que fan, i que treballen perquè l'Administració pública sigui un motor potent i útil per millorar el país i per ajudar en la seva reactivació».

«Els guardonats» —va dir— «són mostra d'un nivell d'excel·lència excepcional i, alhora, són també la representació de l'extensa família de treballadors públics que dia a dia s'esforcen per servir el ciutadà i per fer progressar el país».

D'altra banda, Joana Ortega va tenir un record per a Alfons Ortuño, el qual dona nom als Premis, de qui va destacar que va ser un exemple de servidor públic, amb una trajectòria molt vinculada al Departament d'Economia, des d'on va treballar per estructurar les finances públiques catalanes.

4.1 Parlament de la secretària d'Hisenda del Departament d'Economia i Coneixement

Intervenció de la Sra. Georgina Arderiu Munill, en la breu semblança d'Alfons Ortuño.

«Hble. vicepresidenta, Sra. directora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, autoritats, familiars d'Alfons Ortuño, amigues i amics: l'Alfons va ser un gran mestre, dins i fora de les aules. A la Facultat de Ciències Econòmiques, va ser professor ajudant del Dr. Trias Fargas, que ja en aquesta etapa va descobrir els valors humans i professionals de l'Alfons.

El seu primer treball a l'Administració va ser com a col·laborador en la Secretaria Tècnica de la Delegació dels Serveis d'Hisenda de l'Ajuntament de Barcelona, on va destacar per la seva intel·ligència i dedicació, contribuint de manera important a la clarificació i a l'organització de la gestió de les finances de la ciutat. Posteriorment, quan el Dr. Trias Fargas va ser nomenat conseller d'Economia, va portar el jove Alfons al Departament, primer com a director general de Tributs, després com a director general de Presupostos i Tresor i, finalment, va ser el secretari general del Departament. Van ser 23 anys de dedicació al Departament d'Economia, a la Generalitat i, en definitiva, al servei de les ciutadanes i els ciutadans de Catalunya. Vaig tenir la gran sort de treballar al seu costat durant la major part d'aquests anys i els asseguro que va ser un autèntic privilegi.

Els que vam tenir el plaer de treballar-hi, no el podem oblidar perquè ens ho va ensenyar pràcticament tot sobre la hisenda pública, les finances públiques i l'estructura organitzativa de la nova Administració. Tot estava per fer, començàvem de nou i el repte era important, s'havia de restablir la Generalitat de Catalunya. Érem molt pocs i potser per aquest motiu es va crear un vincle important... Només hi havia un interès suprem: fer forta la Institució que acabava de néixer.

Les seves opinions i propostes van ser respectades i apreciades pels successius consellers d'Economia, per als quals va ser un assessor al més alt nivell.

En aquest context, va tenir la idea de crear una empresa pública que licités, projectés i controlés l'execució de les obres que li encarregava el Govern. Així van néixer GISA, REGSA i, posteriorment, REGSEGA. Organitzativament, va ser l'impulsor de la col·laboració entre els departaments, transversalment, per arribar a acords en assumptes tant pressupostaris com relacionats amb la funció pública (així van néixer el GIP-SIP, Sistema informàtic de gestió de personal, la CCI, Comissió de Coordinació Interdepartamental i d'altres).

Era respectuós, humil, dialogant, no imposava criteris, volia convèncer i no recordo que mai tingués una paraula més alta que una altra per molt difícil que fos la situació. Amb tot això, es va formar un equip de treball molt compacte on era molt estimat i ell ho sabia.

Tenia els seus predilectes: Montse Esparbé, Pere Feliu, Dolors Soler, Xavier Padrós, Assumpció Folch, Imma i Pilar Climent. Eren molts, i millor no anomenar-ne més perquè sempre em deixaria algú...

L'elaboració del pressupost de la Generalitat era la tasca que més li agradava, m'ho va arribar a confessar en deixar la Direcció General de Pressupostos i Tresor per passar a la Secretaria General del Departament. Durant molts anys, la Memòria que acompanyava el pressupost i el pressupost consolidat de la Generalitat els va escriure i calcular ell personalment; es tancava al despatx amb música clàssica de fons i anava fent capítol per capítol. Com que les dates d'entrada al Parlament sempre rondaven el dia 1 de novembre, la Montse Esparbé ja sabia que el divendres havia de comprar "panellets" i que no podien faltar "los huesos de santo".

Amb els anys, el vincle, a banda de professional, va ser personal i així vaig tenir l'ocasió de conèixer un Alfons que gaudia amb el dia a dia, amb les sessions del Consell Tècnic, les de la Comissió Tècnica de la Funció Pública, però també de la bona música, d'una bona paella, de vegades cuinada per ell mateix, d'una pel·lícula i, per damunt de tot, de la litúrgia de la Setmana Santa. Era un estudiós d'aquest tema i em va sorprendre pels seus coneixements. Una vegada, aprofitant un viatge de feina a Madrid, em va portar

a una botiga especialitzada en vídeos de processons de diferents localitats d'Espanya. Les coneixia totes. En una altra ocasió vam coincidir a Múrcia, ell era d'Oriola, i ens va explicar els passos d'en Salzillo fins al més mínim detall.

En el terreny professional no cal que us digui gaire coses més, perquè pràcticament tots vosaltres el coneixíeu i vàreu coincidir amb ell en diferents ocasions i per diferents motius, i sabeu la seva gran aportació al desenvolupament de l'Administració de la Generalitat, principalment en relació amb els àmbits competencials propis dels diferents càrrecs que va exercir: econòmics, financers i pressupostaris, però també en aspectes relatius a l'organització de l'Administració, a la gestió pública i a l'impuls del sector públic.

Els que estimem i recordem l'Alfons valorem molt positivament la creació d'aquests Premis, que vull agrair molt especialment a la vicepresidenta, a la directora de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, i a totes i tots els que han col·laborat per fer-los possibles. La vida professional de l'Alfons és tot un exemple d'innovació permanent i de bones pràctiques en matèria de gestió pública a les administracions públiques catalanes. Per això, la creació d'aquests premis és un acte de justícia que ens reconforta. Sens dubte, l'Alfons va fer mèrits suficients perquè portin el seu nom.

L'Alfons, com li dèiem alguns, el Sr. Ortuño, com li deien d'altres, era un home especial: sobri, intel·ligent, rigorós, honest, de vegades distant i sempre proper.»

4.2 Parlament de la directora de l'EAPC

Intervenció de la Sra. Montserrat de Vehí Torra.

«Bona tarda a tothom i benvinguts, Alfons Ortuño fill i família, a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Com a directora de l'Escola és un moment emotiu i de sentit del deure. Tenia pendent, des del 2004, d'assistir a un acte de reconeixement a Alfons Ortuño. I des que vaig arribar a l'Escola vaig pensar que amb la col·laboració estreta i indispensable del Departament d'Economia, i dels seus col·laboradors, entre tots ho faríem possible.

Des de l'Escola hem cregut que amb la creació d'uns premis que portin el seu nom, podríem iniciar 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 ha estat 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.

És així com, en l'any de celebració del Centenari de l'Escola, ple d'emocions i de reconeixements per la nostra trajectòria, em va semblar que era el moment idoni per 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 convocatòria ha estat un èxit. Els 31

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.

Ens hagués agradat poder fer-la el 2012, però la convocatòria electoral va passar al davant, per tant, avui és un bon moment.

Vull agrair l'esforç a les persones de l'Escola que han estat treballant per tirar endavant aquest acte, com ho han fet al llarg de tots els actes del Centenari. Aquest esforç, sense deixar de fer les tasques diàries, de vegades ens ho ha fet més complex però, per a l'Escola, el 2012 ha estat un any ple de reconeixements, el nostre agraïment a tots els que ho han fet possible.

El meu agraïment, també, a tots aquells que ens han acompanyat al llarg d'aquest l'any, i especialment als que avui són aquí.

Tenim el repte de no decebre als que ens han fet confiança i aquesta és la nostra voluntat.

Gràcies a Alfons Ortuño, gràcies a tots els candidats i a les persones que ens acompanyen.»

4.3 Parlament de la vicepresidenta del govern

Intervenció de la Sra. Joana Ortega.

«Bona tarda a tothom,

Avui ens hem reunit a l'EAPC per donar els Premis Alfons Ortuño d'*Innovació i bones pràctiques a les administracions públiques catalanes*. Aquests Premis s'han convocat per primera vegada l'any 2012. Són uns premis honorífics que reconeixen el bon fer de les persones del sector públic català.

Avui ens acompanyen els guardonats i vull manifestar, en primer lloc, la meva felicitació a tots els equips que hi ha al darrera de les candidatures guanyadores. I també a les 31 candidatures que hi han participat. Em consta que tant a la Comissió de Selecció com al Jurat no els ha resultat senzill.

Permetin-me que els digui que com a vicepresidenta del Govern aquests són els moments que ens fan donar sentit a allò que fem en el sector públic. Aquesta estona que ens aturem i sabem reconèixer les persones que han dedicat moltes hores a tirar endavant els seus projectes, per ganas de fer-ho millor, i perquè creuen en el que fan i en l'Administració pública com a motor de canvi que contribueix a la reactivació del país. Aquest és el nostre repte avui, i l'assolirem en la mesura que sapiguem deixar espai a la innovació i a les bones pràctiques, i per a reconèixer-los.

Ens acompanyen també molts familiars, amics i col·laboradors d'Alfons Ortuño, una persona que va ser un exemple de servidor públic, amb una trajectòria molt vinculada al Departament d'Economia al llarg de molts anys. Ell va construir els fonaments i els pilars del Departament i va estructurar les finances públiques catalanes, el seu bon fer era conegut i compartit per molts dels que avui són aquí.

Aquest és el nostre testimoni per deixar constància que és present en la nostra història i en la nostra memòria col·

lectiva i, sobretot, per agrair la feina que va fer.

Voldria excusar el M. H. president Mas, que hagués volgut ser aquí per retre aquest homenatge a la persona que dóna nom a aquests Premis, amb qui va col·laborar intensament i de qui sent una profunda enyorança.

Hem escoltat les paraules de la presidenta del Jurat, la Sra. Georgina Arderiu, de la directora de l'Escola, Sra. Montserrat de Vehí, i del conferenciant d'avui, el Sr. Josep Maria Via. Tots tres compartien, més enllà de les seves tasques i responsabilitats professionals al Govern, una amistat amb Alfons Ortuño que va durar fins al final. Però hi ha moltes de les persones que avui ens acompanyen, i d'altres que no hi són, que senten, també, un respecte profund per la persona i per les tasques que va desenvolupar en els diversos llocs de l'Administració pública i, sobretot, de la Generalitat de Catalunya. Que aquest acte sigui, doncs, un record i un homenatge que li dediquem, a ell i, especialment, a la seva família, que avui ens ha volgut acompanyar. Gràcies per ser aquí.

Deixin-me anar una mica enrere per a recordar que ara fa un any es va donar el tret de sortida a la celebració del Centenari de l'EAPC, el segon dilluns del mes de març de 2012. Va ser en aquell moment quan l'Escola va pensar que la cloenda es faria amb els Premis, per donar sentit a totes les commemoracions de l'any.

Just ara fa un any, per tant, ens aplegàvem també en aquesta magnífica Sala d'Actes de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya. En aquell acte es va fer la recepció simbòlica del monòlit d'homenatge a Enric Prat de la Riba, obra de Josep Maria Subirachs.

Voldria repassar només algunes de les celebracions que ha fet l'Escola al llarg de l'any, perquè no totes les institucions poden fer aquests aniversaris. Per aquest motiu el Govern de Catalunya va incloure aquesta commemoració en els actes del 2012, de manera que el 2 de juliol es va fer l'acte central, amb una commemoració solemne al Palau de la Generalitat, presidida pel M.H. Sr. Artur Mas i Gavarró, president de la Generalitat, dels 100 anys de l'aprovació de les Bases de constitució de l'Escola, promogudes per Enric

Prat de la Riba. El 2 de juliol, moltes persones van voler acompanyar l'Escola i van ser-hi presents. També alguns representants d'escoles europees, del Quebec, i de l'Estat i CCAA. Aquest acte va ser intens, solemne i emotiu, i l'historiador J. B. Culla va explicar com el fil conductor de la història ha estat trencat i interromput en successives ocasions, seguint el mateix pols del país. En èpoques de llibertat l'Escola ha pogut fer la seva feina, i quan aquesta no hi ha estat, l'Escola s'ha aturat.

Demà, en aquesta mateixa Sala d'Actes, es durà a terme una Jornada internacional amb el títol *Perspectives internacionals de futur sobre la funció pública*, que comptarà, com a ponents, amb Michael Barzelay, de la London School of Economics, Nelson Michaud, director general de l'Escola Nacional d'Administració Pública del Quebec, Karl Sommermann, catedràtic de dret administratiu a l'Institut de Recerca en Administració Pública-Universitat de Ciències Administratives d'Speyer, Alemanya, i el senyor Max Bruner, actual cap de Relacions Internacionals de l'ENA de França.

La commemoració d'aquest tipus d'efemèrides, de marcat caràcter institucional, és el que ens fa recordar la importància de les institucions i dels seus elevats fins al servei del país. Un país amb institucions febles també és un país feble. És per això que la commemoració del Centenari de l'Escola, austera però no per això menys ambiciosa, ha estat motiu d'orgull per a tots els que estem implicats en aquesta magnífica institució, que ha estat important en aquests anys i que té una vocació decidida de continuar millorant en la prestació dels seus serveis al país i la seva gent.

L'Escola, creada i pensada per Enric Prat de la Riba, el 1912, i de la qual es conserva la primera Memòria d'actuacions del 1914, va començar les seves accions en el territori, en l'Administració local, propera als ciutadans i per crear uns servidors públics ben formats i eficients que ajudessin a mantenir l'equilibri territorial.

I és en aquest territori on l'Escola compta amb 4 delegacions territorials, on també es va commemorar solemnement el Centenari de l'Escola: a la seu territorial de Lleida, el 23 d'octubre, a la de les Terres de l'Ebre, el 26 d'octubre, a la de Tarragona, el mateix 26 d'octubre, i a la de Girona, el

30 d'octubre. En els quatre actes l'historiador Jaume Sobrequés va fer-hi una magnífica conferència i, on van aplegar moltes persones que van voler compartir amb l'Escola la seva commemoració.

En l'any del Centenari un ampli grup de personalitats, antics directors i antics consellers de Governació, encapçalats per la Sra. Maria Eugènia Cuenca, van avalar la presentació de la candidatura per a la Creu de Sant Jordi i, en l'acte a Palau del 20 d'abril de 2012, l'Escola va ser reconeguda: "per la continuïtat en la seva tasca com a referent en la formació dels cossos funcionaris de les administracions catalanes i també dels càrrecs públics del país, des de l'impuls constant del nostre autogovern".

Així mateix, es va editar un audiovisual del Centenari en què hi van col·laborar diverses personalitats que amb les seves paraules testimonien el paper de l'Escola des de la seva recuperació. Aquest audiovisual es va difondre per primera vegada en l'acte central de commemoració del Centenari celebrat al Palau de la Generalitat el 2 de juliol de 2012 i, posteriorment, s'ha reproduït a totes les delegacions territorials.

I, finalment, com a part de les seves activitats, s'han editat dues publicacions commemoratives, el llibre 1912-2012 Escola d'Administració Pública de Catalunya. Cent anys, a càrrec de l'historiador Manuel Pérez Nespereira, prologat per Jaume Sobrequés, i el llibre de lectures de dret públic català *Dret, juristes i gestió pública a Catalunya*, dels professors Juli Ponce i Josep Maria Moltó, autors de l'obra, i del doctorand i col·laborador Oscar Capdeferro, que il·lustra l'evolució del dret públic al llarg dels segles, com a element per a la millora de la gestió pública. Dues obres diferents però amb un sentit propi que identifiquen l'Escola i el país.

Però no puc acabar sense fer referència a la meua compareixença al Parlament davant la Comissió de Relacions Institucionals, el 21 de febrer, per exposar els eixos de les polítiques i objectius d'aquesta X^a Legislatura, per al meu Departament. Vaig comentar a bastament la vocació territorial del Govern, i també la necessitat de comptar amb una funció pública i uns directius moderns i adaptats als nostres temps, i sobretot als reptes marcats per la situació social,

econòmica i financera.

Dos aspectes, el territori i els directius i empleats públics, que s'uneixen a l'Escola. El Govern compta amb l'Escola per reforçar i prestigiar l'Administració i la funció pública catalanes des de la formació i la selecció, com a centre de referència internacional en recerca, en la col·laboració institucional, inclosa la col·laboració amb altres escoles i projectes europeus, i en l'estudi de polítiques de personal, així com en l'organització de la formació estratègica i el desenvolupament de noves pràctiques formatives que han de contribuir a la millora dels processos de selecció i formació dels empleats públics al servei de les diferents administracions públiques catalanes.

Amb aquest acte expressem l'agraïment especial als familiars i amics d'Alfons Ortuño, a les persones que hi han intervingut i a tothom qui avui ens acompanya, i dono per clausurat l'any commemoratiu del Centenari de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya.»

4.4 Parlament del president del Parc Salut Mar

Intervenció del Sr. Josep Maria Via

«Honorable Senyora Joana Ortega, vicepresidenta del Govern; senyora Montserrat de Vehí, directora de l'EAPC; senyora Georgina Arderiu, secretària d'Hisenda del Departament d'Economia i Coneixement; Mabel i Alfons Ortuño fill; amigues i amics, vull agrair al Departament de Governació de la Generalitat i a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya la iniciativa que heu tingut d'honorar la memòria de l'estimat Alfons Ortuño.

En aquests casos dir que és un honor haver estat convidat a participar pot semblar una referència formal. Els que em coneixeu i sabeu l'estima i el respecte que sentia per l'Alfons, sabeu que ho dic de tot cor.

El que vull transmetre, doncs, és un sentiment molt personal i molt íntim.

A l'Alfons feia anys que el coneixia, però va ser entre el 1997 i el 1999, coincidint amb el meu pas per la Secretaria del Govern de la Generalitat, quan més vam intimar i desenvolupar, més enllà de la feina, una gran complicitat i estima mútua.

En la meva trajectòria professional, hi ha hagut tres períodes de treball, magnífics professionalment parlant. Un va ser aquell, i l'Alfons hi va tenir molt a veure que fos així.

Si us he de ser sincer, quan vaig acceptar ser secretari del Govern, no tenia una idea gaire precisa del contingut de la feina que hauria de fer. Per damunt de tot era una oportunitat de tornar a treballar amb una altra persona que m'estimo molt i a qui situo entre les sis o set persones de les quals més he après i que més m'han ajudat a formar-me no només tècnicament, sinó també personalment. Em refereixo a en Xavier Trias. Sumar a l'oportunitat de tornar a treballar amb en Xavier Trias, la de compartir el projecte amb l'Alfons, va ser una combinació meravellosa.

Aviat em vaig adonar que el Consell Tècnic de la Generalitat, que jo presidia, era un vehicle essencial per

a l'acció de govern i també per mirar d'introduir millores a l'Administració. I necessitava absolutament la complicitat i l'ajut del secretari general d'Economia, de l'Alfons Ortuño. I a fe que els vaig tenir.

I els vaig tenir com poques vegades cap company de treball me'ls havia donat. I va ser agradable i entranyable, perquè més enllà del professional, vaig descobrir una persona admirable, de pedra picada, honesta, comprensiva, que intentava raonar les seves decisions, en especial quan aquestes no eren fàcils de pair per als seus interlocutors.

Deia el doctor Ciril Rozman que «per ser un bon metge s'ha de ser una bona persona». Jo crec que això és extensible a qualsevol professió. I l'Alfons era una boníssima persona. La seva mort em va colpir i em va entristir profundament.

Intentant respondre al que se'm demanava, voldria dir-vos que, fins ara, ha estat la part fàcil. El record de l'Alfons és molt agradable i, per com era ell, és fàcil d'evocar.

Amb l'Alfons vam tirar endavant el projecte anomenat «Notes estratègiques», que eren unes desenes d'iniciatives de reforma de l'Administració, dividides per departaments i que incloïen projectes tan diversos com la privatització del Centre Informàtic de la Generalitat o el contracte programa de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió (CCRTV).

Què fariem avui en dia si se'ns plantegés de nou un repte com aquell? Almenys, què faria jo per tractar de millorar les administracions públiques? Difícil. No sé si faria més o menys que aleshores, però seria difícil, en qualsevol cas.

He tingut la sort de poder treballar a l'Administració, al sector parapúblic i al sector privat. Ara fa catorze anys que estic al sector privat. Però des de fa dos anys també sóc president del Consell Rector del Parc de Salut MAR de Barcelona. Activitat que no considero una feina, no perquè no sigui un lloc retribuït —que no ho és—, sinó perquè per a mi és un *hobby* i una passió i m'ha permès prendre contacte de nou, de forma directa, amb l'Administració després de tots aquests anys.

I la veritat és que el que m'he trobat, tot i tenir coses molt

bones, no m'ha entusiasmat. La meva impressió sincera és que els anys de Govern tripartit, en especial del segon tripartit, han malmès la nostra Administració.

La bona notícia és que les possibilitats de millora són enormes.

M'afanyo a dir que els que vam estar a l'Administració de la Generalitat des del començament també som responsables d'algunes coses que no han anat prou bé.

Ho haureu sentit dir més d'una vegada i jo estic convençut que és així: no vam ser capaços d'aprofitar l'oportunitat de posar en marxa una administració moderna i eficaç, per tant, ben diferent de l'espanyola.

De tota manera, quan comparo l'Administració d'ara amb la de llavors, i ja no dic quan comparo la gestió de l'Administració actual amb la gestió que he viscut al sector privat, sento que, lluny d'avançar, s'ha retrocedit.

Sóc conscient dels temps que vivim i com determinats casos de corrupció o presumpta corrupció han provocat reaccions i decisions, sovint insuficientment madurades, més dominades per l'efecte estètic que per l'eficàcia, consistents en una pluja de procediments i controls dels procediments, que acaben dificultant l'eficàcia i l'eficiència de la gestió pública i que tampoc eviten els efectes indesitjables que les van motivar.

Quan es posa l'èmfasi en el procediment i el compliment de la comptabilitat pressupostària, no es presta l'atenció necessària als resultats. Penseu que complir estrictament amb el pressupost administratiu pot ser equivalent a obtenir mals resultats de gestió.

Què es pot fer? Per mirar d'aproximar alguna resposta he pres com a referència un article de l'amic Paco LONGO —amb qui vaig treballar a l'Institut de Governança i Direcció Pública d'ESADE—, publicat l'estiu passat, el títol del qual ja és prou expressiu del que molts pensem: «Menys del mateix no és reformar l'Administració». I jo avui hi afegiria: «Igual del mateix retallant el sou a tothom no és tampoc reformar l'Administració».

En aquell article LONGO citava Christopher POLLITT i Geert BOUCKAERT, i explicava que aquests autors reserven la denominació de *reformes bumerang* a aquelles que malgrat la seva ambició i radicalitat aparents es desinflen com un globus a mitjà-curt termini i que es mostren incapaces de canviar les coses.

La seva opinió, que comparteixo, és que en el conjunt de les administracions espanyoles, fins ara, la major part de reformes tendeixen cap a aquesta modalitat.

Atès que l'article de LONGO es referia a les administracions públiques espanyoles en general, es pot dir que l'Administració de la Generalitat no és del tot comparable a la de l'Estat. I en part és cert. Però, malauradament, no se'n diferencia tant. Repeteixo el que he dit abans: tots els que hi hem tingut responsabilitats, entre els quals m'hi incloc, no hem acabat de fer-ho prou bé.

Si pensem en la mida del conjunt de les administracions de l'Estat, el primer que ve al cap és demanar-se si és excessiva. Doncs, depèn. Si mesurem el nombre de funcionaris, no està clar. En tenim més que Alemanya i Holanda, però menys que França i Itàlia. L'anàlisi d'aquest eix no ens porta gaire lluny.

En canvi, si comparem l'augment o la reducció de llocs de treball públics, veiem que en els últims vint anys, mentre països com Alemanya, però atenció, també Itàlia, reduïen els seus efectius públics, entre el 2006 i el 2011 Espanya creava 565.000 llocs de treball públics, és a dir un 47 % més!

La crisi va començar el 2007, encara que la caiguda de Lehman Brothers no es produís fins al 14 de setembre de 2008 i que l'aleshores president Zapatero no se'n volgués assabentar, com tampoc sembla que se n'assabentessin els responsables del tripartit, tenint en compte les decisions de despesa que van prendre en aquells anys, en general, i en personal administratiu, en particular.

Mentre el sector privat es veia obligat a començar la dramàtica destrucció de llocs de treball que encara no s'ha pogut aturar, la funció pública en creava de nous en plena

crisi.

Això va generar una inèrcia de descontrol en la despesa pública que els que s'hi han hagut d'enfrontar seriosament, com és el cas de l'actual Govern de la Generalitat, saben, sabem, si m'ho permeteu —perquè com a president del Parc de Salut MAR m'ha tocat pilotar el primer ERO del sistema sanitari públic, l'any 2011—, de què estem parlant.

El que em sembla més greu és que l'esforç de l'Administració central no hagi estat el mateix, i el d'algunes comunitats autònomes, tampoc. I el pitjor és que la resposta que es dona és del tipus reforma bumerang. Una resposta improvisada amb un gran potencial de perversitat.

Quan un veu, per exemple, el recentment aprovat Avantprojecte de llei per a la racionalització i sostenibilitat de l'Administració local, no pot evitar pensar si l'Administració central, abans de començar a *donar lliçons* al món local, ja ha fet tot l'esforç de racionalització que li seria exigible.

De moment, ministeris sense competències o quasi sense competències, com per exemple els de cultura o sanitat, són allà, ningú els ha tocat.

Això sí, retallem on resideix la competència de prestar serveis socials als ciutadans, en aquest cas les comunitats autònomes, i fem propostes com la de l'esmentada reforma local que, a banda d'envair competències com potser és el cas de la Generalitat de Catalunya, atempta contra el principi europeu de subsidiarietat, i allunya el servei dels ciutadans i recentralitza.

La dèria estèril del control mitjançant la intervenció —després m'hi referiré més a bastament— porta a centralitzar la dependència dels interventors municipals directament de Madrid.

El problema es troba en la incapacitat de fer veritables reformes estructurals, que és el que cal. En quins punts essencials?

LONGO n'assenyala alguns d'interessants. En primer lloc, al contrari del que passa en el sector privat, el conjunt

de les administracions de l'Estat —la de la Generalitat també— tendeixen a internalitzar el tràmit i a externalitzar la intel·ligència. El resultat és que en les plantilles públiques predominen els perfils de qualificació mitjana-baixa, i sovint es troba a faltar capacitat de lideratge, d'articular i processar informació complexa i de negociar, comprar i supervisar amb intel·ligència.

Caldria, doncs, contractar i retenir professionals altament qualificats i permetre'ls exercir les seves competències amb autonomia, i evitar, com passa sovint, interpretar la norma com una cotilla limitant de la capacitat professional.

No ha d'estranyar que l'indicador combinat d'efectivitat del Banc Mundial situï l'Administració espanyola a la cua de la Unió Europea. Si a la burocratització hi afegim l'intervencionisme dels partits polítics, l'espai per a la capacitat gerencial queda molt reduït, de manera que resulta difícil fer atractiva l'Administració als professionals d'alta qualificació. Tot això sense haver parlat encara dels nivells retributius que, òbviament, no hi ajuden.

De tota manera, el problema principal per atraure alta capacitat professional el situo encara més en els mecanismes administratius d'avaluació i control que en les retribucions. N'hi ha prou amb posar de manifest el contrast existent entre, per exemple, la lògica d'actuació de la intervenció i les millors pràctiques de gestió.

Els sistemes d'auditoria que practiquen els diferents interventors de les administracions públiques no mesuren resultats. Per què? Perquè les administracions públiques espanyoles —també la de la Generalitat— estan centrades en els procediments en lloc d'estar-ho en els resultats. En conseqüència, s'avaluen procediments i normes formals, encara que l'aplicació impecable d'aquestes normes pugui portar a resultats d'explotació negatius i a dèficits.

En el sistema sanitari públic, per exemple, l'obsessió de sobreposar la comptabilitat pressupostària sobre la financera té conseqüències nefastes pel que fa a retenir gestors qualificats que ni entenen ni entendran mai aquesta lògica.

N'hi hauria d'haver prou de comparar el grau d'eficiència superior dels hospitals concertats respecte als de l'ICS i als que, com les EPIC,¹ estan sotmesos al control de la intervenció i a les normes de la funció pública per capgirar la situació. Però malauradament no és així, i el principi del procediment pel procediment acaba foragitant els professionals d'alt nivell.

LONGO també indicava, en l'article citat, que els estudis comparats mostren que l'orientació a resultats de les decisions pressupostàries, en l'Administració espanyola, és una de les més baixes de la Unió Europea. El resultat, a banda de desresponsabilitzar els gestors públics, és la manca d'incentius a l'eficiència i la baixa qualitat de les decisions de despesa.

Reconec que si aquestes propostes de modernització, malgrat ser, en general, ben acceptades conceptualment, no s'han acostumat a implementar, el moment actual encara dificulta més fer-ho.

Els casos —tant els reals com els que no ho són— de corrupció acostumen a provocar com a reacció més control administratiu tant tradicional com estèril, sense gaire marge per poder fer notar que amb aquesta manera de fer ni s'aconsegueix incrementar la transparència ni es millora el control social.

Malauradament, vivim un clima social tan tens, que acaba resultant difícil parlar serenament d'això que acabo de plantejar. Però la reacció sempre és aquesta. Quan no és per protegir-nos de la corrupció, s'argumenta que és per optimitzar la despesa.

Torno a l'Avantprojecte de llei per a la racionalització i sostenibilitat de l'Administració, ja que resulta paradigmàtic d'aquesta manera de pensar.

El senyor Montoro, que ara fa de ministre, però no hem d'oblidar que és funcionari, deia en roda de premsa:

El Ejecutivo toma medidas para asegurar el control

1. Empreses públiques i consorcis.

económico-financiero de las administraciones públicas. Entre ellas, se fortalece a los interventores locales para «dotarlos de más imparcialidad y garantizar un control financiero más riguroso». Así, «la rendición de cuentas será importante».

L'home no és capaç d'imaginar res que no sigui «fortalecer la intervenció» —que, per cert, no sé si significa contractar més interventors—, i creu que això garantirà «un control financiero más riguroso». I no li vulguem fer entendre res que no sigui el control dels procediments i de l'execució de la comptabilitat pressupostària.

El que ja és més greu, si s'ho creu, és que confongui això amb una millor «rendición de cuentas», terme que tradueix d'una paraula anglesa, *accountability*, que no és per casualitat que no en tingui una d'equivalent ni en llengua espanyola ni en les llengües romàniques que jo conec. I és que quan no hi ha tradició d'una pràctica, no cal paraula per anomenar-la.

Passo a l'últim aspecte que volia destacar: el de la necessitat de flexibilitzar la funció pública.

L'índex d'obertura dels sistemes d'ocupació pública de l'OCDE (Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic) —que avalua la flexibilitat de la gestió dels recursos humans— també situa Espanya a la cua d'Europa.

L'informe apunta cap a unes polítiques d'avaluació del rendiment inadequades. I cap a la falta de flexibilitat. De fet, el que hi ha és rigidesa, combinada amb un concepte d'equitat erroni que porta a considerar a tothom igual, però tendint a prendre com a referència nivells de qualitat i de rendiment que disten de ser els òptims.

La màxima expressió d'aquesta rigidesa és el concepte de *plaça en propietat* —per cert, inexistent en el sector privat. Abans que perdre-la, s'accepten les igualacions a la baixa que calgui. Incloses les salarials. El principi de la plaça en propietat preval sobre qualsevol interès públic.

Per això, la concreció de les retallades ha incidit poc

en la reducció de plantilles. Com deia, s'ha preferit igualar tothom a la baixa, també en l'àmbit salarial, abans que posar en qüestió la plaça en propietat.

La negativa a admetre la diferència i a igualar les condicions laborals i salarials porta implícita la falta d'incentius reals per premiar els millors.

Ara bé, en la mesura que no tothom és igual, no tothom té la mateixa capacitat, ni la mateixa experiència, ni la mateixa responsabilitat, ni la mateixa complexitat de tasques, ni la mateixa dedicació real; en la mesura que això és així, els nivells i les escales salarials haurien de ser molt més heterogenis i s'hauria d'acabar amb la filosofia de repartiment lineal dels incentius; ja siguin dels negatius (com és el cas de les retallades) o dels positius per avaluació de resultats.

L'obsessió per aquest igualitarisme, per aquest concepte fals i demagògic d'equitat acaba expulsant els millors del sistema.

En resum i com a conclusió, segur que cal invertir en gestió i, per tant, en formació, i segur que aquí l'EAPC pot tenir-hi un paper destacat.

Però, a banda, resumeixo:

— Que cal crear les condicions per protegir els professionals ben formats de la burocratització funcional.

— Que cal canviar radicalment els sistemes de control administratiu.

— Que la colonització que durant anys han fet els partits polítics de l'Administració, més enllà de la millora duta a terme per convicció, s'ha vist facilitada per la crisi i l'entorn social. Però cal estar atents que no rebroti quan les condicions millorin.

— Finalment, que cal flexibilitzar el treball i trencar l'homogeneïtzació de condicions laborals i salarials.

Espero que més enllà que els punts de vista exposats

puguin ser més o menys compartits, serveixin per estimular el debat. Últimament tinc la sensació que diguem-ne la *tensió ambiental* no permet el debat quan el que se sent no agrada.

Això em dóna peu a acabar tornant a l'exemple que va ser per a tothom l'Alfons Ortuño. Podia no estar d'acord amb el que li plantejaves, però el seu respecte cap a la discrepància era exquisit. I fins i tot quan li tocava aplicar mesures que no compartia del tot, ho feia, per respecte institucional o a l'opinió de la majoria.

La seva actitud era d'honestedat, de rigor, de treball ben fet, d'equitat de la de veritat, de seriositat i professionalitat.

Que l'exemple de l'Alfons ens serveixi a tots per fer les coses bé.

Moltes gràcies.»

5 Galeria d'imatges del lliurament

Guardonats de la 1a edició: convocatòria 2012



Àmbit d'Organització i recursos humans

- Premi: Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural de la Generalitat de Catalunya pel projecte *El gestor documental del Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural*
- Accèssit: Departament de la Presidència de la Generalitat de Catalunya pel projecte *La Generalitat de Catalunya a Girona*.
- Accèssit: Universitat Politècnica de Catalunya, Campus de Terrassa, pel projecte *Optimització de la gestió dels serveis externalitzats al Campus de la UPC de Terrassa*.



Autor de les fotografies: Miquel Coll

Àmbit de Gestió pressupostària, avaluació i transparència



- Premi: Departament d'Economia i Coneixement de la Generalitat de Catalunya pel projecte *Sistema de licitació electrònica: la Plataforma de serveis de contractació pública de la Generalitat de Catalunya.*

- Accèssit: Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat pel projecte *Simplificació de la gestió econòmica, e-factura i carpeta electrònica del proveïdor.*

- Accèssit: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya pel projecte *Actuació d'innovació i bones pràctiques en gestió pressupostària, avaluació i transparència.*



Autor de les fotografies: Miquel Coll

Àmbit de Polítiques sectorials i serveis finalistes



- Premi: Departament de la Presidència de la Generalitat de Catalunya pel projecte *Dades obertes a la Generalitat de Catalunya*.
- Accèssit: Ajuntament de Sant Cugat del Vallès pel projecte *Innovació en el servei municipal de neteja viària, recollida i transport de residus 2010-2012*.
- Accèssit: Ajuntament de Vilanova del Camí pel projecte *Creació i implantació del Sistema d'Informació Geogràfica a l'Àrea d'Obres i Urbanisme*.



Autor de les fotografies: Miquel Coll

6 Memòries de les iniciatives guardonades

6.1 Àmbit d'Organització i recursos humans

6.1.a Premi

El gestor documental al Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural (2010 – 2012)



Generalitat de Catalunya
**Departament d'Agricultura, Ramaderia,
Pesca, Alimentació i Medi Natural**

Sumari

- 1 Introducció. Contextualització i antecedents del projecte
- 2 Objectius de la implantació del gestor documental
- 3 Els elements innovadors del gestor documental
- 4 Bones pràctiques en la gestió documental
- 5 Conclusió

1 Introducció. Contextualització i antecedents del projecte

La Direcció de Serveis del Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural (a partir d'ara DAAM) té entre altres funcions dirigir i coordinar la simplificació administrativa, la informatització i els sistemes d'informació del Departament i impulsar les polítiques de seguretat informàtica i documental. En el compliment d'aquestes funcions, des de l'any 2007, la Direcció de Serveis inicià un projecte per dissenyar i implementar un sistema de gestió de documents electrònics, compatible amb la legislació vigent.

En una primera fase (2008-2009) es va elaborar el *Model de Gestió Documental* del DAAM, una definició del model teòric de gestió integral de la documentació que inclou la gestió dels documents en format paper i electrònic i permet la seva gestió al llarg del seu cicle de vida (des del moment en què es creen fins que són avaluats i, per tant, transferits a un arxiu històric o eliminats). A banda d'aquest model, també es va redactar el *Model de funcionament* que descriu el comportament i funcionalitats de l'aplicació i defineix les dades específiques de parametrització dels diversos processos incorporats a l'aplicació.

A partir d'aquest model, i amb la col·laboració d'una empresa externa, el DAAM va construir el seu gestor documental (a partir d'ara GD) amb *FileNet*, un software consistent en un *framework* o suite de programes o mòduls que es poden adquirir separatament.

Les primeres proves d'implantació del GD es van iniciar a l'abril del 2009 i es van allargar fins a finals del mateix any. Una vegada corregides les deficiències detectades inicialment es planteja fer el desplegament territorial a les diferents localitzacions del Departament, per tal que el personal usuari comenci a utilitzar l'eina.

2 Objectius de la implantació del gestor documental

La Direcció de Serveis del DAAM, per tal de millorar el servei a la ciutadania i a la vegada complir amb la normativa vigent, impulsa el gestor documental com a projecte pioner en l'àmbit de la Generalitat per a facilitar la tramitació i la conservació de la documentació electrònica. Amb aquest

projecte es volen assolir els objectius següents:

- *Possibilitar i facilitar a l'organització i al personal usuari la simplificació documental:* aquest projecte es basa en el dret que té la ciutadania a no presentar documents que ja estiguin disponibles al DAAM. Per tal de fer efectiu aquest dret, la digitalització dels documents és bàsica, atès que permet vincular un document a diversos expedients (també des de diverses ubicacions) sense necessitat de fer-ne còpies, a la vegada que permet saber si aquest document està o no en poder del DAAM mitjançant una cerca.

A banda d'això, cal remarcar que cada vegada que s'incorpora una nova sèrie documental al GD es realitza un estudi de simplificació documental del procés que correspon, fet que permet eliminar els documents innecessaris, millorar i racionalitzar els fluxos de tramitació, alleugerir càrregues de treball i també elaborar expedients més simples.

- *Permetre la tramitació electrònica:* la implantació del GD permet que es pugui realitzar la tramitació telemàtica amb totes les garanties. Com és sabut, la documentació signada electrònicament que entra al departament pels canals electrònics establerts a nivell corporatiu (Portal Gencat, Serveis i Tràmits, GSIT i Plataforma EACAT en el cas que els destinataris siguin administracions locals) té la consideració de documentació original. Aquesta via d'entrada és cada vegada més comuna i les ubicacions de xarxa departamentals no garanteixen la conservació i no alteració del document que es requereix en aquest tipus de tramitació. El gestor documental és, per tant, el repositori segur dels documents que arriben per via telemàtica i, al mateix temps, permet que estiguin a l'abast de qualsevol unitat del DAAM per a poder continuar la seva tramitació, immediatament després que la persona sol·licitant hagi iniciat el tràmit.

- *Aconseguir una tramitació eficient:* el DAAM té una organització que presenta una gran dispersió territorial, amb 39 oficines comarcals que en molts casos inicien la tramitació o han de fer algun informe sobre els expedients d'un procés concret. El desplegament d'aquesta eina en el territori ha permès incorporar documents en

un mateix expedient des de diferents ubicacions i facilita de manera significativa la reducció dels terminis de resolució dels expedients. La consulta dels documents al GD és instantània per a qualsevol unitat administrativa que hagi d'intervenir en la tramitació de l'expedient (intervenció, assessoria, gestió econòmica, ...) i, per tant, s'evita la realització de còpies de documents i el trasllat dels expedients amb el consegüent estalvi de temps.

- *Afavorir al màxim la transparència administrativa*: la implantació d'una política de gestió documental unificada a tot el departament dona seguretat a la gestió. Disposar d'un gestor documental garanteix que es conservaran tots els documents i que no s'alteraran al llarg del seu cicle de vida. Alhora, tecnològicament, incorpora totes les garanties de validació inherents a la signatura electrònica. D'altra banda, disposar d'un únic repositori de documents per a tota l'organització afavoreix que aquests siguin accessibles a totes les unitats que tramitin i a les persones interessades i que, per tant, les garanties siguin molt majors que en la tramitació tradicional.

- *Estandarditzar el model de gestió documental*: el GD estableix les funcionalitats de gestió documental comunes a tota l'organització: accions encaminades a fer una bona gestió d'expedients, tant en suport electrònic com híbrid (paper i electrònic), el control del catàleg de documents, la incorporació, consulta i reutilització dels documents aportats per la ciutadania, etc. El GD és la plataforma que ha de proporcionar els serveis de gestió documental a les aplicacions del DAAM per tal que arxivin els documents o dades creades al GD.

3 Els elements innovadors del gestor documental (GD)

El gestor documental presenta tota una sèrie d'elements innovadors que incideixen en la gestió dels expedients, fent-la més àgil, eficaç i transparent. En concret, destaquen les següents:

- *Incorporació de documentació a un expedient a través de la compulsà electrònica*: el GD incorpora un mòdul de digitalització que permet, a través del programa de registre corporatiu S@rcat, entrar la documentació que la ciutadania aporta presencialment en format digital.

Mitjançant aquest mòdul es realitza una compulsa electrònica dels documents presentats (tant de la sol·licitud com dels documents annexos), signada amb els certificats electrònics T-CAT que ofereix l'Agència Catalana de Certificació, amb la qual cosa els documents electrònics obtinguts adquireixen la categoria de compulses electròniques que garanteixen la integritat del document obtingut i representen fidelment l'original en paper.

Els documents escanejats, amb les dades de signatura, i les metadades del registre (data i número de registre, títol del document i dels annexos presentats) són enviats automàticament i de manera instantània al GD. A partir d'aquest moment, la documentació ja es troba disponible a la relació d'entrades de la unitat que tramita. El personal del DAAM crea l'expedient i el classifica dins la sèrie documental que li pertoca i caracteritza l'expedient amb un dels tipus d'expedient de la sèrie que s'han definit prèviament (ajuts, recurs, inscripció, baixa, ...). També es classifiquen cada un dels documents segons el tipus de documents definits prèviament en el catàleg de documents.

Aquesta opció permet, a mitjà termini, eliminar la documentació en paper, la qual cosa suposa un estalvi real pel que fa a la gestió d'arxiu i una reducció de l'espai d'emmagatzematge físic necessari.

- *Gestió compartida dels expedients des de diferents unitats o ubicacions físiques dins del Departament:* una vegada s'ha donat d'alta l'expedient, aquest i els documents que conté ja es troben disponibles per a totes les unitats del DAAM que necessiten treballar amb aquesta documentació per continuar la tramitació. Així mateix, quan aquestes unitats creen documents nous també els poden incorporar a l'expedient, tant si són documents interns (documents que genera el DAAM dirigits al mateix DAAM) com si són documents de sortida (generats pel DAAM i adreçats a la ciutadania o a d'altres administracions).

El fet que l'expedient es pugui visualitzar i modificar des de diferents ubicacions agilita la gestió del tràmit, atès que no s'han de fer còpies ni moure documentació,

la qual cosa pot incidir en la reducció dels terminis de resolució.

- *Incorporació directa de la documentació electrònica a través de les plataformes GSiT i EACAT*: en el cas de l'Oficina Virtual de Tràmits (OVT) de la Generalitat de Catalunya, la ciutadania o l'empresa pot iniciar el tràmit electrònic amb una disponibilitat de vint-i-quatre hores durant els set dies de la setmana. En el cas de la plataforma EACAT, que és l'extranet que connecta les administracions catalanes, també permet l'inici de tramitacions electròniques entre el DAAM i, principalment, l'Administració local. En els dos casos, quan s'inicia un tràmit es genera un formulari electrònic i, mitjançant una passarel·la informàtica, els documents i les dades arriben al GD i creen un expedient. Aquest expedient conté totes les metadades necessàries perquè les unitats que tramitin puguin continuar amb el tràmit (dades de la persona sol·licitant, del registre, de signatura, ...).

La passarel·la informàtica permet reduir de manera notable el temps en la tramitació, ja que la unitat que tramita disposa de manera immediata dels documents que ha presentat l'empresa o el ciutadà que inicia el tràmit. L'estalvi de temps és important tant per a l'Administració com, sobretot, per al personal usuari, ja que no cal que es desplaci fins a les seus del DAAM per a realitzar el tràmit, ho pot fer des de casa i a qualsevol hora. Alguns dels tràmits que es realitzen seguint aquesta via són els ajuts per a l'adquisició de maquinària que incorpora noves tecnologies o els ajuts per al foment d'actuacions per al desenvolupament del medi rural i pesquer.

- *Possibilitat de càrregues massives de documents*: al GD es poden incorporar també els documents electrònics procedents de l'eina de signatura massiva del DAAM o de digitalitzacions massives de documents en paper. L'eina de signatura massiva és utilitzada sobretot per signar una gran quantitat de documents iguals. És per exemple, el cas de les resolucions de les qualificacions d'explotacions agràries prioritàries. Pel que fa a les digitalitzacions massives, són útils per disposar de l'històric d'una sèrie documental quan se n'ha traspasat la tramitació a un entorn electrònic i es vol disposar de tot

el que s'havia tramitat en paper amb anterioritat, també en suport electrònic.

En els dos casos, els documents són definits, se'n caracteritzen les metadades i a través d'un procés manual són incorporats al GD de forma massiva. En aquests moments s'està treballant per desenvolupar una eina que permeti automatitzar aquest procés. No obstant això, és una altra via d'entrada que reforça la versatilitat del GD com a repositori únic de documents al DAAM.

- *Gestió d'expedients híbrids*: actualment ens trobem en un context de transició de l'Administració tradicional cap a l'Administració electrònica. Durant aquest temps, els documents en suport paper i els documents electrònics han de conviure, sovint formant part d'un mateix expedient. El GD permet fer una gestió integral de la documentació, tant si es tracta d'expedients electrònics com híbrids. En aquest darrer cas, mitjançant la digitalització i la compulsa electrònica es poden incorporar al GD els documents en suport paper. Fins i tot, en els casos en què no sigui possible digitalitzar-los, pel format, grandària, etc., el GD permet informar de les metadades del document i conservar físicament el document a l'arxiu. Així, s'ha aconseguit donar resposta a les necessitats de les unitats que tramiten, integrar els diversos suports documentals al GD i avançar cap a l'Administració electrònica total.

- *Creació de la carpeta del ciutadà, com a repositori de documentació "reutilitzable"*: la introducció de la carpeta del ciutadà al GD ha permès al DAAM complir amb la legislació vigent pel que fa al dret que el ciutadà té de no aportar documentació que ja estigui en poder de l'Administració (art. 25.4 de la Llei 26/2010, de 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya). Aquesta carpeta és un repositori de documents presentats pel ciutadà en diferents tràmits del Departament que són susceptibles de ser incorporats en tràmits posteriors (per exemple: documentació acreditativa de la personalitat jurídica, com les escriptures de constitució d'una empresa).

La digitalització i la compulsa electrònica d'aquests

documents d'arxiu, utilitzant el *Mòdul d'incorporació de Documents del Ciutadà* del GD, ha permès disposar d'una còpia vàlida dels documents que havien estat aportats a alguna de les oficines del DAAM. Aquest és un procés lent que es va iniciar l'any 2011 i que a dia d'avui encara continua, segons les disponibilitats de les oficines, de tota manera actualment ja hi ha més de dos-cents mil documents del ciutadà disponibles al GD.

L'estructura del GD permet poder relacionar aquests documents tantes vegades com es vulgui amb els expedients que es vagin creant segons les sol·licituds presentades per cada ciutadà i, per tant, fer realitat aquest mite de la reutilització de documentació en un organisme tant descentralitzat com el nostre Departament. Ara, qualsevol expedient nou que tingui en el seu catàleg documents catalogats a la carpeta del ciutadà es pot cercar i relacionar amb el GD sense necessitat de fer còpies ni de missatgeries.

Així mateix, es produeix un estalvi i una millora directa del servei que es presta a la ciutadania, atès que als diferents impresos de sol·licitud s'especifica que no és necessari presentar documentació que no hagi variat i que s'hagi presentat amb anterioritat.

4 Bones pràctiques en la gestió documental

La implantació del GD al DAAM ha obligat a dissenyar i implantar un sistema de bones pràctiques en gestió documental perquè l'eina sigui efectiva, pràctica i, sobretot, comuna a tot el Departament.

Tots els documents que hi ha al GD es classifiquen en expedients i aquests pertanyen a una sèrie documental que representa un dels processos administratius que es realitzen al DAAM. Les sèries documentals es troben organitzades segons una estructura jeràrquica en la qual s'ordenen els diversos àmbits, funcions i activitats del Departament. Aquesta estructura reproduïx el quadre de classificació. Cal dir, però, que aquesta estructura jeràrquica és invisible al personal usuari de l'eina, per tal de simplificar-li la feina.

El primer pas per a l'establiment de les bones pràcti-

ques en gestió documental fou l'elecció i la definició de les metadades que havien de tenir els expedients i els documents per garantir-ne la seva correcta descripció i conservació. Una part important de les metadades són visibles i es poden completar mitjançant les fitxes d'expedients i de documents; d'altres, s'obtenen de manera automàtica. Així mateix, s'han elaborat instruccions que serveixen de guia i d'ajuda al personal usuari per a la correcta creació dels expedients i dels documents.

Pel que fa a les bones pràctiques en la gestió d'expedients:

- S'han creat uns tipus d'expedients en funció dels tràmits: ajut, recurs, inscripció, modificació, baixa, sol·licitud de permís, ...
- Ús del mateix format pel número d'expedient. És unívoc.
- Els expedients d'una mateixa sèrie utilitzen les mateixes metadades.
- En el moment de tancar un expedient, es genera un índex de documents signat electrònicament i no es permet la incorporació de nous documents.
- S'han establert les accions que es poden fer amb els expedients en funció dels rols assignats al personal usuari: incorporació de documents, eliminació, ...

Pel que fa als documents:

- S'ha definit l'estat dels documents: plantilla, esborrany, definitiu, signat.
- S'han estandarditzat les tipologies de documents en funció del que dicta el Servei d'Arxius i Gestió Documental del Departament de Cultura.
- S'han establert les classes de documents en funció de la seva procedència o destinació: documents d'entrada (provinents del registre d'entrada i contenen informació de la persona interessada, del motiu del tràmit i del mateix registre); documents de sortida (incorporen dades del registre de sortida i van adreçats a la persona interessada o a una tercera persona o organisme); documents externs (annexos al document que s'ha registrat d'entrada); documents interns (generats al DAAM durant la tramitació); documents de notificació (avisos de rebuda).

Per aconseguir que les metadades informades siguin les correctes i adequades, abans de la incorporació d'un procés al GD, s'elabora un estudi previ, el *Model de dades*, que serveix per identificar quines són i com s'indicaran les dades dels expedients i dels documents, qui les introduirà o si es farà de manera automàtica. En aquest estudi es tenen en compte tant les necessitats que tenen les unitats que tramiten com els requeriments per a la correcta conservació de la documentació.

El *Model de dades* conté el catàleg de documents del procés, en el qual es defineix la tipologia i classe de document, el codi del document, el nom i altres característiques necessàries per a la seva incorporació al GD.

D'altra banda, el GD, com a repositori únic de documents al DAAM, ha de garantir la seguretat en matèria de disponibilitat, integritat, autenticitat, confidencialitat i conservació. En aquest sentit s'han establert diversos rols que són assignats al personal usuari en funció de les seves necessitats, tasques i de l'estat de l'expedient (obert o tancat) i dels documents. Així, hi ha personal usuari amb permisos de consulta, d'incorporació de documents, d'eliminació, etc. Aquests rols, a més, es poden associar a cada una de les sèries de manera individual i en funció de les sèries documentals amb les quals treballen.

5 Conclusió

El GD no és només una eina tecnològica, sinó que és també el reflex del model de gestió documental aprovat per l'organització. Aquest model de gestió comuna de la documentació ha permès:

- Disposar d'un repositori únic de documents electrònics al DAAM.
- Incorporar, gestionar i lliurar documents electrònics.
- Tenir en compte les funcionalitats de gestió electrònica de documents i la gestió d'expedients híbrids (amb documentació en paper i electrònica).
- Avançar en el compliment de la legalitat en administració electrònica: els documents electrònics formen part d'un expedient; incorporació d'un índex electrònic a cada expedient que impossibilita incorporar cap altre

document a posteriori i numera els documents que en formen part; incorporació de les metadades mínimes de gestió que permeten la seva recuperació, etc.

- Crear la Carpeta de documents del ciutadà que permet relacionar els documents que es necessiten més habitualment amb tots els expedients d'un ciutadà (evitant, d'una banda, la constant reclamació de documentació a la ciutadania i l'existència de còpies de documents dins de l'organització).

- Fomentar la utilització de la signatura electrònica: a nivell extern, permetent la presentació de formularis signats electrònicament i, a nivell intern, impulsant l'ús de la signatura electrònica per al personal del Departament.

- Oferir una plataforma de gestió documental a la resta d'aplicacions de tramitació del DAAM que permetrà que es puguin consultar i gestionar documents electrònics a través del GD des de qualsevol aplicació.

Totes les funcionalitats del GD que acabem d'esmentar han permès complir amb els objectius plantejats inicialment:

- Simplificació documental: reducció del nombre de documents, gestió dels documents de la ciutadania, identificació de tots els documents del DAAM, simplificació de tràmits, estalvi de temps i diners.

- Tramitació electrònica: incorporació dels tràmits d'OVT i EACAT, ús del Registre d'entrada S@rcat vinculat al GD, repositori segur de documents electrònics.

- Eficiència en la tramitació: més rapidesa malgrat la territorialitat, accés des de diverses unitats i localitzacions al mateix document, disminució del nombre de còpies.

- Transparència administrativa: seguretat i criteris comuns en les tramitacions, objectivitat per a la ciutadania.

- Estandardització: gestió documental igual per a tot el personal del DAAM, control i identificació dels documents.

L'assoliment dels objectius plantejats ha contribuït al fet que el DAAM pugui desenvolupar les seves tasques de manera més eficient i que, per tant, ofereixi un millor servei al personal usuari, el qual ha vist com se li han facilitat més canals de relació amb el Departament, com se li requereixen menys documents i com s'han reduït i simplificat els tràmits que ha de fer, especialment respecte a la disminució de les

càrregues documentals dels diferents processos.

Els objectius estratègics que es planteja el GD per al futur són:

- Obrir la consulta del gestor documental al ciutadà quan aquest sigui l'interessat en la tramitació o quan ho sol·liciti per exercir el dret a l'accés a la documentació pública.
- Continuar amb la integració del gestor documental amb les altres aplicacions de tramitació o gestió del Departament.
- Continuar l'automatització en la incorporació de documents al GD de manera que sigui més fàcil i immediat per al personal usuari de l'eina.

El GD ha resultat ser una bona eina, que ha permès complir amb els objectius de simplificació documental, tramitació electrònica, eficiència, transparència administrativa i estandardització de la gestió documental. Sens dubte, el model de l'eina del GD es pot extrapolar a la resta d'administracions públiques que necessitin una solució per als reptes i necessitats derivades de l'administració electrònica.

6.1 Àmbit d'Organització i recursos humans

6.1.b Accèssit

La Generalitat de Catalunya a Girona



Sumari

1 Introducció

2 Desenvolupament del projecte

2.1 Objectius

2.2 Antecedents

3 Model d'integració administrativa

3.1 Integració dels serveis comuns

3.2 Integració de l'atenció ciutadana

3.3 Integració tecnològica

***“El progrés i el desenvolupament són impossibles
si se segueixen fent les coses com s’han fet
sempre”***

Wayne W.Dyer

1 Introducció

Ara ja fa dos anys va culminar, a Girona, un projecte constructiu que s'havia gestat ideològicament a principis dels anys 90, per a la concentració, en un mateix espai, de totes les unitats administratives de la Generalitat de Catalunya a la ciutat.

L'espai que es va consensuar a aquests efectes fou un immoble privilegiat, una "joia" arquitectònica, amb naturalesa de bé cultural d'interès nacional (BCIN): l'antic Hospital Santa Caterina de la ciutat, un hospital construït el s. XVII i que al s. XVIII va ser ampliat amb la Casa de la Convalescència, que quedà annexionada a l'Hospital.

Paral·lelament i tot seguit a la posada en disposició d'aquest edifici —que ocupa una superfície de 30.000 m² i proveeix uns 20.000 m² d'espais administratius, que acull un miler de treballadors i dona servei diàriament a una xifra similar de ciutadans—, l'equip de persones que presentem aquest projecte vam desenvolupar un procés per a la constitució d'un nou model organitzatiu i funcional d'administració en el territori, insòlit, com a mínim a la Generalitat de Catalunya.

Aquest és el projecte que es presenta en aquesta primera convocatòria dels Premis Alfons Ortuño.



2 Desenvolupament de l'actuació

2.1 Objectius

El primer objectiu d'aquest projecte era la concentració de totes les unitats administratives de la Generalitat de Catalunya en un únic edifici.

Ubicar tots els serveis territorials de la Generalitat de Catalunya a Girona en una nova seu integradora constituïa una operació complexa de posada en disposició d'un gran edifici i de trasllat de les unitats administratives. Només amb aquesta fita s'assolia una millora substancial respecte a l'atenció a l'usuari: la proximitat i l'accessibilitat. El ciutadà trobaria en un únic lloc, i de forma conjunta, tots els serveis de la nostra Administració i s'estalviaria recorreguts dispersos i diversos entre les vint-i-nou oficines administratives que fins aleshores hi havia a la ciutat per donar serveis d'informació sectorial i de registre.

Tanmateix, aprofitant aquest trasllat, ens vam plantejar reptes nous, que fessin evolucionar el model organitzatiu de la nostra Administració cap a una visió més institucional, caracteritzada per l'optimització i l'aplicació d'economies d'escala.



No volíem que el trasllat de les unitats a l'edifici se cenyís a la posada en disposició d'un nou espai administratiu, tipus hotel d'entitats, en què cada servei territorial (departament) ocupés una "parcel·la" o espai acotat, i funcionés, com havia estat fins al moment, de forma independent i autònoma. Vam pensar que el canvi físic, el trasllat, era una excel·lent oportunitat per reformular el nostre model organitzatiu.

Tot i les resistències a un canvi d'aquesta magnitud, pensàvem que el nou edifici ens serviria de pretext ideal per crear també nous “fonaments” funcionals i organitzatius.

Els reptes que vam considerar tot seguit foren:

a) Reforçar la imatge i la *identificació* de la institució en el territori. L'objectiu era potenciar la presència física i visual de la “marca” Generalitat de Catalunya a Girona. A diferència del que passava amb institucions fàcilment identificables per la ciutadania a Girona, com eren l'Ajuntament, la Subdelegació del Govern, la Diputació, el nom de la nostra institució, i per tant el seu reconeixement, es diluïa entre les diverses denominacions dels serveis territorials i unitats (agències, organismes autònoms, serveis, oficines...) i la seva ubicació dispersa n'afavoria les confusions.

b) Procurar una *cultura organitzativa* que homogeneïtzés la manera de fer i entendre el servei públic entre les diferents unitats administratives, fent aflorar i reforçant els principis i valors consolidats.

c) Resoldre ineficiències, *optimitzar la gestió dels recursos* donant-hi una visió transversal, per tal que passessin d'un ús individualitzat respecte de cada unitat cap a un ús compartit que permetés l'aplicació d'economies d'escala i, per tant, la seva racionalització.



2.2 Antecedents

Els antecedents del grup organitzatiu d'aquest projecte els trobem ja el 2005, quan des de la Delegació del Govern de Girona s'impulsa un treball de col·laboració a nivell de territori gironí, amb la participació voluntària de tècnics de les diferents unitats administratives que analitzen, participant en grups de treball sectorials, les implicacions del canvi d'edifici, a nivell organitzatiu i funcional.

L'evolució d'aquest primer nucli organitzatiu es produeix amb la incorporació de dos tècnics vinculats a les direccions de serveis del Departament de la Presidència i Vicepresidència, i amb la constitució de grups operatius presidits pels òrgans directius centrals competents en cada àrea analitzada (atenció ciutadana, gestió econòmica i pressupostària, organització –personal– qualitat, tecnologies de la informació, comunicació, formació).

Finalment, per l'Acord de Govern GOV/154/2008, de 26 d'agost, es crea el *Programa per a la posada en funcionament de l'edifici de l'Administració de la Generalitat a Girona* que serà el precedent directe de la Gerència de Serveis Comuns, òrgan creat per Decret 6/2010, de 26 de gener, de reestructuració d'òrgans territorials de l'Administració de la Generalitat a Girona, que és qui presenta aquest projecte a concurs.



3 Model d'integració administrativa

Una vegada ja constituïts dins de la Gerència de Serveis Comuns, a partir del 2010, ens centrem a aconseguir una redistribució de recursos que impliqui més eficiència en la gestió i també aprofundir en la cultura de la transversalitat que la nova infraestructura facilita.

Ho fem prenent com a base les competències que han quedat expressament definides en el Decret, encarrilant aquells objectius, i que ens conforma com la unitat que assumeix les funcions de proveïdora per a tots els serveis territorials i respecte de la ciutadania.

Els eixos principals d'aquesta Gerència, i de tot l'equip que en formem part, se centren en:

a) *Integració de l'atenció ciutadana*. Organitzar i posar a disposició de la ciutadania una Administració més accessible i més transparent.

b) *Integració de la tecnologia*. Disposar d'una bona estructura tecnològica que permeti dotar a les unitats administratives de serveis avançats, també per a la integració, quan calgui, i la compartició d'informació.

c) *Integració dels serveis comuns*. Posar a disposició dels serveis territorials i dels seus treballadors els béns i recursos necessaris per desenvolupar la seva feina en òptimes condicions.

Tot seguit passem a detallar més exhaustivament els aspectes més rellevants dels principals eixos esmentats.



3.1 Integració dels serveis comuns

Les vessants de treball per a l'execució del projecte han estat múltiples, perquè el canvi del model anterior a l'actual ha afectat des de l'arrel tot el sistema estructurat fins aleshores.

Un sistema que partia de la manca d'indicadors, a tots els nivells, fet que va comportar un gran *handicap* per a tot l'equip del projecte. Efectivament, no es disposava de dades que permetessin conèixer, abans de l'any 2010, de forma homogènia i objectiva, quin era el nivell d'activitat de les unitats administratives o dels recursos destinats a fer-hi front (persones ateses, trucades rebudes, consums...).

Aquesta manca es va suplir establint durant l'execució del projecte sistemes d'obtenció de dades i fent abstracció d'informació relativa a organitzacions departamentals d'un abast similar al que seria la seu de la Generalitat de Catalunya a Girona, una vegada entrés en funcionament. Això implicava també la necessitat d'aplicar mecanismes correctors vinculats al caràcter multidepartamental que presentava el projecte gironí.

Cal dir que la *definició* dels serveis comuns gestionats des de la Gerència arranca de l'àmplia atribució competencial establerta pel Decret 6/2010, a què s'ha fet referència. A títol de resum, podríem dir que els serveis comuns són tots aquells serveis que s'han de donar necessàriament per tal que les unitats administratives puguin desenvolupar, dins la seu, el treball administratiu en òptimes condicions.

Inclou la gestió de tots els recursos, béns mobles i immobles, de la Generalitat de Catalunya a Girona.

A aquests efectes, durant la realització del projecte, l'establiment d'aquests serveis comuns ha requerit el treball a diferents nivells, tant per preparar el canvi físic com per incidir en aspectes menys tangibles, però bàsics, en el naixement d'una nova organització.

Passem a remarcar-ne els *àmbits* més representatius. Per ser pedagògics o il·lustratius en l'exposició, farem una classificació teòrica del que en la realitat ha estat més ric, ja que els nivells exposats tot seguit s'han interrelacionat en

tot moment:



Disseny i condicionament del nou espai administratiu

Es passa d'un model fragmentat d'oficines a la ciutat, identificades corporativament pel departament de qui depenien o per l'òrgan administratiu que s'hi ubicava, a un model integrador on, en un únic espai, concorren totes les unitats i òrgans administratius.

Disseny i organització de nous processos de treball

Fins l'entrada en funcionament de l'edifici, totes les unitats administratives del territori disposen d'estructures de treball que es repeteixen: dediquen part del seu temps a gestionar la logística de les instal·lacions dels diferents edificis; gestionen les oficines, a nivell de subministraments i disposició dels elements de treball; dels serveis de consergeria i telefonia; dels serveis vinculats a la neteja i a la seguretat, entre d'altres.

Els serveis comuns s'assignen a una unitat administrativa especialitzada: la Gerència

Constitució de la plantilla de la Gerència de Serveis Comuns

Sota la premissa que la Gerència de Serveis Comuns ha de disposar d'una estructura de places que no representi augment de dotacions ni pressupost en el capítol I, en rela-

ció amb la plantilla existent a Girona. S'organitza una tasca intensa a nivell de funció pública que permet la configuració d'una Relació de llocs de treball sense cap tipus d'increment.

Implantació a nivell de territori d'un arxiu unificat

La característica de l'edifici, de la distribució dels espais, pensada a nivell d'oficina –paisatge–, comporta la necessitat de reduir el cost d'emmagatzematge per als expedients “vius” de les diferents unitats administratives. Neix així un arxiu unificat, pensat per acollir la documentació activa de tota la Generalitat de Catalunya a Girona, juntament amb la documentació semiactiva.

S'hi dissenya i instal·la un equipament tecnològicament avançat, amb armaris compactes informatitzats, concentrats en una planta de l'edifici, des del qual s'estructuren les rutes de comunicació amb les diferents zones de treball administratives. Es facilita el servei de préstec i retorn de tota la documentació de forma àgil i telemàticament des de la unitat de Gestió Documental de la Gerència de Serveis Comuns cap a les unitats administratives i els llocs de treball concrets.

Organització d'un sistema de comunicació i formació orientat cap al canvi cultural

El fort component d'impacte i canvi en la forma de treball que ha afectat totes les unitats administratives, tots els llocs de treball, totes les persones que s'han traslladat al nou edifici, ha requerit una important dedicació d'acompanyament al procés de canvi, per llimar i prevenir el rebuig, i desactivar l'estrès associat a aquests moments, en benefici d'una il·lusió cap al nou model.

Beneficis a la ciutadania

La integració dels serveis comuns ha permès una reducció important del pressupost destinat a l'Administració de la Generalitat de Catalunya a Girona, tant en els capítols de despesa ordinària i inversions, com en el de personal. Ha optimitzat els recursos públics per guanyar qualitat en el servei, amb més transparència, fins a dotar-la d'un sistema d'indicadors quantitius i qualitius que permeten a la societat fer el seguiment de les

actuacions desenvolupades.

3.2 Integració de l'atenció ciutadana

Aquest repte planteja diferents perspectives d'actuació, entre d'altres:

a) La *configuració de l'espai* adequat per acollir l'Oficina d'Atenció Ciutadana (OAC) en el conjunt de l'edifici institucional. Això s'assoleix reservant un espai planta baixa accessible a nivell de carrer, amb màxima visibilitat en el conjunt de l'edifici, atès que ocupa l'espai de façana majoritària en un carrer cèntric i comercial de la ciutat.

b) El *disseny de l'espai d'atenció i registre*, un disseny que ha d'estar en línia amb la potenciació de la imatge de la institució, afavorint-ne les connotacions més amables de proximitat, transparència i accessibilitat envers la ciutadania. Però un espai que ha de ser alhora funcional i capaç de facilitar els processos de treball tenint en compte que l'òrgan que s'hi establirà, l'OAC, serà el nucli de recepció i transmissió de la ingent documentació administrativa d'entrada i sortida a tot l'edifici.

c) La *integració* i el trasllat en un únic espai de 1.200m² de tota l'atenció presencial de la Generalitat genera un procés de transició de 29 oficines i punts d'informació, una sola oficina amb diferents nivells d'atenció, fet que requereix un potent treball de comunicació i coordinació per evitar el tall de servei.



d) El *canvi organitzatiu, estructural i funcional*, en definitiva cultural, derivat del traspàs de les competències de registre i informació generalista, dependents dels diferents serveis territorials de la Generalitat de Catalunya, cap a un únic òrgan competent per a l'atenció, informació i registre: l'Oficina d'Atenció Ciutadana, de qui funcionalment dependrà tot el personal informador. Aquest canvi significarà una

actuació a nivell d'organigrama i decret d'estructura, però també, i igual d'important, una potent actuació formativa en relació amb el Model o *Llibre d'estil d'atenció de l'oficina*.

e) La constitució d'un perfil o *lloc de treball específic* adequat a les competències que haurà d'assumir un informador dins l'OAC, atès que aquest nou perfil haurà de donar cabuda a una major capacitat d'atenció i de resolució, pel fet que tractarà una informació transversal i experta de tots els departaments de la Generalitat de Catalunya.



Model d'oficina

La Direcció General d'Atenció Ciutadana (DGAC) que va exercir de promotora del grup de treball operatiu encarregat de definir el model d'atenció a la ciutadania en l'edifici de la Generalitat a Girona, va considerar aquest model com a pioner, per tal que pogués ser posteriorment aplicat a les altres oficines generalistes de la Generalitat de Catalunya.

A partir del disseny efectuat, l'OAC es configura amb els atributs següents:

Proximitat. L'objectiu és concentrar tota l'atenció presencial en un espai únic, clarament identificat, accessible, amable i proper al ciutadà, al centre de la ciutat.

Simplicitat. L'objectiu és oferir a la ciutadania una atenció i informació de caràcter transversal, de forma que un únic interlocutor pugui resoldre múltiples preguntes i informacions d'àmbits diversos. Però també s'assoleix potenci-

ant la coordinació i la cooperació entre les diferents unitats i fomentant la presentació d'aquests serveis i tràmits dels departaments, per tal que siguin oferts via accés multicanal (012, web, oficina virtual).

Accessibilitat. Aquest requisit s'assoleix amb la decisió de constituir una sola i única oficina d'atenció i registre a la ciutadania que incorpora tota la informació de serveis i tràmits de la Generalitat de Catalunya a Girona.

Però també amb la millora en l'horari de prestació del servei, que passa a ser continuat de dilluns a divendres, de 9 h a les 17 h, i de matins, de 9 h a 14 h, els dissabtes.

Innovació. En conjunció amb el treball per a l'atenció multicanal desenvolupat per la Direcció General d'Atenció Ciutadana, l'Oficina incorpora totes les millores tecnològiques que faciliten la relació amb la ciutadania i l'accés als serveis que ofereix l'Administració *in situ*.



Professionalitat. Es posa èmfasi i rellevància absoluta en el model d'atenció que es requereix per donar cobertura a les necessitats informatives i d'atenció dels ciutadans de la nostra institució, i a aquests efectes es condiona un perfil de lloc de treball adequat perquè pugui ser proveït per personal expert i format específicament en atenció a la ciutadania.

Unitat corporativa. Es pretén que el ciutadà identifiqui la Generalitat de Catalunya a Girona i eviti distorsions informatives provocades per d'altres nomenclatures de la nostra Administració que tenen un paper rellevant en l'organització interna però subsidiari per a la ciutadania en una primera atenció.



La prestació de servei

L'oficina trenca amb les divisions departamentals en l'atenció ciutadana. El nucli de relació és la necessitat que el ciutadà vol veure atesa en la seva demanda d'informació, i no tant les connotacions vinculades a la identitat del departament proveïdor del servei. L'OAC vol respondre amb sensibilitat i sintonia els ciutadans i prestar els serveis d'acord amb les necessitats i expectatives de l'usuari.

Les característiques en la prestació del servei són:

Espai únic. S'integra en un únic espai tota l'atenció presencial de la Generalitat de Catalunya. Una oficina oberta, amb vocació de servei envers el ciutadà i focalitzada en l'atenció, la informació i la tramitació integrada. Ubicada en un espai públic acollidor, cèntric i conegut pels ciutadans.

Atenció multiservei. S'elabora un catàleg de serveis i tràmits de tots els departaments i organismes de la Generalitat de Catalunya. Aquest catàleg es coordina i contrasta amb els tràmits que s'ofereixen a l'OVT, oficina virtual de tràmits del web Gencat.

Multicanalitat. S'incorporen les millores tecnològiques que faciliten la relació amb la ciutadania i l'accés als serveis que ofereix l'Administració, de forma que s'assegura la integració en el nou edifici dels diversos canals de comunicació amb el ciutadà (telemàtic, telefònic i presencial), amb l'atenció a l'espai de la nova OAC o la derivació cap al 012 des de la centraleta de l'edifici.

Personal polivalent i professionalitzat. S'assoleix una estructura de llocs de treball proveïda per funcionaris poli-

valents, autosuficients, amb un ampli i profund coneixement de les administracions públiques del nostre país i, més concretament, de l'Administració de la Generalitat, amb actitud proactiva i vocació de servei públic.

Expertesa. L'OAC com a òrgan expert en els procediments de la Generalitat, el qual incorpora la transparència cap al ciutadà i la simplificació dels procediments i dels tràmits que realitza. I això, mantenint la seguretat i l'eficàcia; i les necessitats i requisits establerts pels òrgans tècnics de la Generalitat.

L'organització del servei *d'atenció presencial* es realitza *per nivells*, segons la complexitat i tecnificació dels coneixements requerits, als efectes de garantir una òptima resposta del personal professionalitzat:

Generalista de primer nivell, atesa per personal dependent orgànicament de l'OAC, adscrit a la Gerència de Serveis Comuns de la Delegació Territorial del Govern.

Especialitzada de segon nivell, atesa per personal dependent orgànicament de cada Servei Territorial, però funcionalment de l'OAC.

Especialitzada de tercer nivell, que requereix amplis coneixements tècnics i que s'atén per experts i serveis tècnics dels departaments, amb cita prèvia.

L'OAC també s'obre a l'atenció respecte a consultes i tràmits d'altres administracions públiques, amb l'establiment de convenis de col·laboració específics a aquests efectes, que emmarquen l'àmbit concret de prestació de servei que passa a ser ofert des de la mateixa oficina.

Registre únic d'entrada i sortida. Amb l'OAC es crea un registre únic amb una nova denominació d'oficina *Generalitat de Catalunya Girona, núm. 972*, que dóna servei a totes les unitats dels diferents departaments, tant d'entrada com de sortida. Des de l'OAC es fa el registre de sol·licituds, escrits i comunicacions i es compulsen els documents que els acompanyen segons les indicacions i requisits dels tràmits. També es registren, d'acord amb el conveni de col·laboració, aquells escrits que van dirigits a d'altres administracions.

Beneficis a la ciutadania

La integració de l'atenció presencial de la Generalitat de Catalunya a Girona en una oficina única ha permès donar resposta integral a la ciutadania, una mitjana de 600 persones al dia en relació amb els 1500 serveis i tràmits de la carta de serveis de la Generalitat, i fer-ho amb un estil d'atenció caracteritzat per la transparència, amb personal professionalitzat, d'una manera àgil, propera, accessible i ràpida, donant un servei d'acord amb les necessitats i expectatives dels usuaris.

3.3 Integració tecnològica

La gestió de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació als Serveis Territorials dels diferents departaments de la Generalitat es feia, d'acord amb les estructures definides a la Generalitat, amb els recursos i criteris particulars de cada departament.

Això provocava disparitat de criteris en aquesta gestió (qualitat en el servei de suport presencial a l'usuari, assignació de maquinari, qualitat de les infraestructures TIC, qualitat de les comunicacions, etc.) que feien que les condicions de treball dels diferents espais i llocs de treball fossin molts diferents entre si.

Aquesta dispersió provocava, també, ineficiències derivades de la manca de coordinació en la gestió de les TIC: es podia donar el cas que usuaris d'un servei territorial patissin avaries que havién de ser resoltes per personal que es traslladava des de diferents ubicacions del mateix departament, mentre que en una unitat propera d'un altre departament es disposava de recursos, materials i humans, que haurien permès resoldre aquelles avaries.

Des d'un punt de vista de la gestió de recursos, la gestió fragmentada d'ordinadors, impressores, línies de comunicacions, etc. generava ineficiències i l'increment de la despesa, en no aprofitar-se les economies d'escala i la compartició dels recursos disponibles.



Integració de les plataformes tecnològiques i del servei de suport

Atès el caràcter transversal del projecte i l'afectació a tots els departaments de la Generalitat, la definició del *model funcional tecnològic de l'edifici* es va organitzar amb diferents línies de treball internes. Aquestes estaven compostes per personal que presta els seus serveis als diferents departaments de la Generalitat (principalment gestors de l'Àrea de Tecnologia), amb el CTTI com a promotor del grup de treball encarregat de la seva definició.

El model de gestió integrada de l'Àrea de Tecnologies de la Informació i les Comunicacions es basa en:

Gestió i direcció única de tots els serveis i de totes les infraestructures TIC, amb un model de relació per a la coordinació amb els diferents departaments.

Infraestructures comunes de telecomunicacions (veu i dades). Administració de la xarxa amb un únic sistema de telecomunicacions per a tot l'edifici que prevegi les necessitats de cada un dels departaments.

Infraestructures comunes dels sistemes d'informació. Sistemes d'informació únics per a tots els usuaris de l'edifici que cobreixin les necessitats de cada departament, però amb una administració única i centralitzada.

Gestió d'una plataforma única de lloc de treball amb l'estandardització de programari i homogeneïtzació de maquinària, respectant en cada cas les especificacions de cada departament.

Serveis de suport a usuaris i manteniment de la maquinària comuna per a tots els usuaris.

Modernització de les infraestructures tecnològiques

La integració dels usuaris ha permès, prenent com a base l'aplicació d'economies d'escala, la modernització de les infraestructures tecnològiques que hi donen suport, i l'ampliació dels serveis tecnològics que s'han posat a la seva disposició per al desenvolupament de les seves tasques. Entre d'altres, es poden destacar:

Millora de la capacitat d'emmagatzematge de dades i de la seva seguretat, passant d'una capacitat d'emmagatzematge aproximada de 7,5 TB distribuïda per totes les antigues seus dels serveis territorials a una capacitat de 29 TB compartida per tots els usuaris.

Millora de la velocitat de connexió a la xarxa de dades corporativa i Internet, passant de velocitats que, en el millor dels casos, eren de 20 Mbps a una velocitat punta de 200 Mbps.

Normalització de les condicions d'escanejat i impressió per a tots els usuaris de la Generalitat a Girona, amb disponibilitat de recursos (impressió color, A3, escanejat confidencial, etc.) propiciada per les economies d'escala.

Serveis de telefonia, connexió de xarxa WiFi, equipament d'espais de treball comú (sales de reunions, aules de formació, sales d'actes) equipats amb recursos tecnològics que faciliten un millor desenvolupament de les tasques dels usuaris.

Optimització dels recursos

Amb la idea d'optimitzar al màxim els recursos tecnològics existents (no oblidem que aquest projecte parteix d'un entorn totalment operatiu) i les inversions necessàries, es van definir criteris d'aprofitament de maquinari (ordinadors i impressores) amb l'objectiu de reutilitzar tot aquell equipament dels antics espais amb una vida útil superior als 2 anys.

Igualment, el nou model de funcionament es basa en la compartició de recursos i la prestació de serveis comuns, conceptes que permeten oferir nous serveis sense necessitat de despesa econòmica addicional. Destacar, en aquest sentit, l'aprofitament i la compartició de dispositius d'impressió de prestacions avançades i sistemes de videoconferència que permeten fer arribar aquests serveis a usuaris que fins a la data no n'havien gaudit.

Beneficis a la ciutadania

El procés d'integració i modernització tecnològica de l'Administració de la Generalitat a Girona ha permès posar a disposició del ciutadà tot un ventall de recursos orientats a permetre una relació i comunicació més eficient i còmoda: des de l'accés als recursos de representació posats a disposició del ciutadà (mitjans multimèdia de l'Auditori Josep Irla, sales de formació i reunió) fins a les facilitats de mitjans disponibles per al ciutadà (autoserveis de consulta i tràmit, videoconferència, portal web www.gencat.cat/generalitatgirona)

Definir en una frase una actuació tan complexa com la que s'ha portat a terme en els darrers dos anys no és gens senzill. Incorpora notables beneficis per als ciutadans, com ara la millora en l'atenció ciutadana, una contenció de la despesa pública, importants aspectes de simplificació i transparència administrativa, millores de processos i l'establiment d'un model aplicable a altres administracions.

Resulta una tasca difícil, però podríem definir *l'actuació Generalitat de Girona* com un interessant projecte *d'integració administrativa territorial* que creiem que mereix ser considerat i reconegut com una actuació *d'Innovació i bones pràctiques en matèria de gestió pública de les administracions catalanes*. Aquests són els principis que guien la nostra actuació.

6.1 Àmbit d'Organització i recursos humans

6.1.c Accèssit

Optimització de la gestió dels serveis externalitzats al Campus de la UPC de Terrassa.



Sumari

1 Resum descriptiu del projecte

2 Memòria del projecte

2.1 Situació prèvia

2.2 Objectius

2.3 Impacte econòmic

2.4 Beneficis

Annex 1

Annex 2



“La gestió de quelcom que no ha estat mesurat és:

impossible de quantificar
impossible de verificar
sense elements de comprovació,
no permet millora”

1 Resum descriptiu del projecte

Des de la nostra unitat, Economia, Administració i Serveis Externs (EASE), es gestiona el pressupost, de forma descentralitzada, dels serveis comuns del Campus de la Universitat Politècnica de Catalunya de Terrassa. En gran part, a través de contractes a empreses externes.

Entre d'altres, són responsabilitat de la unitat EASE els serveis de neteja, vigilància, auxiliars de control,... i concessions dels servei de bar-restaurant, *vending*, reproducció de la imatge, escola d'idiomes, entre d'altres.

Des de l'EASE sempre s'han intentat impulsar accions que, seguint les directrius generals de la UPC, portessin a aconseguir la màxima qualitat amb la màxima reducció del cost.

Coincidint amb l'evidència de la crisi econòmica que encara estem vivint i amb l'ànim de poder complir amb les directrius de la gerència de la UPC de reduir la despesa dels diferents serveis externs, atès que són els serveis *non core*¹ de la universitat i per tant els que tenen una incidència menor en l'activitat. A l'inici del 2010 es van començar a introduir els quadres de comandament (*Balanced Score Card*) en alguns plec de condicions dels concursos de la Universitat, com el del servei de neteja o de vigilància.

El quadre de comandament o *Balanced Score Card* és un model de gestió proposat pels professors de la universitat de Harvard, Norton i Kaplan² que respon a la necessitat d'introduir en el procés organitzatiu el concepte de mesura i avaluació per tal d'aconseguir la millora contínua i l'estalvi pressupostari.

Durant el 2010 l'EASE va iniciar aquest projecte, com a prova pilot dins de la UPC, amb l'objectiu de fer una anàlisi de les propostes que fan els professors de Harvard per la gestió de la qualitat dels serveis externs. Es va elaborar un model de seguiment de serveis, a través del quadre de

1 Entenem els serveis Core de la Univesitat la docència i la recerca.

2 KAPLAN, R.; NORTON, D. *Cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 1997.

comandament, que permet garantir la planificació, la seva connexió entre els resultats obtinguts i els recursos disposats, que permet identificar els punts de millora alhora que es genera un circuit d'informació on tota la organització es troba implicada.

2 Memòria del projecte

2.1 Situació prèvia

Des de la seva creació, l'Àrea d'Economia, Administració i Serveis Externs (EASE) de la Unitat de Gestió de Serveis Comuns del Campus de la UPC a Terrassa ha tingut, dins dels seus objectius, l'optimització dels serveis que ofereix, prenent en consideració l'adaptació del servei a les necessitats dels usuaris, sense oblidar el canvi en la perspectiva pressupostària, on ja no es tracta de gastar el pressupost assignat, sinó de cobrir les necessitats amb el mínim pressupost possible. L'EASE es trobava que a l'hora de fer propostes concretes d'actuacions hi mancava informació sobre cada servei concret. En són exemples:

Servei d'auxiliars controladors i vigilància: el 2008 es planteja la possibilitat de reduir serveis (per tal de reduir la despesa) a tots els centres del campus. Es rebutja la proposta atès que els serveis contractats es perceben imprescindibles (no disposem d'indicadors).

Servei de neteja: es planteja una retallada lineal del pressupost/servei contractat i l'eliminació dels serveis extres per imprevistos. Calia tenir dades que es poguessin visualitzar fàcilment per redistribuir el servei en funció de les necessitats més prioritàries dels usuaris, per tal de minimitzar-ne l'impacte. Respecte dels serveis extres per imprevistos, es feia necessari portar un control estricte del compliment de les hores de servei contractades (indicador clau), per poder obtenir una bossa d'hores no treballades, ja pagades per contracte, que poguessin cobrir aquests serveis.

Servei de vending: es considera no rendible en molts edificis. Aquest és l'argument que utilitzen les empreses concessionàries per discutir el pagament del cànon establert al contracte signat amb la Universitat, no disposem de dades de vendes, ni d'incidències, ni d'avaries... Es pot creure el concessionari? En aquest cas, tampoc disposem

de dades.

Servei d'escola d'idiomes: ens planteja que la matrícula ha baixat molt i demana una rebaixa del cànon anual. No podem fer un *feedback* ràpid d'aquesta afirmació.

Servei de reproducció de la imatge: servei deficitari, el concessionari tanca 2 dels 3 punts de servei amb la justificació de pèrdues i, amb aquesta justificació, no paga cànon ni consums a la UPC. No disposem de dades objectives per respondre a les seves afirmacions.

Durant el 2009 algunes persones de la Unitat tenen l'oportunitat de formar-se en la gestió amb quadres de comandament. És a partir d'aquest moment que es comença a donar una forma més professional a la recollida de dades que es convertiran en indicadors indispensables per a la presa de decisions.

Tenim l'oportunitat de visitar la University of Washington (UW) a Seattle (EEUU), on ja tenien una llarga experiència en l'aplicació dels quadres de comandament en la gestió dels serveis.

Aquesta visita va permetre adaptar els models de l'UW i començar a elaborar els nostres, per tal de poder presentar totes les dades recollides.

2.2 Objectius

Per tal de posar en marxa tot el procediment calia definir els objectius amb el grup de treball i consensuar-los amb tots els agents implicats del Campus de Terrassa. En total van ser cinc objectius:

- Aplicar el mètode dels quadres de comandament com a eina de seguiment dels serveis externs que permeti la transparència i la rendició de comptes tant a l'àrea de presa de decisions com als usuaris d'aquests serveis.

- Reduir a 1-2 indicadors claus per a cada servei gestionat. D'aquesta manera es facilita la posada en marxa d'aquest projecte, atès que la principal amenaça del treball amb quadres de comandament és la gran quantitat d'informació que es pot arribar a recollir. Fent impossible la gestió

per manca de personal i temps.

- Consolidar una metodologia de recollida objectiva de dades implicant a tots els agents que no depenen estructuralment d'aquesta unitat (les diferents unitats de Campus de Terrassa de la UPC/empreses concessionàries).

- Consolidar un model de presentació d'aquests indicadors molt gràfics i fàcils d'interpretar (aprofitant l'experiència de la University of Washington) per facilitar-ne la presa de decisions.

- Optimitzar el pressupost en 2 àmbits:

- a) Reduir els imports destinats a contractes de serveis externs amb la mínima repercussió per als usuaris.

- b) Mantenir els ingressos per a les concessions.

2.3 Impacte econòmic

Els resultats econòmics han estat molt positius, ja que han permès la retallada del pressupost sense una gran percepció de pèrdua de qualitat per part de l'usuari amb l'avançat que el cost de posada en marxa d'aquest nou sistema de treball és 0: aquest canvi es basa en la reestructuració del treball de les persones que habitualment ja estan implicades en la gestió.

Per tal de fer-ne una anàlisi més concreta, s'explicarà amb més detall l'evolució d'un dels contractes i d'una de les concessions. En el cas del contracte, s'ha aconseguit una reducció important de la despesa sense pèrdua de la qualitat del servei, ni queixes per part dels usuaris.

I en el cas de les concessions, s'ha pogut mantenir el nivell d'ingressos en concepte de cànon per part de la universitat.

a) Servei d'auxiliars de control

A l'inici del 2010, les escoles del Campus disposaven d'un servei d'auxiliars de control durant totes les nits, caps de setmana i festius. La seva atribució principal era la de facilitar l'accés al personal docent i investigador (PDI), personal d'administració i serveis (PAS) i estudiants fora de

l'horari habitual. Hi havia serveis contractats per realitzar tasques de consergeria i cobrir les franges horàries on no hi havia personal UPC.

Des de Gerència es planteja la proposta de reduir el pressupost disminuint les hores de servei.

Per tal de poder decidir quins serveis es poden eliminar sense perjudicar les necessitats dels usuaris, calia esbrinar quines eren les necessitats reals dels nostres usuaris.

Aprofitant els informes elaborats pels auxiliars de control, on s'identifiquen i signen les persones que hi accedeixen fora de l'horari habitual, es defineix com a indicador clau el nombre d'accessos fora d'horari dels 2 principals col·lectius PDI/PAS i estudiants. El resultat es plasma de forma gràfica per mesos i col·lectius (annex 1). D'aquesta manera es pot veure en quins períodes no hi ha necessitat d'accedir als edificis i es pot prescindir del servei.

Els resultats de l'estudi es presenten a les direccions de centre amb 3 propostes:

- Ajustar el servei d'auxiliar segons el calendari d'exàmens (el que suposava un canvi cultural important per als usuaris).

- En alguns espais on l'activitat no justifica la despesa mensual en un servei presencial, anul·lar aquest servei a canvi d'instal·lar controls d'accessos automatitzats, coincidint amb la convocatòria del nou concurs.

- El cost de l'automatització coincideix amb el de l'anul·lació del servei durant els primers 6 mesos.

En la primera presentació de resultats, el 2010, es pot tirar endavant l'automatització d'un edifici i la reducció dels serveis a tots els centres durant els mesos d'estiu i vacances de Nadal.

Amb un estalvi total del pressupost assignat al contracte d'auxiliars de control del 20%.

Durant el 2011 es va acabar de formalitzar la recollida d'indicadors i es va fer possible l'elaboració de la primera memòria de resultats d'aquest exercici. Presentada durant

el primer trimestre de 2012.

Amb la presentació de resultats de la Memòria de Serveis 2011, es va aconseguir durant el 2012:

- L'anul·lació del servei presencial d'un segon edifici a canvi de la instal·lació del control d'accessos automatitzats (que també es finançava amb l'estalvi pressupostari de l'anul·lació del servei) i que suposava un estalvi en el pressupost contractat del 23,6%.

- L'anul·lació del servei presencial en un tercer edifici fora dels períodes de funcionament de les sales d'estudis per exàmens.

- En total un estalvi real respecte del pressupost 2009 d'un 27,78%, un cop descomptades les inversions, sense oblidar que els usuaris continuen podent accedir als edificis fora de l'horari, només canviant les normes de funcionament.

b) *Concessió del servei de vending*

Un dels problemes més seriosos alhora de contractar el servei de màquines *vending* als diferents edificis del campus era la rendibilitat de les màquines segons el volum d'usuaris i l'activitat de l'edifici.

Malgrat que en l'oferta presentada al concurs es cobrien les necessitats de tots els edificis, al cap de poc temps, les empreses presentaven la seva petició de reducció de màquines en aquells edificis on consideraven que no els era rendible i demanaven la reducció proporcional del cànon a pagar.

Fins al 2010 no es disposaven de dades i no era possible fer propostes per mantenir el servei als edificis on les màquines no eren rendibles.

Com a indicadors clau (annex 2), se'n van definir tres:

- Volum de vendes per edifici.
- Nivell mínim de vendes per garantir la rendibilitat del servei.

- Nombre d'incidències per edifici diferenciant entre vandalismes i avaries pròpies.

Del resultat d'aquesta recollida de dades, n'hi ha una mostra completa a la Memòria 2011 (document adjunt), es pot veure i demostrar que:

En primer lloc, els edificis no rendibles queden compensats per l'alta rendibilitat de la resta d'edificis, fent que en el seu conjunt la concessió sigui rendible i, per tant, es pugui mantenir el servei en tots els edificis.

En segon lloc, es pot mantenir el cànon ofert.

2.4 Beneficis

La incorporació dels quadres de comandament ens ha permès optimitzar els pressupostos de despeses en contractes: reduint l'import de facturació i aconseguint que els serveis s'adaptin cada cop més a les necessitats dels usuaris potencials.

A través de la presentació gràfica dels indicadors, s'ha aconseguit facilitar la feina a l'àrea de presa de decisions que té en tot moment l'eina que l'ajuda a decidir, prenent com a base les dades objectives.

Els usuaris també poden assimilar millor els canvis en els serveis que els afecten més directament, ja que tenen la informació objectiva, que justifica els canvis.

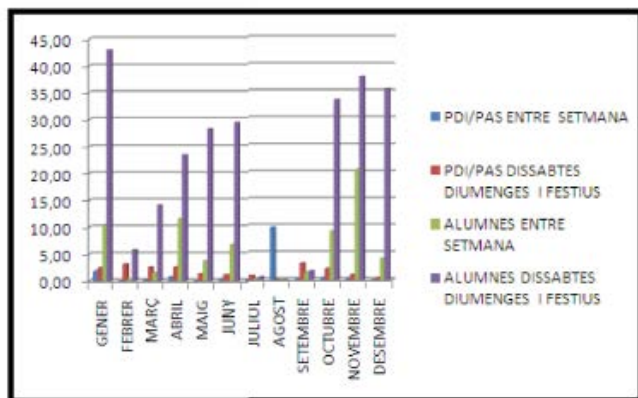
Ha resultat una eina imprescindible per gestionar els contractes de serveis amb les empreses externes contractades. Les dades objectives són la base d'aquesta gestió.

Ha permès l'elaboració de la primera memòria de resultats de l'EASE amb les dades 2011, que és un pas important en el rendiment de comptes i transparència, a partir de la qual totes les administracions públiques treballen, però que moltes vegades no es concreta en un document.

Annex 1

Indicadors de control dels accessos - 2010

EET (Escola d'Enginyeria de Terrassa)



Servei auxiliars controladors

Responsable del contracte: Inmaculada Gómez

Responsable de mesures i control del servei: Dolors Oriol

Empresa concessionària: Alianzas y Subcontratas

Anàlisi

S'ha detectat que la major aflluència d'alumnes al centre es produeix en tres períodes (gener; abril/ maig/juny ; octubre/novembre/desembre), coincidint amb els exàmens.

L'aflluència de PDI/PAS és poc significativa.

Iniciatives

Fer una proposta de tancament per cada centre amb funció de l'aflluència mensual d'alumnes

PDI/PAS.

Previsió

Ampliar els períodes en què el centre tanca durant les nits, caps de setmana i festius.

ETSEIAT (Escola Tècnica Superior d'Enginyeries i Aeronàutica de Terrassa)

Servei d'auxiliars controladors

Responsable del contracte: Inmaculada Gómez

Responsable de mesures i control del servei: Dolors Oriol

Empresa concessionària: Alianzas y Subcontratas

Anàlisi

Es detecta gran aflluència d'alumnes durant els mesos de maig i juny.

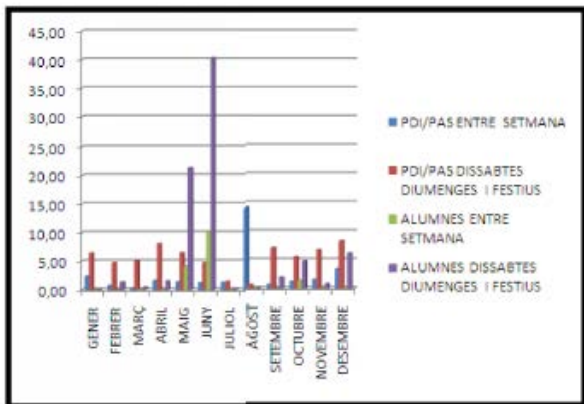
L'aflluència de PDI/PAS durant els festius es manté estable entre 5 i 10 persones de mitjana mensual. S'observa molt poca aflluència de PDI/PAS durant el mes de juliol.

Iniciatives

Proposta d'ajustar el servei d'auxiliars controlador a les necessitats dels usuaris.

Previsió

Anar ajustant el servei d'auxiliar controlador a les necessitats d'accés dels usuaris.



EUOOT (Escola Universitària d'Òptica i Optometria de Terrassa)

Servei d'auxiliars controladors

Responsable del contracte: Inmaculada Gómez

Responsable de mesures i control del servei: Dolors Oriol

Empresa concessionària: Alianzas y Subcontratas

Anàlisi

L'afluència dels alumnes no arriba a les 15 persones de mitjana mensual en caps de setmana.

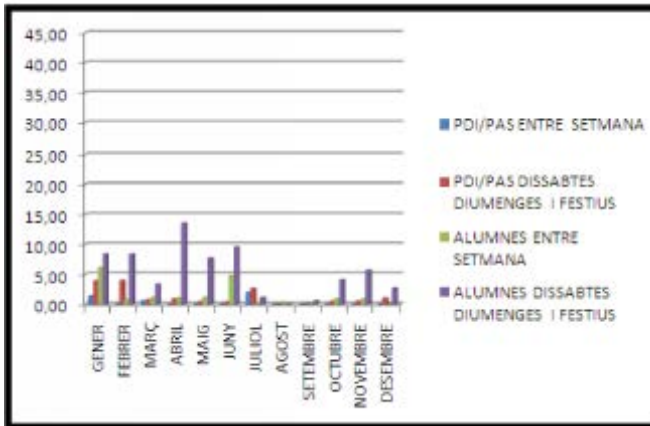
S'observa una caiguda d'accessos en el mes d'agost i setembre.

Iniciatives

Ajustar el servei al calendari d'exàmens.

Previsió

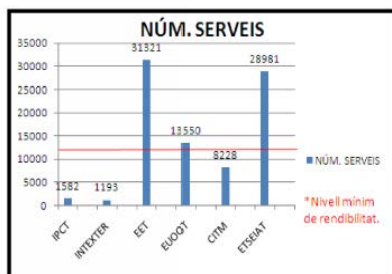
Automatitzar els accessos a l'edifici.



Annex 2

Indicadors servei màquines *vending* curs 2009 / 2010

Nº DE SERVEIS VENDING PER CENTRES (CURS 2009-2010)	
	NÚM. SERVEIS
IPCT	1582
INTEXTER	1193
EET	31321
EUOOT	13550
CITM	8228
ETSEIAT	28981



Responsables del contracte: Inmaculada Gómez
Responsable de mesures i control del servei: Dolors Oriol.
Empresa concessionària
ETSEIAT: Universal La Poma.
Empresa concessionària de la resta d'edificis: EUVESA

Anàlisi

Només l'EET, EUOOT i ETSEIAT són clarament rendibles;
IPCT, INTEXTER; CITM són deficitàries.

Iniciatives

Informar els usuaris dels edificis deficitaris de la poca rendibilitat del servei; reunió amb les empreses per analitzar possibles iniciatives per remuntar la facturació o retirar el servei.

Previsió

Comunicar els nous plans als centres i mirar de traçar línies d'actuació molt més adaptades a les seves necessitats: canvis de productes, adaptació de l'oferta i la demanda, ...

6.2 Àmbit de Gestió pressupostària, avaluació i transparència

6.2.a Premi

El Sistema de licitació electrònica de Catalunya: la Plataforma de serveis de contractació pública de la Generalitat



Generalitat de Catalunya
Departament d'Economia i Coneixement
Secretaria General

Sumari

- 1 Memòria descriptiva
 - 1.1 Objectius de la Plataforma de serveis de contractació pública com a sistema integral de licitació electrònica de Catalunya
 - 1.2 Dades de gestió de publicacions al Portal
- 2 Informe d'avaluació
 - 2.1 Licitacions, adjudicacions i formalitzacions publicades el 2012
 - 2.2 Òrgans de contractació que tenen el perfil del contractant donat d'alta a la Plataforma
 - 2.3 Audiència al Portal
 - 2.4 Comunicacions
 - 2.5 Altres serveis a les empreses
 - 2.6 Servei d'informació de licitacions diàries
 - 2.7 Serveis de licitació electrònica: subhasta electrònica
- 3 Informe principals magnituds pressupostàries

1 Memòria descriptiva

Antecedents: el model corporatiu d'e-contractació

L'àmbit de l'e-contractació ha estat i és, molt possiblement, un dels més estratègics en relació amb els objectius d'e-administració. Efectivament, la contractació electrònica és, dins de l'actuació pública, un dels àmbits d'aplicació dels mitjans electrònics, informàtics i telemàtics que permet obtenir més rendiments a curt termini, rendiments que són mesurables (avaluables) en termes econòmics i de gestió a causa de la reducció dels costos associats a la gestió de contractació pública que comporta el seu ús, tant per a l'Administració com per a les empreses licitadores.

El treball realitzat des de la Generalitat de Catalunya respon a una estratègia corporativa de contractació electrònica que es va iniciar amb l'aprovació del Decret 96/2004, de 20 de gener, que regula la utilització dels mitjans electrònics, informàtics i telemàtics en la contractació de l'Administració de la Generalitat, dels seus organismes autònoms i de les seves empreses públiques. Aquesta norma fou pionera en l'Estat espanyol, amb la creació d'un marc jurídic que possibilités els processos de contractació electrònica i ha tingut continuació després amb una sèrie de línies d'actuació, que tenen uns objectius molt clars: en primer lloc, la remoció dels obstacles operatius existents per a la implantació de la contractació electrònica —que s'ha materialitzat, fonamentalment, amb la posada en funcionament del Registre Electrònic d'Empreses Licitadores (RELI)—; en segon lloc, la implantació d'un sistema de gestió electrònica dels expedients de contractació de caràcter corporatiu —que s'ha materialitzat amb el GEEC que garanteix un avenç coherent en l'ús dels mitjans electrònics i, a més, permet gestionar els expedients de contractació de forma totalment electrònica des del seu inici—; en tercer lloc, la posada en funcionament de la Plataforma de serveis de contractació pública, que constitueix el canal de relació entre les empreses i l'Administració de la Generalitat i el seu sector públic, així com les administracions locals i universitats de Catalunya, tant des del vessant de l'accés a la informació, com des de la participació per mitjans electrònics en processos de contractació pública; i, finalment, la incorporació de les eines de licitació electrònica previstes en la legislació vigent —subhasta electrònica i el sistema dinàmic de

contractació— així com el sobre digital, integrats en la mateixa Plataforma de serveis.

Com a objectiu associat a aquest plantejament global, cal assenyalar també el de disposar d'un sistema d'informació integrat i integral de la contractació pública a Catalunya, que permeti disposar d'indicadors i mesurar els impactes que aquest sector d'activitat pot tenir en diversos àmbits (per exemple, l'impacte que poden comportar determinades polítiques públiques associades a la contractació en els diferents sectors del mercat: foment de la innovació, ús de clàusules socials, foment de la participació de les PIME en la contractació pública, etc.). Aquesta funcionalitat resulta essencial per a materialitzar la voluntat de transparència del Govern de la Generalitat de Catalunya en la contractació pública, per la qual es va crear també l'Oficina de Supervisió i Avaluació de la Contractació Pública, unitat que obté a través d'aquest sistema d'informació les dades necessàries per poder efectuar un seguiment ampli i profund de l'evolució de la contractació pública, i que li permet proposar i articular mesures per a la millora contínua d'aquesta.

En aquesta línia, l'Administració de la Generalitat de Catalunya continua impulsant l'ús de les tecnologies de la informació perquè els procediments administratius, en general, i els de contractació, en particular, siguin més ràpids i eficients, sense deixar de mantenir la seguretat i la plena validesa jurídica. Així, en la línia encetada pel ja esmentat Decret 96/2004, de 20 de gener, fins a les previsions de la Llei 29/2010, de 3 d'agost, de l'ús dels mitjans electrònics al sector públic de Catalunya i dels objectius estratègics de transparència de l'Administració i acció de govern definits en el Pla de Govern 2011-2014, es continua avançant en la consolidació del sistema de contractació electrònica corporatiu per desenvolupar una política de màxima transparència i respecte a la lliure concurrència i a la igualtat d'oportunitats en la contractació pública, millorar l'eficiència i impulsar la utilització dels mitjans electrònics i en línia en la contractació pública, en la tramitació administrativa i en la gestió d'iniciatives que se sotmeten a l'aprovació del Govern.

Malgrat aquest avenç continu en la implementació i en la consolidació de les eines que conformen el model corporatiu d'e-contractació, no es pot deixar de fer referència al fet que l'escenari de contenció pressupostària ha condicionat i condiciona el ritme de desenvolupament del model. En tot cas, les més recents orientacions comunitàries en aquesta matèria fi-

xen com a objectiu l'assoliment de la implantació de totes les eines electròniques de contractació pública per a l'any 2016³.

Cal tenir en compte que l'opció en favor de models de contractació que integrin la utilització massiva de mitjans electrònics, telemàtics i informàtics és, en l'actualitat, un dels eixos del sistema europeu de contractació pública i suposa la utilització de noves tècniques electròniques de compra i la generalització de la tramitació electrònica dels processos. Sens dubte, l'ús d'aquests mitjans electrònics comporta, en tot cas, un major grau d'informació, transparència i simplificació de la gestió contractual pública.

Així mateix, a nivell estatal, l'aprovació i l'entrada en vigor de la Llei 30/2007, de 30 d'octubre, de contractes del sector públic, va introduir un canvi normatiu important, ja que, per una part, va ser la primera norma amb rang legal d'àmbit estatal amb una regulació substancial de la contractació pública electrònica i, d'altra banda, les novetats que va incorporar, majoritàriament fruit de la transposició del dret comunitari de contractes, han determinat i condicionat l'adopció d'eines d'e-contractació en les organitzacions públiques (procediments i mecanismes de contractació que requereixen suport totalment electrònic en la seva tramitació –per exemple, el sistema dinàmic de contractació i la subhasta electrònica– i l'adopció del denominat perfil de contractant per a articular la informació contractual de tots els òrgans de contractació del sector públic, fins i tot dotant a determinades publicacions a Internet d'efectes jurídics).

La Plataforma de serveis de contractació pública

La Plataforma de serveis de contractació pública (en endavant, la Plataforma) és l'eina d'informació, transacció i prestació de serveis relacionats amb la contractació pública.

Constitueix, per a la ciutadania en general i per a les empreses en particular, *el punt central d'informació sobre les licitacions, adjudicacions i formalitzacions i altres aspectes rellevants de la contractació pública*.

La Plataforma es configura com *el portal únic global i integrat* per a la difusió de la informació de l'activitat contractual

3 Comunicació de la Comissió al Parlament Europeu, al Consell, al Comitè Econòmic i Social europeu i al Comitè de les Regions. Estratègia cap a la contractació pública electrònica. (20.4.2012) com (2012) 179 final.

de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i dels organismes i entitats que integren el seu sector públic, i de difusió dels perfils del contractant i dels seus òrgans de contractació, d'acord amb les previsions de la legislació de contractes del sector públic.

A més, la Plataforma està plantejada com un sistema obert que possibilita la incorporació d'altres administracions públiques de Catalunya, les quals, poden, a més de publicar els seus perfils de contractant, disposar del conjunt de serveis que la Plataforma ofereix als operadors públics i als privats.

Tal com exigeix l'article 53 del text refós de la Llei de contractes del sector públic, aprovat pel Reial decret legislatiu 3/2011, de 14 de novembre (d'ara endavant, TRLCSP), l'aplicació informàtica que suporta els perfils del contractant residenciats a la Plataforma disposa d'un *dispositiu electrònic que permet acreditar de manera fefaent el moment d'inici de la difusió pública de la informació que s'inclou i la seva integritat* i en possibilita la publicació segura a Internet amb efectes jurídics, en els termes recollits en el mateix text refós.

Des d'un punt de vista de sistema, cal destacar que la Plataforma *incorpora el sistema semàntic d'interoperabilitat CO-DICE*, impulsat pel Ministeri d'Economia i Hisenda, que compleix els *requisits de seguretat* exigits per la legislació vigent, incorporant la font fiable de temps i certificació de l'Autoritat Catalana de Certificació (CATCert) per acreditar fefaentment el moment de difusió i les condicions de disponibilitat, integració i no alteració de la informació.

La Plataforma, en una primera versió molt inicial, es va posar en funcionament el mes de juliol de l'any 2008 amb la línia conceptual bàsica d'oferir un punt central d'informació agregada, de transacció entre el sector públic i les empreses, i de serveis, que suposés realment un *valor afegit* per a ambdós, evitant que una eventual dispersió dels perfils del contractant pogués desvirtuar l'ús de les TIC en la contractació pública⁴.

4 De fet, la immensa majoria de la resta de plataformes de contractació i, entre elles, la *Plataforma de Contratación del Estado*, foren inicialment concebudes com el punt d'informació contractual exclusivament per a les respectives administracions territorials sense incloure-hi la informació contractual del sector públic respectiu. Ben aviat es va posar de manifest la distorsió que aquesta múltiple dispersió ocasionava, fonamentalment a les empreses usuàries, i

Sobre aquestes bases, s'han incorporat gradualment (2010, 2011, 2012) el gruix de les funcionalitats de la Plataforma que tenen per objecte *oferir el màxim de serveis associats a la informació i les actuacions transaccionals* de les empreses amb el sector públic (accés a tota la informació relacionada amb la contractació pública i als sistemes de Registre d'empreses licitadores i classificades, accés a tots els anuncis i convocatòries, publicació de licitacions futures per a alertes avançades als sectors afectats, servei d'avisos respecte de les licitacions que poden resultar d'interès prèviament definides, servei d'alertes respecte de les novetats i canvis en les licitacions prèviament seleccionades, presentació electrònica de proposicions, espai virtual de licitacions, etc.)

Cal destacar, especialment, que els òrgans de contractació tenen a la seva disposició un *sistema d'alertes avançades o avisos de futures licitacions* destinades al sector o als sectors als quals es dirigeixen, per assegurar la informació de tots els possibles licitadors i, en conseqüència, el foment de la màxima participació de les empreses interessades.

D'altra banda, en la Plataforma s'ha articulat un sistema senzill i àgil de *presentació de proposicions electròniques*, exclusivament mitjançant la signatura digital d'aquestes, en procediments que no requereixen l'ús de sobre digital, això és, en contractació menor i derivada d'acords marc o de sistemes dinàmics de contractació i en procediments negociats.

Així mateix, pel seu impacte en els serveis a les empreses usuàries, cal destacar el denominat *Perfil del licitador*, com a eina pròpia de gestió i de transacció de les empreses en la seva activitat amb els òrgans de contractació. Per tal d'avançar en aquesta línia, des de la Secretaria Tècnica de la Junta Consultiva de Contractació Administrativa es va fer una comunicació a les 2.347 empreses inscrites en el Registre electrònic d'empreses licitadores (RELI) amb la finalitat d'informar-les sobre la nova funcionalitat del Perfil del licitador incorporada a la Plataforma i de la migració, previ el seu consentiment, de les seves dades informades al Registre de forma automàtica, per tal de poder activar de la forma més àgil possible els seus perfils de licitadors.

es va adoptar a nivell estatal i en determinades plataformes autonòmiques el sistema de la Plataforma de Catalunya.

El perfil de licitador posa a disposició dels licitadors, entre d'altres, les funcionalitats següents:

- *Punt de trobada virtual*, a través del qual les empreses poden posar-se en contacte amb altres empreses interessades en participar conjuntament o en col·laborar per participar en licitacions públiques, tant referents a expedients de la Plataforma com a oportunitats externes a la Plataforma.

- *Bústia electrònica de propostes innovadores*, mecanisme específic pensat perquè les empreses puguin posar en coneixement de l'Administració i del seu sector públic solucions innovadores, amb l'objectiu que els respectius serveis tècnics puguin avaluar la seva eventual incorporació a futures licitacions.

- *Espai "les meves licitacions"*, mitjançant aquesta secció els licitadors podran agrupar aquells expedients que siguin del seu interès, amb independència de la fase en què es trobi i de l'òrgan de contractació al qual pertanyi. Es pretén, així, facilitar l'accés a la informació dels expedients de manera centralitzada per a cada licitador.

- *Presentació de proposicions electròniques mitjançant sobre digital* en tot tipus de procediments.

Finalment, la Plataforma ha posat a disposició de les empreses i els òrgans de contractació *nous canals de comunicació àgils i gratuïts*, com el tauler d'anuncis virtual –mitjançant el qual cada licitació té associat un espai de comunicació propi que permet la resolució de preguntes enviades pels licitadors, així com la publicació de qualsevol comunicació i d'avisos– i el servei de subscripció a les novetats d'un procés de licitació. Aquest darrer servei possibilita que els interessats en l'evolució d'un procediment de contractació determinat s'estalviïn haver-hi d'accedir de forma continuada per estar-ne informats, de manera que és el sistema el que envia –sempre de manera gratuïta– els avisos de qualsevol novetat sobre aquell procediment (d'adjudicació, de canvis en els procediments, composició de les meses, terminis, dates d'obertura de proposicions...) a les persones subscriptores del servei. Així mateix, la Plataforma, a través de la integració amb el sistema de notificacions electròniques e-Notum, ha posat a disposició de licitadors i òrgans de contractació la funcionalitat que permet notificar de forma electrònica d'acord amb tots els requeriments legals establerts.

En definitiva, la Plataforma ha provocat *canvis en el model de relació Administració i empresa* –més àgil i personalitzat a les necessitats de l'usuari final– i ha esdevingut un sistema de

training en l'ús de les eines electròniques per a les empreses, de manera que sens dubte està contribuint de forma significativa al *foment de la productivitat i la internacionalització de les empreses del nostre entorn industrial*, cada vegada més preparades per participar en licitacions electròniques, no només amb l'Administració catalana o espanyola, sinó també en licitacions internacionals.

Adicionalment, i com ja s'ha assenyalat anteriorment, la Plataforma està plantejada com un sistema obert que fa possible la incorporació d'altres administracions públiques i que permet interoperar amb altres sistemes d'informació ja existents. En aquest sentit, cal destacar el conveni de col·laboració signat entre el Departament d'Economia i Coneixement i el Consorci d'Administració Oberta Electrònica de Catalunya que designa aquesta entitat com a l'encarregada de la coordinació dels ens locals i les universitats públiques de Catalunya per promoure l'ús de la Plataforma, donar-los suport i fer les millores necessàries a l'eina per assolir els objectius esmentats.

Aquesta eina, que ha estat i és fonamental per implementar l'estratègia corporativa de contractació electrònica per a tota l'Administració de la Generalitat de Catalunya i el seu sector públic, ha anat evolucionant per tal de promoure l'accés de les empreses a la contractació pública, donant impuls especialment a les PIME, en el sentit de facilitar les eines de comunicació i de transacció entre els òrgans de contractació i els operadors econòmics.

Evolució: els serveis de licitació electrònica

Amb l'objectiu de completar la construcció del sistema integral de contractació electrònica de Catalunya, s'han incorporat a la Plataforma les principals eines de presentació electrònica de proposicions, això és, el sobre digital i la subhasta electrònica. La conceptualització i el disseny d'aquestes eines s'han efectuat seguint les recomanacions i les bones pràctiques contingudes en els documents comunitaris elaborats per facilitar l'aplicació de les previsions de les directives comunitàries de 2004 en relació amb la contractació electrònica⁵.

5 Comunicació de la Comissió al Consell, al Parlament Europeu, al Comitè Econòmic i Social Europeu i al Comitè de les Regions sobre el *Pla d'acció per a l'aplicació del marc jurídic de la contractació pública electrònica* de 13.12.2004.

La subhasta electrònica es troba en producció i en total rendiment des del mes d'octubre de 2010 amb un ús intensiu/progressiu tant pels òrgans de contractació de la Generalitat com pels òrgans de contractació de l'Administració local de Catalunya i d'algunes institucions estatutàries catalanes. Com s'indica més endavant, i entre les principals dades d'ús i de gestió d'aquesta eina, s'ha *d'assenyalar la reducció de preu en la mitjana de les adquisicions de béns i serveis mitjançant subhasta electrònica a l'entorn del 30%*.

La darrera peça que s'integra al sistema de contractació electrònica de la Generalitat és, sens dubte, la que té major repercussió sobre l'activitat ordinària de la contractació pública; es tracta del *sobre digital* com a eina d'*encriptació, enviament, presentació, recepció, custòdia, obertura i gestió* de les proposicions de les empreses en les licitacions efectuades pels procediments ordinaris de contractació (obert i restringit) i també mitjançant el procediment de diàleg competitiu. Les empreses licitadores que vulguin presentar les seves proposicions per mitjans electrònics han d'estar inscrites en el Registre electrònic d'empreses licitadores de la Generalitat de Catalunya i donades d'alta al perfil de licitador de la Plataforma de serveis de contractació pública.

Les funcionalitats corresponents al sobre digital (SD) i a la subhasta electrònica (SE) estan ja en producció. Pel que fa al sobre digital (SD), tenint en compte la necessitat d'acompanyament i gestió del canvi que això requereix, tant per a empreses com per a gestors públics, s'ha iniciat la fase de pilotatge que duran a terme alguns departaments i entitats del sector públic per la seva representativitat en l'activitat contractual de la Generalitat (Departament de Salut-ICS; Departament d'Economia i Coneixement i Comissió Central de Subministraments).

Finalment, el sistema dinàmic de contractació (SDC)⁶, ja amb un 80% de les funcionalitats construïdes, ha de ser el co-

6 Aquests procediments de contractació són exclusivament electrònics i van destinats a l'adquisició de subministraments i serveis d'ús corrent. Estan limitats en el temps, durant un màxim de 4 anys, estant oberts durant tot el període a totes les empreses interessades, que hagin satisfet els criteris de selecció i que, d'altra banda, hagin presentat una oferta indicativa d'acord amb els criteris de consulta.

lofó en la construcció d'aquest sistema integral, conjuntament amb un nou sistema de compres que inclogui les funcionalitats principalment referides a la logística dels subministraments, a la gestió de l'agregació de necessitats, al catàleg electrònic de productes, etc. L'escenari pressupostari i el nou marc normatiu comunitari, previst quant a la seva aprovació per al 2013 (amb termini de transposició al dret nacional per al juny de 2014), marcarà el calendari estratègic de construcció d'aquestes d'eines.

Aquest conjunt d'instruments conformen el sistema integral de contractació pública electrònica de la Generalitat de Catalunya, que permet donar compliment al Pla d'acció sobre administració electrònica 2010 i al Pla d'acció europeu sobre administració electrònica 2011-2015, en garantir que la gestió íntegra de la contractació pública pugui efectuar-se per via electrònica, i que respon a la necessitat establerta al Codi europeu de bones pràctiques de facilitar l'accés de les PIME als contractes públics.

D'altra banda, aquestes actuacions també són exigides pel Decret 56/2009, de 7 d'abril, per a l'impuls i el desenvolupament dels mitjans electrònics a l'Administració de la Generalitat i, en especial, per la Llei 29/2010, de 3 d'agost, esmentada, que dona un impuls decidit a la incorporació dels mitjans electrònics en les relacions de les entitats del sector públic de Catalunya amb les empreses. En aquest sentit, cal destacar una vegada més que les eines que s'incorporen a la Plataforma contribueixen al desenvolupament de la societat de la informació a Catalunya per part de la ciutadania i, molt especialment, en l'àmbit empresarial.

Propers passos

- Sindicació de continguts amb altres plataformes de contractació, com per exemple la de l'Estat, atès que la Plataforma té la base comuna de l'estàndard CODICE.
- Integració amb les plataformes de publicació del DOGC, BOE i DOUE.

Beneficis obtinguts: principals conclusions

- *Increment de la transparència i foment de l'accés a la contractació pública de les empreses:* la posada en marxa de la Plataforma ha contribuït a ampliar la concurrència, simplificant l'accés de les empreses a través d'un punt central d'informació.

- *Reducció de despeses associades a la contractació pública:* la infraestructura de la Plataforma fa possible que els operadors econòmics dels mercats públics, especialment de les empreses, disposin d'un conjunt de serveis i funcionalitats que faciliten tant l'accés a la informació com les relacions transaccionals segures entre els òrgans de contractació i les empreses.

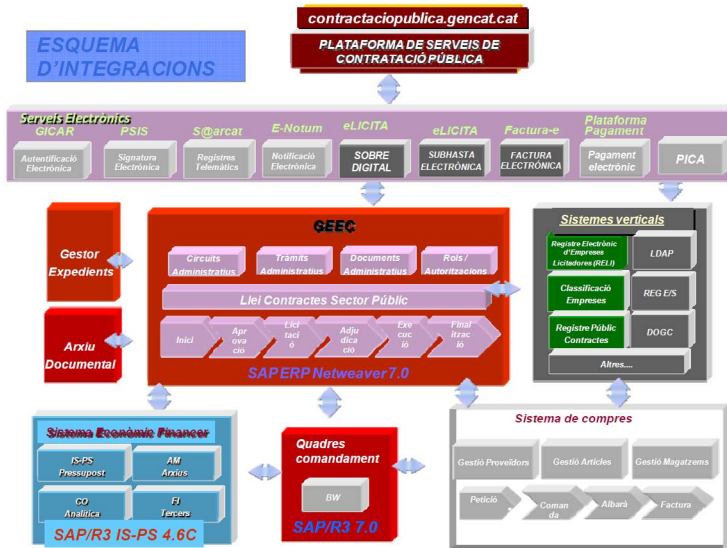
- *Canvis en el model de relació entre l'Administració i les empreses:* obertura de nous canals de comunicació està provocant una "personalització" de les relacions entre els òrgans de contractació i les empreses.

- *Impacte en la productivitat de l'economia:* la contractació pública, dins l'administració electrònica, representa la part amb una repercussió major en l'activitat econòmica. A nivell general, suposa aproximadament el 15 % -20 % del PIB nacional, per la qual cosa qualsevol millora de processos en aquest sentit, té un impacte molt significatiu en la productivitat i competitivitat de l'economia.

- *Eines de col·laboració administrativa i projectes compartits:* la Plataforma s'ha posat a disposició dels diferents òrgans de contractació de la Generalitat de Catalunya i del seu sector públic vinculat o dependent, així com també a d'altres administracions públiques de Catalunya (institucions i òrgans estatutaris, Administració local, universitats i altres ens públics de Catalunya). Així mateix, la Plataforma ha incorporat eines corporatives ja existents o projectades (com els mòduls de notificació electrònica i arxiu electrònic...).

- *Avenç i millora en l'ús dels mitjans electrònics i, en particular, de la firma electrònica:* la normativa vigent en matèria de contractació pública exigeix garantir la identitat de les persones, i la integritat i la confidencialitat de les seves transaccions electròniques. Per això, esdevé imprescindible l'ús de la firma electrònica.

- *Necessitat de comunicació i formació per assolir els objectius:* el desenvolupament de mitjans electrònics en la contractació pública no comporta només un canvi tecnològic, sinó que, alhora, es tracta d'un canvi cultural i organitzatiu. El procés de canvi s'ha gestionat amb activitats de comunicació, formació i suport, tant en l'àmbit del sector públic (interna) com en l'àmbit del sector privat (externa).



1.1 Objectius de la Plataforma de serveis de contractació pública com a sistema integral de licitació electrònica de Catalunya

L'*objectiu principal* de la Plataforma de serveis de contractació pública (d'ara endavant, Plataforma) és oferir un punt de referència únic i complet a les persones licitadores i contractistes de l'Administració de la Generalitat i als gestors públics de la contractació.

Com a *objectius associats*, cal destacar els següents:

- Oferir un punt central d'accés a la informació de contractació pública.
- Facilitar l'accés de les empreses a totes les licitacions del sector públic català, mitjançant un únic punt d'accés per Internet.
- Facilitar la publicació segura a Internet amb efectes jurídics, en els termes de la normativa en matèria de con-

tractes del sector públic.

- Facilitar la interoperabilitat de les dades amb altres sistemes.

- Garantir la seva integració amb la resta dels sistemes d'informació i, en particular, com un nou canal o contingut del Portal del Ciutadà de la Generalitat.

- Oferir un sistema obert a altres administracions.

- Completar el Sistema de contractació electrònica integrat i exhaustiu de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

1.2 Dades de gestió de publicacions al Portal

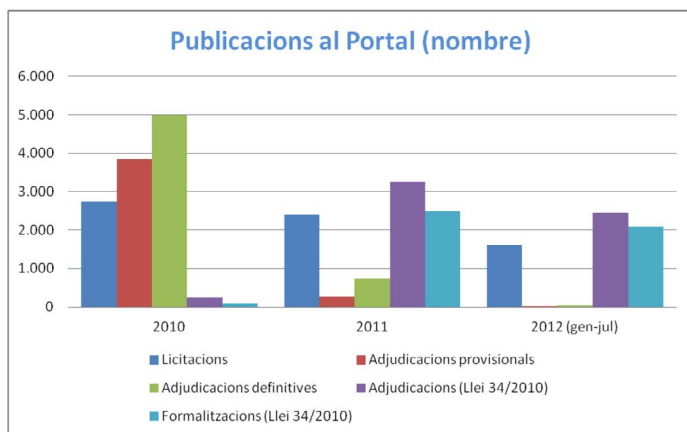
La Plataforma es configura com un portal únic global i integrat per a la *difusió de la informació de l'activitat contractual* de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i dels ens i empreses que integren el seu sector públic, i de difusió dels perfils del contractant dels seus òrgans de contractació, d'acord amb les previsions de la legislació de contractes del sector públic. A més, la Plataforma està plantejada com un sistema obert, que possibilita la incorporació d'altres administracions públiques de Catalunya, que poden, a més de publicar el seu perfil del contractant, disposar del conjunt de serveis que la Plataforma ofereix als operadors públics i als privats.

A continuació, es presenten les dades de gestió de les publicacions realitzades a la Plataforma. Cal destacar aquí que, a causa de l'entrada en vigor, durant el mes de setembre de 2010, de la Llei 34/2010, de 5 d'agost, de modificació de les Lleis 30/2007, de 30 d'octubre, de contractes del sector públic; 31/2007, de 30 d'octubre, sobre procediments de contractació en els sectors de l'aigua, l'energia, els transports i els serveis postals; i 29/1998, de 13 de juliol, reguladora de la jurisdicció contenciosa administrativa per a l'adaptació a la normativa comunitària de les dues primeres a partir del segon semestre de 2010, han conviscut el règim antic d'adjudicacions (provisional i definitiva) amb el nou règim (adjudicació i formalització) previst per l'esmentada Llei 34/2010.

2 Informe d'avaluació

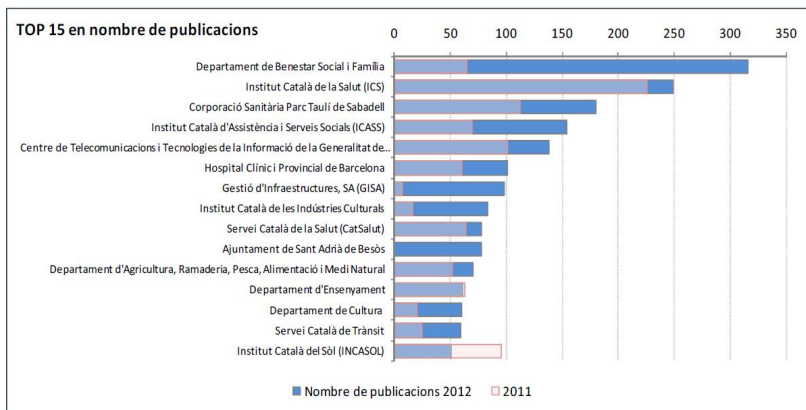
Publicacions al Portal (nombre)

	2010	2011	2012 (gen-jul)	Total
Licitacions	2.750	2.391	1.598	6.739
Adjudicacions provisionals	3.850	276	16	4.142
Adjudicacions definitives	4.986	741	48	5.775
Adjudicacions (Llei 34/2010)	256	3.246	2.458	5.960
Formalitzacions (Llei 34/2010)	100	2.499	2.085	4.684
Total	11.942	9.153	6.205	27.300



2.1 Licitacions, adjudicacions i formalitzacions publicades al 2012

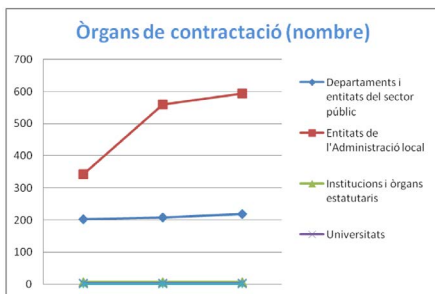
Comparativa amb les publicacions realitzades el mateix període de 2011



2.2 Òrgans de contractació que tenen el seu perfil de contractant donat d'alta a la Plataforma

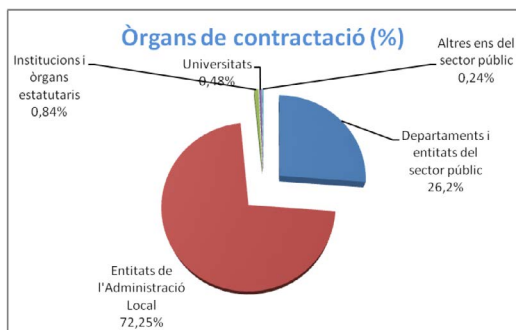
D'acord amb les previsions de la legislació de contractes del sector públic, la Plataforma es configura com el punt de difusió dels perfils de contractant dels òrgans de contractació de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i dels ens i empreses que integren el seu sector públic. A més, la Plataforma està plantejada com un sistema obert, que possibilita la incorporació d'altres administracions públiques de Catalunya.

Òrgans de contractació	2010	2011	oct-12
Departaments i entitats del sector públic	202	208	219
Entitats de l'Administració local	342	560	604
Institucions i òrgans estatutaris	7	7	7
Universitats	4	4	4
Altres ens del sector públic	1	2	2
Total òrgans de contractació donats d'alta	556	781	836



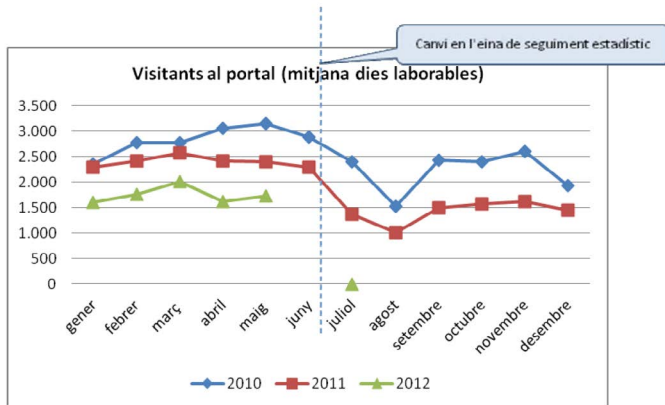
En concret, a data d'avui, els òrgans de contractació que tenen el seu perfil de contractant donat d'alta a la Plataforma són 836, dels quals 219 (un 26,20 % del total) pertanyen a departaments i sector públic de l'Administració de la Generalitat i 604 (un 72,25%) a entitats de l'Administració local de Catalunya.

Òrgans de contractació (oct-2012)		%
Departaments i entitats del sector públic	219	26,20%
Entitats de l'Administració local	604	72,25%
Institucions i òrgans estatutaris	7	0,84%
Universitats	4	0,48%
Altres ens del sector públic	2	0,24%
Total òrgans de contractació donats d'alta	836	



2.3 Audiència al Portal

La Plataforma està orientada a prestar serveis a tots els agents implicats en la contractació pública. Durant l'any 2010 i fins al juliol de 2011 (data en què es va efectuar un canvi en l'eina de seguiment estadístic), les visites diàries en els dies feiners es va situar en una mitjana de 2.400 visites. Durant el primer semestre de 2012 la mitjana de visites diàries se situa a l'entorn de les 1.700 visites.

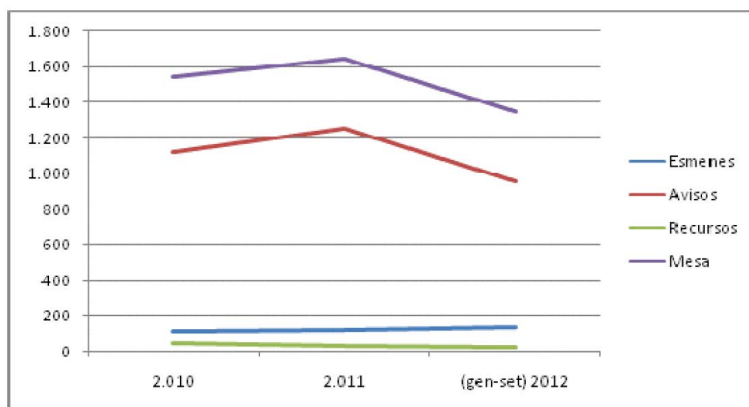


2.4 Comunicacions

La Plataforma ha posat a disposició dels òrgans de contractació i les empreses *nous canals de comunicació*.

D'una banda, el *tauler d'anuncis virtual* —mitjançant el qual cada licitació té associat un espai de comunicació propi que permet la resolució de preguntes enviades pels licitadors, així com la publicació de qualsevol comunicació i d'avisos.

Tipus d'avís	2.010	2.011	(gen-set) 2012
Esmenes	109	121	138
Avisos	1.125	1.253	960
Recursos	48	37	26
Mesa	1.548	1.649	1.349
TOTAL	2.830	3.060	2.473



D'altra banda, i *el servei de subscripció a les novetats d'un procés de licitació*. Aquest darrer servei possibilita que els interessats en l'evolució d'un procediment de contractació determinat s'estalviïn haver-hi d'accedir de forma continuada per estar-ne informats, de manera que és el sistema el que envia —sempre de manera gratuïta— els avisos de qualsevol novetat sobre aquell procediment (d'adjudicació, de canvis en els procediments, composició de les meses, terminis, dates d'obertura de proposicions, etc.) a les persones subscriptores del servei.

	2010	2011	2012
Servei de notícies i novetats de les licitacions en curs			
Subscriptors a les novetats de l'espai virtual de licitació	5.739	6.992	8.728
Subscripcions als espais virtuals de licitació	14.227	22.585	32.251

2.5 Altres serveis a les empreses

El *Perfil de licitador* és un espai virtual dins del portal de contractació pública que, mitjançant la navegació autenticada, permeti l'accés a tots els continguts del Portal i, en especial, a un conjunt de serveis adreçats a les empreses licitadores amb l'objectiu de proveir un espai propi a cada licitador. Aquest espai ofereix un seguit d'eines que faciliten l'accés i gestió d'expedients de contractació del seu interès, la col·laboració i comunicació entre licitadors i la millora de la innovació en el marc de la contractació pública. Mitjançant aquest accés autenticat, els licitadors podran seleccionar els expedients que són del seu interès i facilitar la seva consulta posterior des d'una àrea que els agrupa. D'altra banda, sota la secció general de Perfil del licitador es podrà accedir a altres serveis concrets com el Punt de trobada i la Bústia d'innovació. A data d'avui, hi ha 2.679 perfils de licitador donats d'alta a la Plataforma.

	2010	2011	2012
Perfils de licitador	2.427	2.573	2.679

2.6 Servei d'informació de licitacions diàries

El *servei de subscripció a les novetats diàries de publicació de la plataforma* tramet als subscriptors per mitjà d'un correu electrònic la relació de publicacions diàries de noves alertes sobre futures licitacions, anuncis previs i/o anuncis de licitació dels departaments de l'Administració de la Generalitat i el seu sector públic vinculat o dependent, incloent-hi les universitats de Catalunya; les institucions i els organismes estatutaris, i també les entitats de l'Administració local que tenen el seu perfil de contractant a la Plataforma.

	2011	2012
Servei d'informació de licitacions diàries		
Subscriptors a les novetats diàries de la Plataforma	850	2.180

2.7 Serveis de licitació electrònica: subhasta electrònica

Amb la progressiva incorporació a la Plataforma dels serveis de licitació electrònica (e-Licita) integrats per l'eina de subhasta electrònica corporativa, el sobre digital i el sistema dinàmic de contractació, s'està completant el Sistema de contractació electrònica integrat i exhaustiu de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

Des de la seva posada en marxa l'any 2010, s'ha anat consolidant l'ús de *l'eina corporativa de subhasta electrònica*, amb un total de 90 subhastes executades:

Subhastes executades 2010 (nombre)

Objecte	Paper	Energia	Mobiliari	Total
Òrgans de contractació				
Comissió Central de Subministraments	2	18	3	23
Agència Catalana de l'Aigua		9		9
Departament d'Ensenyament		2		2
ICASS		6		6
Total	2	35	3	40

Subhastes executades 2011 (nombre)

Objecte	Paper	Energia	Mobiliari	Total
Comissió Central de Subministraments	4	16		20
Agència Catalana de l'Aigua		10		10
Departament d'Ensenyament		2		2
Total	4	28		32

Subhastes executades gener-juny 2012 (nombre)

Objecte	Paper	Energia	Cartutxos de tinta i tóner	Subministraments de terres, substrats, compost i torbes		Total
				Flors		
Comissió Central de Subministraments	2	7				9
Ferrocarrils de la Generalitat		1				1
Corporació Sanitària Parc Taulí		4				4
Universitat de Barcelona	1		1			2
Ajuntament de Girona				1		1
Institut Municipal Parcs i Jardins de Barcelona					1	1
Total	3	12	1	1	1	18

3 Informe de les principals magnituds pressupostàries

La contractació pública constitueix un dels àmbits medul-lars de l'actuació administrativa que, a més, suposa un important volum en el context de l'activitat econòmica d'un país. En concret, en el conjunt de la Unió Europea, la contractació pública suposa una xifra de despesa anual corresponent al 19,7% del producte interior brut europeu. L'adquisició de béns, serveis i obres per part del sector públic europeu representa un mercat que, segons les estimacions de la Comissió Europea, supera els 2,4 bilions d'euros.⁷

La incorporació dels mitjans electrònics en la contractació pública comporta, d'una banda, l'augment de la publicitat, la concurrència i la transparència en el procediment de selecció de l'empresa contractista, facilitant l'accés de les empreses, especialment les Pimes, a les oportunitats del mercat de la contractació pública. D'altra banda, també comporta un augment molt significatiu de l'agilitat i l'eficiència en la relació entre els òrgans de contractació i les empreses proveïdores que afavorirà una reducció de despeses tant per al sector públic com per als operadors econòmics.

La Comissió Europea estima que l'ús generalitzat dels mitjans electrònics en els processos de contractació pública podria produir un estalvi d'entre un 5% i un 20%, depenent dels casos.⁸

A Catalunya, tot i que l'escenari de contenció pressupostària ha condicionat i condiona el ritme de desenvolupament del model corporatiu de contractació electrònica, es continua treballant en aquest àmbit. En tot cas, les orientacions comunitàries més recents en aquesta matèria fixen com a objectiu l'assoliment de la implantació de totes les eines electròniques de contractació pública per a l'any 2016⁹.

7 Informe de la Comissió Europea sobre els indicadors de contractació pública 2010 (4.11.2010).

8 Comunicació de la Comissió al Parlament Europeu, al Consell, al Comitè Econòmic i Social europeu i al Comitè de les Regions.

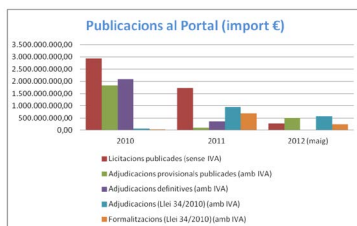
9 Estratègia cap a la contractació pública electrònica. (20.4.2012) com (2012) 179 final.

La Plataforma de serveis de contractació pública com a sistema integral de la licitació electrònica a Catalunya

Publicacions en la Plataforma de serveis de contractació pública

Des de l'any 2010 fins al maig de 2012, s'han publicat a la Plataforma licitacions per valor de 12.385.602.683,90 euros. En el context de crisi econòmica actual, podem observar que durant l'any 2011 es produeix una davallada significativa en la publicació de les licitacions.

Import (€)	2010	2011	2012 (maig)	Total
Licitacions publicades (sense IVA)	2.937.182.710,31	1.721.365.482,77	282.471.203,81	4.941.019.396,89
Adjudicacions provisionals publicades (amb IVA)	1.841.774.879,11	98.970.585,54	515.647.116,61	2.456.392.581,26
Adjudicacions definitives (amb IVA)	2.085.906.069,66	352.144.900,35	16.089.254,47	2.454.140.224,48
Adjudicacions (Llei 34/2010) (amb IVA)	60.013.375,41	951.395.765,92	565.173.657,14	1.576.582.798,47
Formalitzacions (Llei 34/2010) (amb IVA)	26.179.351,38	686.912.235,39	244.374.085,03	957.465.671,80
Total	6.951.056.385,87	3.810.790.980,97	1.623.755.317,06	12.385.602.683,90



Serveis de licitació electrònica: subhasta electrònica

Des de la posada en producció de l'eina corporativa de subhasta electrònica fins al juny de 2012, s'han executat 90 subhastes amb un import de licitació de 124.176,49 euros. En termes de resultats, cal destacar aquí que, per a determinades famílies (com ara el paper), s'ha obtingut un estalvi mitjà de més del 30%.

Import licitació subhastes executades (IVA exclòs)	€
2010	51.578.616
2011	42.768.047
gen-juny 2012	29.829.486
Total	124.176.149

6.2 Àmbit de Gestió pressupostària, avaluació i transparència

6.2.b Accèssit

Actuació d'innovació i bones pràctiques en gestió pressupostària, avaluació i transparència.



Agència
per a la Qualitat
del Sistema Universitari
de Catalunya

Sumari

1 AQU Catalunya

1.1 L'Agència

1.2 Estructura organitzativa

2 La gestió integral de les activitats

2.1 Antecedents

2.2 La gestió integral de les activitats (2010-act.)

2.3 La valoració externa del funcionament de l'Agència

3 Planificació, seguiment i avaluació de la gestió econòmica per projectes

3.1 Situació de partida

3.2 L'instrument: la gestió econòmica per projectes

3.3 Planificació, seguiment i anàlisi de la gestió econòmica per projectes

4 Conclusions

1 AQU Catalunya

1.1 L'Agència

Context

A partir dels anys 90 comencen a crear-se a Europa agències amb els objectius d'assegurar la qualitat de les titulacions universitàries i de promoure el rendiment de comptes de les universitats finançades amb fons públics.

A Europa operen una seixantena d'agències. Espanya en té onze, cinc de les quals reconegudes internacionalment, entre elles la catalana.

Mapa de les agències acreditades en l'àmbit europeu



Què és?

L'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU Catalunya) és el principal instrument per a la promoció i l'avaluació de la qualitat al sistema universitari català i té com a objectiu l'avaluació, l'acreditació i la certificació de la qualitat del sistema universitari de Catalunya (ensenyaments i professorat).

L'Agència és una entitat de dret públic de la Generalitat de Catalunya. Té l'origen en el consorci del mateix nom constituït el 1996 que es va transformar en l'Agència actual, l'any 2003, amb l'aprovació de la Llei d'universitats de Catalunya. AQU Catalunya va ser la primera a crear-se a l'Estat espanyol.

Àmbit d'actuació

L'Agència centra la seva activitat en el sistema universitari català, que compta amb dotze universitats, set de les quals públiques. En el curs 2010-2011 hi estaven matricu-

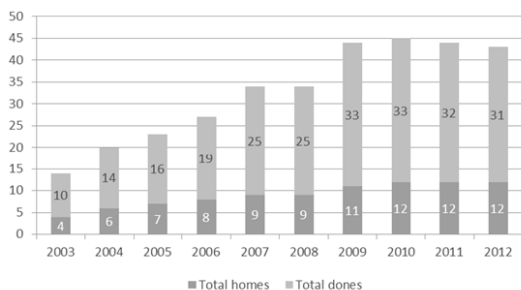
lats 246.655 estudiants i 18.572 professors. En total es van impartir 1.191 titulacions: 445 graus, 483 màsters i 263 doctorats.

1.2 Estructura organitzativa

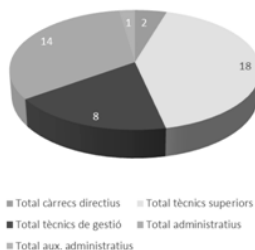
Les funcions assignades a AQU Catalunya es distribueixen entre els òrgans de govern i els òrgans d'avaluació. Així mateix, i amb l'objectiu de dur a terme les activitats de manera coordinada amb les universitats, l'Agència també compta amb comitès assessors no retribuïts (consells socials, vicerectors de les universitats, responsables de les unitats tècniques de qualitat a les universitats, etc.). Més de 300 persones conformen tots aquests grups.

Per executar les activitats encomanades, l'Agència compta amb una estructura formada per personal propi. Concretament, hi treballen 43 persones en règim laboral, un 72% de les quals són dones.

Evolució del personal a AQU Catalunya



Distribució dels perfils del personal d'AQU al 2012



El personal s'adscriu a les àrees següents: Avaluació de la qualitat (per a l'avaluació dels ensenyaments), Professorat i recerca (per a l'avaluació del professorat), Planificació i comunicació, Administració, Informàtica i Suport a la Direcció. La Direcció de l'Agència també obté el suport del secretari o secretària del Consell de Direcció de l'Agència i dels coordinadors i assessors.

Funcionament

L'alineació de les activitats de l'Agència s'aconsegueix a través del funcionament coordinat del personal a partir de reunions de direcció estratègica (mensuals, serveixen per reflexionar i orientar les activitats), reunions de coordinació (quinzenals, busquen l'eficiència i la interrelació entre totes les àrees) i reunions de projectes (de llançament, seguiment i tancament, per concretar les diferents fases i actuacions).

2 La gestió integral de les activitats

2.1 Antecedents

Des dels seus inicis, la millora del funcionament ha estat un objectiu estratègic continu per AQU Catalunya. Els instruments de millora de la gestió que s'han implantat han estat els següents:

Pla d'activitats (1998-act.)

Des de l'any 1998 AQU Catalunya elabora anualment un Pla d'activitats que recull les activitats i actuacions que l'Agència preveu dur a terme durant l'any. Aquest document és aprovat pel Consell de Direcció l'any anterior a la seva posada en funcionament, juntament amb l'avantprojecte de pressupost. Durant l'any es fa el seguiment de l'estat d'execució del Pla i en acabar l'any l'Agència elabora una Memòria de rendició de comptes que també és aprovada pel màxim òrgan de govern.

Norma ISO 9001 (2000-act.)

Per la naturalesa de les activitats que AQU Catalunya duu a terme, i per tal de generar confiança a les universitats i a l'Administració, l'Agència va implantar un sistema de gestió de la qualitat basat en la norma ISO 9001. L'any 2000 es va convertir en la primera agència europea de les seves

característiques a certificar-se amb aquesta norma.

Treball per projectes (2007-act.)

A fi de millorar la coordinació i avançar en l'eficiència operativa, l'any 2007 es va introduir la gestió del treball per projectes en aquelles activitats significatives pel seu impacte extern, necessitats econòmiques i recursos humans. Els projectes s'inicien amb una reunió de llançament formada pel responsable del projecte i un equip multidisciplinari en el qual hi ha personal de totes les àrees i unitats que intervien en el projecte. El mateix equip en fa el seguiment i, un cop acaba el projecte, el tancament.

Automatització i control de la gestió econòmica i comptable (2008-act.)

El 2008 AQU Catalunya va esdevenir la primera agència de la Generalitat de Catalunya a implantar el Kit d'entitats públiques de la Generalitat de Catalunya (Kit EP), basat en el programa SAP R/3, que permet una millora significativa en l'automatització i el control de la gestió econòmica i comptable, així com la unificació de les tres comptabilitats: financera, pressupostària i per projectes.

Còmput de càrregues de treball per projecte (2009-act.)

Amb l'objectiu d'analitzar la destinació de les càrregues de treball del personal i minorar les puntes de feina ocasionades pels diferents projectes i activitats, a partir de l'any 2008 el personal de l'Agència va començar a fer el seguiment de les hores que destinava a cada projecte/activitat a partir de formularis establerts en fulls d'excel adaptats per àrea i unitat.

Gestió documental: definició i implantació Sharepoint (2009-act.)

Atès el volum de documentació que l'activitat de l'Agència generava, i amb els objectius de millorar la traçabilitat i l'emmagatzematge de la documentació, la comunicació interna i reforçar el treball per projectes, AQU Catalunya va iniciar la definició i implantació d'una plataforma web de treball col·laboratiu i gestió documental (*Sharepoint*) que ha permès: definir els circuits de creació i gestió de coneixement, facilitar l'accés a la informació, unificar i millorar els processos interns, estalviar recursos i integrar les eines informàtiques.

2.2 La gestió integral de les activitats (2010-act.)

Situació de partida

L'any 2010 els instruments i sistemes de treball mencionats en l'apartat anterior confluien de manera paral·lela, en contacte els uns amb els altres, però sense un eix vertebrador que els integrés.

Aquest fet generava algunes dissonàncies en el control i seguiment de les activitats, ja que no acabaven d'encaixar les que figuraven en els diferents instruments (Pla d'activitats, projectes vigents, càrregues de treball i KIT EP) atès que cadascuna d'elles era gestionada per àrees diferents sense un circuit predeterminat de funcionament que les entrellacés.

Tots els instruments facilitaven informació complementària per a la gestió de l'organització però no de forma harmònica, automàtica ni eficient, cosa que obligava a fer un esforç extra d'anàlisi per poder agrupar i comparar la informació. Era indispensable (i urgent) unificar els criteris que alimentaven els diferents instruments per obtenir una visió consistent sobre l'activitat de l'organització.

La gestió integral de les activitats

La solució va donar-se de forma natural després d'implantar dues accions. La primera de codificació de projectes i activitats a partir de la definició dels manaments, el codi compatible amb el KIT EP, i la segona d'establir un circuit d'interrelació dels instruments.

Prenent com a punt de partida el sistema de codificació del KIT EP, es va establir un codi únic per a cada projecte basat en vuit dígits alfanumèrics. Els sis primers identifiquen de manera resumida el projecte/activitat i els dos darrers corresponen a l'any d'obertura (per exemple, Verificació de titulacions universitàries = VERIFI10).

Aquest codi s'utilitza per identificar les activitats en cadascuna de les aplicacions, per tant a partir d'un identificador únic es pot consultar als diferents instruments la documentació del projecte, la càrrega de treball que s'hi ha

destinat i la despesa econòmica (o ingrés) que està generant. D'aquesta manera, de forma automàtica es pot disposar d'informació consistent i actualitzada sobre un projecte concret o sobre el conjunt de l'activitat d'AQU Catalunya.

Pel que fa a la segona actuació, es va definir el Pla d'activitats com l'instrument que genera els codis per poder obrir els projectes i el que fa el seguiment i tancament en termes globals de planificació. Per tant, l'assignació del codi es fa des d'un únic canal que alhora és l'encarregat de traslladar-lo a la resta d'instruments i àrees. L'existència d'un projecte/activitat depèn de l'assignació d'un codi, si no hi ha el codi, aquest no es pot dur a terme.

De forma simple, s'eliminaven les dissonàncies i se simplificava el procés de gestió de les activitats, alhora que es facilitava la rendició de comptes.

2.3 La valoració externa del funcionament de l'Agència

AQU Catalunya ret comptes periòdicament de l'activitat que realitza, i a més se sotmet puntualment a controls que analitzen el compliment d'estàndards de qualitat en la seva activitat.

Dimensió internacional

L'Agència és membre fundador de ple dret de l'*European Association for Quality Assurance in Higher Education*, ENQA (2000 i 2007, respectivament), i ha estat una de les tres primeres agències incloses en l'*European Quality Assurance Register for Higher Education*, EQAR (2008). És també membre de l'*International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education*, INQAHE (1998), de la Xarxa Espanyola d'Agències de Qualitat Universitària, REACU (2006), i de l'*European Consortium for Accreditation*, ECA (2009).

Per ser membre d'ENQA i EQAR, l'Agència ha de superar favorablement cada cinc anys una avaluació externa internacional. La primera avaluació es va realitzar el 2007 i la segona s'ha realitzat el 2012. En aquesta darrera, els estàndards avaluats (entre els quals s'avaluen els recursos econòmics i humans de l'Agència, així com el seu funcionament) han aconseguit les màximes valoracions que poden obtenir i, a més a més, l'Informe d'avaluació externa considera que *"Unfortunately, due to the economic crisis, the budget*

of AQU Catalunya has been reduced by 10%, which has led to salary cuts and postponing some projects. Although this is a challenging situation, the Panel was impressed by the constructive attitude with which AQU Catalunya staff confronted it. Communication between management and staff on these matters seemed free and full.”

Auditories del sistema intern de la qualitat

Anualment, AQU Catalunya sotmet tota l'activitat de la seva organització a una auditoria interna i a una auditoria externa que mostra el compliment de la norma ISO 9001 i cada tres anys se sotmet a una auditoria externa de certificació. Com a fet destacat, des de l'any 2009 l'equip auditor extern a l'Agència no detecta, ni emet, no conformitats al sistema implantat.

Auditories econòmiques i financeres

Anualment, AQU Catalunya sotmet els seus comptes a auditories economicofinanceres. En els darrers anys, l'Agència ha fet nombrosos esforços en aquest àmbit, fins al punt que a l'auditoria de 2011 no es va detectar cap excepció. Tal com descriuen els auditors en el seu informe “els comptes anuals i la liquidació dels pressupostos adjunts expressen, en tots els aspectes significatius, la imatge fidel del patrimoni i de la situació financera de l'Agència per a la Qualitat del Sistema universitari de Catalunya”.

3 Planificació, seguiment i avaluació de la gestió econòmica per projectes

3.1 Situació de partida

Abans de 2008 AQU Catalunya duia la gestió econòmica a través d'aplicacions generals adaptades que permetien fer el seguiment de la comptabilitat econòmica i després extraure informes d'acord amb els requeriments dels pressupostos públics. Aquest sistema rudimentari no permetia gestionar de forma integrada la comptabilitat econòmica, la financera ni fer anàlisis de costos per projectes.

L'any 2004 el Departament d'Economia i Finances va contractar l'adaptació d'un conjunt de mòduls de l'aplicació SAP “KIT EP” amb els objectius d'homogeneïtzar i unificar les aplicacions informàtiques de les empreses públiques de la Generalitat de Catalunya; establir una connexió directa

amb les aplicacions de la Generalitat de Catalunya; i permetre la gestió integrada de la comptabilitat econòmica, financera i l'analítica.

Així, l'aplicació SAP "KIT d'EP" permet:

- La gestió unificada de les tres tipologies comptables: financera, pressupostària i analítica, d'una forma més àgil i fiable.
- La rendició de comptes immediata davant de les diferents administracions, ja que l'aplicació està connectada a la Generalitat de Catalunya.
- La comparació dels costos planificats d'un projecte amb la seva execució.

El 2008 AQU Catalunya va esdevenir la primera empresa del sector públic de la Generalitat de Catalunya a implantar aquesta aplicació informàtica.

La implantació d'aquesta eina va representar una modernització de la gestió comptable de l'Agència, però encara no estava integrada al conjunt de les activitats. No va ser fins al 2010, i de la mà de la integració de les activitats de l'Agència, que no es va poder explotar tot el potencial de l'eina.

3.2 L'instrument: la gestió econòmica per projectes

L'any 2010 la gestió econòmica es va integrar totalment amb la gestió del Pla estratègic i del Pla d'activitats anual, així com amb el seguiment de les càrregues de treball del personal. D'aquesta forma, es va passar d'una estructura pressupostària (aplicació/concepte/articles) a una d'analítica o de costos mitjançant la codificació dels projectes, facilitant i millorant la gestió integral dels recursos econòmics.

El fet de tenir codificades totes les activitats de l'Agència va permetre desenvolupar un sistema d'explotació de la informació a través de fulls de càlcul convenientment programats, que mitjançant la correlació de dades introduïdes i amb la confecció de taules dinàmiques intel·ligents permeten:

- Realitzar la planificació inicial anual, el seguiment i el tancament de la vessant econòmica per projectes mitjançant les tres tipologies de comptabilitat (financera, pressupostària i de costos), d'una forma fiable i àgil.

- Millorar la participació i implicació de tots els caps d'àrea, unitat i de projectes d'AQU Catalunya en la confecció, seguiment i tancament de la vessant econòmica dels projectes.

- Donar a conèixer als responsables dels projectes l'estat econòmic de cada projecte per poder corregir desviacions i prendre decisions.

- Disposar, per part de gerència i de direcció, de la informació econòmica de l'Agència en qualsevol de les tres vessants (financera, pressupostària i de costos), a fi d'obtenir qualsevol informació per prendre decisions i per retre comptes de forma més transparent i entenedora.

- Generar informes de seguiment econòmic per projectes, per eixos estratègics i/o per centres de cost, de forma ràpida i exacta.

Les facilitats del "KIT EP" i dels fulls de càlcul permeten donar resposta a les diferents necessitats de l'Agència en la gestió econòmica, generant informes personalitzats per cadascun dels col·lectius que els requereixen (Generalitat, auditors, Direcció i Gerència, caps d'àrees i unitats o responsables de projectes), augmentant el control i el seguiment de l'ús dels recursos públics i facilitant la presa de decisions al llarg de l'exercici.

3.3 Planificació, seguiment i anàlisi de la gestió econòmica per projectes

Anualment, per a la confecció i aprovació de l'avantprojecte de pressupost d'AQU Catalunya pel Consell de Direcció, es pren com a punt de partida la codificació que emana de la Planificació d'Activitats.

Mitjançant un full de càlcul que recull tant la codificació pressupostària, financera i de despeses, es proposa la tipologia d'ingrés o despesa que s'executarà trimestralment per a cadascun dels projectes i activitats i es lliura a cada cap d'àrea o unitat a fi que planifiquin la despesa de cada projecte/activitat assignat.

Exemple de taula intel·ligent per al seguiment del pressupost (pàgina següent)

Un cop aprovat el pressupost anual —tant pel Consell de Direcció com pel Parlament— aquest es carrega a l'aplicació SAP EP. Aquesta càrrega es realitza tant per al pressupost inicial com per a la planificació per costos a fi de poder fer, al llarg de l'exercici, el seguiment per projectes.

Per a un correcte desenvolupament dels projectes, l'Agència realitza una planificació i monitoratge trimestral dels recursos necessaris per desenvolupar cadascun dels projectes, recursos econòmics i recursos humans. Així mateix, qualsevol documentació relativa als projectes està centralitzada i accessible pel personal de l'Agència en una plataforma web de treball col·laboratiu i gestió documental.

Trimestralment, doncs, es realitzen tancaments de la comptabilitat econòmica i financera, i s'extrau de l'aplicació SAP l'estat d'execució de cada projecte a fi de:

- Fer el seguiment de l'execució dels projectes i comprovar si hi ha hagut alguna desviació respecte a les previsions inicials

- Fer el seguiment de l'estat d'execució del pressupost global d'AQU Catalunya i fer una previsió de l'execució del pressupost en data 31 de desembre.

- Realitzar l'anàlisi del seguiment de l'execució del pressupost a partir dels projectes, a fi que la Direcció prengui decisions com les següents:

- La realització de nous projectes o activitats
- L'ajornament o cancel·lació de projectes o activitats.
- La detecció d'un excés o dèficit d'execució de pressupost al final de l'exercici.

Amb el seguiment i l'anàlisi trimestral de l'execució econòmica dels projectes s'aconsegueix trobar l'optimització del pressupost, en un procés de millora contínua.

Així mateix, mitjançant el full de càlcul, es fa el seguiment del pressupost a fi de comprovar la seva execució i la seva previsió a 31 de desembre, per si es creu oportú realit-

prendre decisions. L'explotació de les dades pel seguiment pressupostari trimestral facilita la participació del personal de l'Agència en la gestió econòmica del pressupost. Aquest alt nivell d'implicació amb la millora i la qualitat és un requisit indispensable per assolir els nivells d'excel·lència en la gestió integral de les activitats.

D'aquesta forma, AQU Catalunya ha innovat en la gestió econòmica com a empresa pública, s'ha integrat en una visió global de seguiment del Pla estratègic, del Pla d'activitats anual i ha incorporat el personal en el seguiment i la gestió dels recursos disponibles.

4 Conclusions

La implantació de la gestió econòmica per projectes i dels instruments per a la seva gestió ha permès millorar la gestió pressupostària de l'Agència. Atesa la condició d'administració pública d'AQU Catalunya, aquestes accions d'innovació i bones pràctiques en matèria de gestió econòmica han aportat una sèrie de beneficis al ciutadà, així com a la societat en general, que han permès:

- Orientar el pressupost cap a aquells projectes i/o activitats prioritaris i assignar els recursos disponibles d'acord amb els eixos estratègics establerts en el Pla d'activitats

- Adequar permanentment el pressupost a les disponibilitats pressupostàries en el marc financer actual.

- Detectar les desviacions pressupostàries i poder prendre les decisions necessàries per aconseguir una gestió pressupostària eficient i eficaç i, especialment, per complir amb el principi d'estabilitat pressupostària.

- Preservar els principis de credibilitat, responsabilitat i transparència en la rendició de comptes, atès que es dona a conèixer en quins projectes i activitats s'ha invertit el pressupost públic de l'Agència i el cost que ha suposat la seva execució.

- Rendir comptes a l'Administració i a la societat en general d'una forma més entenedora i focalitzada a les activitats pròpies de l'Agència.

- Reduir costos, atès que es necessiten menys recursos humans en dur a terme la gestió econòmica (comptabilitats financera, pressupostària i de costos).

- Facilitar informació més segura i fiable.

6.2 Àmbit de Gestió pressupostària, avaluació i transparència

6.2.c Accèssit

Simplificació de la gestió econòmica, e-factura i carpeta electrònica del proveïdor



**Ajuntament de
Sant Feliu de Llobregat**

Sumari

- 1 Síntesi del projecte
- 2 Presentació de l'organització que opta al premi
- 3 Contextualització i antecedents del projecte
 - 3.1 Objectius establerts
 - 3.2 Descripció de les fases i activitats executades
- 4 Identificació i quantificació dels recursos humans i materials necessaris per a cada fase del projecte
- 5 Capacitat innovadora de la iniciativa proposada i aplicabilitat a altres administracions públiques

1 Síntesi del projecte

El projecte que l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat presenta a aquesta convocatòria ha permès la simplificació dels processos interns relacionats amb la gestió econòmica, així com la millora de la relació entre els proveïdors i l'Ajuntament, posant a la seva disposició la possibilitat de fer tràmits amb l'Administració per mitjans electrònics i accedir a un espai restringit, com és la carpeta del proveïdor, per tal de conèixer l'estat de tramitació de les seves factures i la data de pagament, les dades que consten a l'Ajuntament, així com la possibilitat d'obtenir en línia certificats i d'altra documentació del seu interès. L'objectiu és facilitar al màxim l'accés dels proveïdors a la tramitació, dades i documentació de què disposa l'Ajuntament, les 24 hores del dia, els 365 dies de l'any, evitar desplaçaments innecessaris a les oficines, així com simplificar i reduir dràsticament els terminis de tramitació i assolir l'expedient electrònic íntegrament.

2 Presentació de l'organització que opta al premi

L'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat dona servei a 44.023 habitants. El Govern de la ciutat està presidit per l'alcalde, Sr. Jordi San José i Buenaventura, i el compon un acord de govern entre dues forces polítiques: ICV-EUiA i CiU.

L'organització tècnica de l'Ajuntament s'estructura amb una Gerència, de la qual depenen 5 grans àmbits: Economia i serveis generals, Serveis territorials, Serveis personals, Ocupació, Promoció econòmica i comerç, i Alcaldia. El nombre de treballadors i treballadores en plantilla és de 335.

Aquest projecte s'ha treballat conjuntament des dels àmbits de Tecnologies i gestió del coneixement i Serveis econòmics, àmbits integrats a l'Àrea d'Economia i Serveis Generals.

La Direcció de Tecnologies i Gestió del Coneixement recau en el Sr. Mario Alguacil Sanz, i l'àmbit integra la Unitat d'Informàtica, la Unitat d'Informació de Base, la Unitat de Gestió del Coneixement i Qualitat, el projecte Sant Feliu *on line*, l'Oficina d'Atenció Ciutadana (OAC) i la Unitat de Suport i Logística (USL).

Pel que fa als Serveis econòmics, la responsabilitat del projecte és compartida entre l'Oficina Econòmica, la Intervenció i Tresoreria.

Equips de direcció i treball

Mario Alguacil Sanz	Director de Tecnologies i Gestió del Coneixement
Isabel Purificación Farrera	Interventora Accidental
Neus Senín Muñoz	Cap de l'Oficina Econòmica
Cristina Brugarolas Capdevila	Cap de la Unitat d'Informació de Base
Manuel González Maya	Cap de la Unitat d'Informàtica
Ascensión Moro Cordero	Cap de la Unitat de Gestió del Coneixement i Qualitat
Ricard Real Osuna	Responsable de Desenvolupament d'Aplicacions

3 Contextualització i antecedents del projecte

L'aprovació i l'entrada en vigor de la *Llei 11/2007, de 22 de juny, d'Accés electrònic dels ciutadans als serveis públics (LAECSP)*, la seva normativa de desenvolupament i la legislació en matèria d'Administració electrònica catalana, impulsen una nova concepció de la relació entre l'Administració i la ciutadania, atorgant un conjunt de drets a la ciutadania que són correlatius a les obligacions a les quals està sotmesa l'Administració per poder garantir la consecució d'aquests drets.

En aquest sentit, l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat té un llarg recorregut en el desenvolupament d'accions encaminades al desenvolupament del que s'anomena l'Administració electrònica, aprofitant tots els avantatges que les Tecnologies de la Informació i la Comunicació posen a l'abast de les administracions públiques, i totes aquelles eines i instruments que la normativa està avalant com a peces fonamentals en aquesta modernització de les organitzacions.

De totes aquestes peces (seu electrònica, carpetes ciutadanes, tauler d'anuncis electrònic, perfil del contractant, registre electrònic, signatura electrònica, expedients electrònics, factura electrònica, etc.) per a l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat la revisió i millora dels processos es configura com

l'element estratègic sobre el qual ha de pivotar tot el conjunt d'instruments necessaris per al desenvolupament de l'Administració electrònica. És per això que s'integra com a metodologia medul·lar a tota l'organització, la revisió de processos des de l'òptica de la simplificació, reduint càrregues administratives i terminis de tramitació, potenciant la tramitació electrònica i la interoperabilitat, tant interna com externa i evitant així demanar documentació a la ciutadania que estigui en poder de les administracions públiques.

En concret, el projecte que presentem en aquesta convocatòria, *Simplificació de la gestió econòmica, e-factura i carpeta electrònica del proveïdor*, conté tots els elements abans descrits, millorant clarament l'atenció ciutadana i la gestió interna, amb la qual cosa tot el procés de gestió econòmica resta integrat i automatitzat i es redueix dràsticament les fases i el temps de tramitació.

3.1 Objectius establerts

Els principals objectius que es van fixar per a l'execució d'aquest projecte són els següents:

Aplicar criteris d'eficàcia i eficiència en el conjunt de processos de l'àmbit econòmic.

Analitzar i optimitzar els procediments de tramitació: simplificar les fases de tramitació i reduir càrregues administratives; incorporar la signatura electrònica i l'accés dels proveïdors per mitjans electrònics, potenciant la tramitació electrònica.

Controlar tots els processos de tramitació i, en concret, el seguiment de la despesa, pel que fa a les partides i als proveïdors: tramitació electrònica integral.

Facilitar la gestió de les partides pressupostàries.

Minimitzar el risc de pèrdua de documents i fotocòpies innecessàries.

Reduir la generació de paper.

3.2 Descripció de les fases i activitats executades

Per al desenvolupament d'aquest projecte es van identificar diverses accions a executar en el *backoffice* de l'organització, així com d'altres que calia portar a terme a la seu electrònica de l'Ajuntament, tenint en compte que l'objectiu principal era integrar la tramitació electrònica de les empreses amb la gestió interna de l'Ajuntament, per tal que la posada a disposició de la informació de l'Ajuntament als diferents proveïdors es pogués realitzar de forma automatitzada.

Fase 1. *Backoffice* – signatura electrònica dels documents comptables

- Constitució d'un grup de treball per a la definició del nou circuit de tramitació dels documents comptables (situar les diferents fases de control: factures, despesa, proveïdors, etc.).

- Registre únic de factures a Intervenció. Les factures en paper són escanejades i s'incorporen a la Plataforma corporativa de gestió municipal (MATRIX). El personal tècnic responsable rep un avís per correu electrònic per validar-les, si s'escau.

- Implantació de la signatura electrònica en totes les fases de la tramitació

- Adaptació del programa de comptabilitat SICAL.

- Creació de l'eina signatura electrònica en el programa de gestió corporatiu.

- Adquisició de certificats electrònics.

- Automatització de les diferents fases del procés (elaboració de les relacions d'aprovacions i de pagaments, etc.).

- Formació i entrenament a càrrecs electes i personal de l'Ajuntament.

- Constitució d'un grup de treball per a la definició del nou circuit de tramitació dels documents comptables (situar les diferents fases de control: factures, despesa, proveïdors, etc).

- Registre únic de factures a Intervenció. Les factures en paper són escanejades i s'incorporen a la Plataforma corporativa de gestió municipal (MATRIX). El personal tècnic responsable rep un avís per correu electrònic per validar-les, si s'escau.

- Implantació de la signatura electrònica en totes les fases de la tramitació.

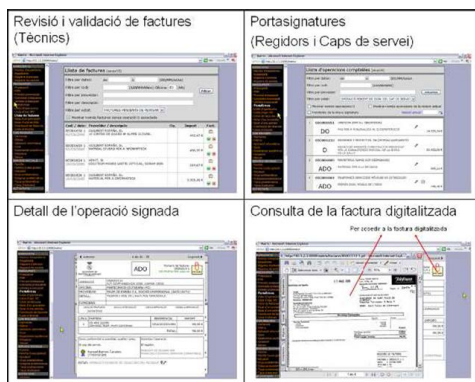
- Adaptació del programa de comptabilitat SICAL.

- Creació de l'eina signatura electrònica en el programa de gestió corporatiu.

- Adquisició de certificats electrònics.

- Automatització de les diferents fases del procés (elaboració de les relacions d'aprovacions i de pagaments, etc).

- Formació i entrenament a càrrecs electes i personal de l'Ajuntament.



Fase 2. Seu electrònica (www.santfeliu.cat/seuelectronica)

L'Ajuntament ha posat a disposició dels seus proveïdors 3 serveis a la seu electrònica:

La recepció de *factures electròniques*. Per a la posada en funcionament d'aquest servei es van dur a terme les accions següents:

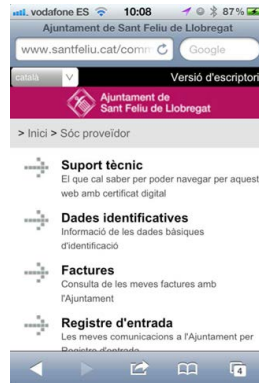
- Adaptació de les aplicacions corporatives.
- Definir el procés de càrrega de factures i les dades addicionals que s'han de carregar a cadascuna de les factures.
- Definir els estats que s'informen a la plataforma, per als nostres proveïdors.
- Servei de *consulta de factures* corresponents a l'exercici 2011, el que dona compliment a l'art. 3 del Reial decret llei 4/2012, de 24 de febrer, pel qual es determinen les obligacions d'informació i procediments per establir un mecanisme de finançament per al pagament als proveïdors de les entitats locals. Els proveïdors, introduint el NIF, el número de factura i l'import, podien consultar l'estat de tramitació de les seves factures.

Aquest servei es va posar a disposició dels proveïdors de l'Ajuntament de forma temporal.

- La *Carpeta del proveïdor*, un espai a la seu electrònica que, prèvia identificació, mostra informació que està en possessió de l'Ajuntament referida al proveïdor municipal que hi accedeix. Aquesta informació s'anirà ampliant i actualitzant progressivament. Actualment, la informació a què pot accedir el proveïdor és:

Dades identificatives de l'empresa o professional
 Factures
 Registre d'entrada
 Registre de sortida
 Certificats de retencions
 Accés al Perfil del contractant
 Accés al Catàleg de tràmits
 Els meus tràmits
 Suport
 Accés a la bústia de lliurament de factures electròniques
 Accés al validador de documents electrònics
 Accés a la Seu electrònica

A més, com a novetat, es pot accedir a aquesta carpeta des de qualsevol *smartphone* amb certificat digital. El servei incorpora un tutorial per instal·lar aquest certificat i per guiar al proveïdor en la navegació per la carpeta.



La posada en marxa d'aquests serveis s'emmarca en l'estratègia d'avançar en la implantació dels instruments necessaris per garantir el dret dels ciutadans i ciutadanes a relacionar-se amb l'Administració per mitjans electrònics, amb la consegüent millora en eficàcia i eficiència, i estalvi econòmic per a l'Administració.

Vista de la Seu electrònica on es troben aquests serveis a disposició del proveïdors.

The screenshot shows the website of the Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat. The header includes the town's name and a search bar. The main navigation menu on the left lists various services such as 'Govern Municipal', 'Atenció ciutadana', and 'Seu electrònica'. The 'Seu electrònica' section is highlighted, showing a grid of service icons including 'Tràmits i gestions', 'Els meus tràmits', 'Els meus dades', 'Sóc proveïdor', 'Perfils de contractar', 'Actes de Govern', 'Instàncies', 'Edictes i Anuncis', 'Subvencions 2012', 'Serveis municipals', 'Registre electrònic', 'Validació de documents', 'Oferta pública d'ocupació', 'Normatives municipals', 'Organització', 'Pressupostos municipals', 'Suport', 'Pressupostos municipals', and 'Eleccions'. The right sidebar contains a 'Tremis ara' section with links for 'Inscripció activitats', 'Cita prèvia del servei de protecció municipal', 'Sol·licitud de servei d'atenció domiciliària a les persones que la volen seguir sanitàri', 'Instància General', 'Veure de residència', 'Sol·licitud de certificació electrònica de matradora', 'Sol·licitud de certificació electrònica de sustrament', 'Revolució de mobles i altres domèstics', 'Pagament de taxes, press públic i sancions', 'Llicència d'obres i comunicacions públiques', 'Ocupació de via pública amb tanc de ruta', 'Comança mercat municipal', 'Guàrdia, incidències i seguiment', and 'Altres tràmits'. There is also a 'La seu electrònica' section and a 'Dades' section with a 'Protecció de dades' link.

4 Identificació i quantificació dels recursos humans i materials necessaris per a cada fase del projecte

Fase 1. Backoffice. Signatura electrònica als documents comptables. Recursos materials:

Adaptar el programa de comptabilitat SICAL

Incorporació al *software* de la comptabilitat municipal, per part del proveïdor, el desenvolupament correcte corresponent a la seqüència d'estats per implementar la signatura electrònica.

Desenvolupar una eina per a la signatura electrònica

Treballs de desenvolupament de *software* propi, fent servir les llibreries de *SafeLayer*, dels mòduls corresponents a la signatura electrònica dels documents comptables, i seguiment de les diferents fases del procés de tramitació.

Adquisició dels certificats digitals

Gestions amb Catcert per a l'adquisició de 40 certificats d'identificació, signatura i xifrat (tipus CPISR i CPX).

Configurar el maquinari

Configuració dels *drivers* corresponents als lectors USB i al *software* client per a la signatura electrònica.

Entrenament càrrecs electes i tècnics

Sessions d'entrenament per tal de donar informació en relació amb el nou circuit de tramitació, així com del que

implica la implantació de la signatura electrònica, realitzant diverses pràctiques en aquest sentit.

L'equip de treball que va participar en el desenvolupament i posada en marxa d'aquesta fase va ser el següent: cap de la Unitat Gestió del Coneixement, tècnic de Noves Tecnologies, cap de la Unitat d'Informació de Base, Oficina Econòmica, Intervenció, cap de la Unitat d'Informàtica.

Fase 2. Seu electrònica

Factura electrònica

Recursos materials:

- Adaptació del programa de comptabilitat per part del proveïdor.
- Creació de l'apartat de factura electrònica al web.
- Desenvolupament intern.

L'equip destinat a aquesta part del projecte estava format per la cap d'Unitat d'Informació de Base, el Gestor i dinamitzador de webs municipals i un proveïdor extern (l'empresa AUDIFILM ABI, S.L.).

Consulta de les factures incloses en la relació certificada a què fa esment l'article 3 del Reial decret llei 4/2012, de 24 de febrer, pel qual es determinen obligacions d'informació i procediments necessaris per establir un mecanisme de finançament per al pagament als proveïdors de les entitats locals.

Recursos materials necessaris per habilitar aquesta funcionalitat:

- Generació d'una base de dades amb les dades estructurades de les factures incloses a la relació.
- Creació d'un espai al web per poder consultar si una factura determinada està inclosa a la llista.
- Confecció d'un apartat a la carpeta del proveïdor amb totes les factures del proveïdor incloses a la relació.

Recursos humans: cap de la Unitat d'Informació de Base i gestor i dinamitzador de webs municipals.

Carpeta del proveïdor

Recursos materials :

- Confecció del servei web del mòdul report: *ReportManager*.

- Confecció servlet d'execució d'informes a partir d'una URL: *ReportServlet*.
- Desenvolupament de la pàgina JSP i el component *ReportBean*: pàgina web de visualització d'informes.
- Creació i parametrització de l'estructura de la carpeta en l'arbre del web municipal.
- Confecció de les consultes i pantalles de visualització de resultats.
- Creació dels formularis d'introducció de dades.

En aquesta fase l'equip que va desenvolupar la Carpeta va estar format pel gestor i dinamitzador de webs municipals, cap de la Unitat d'Informació de Base i tècnic de noves tecnologies.

5 Capacitat innovadora de la iniciativa proposada i aplicabilitat a altres administracions públiques

Aquest projecte incorpora molts dels instruments i eines que apareixen recollides a tota la normativa desplegada arran de l'aprovació de la Llei 11/2007, del 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics, així com la Llei 26/2010, del 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya i la Llei 29/2010, del 3 d'agost, de l'ús dels mitjans electrònics al sector públic de Catalunya.

El projecte és un exemple de com combinar totes aquestes infraestructures d'administració electrònica per integrar la tramitació electrònica de les empreses amb la gestió interna de l'Ajuntament, establint un procediment totalment automatitzat i posant a disposició dels proveïdors tota aquella informació que és del seu interès.

El procés que s'ha optimitzat és fàcilment extrapolable a d'altres administracions públiques com a bona pràctica, ja que es pot implementar amb qualsevol de les eines de tramitació i de gestió que tinguin aquestes.

Quant a la coordinació, el procés estableix la integració amb el servei e-FACT del Consorci Administració Oberta de Catalunya, i amb la plataforma de validació de certificats digitals de l'Agència Catalana de Certificació, a més de la generació dels certificats per poder signar electrònicament aquests documents.

6.3 Àmbit de Polítiques sectorials i serveis finalistes

6.3.a Premi

Dades obertes a la Generalitat de Catalunya



Generalitat de Catalunya
Departament de la Presidència
**Direcció General
d'Atenció Ciutadana i Difusió**

Sumari

- 1 Per què la Generalitat obre les dades?
 - 1.1 Política d'obertura de dades i reutilització a la Generalitat
 - 1.2 Línies de treball
 - 1.2.1 Serveis oberts
 - 1.2.2 Plataforma tecnològica
 - 1.2.3 Sistema genèric de visualització de dades
 - 1.2.4 Obertura i compartició de l'eina de gestió del catàleg de dades
- 2 Dades obertes gencat. Principals característiques
 - 2.1 Exemples de reutilització de dades de la Generalitat de Catalunya
- 3 Dades més interessant per ser reutilitzades
- 4 El valor de la reutilització de les dades obertes

Annex I. Costos i beneficis de l'obertura i la reutilització de les dades

1 Per què la Generalitat obre les dades?

En les formes d'organització clàssica dels estats del món occidental, la participació ciutadana s'articula a través del sistema de democràcia representativa on els càrrecs electes, amb el suport de la ciutadania als partits i representants polítics, exerceixen l'acció final del Govern, a través de l'Administració, que gestiona els recursos comuns per al benefici general.

En el segle XXI les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) estan avançant cap a entorns més col·laboratius per l'efecte de les xarxes socials, principalment. Aquesta evolució ha propiciat que sigui més fàcil accedir a gran quantitat d'informació, en qualsevol moment i, a més, d'altra banda, que disposem també de plataformes que faciliten la interacció més directa entre la comunitat i els governants.

Entrem de ple en un nou paradigma social on ciutadans i entitats, partits polítics i càrrecs electes poden interactuar en la planificació, gènesi i avaluació de les polítiques de govern de manera més fluïda. És l'anomenat govern obert, concepte al qual es vinculen els tres grans principis de transparència, participació i col·laboració.

Al voltant d'aquests principis, un govern basat en aquesta perspectiva més oberta –un govern obert– proporciona informació i comunica el que decideix de manera transparent, a la vegada que facilita, en major o menor mesura, la participació i la col·laboració de la ciutadania en la definició de les seves polítiques, la presa de decisions i l'exercici de les seves funcions.

Les polítiques d'obertura de dades (*open data*) dels governs s'insereixen, doncs, en la voluntat de facilitar de manera transparent la documentació i la resta de dades públiques en el conjunt de la societat. En correspondència amb aquest alliberament de dades per part de Govern i Administració, la ciutadania, les entitats i les empreses reutilitzen aquesta informació pública per afegir-li valor de tot tipus –econòmic, social, etc.– en forma d'aplicacions informàtiques, publicacions, models de negoci basats en la informació i la resta de productes i serveis que generen, en la mesura que sigui possible, riquesa i llocs de treball.

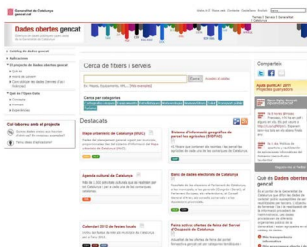
1.1 Política d'obertura de dades i reutilització a la Generalitat

Des de novembre de 2010, i segons l'acord de Govern que així ho estableix, el servei de dades obertes de la Generalitat de Catalunya, ofereix tota la informació pública –que faculden la Llei 37/2007 i la Directiva 2003/98/CE– a la ciutadania en un format fàcil de manipular, perquè es puguin convertir en serveis públics o privats amb valor afegit. Es poden reutilitzar tota mena de dades que procedeixen de diferents organismes de la Generalitat: dades geogràfiques, meteorològiques, estadístiques, econòmiques, administratives, turístiques, culturals, de mobilitat, jurídiques, judicials, terminològiques, entre d'altres.

Amb aquesta pràctica, hi ha un canvi de model, pel qual l'Administració es dedica bàsicament a generar la dada necessària per al servei que gestiona i/o presta, amb la idea de ser reutilitzada.

Les empreses i la ciutadania en desenvolupen les corresponents aplicacions de negoci (aplicacions informàtiques; publicacions; models de dades basats en la publicitat, la subscripció, la certificació, la transformació...) i acaben convertint la informació pública en un actiu econòmic de primer ordre.

Quasi dos anys després d'iniciar el programa Dades obertes, l'acord de Govern de 31 de juliol de 2012 estableix la necessitat d'impulsar un inventari de dades públiques de la Generalitat per facilitar l'activitat a empreses i ciutadans, i un calendari de publicació d'aquestes dades al web dadesobertes.gencat.cat que prioritzi les dades que puguin aportar millors oportunitats de negoci per a l'emprenedoria i la iniciativa social.



La Direcció General d'Atenció Ciutadana i Difusió promou dues grans modalitats de reutilització. Per la primera, la més habitual, la reutilització de dades en general només es basa en les condicions bàsiques de l'article 38 de la Llei 37/2007 (citació de la font, no alteració ni desnaturalització de la informació i especificació de la data de l'última actualització). Per la segona, la reutilització de dades amb drets de propietat intel·lectual s'empara també a les condicions generals de l'avís legal i, quan això no és possible, se subjecta a les condicions de llicències tipus, com les de *Creative Commons*, que regulen l'obertura dels seus drets d'explotació.

En el model que impulsa la Generalitat es tendeix a usar formats i estàndards de l'anomenada web semàntica, sense limitar la posada en obert més immediata de dades fàcilment reutilitzables. Així mateix, s'està tendint a promoure la interoperabilitat efectiva entre administracions a través de l'obertura planificada de conjunts de dades i serveis de les diferents administracions radicades a Catalunya i, si escau, en un àmbit estatal i internacional.

1.2 Línies de treball

El projecte de Dades obertes de la Generalitat de Catalunya és tan rellevant que l'obertura de dades figura entre els objectius de l'Estratègia Catalunya 2020 (per a la competitivitat de l'economia catalana, d'acord amb l'Estratègia Europa 2020) per dinamitzar-la i fer-la més competitiva. Es treballa en diverses línies que ajuden a accentuar-ne encara més el caire de servei útil i de perspectiva àmplia per al conjunt de la societat:

1.2.1 Serveis oberts

Les iniciatives d'obertura de dades d'arreu del món es basen majoritàriament en la publicació de fitxers estàtics. Aquest model d'obertura, tot i ser bàsic i necessari en iniciatives d'aquest tipus, sovint no és prou útil per als desenvolupadors que volen construir aplicacions basades en aquesta informació. En aquest sentit, la Generalitat de Catalunya aposta per millorar la seva plataforma tecnològica i oferir serveis oberts, és a dir serveis d'accés programàtic a les dades obertes mitjançant interfícies API (*application programming interfaces*). D'aquesta manera, qualsevol component de programari (llocs web, aplicacions mòbils, ginys, etc.) pot fer consultes dinàmiques sobre les dades, com per exemple per obtenir els tràmits en línia vigents d'una

determinada temàtica o els tràmits que finalitzen el seu termini en una setmana o, en un altre cas, fer consulta d'un determinat nombre d'equipaments oficials, segmentats per comarques o algun altre criteri.

1.2.2 Plataforma tecnològica

Per aquesta raó, la Generalitat està evolucionant la seva plataforma de dades obertes perquè sigui més consistent, fiable i robusta i poder garantir la disponibilitat de serveis web que puguin ser consumits per aplicacions de tercers de forma intensiva i en qualsevol moment (serveis oberts o *open services*).

Aquest model tecnològic es basa en la combinació de diverses tecnologies de darrera generació que faciliten l'accés homogeni a dades de diferent naturalesa i l'exposició de serveis web que permeten la consulta dinàmica sobre aquestes dades consolidades.

1.2.3 Sistema genèric de visualització de dades

Sistema de visualització de dades obertes desenvolupat per explotar diferents tipus d'informació sense necessitat de desenvolupament específic per a cada informació. Aquest nou model ofereix una gran agilitat i reducció de costos en la posada a producció de noves iniciatives que incloguin la consulta de dades alfanumèriques o sobre mapa si estan georeferenciades. És una mesura òptima d'estalvi i eficiència.

1.2.4 Obertura i compartició de l'eina de gestió del catàleg de dades

La Generalitat disposa d'una plataforma de gestió del catàleg de dades que s'està adaptant perquè estigui basada en components de programari lliure i d'aquesta manera poder-la obrir perquè la usin les altres administracions públiques interessades sense que hagin d'adquirir les corresponents llicències de programari.

El model seguit per la Generalitat va començar obrint fitxers de dades per continuar obrint ara serveis. Amb tot plegat, es contribueix a obrir també mentalitats en el conjunt d'actors públics i ciutadania (canvi en la cultura corporativa). Aquesta obertura de mires facilitarà molt el pas cap a sistemes de generació de coneixement més a prop del nou model econòmic i social.

2 Dades obertes gencat. Principals característiques

- Foment de la reutilització: prioritzar i obrir aquelles dades que generin un ús social i econòmic (trànsit, mobilitat, estadístiques, transparència administrativa...). Catàleg de 1.300 conjunts de dades (*datasets*) oberts en l'actualitat.

- Impuls d'un canvi organitzatiu i de relació:

- Diàleg amb entitats i organitzacions. Creació del grup de treball Catalunya Dades.

- Implicació dels departaments i organismes interns de la Generalitat. Vídeo de presentació del projecte al Departament d'Empresa i Ocupació, *Model de dades obertes de la Generalitat per a les empreses*, 10/07/2012.

- Col·laboració en els ajuts de la Fundació puntCAT 2011

- Creació d'una eina de gestió que permet catalogar els fitxers i serveis oberts, en codi obert, perquè pugui ser reutilitzada per les altres administracions. Aquesta eina s'està adaptant perquè estigui basada en components de programari lliure i d'aquesta manera poder-la obrir perquè la usin les altres administracions públiques interessades sense que hagin d'adquirir les corresponents llicències de programari.

- Creació d'un portal que facilita l'accés a les dades amb la integració d'un cercador per paraula i un sistema de filtres, fàcil i intuïtiu, per cercar per categoria –com meteorologia, cartografia i mapes, estadístiques, transport públic... –, format i font d'origen de les dades. Publica automàticament els conjunts de dades (*datasets*) introduïts a l'eina de gestió.

- Evolució de la plataforma tecnològica perquè sigui més consistent, fiable i robusta i pugui garantir la disponibilitat de serveis web per ser consumits per aplicacions de tercers de forma intensiva i en qualsevol moment (serveis oberts o *open services*).

2.1 Exemples de reutilització de dades obertes de la Generalitat de Catalunya

Empreses i professionals diversos han desenvolupat, amb les dades i serveis que obre la Generalitat, aplicacions de tot tipus.

Serveis mòbils



El Temps. Empresa: *Lujop*

Descripció: Prediccions meteorològiques a 3 dies vista, radar de pluja i informació de temperatures, vent i pluges acumulades. Per a Android.

Valoració del model de negoci

- Basat en la publicitat.
- Descàrregues: entre 100.000 i 500.000.
- Versió premium (sense publicitat): 1,99 €

Nota: darrere d'aquesta aplicació hi ha un model de negoci basat en la publicitat mitjançant bàners.

Dataset: Predicció del Servei Meteorològic de Catalunya.

Formats: XML



El Trànsit. Empresa: *Repilpa*

Descripció: Incidències del trànsit de Catalunya en temps real, a partir de la informació que ofereix el Servei Català del Trànsit. Per a Android.

Dataset: Informació del Servei Català de Trànsit. Formats:

RSS



Allotjaments turístics. Empresa: *Amidasoft*

Descripció: Hotels, establiments de turisme rural i càmpings de Catalunya, amb els seus serveis, preus, períodes d'obertura, localització... Per a Android.

Dataset: Allotjaments turístics de Catalunya. Formats: XML



Equipaments CAT. Empresa gynoidApps

Descripció: Visualització dels equipaments de Catalunya en realitat augmentada. Per a diverses plataformes mòbils.

Dataset: Equipaments de Catalunya.

Formats: RDF, KML, Servei *Google Fusion Table*

Publicacions



Guía de usos y estilo en las redes sociales del Gobierno Vasco

Empresa: *Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco*

Descripció: Guia basada en textos de la *Guia d'usos i estil a les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya*.

Dataset: Publicació *Guia d'usos i estil a les Xarxes Socials de la Generalitat de Catalunya*.

Formats: PDF

Aplicacions web - Periodisme de dades



elpuntavui.cat Empresa El Punt Avui

Descripció: Edició local per a cada un dels municipis de

Catalunya.

Dataset: Ofertes de feina del Servei d'Ocupació de Catalunya, Equipaments de Catalunya.

Informació estadística de l'IDESCAT.

Formats: RSS, KML, RDF, API



infojonquera.cat / el travesser.cat / aravalles.cat

Empresa *Tirabol*

Descripció: Widget agenda cultural integrada a edicions de diaris comarcals.

Dataset: Agenda cultural de Catalunya. Formats: XML



Imatges de Sant Jordi

Empresa *La Vanguardia* i *BTV*

Descripció: Reportatges fotogràfics apareguts a *lavanguardia.com* i a *BTV* el 23 d'abril de 2011 realitzat amb el fitxer d'imatges de Sant Jordi de la Generalitat.

Dataset: Imatges de Sant Jordi.

Formats: RDF

Aplicacions web - Prestació de serveis des de les xarxes socials



Twitter Feina Activa

Empresa *Servei d'Ocupació de Catalunya. Generalitat de Catalunya*

Descripció: 23 perfils de Twitter d'ofertes de feina per categories.

Augment del 800% dels accessos al web de Feina Activa des de Twitter.

Dataset: Ofertes de feina del Servei d'Ocupació de Catalunya.

Formats: RSS



Twitter Rodalies

Empresa *Generalitat de Catalunya*

Descripció: 14 perfils de Twitter amb l'estat del servei de cada una de les línies de Rodalies de Catalunya.

Dataset: Estat del servei de Rodalies de Catalunya.

Formats: RSS



Rodalía.info

Empresa *Pimpampum*

Descripció: Informació sobre l'estat del servei de Rodalies que aporten els usuaris via Twitter.

Dataset: Estat del servei de Rodalies de Catalunya.

Formats: RSS



Twitter del Trànsit

Empresa *Servei Català de Trànsit. Generalitat de Catalunya*

Descripció: 35 perfils sobre l'estat del trànsit en els principals eixos viaris.

Dataset: Incidències viàries en temps real.

Formats: RSS



Twitter del Temps

Empresa *Servei Meteorològic de Catalunya. Generalitat de Catalunya*

Descripció:

41 perfils sobre la previsió meteorològica per comarques.

Dataset: Previsió meteorològica comarcal.

Formats: RSS

Aplicacions web - Serveis sobre mapa



Eixos.cat

Empresa *planol.info*

Descripció: Mapes d'activitat, serveis i equipaments per ubicar negocis i altres. Guanyadora dels *Ajuts puntCAT 2011*

Dataset: Equipaments de Catalunya

Formats: RDF, KML, Servei Google Fusion Table



Observatori de Sostenibilitat de les Comarques Gironines

Empresa *Factoria de sostenibilitat i Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible. Generalitat de Catalunya*

Descripció: Informes de sostenibilitat de les comarques gironines sobre mapa, basats en estadístiques de l'IDESCAT.

Dataset: El municipi en xifres de l'IDESCAT

Formats: API

Aplicacions web - Interoperabilitat



Agenda oberta

Empresa *Pimpapum*

Descripció: Agenda d'activitats d'arreu dels Països Catalans.

Guanyadora dels *Ajuts puntCAT 2011*

Dataset: Agenda cultural de Catalunya

Formats: XML

Aplicacions web - Serveis turístics i culturals



FemTurisme.cat

Empresa *Ergates*

Descripció: Portal turístic per donar a conèixer Catalunya. Ofereix informació a nivell municipal.

Dataset: Predicció meteorològica de Catalunya

Formats: XML



Divertir.me

Empresa *Programadors de Súria*

Descripció: Diverteix-te amb 1131 agendes repartides en 793 pobles i ciutats

Dataset: Agenda cultural de Catalunya

Formats: XML

3 Dades més interessants per ser reutilitzades

En un context de crisi econòmica com l'actual, és important poder prioritzar l'obertura de dades que afavoreixin el creixement econòmic, de manera que les empreses puguin ser més competitives en sentit genèric i això repercuteixi a llarg termini en el creixement. Per exemple, la informació que té a veure amb la distribució dels titulats mitjos (diplomats) i superiors (licenciats) en un territori pot ser d'interès per a empreses pertanyents a sectors tan diversos com les TIC o la construcció civil. De fet, la informació derivada de la gestió de l'Administració en qualsevol àmbit, per insignificant que pugui semblar, serà útil per a persones i empreses. Un altre exemple: l'ús que pot fer una empresa de raticides/plaguicides de les dades de les brigades de neteja d'una gran ciutat.

D'altra banda, també hi ha un tipus de perfil d'informació que, a més de generar creixement econòmic, també pot generar negoci de manera immediata per a les empreses. És el cas de la informació cadastral, vinculada al *software* de l'Administració, etc.

El desenvolupament de noves pràctiques mitjançant dades obertes es tradueix en beneficis en forma de serveis innovadors, nous models empresarials i una major eficiència del sector públic.

Així mateix, l'obertura de dades i la reutilització repercuteixen positivament en la transparència, l'eficàcia i la responsabilitat de les administracions públiques, i contribueixen a capacitar els ciutadans i a fomentar la democràcia.

Podem afirmar que les dades de més utilitat seran aquelles que:

A. Millorin la qualitat de la vida de la ciutadania

- Accedir a la informació de manera fàcil.
- Disposar d'un canal de comunicació bidireccional i de participació ciutadana.
- Augmentar la millora en els serveis a les persones i la seguretat.

B. Fomentin el creixement econòmic

- Promoure les iniciatives empresarials, els serveis i el comerç.
- Posicionar la ciutat, el país, en el camp de la innovació.
- Incrementar el turisme

En general podem classificar en tres àmbits el tipus d'informació que pot generar negoci de manera immediata per a les empreses:

1 Mobilitat: trànsit, transport, geolocalització (també cadastre), etc.

2 Fets vitals per a les persones: tràmits, salut, seguretat, esports, etc.

3 Participació en la gestió i presa de decisions de governs i administracions.

I, per al cas específic de les ciutats, les dades més estratègiques són les que afavoreixen el desenvolupament d'aplicacions de gestió d'infraestructures:

- trànsit
- consum energètic
- contaminació
- habitatge

4 El valor de la reutilització de les dades obertes

L'obertura d'informació del sector públic amb l'objectiu de ser reutilitzada també repercutirà positivament en la transparència, l'eficàcia i la responsabilitat de les administracions públiques, i contribuirà a capacitar els ciutadans i a fomentar la democràcia.

Resulta difícil calcular quin és el valor econòmic generat per la reutilització de la informació del sector públic (RISP) però hi ha alguns estudis d'àmbit europeu que han intentat buscar-hi una aproximació. És el cas de l'estudi MEPSIR *Measuring European Public Sector Information Resources*, de 2006, que es basava en la xifra de negoci de les activitats de reutilització a Europa a la qual se li resta el cost d'adquisició d'aquesta informació (entre 10.000 i 48.000 milions d'euros). Així doncs, s'obtindria un valor mitjà de 27.000 milions d'euros, que suposa el 0,25% del total del PIB europeu.

Red.es, l'entitat pública empresarial dependent de la Secretaria d'Estat de Telecomunicacions i per a la Societat de la Informació del Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç, va extrapolar l'estudi a àmbit espanyol i va concloure que el valor econòmic a Espanya del mercat de la reutilització se situaria al voltant dels 2.406 milions d'euros. Dins de la informació del sector públic destaca la indústria de la informació geogràfica i meteorològica (que representa el 51% del total del valor econòmic de la informació del sector públic), seguida de la informació econòmica (un 17%) i la informació de negocis (un 14%).

Cal tenir en compte dos factors que suposen un estalvi econòmic per a l'Administració (Annex I): per una banda, el fet que siguin altres entitats qui desenvolupen aplicacions i webs i, per una altra, l'aposta cap a la interoperabilitat i l'optimització de recursos que això comporta.

Annex I

Despeses i beneficis de l'obertura i la reutilització de les dades

A partir de les dades obertes i publicades al portal de la Generalitat de Catalunya, s'han pogut generar diverses aplicacions detallades en apartats anteriors i que es resumeixen aquí:

Reutilització de les dades per part de tercers

Aplicacions mòbils	4
Aplicacions web	14
Publicacions	10

Cal tenir en compte que el cost de producció d'una aplicació web multidispositiu va de 20.000 a 40.000 €, el d'una aplicació nativa, entre 10.000 i 20.000 €, i el d'una publicació és d'un mínim de 3.000 €. L'Administració s'estalvia, doncs, aquests diners cada cop que ciutadania i empreses usen les seves dades obertes per produir-ne una.

Pel que fa als costos del projecte *Dades obertes* són els següents:

Cost directe d'infraestructura

Intranet i web 50.000 €

Cost indirecte de personal al llarg d'un any

Recursos humans 56.800 €

6.3 Àmbit de Polítiques sectorials i serveis finalistes

6.3.b Accèssit

Innovació i bones pràctiques en el servei municipal de neteja viària, recollida i transport de residus, Sant Cugat del Vallès anys 2010-2012



Sumari

- 1 Situació inicial, any 2010
- 2 Accions de millora, any 2010
- 3 Accions de millora, anys 2011/2012
- 4 Pla de control i millora contínua del servei de neteja viària, recollida i transport de residus
- 5 Conclusions

1 Situació inicial, any 2010

L'any 2010 el servei concessionat de neteja viària i recollida i transport de residus comprenia la recollida de residus domiciliaris a tot el municipi i la neteja viària al nucli i a un districte (Mirasol).

La brigada municipal d'obres públiques realitzava la neteja a la resta de districtes i als polígons industrials amb un cost total de 8.695.773,99€/any repartits de la manera següent:

Concessions: 8.144.591,07€/any

Brigada municipal: 551.182,92€/any

El municipi tenia un servei desfasat i, el que és pitjor, un servei que no donava resposta a les necessitats reals d'una ciutat canviant que exigeix que els serveis es vagin adequant contínuament a la realitat que ens trobem dia a dia al carrer.

Durant anys hem estat treballant per intentar apropar i garantir que els ciutadans tinguessin un bon servei, afermant el compromís ambiental i social, mitjançant l'optimització en tots els àmbits per aconseguir el millor servei al menor cost possible.

A continuació, hem resumit en quina situació de partida estàvem l'any 2010, quines han estat les mesures preses i quins resultats hem aconseguit.



- **3 CONTRACTES DIFERENTS.** Neteja viària, recollida RSU, recollides selectives. Triplicitat de costos indirectes. Dificultat en la gestió.
- **PLIQUES INTERPRETABLES.** Condicions obsoletes, problemes a l'hora de d'intentar fer modificacions.
- **MAQUINÀRIA OBSOLETA.** Excés de soroll, emissions, manca d'eficiència,...
- **MANCA EINES CONTROL** tecnològiques i financeres.
- **PERSONAL DE RECOLLIDA SENSE CONVENI ESPECÍFIC.** Problemes, diferent sou a igual categoria, baixos rendiments,...
- **MULTIPLICITAT DE SISTEMES DE RECOLLIDA.** Necessitat molts vehicles, més personal, elevats costos manteniment,...
- **FACTURACIÓ FIXA** independentment del servei prestat i de la qualitat del mateix.
- **IMPOSSIBILITAT** d'introduir **MILLORES I AVANÇOS TECNOLÒGICS.**
- **MANCA D'UN CANAL CLAR I ESPECÍFIC D'ATENCIÓ** AL CIUTADÀ.

- 3 contractes diferents. Neteja viària, recollida RSU, recollides selectives. Triplicitat de costos indirectes. Dificultat en

la gestió.

- Pliques interpretables. Condicions obsoletes, problemes a l'hora d'intentar fer modificacions.
- Maquinària obsoleta. Excés de soroll, emissions, manca d'eficiència.
- Manca d'eines de control, tecnològiques i financeres.
- Personal de recollida sense conveni específic. Problemes, diferent sou a igual categoria, baixos rendiments.
- Multiplicitat de sistemes de recollida. Necessitat de molts vehicles, més personal, elevades despeses de manteniment.
- Facturació fixa. Independentment del servei prestat i de la seva qualitat.
- Impossibilitat d'introduir millores i avanços tecnològics.
- Manca d'un canal clar i específic d'atenció al ciutadà.

Per solucionar els problemes existents, entre d'altres, es va posar fil a l'agulla i es van realitzar les accions de millora següents:

2 Accions de millora, any 2010

- Realització d'un estudi tècnic de referència. Dimensionament del servei, determinació de les necessitats reals del municipi, detecció de noves tecnologies per fer-lo més eficient.
- Redacció de nous plec de condicions tècniques i administratives amb les condicions següents:
 - Unificació de contractes. Reducció de costos indirectes i aprofitament de sinèrgies entre serveis.
 - Unificació a un únic model de recollida en superfície. Millora de rendiments i disminució de personal, disminució de despeses. Millora de la imatge de la ciutat.
 - Unificació dels sistemes de recollida soterrada. Disminució de les despeses de manteniment, de les molèsties i millora de la imatge de la ciutat.
- Implantació porta a porta de 5 fraccions al districte de Valldoreix.
- Contenidors adaptats.
- Maquinària d'última generació. Eficiència i eficàcia.
- Modificació dels horaris de neteja viària per garantir el descans dels veïns.
- Modificació dels torns de treball per afavorir la conciliació familiar.

- Construcció d'una nau del servei. Major control.
- Implantació del servei de recollida d'oli domiciliari i inclusió del servei de neteja de pintades.
- Fabricació i col·locació d'opis per apropar la recollida selectiva i comercialitzar la publicitat que s'hi pot posar.
- Subcontractació de part dels serveis a centres especials de treball local.
- Creació plataforma de seguiment i control mitjançant sistemes d'última generació.
- El Ple municipal, en data 21 de juny de 2010, va aprovar el Plec de condicions administratives particulars i el Plec de prescripcions tècniques que regeixen el concurs públic mitjançant procediment obert per als serveis de recollida i transport de residus i neteja viària.
- El 10 de setembre es van presentar les ofertes.
- El Ple municipal, en data 20 de desembre de 2010, va adjudicar el contracte de neteja viària i recollida i transport de residus municipals a l'Empresa Valoriza Servicios Ambientales, SA

Un cop adjudicat el contracte, es van donar 15 dies a la nova empresa per tal de realitzar el traspàs i vam començar a treballar i a posar les bases del que hauria de ser el servei que tots volíem. La situació va ser molt complicada atès que, per exemple, teníem el personal de recollida de residus sense conveni específic ni representació sindical, el personal de neteja viària gens disposat a portar sistemes de seguiment i control i en contra dels nous sistemes de neteja i amb molta por als canvis, veïns que no entenien que es comprassin tots els contenidors i maquinària nous en l'època en què ens trobem, etc. Van considerar que era molt important explicar-los que les inversions, modificacions, estaven estudiades i significaven un estalvi per al municipi, que en cap cas es tractava una despesa realitzada sense cap ni peus, tot el contrari, que estava tot molt estudiat i era per al bé del municipi.

3 Accions de millora, anys 2011/2012

Compromís ambiental

- Renovació del parc mòbil, 62 nous vehicles d'última generació.
- Reducció del consum d'aigua en un 40%.

- Caixes compactadores laterals elèctriques (les primeres del món) amb 0 emissions i una disminució important de la contaminació acústica (disminueix dels 98-102 decibels a 60-65 decibels).
- Vehicles elèctrics per al moviment de contenidors.
- Vehicles bicompartimentats (recullen dues fraccions a la vegada) híbrids per a la recollida porta a porta i el repàs (reducció del nre. necessari de vehicles, disminució del trànsit de vehicles, de les emissions, de les molèsties als ciutadans).
- Màquines escombradores amb un sistema de recirculació d'aire que fa que el 70% de l'aire romangui en circulació i només el 30% surti expulsat de la màquina, cosa que millora la qualitat de l'aire i disminueix les molèsties als ciutadans.
- Fabricació i col·locació de 62 opis de recollida selectiva per a petits residus.
- Col·locació de 8 màquines per a la recollida d'oli, i repariment gratuït d'un pot per domicili que, quan està ple, es porta a la màquina i aquesta te'n retorna un de net i buit en 20 segons.
- Augment de la capacitat de recollida selectiva.
- Més de 100 noves ubicacions per apropar i facilitar el servei, el que augmenta el volum disponible de la recollida selectiva de la fracció paper/cartró en 7.75l/hab., o la d'envasos en 8,23l/hab., per exemple.
- El % de contenidors de recollida selectiva ha passat d'un 50%, a quasi el 70% de la contenció total.
- Noves freqüències de recollida, cosa que disminueix la fracció resta de 6-7 a 3-7 dies/setmana i augmenta les selectives de 1-2 a 2-7 dies/setmana, en funció de la ruta i el sector.
- També s'han previst sistemes de seguretat que impedeixin la mobilitat indesitjada dels contenidors i els problemes que això genera als veïns.

Compromís social

- Nova maquinària de neteja viària.
- Més eficient i eficaç.
- Estudis per zones buscant sempre el màxim rendiment, millor acabat i minimització de les molèsties als veïns.
- Maquinària de voreres, tractaments diferenciats segons el tipus de paviment, el tipus d'activitat comercial.
- Servei de recollida selectiva a centres municipals mitjan-

çant empreses d'inserció laboral (Fundació Engrunes), i servei de neteja i manteniment de contenidors mitjançant centres especials de treball local (Jeroni de Moragues).

- Negociació i signatura d'un nou conveni col·lectiu per al personal de recollida i transport de residus, signat el passat mes de març.
- Tots els contenidors adaptats per a persones amb mobilitat reduïda. Primer municipi en adaptar les 5 fraccions: orgànica, form, paper, vidre i envasos.
- Fabricació de minideixalleries adaptades per a persones amb mobilitat reduïda.

Un servei per al ciutadà

- Implantació plataforma sistemes de seguiment i control de tota la maquinària del servei.
 - GPS/GPRS a tots els vehicles i carrets.
 - pesatge a tots els contenidors, soterrats i de superfície.
 - sensors de treball per saber si les màquines estan treballant o no.
 - comparació de rutes planificades amb rutes realitzades.
- *Display* d'inserció d'incidències a tots els vehicles.
- Sistema de pesatge per ajustar la freqüència de recollida dels contenidors a les seves necessitats reals segons generació per ubicació.
- Implantació Pla de control i millora contínua del servei de neteja viària, recollida i transport de residus.
- Creació d'INFONET, una oficina d'atenció al ciutadà al nucli del municipi, i d'un telèfon gratuït.
- Augment de les freqüències de neteja sobretot en diumenges i festius, especialment en dobles festius.
- Unificació del sistema de recollida en superfície i recollida soterrada.
- Renovació total dels contenidors en superfície (2109 unitats).
- Realització de les obres de substitució dels soterrats hidràulics (30 bateries substituïdes).

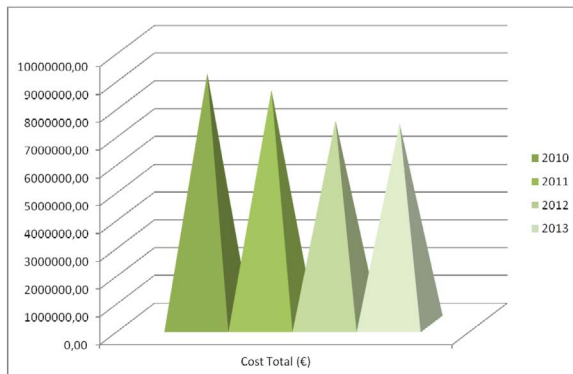
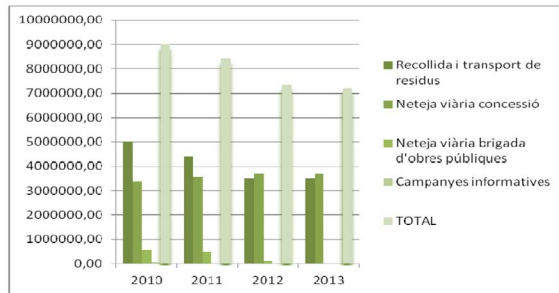
Contenció de la despesa econòmica

- Unificació a un únic contracte.

- Disminució despeses indirectes.
- Aprofitament de les sinergies entre els diferents serveis.
- Inclusió al servei de la neteja viària que anteriorment realitzava la brigada municipal, mitjançant redistribució de serveis i sense augment de cost (districtes de La Floresta, Les Planes, Sol i Aire i Can Cortés, i tots els polígons industrials (Can Sant Joan, Can Marçet, etc.).
- Reducció de 1.806.695,37€/any en dos anys i amb totes les novetats i millores anteriorment esmentades.

Pel que fa a la incidència econòmica de totes les accions realitzades, es podrien resumir de la manera següent:

El cost ha passat de 9.011.074,05 €/l'any 2010 a 7.319.608,03 €/l'any 2012 i un cost per a l'any 2013 que, com a màxim, podrà ser de 7.204.378,68 €/any. És a dir, hem realitzat totes les accions de millora anteriorment esmentades amb un estalvi de 1.806.695,37 €/any.



	2010	2011	2012	2013
Recollida i transport de residus	5.009.210,46	4.380.694,63	3.496.163,53	3.496.163,53
Neteja viària concessió	3.378.698,76	3.577.695,24	3.708.215,15	3.708.215,15
Neteja viària brigada d'obres públiques	558.257,60	460.917,40	115.229,35	0,00
Campanyes informatives	64.907,23	0,00	0,00	0,00
Cost (€)	9.011.074,05	8.419.307,27	7.319.608,03	7.204.378,68

Independentment de tot això, el més important i el que suposaria seguir “com sempre”, o innovar i realment millorar la gestió i adequar-la als nous temps i les noves necessitats, radicava en la implantació del *Pla de control i millora contínua del servei de neteja viària, recollida i transport de residus*. Per aquest motiu, a banda de totes les actuacions realitzades durant els últims anys, enguany hem dedicat tots els esforços possibles a implantar l'esmentat Pla, que entenem que és l'eina que necessitem per garantir que durant els propers 10 anys els ciutadans tenen el servei que realment necessiten, de la millor manera i al menor cost possible.

4 Pla de control i millora contínua del servei de neteja viària, recollida i transport de residus

Plantejament general

El servei de neteja, recollida i transport de residus és un servei municipal complex i difícil de gestionar per diversos motius:

- Exigència de resultats demandada pels ciutadans
- Pressió que exerceixen els mitjans de comunicació
- Implicacions polítiques de la correcta gestió del servei
- Elevat nombre d'itineraris a planificar i necessitat d'optimització d'aquesta planificació
- Dificultat de modelitzar una activitat canviant i dinàmica amb necessitats de correccions en temps real

Per aquesta raó, l'Ajuntament de Sant Cugat va articular un pla de control i millora contínua, que amb una visió a llarg termini, garantis els objectius de la transformació del servei. Per tant, un pla d'aquestes característiques requeria d'una estructuració mil·limètrica tant de la gestió a nivell de *processos de negoci* com de *processos de control*, entenent:

- *Processos de negoci.* L'activitat del negoci, els processos, s'orquestran entorn una entitat bàsica: l'itinerari. L'itinerari defineix el "què" (activitat), el "com" (tipificació i recursos humans i materials utilitzats), el "quan" (freqüència de repetició del servei) i l'"on" (àmbit territorial d'actuació) del servei.

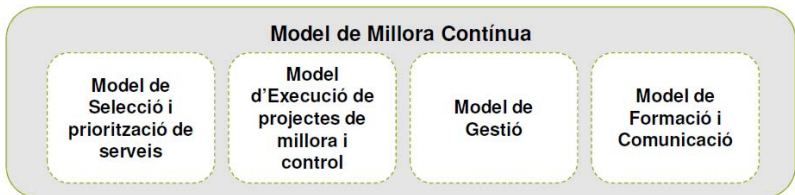
- *Processos de control*

- *Avaluació de la prestació del servei.* Es pretén comprovar la correcta execució dels serveis programats segons les normes i estàndards de qualitat pactats amb l'empresa proveïdora.
- *Avaluació de l'estat de neteja.* On s'analitza com de neta està la ciutat.

L'Ajuntament de Sant Cugat, conscient de la dificultat que això comportava, va recórrer a una organització del treball que combinava dos elements: a) un model de millora contínua i b) una innovadora metodologia d'anàlisi i optimització de processos i procediments.

A. Model de millora contínua

El model de millora contínua del servei de neteja viària, recollida i transport de residus s'ha fonamentat en quatre pilars:



1 Model de selecció i prioritització de serveis. Model que permeti tenir uns criteris ponderats i uns mecanismes validats que s'utilitzaran cada vegada que es vulgui seleccionar i millorar un servei municipal: *"el treball desenvolupat es podrà aplicar en diferents àrees/serveis de l'Ajuntament"*.

2 Model d'execució de projectes de millora i control. Metodologia de realització de projectes de millora que inclou:

- Definició d'indicadors i mètriques crítiques
- Mesurament de la situació actual
- Anàlisi de valor i causes arran dels punts crítics
- Proposta de la solució
- Pla de control i assegurament de la qualitat desitjada
- Desplegament: implantació i seguiment

3 *Model de gestió*. Mecanismes de gestió per a assegurar el seguiment òptim i sistemàtic per al control de la millora contínua de totes les iniciatives i projectes en curs.

4 *Model de formació i comunicació*. Pla de formació i comunicació per tal que totes les persones involucrades en els projectes i en la implantació de les millores tinguin la formació necessària per tirar endavant les millores.

B. Metodologia d'anàlisi i optimització de processos i procediments: "Lean Government"

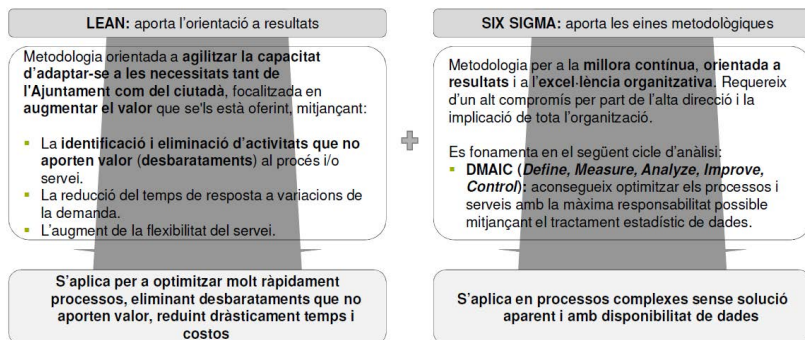
L'Ajuntament de Sant Cugat es el primer en la utilització de la *metodologia Lean Government* per a l'*anàlisi i optimització de processos i procediments*.

Aquesta metodologia és el resultat de la conjunció de dues metodologies contrastades en grans organitzacions tant del sector públic com del privat: *Lean*¹⁰ i *Six Sigma*¹¹ (el president d'Estats Units, Barack Obama, ha expressat el seu desig que aquesta metodologia sigui aplicada a tots els processos de l'administració nord-americana¹²).

10 *Lean*. Origen: Toyota (entre 1948 i 1975); *Objectiu*: Incrementar la velocitat i l'agilitat dels processos, identificant i eliminant el desaprofitament i el no-valor afegit

11 *Six Sigma*. Origen: Motorola (1982) - desenvolupada posteriorment per General Electric; *Objectiu*: Millorar els processos a través de la mesura i l'anàlisi estadística dels factors que contribueixen al seu funcionament i rendiment (sentit més ampli de la millora)

12 <http://virtual.auburnworks.org/profiles/blogs/lean-six-sigma-in-the-federal-government>



LEAN: aporta l'orientació a resultats.

Metodologia orientada a **agilitzar la capacitat d'adaptar-se a les necessitats tant de l'Ajuntament com del ciutadà**, focalitzada en **augmentar el valor** que se'ls està oferint, mitjançant:

- La **identificació i eliminació d'activitats que no aporten valor (desbarataments)** al procés i/o servei.
- La reducció del temps de resposta a variacions de la demanda.
- L'augment de la flexibilitat del servei.

S'aplica per a optimitzar molt ràpidament processos, eliminant desbarataments que no aporten valor, reduint dràsticament temps i despeses.

SIX SIGMA: aporta les eines metodològiques.

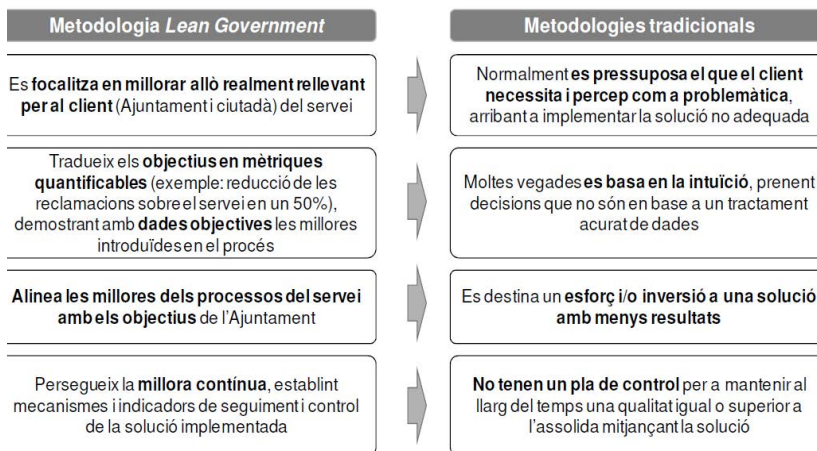
Metodologia per a la **millora contínua, orientada a resultats i a l'excel·lència organitzativa**. Requereix d'un alt compromís per part de l'alta direcció i la implicació de tota l'organització.

Es fonamenta en el cicle d'anàlisi següent:

- **DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control)**: aconsegueix optimitzar els processos i serveis amb la màxima responsabilitat possible mitjançant el tractament estadístic de dades.

S'aplica en processos complexos sense solució aparent i amb disponibilitat de dades.

Els principals beneficis de la metodologia híbrida Lean Government respecte d'altres metodologies tradicionals són:



Metodologia Lean Government

Es focalitza en millorar allò realment rellevant per al client (Ajuntament i ciutadà) del servei.

*Tradueix els **objectius en mètriques quantificables** (exemple: reducció de les reclamacions sobre el servei en un 50%), i demostra amb **dades objectives** les millores introduïdes en el procés.*

*Alinea les millores dels processos del servei amb els **objectius** de l'Ajuntament.*

*Persegueix la **millora contínua**, establint mecanismes i indicadors de seguiment i control de la solució implementada.*

Metodologies tradicionals

Normalment es pressuposa el que el client necessita i percep com a problemàtic, arribant a implementar la solució no adequada.

Moltes vegades es basa en la intuïció, prenent decisions que no es basen en un tractament acurat de dades.

Es destina un esforç i/o inversió a una solució amb menys resultats.

No tenen un pla de control per a mantenir al llarg del temps una qualitat igual o superior a l'assolida mitjançant la solució.

En definitiva, la metodologia Lean Government es diferencia d'altres per tenir un rigorós procés de mesurament i tractament de dades, que permet prendre decisions, tenint en compte els resultats objectius i, consegüentment, millora el rendiment operatiu del servei.

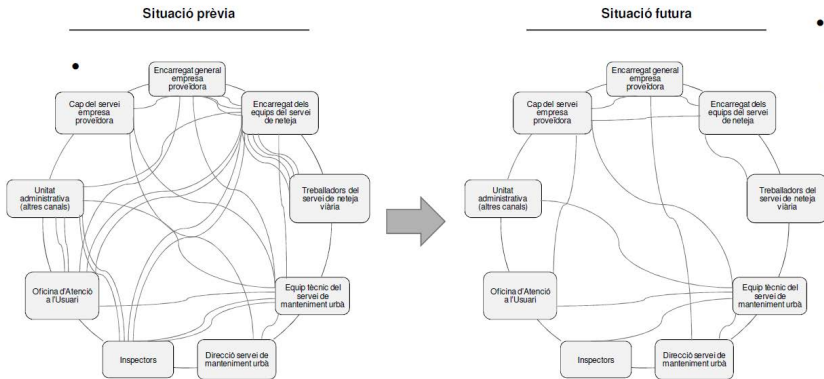
Beneficis esperats

Encara que el projecte de definició del pla de control i millora continua s'està desenvolupant en aquest moment (s'ha completat un 50% de la seva execució, i el 50% restant estarà finalitzat abans de finals d'any), podem establir una estimació dels beneficis esperats:

- *Processos i actors del servei.* La redefinició dels següents processos, a través de la metodologia *Lean Government*, permetrà reduir les activitats sense valor en un 40%:

- Procés de neteja viària
- Procés de recollida i transport de residus
- Procés de neteja de contenidors
- Procés de manteniment de contenidors
- Procés administratiu de facturació

- *Nombre d'interaccions entre els actors dels processos.* Es reduiran aproximadament en un 50%, com es pot veure en la imatge següent (*diagrama d'espaguetti – tècnica Six Sigma, per tal de contrastar el nombre d'interaccions del servei actual i el servei futur*):



Temps d'execució:

- **Servei.** La redefinició dels processos permetrà reduir els temps de totes aquelles activitats que no estaven planificades (per exemple, quan un determinat equip acabava un determinat servei, el camí de tornada a la base no estava definit). La definició d'un recorregut òptim i específic no només permetrà reduir el temps entre serveis sinó que, a més, reduirà les despeses relacionades amb el combustible.
- **Administració.** L'optimització del procés administratiu de control i facturació relacionat amb aquest servei permetrà no solament complir amb la legislació sinó que millorarà els temps establerts en el pagament de factures en un 20%.
- **Nombre de documents.** La redefinició dels processos i l'automatització del control de facturació permetran reduir el nombre de documents en format paper en un 90%.
- **Estalvi econòmic.** *El pla de control i millora contínua permetrà establir un mecanisme objectiu i transparent per a la facturació del servei per part de l'empresa proveïdora.* D'aquesta forma, a través de la metodologia *Lean Government*, s'han obtingut un conjunt d'indicadors i un conjunt de valors objectiu per a cadascun d'ells. Si aquests valors no s'aconsegueixen, aquests elements del servei no podran ser facturats, és a dir, *s'estableix una facturació variable en funció d'objectius.*

Aplicabilitat a altres administracions

Tant la metodologia emprada en la definició del pla de control i millora contínua com els resultats obtinguts són aplicables a qualsevol administració. Un exemple clar és que l'Ajuntament de Sant Cugat començarà a aplicar la metodologia a altres àrees/serveis de l'Ajuntament.

Per veure clarament la portabilitat del treball realitzat podem observar diferents situacions:

- *Serveis de neteja viària, recollida i transport de residus d'altres ajuntaments*: tant la metodologia com els resultats concrets són exportables i aplicables de forma immediata.
- *Serveis finalistes d'una altra naturalesa*: la metodologia emprada pot ser exportada (per exemple el servei d'atenció ciutadana).
- *Procediments interns relacionats amb la facturació*: tant la metodologia com els resultats concrets són exportables i aplicables de forma immediata.
- *Altres procediments administratius*: la metodologia emprada pot ser exportada (per exemple, contractació, recursos administratius, procediment sancionador, processos tributaris, etc.).

Contenció de la despesa pública

La inclusió de la *facturació variable* en el pagament del servei de neteja viària, recollida i transport de residus, permetrà tant la millora del servei (objectiu principal) com la contenció de la despesa (en el cas que el servei no es presti amb el grau d'excel·lència acordat amb l'empresa proveïdora).

5 Conclusions

En resum, en aquests dos anys hem aconseguit:

- *Menys soroll i menys contaminació*. La nova maquinària (62 nous vehicles) és d'última generació, incorpora vehicles molt més silenciosos que redueixen tant les emissions sonores com les emissions contaminants atmosfèriques, el que suposarà menys molèsties per als ciutadans. *Primeres caixes compactadores elèctriques del món*.

- *Eficiència i estalvi (menys consum d'aigua i energia)*. En el cas de la maquinària de neteja, es produeix una important reducció del consum d'aigua de més del 40% gràcies a la utilització de tècniques d'aprofitament d'aigües reciclades. D'altra banda, també es redueix el consum d'energia, ja que la nova flota de vehicles és més eficient energèticament i consumeix menys combustible.

- *Apropar el servei al ciutadà*. Més contenidors i més accessibles: *primer municipi en tenir contenidors accessibles de totes les fraccions*. A més, permeten una major mecanització, això és tradueix en una optimització dels recursos i un estalvi econòmic.

Creació de l'oficina atenció al ciutadà i del telèfon gratuït.

- *Compromís social*. Subcontractació de serveis tan importants com la neteja o el manteniment de contenidors, o la recollida selectiva a edificis municipals, a *centres especials de treball local* (Jeroni de Moragues) i a empreses d'*inserció laboral* (Fundació Engrunes).

- Hem *disminuït la generació de la fracció rebuig en un 33,65%*, o el que és el mateix, hem deixat de portar a la planta de tractament 11.817 tones de RSU, i continuem amb aquesta tendència.

- *Estalvi econòmic*. El cost ha passat de 9.011.074,05€ l'any 2010 a 7.319.608,03€ l'any 2012 i una despesa per l'any 2013 que, com a màxim, podrà ser de 7.204.378,68€/any. És a dir, hem realitzat totes les accions de millora anteriorment esmentades amb un *estalvi de 1.806.695,37€/any*.

- L'Ajuntament de Sant Cugat és *el primer en la utilització de la metodologia Lean Government per a l'anàlisi i optimització de processos i procediments*, que combinant dos elements: a) un model de millora contínua i b) una innovadora metodologia d'anàlisi i optimització de processos i procediments, i amb *un rigorós procés de mesurament i tractament de dades*, ens permet prendre decisions tenint en compte els resultats objectius i, consegüentment, millora el rendiment operatiu del servei.

6.3 Àmbit de Polítiques sectorials i serveis finalistes

6.3.c Accèssit

Creació i implantació del Sistema d'Informació Geogràfica a l'Àrea d'Obres i Urbanisme



Ajuntament de
Vilanova del Camí



Sumari

1 Introducció

- 1.1 El municipi. Contextualització del projecte
- 1.2 Antecedents del projecte

2 Objectius i indicadors establerts

3 Fases i activitats del projecte

1 Introducció

1.1 El municipi. Contextualització del projecte.

El municipi de Vilanova del Camí està situat a la comarca de l'Anoia, província de Barcelona. Té una extensió de 10,54 km² i una població de 12.650 habitants.

A la conca de l'Anoia hi ha diversos polígons industrials, alguns limítrofs entre ells, com és el cas de les poblacions de la Pobla de Claramunt (polígon Plans d'Arau), Ódena (polígon de les Gavarreres) i Vilanova del Camí (polígons de Pla de Rigat i Riera de Castellolí), i també els polígons d'Igualada i Santa Margarida de Montbui.

Des de l'Ajuntament de Vilanova del Camí es va considerar la necessitat de crear un Centre de Serveis on ubicar els serveis necessaris adreçats a les indústries situades en aquests polígons, i que permetés simultàniament la disposició d'espais per potenciar la creació de noves empreses per part de persones emprenedores, i disposar així d'un lloc on poder donar la deguda formació a les persones, tant a les que treballen en aquestes indústries com a les que tinguin la intenció de crear una empresa, per tal de potenciar les seves capacitats en la mesura del possible.

En l'actualitat, l'Ajuntament de Vilanova del Camí està en procés d'adjudicació de la segona fase que finalitzarà el Centre de Serveis a les Empreses.

1.2 Antecedents del projecte

Continuant en la mateixa línia, de potenciar i ajudar als emprenedors de Vilanova del Camí, població que pateix una de les taxes més altes d'atur de Catalunya, des de l'Àrea d'Obres i Urbanisme, estem potenciant una sèrie d'actuacions que afavoreixen les relacions entre l'Administració local i l'Administració en general i l'empresa o emprenedors, en particular. Aquestes actuacions les hem agrupades sota el projecte anomenat "*SIG a l'Àrea d'Obres i Urbanisme*".

Es tracta d'un Sistema d'Informació Geogràfica dins l'entorn de l'Àrea d'Obres i Urbanisme que, a grans trets, es pot resumir en aquestes idees:

- És una aplicació informàtica que cerca tota la informa-

ció disponible al departament, la relaciona amb la parcel·la urbanística i interrelaciona la informació alfanumèrica amb la informació digitalitzada. D'aquesta manera, d'un cop i amb una sola cerca per carrer i número, es poden trobar totes les llicències d'activitats, comunicacions prèvies, llicències d'obres, guals de la finca, certificats d'antiguitat, certificats urbanístics, divisions horitzontals, parcel·lacions, plànols, documentació, etc. i tot allò que ens interessi sense necessitat d'haver de recórrer a l'arxiu històric de paper, ja que la informació està digitalitzada, agilitzant d'aquesta manera els procediments administratius, reduint temps i aconseguint tota la informació agrupada i actualitzada en el moment.

- Avui dia hi ha aplicacions específiques per a administracions, però que trenquen amb el passat, aplicacions d'una despesa molt alta que obliguen a deixar de banda la informació històrica, a prescindir de la informació disponible fins al moment o, al contrari, si se sol·licita la recuperació i l'adequació de la informació històrica a les noves tecnologies, té una despesa afegida molt alta, per haver d'adaptar les bases de dades antigues als nous formats o llenguatges, i haver d'introduir els documents digitalitzats un per un a la base de dades, despesa que molts ajuntaments no poden assumir.

Amb la nostra aplicació podem dedicar-nos a realitzar digitalitzacions massives i relacionar-les amb els seus expedients en pocs minuts, amb l'eina anteriorment comentada.

Tot Ajuntament i, en concret, l'Àrea d'Obres i Urbanisme, és "presoner" de la pròpia informació que genera. Les llicències d'activitats, d'obres, els informes i certificats urbanístics, etc., tots ells requereixen de saber allò que s'havia fet fins ara en aquella finca per a la qual es demana la informació o llicència.

Quan es tracta d'expedients històrics que pertanyen a l'arxiu passiu, el fet de tenir una antiguitat superior a 5 anys implica per la sol·licitud al departament d'Arxiu i s'han d'anar a buscar als arxius repartits per la població. En concret, l'Ajuntament de Vilanova del Camí té arxivada tota la documentació en quatre dependències ubicades en altres quatre edificis distanciat entre ells, que conformen l'Arxiu municipal. Una vegada lliurats els expedients per part del departament d'Arxiu, els tècnics i administratius de l'Àrea

tramiten els procediments administratius corresponents i es tornen els expedients a l'Arxiu.

Per tant, hi ha la necessitat de poder arribar a suprimir aquestes entrades i sortides d'expedients, tant a l'arxiu passiu com a l'arxiu actiu, reduint considerablement el temps per aconseguir la informació per tal d'elaborar els informes. Això s'aconsegueix mitjançant la progressiva digitalització de la documentació que hi ha a l'Arxiu i la creació d'una eina que ens permeti gestionar ràpidament aquests arxius generats.

També era necessari poder relacionar i vincular tota aquesta documentació digitalitzada amb les bases de dades existents al llarg dels anys, les quals eren diferents i independents les unes de les altres. Es va veure la necessitat de fusionar-les i poder interrelacionar-les entre elles, amb la garantia d'haver trobat el 100 % de la informació disponible a l'Ajuntament.

A finals del 2010, Vilanova del Camí va rebre la distinció "Ciudad de la Ciencia y la Innovación", atorgada pel Ministeri de Ciència i Innovació, en reconeixement a l'esforç i compromís desenvolupat amb la I+D+i (Investigació + Desenvolupament + Innovació) i la seva contribució des de l'esfera local al canvi de model productiu. En aquesta línia d'investigació i innovació, ja durant l'any 2008 l'Àrea de Serveis Tècnics i Urbanisme, amb el suport de l'ICC (Institut Cartogràfic de Catalunya) va fer l'esforç de crear un Sistema d'Informació Geogràfica, l'IDEC Local (Infraestructures de Dades Espacials de Catalunya en l'àmbit local) mitjançant un projecte temàtic sobre l'Urbanisme a Vilanova del Camí i que complementaríem durant l'any 2011, amb la creació del Directori d'Empreses i Comerços de Vilanova del Camí, com a conseqüència de la informació continguda al SIG de l'Àrea d'Obres i Urbanisme.

2 Objectius i indicadors establerts

Els principals objectius plantejats i assolits amb aquest projecte són els següents:

- *Implantar les noves tecnologies als estàndards que hi havia fins ara com són:*

- Els projectes d'obres i activitats s'havien de presentar per triplicat en paper. Fa més d'un any que els projectes es presenten per duplicat en paper (una còpia per a l'Administració i una per a l'interessat) i una còpia digitalitzada de tota la informació del projecte en format pdf i plantes i seccions tipus en format dxf o dwg.

El que representa un estalvi econòmic per a l'administrat i un estalvi d'espai, econòmic i de temps, per a l'Administració en disposar de tota la informació del projecte ja digitalitzada.

- Iniciar la digitalització de l'arxiu històric de paper a format digital pdf o jpg.
- Elaborar l'eina de recerca que ens interrelacioni la informació present amb la informació històrica digitalitzada.
- Georeferenciació de totes les activitats i obres existents als arxius, el que ens ha permès crear el cens d'activitats actives i crear el Directori d'Empreses i Comerços de Vilanova del Camí i la seva posada a disposició de tothom a través de l'IDEC Local.
- *Creació de l'estructura de la base de dades i digitalització dels documents.*

Aquesta aplicació està realitzada en Microsoft Office Access 2007, llenguatge de programació de base de dades d'ús comú a tots els àmbits administratius, que ens ha permès al personal de l'Àrea d'Obres i Urbanisme de crear la nostra pròpia aplicació, fugint de les grans bases de dades com SQL Server, Oracle, etc., bases de dades de major despesa i que obliguen a disposar de personal especialitzat en el coneixement d'aquests llenguatges. Qüestions que un Ajuntament petit com el nostre no es pot permetre, però no per això podíem deixar que la nostra aplicació quedés insuficient amb el temps o que no pogués gestionar la quantitat d'informació generada. Per aquest motiu, l'estructura es caracteritza per agrupar la informació alfanumèrica en taules dins de la mateixa base de dades i els documents digitalitzats s'emmagatzemen en discs durs externs, on l'aplicació cerca la informació del document (nom, data, descripció,

ruta d'accés al document) i la guarda a les taules de la base de dades. D'aquesta manera tenim assegurada la durabilitat del nostre programa.

En l'actualitat, la digitalització de documents històrics referits a activitats i obres s'ha iniciat amb un total de 1.947 expedients digitalitzats, que han implicat un total de 18.827 documents i 17 Gb de pes. La previsió (activitats i obres) pendents de digitalitzar és de 10.760 expedients, si fem la mitjana dels realitzats, podríem parlar de 105.000 documents i 100 Gb de pes.

- *Relacionar les bases de dades amb els documents digitalitzats, vinculant-los a un punt geogràfic, per unificar la informació disponible i permetre una recerca ràpida i fiable.* A l'hora de plantejar la nostra aplicació, vàrem pensar que no serviria de res disposar de 105.000 documents digitalitzats sense una eina que interrelacionés aquests documents digitalitzats amb la informació alfanumèrica de les bases de dades d'una forma automàtica (això està aconseguit!!), a mida que és genera la informació o es digitalitzen documents, una vegada ubicats a l'estructura de carpetes del disc dur, els documents queden vinculats a un punt geogràfic, concepte que desenvoluparem més endavant, aconseguint la recerca de tota la informació existent en una sola cerca, referida a la unitat geogràfica mínima considerada. Tot plegat ens permet reduir el temps de resposta i assolir un altre objectiu plantejat com era:

- *Reduir el temps de tramitació dels expedients.*

- *Creació del Directori d'Empreses i la seva visualització a l'IDEC Local, a partir de les dades resultants del SIG.* L'empresa, el comerç o l'emprenedor han de ser ràpids en donar-se a conèixer al seu possible mercat i els clients han de poder localitzar-los ràpidament. En aquest sentit, fruit de la feina desenvolupada en el SIG, amb la depuració de la informació i la seva fusió i vinculació a un punt geogràfic, s'ha desenvolupat un directori d'empreses permanentment actualitzat, de totes les activitats empresarials de Vilanova del Camí, amb la seva ubicació geogràfica i que ofereix als empresaris la possibilitat de crear-los el seu espai web, per a aquells que no tinguin possibilitat de fer-ho per ells mateixos, obrint-los així les portes al món d'Internet, alhora que

els integrem als visualitzadors de l'IDEC Local de Vilanova del Camí, millorant així l'atenció a les empreses.

3 Fases i activitats del projecte

El Sistema d'Informació Geogràfica a l'Àrea d'Obres i Urbanisme està dirigit al personal de la pròpia Àrea però repercuteix sobre l'activitat d'altres departaments com Arxiu, Promoció econòmica, Policia local, Inspecció, etc., en fer que la informació del departament sigui més ràpida, segura i eficaç, el que reverteix sobre els serveis donats des de l'Àrea a les empreses i ciutadans de Vilanova del Camí. Anem a definir ara les diferents fases que han integrat el projecte.

Fase 1^a. Definició de la figura geogràfica mínima

L'objectiu d'aquesta primera fase va ser determinar la figura geogràfica mínima considerada pel departament, en tractar-se d'un Sistema d'Informació Geogràfica tota la informació ha d'estar vinculada amb aquesta figura. L'equip del projecte va considerar que la figura geogràfica mínima seria la parcel·la urbanística, amb distinció dels diferents immobles que poden existir a l'interior d'una parcel·la, identificats per un carrer i un número; deixant de banda els diferents números de registre dels departaments i d'altres administracions.

Les referències d'altres administracions, com la referència cadastral, passen a ser una informació més, ja que aquestes administracions generen i supprimeixen aquestes dades.

D'aquesta manera, si tenim una referència cadastral a la qual hem associat informació municipal, i l'administració competent suprimeix la referència, la informació municipal també se suprimiria en no estar vinculada a cap altra, quedant sempre condicionats a d'altres administracions.

És competència municipal el manteniment de la guia de carrers, motiu pel qual hem agafat l'adreça: carrer i número, com a element de vinculació de la informació alfanumèrica, a part de ser aquest emplaçament, l'objecte bàsic de les sol·licituds que arriben al departament, com la llicència d'activitats, llicència d'obres, certificats d'antiguitat, guals, certificats de legalitat urbanística, etc.

Fase 2^a. La guia de carrers

Crear una taula de la base de dades amb els noms dels carrers de Vilanova del Camí, amb un número que identifiqui el carrer. Això afavoreix que si un dia el carrer canvia de nom, la informació continua associada a aquest nou carrer.

Feina d'un administratiu.

Fase 3^a. El parcel·lari

Crear una capa de la cartografia de Vilanova, on constin totes les parcel·les i assignar a totes les parcel·les els números de policia que li corresponen, encara que no estiguin en ús, i números de set díigits que identifiquin la parcel·la i que podrien correspondre amb el primer codi de cadastre de set números.

Dins d'una parcel·la pot haver-hi diversos edificis, identificats per un nom de carrer i un número de policia, a cada una d'aquestes adreces, que formen la unitat geogràfica mínima, el sistema li assigna un número aleatori que serà el número de la finca i que serà també el número que ha de tenir la carpeta associada, a on es dipositaran tots els documents associats amb aquesta adreça. Aquest número és molt important per crear l'estructura de directoris que contindran el documents digitalitzats.

Per resoldre problemes d'ubicació d'activitats i obres, s'han creat finques fictícies, com per exemple podria ser la finca que fa referència als terrenys afectats per un Pla de Millora Urbana, encara no urbanitzats i que no tenen noms de carrer, introduint en la guia de carrers aquesta adreça fictícia com a Zona/PMUx amb número d'ubicació 00 i que l'aplicació guardarà assignant-li un número aleatori.

Aquest parcel·lari ens ajudarà a ubicar físicament la informació associada a l'adreça.

Feina d'un delineant.

Fase 4^a. Establir l'estructura de directoris.

L'estructura de directoris que han de recopilar tots el arxius digitalitzats s'ha de respectar sempre i està formada

per tres nivells:

- Nivell 1:

Primer nivell de carpetes, que indiquen la tipologia associada, és a dir, si estem parlant d'activitats, d'obres, de guals, finques, etc.

- Nivell 2:

Segon nivell de carpetes o subcarpetes que tindran com a nom el número donat pel sistema segons la tipologia o, en el cas d'obres i activitats, el seu número de referència.

- Nivell 3:

Nivell d'arxius. Aquí es col·loquen el arxius digitalitzats.

Feina d'un administratiu.

Fase 5ª. Georeferenciació dels expedients d'activitats i obres.

Tota la informació alfanumèrica que hi havia en taules d'Excel o d'Access d'aplicacions obsoletes s'han hagut de transferir a les taules d'Access de la nova aplicació i georeferenciar-les. La transferència de dades ha implicat una feina important pel temps de dedicació, de depuració de les dades existents fins al moment, és a dir, tots els noms de carrers de la informació alfanumèrica s'han de correspondre amb els noms de la nova guia de carrers, i sobretot amb el número que identifica el carrer, per tant, s'han hagut de dissenyar diferents consultes prèvies per anar contrarestant les discrepàncies existents entre les diferents taules (DNI, números de llicències, titulars, definicions, emplaçaments, etc.)

Feina d'un tècnic i un administratiu.

Fase 6ª. Creació del gestor de documents digitalitzats.

El gestor de documents digitalitzats ens permet localitzar els arxius digitalitzats i identificar aquests arxius, permetent afegir una descripció. Aquest gestor té les característiques següents:

- Permet fer la lectura del disc dur per a la recerca dels

arxius existents dins les carpetes de l'estructura creada, de forma individual o massiva, guardant en la taula la informació relacionada amb aquests arxius, com és el nom de la carpeta, el nom de l'arxiu, la data, l'adreça de recerca i, a la vegada, poder afegir una descripció del document.

- Permet mantenir en estat coherent la informació de la taula de dades amb la informació dels arxius existents al disc dur; és a dir, si s'esborra un arxiu del disc dur, l'aplicació ha d'esborrar la seva informació associada a la taula.
- Modifica el nom de l'arxiu en cas que hi hagi caràcters que puguin donar problemes en les bases de dades, com les cometes senzilles, parèntesis, espais en blanc, etc.
- Permet visualitzar el contingut d'una carpeta, visualitzar els documents existents i actualitzar la informació per comprovar l'existència de nous arxius.
- Permet realitzar actualitzacions massives per aplicacions, el que permet dedicar-nos a digitalitzar i després en pocs minuts actualitzar la informació existent al disc dur.
- Els documents queden automàticament vinculats, ja que darrera de la referència d'una obra o activitat, o darrera del número d'una finca, hi ha una adreça.

Feina d'un tècnic.

Fase 7ª. Digitalització de documents

Establir conjuntament amb el departament d'Arxiu els criteris de digitalització i la decisió que tot expedient que surti de l'Arxiu, en tornar s'ha de digitalitzar i ubicar seguint l'estructura de directoris establerta.

Igualment, els nous expedients que porten CD amb els documents digitalitzats, des del departament es col·loquen a la carpeta corresponent.

En l'actualitat, l'Ajuntament de Vilanova del Camí disposa de 18.827 documents digitalitzats, dels quals uns 17.000

documents van ser digitalitzats per un equip de 3 persones que formaven part d'un pla ocupacional de 6 mesos.

Fase 8ª. Creació del cercador per carrer i número

El cercador per carrer i número és l'eina que ens permet fer les recerques i agrupar-les per tipologies. El cercador està format per:

- Cercador per adreça i/o referència de la parcel·la.
 - Finestra de relació d'immobles existents a la parcel·la, dels quals penjarà la informació pròpia, en funció de la finca activa.
 - Fotografia de la parcel·la, si en disposa i zona d'altres enllaços.
 - Pestanyes de recerca a on es diposita la informació.
- En aquests moments estan definides les següents:

- Pestanya general: pestanya de documentació general de la finca, on apareixen els documents existents amb botó per visualitzar, com:
 - Certificats d'antiguitat.
 - Certificats d'innecessarietat de llicència per a la divisió horitzontal.
 - Certificats de legalitat urbanística.
 - Reagrupaments familiars.
- Pestanya obres.
 - Secció amb els expedients (informació alfanumèrica)
 - Altra secció amb els documents digitalitzats associats a cada expedient i botó per visualitzar o accedir al gestor d'expedients digitalitzats.
- Pestanya activitats.
 - Secció amb els expedients (informació alfanumèrica) amb botó per accedir a l'aplicació que gestiona els expedients d'activitats.
 - Altra secció amb els documents digitalitzats associats a cada expedient i botó per visualitzar o accedir al gestor d'expedients digitalitzats.
- Pestanya guals:
 - Secció amb els locals existents en la finca.
 - Altra secció amb el número i dades de les portes

del local actiu, amb botó per accedir al gestor de guals.

Feina d'un tècnic.

Fase 9ª. Creació de formularis i publicació del cens d'activitats municipals

És obvi que, per fer realment pràctic el sistema, hem hagut de crear els formularis que ens permetin editar i consultar la informació disponible, amb l'avantatge que els hem pogut dissenyar nosaltres i els podem anar modificant i ampliant amb el temps, segons les necessitats.

Gràcies a la tasca desenvolupada pel SIG de georeferenciació i depuració de la informació de les activitats, tenim permanentment actualitzat el cens municipal d'activitats. Va sorgir la iniciativa de crear el Directori d'Empreses i Comerços de Vilanova del Camí, i interrelacionar-lo amb l'IDEC Local de Vilanova del Camí, en un dels seus visors, de forma que les activitats estiguin presents en el plànol de la ciutat amb tota la seva informació bàsica, afegint també la possibilitat, que s'ofereix als empresaris, de disposar d'un petit espai web propi on poder publicar els serveis que ofereixen, fotografies, contacte, etc.

Feina de tot l'equip.

