

# **Disseny i proposta avaluativa del Pla director de l'e-administració a l'Institut Ramon Llull: estat actual i pla de futur (2019-2023)**

Autora: Esther Coll Caldas

Directora: Montserrat Simó i Solsona

PRA: Rosa Borge Bravo

MÀSTER D'E-ADMINISTRACIÓ I GOVERN ELECTRÒNIC  
TREBALL DE FI DE MÀSTER PROFESSIONAL

12 de juny de 2019

## Agraïments

M'agradaria dedicar aquest petit espai a les persones que m'han acompanyat aquest dos anys de Màster i que sense elles no hauria estat possible arribar fins aquí.

Al meu marit Jordi i al meu fill Octavi, per les hores que no m'he pogut dedicar a ells i pel seu suport incondicional.

A la meua directora del TFM, la Montserrat Simó, que l'he tingut al costat per guiar-me quan ho he necessitat. Una gran professional.

Als meus companys de feina que han respòs a totes les meves preguntes i consultes i pel seu temps dedicat.

I a tots els meus companys i amics del màster, amb els quals he compartit experiències professionals i les seguirem compartint: Carolina, David, Míriam, Marta B, Marta H, Toni, Mainer, Iñaki, Dolores Carmen i Manu.

Gràcies¡, Gracis¡, Gracias¡, Eskerrikasko¡

# 1 Taula de continguts

<b>1</b>	<b>TAULA DE CONTINGUTS</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>RESUM</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>RESUMEN</b> .....	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>ABSTRACT</b> .....	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>INTRODUCCIÓ</b> .....	<b>6</b>
<b>6</b>	<b>EL MARC TEÒRIC</b> .....	<b>8</b>
6.1	EL MARC CONCEPTUAL QUE DEFINEIX UNA E-ADMINISTRACIÓ .....	8
6.2	REVISIÓ SISTEMÀTICA DE LES FONTS BIBLIOGRÀFIQUES.....	12
6.3	ANÀLISI DE LA NORMATIVA D'APLICACIÓ .....	12
<b>7</b>	<b>DISSENY DE LA INVESTIGACIÓ I METODOLOGIA</b> .....	<b>12</b>
7.1	HIPÒTESIS.....	12
7.2	DISSENY D'INVESTIGACIÓ .....	13
7.3	METODOLOGIA I TÈCNiques DE RECOLLIDA DE LA INFORMACIÓ .....	14
7.4	METODOLOGIA DE L'ANÀLISI DE CONTINGUT.....	14
7.5	ELABORACIÓ DELS GUIONS D'ENTREVISTA.....	15
7.5.1	<i>Entrevista estructurada</i> .....	15
7.5.2	<i>Entrevista en profunditat</i> .....	19
<b>8</b>	<b>ANÀLISI I RESULTATS</b> .....	<b>22</b>
<b>9</b>	<b>DISSENY DEL NOU PLA DIRECTOR</b> .....	<b>30</b>
<b>10</b>	<b>CONCLUSIONS</b> .....	<b>46</b>
<b>11</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>48</b>
11.1	FONTS BIBLIOGRÀFIQUES .....	50
11.2	NORMATIVA.....	51
<b>12</b>	<b>APÈNDIX 1</b> .....	<b>56</b>
<b>13</b>	<b>APÈNDIX2</b> .....	<b>57</b>

## 2 Resum

Aquest treball pretén dissenyar el pla estratègic per convertir a l'Institut Ramon Llull (IRL) en una administració plenament digital i moderna. El primer que segurament us preguntareu és: si les lleis en aquest àmbit són iguals per totes les administracions públiques, com és que no es fa un pla estratègic per totes igual?. Doncs si féssim això és ben segur que no aconseguiríem l'èxit que volem. Per una banda, com veurem en aquesta investigació la pràctica de *l'isoformisme institucional*, de copiar un model d'èxit d'una organització i implementar-lo a una altra, sense tenir en compte; la cultura, els valors, el règim intern, l'organigrama, les interrelacions socials de cada organització, pot suposar el fracàs d'un projecte com aquest, d'estructura transversal en la seva totalitat. Per altra banda, cap administració pública parteix del mateix grau de maduresa, tan pel que fa al grau compliment de la normativa, com del grau de desenvolupament dels seus propis sistemes de gestió i de la implantació dels seus propis serveis.

L'objecte d'estudi d'aquest treball és conèixer en quin punt de maduresa en troba l'IRL en tots aquests àmbits i dissenyar un pla director d'e-administració que en els propers anys la converteixi en una administració totalment digital, moderna i transparent. S'han utilitzats diferents metodologies d'investigació per poder donar respostes a tots aquests àmbits, com el grau de compliment de la normativa, el grau d'implementació d'eines i serveis i conèixer els dels punts forts i febles propis d'aquesta institució

Paraules clau: e-administració, isoformisme institucional, transversalitat, gestió del canvi, gestió per resultats

## 3 Resumen

Este trabajo pretende diseñar un plan estratégico para convertir al Instituto Ramon Llull (IRL) en una administración plenamente digital y moderna. Lo primero que nos preguntaríamos sería: si la normativa en este ámbito es igual para todas las administraciones públicas ¿cómo es que no se hace un único Plan Estratégico para todas? Pues si hiciéramos esto, probablemente no conseguiríamos el éxito esperado. Por un lado, como veremos en esta investigación, la práctica del isoformismo institucional, copiar un modelo de éxito en una organización e implementarlo en otra, sin tener en cuenta; la cultura organizativa, los valores, el régimen interno, su organigrama, sus interrelaciones sociales, puede suponer el fracaso de un proyecto como este, de carácter

transversal. Por otra parte, ninguna administración pública parte del mismo grado de madurez, no solo respecto al grado de cumplimiento de la normativa, como al de desarrollo de sus propios sistemas de gestión e implantación de sus servicios.

El objeto de estudio de este trabajo es conocer, en qué punto de madurez se encuentra L'IRL en todos estos ámbitos, y diseñar un plan director de e-administración que lo convierta, en los próximos años, en una administración totalmente digital, moderna y transparente. Se han utilizado, diferentes metodologías de investigación, para poder dar respuesta a estos ámbitos, el grado de cumplimiento de la normativa y de implementación de herramientas y servicios y conocer los puntos fuertes y débiles propios de la institución. Palabrasclave: e-administración, isoformismo institucional, transversalidad, gestión del canvi, gestión por resultados

## 4 Abstract

This Master degree final project aims to design the strategic plan to convert the Institut Ramon Llull in a fully digital and modern Administration. First thing you'll ask yourselves is: if in this matter, laws are all the same for all public Administrations, why isn't there the same strategical plan for all of them? Should we use the same for all, we surely wouldn't achieve the results we are pursuing. On one hand, as we will study in this investigation, the implementation of the isomorphism in organizational fields, of copying a succes model of an organization to implement it in another without taking into consideration the culture, the values, the internal procedures, the organization Chart, all of it can lead to the failure of a project with a transversal structure like this one. And on the other hand, no public administration has the same degree of maturity, neither in the level of how the norms are followed nor on the degree of development of its own working systems as well as in the implementation of its own services.

The goal of this project is to know at which maturity level the Institut Ramon Llull is, regarding all these issues and to design a plan of e-Administration in order to become in the following years a completely digital, modern, clear and transparent institution. I've used different investigation methods to be able to give answers to all these issues, as for exemple the level of accomplishment of the norms, the level of implementation of the sources and services and in order to be able to know the strengths and weaknesses of the Institution.

The Key words: e-administration, isomorphism in organizational fields, transversality, how to process the change, how to get results.

## 5 Introducció

L'article 1 dels *Estatuts* de l'Institut Ramon Llull (2017) (d'ara en endavant IRL) estableix que l'IRL és una entitat de dret públic de caràcter associatiu dotada de personalitat jurídica pròpia i sense ànim de lucre que està integrada, amb caràcter voluntari per la Generalitat de Catalunya, el Govern de les Illes Balears i l'Ajuntament de Barcelona. Segons l'article 3.1 "l'IRL gaudeix de plena capacitat jurídica per obrar dins l'àmbit de les seves competències i finalitats". La seva finalitat d'acord amb l'article 4.1 és "la projecció i la difusió exterior de la llengua i la cultura catalanes en totes les seves expressions. Pel compliment dels seus objectius, l'IRL ha de donar suport a les polítiques de relacions exteriors en l'àmbit cultural de les institucions consorciades".

Per tots aquests fonaments, l'IRL s'estableix com una administració pública del sector públic de Catalunya i li és d'aplicació la mateixa normativa d'e-administració que la resta d'administracions. És un Consorci amb plena capacitat jurídica d'obrar i per consegüent ha de planificar el seu propi pla estratègic d'e-administració.

Un projecte d'e-administració afecta transversalment a tota l'organització i per aquest motiu molts dels projectes d'e-administració topen sovint amb resistències que dificulten la seva implementació: bretxes tecnològiques, organització corporativa, resistència al canvi dins de les organitzacions, topalls legislatius d'altres àmbits, etc... "essent la barrera tecnològica la menys important" (Criado i Ramilo, 2001). Aquest fet s'explica perquè en els projectes d'e-administració és tan o més important l'impuls polític, la capacitat de lideratge, la capacitat d'adaptació, les prioritats d'actuació, que els elements tecnològics i normatius. Quan es vol analitzar i implementar un pla d'e-administració, és fonamental fer una anàlisi dels elements intangibles que conformen la institució, com el seu conjunt de valors (cultura), la normativa interna, les regles de joc (processos), les estructures formals (organigramas), lideratges, els canals de difusió, les dinàmiques d'aprenentatge i les interaccions de les organitzacions. Quan un mateix projecte es vol reproduir a una altra institució, sense tenir en compte si es parteix de la mateixa maduresa institucional, és quan pot resultar un fracàs.

L'objectiu d'aquesta recerca serà la de dissenyar el pla director d'e-administració 2019-2023, basat en tres grans eixos, un primer basat en l'anàlisi exhaustiu de tota la normativa que és d'aplicació en l'àmbit de e-administració, un segon eix basat en l'avaluació de la

primera fase d'implementació de l'e-administració a l'IRL (2011\_2014)<sup>1</sup> que permetrà conèixer els punts forts i els punts dèbils de l'organització i un tercer, basat en l'anàlisi del treball de camp *ad hoc* per conèixer el grau d'implantació en e-administració.

El propòsit d'aquesta investigació és aconseguir que l'IRL sigui una e-administració completa, sense papers. Una e-administració també comporta una sèrie de conceptes inherents com la millora dels serveis públics, la modernització de la gestió, ser més transparents i augmentar la qualitat de les dades que com administració generem. Per aconseguir aquests propòsits aquesta investigació es marca aquests objectius principals:

- Dissenyar un pla director, tenint en compte la idiosincràsia de la institució i els resultats d'una avaluació prèvia.
- Dissenyar una avaluació de seguiment amb indicadors del nou pla

Per poder dur a terme aquests dos objectius cal:

- Analitzar exhaustivament la normativa que és d'aplicació
- Diagnosticar el grau en què es troba la Institució pel que fa aspectes de serveis al ciutadà, aspectes tecnològics, aspectes de procediments i de tramitació interna.
- Diagnosticar el grau de maduresa en què es troba la Institució pel que fa aspectes de dinàmiques organitzatives i de context intern i extern.
- Identificar i dissenyar les noves línies d'actuació
- Identificar indicadors per avaluar el pla

Les preguntes que guien aquest procés de recerca són:

***Quin és el Pla Director d'e-administració a l'IRL d'acord amb les seves necessitats actuals? Quin és el disseny avaluatiu d'aquest pla per donar compte del seu grau d'assoliment?***

---

<sup>1</sup>De l'any 2015 no s'ha seguit cap estratègia política. Per aquest motiu hi ha aquest salt de dates.

## 6 El marc teòric

### 6.1 El marc conceptual que defineix una e-administració

La relació existent entre l'administració i les TIC ha suposat la creació de nova terminologia, com ara "e-administració" i "e-govern". La introducció de les TIC han representat un mitjà per modernitzar les administracions, tant a nivell funcional com a nivell relacional. El marc conceptual que defineix l'e-administració inclou els conceptes de: gestió pública i modernització, la gestió per resultats com a element de qualitat, els canvis organitzatius interns, la transversalitat com a model relacional d'administració, i d'una visió de l'organització entesa com un conjunt de regles, valors i processos que condicionen els resultats de tota política que s'estableixi des d'administració.

Un pla d'e-administració forma part del que s'anomena la gestió pública. Allison (1987) va ser el primer en definir les diferències entre la gestió pública i privada. Ballart (PID-00107808, pàg.8) afegeix a aquestes diferències les dels valors quan diu: "la gestió pública es veu condicionada a actuar d'acord amb uns valors públics que la mateixa societat a través dels seus representats polítics està d'acord a promocionar; com l'equitat, la igualtat, la transparència, l'ètica, la paritat, la sostenibilitat, la justícia social, la legalitat, la imparcialitat o eficàcia respecte als objectius imposats per la legislació o els programes públics i l'eficiència quant a procurar a obtenir més producció amb els mateixos recursos". Entre els anys 80 i 90 és comença a veure que el model d'administració pública tradicional o burocràtic, basat amb la teoria de *Max Weber*<sup>2</sup>, fa fallida. Els 80 i 90 representen el gran canvi de les administracions públiques, on bona part dels països de l'OCDE desenvolupen programes de reforma dins de les seves administracions amb l'objectiu d'incorporar conceptes originaris de l'empresa privada, la idea de modificar els models de lideratge i la idea de reduir serveis burocràtics, introduint nous conceptes basat en la gerència com: economia, eficiència i eficàcia. Un dels estudis importants on es posa en evidència si el model organitzatiu burocràtic és el més adequat en les organitzacions és el de Wilson (1989). Tots aquests canvis són els que van introduir el concepte de la Nova Gestió Pública (NGP), incorporant empreses i professionals que venien del món privat, però amb la gran diferència que el sector públic proveeix de serveis als ciutadans i que no es poden oferir amb el mateix criteri de mercat: és la ciutadania l'actiu principal i per tant s'ha introduir el concepte de satisfacció i qualitat en els serveis públics. És Hood (1991) qui defineix les

---

<sup>2</sup>Marx Weber defensava el model burocràtic com a resposta als problemes de l'administració de la seva època(1864-1920).



idees claus de la NGP<sup>3</sup>, com la direcció per objectius, el control de la gestió i la gestió de la qualitat. És més endavant quan Moore (1998) introdueix per primer cop el concepte d'innovació i canvi com element per avançar dins la gestió pública; incrementant la capacitat d'anàlisi, el talent, la capacitat organitzativa i el suport polític necessari. D'aquí es desprèn la necessitat de desenvolupar nous models organitzatius i de relacions dins de les organitzacions

Un dels conceptes que s'introdueix és el de qualitat com a millora de les administracions públiques i un dels instruments per gestionar-la és la Gestió per Resultats (GxR). La GxR és un marc integral que pretén perseguir millors serveis a la ciutadania amb menys recursos i que aquests serveis han d'ajudar a millorar la societat. Segons Garde (2006), la GxR només és possible si hi ha voluntat d'innovació, de control i d'avaluació de les actuacions i l'obertura a la ciutadania.

Serra et al. (2007) defineixen la GxR com un exercici de direcció i de gestió estratègica que facilita als directius de les administracions un millor coneixement i una major capacitat d'anàlisi, de disseny d'alternatives i de presa de decisions. Les fases que componen la GxR són: la identificació del canvi, la planificació, la implementació, la valoració i successió o finalització de l'acció pública.

Podem considerar el disseny d'un projecte d'e-administració com el punt de partida de la GxR d'una política pública, ja que permetrà provocar un canvi dins de l'organització: *passar d'una administració en paper a una digital*. Aquesta estratègia ha de venir acompanyada d'unes línies estratègiques, uns objectius operatius i punts d'actuació. Segons Parera (2011), els objectius han de ser específics, mesurables, assolibles, realistes i temporals. L'avaluació és considerada la part final de la GxR. Avaluar és investigar de manera sistemàtica la configuració d'una política, la seva implantació i la seva efectivitat (Subirats, 1989). La seva finalitat principal és emetre un judici de valor sobre l'acció de govern. En aquesta investigació es volen definir també, els indicadors que permetin avaluar la implementació del pla.

Per poder entendre els canvis organitzatius en les administracions modernes tenim els estudis de Mintzberg (1993 i 2009). Una de les idees importants de Mintzberg en relació a les organitzacions les descriu Orte (PID\_00107809, p.17) dient que les organitzacions

---

<sup>3</sup> Moviment d'arrel anglosaxona (*Margaret Thatcher*) que després s'expandeix a tot Europa, que impulsa processos de millora i de canvis a les administracions

modernes han de ser “capaces de plantejar estratègies generals i compartides i alhora, han de tenir la capacitat suficient per implementar-les”. Mintzberg planteja també el concepte d’innovació interna com a imprescindible perquè sense innovació no es poden aconseguir canvis allarg termini. En aquest punt cal citar a Ballart (PID\_00197808, pàg 30), quan diu que “la NGP inclou el concepte d’administració oberta i transparent sobre la base de les lleis d’informació i transparència i del desenvolupament progressiu dels programes d’e-administració.”

Un Pla director d’e-administració ha d’incloure el concepte de transversalitat com a model relacional que ens ha de permetre solucions organitzatives diferents. En el disseny d’una bona política pública hi ha d’haver capacitat d’intercanviar punts de vista i establir relacions constructives internes i amb tercers. En aquest disseny és important les relacions horitzontals entre administracions (idea de compartir serveis comuns) i amb actors privats (*partenaires* públics-privats) dels quals dependran els desenvolupaments tecnològics propis per exemple. Segons Ballart (PID\_00197808, p. 35), “l’administració relacional posa l’accent en el diàleg, la xarxa i la col·laboració però ha de conviure amb altres principis estructurals. Com a conseqüència el sector públic es fa cada cop més complex, divers, híbrid i heterogeni”. Morgan(1993), assenyala que l’èxit d’una bona coordinació o de relacions transversals radica més en les habilitats de les persones que les lideren que no pas en l’estructura o en el dispositiu creat. També posa de relleu que el concepte de transversalitat requereix d’actors que no pertanyin a una mateixa estructura i que cal tenir present la varietat de situacions que cal considerar, com ja s’ha mostrat. És rellevant mencionar que en aquesta investigació caldrà tenir molt en compte el mapa d’actors implicats per poder tenir clares les relacions que s’estableixen (veure apèndix). Brugué (2010) és un gran defensor de la necessitat de treballar amb els principis de transversalitat: analitza diferents tipus de transversalitat i els relaciona amb els diferents tipus d’objectius a assolir: si són més objectius substantius (política pública amb finalitat a un problema social) o bé són més objectius instrumentals (millora de la gestió). En aquesta investigació s’apliquen els objectius instrumentals.

En darrer terme, es vol considerar la perspectiva analítica del Neoinstitucionalisme, que entén la institució com un conjunt de regles, valors i processos que limiten el comportament dels actors implicats (March i Olsen, 2006), fet que condiciona els resultats efectius de qualsevol política que una institució vulgui dissenyar (Criado, 2009). Seguint aquesta perspectiva, ens porta a considerar no només el conjunt d’elements d’una institució, sinó també les interaccions que es donen entre aquests components. Així, les

actuacions d'e-administració es veuen condicionades per la normativa explícita, però també pels valors i les regles informals, que són les que realment estableixen allò que es pot modificar o alterar. Tal com argumenta Salvador (UOC, pàg 16) “d'aquesta manera la institució tendeix a oferir resistència a determinades accions (contràries als acords establerts amb la Institució), al mateix temps que tendeix a afavorir-ne d'altres (les que estan d'acord amb la Institució)”.

En el context de les administracions públiques, segons l'estudi de Criado i Ramilo (2001) els projectes d'e-administració topen sovint amb barreres i resistències importants per a la seva implementació, tant socials com corporatives, legislatives, de processos, essent la tecnologia la menys important. Salvador (PID-00208728, p. 16) diu que “això s'explica perquè el desenvolupament de projectes d'e-administració és sobretot una qüestió política, de voluntats, prioritats d'actuació i capacitat de lideratge, més que una qüestió tècnica”. Així, encara que la introducció de l'e-administració hauria de comportar canvis importants en la manera d'actuar de les organitzacions públiques, el seu abast efectiu s'ha de mesurar atenent l'equilibri institucional vigent en cada administració pública en el moment de posar-se en marxa el procés. És per aquest motiu que, des de la perspectiva del *Neoinstitucionalisme*, es presenten eines que ens permetran valorar la viabilitat i la capacitat de consolidació dels canvis organitzatius associats a l'e-administració. Aquests són segons Serra et al (2010):

- Les estratègies que desenvolupen les organitzacions per afrontar el nou escenari que planteja l'e-administració.
- La cultura com a conjunt de valors que caracteritzen la institució.
- El règim, com a conjunt de regles formals.
- Les estructures formals, com l'organigrama que reflecteix els actors i les relacions.
- Les dinàmiques de difusió, entès com les organitzacions opten per estratègies noves o es basen en reproduir respostes estàndards de la mateixa organització o d'altres de l'entorn de referència. Aquesta segona opció rep el nom d'isoformisme institucional (DiMaggio, i Powell, 1991). La pràctica de l'isoformisme institucional, de copiar un model d'èxit en una organització i aplicar-ho a una altra, sense tenir en compte la cultura, el règim, les estructures formals, les relacions de cada organització, pot ser la causa que alguns projectes no arribin mai ser implementats.

## 6.2 Revisió sistemàtica de les fonts bibliogràfiques

En aquesta investigació s'ha fet una revisió sistemàtica de les fonts bibliogràfiques en relació a l'índex de desenvolupament de l'e-administració i a l'índex de participació i serveis oferts de les administracions a nivell de països, d'Espanya i de Catalunya. Per motius d'extensió d'aquest treball no s'ha inclòs aquesta anàlisi. Les fons bibliogràfiques analitzades es poden trobar a la bibliografia. Ha estat d'utilitat conèixer dades d'aquests observatoris per poder valorar on es troba l'IRL. S'ha inclòs parts d'aquesta revisió a l'anàlisi d'aquesta investigació. (veure PAC 1 del procés d'elaboració del TFM)

## 6.3 Anàlisi de la normativa d'aplicació

En aquesta investigació s'ha fet una revisió sistemàtica de tota la normativa que afecta en aquest pla. La revisió ha consistit en analitzar les normatives que es detallen a la bibliografia, detallant els articles en el cas de la LAPC i la LEJSP i el canvi que suposava en relació a la normativa anterior, la LRLPAC i la LAECSP. La resta de normativa analitzat explicant els conceptes a tenir en compte. Aquest anàlisi ha estat d'utilitat per elaborar el guió de l'entrevista estructurada que s'ha realitzat en base al resultat. Per motius d'extensió d'aquest treball s'ha optat per no annexar aquest anàlisi. He inclòs alguna part de la revisió de la normativa a l'anàlisi d'aquesta investigació(veure PAC1 del procés d'elaboració del TFM)

# 7 Disseny de la investigació i metodologia

## 7.1 Hipòtesis

Les hipòtesis d'aquesta investigació són les següents:

H1. El disseny del pla director d'e-administració ha de permetre a l'IRL ser una administració totalment digital

H2 La transversalitat és un dels reptes de l' e-administració per aconseguir una gestió més eficient, eficaç i transparent

H3. La falta d'un lideratge polític ferm provoca més resistències a un canvi dins de l'organització

## 7.2 Disseny d'investigació

Pel disseny d'aquesta recerca s'ha comptat amb les següents fonts d'informació:

- L' anàlisi del model conceptual d'e-administració necessari per poder comprendre la literatura que emmarca aquesta recerca.
- Una revisió sistemàtica de les fonts bibliogràfiques per conèixer l'estat actual de l'e-administració. Aquestes fonts són els observatoris de l'e-administració i han permès comparar i conèixer dades i posar-les en relació amb l'estat de maduresa en què es troba l' Institut. Com en tot treball d'investigació s'ha fet aquesta revisió.
- L'anàlisi de l'avaluació del primer pla director. Aquest estudi és rellevant perquè ens aporta per una banda, coneixement en relació al canvi que s'està produint, tant des del punt de vista intern com extern, de la institució, així com les seves fortaleses i debilitats. Aquest estudi sencer no es pot adjuntar per extensió de la investigació. Es presenten les preguntes que s'han fet per a l'avaluació del pla(entrevista en profunditat).
- Un estudi exhaustiu de la normativa que és d'aplicació directa en aquesta investigació. El resultat d'aquest estudi normatiu en aquesta investigació, ha estat imprescindible per poder preparar el protocol de preguntes. Per extensió tampoc s'ha pogut presentar les respostes i tot l'estudi en detall.
- L'anàlisi de les preguntes que s'han fet als responsables de cada àmbit en relació a la normativa analitzada per tal d'establir el que està implementat i el que resta per implementar. Per extensió del treball no s'han pogut adjuntar les respostes. Es presenten les preguntes que s'han fet als responsables(entrevistes estructurades).

### 7.3 Metodologia i tècniques de recollida de la informació

La metodologia i les tècniques de recollida de la informació per a l'anàlisi d'aquesta investigació han estat les que es relacionen en aquesta taula:

Metodologia	Tècnica de Recollida de la informació	Tècnica d'anàlisi	Objectius	A qui?
Qualitativa	Entrevista en profunditat	Anàlisi de contingut	Avaluació de la primera fase d'implementació i poder conèixer les fortaleces i debilitats de la organització en un context intern i extern	Cap d'Àrea/unitat(ID_01)
Qualitativa	Entrevista estructurada	Anàlisi de contingut	Detectar els elements que queden per implementar d'acord amb les normatives	Responsable TIC (ID_02) Responsable de Gestió de la informació (ID_03) Responsable de Protecció de dades (ID_04)
Anàlisi de fonts documentals	Estudi de les fonts bibliogràfiques de referència en e-administració	Estudi de fonts secundàries	Conèixer estat de implantació i participació de l'e-administració a diferents nivells	
Anàlisi de la normativa	Estudi exhaustiu de la normativa que cal aplicar en aquesta investigació	Estudi de fonts secundàries	Revisió sistemàtica de la normativa d'aplicació del projecte	

### 7.4 Metodologia de l'anàlisi de contingut

S'ha fet una anàlisi de contingut de tota la informació recavada en les entrevistes. Totes les entrevistes estan anonimitzades però identificades.(vegeu codis a la taula anterior).

A l'apartat d'anàlisi de resultats s'han utilitzat els següents símbols per identificar l'estat l'actual de l'e-administració i les recomanacions que en surtin. Ens donaran les bases per al disseny d'on partirem i les conclusions/recomanacions:

Lectures dels símbols:

- ✓ Implementat
- ✘ Pendent d'implementar
- Cal atenció

Al final de cada anàlisi es redactaran uns resultats en base a totes les tècniques de recollida d'informació

## 7.5 Elaboració dels guions d'entrevista.

### 7.5.1 Entrevista estructurada

Per a les entrevistes en profunditat realitzades, s'ha elaborat un guió que parteix d'un procés de dimensionalització estructurat a partir del concepte d'e-administració. S'han elaborat preguntes de tres àmbits: TIC, gestió de la informació (documental i processos) i protecció de dades. Tot seguit es presenta el guió:

#### Àmbit TIC

Dimensió	Indicador	Pregunta
Eines i recursos per garantir la relació electrònica i el canal digital com a preferent ciutadà/IRL	Seu electrònica	L'IRL té seu electrònica?
		Hi podem trobar tots els serveis o tràmits?
		Hi ha un catàleg de processos publicat?
		Hi ha formulari de queixes i suggeriments
		Hi ha una carta de serveis
	Registre electrònic	El registre electrònic interopera amb altres registres d'altres plataformes d'altres administracions? Per exemple EACAT, administració local de Catalunya, o AGE, Administració general de l'Estat?
	Notificacions electròniques	Amb caràcter general les notificacions són electròniques?
		S'han modificat els formularis perquè l'interessat pugui sol·licitar que la

Dimensió	Indicador	Pregunta	
		notificació NO es realitzi per mitjans electrònics?	
		S'han modificat els formularis perquè el ciutadà pugui rebre l'avís de la notificació a través del correu electrònic o per SMS?	
		Es generen evidències?	
		Les notificacions tenen un punt d'accés comú?	
		Quina eina es fa servir?	
	Sistemes d'identificació i firma	L'IRL disposa d'un sistema de identificació i un de firma per al ciutadà? Els separa?	
		Teniu publicat un document de Política de Firma Electrònica?	
		Com s'identifiquen els estrangers?	
		Tots els treballadors disposen de certificat de treballador públic?	
		Utilitzeu altres certificats?	
	Tauler electrònic	Disposa l'IRL de tauler electrònic per informar al ciutadà de les resolucions i dels actes administratius?	
	Carpeta ciutadana	Disposa l'IRL de carpeta ciutadana?	
	Convertir l'Oficina de registre amb funcions d'assistència en l'ús dels mitjans electrònics	Còpies autèntiques	El registre pot expedir eCòpies?
			Es publiquen a la seu els codis segurs de verificació?
Digitalització certificada a l'oficina de registre		El registre fa digitalització segura?	
Registre apoderaments		L'apoderament "apud acta" es pot fer mitjançant compareixença personal?	
Registre de funcionaris habilitats?		L'IRL, té funcionaris habilitats per assistir al ciutadà en tramitació electrònica?	
Identificació dels interessants		Els funcionaris o personal de l'Oficina pot comprovar la identificació de l'interessat	
Ajuda en la iniciació		El ciutadà se li pot oferir un rebut de la sol·licitud o escrit presentat?	
	L'interessat té la possibilitat de presentar simultàniament diverses sol·licituds?		



Dimensió	Indicador	Pregunta
Seguretat i interoperabilitat (transmissió de dades entre administracions)	Seguretat de la informació	Compte l'IRL amb una Política de Seguretat?
		S'han fet auditories internes de seguretat dels sistemes?
	Consulta de dades d'interoperabilitat	Compte l'IRL amb una plataforma d'intermediació de dades per no demanar documents generats per altres administracions
		S'ha fet intercanvis de documents i expedients electrònics amb altres administracions públiques?
		S'han fer intercanvis de registres electrònics?
		S'han preparat la interoperabilitat expedients per enviar a l'Arxiu <sup>4</sup> ?
Factura electrònica	Factura electrònica	L'IRL rep factures electròniques per part dels seus proveïdors?
Accés als serveis públics via mòbil	Seu electrònica	El disseny de la seu és <i>responsive</i> ?
	Aplicacions mòbils	L'IRL disposa de serveis o aplicacions disponibles en Apps mòbils?
		Té identificats els serveis susceptibles de tenir una App mòbil?
<b>Font: elaboració pròpia</b>		

## ÀMBIT DE GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ (DOCUMENTACIÓ I PROCEDIMENTS)

Dimensió	Indicador	Pregunta
Procediments i tràmits	Identificació de procediments	Existeix un catàleg de procediments?
		En cas afirmatiu, és exhaustiu?
		Existeix una metodologia de reenginyeria i simplificació de procediments?
La gestió documental electrònica	Política de Gestió Documental	Existeix un document de Política de Gestió Documental?
		Es poden tramitar electrònicament tots els expedients complets?
		Existeix un gestor d'expedients?
		Quins instruments de gestió documental s'apliquen?

<sup>4</sup>l'Arxiu és l'arxiu central únic i definitiu d'expedients electrònics tancats de l'IRL

		Disposa d'un arxiu electrònic únic de documents que corresponguin als procediments finalitzats?
		S'han fet transferències d'expedients a iArxiu?

Font: elaboració pròpia

## ÀMBIT PROTECCIÓ DE DADES

Dimensió	Indicador	Pregunta
La protecció de dades en una e-administració i compliment de la normativa	Òrgans que la normativa estableix	L'IRL té Delegat de Protecció de Dades?
		L'IRL disposa d'un òrgan intern que validi i aprovi decisions en aquest àmbit?
	Creació dels documents normatius	L'IRL ha elaborat els documents que el nou marc normatiu estableix per a totes les administracions públiques?
	Preparació de textos legals	Tots els formularis que recullen informació de dades personals informen de quin tractament es fa per part del responsable?
		La seu electrònica disposa de política de privacitat?
		Tots els proveïdors de serveis amb encàrrec de tractament de dades signen la privacitat?
	Sistemes d'informació	Els sistemes d'informació de tramitació disposen de mesures per evitar que persones que no vulguin ser contactades per altres motius que no siguin els estrictament de tramitació es contactin?
		Es prenen mesures perquè no es publiquin dades personals a la seu electrònica?
	Formació	S'ha fet formació?
	Registre d'incidències	L'IRL disposa de registre d'incidències?

Font: elaboració pròpia

### 7.5.2 Entrevista en profunditat

Per a l'entrevista en profunditat, s'ha elaborat un guió que parteix d'un procés de dimensionalització estructurat en els diferents àmbits de la organització i de la gestió interna d'una organització. Les preguntes han estat obertes per poder obtenir el màxim de dades i poder detectar els factors interns i externs que poden afectar a la implementació d'un nou pla. S'ha triat aquesta tècnica per tenir un abast més gran d'informació per analitzar. Tot seguit es presenta el guió de preguntes per a l'avaluació:

Dimensió	Indicador	Pregunta
<b>Aspectes econòmics del pla</b>		
Pressupost	Pressupost assignat	Creus que els recursos econòmics han estat els adequats per aquesta primera fase?
<b>Aspectes de recursos humans assignats al Pla</b>		
Unitat/àrea d'e-administració. Dimensionalització de personal	Personal assignat al Pla	Existeix alguna àrea o unitat de Modernització i e-administració, específica per dur a terme aquest Pla?  Creus que el personal assignat per a la implementació ha estat suficient? Quina valoració en fas?
Competències professionals	Competència professional	Penses que les persones assignades a la implementació de l'e_administració en les competències professionals adequades (coneixement i formació)?
Motivació i implicació del personal	Motivació i implicació	El personal assignat ha rebut la motivació necessària de l'equip directiu?  Com valores la seva implicació en el projecte?
Lideratge de l'equip directiu  Comunicació del Pla	Coordinació i comunicació	Penses que el projecte ha tingut el lideratge adequat dins del marc de l'organització?  Creus que el personal assignat a la implementació ha sabut comunicar i explicar bé la gestió del canvi a l'organització?

Dimensió	Indicador	Pregunta
		Em pots dir quins mecanismes de comunicació has trobat a faltar entre els responsables de la implementació?
<b>Aspectes d'organització</b>		
Coordinació del Pla	Funcions i dinàmiques organitzatives	Creus que l'assignació de tasques i la coordinació ha estat l'adequada?
<b>Aspectes de Planificació del Pla</b>		
Objectius	Planificació: objectius	La planificació del projecte ha estat ben estructurada, és a dir, hi ha objectius estratègics associats a objectius operatius? Els coneixes?
Indicadors	Indicadors mesurables	Saps si els objectius tenen relacionats indicadors de seguiment mesurables?
Calendarització	Calendarització i seguiment	Tens constància que durant la implementació s'hagi seguit un calendari?
Processos de suport	Definició de processos	Els processos clau i de suport del projecte estan ben explicats?
<b>Aspectes de qualitat dels serveis</b>		
Serveis i seu electrònica	Canal digital administració/ciudadà	El ciutadà té totes les eines i serveis per relacionar-se pel canal digital?
Modernització de l'organització	Avaluació i qualitat dels serveis i eines	Penses que el Pla ha ajudat a la modernització de l'organització?
Satisfacció del ciutadà	Millores dels serveis per a la satisfacció del ciutadà	Segons la teva experiència, què milloraries dels serveis?
<b>Aspectes d'implementació d'eines d'e-administració per a la gestió interna</b>		
Gestor d'expedients electrònic	Implementació de les eines de gestió interna	L'organització compta amb una aplicació informàtica de gestió d'expedients electrònics?
Formació empleats públics		Creus que els empleats tenen prou coneixement de l'ús d'aquestes eines?
Augment de l'eficiència i eficàcia en la gestió	Augment de l'eficiència i l'eficàcia	Creus que la productivitat de la teva àrea ha augmentat? Ho pots argumentar

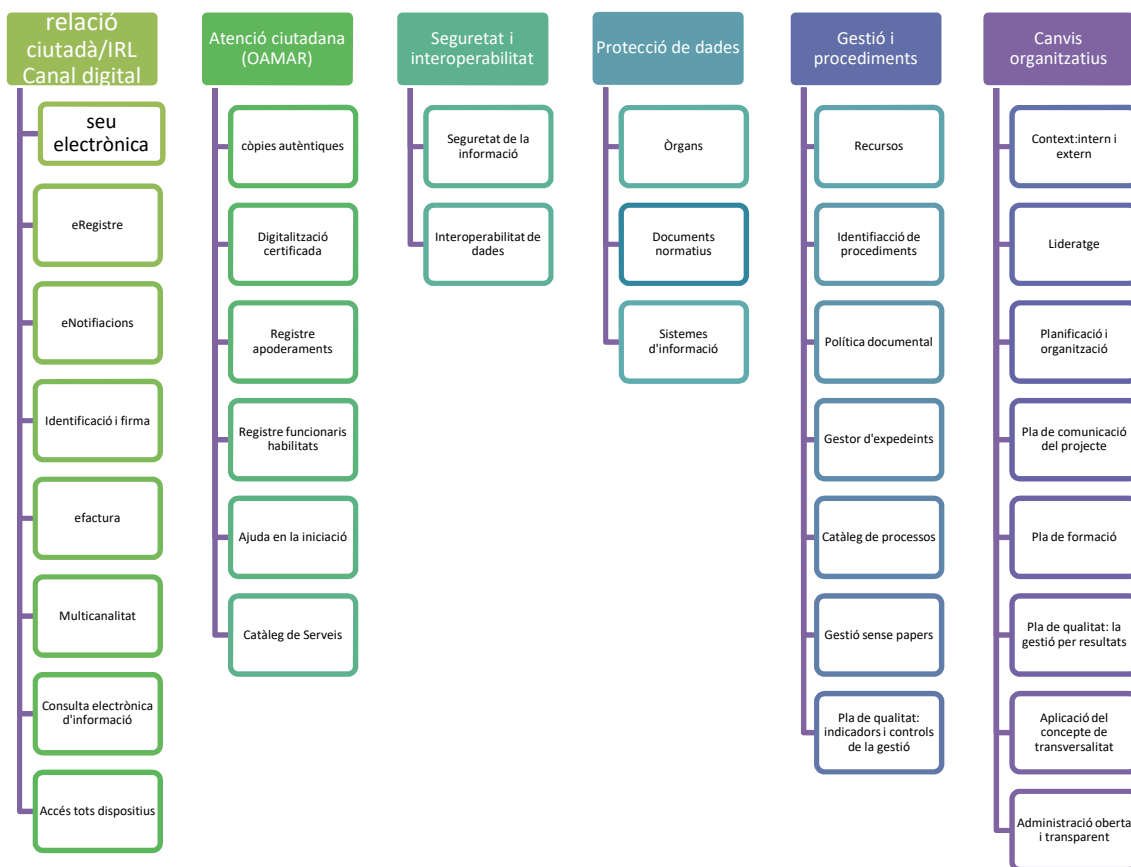
Dimensió	Indicador	Pregunta
Percepció del canvis en els empleats públics	Canvis a les organització	Com creus que els treballadors han rebut aquests canvis. Han tingut una acceptació entre el personal tramitador?
Formació empleats	Formació empleats	Penses que la formació que han rebut ha estat d'adequada?
Millora de la qualitat Satisfacció de l'usuari	Millores de qualitat i satisfacció de l'empleat	Quins elements de millora proposaries de les eines de gestió?  Quines accions s de millora proposaries per augmentar la satisfacció dels usuaris interns? .
<b>Aspectes polítics</b>		
Context polític	Context	Durant la implementació ha canviat el context polític o l'equip directiu ?
Context polític		Quina influència han pogut tenir aquests canvis en l'execució del Pla Director?
<b>Aspectes de qualitat del Pla</b>		
Avaluació de qualitat	Avaluació de la Implementació	Tens constància que durant la implementació s'hagi duta terme avaluacions de seguiment?
Avaluació de qualitat	Pla de Modernització	Em podries enumerar 5 factors que creguis que són indispensables en un Pla de Modernització
<b>Aspectes d'impacte del pla</b>		
Impacte a la ciutadania		Quins resultats o canvis creus que ha produït en les conductes de la ciutadania ?
Impacte als treballadors		I en la dels treballadors?
<b>Font : Elaboració pròpia a partir de la Guia pràctica 4. Avaluació de la implementació. (Ivàlua)</b>		

# 8 Anàlisi i resultats

L'objectiu d'aquesta anàlisi és diagnosticar el grau d'implementació i d'adequació de l'IRL als requeriments normatius d'e-administració i determinar, amb les bases de la seva avaluació, els factors interns i externs que poden fer fracassar un nou pla. Amb el resultat d'aquest anàlisi s'ha de dissenyar un pla director d'e-administració 2019-2023. Així doncs, l'estructura d'aquest anàlisi i d'acord amb la metodologia dissenyada, es configura en aquests àmbits i elements: els quatre primers es basen en la normativa d'aplicació que s'ha analitzar i els dos últims àmbits en la gestió i procediments i les dinàmiques de l'organització.

- Àmbits relacionats amb la normativa: relació ciutadà/IRL (canal digital), atenció ciutadana, seguretat i interoperabilitat i protecció de dades.
- Àmbits relacionats amb la gestió i dinàmiques internes: gestió i procediments i canvis organitzatius

## Esquema dels àmbits i elements d'anàlisi



Font: Elaboració pròpia

## **a) Anàlisi i resultats del l'àmbit "relació ciutadà/IRL (canal digital)"**

S'analitzen els serveis electrònics perquè el ciutadà es pugui relacionar amb l'IRL pel canal digital

### **Seu electrònica**

- ✓ L'IRL disposa de seu electrònica
- ✓ [https://www.llull.cat/catala/seu\\_e/tramits\\_serveis.cfm](https://www.llull.cat/catala/seu_e/tramits_serveis.cfm)
- ✓ Disposa de document de Política seu electrònica
- ✓ Disposa d'instància genèrica per poder fer ús del canal digital en qualsevol moment que necessiti per relacionar-se amb l'IRL
- Disposa de llista de tràmits, però no catàleg de processos
- ✓ Disposa d'un formulari de queixes i suggeriments
- ✓ Disposa del servei de comprovació de documents originals CSV
- Disposa de tauler electrònic propi, però cal fer alguns ajustos normatius com el segellat de temps
- Disposa de carpeta ciutadana, però cal augmentar les prestacions

### **eRegistre**

- ✓ Disposa de registre electrònic en tots es seus tràmits. L'any 2018 es van fer 5.609 registres d'entrada i 1.467 de sortida
- ✓ Hi ha intercanvi i integració de registres amb les instàncies genèriques de l'EACAT, i amb eValisa. El 2018 s'han creat 86 registres d'eValisa
- ✗ No està integrat el registre d'efactures (EACAT), ni tampoc el registre de l'Administració General de l'Estat. (SIR)

### **eNotificacions**

- ✓ Disposa d'un sistema per poder escollir si ets persona física rebre una notificació en paper
- ✓ El ciutadà rep avís de l'eNotificació per SMS o correu
- ✓ La seu electrònica és el punt d'accés comú de les eNotificacions
- ✓ Té implementat l'aplicatiu eNotum que estableix la Generalitat

## Identificació i firma

- ✓ Disposa d'un sistema de validació i firma pel ciutadà adaptat al eIDAS europeu (Sistema VÀLID de Consorci AOC). L'any 2018 s'ha validat 4.264 accions
- ✗ VÀLIDno valida certificats europeus (en fase de proves) i extraeuropeus.
- ✓ Disposa del Document de Política de Firma publicat a la seu electrònica
- No disposa d'un sistema de validació de certificats per estrangers i ha creat un sistema de contrasenyes (nivell baix de firma) en relació al nivell mig exigint als espanyols

## Certificats de treballador públic

- ✓ Tots els treballadors disposen de certificats (T\_CAT)
- No es disposa encara de T-CAT de programari(és una millora)
- ✓ Disposa de certificat de seu electrònica, de segell d'òrgan per signar sol·licituds i eNotificacions i de servidor segur pel smtp de correu electrònic.

D'aquest àmbit es fa una valoració molt positiva en relació a les eines que s'han implementat ja que tots els ciutadans poden completar tota la tramitació electrònica pel canal digital. Hi ha alguns elements que queden per implementar però no impossibiliten aquesta relació IRL/ciutadà com la implementació de les T-CAT en programari i les integracions d'alguns registres.

Un dels elements a tenir en compte és la identificació i firma dels estrangers. Tal com comenta (ID\_03) "cal millorar els sistemes d'identificació i firma pels estrangers; molts dels usuaris de l'IRL són estrangers i forces de fora la UE; com que no tenim possibilitat de validar els seus certificats s'acrediten amb un usuari/paraula de pas i per tant estant signant amb una firma de nivell baix, mentre que la que es requereix als espanyols és de nivell mig". Segons indica (ID\_02) "aquesta solució passa per la implementació del Reglament europeu d'identificació i firma (eIDAS) a l'estat espanyol, que va entrar en vigor l'any passat; amb això es vol aconseguir un marc jurídic i tècnic de reconeixement transfronterer de la identificació i la firma electrònica; cada país membre ha de reconèixer la identificació electrònica notificada de tots els altres estats membres".

Per confirmar que estem en la línia correcte d'implementació de d'eines comunes de tramitació tenim anàlisi de la l'Informe *La administració electrònica en las comunidades*



*autónomas: informe CAE 2018*, on assenyala que Catalunya disposa de Pla de transformació digital i estructures organitzatives amb l'objectiu d'impulsar la transformació digital, juntament amb 10 comunitats més. També que ha assolit la disponibilitat de tots els serveis comuns: registre electrònic, identificació i firma electrònica, enotificacions, efactura, registre d'apoderaments i arxiu electrònic. Per últim, destaca la poca reutilització de serveis i aplicacions de l'AGE, ja que Catalunya va crear el Consorci AOC, organisme amb capacitat per crear serveis i aplicacions pròpies, sempre i quan puguin interoperar amb les de l'AGE. (veure Apèndix 1: mapa d'actors).

Per altra banda un altre estudi, *L'European eGovernment Benchmark, 2018*-estudi sobre l'evolució dels serveis públics electrònics a Europa (European Commission, 2018b)-. conclou que Espanya està millorant en digitalització, amb un rendiment superior al previst. Posa a Espanya com a bon exemple pels països europeus que tenen un entorn similar. I diu "que és possible arribar a la maduresa de l'e-administració tant pel que fa a la implementació de serveis digitals com pel que fa al nivell dels usuaris en línia".

En aquest àmbit es pot concloure que l'IRL ha fet una evolució positiva i no s'ha quedat endarrere implementant totes aquestes eines.

### **b) Anàlisi i resultats de l'àmbit d'atenció ciutadana**

S'analitzen les funcions de les oficines d'assistència en matèria de registre

- ✓ El registre pot emetre còpies autèntiques (de electrònica a paper) i fer digitalització certificada (de paper a electrònic)
- ✗ No s'ha implementat el registre d'apoderaments
- ✗ No hi ha funcionaris habilitats
- ✗ No es fa identificació dels interessants
- ✗ No disposa de carta de serveis
- ✓ El ciutadà pot rebre un rebut de la seva sol·licitud
- ✗ No hi ha Carta de Serveis

Seria recomanable en el disseny del nou pla incloure la implantació d'aquestes funcions. S'ha considerat en aquesta investigació que la Carta de Serveis de la millora de l'atenció al ciutadà, incorporant els compromisos de qualitat en els serveis.

### c) Anàlisi i resultats en l'àmbit de la seguretat, interoperabilitat i aspectes tecnològics

S'analitzen les funcions d'intercanvi de dades entre administracions, la seguretat i millores tecnològiques

- ✓ Disposa de Document de Seguretat de la informació
- ✓ Disposa de plataforma de consultes d'interoperabilitat de documents (S'han fet l'any 4.984 consultes)
- ✓ La seu electrònica és *responsive* i s'adapta a tots els dispositius
- ✗ S'han fet intercanvis de registres amb la plataforma EACAT, però no tot està integrat en els nostres sistemes, com les efactures.
- ✗ No hi ha implementat iArxiu
- ✗ Es desconeix si els sistemes compleixen l'ENS. No s'ha fet cap auditoria de seguretat
- ✗ No hi ha *apps* específiques de tramitació

A nivell d'interoperabilitat, és a dir que els sistemes i les plataformes tecnològiques d'e-administració puguin operar entre elles, comptem com a referència amb l'estudi *National Interoperability framework Observatory* del NIFO que és l'observatori europeu d'interoperabilitat que controla l'activitat en aquesta matèria. Segons la [fitxa tècnica](#) (NIFO factsheet\_Spain, 2016) de cada país, Espanya en troba en un dels llocs més ben posicionats gràcies a la publicació del [Real Decret de l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat 4/2010](#) (ENI, 2010). En el [portal d'e-administració](#) (PAE) de l'Administració General de l'Estat (AGE) on es pot trobar tota la normativa que es deriva d'aquesta norma.

En relació a les consultes d'interoperabilitat entre administracions, l'informe *La administración electrónica en las comunidades autónomas: informe CAE 2018*, destaca que Catalunya és la segona CCAA amb el nivell més gran d'intercanvi de dades amb l'AGE, a través de la plataforma PID, l'any 2018 es va fer 3.730.468 consultes. La primera és el País Basc amb 4.426.110. Estem capdavanters perquè hi ha dues plataformes a Catalunya connectades al PID, la PICA de la Generalitat i Via Oberta del Consorci AOC.

Segons els *Indicadors d'activitat dels serveis prestats pel Consorci AOC a la Generalitat de Catalunya i als ens dels sector públic, 2019*, l'IRL ha fet les següents consultes

d'interoperabilitat a altres administracions públiques: AEAT (deutes) 578, AEAT (NIF) 551, AEAT (IAE) 1.638, ATC (1.134), Registre Mercantil (89), DNI (506)

Com a recomanació en el disseny del nou pla caldria integrar el registre de la Plataforma EACAT amb el de l'IRL. I també la integració al sistema lArxiu al nostre gestor documental per a l'intercanvi d'expedients i documents a l'arxiu definitiu. Hi ha moltes normes d'interoperabilitat que recauen en els desenvolupadors dels serveis comuns i són ells els que s'han d'ocupar de complir amb la normativa, és a dir l'AOC i el CTTI.

A nivell de seguretat dels sistemes es recomana fer una auditoria per evitar riscos de seguretat. El Centre de Seguretat de la Informació de Catalunya (CESICAT), és l'organisme a qui se li pot encarregar.

Es recomana també valorar la possibilitat de dissenyar alguna *app* específica per a la tramitació amb l'IRL

#### **d) Anàlisi i resultats en l'àmbit de la protecció de dades**

- ✓ Disposa de DPO i Comissió deliberativa en protecció de dades i transparència
- ✓ Disposa de Registre d'Activitats de Tractament
- En tràmit la instrucció de funcions i responsabilitats del tractament de dades
- En tràmit la instrucció en atenció a l'exercici dels drets
- En tràmit la instrucció de mesures de seguretat
- ✓ Tots els formularis de sol·licituds incorporen el peu adaptat segons el RAT
- ✓ La seu electrònica disposa de política de privacitat adaptada al nou reglament
- ✓ Tots els proveïdors amb encàrrec de tractament estan identificats i signen documents de privacitat
- El personal ha rebut formació per part del DPO. Cal incidir més en aquest aspecte
- ✓ Es disposa de registre d'incidències a la intranet corporativa
- ✓ Els sistemes d'informació preveuen no enviar informació d'altres activitats de l'IRL
- ✓ Només es fan públiques dades personals estrictament necessàries al e-tauler

En relació a l' àmbit de la protecció de dades es fa una valoració molt positiva de la seva adequació al reglament europeu i a la nova Llei orgànica de protecció de dades (2018), tant pel fa en relació als sistemes d'informació, com en el compliment de documents legals i amb el nomenament i registre del Delegat de protecció de dades (DPO). Segons (ID:04) "s'han fet auditories internes per detectar punts febles a nivell de compliment i s'han

fet auditories externes per part de l'Agència de protecció de dades de Catalunya (APEDACT) amb un bon resultat”

Seria recomanable tenir aprovades les tres instruccions per part de la Gerència de l'IRL, per acabar de complir amb el que estableix la nova normativa i que deixarà sense efectes l'antic Document de Seguretat.

### **e) Anàlisi i resultats en l'àmbit de la gestió i la simplificació de procediments**

S'analitzen els procediments i tràmits i els sistemes informàtics interns de tramitació administrativa.

- No disposa de catàleg de procediments aprovat. S'han analitzats alguns procediments, però cal fer una revisió conjuntament amb totes les unitats implicades.
- ✘ No disposa d'una metodologia d'anàlisi de processos
- ✘ No disposa del document de Política Documental
- Disposava de gestor d'expedients però és necessari un canvi de plataforma i passar a un entorn web. Aquest punt és crític ja que la plataforma ha quedat antiga i no permet el teletreball o la connexió remota d'una manera fàcil
- Falten aplicar alguns instruments de gestió documental: TAAD, formats documentals, revisió de metadades i les tipologies documentals
- Disposava d'un gestor documental on es dipositen els documents electrònics, però cal revisar l'esquema de metadades.

Aquest és un dels àmbits que caldrà treballar més en el nou pla director. Com a recomanacions cal una modernització de les eines de gestió interna, especialment el gestor d'expedients, perquè segons (ID-02) “l'eina que s'està utilitzant actualment és una eina feta amb *front office* d'Acces enlloc d'una amb tecnologia *web* i no permet implementar processos guiats (BPN). En el mercat es poden trobar proveïdors que han dissenyat eines molt adaptades a les normatives de les administracions públiques.

Seria recomanable que en paral·lel es revisin tots els procediments i processos mitjançant una metodologia de treball i s'elabori el Document de Política Documental .

## **f) Anàlisi i resultats en l'àmbit dels canvis organitzatius i dinàmiques internes**

S'han analitzat els punts que poden suposar barreres internes per gestionar aquest canvi dins de l'organització. Aquest anàlisi s'ha fet a partir únicament a partir d'algunes conclusions de l'entrevista en profunditat.

En relació a aquesta primera fase de la implementació de l'e-administració a l'IRL, diu ID\_01; ens "ha servit per introduir-nos en la gestió del canvi, però ara hem de dissenyar una segona fase que sigui la d'assentar i assimilar aquesta nova manera d'enfocar l'e-administració dins de l'organització. L'impacte en els treballadors públics, en una primera fase, podem dir que **no** ha estat positiu. De moment veuen que la feina se'ls hi ha complicat "

La solució a aquest problema passa per introduir en el nou disseny del pla tres objectius estratègics rellevants, la difusió del projecte, el seguiment de la seva implementació i la formació, és a dir un bon pla de comunicació, una avaluació de seguiment i un pla de formació adaptat. Tal com diu ID-01, "tot i que la formació pel que fa a l'ús d'eines i de sistemes d'informació ha quedat assolit en aquesta primera fase, cal explicar bé què farem, què deixarem de fer i com ho farem i quines seran les noves habilitats que haurem d'adquirir"

Per encarar aquesta segona fase es recomana augmentar els recursos personals, sobretot en un perfil més d'estratègia TIC. Diu ID\_3, que "el coneixement TIC ara només el té l'empresa externa i això no és recomanable ja que hi ha el perill de perdre una licitació. La persona responsable de la part funcional del projecte hauria de quedar alliberada d'altres tasques i ha de tenir dedicació total al projecte. No sembla convenient contractar personal nou amb un rol més funcional, ja que aquest personal està ben format. En tot cas es pot contractar personal de reforç mentre duri la implementació.

Es recomana també, una implicació més directe de l'equip directiu, i això passar per fer-los conèixer el resultat d'aquesta avaluació per tal que prenguin consciència de quins han estat els factors negatius que han condicionat aquesta primera fase. A més el context polític com diu ID\_01 "no ens ha ajudat gens perquè l'equip directiu ha hagut d'atendre altres problemes d'inestabilitat política que ha afectat a l'organització".

## 9 Disseny del nou Pla director

Els resultats d'aquesta investigació ens fan observar que l'e-administració s'ha anat introduint dins de l'organització de manera puntual segons la llei ens anava obligant, en una primera fase, però sense una estratègia global planificada i aprovada pel màxim òrgan de la institució.

Del resultat de l'anàlisi n'ha de sortir el disseny del nou Pla director adaptat a les necessitats actuals per acabar de complir amb l'objectiu principal d'una administració sense paper.

Es presenten quatre línies estratègiques relacionades amb els diferents àmbits analitzats, la relació ciutadà/administració per canal digital, la seguretat del sistema i la protecció de dades, la modernització i simplificació de gestió interna i la gestió del canvi dins de l'IRL. Aquestes línies estratègiques tenen associats varis objectius estratègics i cada objectiu estratègic pot tenir varis objectius operatius. La numeració és la que marca aquesta relació. (per motius d'extensió màxima del TFM no puc presentar un esquema previ al disseny de les taules). S'ha dissenyat una taula per cada objectiu operatiu per tal de poder conèixer l'àmbit al qual pertany, les unitats afectades, les actuacions que s'han de dur a terme, els factors d'èxit, els indicacions d'avaluació pertinents i la seva relació amb altres projectes del mateix pla.

Amb els resultats d'aquesta anàlisi prèvia es presenta el disseny del Pla Director d'e-administració 2019-2023.

### Línia estratègica 1

**Aconseguir la completa relació ciutadà/IRL pel canal digital, d'acord amb la normativa vigent**

**1.1 Objectiu estratègic**

**Fer efectiu el dret dels ciutadans a relacionar-se per mitjans electrònics amb l'IRL**

**1.1.1 Objectiu operatiu**

Millorar els canals oficials d'informació pública amb el ciutadà: la carpeta ciutadana i el eTauler

<b>Àmbit</b>	Seu electrònica	<b>Unitats afectades</b>	TIC Gestió de la Informació Serveis Jurídics
<b>Actuacions</b>	<p>El ciutadà té dret a saber quines dades personals té la institució a la seva disposició poder-les modificar des de la seva carpeta ciutadana.</p> <p>Implementar un servei que permeti recuperar les sol·licituds que començat a omplir i ha quedat pendents</p> <p>Millorar el servei de consulta d'expedients de la carpeta ciutadana afegint informació sobre el procediment, l'àrea responsable i la fase del tràmit.</p> <p>Implementar el segellat de temps a l'eTauler, per tenir constància de quin dia i hora es puja el document</p>		
<b>Factors crítics d'èxit</b>	Difusió dels nous serveis tant a nivell intern com extern		
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	<p>Nombre de serveis utilitzats de la carpeta ciutadana</p> <p>Nombre d'incidències en relació a la carpeta ciutadana</p> <p>Tipus d'incidències en relació a la carpeta ciutadana i el eTauler</p>		
<b>Relació amb altres projectes</b>	Pla de comunicació		

<b>1.1 .Objectiu estratègic</b>	<b>Fer efectiu el dret dels ciutadans a relacionar-se per mitjans electrònics amb l' IRL</b>		
<b>1.1.3 Objectiu operatiu operatiu</b>	Millorar el sistema propi d'acreditació d'estrangers		
<b>Àmbit</b>	Identificació i signatura	<b>Unitats afectades</b>	TIC Serveis jurídics Gestió de la Informació Totes les unitats responsables de tràmits amb estrangers
<b>Actuacions</b>	<p>Crear un sistema de control de caducitat de les acreditacions</p> <p>Fer el seguiment de la implementació a nivell europeu i mundial d'un sistema de reconeixements de certificats i aplicar-ho a l' IRL.</p>		

<b>Factors crítics d'èxit</b>	Aconseguir un sistema de certificació igual per tothom. En aquests moments el sistema d'acreditació per estrangers és de nivell baix, quan els tràmits requereixen un nivell mig però la tecnologia de validació de certificats extracomunitaris no ho permet encara.
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	<p>Nombre de d'acreditacions expedides per països</p> <p>Nombres d'incidències per acreditacions</p> <p>Tipus d'incidències per acreditacions</p>
<b>Relació amb altres projectes</b>	Integració amb el gestor d'expedients ANNEXA

<b>1.1 Objectiu estratègic</b>	<b>Fer efectiu el dret dels ciutadans a relacionar-se per mitjans electrònics amb l'IRL</b>		
<b>1.1.4 Objectiu operatiu operatiu</b>	Implementar els certificats de treballador públic en programari		
<b>Àmbit</b>	Identificació i signatura Política documental	<b>Unitats afectades</b>	TIC Gestió de la Informació
<b>Actuacions</b>	Sol·licitar i instal·lar T-CAT de programari per tots els treballadors		
<b>Factors crítics d'èxit</b>	Aquest certificats s'instal·len al servidor i permeten ser utilitzats de qualsevol dispositiu mòbil.		
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	<p>Nombre d'identificacions executades</p> <p>Nombre de firmes executades</p> <p>Nombre de T-CATP tramitades</p>		
<b>Relació amb altres projectes</b>	Integració amb el portasignatures		

<b>1.1 Objectiu estratègic</b>	<b>Fer efectiu el dret dels ciutadans a relacionar-se per mitjans electrònics amb l'IRL</b>		
<b>1.1.5 Objectiu operatiu</b>	Preveure l'assistència en l'ús del mitjans electrònics dels interessants i la creació de les oficines en matèria d'assistència de registre		
<b>Àmbit</b>	Atenció ciutadana Multicanalitat	<b>Unitats afectades</b>	Serveis jurídics Gestió de la Informació TIC



<b>Actuacions</b>	<p>Implementació del registre de representacions (ha de permetre la realització de tràmits telemàtics i presencials per part de representants autoritzats i d'una eina que permet gestionar-los).</p> <p>Creació del registre de funcionaris habilitats (ha de permetre tenir registrats tots els funcionaris que poden fer tràmits en nom d'un ciutadà)</p> <p>Suport en l' inici de la tramitació en línia</p>
<b>Factors crítics d'èxit</b>	<p>La normativa diu que el personal habilitat ha de ser funcionari i a l'IRL és personal laboral. Cal trobar una sortida legal.</p> <p>Formació del personal de les Oficines Atenció de Registre en aquestes noves funcions</p>
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	<p>Número de registres de representació</p> <p>Número de tramitacions gestionades pel funcionari habilitat</p>
<b>Relació amb altres projectes</b>	<p>Pla de comunicació i difusió</p> <p>Integració amb el gestor de tràmits</p>

<b>1.1.Objectiu estratègic</b>	<b>Fer efectiu el dret dels ciutadans a relacionar-seper mitjans electrònics amb l'administració (IRL)</b>		
<b>1.1.6 Objectiu operatiu</b>	Elaboració d'una carta de Serveis		
<b>Àmbit</b>	-Relació ciutadà (canal digital) -Seu electrònica -Atenció ciutadana	<b>Unitats afectades</b>	Totes
<b>Actuacions</b>	<p>L'actuació que es proposa forma part de la Metodologia de reenginyeria i simplificació de procediments, àmbit atenció ciutadana. De cada procediment caldrà com a mínim publicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objecte</li> <li>✓ Òrgan responsable</li> <li>✓ Responsabilitats</li> <li>✓ Quadre de Classificació</li> <li>✓ Normativa que aplica</li> <li>✓ Procediments relacionats</li> <li>✓ Sentit del silenci administratiu</li> </ul>		
<b>Factors crítics d'èxit</b>	Treballar conjuntament amb un grup multidisciplinari (GTM) per garantir amplis punts de vista.		

<b>Indicadors d'Avaluació</b>	Nombre de serveis catalogats Nombre de revisions fetes.  Evolució del nombre de tràmits disponibles per mitjans telemàtics.
<b>Relació amb altres projectes</b>	Reenginyeria de procediments i simplificació administrativa, té dues vessants, la part que afecta al ciutadà (catàleg de Serveis) i la part que afecta a l'àmbit organitzatiu (catàleg de procediments)

<b>1.2 Objectiu estratègic</b>	<b>Millorar la usabilitat dels sistemes i plataformes de tramitació del ciutadà</b>		
<b>1.2.1.Objectiu operatiu</b>	Adaptació de la seu electrònica a tots els dispositius. ( <i>Responsive</i> )		
<b>Àmbit</b>	Accés amb tots els dispositius (usabilitat)	<b>Unitats afectades</b>	TIC
<b>Actuacions</b>	Revisió que tots els tràmits es puguin fer des de qualsevol aplicatiu. Per això cal que la seu electrònica tingui format <i>responsive</i> .  Analitzar la possibilitat de creació d'apps específiques de tramitació.		
<b>Factors crítics d'èxit</b>	Implicació del personal d'estratègia digital		
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	Nombre de noves eines digitals creades per a tramitar		
<b>Relació amb altres projectes</b>	Gestor d'expedients Seu electrònica		

## Línia estratègica 2

Complir amb la normativa vigent en seguretat i en interoperabilitat dels sistemes i plataformes i la seva protecció de dades personals

<b>2.1 Objectiu estratègic</b>	<b>Fer efectiva la seguretat dels sistemes d'informació d'acord amb l'ENS i la LPAC</b>		
<b>2.1.1 Objectiu operatiu</b>	Vetllar per la seguretat del sistemes implicats		
<b>Àmbit</b>	Seguretat dels sistemes	<b>Unitats afectades</b>	TIC Gestió de la Informació

<b>Actuacions</b>	<p>Encarregar una auditoria de seguretat per comprovar el nivell de compliment de l'ENS ENI(l'actuació consisteix en establir que un tercer analitzi el nivell de compliment dels esquemes i elabori un pla d'actuació)</p> <p>Integració del registre de l'EACAT amb el S@rcat</p> <p>Integració amb de l'arxiu electrònica amb iARXIU</p>
<b>Factors crítics d'èxit</b>	A part de l'empresa informàtica contractada es requereix el perfil d'una persona TIC que doni suport des de dins a aquesta part més tecnològica
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	Resultats de l'auditoria
<b>Relació amb altres projectes</b>	Implementació d'Annexa i integració amb iArxiu

<b>2.2 Objectiu estratègic</b>	<b>Fer efectiva la interoperabilitat entre sistemes d'informació d'acord amb l'ENI i la LPAC</b>		
<b>2.2.1.Objectiu operatiu operatius</b>	Fer efectiva la comunicació entre administracions per via electrònica		
<b>Àmbit</b>	Interoperabilitat de dades (registres)	<b>Unitats afectades</b>	TIC Gestió de la Informació Serveis Jurídics
<b>Actuacions</b>	<p>Comunicar i informar del sistema de notifikacions entre administracions públiques</p> <p>Implementació del servei de Tramesa Genèrica a través de la plataforma de l'EACAT(Comunicacions sector públic Catalunya)</p> <p>Implementació de servei SIR de la plataforma EACAT (Servei d'interrelació de registres amb altres organismes de l'AGE)</p> <p>Integració del registre d'efactura d'EACAT</p>		
<b>Factors crítics d'èxit</b>	<p>Autorització de l'AGE per a l'integració del SIR en els sistemes de tramitació de l'IRL.</p> <p>Integracions dels registres de les altres administracions amb el de l'IRL (S@rcat)</p>		
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	<p>Nombre d'assentaments d'eValisa</p> <p>Nombre d'assentaments per instància genèrica integrades a S@rcat</p> <p>Nombre d'assentaments per SIR integrades a S@rcat</p>		

	<p>Nombre de registres d' efactura integrades a S@rcat</p> <p>Nombre d'incidències relacionades amb la integració dels registre</p>
<b>Relació amb altres projectes</b>	Integració amb el gestor d'expedients Annexa

<b>2.3 Objectiu estratègic</b>	<b>Fer efectiva la seguretat en protecció de dades personals en els sistemes de tramitació i relació amb el ciutadà</b>		
<b>2.3.1 Objectiu operatiu</b>	Identificar i crear els documents i textos en relació a la protecció de dades i l'e-administració		
<b>Àmbit</b>	Protecció de dades Documents normatius	<b>Unitats afectades</b>	TIC Gestió de la Informació
<b>Actuacions</b>	<p>Mantenir i tenint actualitzats els textos legals a incorporar en els formularis de recollida de dades.</p> <p>Mantenir actualitzats els models de documents a utilitzar en el funcionament ordinari de l'IRL</p> <p>Preparar i fer signar el document d'encàrrec de tractament als nous proveïdors dels serveis</p>		
<b>Factors crítics d'èxit</b>	Mantenir actualitzacions permanents		
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	Informe d'actualitzacions fetes		
<b>Relació amb altres projectes</b>	Tots els sistemes d'informació		

<b>2.3.Objectiu estratègic</b>	<b>Fer efectiva la seguretat en protecció de dades personals en els sistemes de tramitació i relació amb el ciutadà</b>		
<b>2.3.2 Objectiu operatiu</b>	Vetllar per l'elaboració dels documents normatius que estableix la legislació vigent		
<b>Àmbit</b>	Protecció de dades Documents normatius	<b>Unitats afectades</b>	TIC Gestió de la Informació

<b>Actuacions</b>	<p>Registre de les Activitats de Tractament . (Publicat )</p> <p>Instrucció de les mesures de seguretat</p> <p>Instrucció de les funcions i responsabilitats del tractament de les dades.</p> <p>Instrucció d'atenció a l'exercici dels drets</p>
<b>Factors crítics d'èxit</b>	<p>Manteniment de les instruccions i pla de comunicació a tot el personal de l'organització.</p> <p>Suport del Delegat de Protecció de dades</p>
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	<p>Conservació del versionatge d'aquests documents per comprovar la seva adaptació a la normativa</p>
<b>Relació amb altres projectes</b>	<p>Tot el Pla Director</p>

<b>2.3 Objectiu estratègic</b>	<b>Fer efectiva la seguretat en protecció de dades personals en els sistemes de tramitació i relació amb el ciutadà</b>		
<b>2.3.3 Objectiu operatiu</b>	Incloure la protecció de dades en el Pla de comunicació per corresponsabilitat dels treballadors en les seves actuacions		
<b>Àmbit</b>	Protecció de dades	<b>Unitats afectades</b>	Totes les àrees
<b>Actuacions</b>	<p>Planificar formació continuada en protecció de dades</p> <p>Incloure la formació en el pla de comunicació de l'organització</p>		
<b>Factors crítics d'èxit</b>	Incloure la formació dins el pla de formació de RRHH		
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	Nombre d'incidències registrades en protecció de dades		
<b>Relació amb altres projectes</b>	<p>Pla de formació de RRHH</p> <p>Pla de comunicació</p>		

<b>2.3 Objectiu estratègic</b>	<b>Fer efectiva la seguretat en protecció de dades personals en els sistemes de tramitació i relació amb el ciutadà</b>		
<b>2.3.4 Objectiu operatiu</b>	Aplicar la normativa de protecció de dades dins dels sistemes d'informació i aplicacions de gestió.		

<b>Àmbit</b>	Protecció de dades Sistemes d'informació	<b>Unitats afectades</b>	TIC Gestió de la Informació Transparència
<b>Actuacions</b>	-Vetllar pel compliment de la publicació de dades personals al tauler electrònic i al portal de la transparència -Implementació del control de persones que no volen rebre informació de les activitats de Lluïa a la nova eina de tramitació Annexa		
<b>Factors crítics d'èxit</b>	Implicació de les persones tramitadores com a responsables de la protecció de dades		
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	Nombre de peticions en relació al mal ús de dades personals		
<b>Relació amb altres projectes</b>	Implementació del projecte ANNEXA		

### Línia estratègica 3

#### Fer efectiva la anàlisi de processos i simplificació administrativa i la seva implementació dins les eines de tramitació

<b>3 1 Objectiu estratègic</b>	<b>Disposar d'una metodologia que permeti sistematitzar l' anàlisi i simplificació de processos i procediments de cara a la seva digitalització</b>		
<b>3.1.1 Objectiu operatiu</b>	Definir una metodologia d'anàlisi de procediments i la seva sistematització		
<b>Àmbit</b>	Identificació de procediments Catàleg de processos	<b>Unitats afectades</b>	Totes
<b>Actuacions</b>	La metodologia ha de tenir diferents fases: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar els tràmits i accions del procediment</li> <li>• El disseny del nou procediment</li> <li>• La fase d'implementació al gestor d'expedients</li> </ul> La metodologia ha de poder identificar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Els documents del procediments</li> <li>• Les unitats productores i usuaris</li> <li>• Els documents i plantilles necessaris</li> <li>• Les accions/tràmits de cada procediment/procés</li> <li>• Automatització de tasques</li> <li>• Documents en poder d'altres administracions</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les declaracions responsables</li> <li>• Les polítiques d'aplicació</li> <li>• Les polítiques d'avaluació i tria</li> <li>• Els sistemes d'informació implicats</li> <li>• El registre d'activitat de tractament (RAT)</li> </ul>
<b>Factors crítics d'èxit</b>	<p>Constituir un grup de treball amb la participació dels responsables del procés, persones que participen en l'execució del procés, els serveis jurídics, els serveis d'informàtica, i el servei de documentació.</p> <p>Redacció i aprovació de la Metodologia</p>
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	<p>Procediments implementats amb aquesta metodologia</p> <p>Actualitzacions de la metodologia</p>
<b>Relació amb altres projectes</b>	<p>Implantació de procediments dins de l'eina ANNEXA</p> <p>Catàleg de Serveis</p>

<b>3.2 Objectiu estratègic</b>	<b>Definir la Política de gestió documental(aplicar instruments de gestió documental)</b>		
<b>3.2.1 Objectiu operatiu</b>	Establir les directrius, les bones practiques i les eines per garantir la gestió eficient dels documents i els expedients electrònics		
<b>Àmbit</b>	Gestor d'expedients	<b>Unitats afectades</b>	Gestió de la Informació TIC
<b>Actuacions</b>	<p>Desenvolupar el model de gestió documental d'acord amb la normativa tenint en compte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Els instruments de gestió documental (cicle de vida del documents, quadre de classificació, tipus de documents, unitats gestores, formats, criteris d'accés, etc.)</li> <li>• El model d'eina tecnològica</li> <li>• El model organitzatiu</li> <li>• El model de digitalització</li> <li>• El model de signatura</li> <li>• El model de preservació de documents</li> <li>• El model de metadades</li> </ul>		
<b>Factors crítics d'èxit</b>	Redacció i aprovació del Document de Política Documental i la seva implementació en la definició dels procediments i en les eines de gestió		
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	<p>Grau d'implementació de la política a les eines informàtiques</p> <p>Grau d'implementació de la política en el procediments</p>		

	<p>Actualització del versionatge de la política</p> <p>Nombre d'incidències relacionades amb la política</p>
<b>Relació amb altres projectes</b>	<p>Implementació de l'eina Annexa</p> <p>Integració amb iArxiu</p> <p>Aplicació de la metodologia de procediments</p>

<b>3.3 Objectiu estratègic</b>	<b>Completar els procediments que han iniciat tramitació electrònica</b>		
<b>3.3.1 Objectiu operatiu</b>	Analitzar els documents de gestió interna que queden per digitalitzar dels procediments i expedients que han iniciat el canal digital		
<b>Àmbit</b>	<p>Gestió i procediments</p> <p>Catàleg de processos</p>	<b>Unitats afectades</b>	Totes les unitats afectades
<b>Actuacions</b>	<p>Revisar els procediments ja iniciats en electrònic amb les unitats responsables i serveis jurídics i donar un impuls per completar l'expedient electrònic.</p> <p>Incorporar els documents que falten adaptant els sistemes d'informació si es requereix.</p>		
<b>Factors crítics d'èxit</b>	<p>Tenir definida una metodologia d'anàlisi de processos i sistematitzar-la</p> <p>Tenir provat el document de Política Documental</p>		
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	<p>Evolució del nombre de procediments digitalitzats seguint la Metodologia</p> <p>Control de les actualitzacions de la Metodologia</p>		
<b>Relació amb altres projectes</b>	<p>Implementació a l'eina Annexa de gestió d'expedients</p> <p>Integració amb iArxiu</p> <p>Aplicació de la metodologia de procediments</p>		

<b>3.4. Objectiu estratègic</b>	<b>Identificar i iniciar el canal electrònica dels processos i procediments que falten</b>		
<b>3.4.1 Objectiu operatiu</b>	Implementació electrònica dels processos i procediments que no han iniciat cap tràmit electrònic, en especial els documents comptables		
<b>Àmbit</b>	<p>Gestió i procediments</p> <p>Catàleg de processos</p>	<b>Unitats afectades</b>	<p>TIC</p> <p>Gestió de la Informació</p>



			Gestió Econòmica (SICAP) TAO (empresa propietària del SICAP)
<b>Actuacions</b>	<p>Anàlisi per a la integració del programa SICAP amb el gestor documental ANNEXA</p> <p>Definir com es desaran els expedients al gestor documental</p> <p>Integració de les eines de tramitació electrònica a aquests expedients (Consultes Pica eNotums, etc.)</p>		
<b>Factors crítics d'èxit</b>	<p>Tenir definida una metodologia d'anàlisi de processos i sistematitzar-la</p> <p>Tenir aprovat el document de Política Documenta</p> <p>Implicar a totes les unitats en la revisió dels processos</p> <p>Implicació de l'empresa propietària del software per a la definició de la integració</p>		
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	Evolució del nombre de procediments i processos digitalitzats seguint la Metodologia		
<b>Relació amb altres projectes</b>	<p>Implementació a l'eina Annexa de gestió d'expedients</p> <p>Aplicació de la metodologia de procediments</p>		

<b>3.5 Objectiu estratègic</b>	<b>Modernitzar l'eina de gestió dels expedients</b>		
<b>5.5.1 Objectiu operatiu</b>	Implementació de l'eina Annexa com a nou gestor de tràmits i de gestió documental		
<b>Àmbit</b>	Gestió i procediments Catàleg de processos Gestió sense papers	<b>Unitats afectades</b>	TIC Gestió de la Informació
<b>Actuacions</b>	Configuració de l'eina ANNEXA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De definició dels instruments quadre de classificació, d'usuaris, definició de plantilles per informes, justificants, evidències.</li> <li>• Migració de les dades de persones</li> <li>• Migració de les dades d'expedients</li> <li>• Migració dels documents del gestor de documents actual al nou.</li> <li>• Definició de pantalles de tràmits</li> <li>• Definició d'informes</li> <li>• Configuració i parametrització del portasignatures.</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definició d'usuaris i perfils</li> </ul> <p>Integracions de l'eina amb serveis comuns i altres plataformes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuració del registre d'Annexa: integració de S@rcat</li> <li>• Integració de la digitalització certificada</li> <li>• Integració d'Annexa amb la PICA/VIA OBERTA(Consultes Interoperabilitat)</li> <li>• Definició de fluxos de treball per a facilitar la feina dels treballadors.</li> <li>• Integració del sistema de comptabilitat SICAP</li> <li>• Integració amb iArxiu</li> <li>• Integració de l'oficina virtual amb el nou gestor: creació i consulta d'expedients adjunció de documentació., consulta i esmena de dades</li> <li>• Formació als usuaris en el nou gestor</li> <li>• Integració amb altres eines de la Generalitat</li> </ul> <p>Implementació dels procediments i processos analitzats</p> <p>Integració de l'eina de gestió d'arxiu ANSER, per a la consulta del documents que es troben a l'arxiu en paper</p>
<p><b>Factors crítics d'èxit</b></p>	<p>El canvi d'eina s'ha de gestionar amb el menor temps possible</p> <p>Formació intensiva en l'ús de la nova eina</p> <p>Preveure la millor estratègia digital per a les integracions de tots els sistemes (supor d'Estratègia digital)</p> <p>Seria convenient un reforç de personal en aquest projecte</p>
<p><b>Indicadors d'Avaluació</b></p>	<p>Grau de compliment de la normativa de tramitació electrònica a Annexa</p> <p>Grau de compliment de ENS i ENI a Annexa</p> <p>Grau de compliment de la normativa de protecció de dades a Annexa</p> <p>Grau de compliment de la Política Documental de l'IRL</p>
<p><b>Relació amb altres projectes</b></p>	<p>Catàleg de procediments</p> <p>Política de seguretat</p> <p>Política de gestió documental</p> <p>Protecció de dades</p> <p>Integracions de serveis comuns</p>

<p><b>3.6 Objectiu estratègic</b></p>	<p><b>Preservació dels documents electrònics i el seu arxiu segur</b></p>
<p><b>3.6.1 Objectiu operatiu</b></p>	<p>Integració del gestor documental d'Annexa amb iArxiu (Record Management)</p>

<b>Àmbit</b>	Gestió i procediments Interoperabilitat (aquest objectiu també és aplicable dins l'àmbit de la interoperabilitat de dades: expedients i documents)	<b>Unitats afectades</b>	TIC Gestió de la informació Proveïdor d'Annexa (elabora el paquet de dades per la interoperabilitat amb iArxiu)
<b>Actuacions</b>	Integració del mòdul RM d'annexa cap a la eina d'iArxiu proveïda pel consorci AOC, per a la custòdia i preservació de la documentació electrònica		
<b>Factors crítics d'èxit</b>	<p>Que la gestió documental tingui un únic repositori</p> <p>Configuració del mòdul RM d'Annexa (aquest mòdul està encara en desenvolupament per part de l'empresa SÉMIC)</p> <p>Tenir les taules d'avaluació documental aprovades del procediments</p>		
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	<p>Nombre de transferències a iArxiu</p> <p>Volum de documents transferits</p> <p>Volum d'expedients transferits</p> <p>Incidències de la integració amb iArxiu</p>		
<b>Relació amb altres projectes</b>	<p>Implementació d'Annexa</p> <p>Definició de la Política Documental</p> <p>Elaboració de les taules d'avaluació documental (TAAD)</p>		

## Línia estratègica 4

**Fer efectiva la gestió del canvi de "transició"<sup>5</sup> dins de l'IRL (canvi d'una administració en paper a l'electrònic), reforçant els programes formació i de comunicació, per ser més eficients en la gestió interna i eficaços en la gestió de serveis públics**

<b>4.1 Objectiu estratègic</b>	<b>Gestionar la resistència<sup>6</sup> al canvi dins de l'organització</b>
--------------------------------	---

<sup>5</sup>Aquest canvi no es refereix als objectius, processos o mètodes, sinó al canvis que afecten directament a les persones, els que s'anomenen canvis de "transició". Malgrat que sempre que hi ha un canvi organitzatiu es produeix la necessitat d'una transició en les persones afectades, aquest segon nivell implícit és obviat la majoria de les vegades.

<sup>6</sup>(Casado, Lluís; 2010) La vivència que una persona té davant d'un canvi que l'afecta i que han decidir altres persones, situació que és habitual per als treballadors implicats en un projecte, es fonamenta en la comparació que fa entre la situació actual (tal com la viu la persona) i les fantasies que li genera la nova situació (que li és desconeguda). Aquesta valoració és una situació típica de crisi que caracteritza els moments de final d'etapa i l'inici d'un futur per descobrir.

<b>4.1.1 Objectiu operatiu</b>	Comunicar la importància del canvi per part de l'equip directiu		
<b>Àmbit</b>	Lideratge Planificació i organització Pla de comunicació Context extern	<b>Unitats afectades</b>	Equip directiu
<b>Actuacions</b>	<p>Preparar un pla de comunicació del desplegament del projecte</p> <p>Integració del projecte dins dels plans estructurals de tota la organització a llarg termini (per evitar que els canvis polítics puguin afectar al Pla)</p> <p>Organització de sessions informatives de l'estratègia global focalitzada segons el públic destinatari o l'eina o procediment que es promogui.</p>		
<b>Factors crítics d'èxit</b>	<p>Implicació i lideratge de l'equip directiu</p> <p>Transmetre a tota la organització les actuacions realitzades en administració en el marc d'una estratègia general</p>		
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	<p>Nombre d'actuacions de difusió</p> <p>Enquestes d'avaluació</p>		
<b>Relació amb altres projectes</b>	<p>Pla de comunicació</p> <p>Pla de formació</p>		

<b>4.1 Objectiu estratègic</b>	<b>Gestionar la resistència al canvi dins de l'organització</b>		
<b>4.1.2 Objectiu operatiu</b>	Elaborar un programa de formació adaptat		
<b>Àmbit</b>	Pla de formació i innovació	<b>Unitats afectades</b>	Equip directiu RRHH Gestió de la Informació
<b>Actuacions</b>	<p>Formació centrada en aconseguir noves habilitats.</p> <p>Formació centrada en noves competències derivades de l'e-administració</p> <p>Formació en canvi de funcions o de formes de fer</p> <p>Implementar una avaluació de seguiment del grau de compliment i de coneixement de totes les eines</p>		

<b>Factors crítics d'èxit</b>	La formació ha de formar part del pla de formació global de l'IRL Implicació de l'equip directiu
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	Nombre de persones formades Nombre de cursos programats Enquestes de satisfacció dels usuaris  Grau d'assoliment en habilitats de cada eina implementada Grau d'assoliment de cada procediment implementat
<b>Relació amb altres projectes</b>	Pla de comunicació

<b>4.1 Objectiu estratègic</b>	<b>Gestionar la resistència al canvi dins de l'organització</b>		
<b>4.1.3 Objectiu operatiu</b>	Creació d'un Grup de Treball Multidisciplinar (GTM)		
<b>Àmbit</b>	Aplicació del concepte de transversalitat	<b>Unitats afectades</b>	Totes les unitats
<b>Actuacions</b>	Organització de reunions de treball a nivell d'execució del Pla per part dels responsables de la implementació del Pla (Reunions del Grup de Treball Interdisciplinari_ GTM)  Organitzar sessions de treball amb les persones de cada àrea responsables de la gestió de cada tràmit.		
<b>Factors crítics d'èxit</b>	Implicació de tot el personal actor de cada tràmit del procediment o procés  Elaboració d'actes de les reunions del GTM pel seu seguiment		
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	Nombre de sessions de treball  Control de les actuacions dutes a terme		
<b>Relació amb altres projectes</b>	Metodologia d'anàlisi dels processos  Catàleg de processos		

<b>4.2 Objectiu estratègic</b>	<b>Obtenir una plantilla amb rols adequats per implementar el Pla</b>
<b>4.2.1 Objectiu operatiu</b>	Adequar la plantilla per dur a terme el projecte

<b>Àmbit</b>	Gestió de canvi Context intern	<b>Unitats afectades</b>	Equip directiu
<b>Actuacions</b>	Analitzar les persones que poden incorporar-se en projecte de la plantilla actual  Formar a les persones en les habilitats necessàries  Contractació d'un perfil TIC de l'àmbit de l'e-administració de suport al projecte  Reforç de la unitat de gestió de la informació amb personal per donar suport a aquest projecte		
<b>Factors crítics d'èxit</b>	Implicació de l'equip directiu i de la unitat de RRHH		
<b>Indicadors d'Avaluació</b>	Increment de persones assignades al projecte		
<b>Relació amb altres projectes</b>	Contractació de personal  Formació interna		

# 10 Conclusions

## Resum

L'Institut ha aconseguit un molt bon nivell en implementació de les eines i els serveis pel que fa amb la seva relació amb el ciutadà pel canal digital. El pla de futur bàsicament s'ha de centrar en millorar i modernitzar la vessant interna de la gestió dels tots aquests serveis i tràmits i aconseguir la verdadera gestió del canvi interna; treballant habilitats, comunicant, informant del projecte, formant i canviant les dinàmiques de treball internes.(concepte de transversalitat)

## Conclusions

Aquest pla director necessita ser executat i adaptat al llarg de diverses legislatures i cal garantir el compromís dels seus líders polítics en inversió de recursos i en les accions planificades. És per això que els alts càrrecs polítics són els agents claus i únics per donar visibilitat i credibilitat al projecte. Així, per gestionar el canvi cal que hi hagi una voluntat

política ferma i una planificació de les seves prioritats. L'equip directiu és qui ha de donar l'impuls necessari per implicar a la resta de l'organització.

L'execució del projecte necessita d'un equip tècnic i funcional amb una bona motivació, uns bons coneixements i bones habilitats per dur a terme els objectius estratègics marcats per la direcció, impulsar la transversalitat com un mètode de treball entre unitats, comunicar els desviaments del projecte i la seva motivació, assumir la responsabilitat de la definició del processos de treball i el control de la qualitat a través dels indicadors marcats i per últim, assumir la responsabilitat pel compliment de l'Esquema Nacional de Seguretat..

Tot això suposa la posada em marxa d'un nou model de gestió orientada a la gestió per processos. En implementar aquest model de treball, l'IRL s'assegura la implementació dels valors que Ballart (PID-00107808) apuntava en el marc teòric: equitat, igualtat, transparència, ètica, paritat, sostenibilitat, legalitat i eficàcia.

No es pot dur a terme tot això sense unes eines que suportin aquesta gestió i es requereix d'un gestor d'expedients i d'un gestor documental. Aquestes eines han de generar expedients i documents electrònics, han de tenir parametrizats els processos i han de generar la digitalització, la signatura i la generació de formats de documents normalitzats. Cal definir els criteris documentals i arxivístics que s'aplicaran als expedients i documents d'acord amb iArxiu.

**Per tant és recomanable i són factors crítics d'èxit d'aquest pla:**

L'aprovació d'una metodologia d'anàlisi de processos per dur a terme la gestió per resultats, per augmentar la qualitat de la gestió de l'IRL.

Modernitzar l'eina de gestió d'expedients que permeti treballar des de qualsevol dispositiu, es proposa l'eina ANNEXA.

Definir una política de gestió documental, els criteris documentals i arxivístics que s'aplicaran als expedients i documents d'acord amb iArxiu.

Per impulsar el concepte de transversalitat com a estratègia de treball dins de l'organització, és veu imprescindible la creació d'un grup de treball multidisciplinar(GTM) com impulsador i executor del Pla

S'aconsella que un cop implementat i a mesura que s'avanci, crear un document de referència intern d'e-administració on es recullin especificacions, tractaments, decisions que es vagin recollint mentre s'implanta.

Incloure el Pla director dins del Pla de comunicació i del Pla de formació per una bona gestió del canvi

Revisar al seguretat del sistemes que sustenten l'e-administració a l'IRL.

Gestionar el canvi és cosa de tots!!!

## 11 Bibliografia

Allison, Graham T (1987). "Public and private management: are they fundamentally alike in all un important respects?". A: J.M.Chafritz; A . Hyde. *Classics of Public Administration*. Chicago: Dorsey Press.

Ballart Xavier. Gestió pública I. PID\_00197808. Barcelona: UOC. Pàg 30

Brugué, Q. (2010). *Transversalidad, del concepto a la práctica, de las ideas a los resultados*. Barcelona: Paper IGOP.

Criado, J. Ignacio, y M. Carmen Ramilo. 2001. "e-Administración: un Reto para las Administraciones del Siglo XXI. Problemas y Perspectivas de Futuro en Torno a Internet y las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las Administraciones Locales". Ponencia del V Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración, 26-28 de septiembre, La Laguna. Disponible a:

<http://webs.ucm.es/info/prcartas/PDF/CriadoRamiloAECPA2001RetoseAdmon.pdf>

Criado, J. (2009). "Nuevos enfoques en el estudio de la administración electrónica. Neoinstitucionalismo y tecnologías de la información y comunicación e Internet en las administracions públicas". Ponència presentada al VII Congrés d'Investigació de la UAM.



Criado, J. (2015) “Estrategias y realidades en la difusión de la redes sociales en las administracions públics. Anàlisis desde una perspectiva neoinstitucionalista”. *Innovar Journal*. (vol. 25, núm, 57)

DiMaggio, P.; Powell, W.(1991). “Institucional isomorphism and collective rationality in organizational fields”. *American Sociological Review* (núm. 48)

Garde, Juan Antonio (2006). “La institucionalización de la evaluación de las políticas públicas en España”. *Auditoría pública: revista de los órganos Autónomos de Control Externo* 39.(17-26)

Hood, Christopher (1991). “A public Management for all Season”. *Public Administration*(núm. 69, pàg.3-19)

March, J. G.; Olsen, J.P. (2006) “Elaborating the new Institutionalism”. *The Oxford Handbook of Political Institucions* (pàg 3-20). Oxford: Oxford University Press.

Mintzberg, H (1993). “ Las cinco partes fundamentales de la organización”. A: Carles Ramió; X Ballart (coord.). *Lecturas de teoría de la Organización*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas. (serie: Administración General)

Mintzberg, H.(2009). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía y Empresa.

Moore, Mark (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.

Morgan, Gareth (1993). *Imaginization. New Mind Sets for Seeing, Organizing and Managing*. Newbury Park: Cal.

Lázaro, B; Obregon I (2009). *Guia pràctica 4 Ivàlua. Avaluació de la implementació*.

Orte, Andreu. “Organització i gestió pública: del model burocràtic a l’administració moderna”. *Gestió Publica II. PID.00107809*, p.17 Barcelona: UOC.

Parera, M.A. (2011). *Guia pràctica 7. Avaluació ex ante*. Barcelona: Ivàlua

Salvador Serra, Miquel (2018). *Enfocaments conceptuals per a analitzar l'e-administració i el canvi organitzatiu*. Barcelona: UOC. PID-00208728

Serra, Albert (2004). *La transversalitat en la gestió de polítiques públiques*. Institut d'Edicions de la Diputació de Barcelona.

Serra, A; Saz-Carranza, A.; Deumal, E, Sanz, B (2010). *Les noves tecnologies i la modernització local*. Localret.

Serra, A; Figueroa, V; Sanz, A (2007). "Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público" *Proyecto CLAD-BID* . Serie Documentos a Debate, 11.

Subirats, J (1989). *Análisis de las políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid: Ministerio de Administraciones públicas.

Wilson, James (1989), *Bureaucracy. What Government they do it*. Nova York: Basic Books.

### 11.1 Fonts bibliogràfiques

eEspanya 2014: *Informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España*. Madrid. Fundación Orange, 2014. Disponible a:

[https://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eE2014/Informe\\_eE2014.pdf](https://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eE2014/Informe_eE2014.pdf)

*Evolució de les dades dels informes sobre l'e-Administració: del 2010 al 2017*.

Barcelona: AOC, 2017. Disponible a:

[https://www.aoc.cat/wp-content/uploads/2014/09/12\\_2017\\_evolucio\\_dades\\_informes\\_e-adm.pdf](https://www.aoc.cat/wp-content/uploads/2014/09/12_2017_evolucio_dades_informes_e-adm.pdf)

*La administración electrónica en las comunidades autónomas: informe CAE 2018*.

Madrid: Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2018. Disponible

a: [https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae\\_OBSAE/pae\\_Informes/pae\\_InformeAdminCCAA/pae\\_InfDescarga.html#.XKEWUZgzblU](https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae_OBSAE/pae_Informes/pae_InformeAdminCCAA/pae_InfDescarga.html#.XKEWUZgzblU)

*Indicadors d'activitat dels serveis prestats pel Consorci AOC als ens locals i Universitats*.

2019. AOC(recurs en línia)

Disponible a: <https://www.aoc.cat/indicadors/#1550650419555-943626f4-5a79>

*Indicadors d'activitat dels serveis prestats pel Consorci AOC a la Generalitat de Catalunya i als ens dels sector públic*, 2019. AOC. (recurs en línia). Disponible a: <https://www.aoc.cat/indicadors/#1550650419746-7b5598fc-afdd>

*NIFO\_Factsheet\_Spain* (2016). European Commission. Disponible a: [https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/NIFO%20-%20Factsheet%20Spain\\_2016\\_v1\\_0.pdf](https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/NIFO%20-%20Factsheet%20Spain_2016_v1_0.pdf)

*Sociedad digital en España 2018*: informe Telefónica. Madrid: Fundación Telefónica: 2018. Disponible a : [https://www.fundaciontelefonica.com/arte\\_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/625/](https://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/625/)

*The Digital Economic and Society Index (DESI) 2018*. European Commission. Digital Single Market, 2018. Disponible a: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

*United Nations eGovernment survey 2018: gearing eGovernment to suport transformations towards sustainable and resilient societies*. Departament of Economic and Social Affairs: New York: 2018. Disponible a: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>

## 11.2 Normativa

*Acord GOV/119/2017, d'1 d'agost pel qual s'aproven els Estatuts del Consorci de l'IRL*, 2017. DOGC núm7.426 de 3 d'agost de 2017.

Disponible a: [https://lull.cat/IMAGES\\_22/estatuts.pdf](https://lull.cat/IMAGES_22/estatuts.pdf).

*Llei 30/1992, de 26 de noviembre, de règim jurídic de les administracions públiques i de procediment administratiu comú (LRLPAC)*. BOE núm. 285 de 27/11/1992. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-26318>

*Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics*. (LAECSP). BOE núm. 150 de 23/06/2007.

Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-12352>

*LLEI 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern.* DOGC núm 6780. Disponible a:

[https://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur\\_ocults/pjur\\_resultats\\_fitxa/?action=fitxa&documentId=680124&language=ca\\_ES&mode=single](https://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=680124&language=ca_ES&mode=single)

*Llei 39/2015, d'1 d'octubre, de procediment administratiu comú de les administracions públiques.* (LPAC). BOE. Suplement en llengua catalana al núm. 236. Disponible a:

[https://www.boe.es/boe\\_catalan/dias/2015/10/02/pdfs/BOE-A-2015-10565-C.pdf](https://www.boe.es/boe_catalan/dias/2015/10/02/pdfs/BOE-A-2015-10565-C.pdf)

*Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de règim jurídic del sector públic.* (LRJSP). BOE núm. 236 de 02/10/2015. Disponible a:

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10566&p=20151002&tn=2>

*Llei orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de protecció de dades personals i garantia dels drets digitals.* BOE núm. 294 de 6 de desembre de 2018, pàg. 119788 (70 pàg).

Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-16673>

*Llei 18/2015, de 9 de juliol, pel que es modifica la Llei 37/2007, de 16 de novembre, sobre la reutilització de la informació en el sector públic.* (Adaptació a la [Directiva Europea 2013/37/UE](#)). BOE núm, 164 de 10 de juliol de 2015, pàg 57436 (15 pàg).

Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-7731>

*ORDRE PDA/20/2019, de 14 de febrer, sobre les condicions per a la posada en funcionament de la tramitació electrònica.* DOGC núm. 7814 de 20 de febrer de 2019.

Disponible a: <https://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/7814/1727941.pdf>

*ORDRE PDA/21/2019, de 14 de febrer, per la qual es determina el sistema de notificacions electròniques de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i del seu sector públic.* DOGC núm. 7814 de 20 de febrer de 2019.

Disponible a: <https://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/7814/1727905.pdf>

*Reglament (UE) n ° 910/2014 del Parlament Europeu i del Consell, de 23 de juny de 2014, relatiu a la identificació electrònica i els serveis de confiança per a les transaccions electròniques i els serveis de confiança per les transaccions electròniques en el mercat interior (Deroga la Directiva 1999793/CE)(sistemes d'identificació i firma*

admesos). DOUE de data 28 d'agost de 2014 L257/73. Disponible a: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L.2014.257.01.0073.01.ENG>

*Reglament (UE) 2016/679 (eIDAS) del Parlament i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades (protecció de dades).* DOUE núm 119 de 4 de maig de 2016. 88 pàg.

Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2016-80807>

*Reial Decret 3/2010, de 8 de gener, pel qual es regula l'Esquema Nacional de Seguretat en l'àmbit de l'e-administració. (ENS).* BOE suplement en llengua catalana al núm. 25. pàg 1. Disponible a : [https://www.boe.es/boe\\_catalan/dias/2010/01/29/pdfs/BOE-A-2010-1330-C.pdf](https://www.boe.es/boe_catalan/dias/2010/01/29/pdfs/BOE-A-2010-1330-C.pdf)

*Reial Decret 4/2010, de 8 de gener, pel qual es regula l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat en l'àmbit de l'e-administració. (INI).*

Disponible a <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-1331>

*Resolución de 19 de julio de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba la Norma Técnica de Interoperabilidad de Documento Electrónico.* BOE núm. 182, pàg. 87094.

Disponible a: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-13169](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-13169)

*Resolución de 19 de julio de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba la Norma Técnica de Interoperabilidad de Digitalización de Documentos.* BOE núm 182, pàg 87091.

Disponible a: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-13168](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-13168)

*Resolución de 19 de julio de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba la Norma Técnica de Interoperabilidad de Expediente Electrónico.* BOE núm 182, pàg 87108.

Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-13170>

*Resolución de 19 de julio de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba la Norma Técnica de Interoperabilidad de Política de Firma*

*Electrónica y de certificados de la Administración.* BOE núm 182, pàg 87121. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-13171>

*Resolución de 19 de julio de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba la Norma Técnica de Interoperabilidad de requisitos de conexión a la red de comunicaciones de las Administraciones Públicas españolas.* BOE núm. 182, pàg 87144. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-13173>

*Resolución de 19 de julio de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba la Norma Técnica de Interoperabilidad de Procedimientos de copiado auténtico y conversión entre documentos electrónicos.* BOE, 182, pàg 7134. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-13172>

*Resolución de 19 de julio de 2011, de la Secretaría de Estado para la Función Pública, por la que se aprueba la Norma Técnica de Interoperabilidad de Modelo de Datos para el Intercambio de asientos entre las entidades registrales .* BOE núm. 182, pàg 87145 (47p). Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-13174>

*Resolución de 19 de febrero de 2013, de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, por la que se aprueba la Norma Técnica de Interoperabilidad de Reutilización de recursos de la información.* BOE núm. 54, pàg. 17045 (27 pàgs). Disponible a: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-2380](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-2380)

*Resolución de 28 de junio de 2012, de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, por la que se aprueba la Norma Técnica de Interoperabilidad de Relación de modelos de datos.* BOE núm. 178, pàg 53793 (15 pàgs). Disponible a: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-10050](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-10050)

*Resolución de 28 de junio de 2012, de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, por la que se aprueba la Norma Técnica de Interoperabilidad de Relación de modelos de datos.* BOE 178, pàg 53793 (15 pàg).  
Disponible a: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-10050](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-10050)

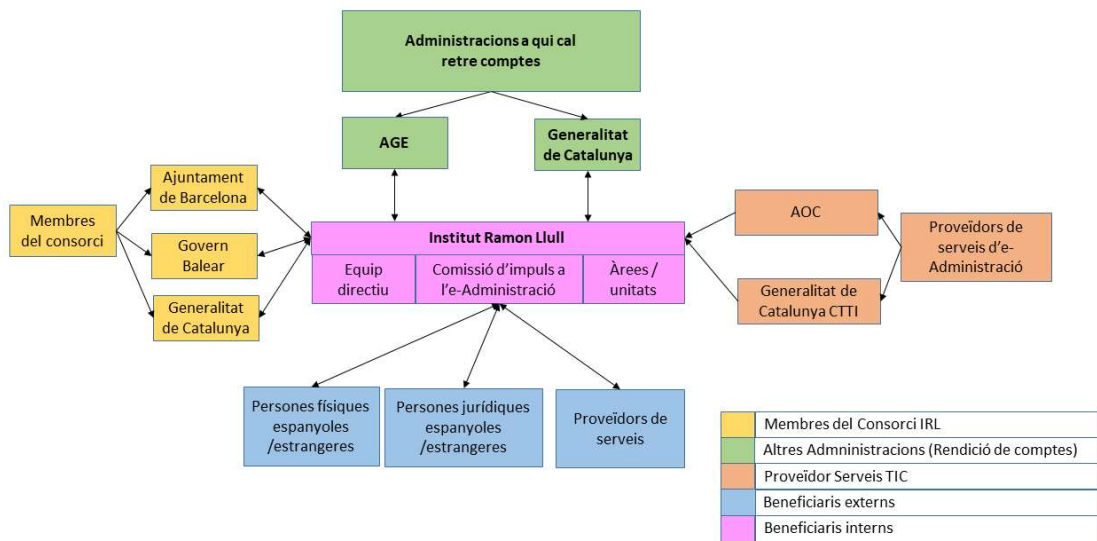
*Resolución de 28 de junio de 2012, de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, por la que se aprueba la Norma Técnica de Interoperabilidad de Política de*

---

*gestión de documentos electrónicos*.BOE núm. 178, pàg 53776 (5 pàg). Disponible a:  
[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-10048](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-10048)

# 12 Apèndix 1

## Mapa dels actors implicats





# 13 Apèndix2

## Mapa de les eines i sistemes

