

Trabajo Final del Máster en Administración y Gobierno Electrónico
(Curso 2016/2017 – Segundo Semestre)

Evaluación de la implementación de la Sede electrónica de la Agencia Tributaria Catalana

Un proyecto entre la gestión pública y las TIC

Autora: Blanca Casado Gutiérrez

Director: Andreu Orte Del Molino

Profesora Responsable de la Asignatura: Rosa Borge Bravo

Tipo de TFM: Profesional

Junio 2017

1. Resumen

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se han convertido en uno de los puntales más importantes para las organizaciones públicas en el desarrollo de los servicios que ponen a disposición de la ciudadanía.

La tecnología es una disciplina en continuo desarrollo y ha experimentado cambios espectaculares en los últimos años. Las herramientas disponibles a finales del siglo pasado, muy orientadas al proceso y almacenamiento de datos, han ido evolucionando hasta la actualidad, donde las posibilidades de internet, la nube o los múltiples dispositivos al alcance de los ciudadanos, abren un nuevo mundo de posibilidades para las administraciones públicas en sus relaciones con los ciudadanos y con otras instancias de la administración.

Las TIC y las administraciones públicas deben caminar de la mano para conseguir desarrollar, gracias a la tecnología y al saber hacer de los profesionales de los diferentes ámbitos de la gestión pública, unos servicios públicos eficientes y de calidad.

En la legislatura actual de la Generalitat de Catalunya, uno de los objetivos principales del gobierno es la creación de la hacienda propia, y en este eje se enmarca el proyecto de creación de la sede electrónica de la *Agencia Tributaria Catalana* (ATC), con contenidos informativos, corporativos y la oferta de tramitación electrónica tributaria en el ámbito de competencias tributarias de la Generalitat de Catalunya.

El objetivo de este trabajo es estudiar la implementación de este proyecto, y ver el papel que han jugado las TIC en su desarrollo.

Palabras clave: administración electrónica tributaria, sede electrónica, Agencia Tributaria de Catalunya, TIC, coordinación

Resum

Les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) han esdevingut un dels puntals més importants per a les organitzacions públiques en el desenvolupament dels serveis que posen a disposició de la ciutadania.

La tecnologia es una disciplina en continu desenvolupament i ha experimentat canvis espectaculars en els darrers anys. Les eines disponibles a finals del segle passat, molt orientades al procés i emmagatzemant de dades, han evolucionat fins el moment actual, on les possibilitat d'internet, el núvol o els múltiples dispositius a l'abast dels ciutadans, obren un nou mon de possibilitats per a les administracions públiques en les seves relacions amb els ciutadans i altre instàncies de l'administració.

Les TIC i les administracions públiques han de caminar de la mà per a aconseguir desenvolupar, gràcies a la tecnologia i al coneixement dels professionals dels diferents àmbits de la gestió pública, uns serveis públics eficient i de qualitat.

En la legislatura actual de la Generalitat de Catalunya, un dels objectius principals del govern és la creació de la hisenda pròpia, i en aquest eix s'emmarca el projecte de creació de la seu electrònica de l'*Agència Tributaria Catalana* (ATC), amb continguts informatius, corporatius i l'oferta de tramitació electrònica en l'àmbit de competències tributàries de la Generalitat de Catalunya.

L'objectiu d'aquest treball és estudiar la implementació d'aquest projecte, i veure com el paper que han jugat les TIC en el seu desenvolupament.

Paraules clau: administració electrònica tributària, seu electrònica, Agència Tributària de Catalunya, TIC, coordinació

Abstract

Information and communication technologies (ICTs) have become one of the most important props for public organizations in the development of the services they make available to citizens.

Technology is a discipline in continuous development and has undergone spectacular changes in recent years. The tools available at the end of the last century, very oriented to the process and storage of data, have evolved to the present day, where the possibilities of the internet, the cloud or the multiple devices available to citizens open a new world of possibilities for public administrations in their relations with citizens and with other levels of government.

ICTs and public administrations must go hand in hand in order to be able to develop efficient and quality public services due to the technology and know-how of professionals in the different areas of public management.

In the current legislature of the Generalitat de Catalunya, one of the main objectives of the government is the creation of own treasury, and in this axis the project to create the *Seu electrònica de l'Agència Tributària Catalana* (ATC) is framed, with informative, corporate contents and the electronic tax processing offer in the scope of tax competences of the Generalitat de Catalunya.

The objective of this work is to study the implementation of this project, and to see the role that ICT has played in its development.

Keywords: tax eAdministration, electronic seat, Tax Agency og Catalonia, TIC, coordination

Índice

1.	Resumen	2
2.	Introducción	5
3.	Marco teórico	6
3.1	Antecedentes	6
3.2	Las TIC en el ámbito tributario.....	7
3.3	Alineamiento entre las TIC y el ámbito funcional	9
3.4	Situación inicial.....	10
3.5	Normativa de aplicación	12
3.6	Pregunta de investigación. Hipótesis de trabajo	13
3.7	Evaluación de la implementación	13
4.	Metodología y resultados	14
4.1	Perfil de los usuarios	14
4.2	Oferta telemática de la sede electrónica.....	19
4.3	Aproximación cualitativa. Las TIC en el ámbito tributario.....	21
4.4	Aproximación cualitativa. Participantes en el proyecto.....	21
5.	Conclusiones	24
5.1	Perfil de los usuarios / Población diana	25
5.2	Las TIC en el ámbito tributario.....	26
5.3	Implementación de la sede electrónica.....	27
5.4	Aportación de valor de la tecnología	29
5.5	Perspectivas de futuro	30
6.	Bibliografía.....	31
7.	Anexos.....	32
7.1	Anexo 1. Muestras de visualizaciones web.....	32
7.2	Anexo 2. Tributos gestionados por la ATC y su oferta telemática	35
7.3	Anexo 3. Servicios ofrecidos por la ATC y su oferta telemática	36
7.4	Anexo 4. Entrevista a Emiliano Marco	37
7.5	Anexo 5. Entrevista a Eudald Vigo.....	41
7.6	Anexo 6. Entrevista a Francesca Brasó.....	45
7.7	Anexo 7. Entrevista a Antonio Martínez.....	49
7.8	Anexo 8. Entrevista a Kilian Grau	54
7.9	Anexo 9. Entrevista a Florentino Rocés.....	58
7.10	Anexo 10. Propuesta de encuesta.....	62

2. Introducción

Estamos asistiendo en los últimos años al desarrollo del gobierno abierto desde la famosa declaración de Barak Obama en enero de 2009: Mi administración está comprometida a crear un nivel sin precedentes de apertura en el gobierno. Trabajaremos juntos para asegurar la confianza pública y establecer un sistema de transparencia, participación pública y colaboración. La apertura fortalecerá nuestra democracia y promoverá la eficiencia y la eficacia en el Gobierno. Memorandum on Transparency and Open Government, 2009, Barak Obama.

La administración electrónica es el uso de las TIC en las AAPP, combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas. Erkki Liikanen, 2001 (Comisario europeo de empresa y sociedad de la información)

Fernando de Pablo Martín, experto en desarrollo de administración electrónica en la AGE (Administración General del Estado), en la ponencia que realizó en el VI Congreso Nacional de Innovación y Servicios Públicos de 2016, expuso: *No hay gobierno abierto real sin administración eficiente. Y ésta es imposible sin el desarrollo de una administración electrónica cooperativa centrada en el ciudadano y la empresa y unos sistemas de información administrativos diseñados para que la soporten.*

La evolución de las administraciones públicas desde el modelo burocrático de Weber, basado en los principios de especialización de funciones, jerarquía, estructura competencial basada en normas, hasta los planteamientos actuales de gobierno abierto y compartido con los ciudadanos tiene diferentes estadios. La administración electrónica con una visión más técnica, que centra sus objetivos en la eficiencia, la eficacia, los costes y la transformación organizativa. El gobierno electrónico con una visión más política, orientada a nuevas formas de relación con los ciudadanos. Y el gobierno abierto que culmina esta evolución basándose en los pilares de transparencia, colaboración y participación.

Todos estos estadios de desarrollo tienen un fuerte componente TIC. La administración electrónica, la transparencia, la colaboración o la participación no se pueden entender hoy en día sin un soporte tecnológico que los sustente, como pueden ser:

- Las sedes de tramitación electrónica de las administraciones. Existen múltiples ejemplos de ello: [Sede electrónica de la Agencia Tributaria Catalana](#)
- Los diferentes portales de transparencia existentes. A raíz de la normativa estatal sobre transparencia, ley 19/2013, de transparencia, acceso a la información y buen gobierno, se han publicado normas en casi todas las comunidades autónomas y hoy prácticamente todas las administraciones tienen su portal de transparencia: [Transparencia Generalitat de Catalunya](#).
- Las diferentes iniciativas que permiten la participación ciudadana en los asuntos de interés público. Recientemente han aparecido las plataformas [Decidim Barcelona](#) y [Decide Madrid](#), que permiten a los ciudadanos de las ciudades mencionadas participar en las decisiones públicas de su ciudad, mediante diferentes mecanismos de debate, aportación de ideas y votación, integrando la participación presencial tradicional, con la participación online.

Tradicionalmente en las administraciones públicas no han existido perfiles tecnológicos y mucho menos en los ámbitos estratégicos o directivos, puesto que la administración

moderna se basa en los principios burocráticos de Weber, con una visión muy legalista de la gestión de los asuntos públicos.

Las TIC, la informática, es una disciplina relativamente nueva, si la comparamos con otros ámbitos propios de la gestión pública, como la tributación, la sanidad, la educación, la seguridad, la justicia, etc.

No existen precedentes históricos de cómo debería integrarse esta nueva disciplina en las organizaciones, pero parece evidente que debe jugar un papel fundamental en los procesos de cambio que están experimentando actualmente las administraciones públicas.

La evolución del modelo de información de empresa, desde un punto de vista estratégico, es un camino recorrido desde la fase inicial de procesamiento de datos y soporte a los procesos administrativos hasta una fase actual que pone el acento en el uso de la información y la aportación de valor desde la informática. Porter y Miller, 1985 y Earl, 2000.

Podemos definir la administración pública como las actividades que realiza la administración para alcanzar el bien común ajustándose a la normativa vigente. Para poder realizar estas actividades se necesita contar con unos ingresos que permitan realizar los gastos necesarios para el bien de la sociedad. Esta función, la de asegurar los ingresos, es por lo tanto una de las funciones más importantes que realizan las administraciones y que va a permitir la redistribución de la riqueza del conjunto de los ciudadanos.

En este sentido la Agencia Tributaria Catalana (ATC), según puede leerse en el prólogo de la ley 7/2007, de 17 de julio, de la Agencia Tributaria de Cataluña, tiene la función de *recaudar los ingresos de derecho público, tributarios y no tributarios de la Generalitat [...] bajo diversos principios entre los que destacan los de la legalidad, la objetividad, la eficacia, la eficiencia y especialmente los de transparencia, la lucha contra el fraude fiscal y el servicio a la ciudadanía.*

El 13 de marzo de 2017 entró en funcionamiento la sede electrónica de la ATC con el objetivo de implementar de manera efectiva las nuevas tecnologías en el ámbito tributario, para facilitar el acceso de los contribuyentes a los trámites telemáticos que posibiliten el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

El propósito de este trabajo es evaluar la implementación del proyecto de creación de la Sede electrónica de la Agencia Tributaria de Catalunya (ATC), centrando el objetivo de estudio en la aportación de valor de las TIC en el proceso.

3. Marco teórico

3.1 Antecedentes

Una de las primeras definiciones de administración electrónica en el ámbito europeo, la realiza Erkki Likanen en 2001, siendo Comisario europeo de empresa y sociedad de la información: *La administración electrónica es el uso de las TIC en las AAPP, combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas.*

En la declaración ministerial sobre administración electrónica, realizada en Malmö en el año 2009, adoptada por los ministros responsables de las políticas sobre administración electrónica de los Estados Miembros de la Unión Europea, se establecen una serie de prioridades para los gobiernos de estados miembros:

- La utilización por parte de los gobiernos de la administración electrónica para aumentar su eficiencia y eficacia y para mejorar los servicios públicos de manera que atienda las necesidades de los usuarios y maximicen su valor público.
- Mejorar los servicios de la administración electrónica para tener en cuenta las distintas necesidades de los usuarios y atenderlos de la manera más efectiva.

En abril de 2016 se publica el Plan de Gobierno para la XI legislatura de la Generalitat de Catalunya, donde se establecen los objetivos principales a desarrollar en el período que dure la legislatura. En el Eje 2, “*Un país con más y mejor trabajo: una economía al servicio de las personas*”, en el apartado “*Política fiscal y financiera*”, se establece que se creará la hacienda propia de Catalunya, ampliando la red de oficinas de recaudación y gestión tributaria y se perseguirá el fraude fiscal mediante un plan de control tributario y un incremento de las actuaciones de control tributario.

Concretamente el objetivo de crear una hacienda propia establece una serie de medidas, entre ellas:

- Mejora del sistema informático de la ATC.
- Implementación completa de los procedimientos de recaudación ejecutiva.
- Gestión de la totalidad de los impuestos cedidos.

En este escenario se enmarca la creación de la sede electrónica de la ATC. La creación de esta sede se realiza con la aprobación del *Acuerdo GOV/14/2017, de 21 de febrero, por el cual se crea la sede electrónica derivada de la Agencia Tributaria Catalana*. Este acuerdo describe en su prólogo: *La Administración de la Generalitat de Catalunya ya se fijó como objetivo la implementación efectiva de estas nuevas tecnologías dentro del ámbito tributario, con la finalidad de facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y racionalizar el ciclo tributario, con el fin de simplificar al máximo los trámites*.

La creación de la sede electrónica es un proyecto en el que deben participar profesionales del ámbito tributario y profesionales del ámbito tecnológico, que deben alinear sus actuaciones para poder desarrollar un producto que cumpla con las especificaciones que se derivan del acuerdo de creación de la sede electrónica de la ATC.

3.2 Las TIC en el ámbito tributario

La legislación de referencia para hablar del ámbito tributario es la Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria (LGT).

La LGT establece a lo largo de su articulado la utilización de los medios electrónicos necesarios para el desarrollo de su actividad.

Según se indica en el artículo 85 de la LGT, la administración debe prestar información y asistencia a los ciudadanos acerca de sus derechos y obligaciones. Para cumplir con este deber de la administración y derecho de los ciudadanos, la tecnología es un elemento

fundamental, permitiendo la posibilidad de poner a disposición de los ciudadanos informaciones de su interés y poder asistirlos, sin horarios ni desplazamientos.

También regula, en el artículo 120, las autoliquidaciones, que son liquidaciones que realiza, presenta y paga el propio contribuyente. Para la realización del trámite de autoliquidación, la tecnología también es un elemento fundamental, permitiendo desarrollar herramientas que faciliten enormemente esta tarea, como pueden ser programas de ayuda específicos para cada impuesto, formularios autorellenables, o formularios web auto guiados. Todas estas soluciones tecnológicas permiten a los usuarios poder informar los datos necesarios con mucha más facilidad que si tuviera que hacerlo con un formulario papel.

En el prólogo de la ley de creación de la ATC podemos leer: La creación de l'ATC responde al objetivo que tiene el Gobierno de la Generalitat de promover la creación de la Administración tributaria en Cataluña, para que gestione, recaude, liquide e inspeccione los impuestos recaudados en Cataluña [...].

Estas son las funciones que tiene asignadas por ley la ATC. Para poder realizar estas funciones, se necesita obtener información de los contribuyentes así como poder tratar una gran cantidad de datos de una manera eficiente. También es necesario, en cumplimiento de otras normas, como la ley general tributaria y la ley de procedimiento administrativa, ofrecer un canal electrónico para la realizar trámites.

Las TIC pueden aportar valor y ser una pieza clave en el cumplimiento de todas las funciones que tiene asignadas la ATC.

Para establecer un marco de referencia utilizaré a nivel teórico dos monográficos publicados por la Revista de Derecho y Ciencia Política de la UOC:

- Delgado García, Ana María, Monográfico “Administración electrónica tributaria”, IDP Número 12 (2011) | ISSN 1699-8154
- Delgado García, Ana María, Monográfico “Tributos en la sociedad de la información”, IDP Número 18 (Junio, 2014) | ISSN 1699-8154

En estos monográficos se definen, a nivel teórico, diferentes cuestiones relacionadas con la administración tributaria en el ámbito de la administración electrónica. Los diferentes artículos hacen referencia sobre todo a la agencia tributaria estatal, pero los principios que rigen esta administración son los mismos que deben regir la administración tributaria autonómica. Algunas aportaciones de estos monográficos son:

- **Cerrillo Martínez, Agustí (2011) “¿Cómo facilitar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos en la Administración electrónica?”**. En este artículo, el autor indica que la eficacia de los medios electrónicos se ha visto limitada por la falta de información y conocimiento de los ciudadanos de estos servicios, la no disponibilidad de los mismos, la necesidad de disponer de certificados electrónicos y el conocimiento de su uso. Asimismo indica que es importante la reformulación de procedimientos administrativos ante el uso de medios electrónicos, y los principios de transparencia y calidad en forma de cartas de servicios, así como el principio de igualdad basado en fomento del uso de medios electrónicos.
- **Rovira Ferrer, Irene (2011), “La información y la asistencia en la Administración tributaria electrónica: ventajas e inconvenientes de las TIC”**. En este artículo, la autora indica las ventajas que tienen las TIC en cuanto a los deberes de información y

asistencia a los ciudadanos, la mejora en cuanto a gestión y ahorro de costes y la posibilidad de tener acceso en cualquier momento y desde cualquier lugar, así como la puesta a disposición de programas de ayuda o modelos de autoliquidación dirigidos que ayudan a los ciudadanos con sus obligaciones tributarias.

- **Oliver Cuello, Rafael (Junio 2014), “La presentación y el pago de declaraciones tributarias por vía telemática”.** En este artículo el autor estudia la nueva Orden HAP/20194/2013, que regula los procedimientos y las condiciones generales para la presentación de determinadas autoliquidaciones y declaraciones informativas en materia tributaria. La intención de esta norma es reagrupar la regulación existente al respecto.
- **Rovira Ferrer, Irene (Junio 2014), “La Administración tributaria electrónica: retos aún pendientes para su definitivo asentamiento”.** En este artículo, la autora define tres fases: incorporar recursos tecnológicos, adaptar la normativa y conseguir la inclusión digital. Según ella nos encontramos en esta tercera fase, pero tenemos retos pendientes como la homogenización de los recursos tecnológicos, la interconexión administrativa, la interoperabilidad, la desaparición de normas programáticas y de conceptos jurídicos indeterminados, la generalización de las actuaciones de asistencia y la búsqueda de la plena inclusión digital.

3.3 Alineamiento entre las TIC y el ámbito funcional

El concepto de alineamiento estratégico fue introducido por primera vez por Scott Morton, profesor del MIT (Massachusetts Institute of Technology), en los años 90.

Este concepto de alineamiento entre TIC y negocio, de manera muy genérica, lo podríamos definir como “*trabajar conjuntamente para conseguir objetivos comunes*” (Campbell (2005), citado en Chan i Hommer Reich (2011))

En el módulo de materiales UOC de José Ramón Rodríguez e Ignacio Lamarca, *Decisiones estratégicas en sistemas y tecnologías de la información*, podemos leer una aproximación a una definición más concreta:

Actualmente, se piensa que el alineamiento estratégico entra la TI y el negocio debe ser un proceso recíproco y compartido, o sea, que el alineamiento es responsabilidad de todos, y esto se debe mostrar particularmente en tres aspectos:

- **Gobierno compartido:** el negocio debe intervenir colegiadamente en las decisiones estratégicas en materia tecnológica, y la dirección de sistema también lo debe hacer en las decisiones de negocio.
- **Conocimiento compartido:** la gente de TI debe tener conocimiento y habilidades de dirección de empresas y de sus áreas y procesos funcionales, de la misma manera que los líderes de negocio debe saber de TI.
- **Cultura compartida:** actitudes y valores en los que la relación y la comunicación entre TI y negocio va más allá de la relación cliente-proveedor o del reparto de culpas propio de algunas empresas, y se asemeja más a “remar juntos en la misma dirección”

La ATC es un organismo creado por la *Ley 7/2007, de 17 de julio, de la Agencia Tributaria de Cataluña*, que lo adscribe al Departamento de Economía y Finanzas (actualmente Departamento de la Vicepresidencia y de Economía y Hacienda). En el artículo 2 se definen sus funciones:

- a) Gestionar, liquidar, inspeccionar y recaudar los tributos propios de la Generalitat y los tributos estatales cedidos totalmente a la Generalitat [...]
- b) Gestionar la recaudación por la vía ejecutiva de los ingresos de derecho público no tributarios de la Administración y de los entes que constituyen el sector público de la Generalitat.

En la Generalitat de Catalunya los servicios TIC los proporciona la empresa pública CTTI, cuya misión, que podemos leer en su página web ([web CTTI](#)), es: *Liderar las Tecnologías de la Información i la Comunicación (TIC) de la Generalitat de Catalunya y ser un instrumento estratégico para el despliegue del Plan de Gobierno.*

La creación de la sede electrónica se realizará con profesionales de los dos ámbitos descritos, de la ATC y del CTTI. A ambos colectivos pertenecen profesionales muy especializados en su materia que difícilmente serán conocedores de la parte que no es de su ámbito, dado que tanto la tecnología como el ámbito tributario son campos de la ciencia muy específicos.

3.4 Situación inicial

Webs existentes

La creación de la sede electrónica de la ATC no parte de la inexistencia de webs, sino de la existencia previa de dos webs.

La ATC puso en funcionamiento la Oficina Virtual en el año 2010, según información publicada por la propia ATC en su memoria de actividad de ese año ([Memoria ATC 2010](#)). A partir de ese momento, en todas las memorias que publica la ATC, que pueden consultarse en la nueva sede electrónica ([memorias ATC](#)), puede observarse que se realiza un esfuerzo por ir incrementando la oferta telemática de servicios en esta oficina virtual de tramitación. La Oficina Virtual se establecía como un punto de acceso electrónico para realizar tramitaciones, con algunos contenidos de ayuda para el trámite concreto que se estaba realizando.

En paralelo a la existencia de la Oficina Virtual, la ATC contaba con otra web de carácter más institucional e informativo, la web corporativa. En dicha web, estaban publicadas todas las informaciones de interés en el ámbito tributario, las ayudas, la normativa, los criterios administrativos publicados, etc.

El hecho de tener dos webs diferentes presentaba una serie de inconvenientes de cara a los ciudadanos, a quien debe dar servicio:

- El look&feel de ambas era completamente diferente. Ambas eran además diferentes de la imagen corporativa diseñada por la Generalitat de Catalunya. En el **Anexo 1**, se adjuntan imágenes de las dos antiguas webs de la ATC, y de un departamento y un organismo de la Generalitat de Catalunya para mostrar las diferencias. Para los usuarios, los ciudadanos que se dirigen a la ATC para cumplir con sus obligaciones tributarias, el hecho de tener una imagen completamente diferente si están consultando información o si están realizando un trámite electrónico, crea confusión e inseguridad. Por otro lado, el hecho de que ninguno de los entornos corresponda con el corporativo de la Generalitat es un elemento negativo en la experiencia de usuario.

- Los contenidos de ambas webs eran complementarios. En la web corporativa se explicaba todo el procedimiento para tramitar cada uno de los tributos, cuáles eran las modalidades, la normativa y criterios administrativos de aplicación, las posibles formas de presentación: en formato papel, con o sin programa de ayuda, presencial o telemáticamente, los plazos, las tarifas, los tipos impositivos, etc., es decir toda la información necesaria para poder cumplir las obligaciones tributarias. Pero para realizar el trámite electrónico concreto, el usuario debía entrar en la web correspondiente a la Oficina Virtual, que contaba con ayudas muy puntuales para realizar el trámite, pero no explicaba todo el procedimiento, esta información era necesario ir a buscarla a la web corporativa.
- La introducción de nuevos servicios electrónicos obligaba a la actualización en las dos webs. En la corporativa se introducían todos los contenidos informativos y en la Oficina Virtual se ofrecía el nuevo servicio. No siempre ambas webs tenían la información sincronizada en cuando a contenidos, creando confusión en los usuarios que podían tener acceso a diferentes informaciones sobre el mismo asunto.
- Las direcciones url de ambas webs no seguían la nomenclatura corporativa de la Generalitat de Catalunya. La web corporativa era “etributs.gencat.cat” y la correspondiente a la oficina virtual “e-tributs.cat/oficinavirtual”, pudiendo crear confusión a los usuarios.

Por otro lado, se debía tener en cuenta que las webs existentes eran herramientas que tenían a su disposición los ciudadanos en sus relaciones informativas y de tramitación electrónica con la ATC, y que se utilizaban. Los cambios que se realizaran tendrían un impacto importante en los usuarios.

El proyecto consistía en unificar las dos webs descritas en una única sede electrónica que incluyera los contenidos corporativos, informativos y permitiera también la realización de trámites electrónicos, adecuándose también a la imagen corporativa definida por la Generalitat de Catalunya.

Recursos

Para el desarrollo de este proyecto los recursos utilizados han sido los habituales en el desarrollo de proyectos con componentes tecnológicas:

- El Área de Tecnologías de la Información
- El Servicio de Sistemas de Información Tributaria
- Áreas funcionales de la ATC. En este caso, profesionales de las siguientes áreas:
 - Área de Estrategia i Relaciones Externas
 - Área de Aplicación de los Tributos y Procedimientos
 - Área de Estudios y Asistencia

La política de servicios TIC en la Generalitat de Catalunya se define por la gestión de los proyectos por parte del Área de Tecnologías de la Información, subcontratando el desarrollo a empresas externas.

Población a la que se dirige

La administración electrónica, los servicios electrónicos están dirigidos a todos los ciudadanos que pueden o deben hacer uso de los servicios públicos. El cumplimiento de las obligaciones tributarias es un deber de los ciudadanos.

Una de las causas de la no utilización de los servicios públicos electrónicos es la denominada brecha digital, entendida como las diferencias entre individuos en la relación a las oportunidades de acceso a las tecnologías de la información y comunicación y al uso de internet para usos diversos.

Sobre este fenómeno se han publicado numerosos estudios donde se analizan datos sobre la utilización de la tecnología, y es un hecho conocido que existen diferentes factores que condicionan su uso, como el sexo, la edad, el nivel de estudios y el nivel económico. Se pueden consultar los informes “E-inclusión y participación ciudadana en las esferas social y pública a través de las TIC en Euskadi” ([informe vasco uso TIC](#)), presentado por el defensor del pueblo vasco en 2013 y “La brecha digital en la ciudad de Barcelona” ([informe Barcelona uso TIC](#)) de febrero de 2016, realizado con motivo del Mobile Word Congress que se celebra en Barcelona. Ambos informes confirman lo expuesto en cuanto a la brecha digital.

Los servicios electrónicos tributarios son servicios electrónicos especiales en el sentido que además de las barreras anteriormente mencionadas podemos encontrar una barrera añadida por el ámbito concreto al que nos referimos. El cumplimiento de las obligaciones tributarias son un conjunto de trámites con un nivel de complejidad elevado, que requieren de un conocimiento previo o bien que los usuarios accedan a la información y comprendan como deben realizarse los trámites.

Los impuestos siguen el principio de legalidad, y deben ser establecidos por ley que los regula pormenorizadamente en todos los aspectos cómo cual es el hecho imponible, cuales son los plazos para realizar el pago, en que supuestos se está exento del pago, en que supuestos se está no sujeto al impuesto, cuáles son las tarifas y los recargos por pagar fuera de plazo, la documentación que es necesario adjuntar, etc.

A modo de ejemplo, la guía práctica del impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, que publica la ATC, es un documento muy técnico de 46 páginas, lo que nos indica que no es un trámite sencillo de realizar, sea cual sea el canal que utilice el ciudadano para realizar el trámite de la presentación y pago de este impuesto. ([Guia Practica Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados](#))

Esto, en la práctica, significa que para la mayoría de contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias es un servicio complejo, sea este ofrecido presencial o telemáticamente.

En apartados posteriores estudiaremos cuales son los perfiles de los usuarios de la ATC.

3.5 Normativa de aplicación

La normativa de aplicación para este estudio, se va explicitando en cada uno de los apartados donde se necesita.

3.6 Pregunta de investigación. Hipótesis de trabajo

En el marco de lo expuesto hasta este momento la pregunta de investigación y las hipótesis que planteo para este estudio son:

Pregunta: ¿Han aportado valor las tecnologías en el proyecto de creación de la sede electrónica de la ATC? Si es así, ¿qué elementos explican la creación de valor?

Hipótesis: Plantearé dos hipótesis, la primera descriptiva y la segunda explicativa:

1. El perfil de los usuarios de los servicios telemáticos que la ATC pone a disposición de los ciudadanos es principalmente un profesional que actúa por cuenta de terceros.
2. La tecnología aporta más valor cuanto más y mejor coordinación existe entre las áreas funcionales y las tecnológicas.

3.7 Evaluación de la implementación

El enfoque que planteo para poder responder a la pregunta de investigación así como la verificación de las hipótesis en el marco de este estudio es la evaluación de la implementación del proyecto de creación de la sede electrónica.

Siguiendo la guía *Guia pràctica 4 Avaluació de la implementació*, podemos definir la implementación como el proceso de ejecución de una determinada intervención pública, en el caso de este trabajo: el proyecto de creación de la sede electrónica de la ATC.

En el prólogo del acuerdo GOV/14/2017, de creación de la sede electrónica de la ATC, se marcan los siguientes objetivos del proyecto:

- Avanzar en el modelo catalán de Administración electrónica.
- Alineamiento con las diferentes normas de impulso de la Administración electrónica, tanto en el ámbito general de la administración:
 - Ley 29/2010, de 3 de agosto, del uso de los medios electrónicos en el sector público de Catalunya.
 - Ley 39/2015, de 1 de octubre del Procedimiento Administrativo Común.
 - Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

Como en el ámbito tributario concretamente:

- Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria.
- Ley 31/2002, de 30 de diciembre, de medidas fiscales y administrativas de la Generalitat de Catalunya.

Todas estas normas impulsan el desarrollo de la Administración electrónica en el ámbito tributario.

- Para el ejercicio de las funciones de la ATC, se crea la sede electrónica en la que se puedan realizar telemáticamente los trámites del ámbito tributario en un contexto informativo homogéneo y de soporte al usuario. Se ofrecerá en esta sede la información y la tramitación telemática de cada tributo o procedimiento de una manera integrada, facilitando el uso del canal telemático a los contribuyentes. La sede facilitará autonomía funcional a la ATC en las tareas de asistencia y soporte al ciudadano y de mantenimiento y actualización de los trámites y la conexión de estos con los datos y el resto del BackOffice.

Partiendo de estos objetivos, se evaluará si se han conseguido los resultados esperados, centrandolo estudio en los siguientes puntos:

- ¿La población diana está recibiendo los servicios previstos?
Se estudiará el perfil de los usuarios de los servicios de la ATC, especialmente los servicios electrónicos.
Dado que los servicios que ofrece la ATC son de obligado cumplimiento por parte de los contribuyentes en el momento en que se produce un hecho imponible, en función de la utilización de los servicios electrónicos que se detecte se podrán establecer medidas para aumentar su utilización.
- El plan organizativo para la ejecución del proyecto. En este estudio se tomarán en cuenta las siguientes dimensiones:
 - Recursos humanos, económicos y temporales dedicados al proyecto.
 - Provisión de servicios. La ATC publica su carta de servicios, incluyendo los servicios telemáticos.
 - Estructuras organizativas, especialmente aquellos que hace referencia a las TIC.
 - Planificación del proyecto.

Para realizar una evaluación de la implementación focalizaré el estudio en los siguientes aspectos:

- Recursos: Necesarios para desarrollar el proyecto.
- Actividades: Realizadas para desarrollar el proyecto.
- Productos: Obtenidos con las actividades realizadas y los recursos dedicados.

4. Metodología y resultados

La creación de la sede electrónica de la ATC se realiza pensando en dar servicio a los ciudadanos para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Es relevante describir cual es el perfil de usuario que se comunica con la ATC. Para realizar esta aproximación realizaré un análisis documental de información publicada por la ATC. Son encuestas que utilizan técnicas cuantitativas.

Realizaré un análisis documental de la sede para evaluar la oferta de tramitación electrónica.

El propósito de este estudio es evaluar el proyecto de creación de la sede electrónica de la ATC, poniendo énfasis en el valor aportado por las TIC en el proceso. Para poder estudiarlo utilizaré entrevistas a informantes clave en una aproximación cualitativa.

4.1 Perfil de los usuarios

Como se ha descrito en el apartado de *Situación inicial* en el marco teórico, los trámites que deben realizar los obligados tributarios son complejos, independientemente del canal de comunicación con la administración que elijan.

Los servicios electrónicos que se ofrecen en la sede electrónica de la ATC, tienen la complejidad de la materia tributaria como una barrera añadida a las barreras tradicionales en el uso de medios electrónicos para relacionarse con la administración.

Utilizaré el análisis documental para poder establecer cuáles son los perfiles de los usuarios de la ATC. La documentación analizada es toda anterior a la creación de la sede electrónica de la ATC, y por tanto no es posible en el momento actual saber si la creación de esta sede ha modificado el perfil de usuario de la ATC. La sede electrónica se publica en marzo de 2017 y será necesario esperar para poder determinar si la sede ha modificado los perfiles que se estudian en este trabajo.

La ATC publica unas encuestas que realiza entre sus usuarios. Las últimas publicadas son:

1) Encuesta de opinión sobre la atención presencial en la ATC ([Encuesta 03/2016 servicios presenciales ATC](#))

Es una encuesta que se realiza anualmente, en las instalaciones de la ATC, con un formulario en papel, y su finalidad es medir el grado de satisfacción de los servicios de información y atención presencial. Los datos, correspondientes a la última encuesta publicada son de noviembre de 2016 y se publica en diciembre de 2016. La muestra es de 173 individuos.

La encuesta se estructura en dos bloques de preguntas, un primer bloque para determinar el perfil de los usuarios y otro bloque para evaluar el grado de satisfacción sobre la atención recibida. A efectos de este estudio nos fijaremos sólo en el primer bloque de preguntas.

Los datos completos se pueden consultar en el informe publicado:

- La distribución por género no es significativa puesto que un 42% de los individuos no contesta esta pregunta.

Mujeres	27	15.61 %
Hombres	73	42.20 %
N/C	73	42.20 %
	173	100.00 %

Tabla 1. Elaboración propia con datos de la encuesta ATC ([encuesta](#))

- La distribución por edad muestra que la franja de edad mayoritaria es de 31 a 65 años. Se debe tener en cuenta que de los impuestos que gestiona la Generalitat de Catalunya, aquellos que son periódicos recaen principalmente sobre empresas. Los que se deben pagar en el momento que se produce un hecho imponible muestran la capacidad de riqueza de los individuos, como por ejemplo comprarse un inmueble. Es posible que este hecho sea la causa por la cual la franja más joven está tan poco representada.

18 – 30 años	13	7.51 %
31 – 45 años	49	28.32 %
45 – 65 años	68	39.31 %
> 65 años	17	9.83 %
N/C	26	15.03 %
	173	100.00 %

Tabla 2. Elaboración propia con datos de la encuesta ATC ([encuesta](#))

- El nivel de formación es muy representativo, puesto que sólo el 17.34 % tiene solo estudios primarios y el 34 % tiene estudios universitarios. Esto refrenda lo expuesto en

el marco teórico de que la materia tributaria puede ser una barrera a la hora de realizar trámites relacionados con los tributos, independientemente del canal que se elija para cumplir la obligación, puesto que estos datos son de atención presencial, y por lo tanto el componente de servicio electrónico no aplica.

Básica	2	1.16 %
Primaria	28	16.18 %
Secundaria	55	31.79 %
Universitaria media	29	16.76 %
Universitaria superior	31	17.92 %
N/C	28	16.18 %
	173	100.00 %

Tabla 3. Elaboración propia con datos de la encuesta ATC ([encuesta](#))

- El motivo por el cual se han dirigido presencialmente a la ATC es interesante y se debe tener en cuenta en el desarrollo de servicios electrónicos. El 84,97% se dirige presencialmente a la ATC para obtener información, presentar autoliquidaciones o bien por cita previa, que es un servicio para recibir ayuda en algún trámite concreto, por ejemplo se puede pedir cita previa para pagar el impuesto de patrimonio, y un profesional de la ATC ayuda al contribuyente a realizar el trámite. Todos estos servicios se ofrecen en la sede electrónica, y se ofrecían antes en la oficina virtual y la web corporativa.

Información	22	12.72 %
Presentar autoliquidación	101	58.38 %
Cita previa	24	13.87 %
Presentación Registro General	8	4.62 %
Expedientes de comprobación/investigación	7	4.05 %
Otros	3	1.73 %
N/C	8	4.62 %
	173	100.00 %

Tabla 4. Elaboración propia con datos de la encuesta ATC ([encuesta](#))

- Si han realizado trámites por cuenta propia como particulares o por cuenta de terceros como profesionales es un dato muy interesante. Como el informe indica han un cambio de tendencia importante. En la encuesta realizada el año 2015, los particulares representaban el 36.89 % y los profesionales el 46.31 %. En la encuesta de 2016 los particulares tienen más peso que los profesionales incrementándose la diferencia que en 2015 era de 9.42 y en 2016 de 15.03. Tal como indica el informe este cambio de tendencia puede deberse al aumento de tramitación electrónica por parte de los profesionales.

Particular	85	49.13 %
Profesional	59	34.10 %
N/C	29	16.76 %
	173	100.00 %

Tabla 5. Elaboración propia con datos de la encuesta ATC ([encuesta](#))

Con los datos expuestos, podemos concluir que el perfil de usuario presencial de la ATC es un hombre, ente 31 i 65 años, con estudios superiores, que actúa por cuenta propia y acude para presentar autoliquidaciones.

Quiero destacar el hecho de que este perfil no coincide exactamente con el que la ATC publica en su informe, porque según los datos el perfil mayoritario actúa por cuenta propia, y el informe indica que actúa por cuenta de terceros. Me he basado en los datos publicados para realizar el perfil y no en el perfil que publica la ATC.

2) Encuesta de opinión sobre el web de la ATC ([encuesta 01/2016 web ATC](#))

Esta encuesta es de agosto de 2016. La recogida de datos se realizó en julio de 2016. Es una encuesta realizada a través de un formulario electrónico publicado en la web de la ATC. Era abierta a que todo el mundo pudiera participar, pero algunos usuarios concretos estuvieron informados directamente, como los colectivos que tienen convenios con la ATC para la tramitación de tributos, porque el objetivo es saber el grado de satisfacción de la web para poder mejorarla. La muestra es de 173 personas.

Es una encuesta de 11 preguntas de respuesta cerradas y una pregunta final abierta para que el informante realice las observaciones que crea pertinentes en relación con el tema de la encuesta sobre los contenidos y funcionalidades del web de la ATC.

Utilizaré aquellas preguntas que ayuden a definir el perfil de los usuarios de esta web corporativa.

- El acceso a la web por cuestiones profesionales, particulares o ambas indistintamente, ofrece el dato muy significativo de que el 95.38% lo hace como profesional (el 12.14% de uso indistinto lo sumo a profesional, porque parte de su uso es profesional). Es decir que la web corporativa es utilizada prácticamente en exclusiva por profesionales del ámbito tributario.

Profesional	144	83.24 %
Particular	8	4.62 %
Los dos indistintamente	21	12.14 %
	173	100.00 %

Tabla 6. Elaboración propia con datos de la encuesta ATC ([encuesta](#))

- En cuanto a la frecuencia de acceso a la web el 73.41% lo hace o bien a diario o bien semanalmente, lo que también nos indica que lo hace con usos profesionales. Las obligaciones tributarias de los ciudadanos no requieren de este tipo de accesos tan continuados.

Diariamente	73	42.20 %
Semanalmente	54	31.21 %
Mensualmente	16	9.25 %
Esporádicamente	30	17.34 %
	173	100.00 %

Tabla 7. Elaboración propia con datos de la encuesta ATC ([encuesta](#))

- En la valoración sobre las informaciones publicadas en la web, destaca que las más valoradas, con un 60.69%, son aquellas relacionadas con la confección de autoliquidaciones, indicando una tendencia hacia el uso de servicios telemáticos para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

La Agencia	4	2.31 %
Tributos	27	15.61 %
Trámites y Gestiones	24	13.87 %
Guías	20	11.56 %
Programas de ayuda, modelos y formularios	34	19.65 %
Normativa y criterios de la Administración	30	17.34 %
Valoraciones	4	2.31 %
Utilidades	2	1.16 %
Cita Previa	3	1.73 %
Oficina Virtual	21	12.14 %
Otros	4	2.31 %
	173	100.00 %

 Tabla 8. Elaboración propia con datos de la encuesta ATC ([encuesta](#))

- En cuanto a la adecuación de las funcionalidades disponibles en la web de la ATC, es destacable que el 72.25% de los usuarios encuentra adecuadas las funcionalidades publicadas, pero aquellos que encuentran a faltar alguna funcionalidad y especifican cuales, citan en su mayoría las relacionadas con la tramitación electrónica, como más trámites online, simuladores de valoraciones, oficina virtual completa, ampliar los ficheros que se adjuntan al modelo 600, entre otras.

Las adecuadas	125	72.25 %
Encuentro a faltar, por ejemplo:	48	21.75 %
	173	100.00 %

 Tabla 9. Elaboración propia con datos de la encuesta ATC ([encuesta](#))

Con los datos expuestos, podemos concluir que el perfil de usuario de la web corporativa de la ATC es casi exclusivamente un profesional que actúa en nombre de terceros, que accede como mínimo semanalmente, que valora aquellas informaciones que le ayudan a realizar trámites electrónicos.

En el caso de este informe, la ATC no publica el perfil del usuario de la web corporativa.

3) Encuesta de opinión sobre el funcionamiento y contenidos de la Oficina Virtual de la ATC ([encuesta 01/2015 Oficina Virtual ATC](#))

Esta encuesta es de abril de 2015. La recogida de datos se realizó en marzo de 2015. Es una encuesta realizada a través de un formulario electrónico publicado en la oficina virtual de la ATC. Era abierta a que todo el mundo pudiera participar, pero algunos usuarios concretos estuvieron informados directamente, como los colectivos que tienen convenios con la ATC para la tramitación de tributos, con la petición que hicieran difusión entre sus asociados y colegiados. Según indica el propio informe es la primera encuesta de estas características que se realiza y la ATC no ha publicado ninguna posterior. La muestra es de 65 personas.

Es una encuesta de 17 preguntas de respuesta cerradas distribuidas en cuatro bloques sobre los contenidos y funcionalidades de la oficina virtual de la ATC.

Utilizaré aquellas preguntas que ayuden a realizar el perfil de los usuarios de la oficina virtual.

- A la pregunta de si acceden a la oficina virtual por cuenta propia o en nombre de terceros, el 90.77% responde por cuenta de terceros, lo que podemos asimilar a profesionales que cumplen obligaciones tributarias para sus clientes.

Por cuenta de terceros	90.77 %
Por cuenta propia	9.23 %

 Tabla 10. Elaboración propia con datos de la encuesta ATC ([encuesta](#))

- A la pregunta de si pertenecen a colectivos que tienen firmados convenios de colaboración para actuar en nombre de terceros con la ATC, el 83.08% responde afirmativamente. El informe indica que en el momento de desarrollarse la encuesta hay en marcha la tramitación de diversos convenios. Dado que los datos son de hace 2 años, actualmente esta cifra sería superior.

Si pertenece a algún colectivo que tiene convenio con la ATC	83.08 %
No pertenece a ningún colectivo que tiene convenio con la ATC	16.97 %

 Tabla 11. Elaboración propia con datos de la encuesta ATC ([encuesta](#))

Son datos de hace 2 años. La ATC va incrementando su oferta de trámites electrónicos de manera constante. Es de suponer que si se hiciera una nueva edición de esta encuesta esto permitiría ver cómo ha incrementado el número de convenios.

Los datos existentes en este documento nos permiten afirmar que el perfil del usuario de la oficina virtual de trámites es un profesional que actúa por cuenta de terceros y que pertenece a un colectivo que tiene firmado un convenio de colaboración para actuar en nombre de terceros con la ATC.

En el caso de este informe, la ATC no publica el perfil del usuario de la web correspondiente a la Oficina Virtual.

4.2 Oferta telemática de la sede electrónica

En este apartado se realiza un análisis documental de la sede electrónica de la ATC para poder establecer cuál es la oferta de tramitación telemática que se pone al servicio de los ciudadanos y que como hemos podido ver en el apartado anterior será utilizada de manera prácticamente exclusiva por profesionales del ámbito tributario que actúan por cuenta de terceros.

Es importante estudiar la oferta, porque influye en la utilización de los servicios electrónicos.

1) Tributación

La ATC gestiona una serie de tributos, algunos propios y otros cedidos por el estado. Analizando la de sede electrónica, podemos analizar los tributos que gestiona la ATC y la posibilidad de realizar el trámite vía telemática.

En el **Anexo 2**, se adjunta una tabla con esta información, marcada por colores:

- En azul los tributos que se pueden tramitar telemáticamente.
- En magenta los tributos que no se pueden tramitar telemáticamente.

- En gris, los tributos que se han establecido por la nueva ley de medidas que acompaña a ley de presupuestos de 28 de marzo de 2017. Son nuevos y de momento no se pueden tramitar en ninguna vía por qué no ha llegado el período de pago y presentación de ninguno de ellos.

La oferta de tramitación telemática es muy completa. En la última Memoria de actividad publicada por la ATC, correspondiente al ejercicio 2015, podemos ver la gráfica del peso relativo que tiene cada uno de los impuestos sobre el total recaudado. Los impuestos que no tienen posibilidad de tramitación telemática tienen un peso muy poco significativo, el 1.1%.

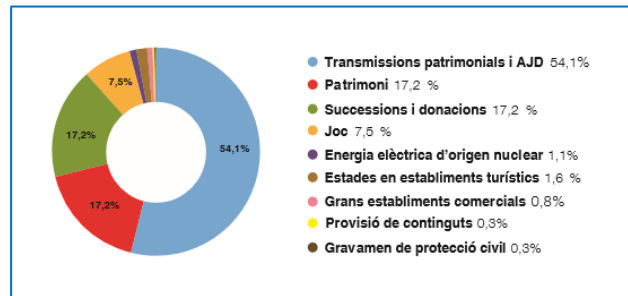


Gráfico 1. Fuente Memòria de l'Agència Tributària de Catalunya 2015, pág. 56 ([Memoria ATC 2015](#))

La memoria también publica un gráfico de evolución de la presentación y pago telemáticos de uno de los impuestos, el de transmisiones y actos jurídicos documentados, que como podemos observar en el gráfico anterior es el que tiene un peso más significativo en la recaudación total.

La evolución del pago y presentación telemáticas de este impuesto es positiva, aunque en el año 2015, último año del que constan datos publicados es de 63.47 %, muy lejos todavía de la presentación completa por vía telemática.

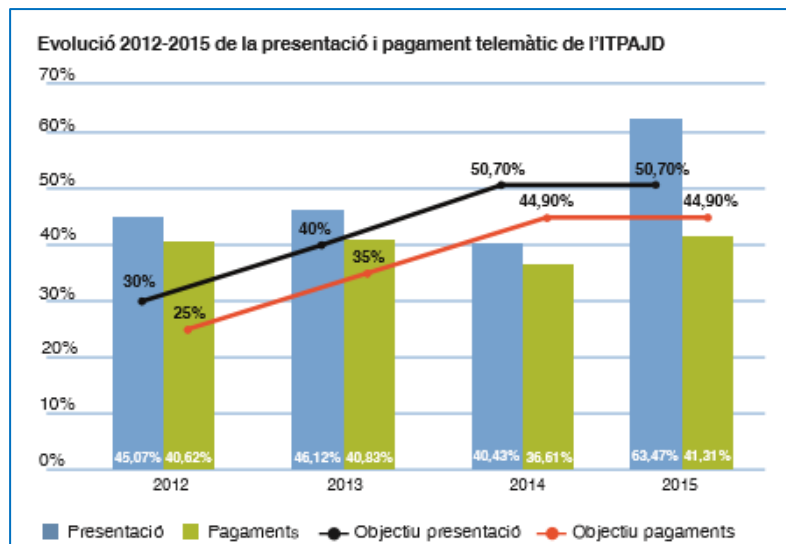


Gráfico 2. Fuente Memòria de l'Agència Tributària de Catalunya 2015, pág. 62 ([Memoria ATC 2015](#))

2) Otros trámites

La ATC ofrece también otros servicios relacionados con el cumplimiento de las obligaciones tributarias, que no consisten en el pago y presentación de impuestos.

En el **Anexo 3** se adjunta una tabla, realizada mediante un análisis documental de la sede electrónica de la ATC, que muestra los servicios que ofrece la ATC y cuáles de ellos son ofrecidos vía telemática. Se puede observar que es un proyecto en desarrollo, existe una parte importante de servicios no disponibles por vía telemática. Están señalados por colores:

- En azul, los servicios que se ofrecen telemáticamente.
- En magenta, los servicios que no se ofrecen telemáticamente.
- En gris, los servicios que se ofrecen parcialmente en vía telemática.

4.3 Aproximación cualitativa. Las TIC en el ámbito tributario

Para realizar una aproximación cualitativa al papel que juegan las tecnologías en el desarrollo de la administración electrónica en el ámbito tributario, realizaré una entrevista a Emiliano Marco.

Actualmente es el jefe del Servicio de Sistemas de Información Tributaria, dependiendo directamente de la dirección de la ATC.

Ha desarrollado su carrera profesional, desde el año 1979, en el ámbito tributario, y es conecedor de la administración tributaria en todos los niveles, local, autonómico y estatal. En este ámbito ha participado en la implementación de numerosos proyectos tecnológicos, y puede aportar por tanto una visión experta.

Se realiza una entrevista sobre las tecnologías de la información en el ámbito tributario. La entrevista es semiestructurada, está organizada en 8 preguntas más una pregunta final. Son preguntas que centran el tema en la importancia de la tecnología en el ámbito tributario, pero suficientemente abiertas para que el informante pueda aportar aquellos datos que considere relevantes sobre cada una de las cuestiones. Se realiza una pregunta final para que tenga la oportunidad de añadir cualquier aspecto que considere importante y no se haya tratado en el curso de la entrevista.

Se adjunta su entrevista en el **Anexo 4**.

4.4 Aproximación cualitativa. Participantes en el proyecto

Para poder realizar una aproximación cualitativa a la implementación del proyecto y al plan organizativo diseñado para su ejecución, que nos permitirá extraer conclusiones más adecuadas sobre el desarrollo y sobre la aportación del valor de la TIC en el proyecto de creación de la sede electrónica me propongo hacer entrevistas a informantes clave.

Los servicios centrales de la ATC están estructurados en 6 áreas y un servicio. De éstas, las directamente implicadas por sus funciones con la función informativa y la tramitación, presencial y telemática, y por lo tanto con la sede electrónica son las siguientes (esta información se puede consultar en la sede electrónica [organigrama](#)):

- **Área de Estrategia i Relaciones Externas**, cuyas funciones principales son:

- Estudiar i proposar les línies estratègiques generals i els plans d'actuació.
 - Coordinar el programa anual d'actuacions i el contracte programa.
 - Elaborar i fer el seguiment dels objectius i el Pla d'Innovació i Qualitat.
 - Realitzar les funcions relacionades amb les polítiques de comunicació externa i institucional.
 - Coordinar les delegacions territorials d'acord amb el que determini la direcció
 - Elaborar la memòria anual
 - Substituir al director en cas de vacants, absència o malaltia.
- **Àrea de Aplicació de los Tributos y Procedimientos**, cuyas funciones principales son:
 - Estudiar, planificar i coordinar els procediments de gestió tributaria, inspecció i recaptació.
 - Dissenyar i programar les actuacions en l'àmbit de la gestió tributaria, la inspecció i la recaptació, inclòs el pla de control tributari.
 - Elaborar estadístiques sobre el resultat d'aplicació dels tributs.
 - Impulsar l'elaboració de propostes d'instruccions i circulars per a la unificació de criteris.
 - Elaborar les directrius que tenen que seguir les oficines en la gestió dels tributs.
 - Coordinar les actuacions de comprovació de valors, excepte les immobiliàries.
 - Representar a l'Agència en la Comissió IVA-ITP.
 - Participar en l'elaboració de propostes sobre consultes que té que aprovar el Consell Territorial de la Direcció per a la Gestió Tributària.
 - Coordinar i fer el seguiment de l'actuació de les entitats col·laboradores en la gestió recaptatòria de les deutes tributàries.
- **Àrea de Estudios y Asistencia**, cuyas funciones principales son:
 - Programar i coordinar les actuacions d'informació i assistència als contribuents.
 - Actualitzar el portal tributari així com l'intranet de l'Agència.
 - Elaborar els models de declaracions tributàries i validar funcionalment les especificacions dels programes d'ajuda.
 - Tramitar les queixes i suggeriments.
 - Elaborar estudis i informes comparatius sobre els procediments d'aplicació dels tributs.
 - Col·laborar amb la Direcció General de Tributs, en especial per a la remissió de la informació necessària per a l'anàlisi i disseny de la política global dels ingressos tributaris.
 - Elaborar la proposta d'instrucció en matèria de comprovació de valors dels béns immobles.
 - Assessorar a les oficines gestores en l'aplicació de les instruccions de comprovació de valors
 - Coordinar i fer el seguiment de les valoracions immobiliàries.
 - Dirigir i coordinar els estudis tècnics en matèria de valoració immobiliària.
- **Àrea de Tecnologías de la Información**. El personal de esta área pertenece en su mayoría al CTTI. Sus funciones principales son:

- Planificar y coordinar las actuaciones de las unidades informáticas de las delegaciones territoriales y dar soporte a los usuarios.
- Alinear las tecnologías de la información con los objetivos estratégicos de la Agencia.
- Elaborar, desarrollar, implantar y actualizar el plan director de las TIC.
- Identificar estrategias de evolución en el ámbito tecnológico y estudiar la viabilidad y aplicabilidad de innovaciones tecnológicas.
- Aplicar la política de seguridad de los sistemas, su recuperación y continuidad.
- Recoger y hacer el tratamiento informático de los datos y velar por su calidad.
- Estudiar y elaborar análisis estadísticos que requieran procesos masivos de datos.
- Garantizar la preservación del conocimiento estratégico y funcional de las tecnologías de la información de la Agencia y coordinar los proyectos informáticos externalizados.
- Desarrollar y mantener los sistemas de información y proponer mejoras y evoluciones.

He seleccionado informantes clave del proyecto de desarrollo de la sede electrónica de la ATC, tanto de la vertiente de negocio, como de la tecnológica para tener una perspectiva completa. Todos los informantes seleccionados han tenido un papel muy activo en el proyecto, desde diferentes ámbitos.

- Eudald Vigo, Jefe del Área de Estrategia y Relaciones Externas de la ATC. Se adjunta su entrevista en el **Anexo 5**.
- Francesca Brasó, Coordinadora Técnica de Información y Asistencia en el Área de Estudios y Asistencia. Se adjunta su entrevista en el **Anexo 6**.
- Antonio Martínez, Coordinador de Sistemas y Procedimientos Tributarios en el Área de Aplicación de los Tributos y Procedimientos. Se adjunta su entrevista en el **Anexo 7**.
- Kilian Grau, Jefe de proyecto tecnológico en el Área de Tecnologías de la Información. Se adjunta su entrevista en el **Anexo 8**.
- Florentino Rocés, Responsable del servicio tecnológico en el Área de Tecnologías de la Información. Se adjunta su entrevista en el **Anexo 9**.

Se realiza entrevistas a estos informantes, sobre las dimensiones descritas en el apartado de evaluación de la implementación. Se realiza la misma entrevista a los 5 informantes. La entrevista es semiestructurada, está organizada en 13 preguntas más una pregunta final. Son preguntas que centran el tema en las dimensiones que este estudio pretende analizar, pero suficientemente abiertas para que los entrevistados puedan aportar aquellos datos que ellos consideren relevantes sobre cada una de las cuestiones. La distribución de las preguntas es la siguiente:

- En referencia a los recursos: Preguntas 1 a 3
- En referencia a las actividades: Preguntas 4 a 10
- En referencia a los productos: Preguntas 11 a 13
- Se realiza una pregunta final a los informantes para que tengan la oportunidad de añadir cualquier aspecto que consideren importante y no se hay tratado en el curso de la entrevista.

El idioma utilizado en las entrevistas, castellano o catalán, ha sido el elegido por cada uno de los informantes. Se transcriben en el idioma utilizado durante la entrevista.

5. Conclusiones

La pregunta de investigación que se plantea en este estudio es:

¿Han aportado valor las tecnologías en el proyecto de creación de la sede electrónica de la ATC? Si es así, ¿qué elementos explican la creación de valor?

La principal conclusión es que sí, claramente las tecnologías han aportado valor en el proyecto de creación de la sede electrónica de la ATC. Así se puede deducir del análisis del discurso de las entrevistas realizadas a los seis informantes clave:

- En referencia al experto en aplicación de las TIC en el ámbito tributario, cuyo análisis más detallado se realiza a continuación en el apartado 5.2, se puede inferir que las tecnologías aportan mucho valor en el ámbito tributario, siendo la sede electrónica de la ATC uno de los muchos ejemplos al respecto. Los elementos concretos que explican la creación de valor se detallan en el apartado 5.2.
- En referencia a los cinco entrevistados que formaron parte activa del proyecto de creación de la sede electrónica de la ATC, todos ellos expresan claramente la aportación de valor que ha tenido la tecnología. En el análisis del discurso de estos informantes, que se realiza en los apartados 5.3 y 5.4, se detallan los elementos concretos que explican la creación de valor.

En cuanto a la hipótesis que se han planteado en este estudio:

Hipótesis 1: El perfil de los usuarios de los servicios telemáticos que la ATC pone a disposición de los ciudadanos es principalmente un profesional que actúa por cuenta de terceros.

Podemos concluir que la hipótesis es cierta, aunque según el estudio realizado se puede afinar todavía más esta hipótesis, tal como se detalla en el apartado 5.1

Hipótesis 2. La tecnología aporta más valor cuanto más y mejor coordinación existe entre las áreas funcionales y las tecnológicas.

Del análisis del discurso de las personas entrevistadas se puede afirmar que esta hipótesis también es cierta:

- Según el análisis realizado del discurso del experto tecnológico, que se realiza en el apartado 5.2, es difícil conseguir esta coordinación por la falta de conocimientos de los profesionales de cada ámbito respecto del ámbito del que no son especialistas, siendo necesarios perfiles profesionales híbridos que actúen como elementos de coordinación.
- Según el análisis realizado del discurso de los informantes que participaron activamente en el proyecto de creación de la sede electrónica de la ATC, que se realiza en los apartados 5.3 y 5.4, existen algunos elementos que se deberían mejorar para que la coordinación fuera más adecuada. Es un tema que habría que trabajar, porque la percepción de todas las personas entrevistadas es que falta coordinación para obtener mejores resultados, pero los motivos por los cuales los informantes

tecnológicos y los informantes funcionales creen que existen carencias no son los mismos.

Veremos en los siguientes apartados con mayor detalle las afirmaciones realizadas respecto a la pregunta de investigación y las hipótesis planteadas.

5.1 Perfil de los usuarios / Población diana

Del análisis documental realizado en la sede electrónica de la ATC, establecido en los apartados 4.1 y 4.2 de este trabajo en una aproximación cuantitativa, se puede concluir que, de las dos webs preexistentes anteriormente a la creación de la sede electrónica, el perfil de usuario es un profesional que actúa por cuenta de terceros para realizar trámites electrónicos, principalmente el pago y presentación de tributos, y que valora especialmente en cuanto a contenidos informativos, aquellos que le ayudan a realizar dichos trámites. También se puede afirmar que estos profesionales pertenecen a algún colectivo que tiene firmado un convenio de colaboración con la ATC para poder actuar en nombre de terceros con la ATC.

De esta manera queda verificada la *hipótesis 1*.

Una vez realizado el estudio, se puede establecer un ajuste de la hipótesis. No sólo es un profesional que actúa por cuenta de terceros, también es un profesional que pertenece a un colectivo que tiene un convenio de colaboración con la ATC para actuar de esta manera. Se puede también concluir que el perfil de usuario más que "*principalmente un profesional*" es "*casi exclusivamente un profesional*". En este sentido, podría ser necesario un estudio para establecer medidas de como acercar la administración tributaria a los ciudadanos a título particular.

La sede electrónica se publicó el 13 de marzo de 2017. Es por tanto muy nueva y no existen en el momento actual nuevos datos publicados para poder elaborar el estudio documental realizado en este trabajo. En la entrevista realizada a Eudald Vigo (Anexo 5), se habló de la necesidad de realizar nuevas encuestas de satisfacción de los usuarios sobre la sede electrónica. Me planteó realizar una propuesta de encuesta que debería tener en cuenta los contenidos informativos y transaccionales, tal como se realizaba en las encuestas de las webs preexistentes, pero añadiendo ítems en relación a la nueva sede.

He realizado una propuesta de encuesta, que he enviado a Eudald Vigo y que está en estos momentos en período de revisión por parte de los técnicos de su área, para presentar una versión definitiva a la dirección, a fin de poder publicarla a finales de año, cuando la sede cuente con unos meses de vida.

Adjunto la propuesta de encuesta en el **Anexo 10**. Cuenta con los siguientes bloques:

- **Bloque demográfico.** En las encuestas anteriores no se ponía este tipo de información para las encuestas sobre las webs existentes, pero puede ser interesante para realizar estudios posteriores.
- **Bloque de perfil de acceso.** Permitirá saber si el usuario preferencial sigue siendo un profesional que actúa por cuenta de terceros de un colectivo con convenio.

- **Bloque sobre la información de la sede electrónica.** Se realizan preguntas específicas sobre la sede, sus nuevas características y la nueva distribución de contenidos.
- **Bloque sobre la tramitación electrónica de la sede.** Se realizan preguntas sobre los trámites telemáticos que se realizan en la sede.
- **Bloque sobre el buscador.** Dado que la sede es muy nueva y los contenidos están distribuidos de una manera muy diferente a las webs preexistentes, es importante analizar si la herramienta de búsqueda puesta a disposición de la ciudadanía les es útil.
- **Bloque sobre el servicio de atención al usuario.** De las entrevistas realizadas, he podido establecer que el número de consultas subió considerablemente tras la puesta en marcha de la sede. Es importante saber la valoración de los usuarios del servicio de atención puesto a su disposición por parte de la sede electrónica de la ATC.

La encuesta está realizada en catalán, por qué esté es el idioma de comunicación habitual en la Generalitat de Catalunya, y en estos momentos es un documento interno de trabajo.

5.2 Las TIC en el ámbito tributario

Para establecer la importancia de las tecnologías en el ámbito tributario se ha realizado una entrevista a un informante clave, cuya trayectoria está expuesta en el apartado 4.3 de este estudio.

De la información que aporta podemos destacar los siguientes elementos que nos permiten afirmar que la *hipótesis 2* planteada en este trabajo es cierta y constituyen los puntos clave que explican la aportación de valor de las tecnologías:

- En cuanto a la aportación de valor de la tecnología en el ámbito tributario en la relación entre los ciudadanos y la administración, la tecnología es un elemento imprescindible, que aporta autoservicio por parte de los contribuyentes, realización de trámites en cualquier momento y lugar y una reducción de costes muy importante.
- En cuanto a la aportación de valor de la tecnología en los procedimientos tributarios de gestión, liquidación, recaudación e inspección, a tecnología ha aportado muchísimo valor en cuanto a poder procesar y cruzar grandes cantidades de información, poder realizar cálculos y proyecciones fácilmente, que permiten una mejor toma de decisiones.
- En cuanto a la nuevas leyes administrativas 9/2015 y 40/2015 establecen el procedimiento telemático como el único para las administraciones, en una concreción de o que otras leyes, como la 11/2007, ya habían avanzado.
- En cuanto al conocimiento por parte de los profesionales tributarios del ámbito tecnológico y de los profesionales tecnológicos de ámbito tributario, existe un desencuentro, porque los profesionales sólo dominan su ámbito concreto. Son necesarios perfiles híbridos que puedan conciliar estos dos mundos para poder desarrollar correctamente la administración electrónica en el ámbito tributario.
- En cuanto a perfil de usuario de la administración electrónica tributaria, la tecnología cambiará este perfil, gracias por una parte al esfuerzo de las administraciones por poner herramientas, información y trámites para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias a los ciudadanos, y por otra parte a un motivo generacional.

Las nuevas generaciones están tecnológicamente preparadas, mientras que las generaciones anteriores no lo estaban.

- En cuanto al uso de sistemas identificación digital, son una barrera y esto es un problema histórico, que se verán claramente mitigados por soluciones de palabras clave temporales u otros sistemas que irán apareciendo.
- En cuanto a que los canales telemáticos de comunicación con el ciudadano estén conectados con los sistemas de BackOffice, es imprescindible que sea así y la tecnología permite que sea de esta manera.
- En cuanto al grado de madurez de la administración electrónica tributaria, hay diferentes grados de desarrollo, siendo que a excepción de la sede electrónica estatal, todas las demás tienen carencias, unas más que otras.

5.3 Implementación de la sede electrónica

Tal como se define en el apartado 3.7 de este estudio, para evaluar la implementación del plan organizativo de la ejecución del proyecto de creación de la sede electrónica de la ATC, se ha focalizado el estudio en tres aspectos: recursos, actividades, producto.

La aproximación se ha hecho con técnicas cualitativas, mediante entrevistas a informantes clave, tal como se describe en el apartado 4.4 de este estudio.

Recursos

La situación de partida, que era la existencia de dos webs diferentes, una informativa y otra transaccional es conocida por todos los informantes. Todos ellos coinciden en que ésta era una situación no deseable, porque para la ATC significaba duplicar las tareas de publicación y podía llevar a errores, y desorientaba a los ciudadanos sobre todo por el hecho de tener aspectos visuales muy dispares, y por poder existir informaciones contradictorias por falta de actualización.

La iniciativa del proyecto no queda clara. Algunos informantes la asocian al cumplimiento de la legislación, bien al acuerdo de creación de la sede, bien a otras normas. Otros la relacionan con una necesidad surgida de la organización para paliar los defectos inherentes a la existencia de dos webs diferentes.

La solución adoptada es conocida por todos los informantes. Consistió en integrar de una manera visual las dos webs, aunque tecnológicamente siguen existiendo dos webs diferentes, una para la parte informativa y otra para la parte transaccional. Los informantes tecnólogos indican que esto era un riesgo del proyecto por qué no se había hecho nunca antes y no se sabía si la solución sería viable, y en caso de serlo, como finalmente fue, el mantenimiento será costoso a la hora de mantener sincronizadas ambas plataformas tecnológicas.

En cuanto a los recursos propiamente dichos:

- Todos coinciden en que el tiempo fue escaso. El horizonte temporal del proyecto fue una imposición política a la que había que ajustarse y que sufrió una desviación muy pequeña. Estaba previsto que se publicará con la norma de creación de la sede, en febrero y se hizo unos días más tarde, en marzo.
- En cuanto a los recursos humanos dedicados no hay consenso entre los informantes. Algunos piensan que fueron adecuados. Otros piensan que fueron escasos o no se podían dedicar a tiempo completo a este proyecto.

- En cuanto a los recursos económicos, todos coinciden en que no tienen noticia de que hubieran problemas económicos, aunque ninguno sabe cuál fue el presupuesto que se dedicó al proyecto.

Actividades

En cuanto a los diferentes equipos de trabajo que formaron parte del proyecto todos los informantes exponen que formaron parte: personal de dos proveedores tecnológicos diferentes, personal del ctti de la ATC y de la Secretaria de Hacienda, personal del área jurídica, personal de las áreas funcionales de la ATC: Área de Estrategia y Relaciones Externas, Área de Aplicación de los Tributos y Procedimientos, Área de Estudios y Asistencia, Área de Tecnologías de la Información, Servicio de Sistemas de Información.

En cuanto a la coordinación de un grupo tan multidisciplinar como el que puede observarse de los actores implicados, algunos informantes saben que se realizaban reuniones con muchos participantes, pero desconocen que otros mecanismos de coordinación se utilizaban. Los que muestran tener un mejor conocimiento de las tareas de coordinación exponen que la coordinación la llevaba a cabo el área tic y era una tarea muy compleja por el gran número de personas implicadas en el proyecto, y porque la solución tecnológica era muy complicada.

En cuanto a las desviaciones que sufrió el proyecto y la manera de resolverlas, la informante responsable de la introducción de contenidos la valora muy negativamente, puesto que sus peticiones no pudieron ser atendidas y esto representó un sobreesfuerzo por su parte para poder cumplir con el calendario. El resto de informantes, que no vivió en primera persona esta circunstancia, están de acuerdo en que las desviaciones fueron mínimas, la causa principal fue tecnológica y se resolvieron adecuadamente en tiempo y forma.

Las principales dificultades que tuvo que superar el proyecto fueron de carácter tecnológico, puesto que la solución que hubo que adoptar por las limitaciones del tiempo, era muy complicada.

En cuanto a la introducción de contenidos ha sido una de las tareas que ha sufrido más problemas en el proyecto. No ha habido dificultades en la formación que todos los informantes creen que ha sido adecuada. El inconveniente estuvo en que para poder mantener una visualización particular se perdieron varias funcionalidades del gestor de contenidos y esto se percibía sobre la marcha. Se validó la herramienta de introducción de contenidos en el mismo momento en que se estaba realizando la tarea de introducción y esto fue un inconveniente muy importante del proyecto.

En cuanto a la difusión de la puesta en funcionamiento de la sede electrónica, se realizaron varias actividades informativas generales como publicar la noticia en los canales informativos de la Generalitat de Catalunya, el twitter de la ATC, etc. Y para los profesionales que pertenecen a colectivos que tienen un convenio con la ATC se hizo comunicados específicos y actualmente se están realizando jornadas informativas.

Productos

Sobre si la sede creada responde a las expectativas, en general los informantes creen que sí, teniendo en cuenta que es una primera fase. Habrá que seguir trabajando para conseguir tener una sola plataforma tecnológica y continuar publicando trámites electrónicos. Un informante tecnológico cree que no responde a las expectativas porque ve personas de la organización que están pidiendo cambios orientados a como se publicaba la información en las webs preexistentes.

En cuanto a los datos de uso por parte de los ciudadanos de la nueva sede electrónica, es demasiado pronto para poder tener datos y haber podido realizar estudios sobre estos datos, pero está previsto tenerlos. Tal como ya he comentado, además de las herramientas tecnológicas que permitan recuperar datos de navegación de los ciudadanos de manera automática, también está previsto realizar una encuesta a final de año que aportará nueva información.

En cuanto a las medidas para incentivar el uso de los servicios electrónicos que la ATC pone a disposición de la ciudadanía en su sede electrónica, todos los informantes exponen que por un lado se está trabajando muy activamente para ir ampliando la oferta telemática y por otro lado se prepara una norma de obligatoriedad de tramitación telemática. En el momento de realizar las entrevistas era un proyecto, pero actualmente ya está publicada la *ORDEN VEH/85/2017, de 11 de mayo, por la que se establece la obligación del uso de los medios electrónicos en las presentaciones y pago de diversas autoliquidaciones para determinados obligados tributarios*.

5.4 Aportación de valor de la tecnología

Todos los informantes exponen claramente que la tecnología ha aportado mucho valor en el proyecto de creación de la sede electrónica. No sólo porque resulta obvio que sin tecnología no se tendría un producto tecnológico como es una sede electrónica, sino porque en este proyecto en concreto, la tecnología ofreció una solución viable teniendo en cuenta la limitación temporal existente.

Los informantes funcionales valoran muy positivamente la aportación de la tecnología, y confían en los tecnólogos del ctti, que son sus referentes tecnológicos. Exponen claramente que los conocimientos tecnológicos que aportan son imprescindibles para poder abordar proyectos como el que se estudia en este trabajo, puesto que los conocimientos tecnológicos que tienen los profesionales tributarios son muy escasos.

Como elementos que deberían haber funcionado mejor, los informantes exponen lo siguiente, que debería llevar a la aplicación de medidas para corregir estos defectos en otros proyectos.

- En cuanto a la iniciativa del proyecto de creación de la sede, y otros proyectos con una componente tecnológica importante, varios informantes exponen que la iniciativa la lleva la parte tecnológica y debería ser una tarea más compartida.
- En cuanto a la introducción de contenidos. Más reuniones previas de menos personas y más operativas para no llegar a tener que validar la tecnología de introducción de contenidos en el mismo momento de introducción de los mismos. Esto fue un perjuicio grave para el proyecto.
- En cuanto a la coordinación entre los equipos tecnológicos y funcionales, los informantes tecnológicos sugieren una falta de coordinación porque las áreas

funcionales han priorizado otros proyectos por encima del de creación de la sede, y que para futuros proyectos de evolución de las funcionalidades a través de la sede electrónica sería necesaria una mayor implicación del negocio, puesto que la sede electrónica no tiene un único responsable funcional, y por tanto este papel debe asumirlo el área tic.

Por su parte los informantes funcionales perciben que el liderazgo de este proyecto se ha llevado a cabo desde el área tic, y debería haber sido una tarea más compartida, y lo asocian al modelo de proveedores tecnológicos con el que actúa actualmente la Generalitat de Catalunya.

La información analizada en los dos últimos apartados constituye los elementos clave que explican la aportación de valor de las tecnologías en el proyecto de creación de la sede electrónica de la ATC, y nos permite afirmar que la *hipótesis 2* es cierta.

5.5 Perspectivas de futuro

Tal como hemos visto en el apartado 5.3, la solución para la creación de la sede electrónica consistió en integrar de una manera visual las dos webs preexistentes, aunque tecnológicamente siguen existiendo dos webs diferentes, una para la parte informativa y otra para la parte transaccional. Desde la vertiente más tecnológica, la planificación es integrar en una única plataforma tecnológica las dos webs, lo que resolverá definitivamente los problemas de sincronización que existen actualmente.

Todos los informantes coinciden en que la creación de la sede electrónica no es más que la primera fase del proyecto final, que consiste en poder realizar todos los trámites que los contribuyentes realizan con la ATC de manera telemática a través de la sede. La ampliación de la oferta telemática es un proyecto que discurrirá en paralelo a la creación de la sede en una plataforma tecnológica que integre contenidos y trámites electrónicos.

Más a corto plazo, y como ya he comentado en el apartado 5.1, está previsto realizar una encuesta de satisfacción de la sede electrónica de la ATC a finales de 2017, para poder realizar las mejoras que los ciudadanos demanden como necesarias.

Se deberían establecer medidas para corregir la falta de coordinación entre las áreas funcionales y el área tecnológica. Este punto ha surgido en el análisis del discurso de todas las personas entrevistadas, por parte tanto de los profesionales del ámbito tributario como los profesionales del ámbito tecnológico, como el experto en la aplicación de las TIC al ámbito tributario. Todos coinciden en afirmar que necesitan los conocimientos y la implicación de ambos tipos de perfiles para poder desarrollar proyectos de administración electrónica, como el estudiado en este trabajo de creación de la sede electrónica de la ATC, y refieren confiar en los conocimientos y aportación de todos los perfiles, pero también muestran preocupación por la dificultad de la coordinación, siendo por lo tanto éste un problema que debería abordarse para mejorar los problemas que provoca.

6. Bibliografía

- Memorandum on Transparency and Open Government, 21/01/2009 ([Memorandum Obama](#))
- Declaración de Malmö ([Declaración Malmö](#)), 2009, Declaración Ministerial sobre la administración electrónica.
- De Pablo Martín, Fernando (Director General para el Impulso de la Administración Electrónica), Ponencia en el VI Congreso Nacional de Innovación y Servicios Públicos, 2016.
(http://www.cnis.es/ponencias2016/FERNANDO_DEPABLO.pdf)
- Plan de Gobierno de la Generalitat de Catalunya para la XI legislatura, abril 2016 ([Plan de Gobierno Generalitat Catalunya](#))
- Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria ([LGT](#))
- Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre, por el que se desarrollan parcialmente la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos ([Real Decreto 1671/2009](#))
- Acuerdo GOV/14/2017, de 21 de febrero, por el cual se crea la sede electrónica derivada de la Agencia Tributaria Catalana ([Acuerdo creación Sede ATC](#))
- Ley 7/2007, de 17 de julio, de la Agencia Tributaria de Cataluña ([Ley creación ATC](#))
- Lázaro, Blanca; Obregon, Isidre; Guia pràctica 4. Avaluació de la implementació (Col·lecció Ivàlua de guies practiques sobre la avaluació de polítiques publiques)
- E-inclusión y participación ciudadana en las esferas social y pública a través de las TIC en Euskadi ([informe vasco uso TIC](#)), 2013
- La brecha digital en la ciudad de Barcelona ([informe Barcelona uso TIC](#)) de febrero de 2016, realizado con motivo del Mobile Word Congress que se celebra en Barcelona.
- Memoria de la Agencia Tributaria de Catalunya 2010 ([Memoria ATC 2010](#))
- ATC, Informe de resultat, Enquesta 03/2016 d'opinió del contribuent sobre els serveis presencials de l'ATC, Desembre 2016. ([Encuesta 03/2016 servicios presenciales ATC](#))
- ATC, Informe de resultat, Enquesta 01/2016 d'opinió, Continguts i funcionalitats del web de l'ATC ([encuesta 01/2016 web ATC](#))
- ATC, Informe de resultat: Enquesta 01/2015 d'opinió sobre el funcionament i continguts de l'Oficina Virtual ([encuesta 01/2015 Oficina Virtual ATC](#))
- Memòria de l'Agència Tributària de Catalunya 2015 ([Memoria ATC 2015](#))
- Delgado (coord.), A.M., (2011). Monogràfic "Administració electrònica tributària". IDP. Revista de Internet, Derecho y Política. (12). DOI: <http://doi.org/10.7238/idp.v0i12.1164>
- Delgado, A.M., (2014). Tributos en la sociedad de la información. IDP. Revista de Internet, Derecho y Política. (18), pp.33–35. DOI: <http://doi.org/10.7238/idp.v0i18.2312>
- Lázaro, Blanca; Obregon, Isidre. Avaluació de la implementació. Barcelona: Ivàlua, 2009. (Guies practiques sobre avaluació de polítiques publiques; 4)
- Página web del *Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació* ([CTTI Gencat](#)).
- Rodríguez José Ramón, Lamarca Ignacio; Decisiones estratégicas en sistemas y tecnologías de la información (materiales UOC, PID_00198531)
- Decreto 26/1999, de 9 de febrero, per el cual se aprueba el Estatuto del Centro de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información de la Generalitat de Catalunya ([Decreto Estatutos CTTI](#)).

7. Anexos

7.1 Anexo 1. Muestras de visualizaciones web

Imágenes correspondientes a la web corporativa y a la Oficina Virtual de la ATC, previas a la integración de ambas en la Sede electrónica de la ATC

Web corporativa de l'ATC (etributs.gencat.cat)



Oficina Virtual de l'ATC (e-tributs.cat/oficinavirtual)



Imagen de la web del departamento de empresa de la Generalitat de Catalunya:

The screenshot shows the website 'empresa.gencat.cat' with the following elements:

- Header:** 'Generalitat de Catalunya gencat.cat' logo and language selector (es/en).
- Section Header:** 'Departament d'Empresa i Coneixement'.
- Navigation Menu:** 'Inici', 'Departament', 'Àmbits d'actuació', 'Tràmits', 'Actualitat', 'Contacte'.
- Search Bar:** 'empresa.gencat.cat' with a search icon.
- El més consultat (Most consulted):**
 - Empreses turístiques
 - Calendari de Fires de Catalunya
 - Butlletí Persones Emprenedores
 - Establiments turístics
- Main Content Area:**
 - Image:** A person writing on a document.
 - Text:** 'Nou web Canal Universitats' and 'Tota la informació sobre l'oferta d'estudis, PAU, accés a la universitat i beques i ajuts universitaris'.
 - Subvencions (Subsidies):**
 - Participació al Saló The CraftRoom - Setmana d'Artesania de Catalunya (13/04/2017)
 - Participació al "Fashion Market" del "080 Barcelona Fashion" del mes de juny de 2017 (07/04/2017)
 - Participació en les desfilades del "080 Barcelona Fashion" del mes de juny de 2017 (03/04/2017)
 - Sala de premsa (Press Room):** A button for press-related content.
 - Footer:** 'Segueix l'actualitat a...' with an RSS icon and 'Vegeu totes les novetats'.

Imagen de la Agencia de Salud Pública de la Generalitat de Catalunya

Agència de Salut Pública de Catalunya (ASPCAT)

Inici
Sobre l'Agència
Àmbits d'actuació
Publicacions, formació i recerca
Actualitat
Contacte

salutpublica.gencat.cat

Q

VI Jornada de les CoP. #COP3maig

Notícies
Agenda
Alertes

Salt desplega el Projecte COMSalut amb la participació de diversos col·lectius socials de la vila

11/04/2017

Bicifeina fa el 4t lliurament a la seu de l'ASPCAT

10/04/2017

Actualització de casos de xarampió a Barcelona i àrea metropolitana

07/04/2017

Joan Guix presenta a Granollers l'estratègia local del PINSAP

07/04/2017

RSS
Més notícies

Àmbits

Promoció i prevenció

Vigilància epidemiològica

Protecció

PINSAP i COMSalut

7.2 Anexo 2. Tributos gestionados por la ATC y su oferta telemática

Tributo	Trámite electrónico
Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados	Completo
Impuesto sobre sucesiones y donaciones	Completo
Impuesto sobre las estancias en establecimientos turísticos	Completo
Tributación sobre el juego	Completo
Impuesto sobre la provisión de contenidos por parte prestadores de servicios de comunicaciones electrónicas	Completo
Impuesto sobre la emisión de gases a la atmósfera producida por la industria	Completo
Impuesto sobre la emisión de óxidos de nitrógeno a la atmósfera producida por la aviación comercial	Completo
Impuesto sobre el patrimonio	Completo
Impuesto sobre las viviendas vacías	Completo
Impuesto sobre grandes establecimientos comerciales	No
Gravamen de protección civil	No
Impuesto sobre bebidas azucaradas envasadas	Nuevo
Impuesto sobre las emisiones de dióxido de carbono de los vehículos de tracción mecánica	Nuevo
Impuesto sobre los activos no productivos de las personas jurídicas	Nuevo
Impuesto sobre el riesgo medioambiental de elementos radio tóxicos	Nuevo

Tabla 12. Elaboración propia, realizada analizando la sede electrónica de la ATC ([sede ATC](#))

7.3 Anexo 3. Servicios ofrecidos por la ATC y su oferta telemática

Servicio	Trámite electrónico
Simuladores de plazos, intereses, aplazamientos y fraccionamientos, bienes inmuebles y valoración de vehículos	Sí
Cálculo del sueldo embargable	Sí
Consulta de la deuda	Sí
Comprobación de ingresos	Sí
Obtención de justificante	Sí
Consulta de referencia de documento electrónico	Sí
Consulta de declaración notarial	Sí
Cita previa	Sí
Formulario de denuncias tributarias	Sí
Quejas y sugerencias ante la Oficina del Contribuyente	Sí
Pago de liquidaciones y recibos	Sí
Certificados de estar al corriente de las obligaciones tributarias	Sí
Consulta de certificados	Sí
Servicios a otras administraciones	Sí
Certificados de ingresos	No
Aplazamientos y fraccionamientos	No
Devolución de ingresos indebidos	No
Garantías depósitos	No
Garantías avales	No
Garantías reembolso de gastos de garantías	No
Formularios de aplazamientos y compensación de deudas	No
Información sobre el valor básico de bienes inmuebles	No
Tasación pericial contradictoria	No
Representación	No
Alegaciones	No
Contestar requerimientos de información	No
Impugnaciones	No
Programas de ayuda	Parcial
Recaudación ejecutiva	Parcial

Tabla 13. Elaboración propia, realizada analizando la sede electrónica de la ATC ([sede ATC](#))

7.4 Anexo 4. Entrevista a Emiliano Marco

Informante: Emiliano Marco, Jefe del Servicio de Sistemas de Información Tributarios de la ATC.

Fecha: 11/05/2017. Hora inicio: 16:30. Durada: 23 minutos

1. *La Ley General Tributaria establece a lo largo de su articulado la utilización de medios electrónicos en las relaciones con los ciudadanos y con otras instancias administrativas. ¿Cómo crees que las TIC pueden aportar valor en el ámbito tributario en la relación entre los ciudadanos y la administración?*

Aportan valor porque es un medio que podemos considerar imprescindible. Si el ciudadano tuviese que acudir a las oficinas a realizar los trámites presencialmente, perdería tiempo, a la administración le costaría mucho dinero tener personal para dar este servicio. Las tecnologías te aportan la distancia, el autoservicio, reducción de costes, el ciudadano a cualquier hora puede hacer lo que necesite. Es el tiempo en el que estamos. En la administración moderna y el camino hacia dónde vamos es este tipo de administración. Yo he conocido otras administraciones, dónde todo se tramitaba en papel. Esto implicaba que el número de trabajadores públicos se multiplicaba por diez, los ciudadanos se desplazaban siempre. Ahora es totalmente diferente, es un modelo de autoservicio. La Ley General Tributaria cambió en su momento, para que los ciudadanos pudiesen realizar autoliquidaciones. Antiguamente los ciudadanos acudían a la administración tributaria con la escritura de compraventa o herencia, te la dejaban y se marchaban. El trabajador público debía realizar la liquidación porque los ciudadanos no sabían. Este modelo requería una cantidad de trabajadores públicos inmensa. Las TIC han superado todas estas barreras y han simplificado los procesos. Ahora el contribuyente son programas de ayuda, con conexión desde cualquier lugar puede ver toda la información que necesita, puede utilizar todas las herramientas que se ponen a su alcance y son capaces de liquidarse impuestos que antiguamente era impensable que lo hicieran.

2. *¿Cómo crees que las TIC pueden aportar valor en los procedimientos tributarios de gestión, liquidación, recaudación e inspección?*

Las TIC son un elemento clave. La cantidad de información de la que disponemos no puede ser procesada ni explotada por personas sin ayuda. Una persona no puede consultar hasta mil documentos para extraer información sobre si el hecho imponible se ha producido o no, sobre si ha habido una infracción o no, etc. Todo esto lo puedes obtener gracias a herramientas tecnológicas. Se pueden realizar cruces de información que obtienes de diferentes fuentes. Puedes realizar cálculos en poco tiempo y ofrecer al trabajador público la información ya procesada para que pueda tomar las decisiones más adecuadas y disponiendo de toda la información. Una de las aportaciones que yo destacaría de las TIC desde el punto de vista de la comprobación es la facilidad para hacer cálculos, para relacionar ítems, para realizar simulaciones y proyecciones. Las TIC han aportado muchísimo valor a las funciones de la administración tributaria.

3. *En octubre de 2016 entro en vigor la nueva ley administrativa, la ley 39/2015. ¿Cómo crees que esta ley incidirá sobre la relación entre los ciudadanos y la administración tributaria?*

Esta ley establece que la relación entre el ciudadano y la administración es telemática. Cambia el paradigma. Es un cambio que ya había comenzado en las administraciones con leyes anteriores, como la ley 11 del 2007 y otras como leyes de firma electrónica etc. Ahora es un tema clarísimo, es un cambio de paradigma que se ha sustanciado en la 39. Todo lo anterior ha ido preparando el camino y la ley 39 ha establecido el procedimiento telemático.

4. Los ámbitos TIC y tributario son ambos complejos. ¿Crees que los profesionales tributarios tienen conocimientos tecnológicos y los tecnólogos conocimientos tributarios?

Son dos mundos que se hablan poco, honestamente. El mundo tributario procede de ramas vinculadas al derecho y a la economía. Por la parte de la economía hay un poco más de vinculación, por la parte del derecho hay una desvinculación total. La tecnología está muy permeabilizada de "frikies" en general. Esto implica que hay una especie de desencuentro. Son necesarios unos perfiles profesionales híbridos, que son las que las administraciones necesitan para poder desarrollar los proyectos. Sin este tipo de perfiles, no digo que sea imposible, pero cuando seleccionas una empresa tecnológica muy buena, al otro lado tienes unos señores que vienen del mundo del derecho o del mundo de la economía y hasta que se empiezan a entender pasan años. Se necesita este tipo de perfil híbrido que es capaz de unir esos dos mundos y acortar las distancias para que se entiendan lo más rápidamente posible. En ese punto es donde yo desarrollo mi labor profesional.

5. El perfil del usuario de los servicios electrónicos que la ATC pone a disposición de los ciudadanos es principalmente el de un profesional que actúa en nombre de terceros. ¿Las TIC pueden ayudar a que los ciudadanos realicen por sí mismos estos trámites?

Este paradigma cambiará. Las nuevas generaciones son capaces de hacer cosas que los más mayores eran incapaces. Una persona joven que está acostumbrada a moverse por internet, a buscar información para resolver sus dudas, a realizar trámites telemáticos con los bancos, etc., lo tiene más fácil. El hecho de que la administración tributaria ponga en manos de estas personas herramientas telemáticas, está claro que va a dar su fruto y de hecho hay muchísima gente que es capaz de hacerse la renta, por ejemplo. Sin embargo hay algunas generaciones que en este sentido las podemos considerar perdidas, porque se apartan cuando ven un ratón y mucho más si tienen que buscar información en internet para resolver sus dudas. Las administraciones han hecho un esfuerzo constante de poner la información más clara, dentro de la dificultad que supone poner claro un impuesto que de por sí normalmente es complejo. Hay algunos impuestos que son un poquito más fáciles de explicar, como por ejemplo el de estancias turísticas, pero hay otros que son muy complejos, porque la ley es muy compleja, como por ejemplo el impuesto de sucesiones y donaciones. Hay unas figuras muy extrañas, ancestrales algunas de ellas, que resultan muy difíciles de explicar. Pero incluso en este caso, con las herramientas que se ponen a disposición de los ciudadanos, cuando hay una sucesión entre padres e hijos sin ningún elemento extraño, hay gente que es capaz de hacerlo.

6. Para el cumplimiento de algunos deberes tributarios es necesaria la firma electrónica. ¿Crees que esto representa una barrera para la utilización de medios electrónicos?

Es un problema histórico. Desde el primer día que se empezaron a utilizar certificados electrónicos ha habido problemas. Se han inventado otras herramientas que simplifican los procesos, y en alguna medida han reducido este problema y lo pueden reducir aún más. El certificado electrónico como tal, realmente es un problema. La gente no lo usa habitualmente, incluso el dni electrónico que es un certificado electrónico muy bueno, los ciudadanos no recuerdan el password. En el momento en que tienen que realizar una tramitación telemática, el password que le dieron con el dni no sabe dónde está. La habilitación de claves pin y otro tipo de palabras clave simples que se pueden obtener para hacer actuaciones concretas resuelve un poquito este problema. Yo creo que se ha avanzado y se seguirá avanzando. La gente es cada día más consciente que la firma electrónica es un elemento muy importante y en la medida en que otras organizaciones lo vayan requiriendo, por ejemplo los bancos, su uso será más habitual.

7. Las sedes electrónicas o portales de tramitación electrónica en el ámbito tributario son el canal a través del cual se comunican los ciudadanos y las administraciones para el cumplimiento de las obligaciones tributarias. ¿Crees que es importante que este canal esté conectado e integrado con el BackOffice para poder dar un servicio adecuado, y aumentar la eficiencia de la actuación administrativa?

Yo creo que todas las sedes electrónicas tienen una conexión con el BackOffice. A veces la tienen inmediata y en otros casos la tienen más diferida, pero que los datos que el ciudadano aporta a través de las sedes tienen que llegar al BackOffice está claro. Cuanto más inmediata es esta integración, mejor acceso a la información tienes para todo el mundo, ciudadanos y administración. Un ciudadano que presenta un trámite telemáticamente hoy, si mañana quiere ir a una oficina y consultar cómo está la gestión de su trámite, los trabajadores públicos tienen que tener acceso a la información aportada telemáticamente. En el caso de la ATC el BackOffice está conectado online con la sede electrónica. Cualquier trámite presentado telemáticamente, de manera inmediata genera un expediente asignado a la oficina que tiene la competencia para gestionarlo. Este es el reto a conseguir por todas las sedes electrónicas.

8. Por último, y según tu experiencia ¿cuál es el grado de madurez de la administración electrónica en el ámbito tributario en nuestro entorno: estatal, autonómico y local? ¿Hay que seguir trabajando en este sentido?

Hay diferentes grados de madurez y es muy complicado realizar una comparación. Tenemos ayuntamientos que tienen una gestión parcialmente distribuida entre las sedes electrónicas de los propios ayuntamientos y otros trámites que se realizan en las diputaciones o los consejos comarcales, y se produce una disincronía, existiendo muchos trámites que no están incluidos en la sede electrónica. Yo creo que a excepción de la sede electrónica de la AEAT (NOTA: Agencia Tributaria Española), todas las demás sedes electrónicas tienen carencias. Casi nadie ha conseguido que todos sus trámites estén disponibles para el ciudadano en su sede. Es un reto que tenemos que conseguir. En la práctica esto requiere inversión, y la crisis económica ha representado una

ralentización del desarrollo de la administración electrónica. Pero actualmente, y tal como establecen las leyes 39 y 40, todas las administraciones públicas se ven obligadas a proporcionar todos los trámites de forma telemática para que los ciudadanos los puedan consumir.

9. *¿Hay alguna cosa que quieras añadir?*

Por lo que nos afecta como sede electrónica tributaria, en la que una parte muy importante de los interlocutores son profesionales que actúan por cuenta de terceros, tenemos el reto de conseguir hacer una correcta gestión de las representaciones, para delimitar quién puede hacer qué en cada momento, de forma legal y segura. No es un tema simple.

7.5 Anexo 5. Entrevista a Eudald Vigo

Informant: Eudald Vigo, Cap de l'Àrea d'Estratègia i Relacions Externes de l'ATC.

Data: 04/05/2017. Hora inici: 9:00. Durada: 17 minuts

RECURSOS

1. Com s'inicia el projecte de creació de la seu electrònica de l'ATC?

Ens arriba la convocatòria des de l'àrea tic d'una reunió d'inici de projecte. La part tecnològica lidera el projecte, però òbviament es detecten necessitats funcionals i normatives i totes les parts implicades s'alineen.

2. Quina solució es va adoptar? Com es va arribar en aquesta solució?

L'ATC tenia 3 webs diferents, la web institucional de l'ATC, la web amb la part informativa, i una tercera web que era la de tramitació telemàtica. El primer que es va fer va ser integrar la web institucional en la web informativa, però es van mantenir dues webs. Això creava molta confusió en els ciutadans pel fet de tenir diferents webs amb diferents sistemes, estils molt diferents i tecnologies també diferents. Per tant la idea era integrar-ho. També teníem clar que volíem tenir una oficina a internet, i havia de permetre fer notificacions, tenir un tauler d'anuncis, etc. Era més que una web informativa i transaccional. Era una seu electrònica.

3. Es va comptar amb els recursos adequats tant a nivell econòmic com de personal i temps?

Vam comptar amb un impuls important des de Secretaria d'Hisenda. El mandat era clar i el temps de fer-ho també, es volia fer i es volia fer en poc temps. No va haver-hi problemes de recursos, ni econòmics ni de personal, per l'impuls polític que es va donar des de la Secretaria d'Hisenda.

ACTIVITATS

4. Quins van ser els equips de treball en aquest projecte tant per la vessant de negoci com per la part tecnològica?

De la vessant tecnològica van haver-hi tecnòlegs de la Secretaria d'Hisenda i de l'ATC, que són equips diferenciats. De la vessant funcional, estava implicada l'àrea d'assistència que són els responsables del manteniment de les webs, l'àrea de relacions institucionals perquè tenim contactes amb els col·legis i associacions professionals que són els màxims usuaris de la tramitació telemàtica i l'àrea d'aplicacions del tributs que es la responsable dels tràmits i els serveis electrònics que es posen a disposició dels contribuents i que estiguin integrats amb el BackOffice.

5. Com es va realitzar la coordinació dels diferents actors del projecte, especialment entre els professionals de l'àmbit tributari i els professionals de l'àmbit tecnològic?

En el projecte no es creaven continguts ni funcionalitats nous, sinó que anàvem a traspasar els que ja teníem. El disposar de la nova seu electrònica ens obriria la porta per desenvolupar noves funcionalitats i serveis telemàtics. Per tant l'àrea d'estudis, com a responsable funcional de les webs, va tenir una importància cabdal ja que la manera d'estructurar els continguts ha canviat de les webs preexistents a la seu electrònica. En aquesta reestructuració van participar la resta de àrees funcionals perquè tenien la visió de com es veuria des d'un col·lectiu extern, com es veuria des de l'aplicació, etc. El temps ha influït moltíssim, perquè aquest projecte es volia fer en un temps determinat i ens hem hagut d'ajustar molt a aquest calendari.

6. *Va haver-hi desviacions en la planificació del projecte? Si n'hi va haver, quina va ser la causa? Es van resoldre satisfactòriament?*

Tecnològicament no hi hagut massa desviacions. Les desviacions que han pogut aparèixer han estat degudes a causes que no es podien controlar, com per exemple que la seu no podia ser posada en marxa abans de la publicació de la seva norma de creació. Aquesta norma va ser un acord de govern, i aquesta agenda, la del govern, òbviament no es controla des de l'ATC. La planificació es va complir. El grau de maduresa de la seu electrònica en el moment de ser publicada és difícil de jutjar, perquè sempre apareixen millores que s'han de fer, i encara hi som en aquesta fase. A més, la seu electrònica és un projecte viu. Tenim inputs des de fora del que els usuaris troben o no troben i com voldrien trobar-ho, i des de dins de l'ATC dels serveis que volem oferir.

7. *Quines dificultats es van haver de superar en el desenvolupament del projecte? Em refereixo a dificultats com: gestió del canvi, complexitat de la solució tecnològica adoptada, necessitats de formació, manca de recursos, etc.*

Bàsicament les dificultats han estat en la migració de continguts i en fer compatibles la manera com l'ATC volia oferir la seva informació i tramitació telemàtica, i les possibilitats que ofereix l'aplicació de gestió de continguts. Nosaltres tenim dos tipus de clients molt diferenciats. Per un costat una persona que és la primera vegada que sap de l'ATC, i per tant l'has de guiar informativament, i d'altra banda un professional que el que necessita és tenir els tràmits molt accessibles. En aquest sentit si que hi ha un problema de gestió del canvi per ell, perquè és un usuari habitual de la tramitació telemàtica, i si la informació està estructurada per guiar als usuaris, el que abans estava en una sola pàgina, ara està en varies, i això els obliga a navegar més per accedir a les mateixes funcionalitats. També hi ha hagut dificultats per a l'àrea que havia de fer el traspàs dels continguts, sobretot perquè s'ha validat la solució a la vegada que es feia la formació i el traspàs de la informació. La persona que més ha patit aquesta dificultat ha estat la Francesca Brasó (NOTA: és una altra informant clau). Si s'introduïa un contingut i una vegada feta aquesta tasca, el recurs tecnològic emprat no era l'adequat s'havia de fer de nou, i això volia dir treballar dues vegades.

8. *És fàcil la introducció de nous continguts? S'ha realitzar una formació adequada per a l'edició de continguts de la nova seu?*

Tot i que jo no he participat activament en aquesta tasca, sí es cert que els comitès de seguiment per coordinar el projecte, han sortit els problemes que s'han trobat a l'hora de fer el traspàs dels continguts. Això ha provocat nerviosisme, per la quantitat d'incidències trobades i per tenir una data límit per fer la tasca. La formació va ser deficient, perquè quan es va dur a terme encara s'estaven cercant solucions per migrar la informació. El

proveïdor va posar una persona de suport per facilitar algunes tasques feixugues de traspàs de continguts. Això es va fer per pal·liar un risc que es detectar en els comitès de seguiment.

9. La creació de la seu electrònica es un projecte amb una component tecnològica molt important, com ha aportat valor la tecnologia en el desenvolupament del projecte de creació de la seu electrònica?

El valor de no haver de repicar tota la informació, el poder tenir els canals català i castellà més automatitzats. Això ha alliberat recursos funcionals, en poder fer algunes tasques automatitzadament.

10. Com es va dur a terme la difusió de la posada en funcionament de la seu electrònica de l'ATC?

Es van enviar comunicats al col·legis i associacions professionals. Es van posar notícies a la web. Es va informar als treballadors de l'ATC. S'han fet sessions informatives a petició d'algun col·legi i associació. La setmana que ve tenim una jornada a una associació d'empresaris. Se n'ha fet una sessió a l'associació d'assessors fiscals. Hi ha interès. Una vegada publicada la web tenim tots els inputs de la gent que n'està fent ús de la seu electrònica i pregunta. Això ha tingut una doble finalitat. Per un costat òbviament solucionar els dubtes dels ciutadans, però també adonar-nos que alguna informació havia de sortir en un lloc més prioritari de la seu i hem realitzat els canvis.

PRODUCTES

11. La seu electrònica creada, respon a les expectatives inicials?

Respon a les expectatives quant al què. Quant a com funciona, cal millorar les integracions que tenim. Cal millorar la integració que tenim amb l'AOC, pel que fa a la identificació digital. Cal millorar les funcionalitats quan es detecten errors. Podem dir que la seu electrònica està en rodatge.

12. La seu es va crear amb un acord de govern el 21 de febrer i es va publicar el 13 de març de 2017. És molt recent. Teniu dades sobre l'ús per part dels usuaris? Teniu previst tenir-les?

Tenim una eina d'estadística, que ja teníem quan teníem les dues webs anteriors a la seu electrònica. Aquesta eina ens informa quantes sessions s'obren, qui accedeix, des d'on accedeix tant des del punt de vista territorial com des de quina web accedeix. Tenim previst fer una enquesta sobre l'ús de la seu electrònica, de la mateixa manera que teníem enquestes sobre les webs informativa i transaccional prèvies a la seu. Però volem que la seu tingui sis mesos de vida per passar aquesta enquesta, per poder acabar de solucionar allò que nosaltres mateixos sabem que no està prou madur. La previsió és fer l'enquesta a final d'aquest any.

13. Hi ha prevista alguna mesura per tal d'incentivar l'ús de la tramitació telemàtica?

L'objectiu de l'ATC era oferir els serveis electrònics per a tota la presentació d'autoliquidacions dels impostos que gestionem i això ho hem aconseguit. El que esperem de la seu és que ens permeti oferir telemàticament tota la resta de tràmits, com que els

ciutadans puguin rebre un requeriment i contestar-lo, fer al·legacions, presentar recursos, etc. Ara tenim previst l'impuls de l'ordre de presentació telemàtica obligatòria, que obligarà a empresaris i professionals a adreçar-se telemàticament a l'ATC. La idea és que la seu electrònica esdevingui la oficina més important de l'ATC, més inclús que la seu central.

PREGUNTA FINAL

14. Per últim, hi ha alguna cosa que vulguis afegir al que hem parlat sobre el projecte de creació de la seu electrònica de l'ATC?

Ara que ja tenim la seu electrònica, a banda de les noves funcionalitats, continguts informatius i tràmits telemàtics que tenim previst incorporar, se'ns obren noves línies d'actuació per integrar-nos amb altres canals telemàtics ja existents. En concret, ja hem començat a tenir contactes amb la OGE (Oficina de Gestió Empresarial) per estudiar aquest tema d'integració del seu canal telemàtic amb el nostre.

7.6 Anexo 6. Entrevista a Francesca Brasó

Informant: Francesca Brasó, Coordinadora Tècnica d'Informació i Assistència de l'ATC.

Data: 05/05/2017. Hora inici: 8:30. Durada: 25 minuts

RECURSOS

1. Com s'inicia el projecte de creació de la seu electrònica de l'ATC?

Jo vaig entrar a l'ATC al 2013, i en aquell moment es posava en marxa la Oficina Virtual. En aquell moment teníem 3 webs. El web de la ATC era corporatiu, tenia la informació oficial de la institució, dels convenis. Teníem el web etributs, que era el portal tributari, i el web de la Oficina Virtual, que era l'entorn de tramitació telemàtica. Això semblava que era correcte perquè també hi participava la Direcció General de Tributs, que tenia un paper en les notícies. Estàvem dividits per objecte i una mica per titularitat, però no acabava de funcionar perquè etributs el portava l'ATC. Això era molt poc eficient. A vegades una notícia s'havia de publicar als tres webs. En aquest escenari, quin era el web de referència pel ciutadà? Doncs depenia de per a què. Quan jo vaig entrar a l'ATC em va semblar que una de les coses que calia fer era fusionar les webs, i donar un únic entorn de referència. I vam començar per fusionar el web de l'ATC amb etributs, i això es va dur a terme la primavera de 2015, integrant el web de l'ATC en etributs aconseguint tenir només dues webs, una institucional i informativa i altre de tramitació telemàtica. Seguïem tenint aquesta dualitat amb els problemes que això comportava, la publicació d'informacions a dos webs, com et dirigien els cercador a una o altra web, problemes de desorientació dels ciutadans, etc. Això va comportar prendre la decisió d'integrar aquests dos webs en un de sol que incorporés en un mateix entorn visual tota la informació i la tramitació telemàtica, amb l'estructura tecnològica interna que convingués. El fet de mantenir dues tecnologies diferents per a la part informativa i institucional per una banda i la tramitació telemàtica per un altre era una complicació que havia de recaure en l'ATC i no en el contribuent.

2. Quina solució es va adoptar? Com es va arribar en aquesta solució?

Estava clar que calia fusionar i integrar en un sol entorn visual les dues webs existents. Es van convidar unes empreses a que presentessin projectes tecnològics per tal de dur a terme aquesta tasca. Per la part més tecnològica i de la Oficina Virtual no sé com es va prendre la decisió, això t'ho aclariran més els tecnòlegs. Per la part de continguts, continuar utilitzant el gestor de continguts que teníem prèviament ens donava la garantia que seguim el full d'estils de la Generalitat i seguim les directrius de la Direcció General d'Atenció Ciutadana quant a imatge corporativa, adreces web etc. Compartir la solució corporativa de la Generalitat quant a gestor de continguts és una facilitat. Semblava que podia ser més pràctic.

3. Es va comptar amb els recursos adequats tant a nivell econòmic com de personal i temps?

A nivell econòmic ho desconec totalment. Quant a recursos no tant per la quantitat de personal dedicat, sinó prèviament. Si s'hagués parlat més, jo crec que ens haguéssim estalviat moltes hores de feina i per tant recursos que vam trobar a faltar no els haguéssim trobat a faltar. A l'inici o al desenvolupament del projecte, es feien grans reunions amb molta gent, i poques reunions de temes més concrets i jo penso que això ha perjudicat

moltíssim. Si es prenen decisions que tenien conseqüències, no s'explicaven. Això va fer que anéssim una mica a cegues. Per exemple el fet de tenir una imatge pròpia, s'hauria d'haver detallat tot el que això implicava. Qui feia el desenvolupament havia de saber les limitacions que això comportaria i ens ho hauria d'haver comunicat. Això ha sigut un punt realment molt dèbil i ens hagués estalviat molts problemes després que encara arrosseguem.

ACTIVITATS

4. Quins van ser els equips de treball en aquest projecte tant per la vessant de negoci com per la part tecnològica?

La veritat es que jo desconec exactament quins eren els equips de treball per definir-los exactament. Sé que hi participàvem gent del negoci, el CTTI i empreses tecnològiques proveïdores. Jo, per la meua tasca, amb qui tenia més contacte era amb el proveïdor de la solució de la gestió de continguts.

5. Com es va realitzar la coordinació dels diferents actors del projecte, especialment entre els professionals de l'àmbit tributari i els professionals de l'àmbit tecnològic?

Tampoc sé gaire bé com es duia a terme la coordinació. Es feien grans reunions amb molts participants, però entenc que devia haver altres eines de coordinació, que jo desconec.

6. Va haver-hi desviacions en la planificació del projecte? Si n'hi va haver, quina va ser la causa? Es van resoldre satisfactòriament?

Des de la meua perspectiva molt malament. De dues funcionalitats que jo vaig demanar de punt de partida, no es va desenvolupar cap d'elles. Per tant en aquest sentit la meua valoració és negativa, perquè la a nivell tecnològic es va decidir que no es desenvolupava i havies d'assumir-ho. Una mica política de fets consumats.

7. Quines dificultats es van haver de superar en el desenvolupament del projecte? Em refereixo a dificultats com: gestió del canvi, complexitat de la solució tecnològica adoptada, necessitats de formació, manca de recursos, etc.

Nota: En el cas d'aquesta informant es va realitzar primer la pregunta 8, i en ella ja va contestar des de la seva perspectives les dificultats trobades en el desenvolupament del projecte, per això no es realitza aquesta pregunta.

8. És fàcil la introducció de nous continguts? S'ha realitzar una formació adequada per a l'edició de continguts de la nova seu?

El problema no ha estat una formació adequada. Jo tenia present la anterior migració de tecnologia que vam fer quant al gestor de continguts. Aquesta migració no va ser només a nivell de l'ATC sinó que es va fer a tota la Generalitat, liderada per la DGAC (*Direcció General d'Atenció Ciutadana*). Va comportar incidències menors, molt menors. Hi havia la problemàtica de conèixer el nou entorn, perquè no es va fer cap formació, només una sessió mes aviat informativa que formativa. Per tant vam haver d'aprendre barallant-te sola amb els manual i fent prova-error. Com el gestor de contingut de la seu electrònica de l'ATC és de la mateixa tecnologia, jo vaig pensar que aquesta etapa de conèixer l'eina ja

l'havia feta. Però hi havia un factor nou, la responsivitat. Aquest fet, tecnològicament i quant a formació no va afectar, però sí té un impacte molt important quant a la distribució de continguts. No és només el tema farragós d'haver d'introduir de nou tots els continguts, sinó que s'havia de pensar en com distribuir els continguts de manera que aquesta estructura fos compatible amb la responsivitat. Amb un agreujant molt important. Per poder mantenir un estil propi (la imatge de l'ATC) vam perdre moltes funcionalitats que té el gestor de continguts estàndard. Per exemple, abans jo tenia una pàgina amb un enllaç i ara això no ho puc posar. Evidentment això no es va demanar que fos així. Nosaltres no vam demanar perdre funcionalitats pel fet de mantenir la imatge de l'ATC, però les vam perdre. Amb aquesta pèrdua, el procés de redissenyar els continguts es va alentir moltíssim. Això no ho podies preveure abans, t'hi trobaves en el moment de fer-ho, que era quan havies de veure quina solució donaves a cada cas concret. A banda d'aquest problema, també vam tenir incidències de funcionament, i no sabíem si era que nosaltres no ho estàvem fent correctament o una incidència tecnològica, que és el que va ser en molts casos, i això també va alentir molt el procés d'introducció de continguts. De fet, la introducció de continguts va esdevenir de facto en una validació de la solució tecnològica, i això va representar que s'estaven fent dues tasques alhora, per una banda validar que la solució tecnològica funcionava correctament i vam trobar molts errors, i d'altra el redisseny i la introducció de continguts, essent que cap d'aquestes dues tasques va ser senzilla. Per tant no va ser un problema de formació, que jo ja tenia, sinó de funcionalitats perdudes i fer en paral·lel la validació de la solució tecnològica i la reestructuració i introducció de continguts. També teníem problemes de molta lentitud de l'eina, dies en que no funcionava. I això no ho es va tenir en compte a la planificació i va consumir molt de temps.

9. La creació de la seu electrònica es un projecte amb una component tecnològica molt important, com ha aportat valor la tecnologia en el desenvolupament del projecte de creació de la seu electrònica?

En aquest moment no estic molt contenta. Jo crec que ningú està molt content. Jo crec que pot acabar funcionant molt bé, però ara mateix no estem en aquest punt.

10. Com es va dur a terme la difusió de la posada en funcionament de la seu electrònica de l'ATC?

Es va fer una notícia tant des de l'ATC com des del Departament a través de la seva àrea de comunicació. Fer notícia vol dir, a banda de posar-la nosaltres a la pròpia seu, el departament l'envia als mitjans i surt a la sala de premsa de gencat. També va sortir via Twitter, i es va notificar als col·lectius professionals que tenen convenis de col·laboració amb l'ATC. És possible que aquesta notícia sortís amb alguna altra, perquè actualment l'ATC genera moltes notícies.

PRODUCTES

11. La seu electrònica creada, respon a les expectatives inicials?

Com la tecnologia amb que es treballa és la mateixa, continuem tenint els problemes que teníem abans. El que hem fet és acoblar les dues tecnologies.

12. La seu es va crear amb un acord de govern el 21 de febrer i es va publicar el 13 de març de 2017. És molt recent. Teniu dades sobre l'ús per part dels usuaris? Teniu previst tenir-les?

Sí que en tenim. En el moment actual no les miro perquè no tinc temps i ja sé on haig de fer els canvis. D'altra banda, hi ha una empresa que s'està mirant les estadístiques d'ús de la seu i suposo que faran alguna valoració. És important tenir en compte que la seu és molt recent, i seguim creant nous impostos i nous àmbits i això consumeix tot el temps, i per tant no podem dedicar-nos a fer una anàlisi. S'han fet alguns ajustos per queixes. Per exemple, l'accés al model 600, que els ciutadans no trobaven i es va fer més accessible.

13. Hi ha prevista alguna mesura per tal d'incentivar l'ús de la tramitació telemàtica.

La legislació. L'Administració té unes eines que és la normativa, i en aquest sentit s'està desenvolupant un decret per fer obligatòria la tramitació telemàtica per alguns col·lectius concrets, a més de la nova llei administrativa i els nous impostos que s'estan creant que ja neixen essent obligatòria la seva tramitació pel canal telemàtic.

PREGUNTA FINAL

14. Per últim, hi ha alguna cosa que vulguis afegir al que hem parlat sobre el projecte de creació de la seu electrònica de l'ATC?

No, gràcies.

7.7 Anexo 7. Entrevista a Antonio Martínez

Informante: Antonio Martínez, Coordinador de Sistemas y Procedimientos Tributarios de la ATC.

Fecha: 05/05/2017. Hora inicio: 12:00. Duración: 32 minutos

RECURSOS

1. *¿Cómo se inicia el proyecto de creación de la sede electrónica?*

A raíz de la aprobación de la ley 11/2007, cuya aplicación queda mucho tiempo parada. Se crea un grupo de trabajo liderado por informática y por el servicio jurídico para impulsar la ley 11. En este grupo aparece la iniciativa de creación de la sede, pero también quedó parado, hasta hace 2 años que se reactiva el tema, liderado también por el área jurídica y el área de informática. En ese momento entra el área de aplicación de tributos. En el primer momento se pensó cómo una cuestión de cumplimiento de una ley. La ley establecía una serie de obligaciones, el servicio jurídico tenía que analizarlas y ver a que nos obligaba para empezar a hacer cambios. Como resultado del estudio se decide que hay tener una sede electrónica, y se desarrolla el proyecto hasta la creación de la sede. Fue una gestación larga, porque la ley 11 no obligaba y se desarrollaba según disponibilidades presupuestarias.

2. *¿Qué solución se adopta? ¿Cómo se llega a esta solución?*

La ATC venía de un escenario que tenía una web que daba información, una web que hacía tramitación y una web institucional. La institucional se integra en la informativa, y las otras dos se integran visualmente pero siguen siendo dos por la cuestión tecnológica. Hay dos tecnologías diferentes, una para cada una de la partes. En el pasado el negocio era responsable de la web informativa y la web transaccional era una cuestión del área de informática que la mantenía sin la participación del negocio. En el año 2008 un cambio de tecnología de la parte informativa nos obligó a transformar los contenidos y aparecieron los trámites y empezamos a interactuar con la web transaccional. Los permisos necesarios para poder realizar la edición de los contenidos de la web transaccional los tenían solamente en el área informática. Estaban completamente separadas. A raíz de un problema de versiones en el año 2009 se realizó un análisis y se pudo comprobar que el negocio no había intervenido en el desarrollo y pruebas de la versión. Este fue uno de los detonantes que mostró que las áreas de negocio y el área informática estaban completamente separadas y que había que corregir esa situación, y que las áreas de negocio participaran activamente en el desarrollo de las dos webs, la informativa y la transaccional. En el momento actual están totalmente integradas las dos webs en la sede electrónica aunque tecnológicamente son dos piezas diferentes. El siguiente paso debería ser tener una sola tecnología que acabe de integrar todo.

3. *¿Se contó con los recursos adecuados tanto a nivel económico como de personal y tiempo?*

Los económicos no lo sé, no sé que disponibilidad había. De tiempo y de personas escaso, siempre escaso. Fue todo muy acelerado, poco meditado y avanzó porque había que cumplir con la fecha. La empresa que vino, a mí me pareció bastante floja. Supuestamente eran expertos en sedes electrónicas y la mejor sede que habían visto se

la aportamos nosotros. Igual se podría haber buscado más, pero había un requerimiento de tiempo y algún otro factor que desconozco, y tuvimos que quedarnos con esa solución. Como yo participé en la anterior reestructuración de portal, ves que cada consultor cuenta su solución y todas son válidas, porque al final lo que queremos es que el contribuyente pueda realizar sus trámites fácilmente.

ACTIVIDADES

4. ¿Cuáles fueron los equipos de trabajo en este proyecto tanto por la parte de negocio como por la parte tecnológica?

Hay un primer grupo del que formaban parte las áreas de negocio: aplicación de tributos, de estudios y asistencia, servicios jurídicos, estrategia y toda la parte TIC que incluyen los de la ATC y los de la Secretaria de Hacienda. Este grupo realizó el catálogo de todo lo que debía tener la sede. El servicio jurídico ha desarrollado toda la tramitación hasta la aprobación del acuerdo de creación de la sede. El Área de Aplicación de Tributos definió los contenidos informativos y los trámites telemáticos. El Área de Estudios y Asistencia tenía el encargo de desarrollar la página web para la publicación de contenidos y trámites. Este grupo inicial se fue dividiendo en subgrupos, por ejemplo la reestructuración de la web la desarrolló el Área de Estudios y Asistencia con el acompañamiento del Área de Informática. Una vez publicada la sede, ahora estamos en fase de introducir contenidos, y en este cometido trabajan el Área de Aplicación de Tributos con el área de tecnología y el proveedor.

5. ¿Cómo se realizó la coordinación de los diferentes actores del proyecto, especialmente entre profesionales del ámbito tributario y profesionales del ámbito tecnológico?

La iniciativa de todos estos proyectos siempre la lleva informática. Supongo que como tienen el trato con el proveedor, ellos tienen las disponibilidades, saben el calendario del proyecto, te van convocando y el negocio se deja guiar. En la ATC siempre ha funcionado de esta manera, el negocio va siempre a remolque de informática. Ellos realizan las convocatorias y deciden quien participa en las reuniones. El impulso siempre es del Área Informática. Debería ser al revés, la informática debería participar pero no ser la impulsora. Esto nos lo marca el modelo de proveedores que tenemos. Los proveedores informáticos se contratan a través del CTTI. Los responsables funcionales de negocio, estamos siempre a la espera que el CTTI nos diga cuando nos sentamos y de qué hablamos. A veces tú quieres sacar algún tema y te dicen que no es el momento. Para mí eso es una crítica muy importante al modelo que tenemos, que no puede ser así. Se puede correr el riesgo que quien tiene interiorizado la obligación de tomar decisiones sea informática, y no sea el responsable funcional, que es realmente el interesado en desarrollar los trámites y en definitiva tiene que asumir la responsabilidad de lo que se desarrolla. A veces lo que se desarrolla no es lo que el responsable funcional definió en origen, pero tienes que aceptar el producto que te entregan. El responsable funcional debe hacer suyo el producto y en el modelo actual muy a menudo se considera que corresponde a informática, cuando debe ser el responsable funcional quien asuma el producto como propio. Una vez desarrollado el producto, informática se va y los usuarios deben trabajar con él. Este modelo se debería mejorar. Los responsables funcionales tienen un día a día en sus ámbitos de trabajo y los proyectos informáticos se acumulan sobre las tareas habituales. Quien define estos proyectos es el CTTI, puesto que su

objetivo principal es impulsar estos proyectos, pero los responsables funcionales tienen como objetivo principal las tareas propias de su ámbito. Esto quiere decir que no estamos bien coordinados y ocurre que ciertas personas que deberían acudir a reuniones para tomar decisiones no pueden, pero la reunión se realiza igualmente, con lo cual es posible tomar decisiones equivocadas que posteriormente habrá que asumir. No compartimos los objetivos.

6. *¿Hubo desviaciones en la planificación del proyecto? Si las hubo, ¿a qué fueron debidas? ¿se resolvieron satisfactoriamente?*

Las desviaciones del proyecto fueron por cuestiones básicamente tecnológicas, de entornos y temas muy técnicos. La parte de diseño de la estructura cumplió bastante bien el calendario con desviaciones muy poco significativas. El problema fue trasladar el diseño al producto informático por cuestiones tecnológicas. También pudo haber problemas de contratación. Se realizó un primer contrato para definir la nueva sede, y un segundo contrato para elaborar la sede electrónica, y esto puede conllevar retrasos por el trámite administrativo de la contratación.

7. *¿Qué dificultades se tuvieron que superar en el desarrollo del proyecto? Como: gestión del cambio, complejidad de la solución, necesidades de formación, falta de recursos etc.*

Nota: En el caso de este informante en la pregunta 5 ya ha informado sobre las dificultades que él ha percibido en el desarrollo del proyecto, y por este motivo no se realiza esta pregunta.

8. *¿Es fácil la introducción de nuevos contenidos? ¿Se ha realizado una formación adecuada para la edición de contenidos?*

En este proyecto yo no he participado en la fase de introducción de contenidos, pero sí participé en la anterior que estaba basada en la misma tecnología, y fue un proceso complicado. No existen herramientas de copiar y pegar, el proceso de publicación de contenidos era muy complejo. Hubo un proceso largo y complicado de adaptación a la nueva herramienta de gestión de contenidos. En este proyecto la adaptación a la herramienta de introducción de contenidos ya estaba realizada, y por tanto debería haber sido más fácil. Yo no he participado, pero he hablado con Francesca (NOTA: es otra informante clave), que era la persona encargada de esta tarea y me ha comentado que ha sido muy complicado.

9. *La creación de la sede es un proyecto con una componente tecnológica muy importante, ¿Cómo ha aportado valor la tecnología en el desarrollo del proyecto de creación de la sede electrónica?*

Sí, la tecnología ha aportado mucho valor. Esta es la parte buena del CTTI. Si no fuera porque tenemos gente experta en tecnología, los profesionales del negocio iríamos muy perdidos. Nosotros no tenemos formación tecnológica. A mí me hablas de firma electrónica y yo te puedo recitar el artículo de la ley que lo regula pero no entiendo lo que define. Gracias a que los profesionales del ámbito tecnológico conocen estos temas podemos avanzar en el desarrollo. Esto te permite delegar las competencias más tecnológicas en ellos que podrán aportar la mejor solución. La tecnología aporta mucho valor y tenemos confianza en ellos. Los responsables de negocio no podemos ser expertos en tecnología igual que los responsables tecnológicos no pueden ser expertos

en procedimiento tributario. Lo que nos falta es coordinación. Yo creo que la responsabilidad debería ser al 50% para cada parte. No puedes prescindir de ninguna de las dos partes, ni una debe estar supeditada a la otra, han de ir de la mano, teniendo en cuenta que la iniciativa y la definición de los objetivos yo creo que debería ser de los responsables de negocio.

10. ¿Cómo se realizó la difusión de la puesta en marcha de la sede electrónica de la ATC?

Yo sé que Eudald (*NOTA: es otro informante clave*) realizó actuaciones para los colectivos que tienen firmados convenios de colaboración con la ATC, que son los principales usuarios de los trámites de la ATC. Pero una noticia más generalista, para los ciudadanos, yo creo que no se hizo. O yo no lo recuerdo, así como sí recuerdo la difusión que se realizó cuando la ATC trasladó su sede central de la calle Fontanella a la Zona Franca que salió en prensa, en el caso de la sede electrónica no sé que se hiciera. Ahora tenemos una cuenta de Twitter como canal de difusión a los ciudadanos, pero es muy reciente.

PRODUCTOS

11. La sede electrónica creada ¿responde a las expectativas iniciales?

Partiendo de la base que es una primera fase, diría que sí. El cimiento que se ha puesto para poder después edificar sobre ello es bueno, siempre teniendo en cuenta que le faltan todavía muchos trámites y utilidades, desde mi punto de vista en este sentido le falta prácticamente todo, pero hemos construido la base que nos permitirá avanzar en esa línea de trabajo que es la que nos interesa a nosotros y a los contribuyentes. Tenemos creada la sede electrónica y podemos concentrarnos en ampliar la oferta de servicios electrónicos para los contribuyentes, y en este sentido si responde a las expectativas. Todavía queda mucho trabajo por hacer.

12. La sede se publicó el 13/03/2017, es muy reciente, ¿se tienen datos sobre su uso por parte de los usuarios? ¿Tenéis previsto tenerlas?

Sé que existe la posibilidad de tener esos datos y que Eudald (*NOTA: es otro informante clave*) tiene previsto realizar una encuesta en la sede para ver el grado de satisfacción, pero la sede tiene apenas un mes y medio. De momento no se ha realizado ningún estudio de los datos de consumo, pero está previsto hacerla.

13. ¿Hay prevista alguna medida para incentivar el uso de la tramitación electrónica?

En primer lugar ampliar la oferta de servicios telemáticos hasta que los contribuyentes puedan realizar todas sus actividades con la ATC a través de la sede electrónica. Por otro lado la obligación, la medida coercitiva máxima de la administración. Todo lo que se está desarrollando nuevo se está planteando de tramitación electrónica obligatoria. Estamos trabajando para facilitar el uso de la tramitación telemática. De lo que ya tenemos, estamos trabajando para que se puedan hacer ingresos a través de todas las plataformas posibles. El tema de la identificación digital vamos a ver si lo facilitamos a través del servicio idCAT Móvil. Y sino pensaremos en alguna otra alternativa. Para los trámites de la ATC son las dos grandes barreras, el contribuyente debe poder identificarse y pagar.

En la sede electrónica la identificación y el pago deben ser telemáticos y debemos facilitarlas al máximo para incentivar su uso por parte de los contribuyentes que no estén obligados.

PREGUNTA FINAL

14. ¿Hay alguna cosa que quieras añadir sobre el proyecto de creación de la sede electrónica?

Te contaré una anécdota. Hace cuatro años vinieron unos estudiantes que estaban haciendo un grado de comercio y como actividad venían a la ATC para que les explicáramos nuestras funciones. Yo tuve que explicar el portal de tramitación electrónica, y mi mensaje fue: vosotros estáis en la rama de comercio, y hoy en día aquello que no esté en la red no existe. Y nosotros somos una administración y tenemos que hacer lo mismo. Los ciudadanos ahora es lo que están pidiendo, que con el móvil se le informe de lo que tiene que pagar de renta, para que cuando llegue el día, de la orden y se pague. Y tenemos que trabajar en esta línea, no podemos quedarnos atrás. La sede electrónica no es un fin en sí misma, sino un instrumento para obtener ese objetivo. Se trata de facilitarle la vida al contribuyente. Lo que pasa es que al ser un tema tributario que tiene que contar con unas garantías y unas seguridades, hay que hacerlo según marca la ley pero el objetivo claro es facilitar a los contribuyentes la realización de sus obligaciones tributarias. De momento estamos en un escenario donde el ciudadano está en un lado, la administración en otro, y todavía la administración gana, pero poco a poco eso va a ir cambiando y al final la administración será otra utilidad del contribuyente. Ahora no es así, la administración se ha convertido en un “monstruo” que te complica la vida y a eso hay que darle la vuelta, y la sede es un instrumento para hacerlo. Debemos ser cuidadosos porque nuestras actividades tienen consecuencias. Tenemos grandes retos, por ejemplo ¿podemos hacer que la sede trabaje como un trabajador público? ¿sola? ¿que firme? ¿por qué no? Que emita documentos firmados electrónicamente por la sede con toda la validez legal. Si el problema es jurídico, debemos trabajar para aprobar las normas que nos lo permitan. La utilidad máxima de la sede será que se relacione directamente con el contribuyente, sin que haya intervención de ningún trabajador público. En el futuro las máquinas deberían hablar entre ellas, y ni el contribuyente ni ninguna persona de la administración deberán intervenir.

7.8 Anexo 8. Entrevista a Kilian Grau

Informant: Kilian Grau, Cap de projecte tecnològic de l'Àrea de Tecnologies de la Informació de l'ATC. Pertany al CTTI.

Data: 04/05/2017. Hora inici: 17:30. Durada: 23 minuts

RECURSOS

1. Com s'inicia el projecte de creació de la seu electrònica de l'ATC?

S'inicia per una necessitat de l'ATC per tenir en un lloc comú tots els tràmits i totes les funcionalitats per presentar impostos de forma telemàtica i que estigui en un marc legal de cara als contribuents. Abans teníem un portal, etributs, que era un portal tributari, però amb l'evolució de les tecnologies es va pensar en tenir una seu electrònica.

2. Quina solució es va adoptar? Com es va arribar en aquesta solució?

L'ATC tenia una web informativa i una web de tramitació telemàtica. El que es va decidir es unificar les dues webs en una única web i que aquesta fos la seu electrònica. En la situació inicial teníem continguts duplicats, que potser no eren coherents en les dues webs. El problema era que teníem dues tecnologies diferents. Hem unificat aquestes dues tecnologies d'una manera transparent per a l'usuari, però tecnològicament segueixen separades.

3. Es va comptar amb els recursos adequats tant a nivell econòmic com de personal i temps?

El temps sempre és una mica relatiu. Teníem una data de sortida que ens van imposar, que era a començaments de 2017. La primera data era a finals de 2016, però es va veure que no era viable perquè la integració entre les dues tecnologies no era trivial, s'havia d'estudiar i analitzar per donar-hi una solució que fos transparent a l'usuari. Requeria d'unes integracions tecnològiques que s'havien de provar perquè no s'havien provat mai. Es va fer un calendari conjunt amb dos proveïdors, el de l'aplicació de gestió de continguts i el de la web transaccional. Ens vam trobar el problema afegit que el proveïdor de la part transaccional va canviar en aquell moment i havia de familiaritzar-se amb l'estructura i tecnologia de la web transaccional, i això complicava una mica el calendari. Finalment es va poder publicar el mes de març de 2017. Tenim varies fases de la integració i els dos proveïdors tenen un calendari d'evolució de la fusió. En aquests moments estem en la primera fase i resten les següents. L'objectiu és tenir una única plataforma tecnològica que tingui la part informativa i la part transaccional. També manca que no tenim un responsable funcional de la seu, sinó un responsable funcional de la gestió de continguts i diferents responsables funcionals de la part transaccional en funció de l'àmbit de l'ATC responsable de cada tràmit concret. Això fa que el lideratge s'hagi de portar des de l'àrea tic.

ACTIVITATS

4. Quins van ser els equips de treball en aquest projecte tant per la vessant de negoci com per la part tecnològica?

A més dels dos proveïdors que ja he comentat, el servei jurídic per desenvolupar la norma de creació de la seu electrònica, l'àrea d'assistència al contribuent que és la responsable de la part informativa i d'una part de les funcionalitats transaccionals donant suport als usuaris, l'àrea tic per gestionar el projecte i fer d'enllaç entre els responsables funcionals de negoci i els proveïdors i alguna àrea més.

5. Com es va realitzar la coordinació dels diferents actors del projecte, especialment entre els professionals de l'àmbit tributari i els professionals de l'àmbit tecnològic?

La coordinació es va dur a terme bàsicament per l'àrea tic, fent reunions periòdiques amb els dos proveïdors i els responsables de l'àrea tic per fer un seguiment exhaustiu de les tasques que s'havien de realitzar, per complir el calendari. També es feien reunions periòdiques de seguiment amb tots els responsables de negoci. Teníem una dependència legislativa, perquè no es podia publicar la seu electrònica fins que no estigués publicada la seva norma de creació. En els comitès que he mencionat es parlava de les funcionalitats, les dependències i els riscos, i això va aparèixer com un possible risc. El calendari del projecte va ser conjunt. S'ha de tenir en compte que la part informativa no era només traslladar els continguts de la web antiga sinó que es va dur a terme una anàlisi i refactorització dels continguts, i aquesta tasca va ser prèvia al projecte tecnològic de creació de la seu.

6. Va haver-hi desviacions en la planificació del projecte? Si n'hi va haver, quina va ser la causa? Es van resoldre satisfactòriament?

No ens van desviar molt de l'objectiu real. Com ja he comentat, no es podia publicar la seu electrònica fins que estigués publicada la seva norma de creació. Això va ser el 21 de febrer de 2017 i la seu electrònica es va posar en funcionament el 13 de març de 2017, per tant només 15 dies. S'ha de tenir en compte que aquesta dependència era política i per tant no estava a les nostres mans mitigar el risc, sinó adaptar-nos i adaptar el calendari del projecte. La data inicial no era ajustada a la realitat. Quan es posa una data per qualsevol projecte, s'han de tenir en compte totes les dependències. En el desenvolupament del projecte s'han d'anar veient tots els riscos i cercar com solucionar-los. En aquest projecte també teníem el risc que apareixia un domini nou, que implicava que per una tasca concreta havia d'intervenir un proveïdor diferent als que ja he mencionat anteriorment. Jo crec que en aquest projecte, les desviacions van ser mínimes.

7. Quines dificultats es van haver de superar en el desenvolupament del projecte? Em refereixo a dificultats com: gestió del canvi, complexitat de la solució tecnològica adoptada, necessitats de formació, manca de recursos, etc.

Jo destacaria que la solució tecnològica era complicada, perquè havíem d'integrar dos plataformes, i això no s'havia fet mai. Els proveïdors ens havien fet una proposta que no sabíem si funcionaria. Ha funcionat, tot i que té pros i contres, però per al ciutadà es una bona solució perquè té un únic punt per relacionar-se electrònicament amb l'ATC, sigui per informar-se o per tramitar telemàticament. Sense oblidar que tecnològicament seguim tenint dos sistemes diferents i vas canviant d'un sistema a l'altre en funció de la navegació que fa el ciutadà, però això per ell es transparent. En el futur volem millorar i que també tecnològicament estigui tot integrat en una única plataforma tecnològica.

8. És fàcil la introducció de nous continguts? S'ha realitzar una formació adequada per a l'edició de continguts de la nova seu?

L'aplicació que es va triar per a la introducció de continguts és la mateixa que ja s'estava utilitzant per introduir continguts en la antiga web informativa. Es va fer una adaptació d'aquesta eina pròpia per l'ATC per mantenir la imatge, i no tenir l'estil de la resta de webs departamentals. Es volia potenciar el fet diferencial de la seu electrònica de l'ATC. Aquesta adaptació que en principi només havia d'afectar a visualització, a la pràctica va fer que es perdessin algunes funcionalitats, i això va complicar la introducció de continguts. Es va fer una primera formació, però va fer falta més suport, perquè en el moment de realitzar la tasca d'introducció de continguts, es van trobar incidències i problemes que s'havien d'anar resolent sobre la marxa, en el moment en que es trobaven. A l'ATC només hi havia una persona per a fer la tasca d'introducció de tots els continguts, tal com he dit abans no era només traslladar els continguts de la web anterior, sinó reestructurar-los i establir nous patrons de navegació. Inicialment no es va fer una bona valoració del temps necessari per a realitzar aquesta activitat, i això es va detectar en les reunions de seguiment periòdiques de coordinació que es feien. Per poder accelerar aquesta tasca es va demanar suport al proveïdor que va cedir una persona uns dies per ajudar en la introducció de continguts. També destacar que la seu està publicada en català i en castellà i això obliga a tenir tots els continguts duplicats.

9. La creació de la seu electrònica es un projecte amb una component tecnològica molt important, com ha aportat valor la tecnologia en el desenvolupament del projecte de creació de la seu electrònica?

És evident que una seu electrònica sense tecnologia no existeix. La tecnologia és la base per poder realitzar tramitació telemàtica. Per realitzar tràmits telemàtics es necessiten eines com certificats digitals, servidors que reconeguin aquests certificats digitals, integracions entre diferents sistemes, connexió amb els bancs per realitzar els pagaments telemàtics, integració amb el BackOffice per introduir les dades dels tràmits telemàtics. És imprescindible tenir integracions amb n sistemes i això només es pot fer a través de la tecnologia, per tant la tecnologia és una peça clau de l'administració electrònica.

10. Com es va dur a terme la difusió de la posada en funcionament de la seu electrònica de l'ATC?

Cap al ciutadà, jo penso que no es va fer correctament, perquè la difusió es va fer dos dies abans de publicar la seu electrònica. La recomanació va ser informar als ciutadans a un mes vista de la publicació de la seu. Però com estàvem pendents de la publicació de la norma de creació de la seu, no es volia donar publicitat fins no tenir la data exacta. També va fallar una mica la coordinació i no vam disposar de la documentació que s'havia de posar a la pròpia seu per explicar la seu nova, la nova manera de navegar i trobar les funcionalitats. Això ha impactat en el ciutadà, que s'ha trobat que d'un dia per l'altre tenia una web completament diferent i li costava trobar les coses. Malgrat en el projecte es va intentar fer-ho molt accessible, quan el ciutadà està acostumat a una visió de la informació i la tramitació, si li canvies li costa trobar les coses. En aquest cas hem fet una tasca més reactiva que proactiva. Tenim un servei d'atenció al ciutadà que ha donat el suport del canvi. L'ATC també ha creat una nova àrea de comunicació, amb la funció de informar els ciutadans d'una manera més proactiva. La difusió la podíem haver fet millor.

PRODUCTES

11. La seu electrònica creada, respon a les expectatives inicials?

Jo crec que sí. Un dels objectius de l'ATC és posar a disposició dels ciutadans la possibilitat de tramitar telemàticament tots els impostos. L'any 2012 teníem pocs impostos publicats pel canal telemàtic, i actualment tenim el 90%, només resten per publicar uns impostos residuals que estem planificant. A més de la tramitació telemàtica dels impostos, actualment també estem treballant en fer telemàtics altres serveis com la sol·licitud d'ajornaments i fraccionament, la presentació de recursos, la representació, etc. La seu ha de créixer per oferir al ciutadà tot allò que pot fer presencialment a les oficines de l'ATC, que també ho pugui fer a través de la seu electrònica. Totes aquestes funcionalitats s'estan desenvolupant i està previst anar-les publicant aquest any i el següent.

12. La seu es va crear amb un acord de govern el 21 de febrer i es va publicar el 13 de març de 2017. És molt recent. Teniu dades sobre l'ús per part dels usuaris? Teniu previst tenir-les?

Hem demanat al proveïdor que analitzi les dades de consum de la seu electrònica. Actualment existeixen eines tecnològiques que permeten saber per on naveguen els ciutadans, si acaben trobant el que cercaven o marxen abans de trobar la informació. També és possible obtenir aquesta informació amb enquestes, però les respostes de les persones son subjectives, i les eines tecnològiques mostren dades de navegació objectives. Amb aquestes dades farem una anàlisi per tal de millorar l'accessibilitat. En aquests moments s'està fent aquesta anàlisi i veurem amb els resultats quines millores cal fer.

13. Hi ha prevista alguna mesura per tal d'incentivar l'ús de la tramitació telemàtica.

Sí. L'ATC tancarà les 53 oficines liquidadores que donen servei per tramitar presencialment els tràmits més importants i s'obriran 19 oficines pròpies. Això limita una mica al ciutadà l'accés a la realització de tràmits presencials. S'està preparant un decret que obligui als professionals i a les empreses a la presentació de les autoliquidacions de forma telemàtica. Per tant, des de l'ATC hem de treballar per que tothom ho pugui fer de una manera fàcil. En aquests moments els tràmits es fan amb certificat digital, però hi haurà tràmits que no podrem fer-los amb certificat digital i això vol dir repensar les solucions actuals basades en la identificació via certificat digital. Per exemple, actualment la tramitació de la taxa de bingo és obligatori fer-la pel canal telemàtic, no hi ha la possibilitat de fer-ho presencialment, no hi ha cap formulari per poder liquidar aquesta taxa. És obligatori la identificació amb certificat digital, però aquest tràmit és en un entorn acotat de 50 empreses.

PREGUNTA FINAL

14. Per últim, hi ha alguna cosa que vulguis afegir al que hem parlat sobre el projecte de creació de la seu electrònica de l'ATC?

Sí, voldria destacar que ara cal evolucionar la seu electrònica. Com també ja he comentat cal millorar la relació amb la part funcional, perquè no tenim un equip o responsable funcional de la seu electrònica, i depenent del tràmit que es desenvolupi al canal telemàtic tens un responsable funcional o un altre. I per tant, és l'àrea tic qui fa de responsable

funcional de la seu electrònica en el seu conjunt, i caldria més implicació del negoci per poder certificar els desenvolupaments que es fan.

7.9 Anexo 9. Entrevista a Florentino Rocés

Informant: Florentino Rocés, Responsable tecnològic de Servei d'Àmbit de l'Àrea de Tecnologies la Informació de l'ATC. Pertany al CTTI.

Data: 04/05/2017. Hora inici: 15:30. Durada: 20 minuts

RECURSOS

1. Com s'inicia el projecte de creació de la seu electrònica de l'ATC?

S'inicia perquè hi ha una norma, una ordre, de creació de la seu electrònica de l'ATC. O sigui, que hi ha un mandat del negoci, i a partir d'aquest mandat es desenvolupa tot el projecte.

2. Quina solució es va adoptar? Com es va arribar en aquesta solució?

L'ATC tenia per una banda una web de continguts estàtics i d'altra banda tenia una web on estaven publicats els serveis electrònics. La seu havia d'albergar una visió única de cara als ciutadans, que inclogués la part informativa i la part transaccional, s'inicia un projecte d'unificació, com a mínim des del punt de vista del ciutadà, perquè tingui un punt únic d'entrada de tot allò que tingui a veure amb l'ATC. Aquesta solució es basa que a nivell tecnològic has d'unir dues plataformes amb serveis totalment diferents. El problema és que aquesta fusió no té com a resultat un nou sistema que albergui les dues funcionalitat, sinó que ha de ser una integració entre dos sistemes que han de seguir existint, i això comporta algunes problemàtiques. El temps no ens ha permès fusionar-ho tot en un únic sistema que hagués estat la millor solució. Tenim una solució de compromís, una solució transitòria, per poder arribar un dia a fusionar aquests dos sistemes, que és l'estat ideal.

3. Es va comptar amb els recursos adequats tant a nivell econòmic com de personal i temps?

A nivell econòmic jo diria que sí han estat adequats. A nivell de recursos humans, jo diria que hi ha hagut moltes persones dedicades, però que no podien estar dedicades al cent per cent a aquest projecte. Un dels problemes greus és el temps. I això fa que la no disponibilitat completa de les persones al projecte agreugi més el problema de la implementació. Sobretot quan són recursos multiproveïdor, que és un altre dels factors importants d'aquest projecte. Tenim un proveïdor diferent per a cadascun dels sistemes que es volien integrar. Això fa que les solucions transversals costa el doble que es puguin implementar en els dos sistemes d'una manera síncrona.

ACTIVITATS

4. Quins van ser els equips de treball en aquest projecte tant per la vessant de negoci com per la part tecnològica?

Tenim un proveïdor de l'aplicació de gestió de continguts, un altre proveïdor de la part de tramitació telemàtica, la part de negoci d'estratègia i definició del que ha d'haver-hi a la

seu per part de l'ATC, un equip del àrea tic de l'ATC de la vessant funcional i un equip del àrea tic de l'ATC de la vessant tècnica. O sigui un equip multidisciplinari.

5. Com es va realitzar la coordinació dels diferents actors del projecte, especialment entre els professionals de l'àmbit tributari i els professionals de l'àmbit tecnològic?

La part tecnològica era molt complexa, perquè s'han de mantenir dos sistemes que s'integrin amb un sincronisme fet a mida. A nivell de continguts l'organització ha canviat la manera d'exposar la informació al ciutadà, això comporta un problema organitzatiu de reestructuració de la informació. Per tant, s'han barrejat problemes de negoci per tenir un portal de continguts nou, amb un sincronisme entre aplicacions que no estan preparades per fer-ho perquè a nivell tecnològic les aplicacions no estaven preparades, s'ha hagut de fer a mida. La coordinació ha sigut molt difícil, perquè tasques de negoci i tasques tecnològiques han hagut de conivre al mateix moment, i el calendari tan ajustat ha fet que alguns temes tècnics s'hagin hagut de deixar per resoldre a posteriori, per poder resoldre temes funcionals i de poder posar els continguts pels ciutadans.

6. Va haver-hi desviacions en la planificació del projecte? Si n'hi va haver, quina va ser la causa? Es van resoldre satisfactòriament?

Va haver-hi un retràs d'un mes, que va ser degut a que una part de la solució tecnològica no estava ben acotada i a que la gestió de continguts nova era un factor necessari, és a dir es necessitava el disseny de la nova estructuració de la informació per poder aportar solucions tècniques més àgils. Teníem una dependència amb una prioritització del negoci respecte la tecnologia. Es va haver de retardar la publicació de la seu perquè la solució tecnològica no estava prou madura encara.

7. Quines dificultats es van haver de superar en el desenvolupament del projecte? Em refereixo a dificultats com: gestió del canvi, complexitat de la solució tecnològica adoptada, necessitats de formació, manca de recursos, etc.

S'ha hagut d'esperar a tenir els continguts introduïts en entorns preproductius. Degut al sincronisme entre els sistema informatiu i el transaccional, si no teníem els continguts en entorns preproductius, no es podien fer proves adients de la part transaccional. Però aquests continguts els havien d'introduir en un entorn productiu no publicat. La dificultat de posar allò que el negoci introdueix en producció no publicat a l'entorn preproductiu fa que la solució tecnològica no estigui ben rodada per poder fer unes proves fiables i buscar una solució tècnica adient.

8. És fàcil la introducció de nous continguts? S'ha realitzar una formació adequada per a l'edició de continguts de la nova seu?

El primer problema és que només hi havia una persona de negoci per fer tota la introducció de continguts, i això és punt feble perquè es pogués fer tota la introducció nova de continguts en tan poc temps. La formació s'ha fet a aquesta persona, quan jo crec que l'organització necessita mes persones formades per poder fer introducció de continguts, no només en les àrees de negoci, sinó també en la part tic funcional es necessitaria un equip de persones que poguessin nodrir els continguts.

9. La creació de la seu electrònica es un projecte amb una component tecnològica molt important, com ha aportat valor la tecnologia en el desenvolupament del projecte de creació de la seu electrònica?

La part tecnològica ha ajudat a desenvolupar el projecte en poc temps, perquè hem sigut capaços de sincronitzar dos sistemes que no tenien una manera fàcil de poder-se comunicar. Els canvis tecnològics que hem fet han ajudat a que podem publicar la seu amb uns mínims suficientment bons per poder donar les dues solucions, tant la de continguts com la de tràmits. Aquesta ha estat l'aportació tecnològica que jo destacaria en aquest projecte, poder adaptar-nos al calendari de negoci, encara que la solució tecnològica que s'aporta no es tan bona com desitjàvem.

10. Com es va dur a terme la difusió de la posada en funcionament de la seu electrònica de l'ATC?

Desconec quin tipus de comunicat s'ha fet a les gestories i al ciutadà.

PRODUCTES

11. La seu electrònica creada, respon a les expectatives inicials?

Jo crec que a nivell de negoci no, perquè veig a gent de negoci parlar de fer alguns canvis funcionals orientats en el sentit de com estaven abans distribuïts els continguts en els webs anteriors. Si la gent de negoci no veu el benefici i només és un tema estètic, i les persones que han de fer la introducció de continguts i la publicació de nous tràmits electrònics pensen en com es feia en la plataforma que teníem abans, per mi vol dir que aquesta solució tecnològica no ha cobert les expectatives reals que hi havien. Ens hem basat en un patró de solució que ja existia a la Generalitat i no hem sabut adequar-nos en el temps que hem tingut, que era molt just.

12. La seu es va crear amb un acord de govern el 21 de febrer i es va publicar el 13 de març de 2017. És molt recent. Teniu dades sobre l'ús per part dels usuaris? Teniu previst tenir-les?

És una de les tasques que ha de fer un dels proveïdors, que es va comprometre a que en la primera reunió després de la publicació de la seu, ens donarien estadístiques. Havíem d'esperar algunes setmanes per poder tenir dades del consum per part dels ciutadans. En aquest moment no les tenim, però hem de tenir-les després de gairebé dos mesos d'activitat.

13. Hi ha prevista alguna mesura per tal d'incentivar l'ús de la tramitació telemàtica?

Hi ha un acord perquè els nous impostos siguin d'obligat compliment telemàtic.

PREGUNTA FINAL

14. Per últim, hi ha alguna cosa que vulguis afegir al que hem parlat sobre el projecte de creació de la seu electrònica de l'ATC?

Jo voldria destacar que ha faltat coordinació entre la tecnologia i el negoci. Les solucions tècniques han estat precipitades. S'han prioritzat altres temes per sobre del projecte de

creació de la seu electrònica. Potser no se li ha donat a aquest projecte la importància que calia, i això explica en part que després no es compleixin les expectatives. No sé si el ciutadà percep la diferència. El que crec que percep el ciutadà és que s'ha desorientat. Hem tingut bastantes incidències de ciutadans que no saben on trobar les coses a la nova seu. Quan tens moltes incidències sobre que els ciutadans no saben com trobar les informacions i els tràmits, jo penso que això vol dir que no has cobert les expectatives. S'ha de treballar més la coordinació en la tecnologia i el negoci i s'ha de pensar més en qui ha de consumir el que publiquem a la seu, posar-nos en la pell del ciutadà. Caldria bloquejar els calendaris, per poder donar bones solucions tècniques que donin cobertura a solucions de negoci que cobreixin les expectatives del ciutadà.

7.10 Anexo 10. Propuesta de encuesta



DATA: / /

BLOC DEMOGRÀFIC

1 Sexe

<input type="checkbox"/>	Home
<input type="checkbox"/>	Dona
<input type="checkbox"/>	N/C

2 Edat

<input type="checkbox"/>	Entre 18 i 30 anys
<input type="checkbox"/>	Entre 31 i 45 anys
<input type="checkbox"/>	Entre 45 i 65 anys
<input type="checkbox"/>	Més de 65 anys
<input type="checkbox"/>	N/C

3 Nivell de formació

<input type="checkbox"/>	Bàsica
<input type="checkbox"/>	Primària
<input type="checkbox"/>	Secundària
<input type="checkbox"/>	Universitària mitjans
<input type="checkbox"/>	Universitària superiors
<input type="checkbox"/>	N/C

BLOC DE PERFIL D'ACCES

4 Habitualment accedeix a la Seu de l'ATC com a

<input type="checkbox"/>	Professional
<input type="checkbox"/>	Particular
<input type="checkbox"/>	Tots dos indistintament

5 Pertanyeu a un col·lectiu que té conveni amb l'ATC

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

6 Amb quina freqüència accediu a la Seu de l'ATC

<input type="checkbox"/>	Diàriament
<input type="checkbox"/>	Setmanalment
<input type="checkbox"/>	Mensualment
<input type="checkbox"/>	Esporàdicament

BLOC SOBRE LA INFORMACIÓ DE LA SEU ELECTRÒNICA

7 Amb quin dispositiu accediu a la Seu habitualment?

<input type="checkbox"/>	Ordinador
<input type="checkbox"/>	Mòbil
<input type="checkbox"/>	Tauleta
<input type="checkbox"/>	Tots indistintament



8 Com valoreu el fet de poder accedir a la Seu electrònica a través de dispositius mòbils?

<input type="checkbox"/> Molt alt
<input type="checkbox"/> Alt
<input type="checkbox"/> Correcte
<input type="checkbox"/> Ha de millorar
<input type="checkbox"/> Baix
<input type="checkbox"/> No ho utilitzo

9 Com valoreu la distribució de continguts informatius a la Seu electrònica de l'ATC?

<input type="checkbox"/> Molt alt, trobo fàcilment el que necesito
<input type="checkbox"/> Ha de millorar, em costa trobar la informació que necesito
<input type="checkbox"/> Baix, No trobo la informació que necesito

10 Quin apartat de la Seu electrònica valoreu més?

<input type="checkbox"/> Tributs
<input type="checkbox"/> Gestions
<input type="checkbox"/> Normativa i criteris
<input type="checkbox"/> Utilitats
<input type="checkbox"/> Atenció al ciutadà
<input type="checkbox"/> L'Agència
<input type="checkbox"/> Carpeta de tramitació

11 Com valoreu l'apartat de "Notícies" de la Seu electrònica?

<input type="checkbox"/> Molt alt
<input type="checkbox"/> Alt
<input type="checkbox"/> Correcte
<input type="checkbox"/> Ha de millorar
<input type="checkbox"/> Baix
<input type="checkbox"/> No ho utilitzo

12 Com valoreu l'apartat "Què cal fer si..." de la Seu electrònica?

<input type="checkbox"/> Molt alt
<input type="checkbox"/> Alt
<input type="checkbox"/> Correcte
<input type="checkbox"/> Ha de millorar
<input type="checkbox"/> Baix
<input type="checkbox"/> No ho utilitzo

13 Com valoreu l'apartat "Directe a..." de la Seu electrònica?

<input type="checkbox"/> Molt alt
<input type="checkbox"/> Alt
<input type="checkbox"/> Correcte
<input type="checkbox"/> Ha de millorar
<input type="checkbox"/> Baix
<input type="checkbox"/> No ho utilitzo



14 Quina informació creieu que manca o hauria de ser més accessible?

BLOC SOBRE LA TRAMITACIÓ ELECTRÒNICA DE LA SEU

15 Quin certificat digital utilitzeu?

<input type="checkbox"/> idCAT Mòbil (AOC)
<input type="checkbox"/> idCAT (AOC)
<input type="checkbox"/> DNIe
<input type="checkbox"/> Fàbrica Nacional de Moneda y Timbre (CERES) - Persona física
<input type="checkbox"/> Fàbrica Nacional de Moneda y Timbre (CERES) - Persona jurídica
<input type="checkbox"/> Autoridad de Certificación de la Abogacía (AC Abogacía)
<input type="checkbox"/> Agencia Notarial de Certificación (ANCert)
<input type="checkbox"/> Asociación Nacional de Fabricantes - Autoridad de Certificación (ANF)
<input type="checkbox"/> Camerfirma - Certificados Camerales
<input type="checkbox"/> Firmaprofesional

16 Quines entitats col·laboradores creieu que s'haurien d'afegir a la xarxa d'entitats col·laboradores en el pagament telemàtic?

17 Quins tràmits electrònics feu amb identificació digital?

<input type="checkbox"/> Presentació i pagament d'autoliquidacions
<input type="checkbox"/> Pagament de liquidacions i deutes
<input type="checkbox"/> Certificat d'estar al corrent de les obligacions tributàries
<input type="checkbox"/> Consulta de certificats
<input type="checkbox"/> Constitució de dipòsits en efectiu (model 226)
<input type="checkbox"/> Serveis a altres administracions
<input type="checkbox"/> Consulta de declaració notarial
<input type="checkbox"/> No faig cap d'aquests tràmits

18 Quins tràmits electrònics feu amb un codi d'accés?

<input type="checkbox"/> Pagament de liquidacions i rebuts
<input type="checkbox"/> Gestió d'embargaments
<input type="checkbox"/> Consulta del deute
<input type="checkbox"/> Comprovació d'ingressos
<input type="checkbox"/> Obtenció de justificant
<input type="checkbox"/> Consulta referència document electrònic (CSV)
<input type="checkbox"/> No faig cap d'aquests tràmits



Agència Tributària de Catalunya

19	Quins tràmits electrònics feu sense cap identificació?
<input type="checkbox"/>	Simulador de terminis
<input type="checkbox"/>	Simulador d'interessos
<input type="checkbox"/>	Simulador d'ajornaments i fraccinaments
<input type="checkbox"/>	Simulador per a béns immobles
<input type="checkbox"/>	Simulació de valoració de vehicles
<input type="checkbox"/>	Simulació del sou embargable
<input type="checkbox"/>	Accés a Formularis
<input type="checkbox"/>	Cerca d'oficines tributàries
<input type="checkbox"/>	Cita prèvia
<input type="checkbox"/>	Ofertes i convocatòries
<input type="checkbox"/>	Oficina del contribuïent. Queixes i suggeriments
<input type="checkbox"/>	Bústia de denúncies tributàries

19	Com valeu el servei electrònic de presentació i/o pagament d'autoliquidacions a través de la "Carpeta de tramitació"?
<input type="checkbox"/>	Àgil i sense incidències
<input type="checkbox"/>	Àgil però amb algunes incidències
<input type="checkbox"/>	Lent però sense incidències
<input type="checkbox"/>	Lent i amb incidències
<input type="checkbox"/>	No l'he utilitzat mai

20	Observacions i propostes de millora quant als serveis electrònics de la Seu electrònica
----	--

BLOC SOBRE EL CERCADOR

21	Com valoreu el "Cercador" de la Seu electrònica?
<input type="checkbox"/>	Molt alt, sempre trobo el que necessito
<input type="checkbox"/>	Ha de millorar, em costa trobar el que necessito
<input type="checkbox"/>	Baix, habitualment no trobo el que necessito
<input type="checkbox"/>	No ho he utilitzat mai

22	Què creieu que ha de millorar del "Cercador"?



BLOC SOBRE EL SERVEI D'ATENCIÓ A L'USUARI

23 Com valoreu l'atenció rebuda al servei de consultes mitjançant l'adreça consultes@atc.cat?

<input type="checkbox"/> Molt alta
<input type="checkbox"/> Alta
<input type="checkbox"/> Correcte
<input type="checkbox"/> Ha de millorar
<input type="checkbox"/> Baixa
<input type="checkbox"/> No ho he utilitzat mai

24 Què creieu que ha de millorar del servei d'atenció prestat mitjançant l'adreça consultes@atc.cat?

25 Com valoreu l'atenció rebuda al servei de resolució d'incidències mitjançant l'adreça suport@atc.cat?

<input type="checkbox"/> Molt alt
<input type="checkbox"/> Alt
<input type="checkbox"/> Correcte
<input type="checkbox"/> Ha de millorar
<input type="checkbox"/> Baix
<input type="checkbox"/> No ho he utilitzat mai

26 Què creieu que ha de millorar del servei d'atenció prestat mitjançant l'adreça suport@atc.cat?

BLOC APORTACIONS

27 Observacions i propostes de millores

