Transformacions organitzatives derivades de la implantació de l'administració electrònica a les administracions locals de mida intermèdia de la demarcació de Girona

Autor: Ramon Faja Valentí

Directora: Dra. Montserrat Simó Solsona

Professora Tutora: Dra . Rosa Borge Bravo

Màster Universitari en Administració i govern electrònic

Treball de recerca Fi de Màster

19 de juny de 2017

RESUM

La pressió de l'entorn on les tecnologies de la informació i comunicació ocupen un paper central en la societat i la pressió normativa estan conduint a la implantació de nous model de funcionament en les administracions públiques que es concreten en la implantació de l'administració electrònica. En aquest treball s'analitza com s'està produint la implantació de l'administració electrònica als ajuntaments de 20.000 a 50.000 habitants de la província de Girona. A partir d'un estudi del cas i prenent com a referència els models teòrics que estudien la innovació pública, i els models de transformació de les administracions públiques s'analitza el paper que tenen la innovació, la tecnologia, les dinàmiques de canvi organitzatiu i les implicacions que això té en les transformacions d'aquestes administracions . S'analitzen també quins instruments i estratègies utilitzen els ajuntaments per dur a terme aquesta implantació. Els resultats mostren que la introducció de l'administració electrònica és un fenomen complex amb múltiples dimensions i que efectivament s'estan produint transformacions en la gestió interna dels ajuntaments i en la concepció de l'administració pública, amb noves dinàmiques de gestió que menen a visions on la gestió integral, l'enfocament al ciutadà i la transversalitat està prenent força.

Paraules clau: Administració electrònica; Govern electrònic; Innovació pública; Administració pública; Transformació administració

RESUMEN

La presión del entorno donde la tecnologías de la información i la comunicación ocupan un papel central en la sociedad y la presión normativa conducen a la implantación de nuevos modelos de funcionamiento en las administraciones públicas que se concretan en la implantación de la administración electrónica. En este trabajo o se analiza como se está produciendo la implantación de la administración electrónica en los ayuntamientos de 20.000 a 50.000 habitantes de la provincia de Girona. A partir de in estudio del caso y tomando como referencia los modelos teóricos que estudian la innovación pública y los modelos de transformación de las administraciones públicas. Se analiza el rol que tienen la innovación, la tecnología, las dinámicas de cambio organizativo y las implicaciones que tiene en las transformaciones de estas administraciones. Se analizan también que instrumentos y estrategias utilizan los ayuntamientos para llevar a cabo esta implantación. Los resultados muestran que la introducción de la administración electrónica es un fenómeno complejo con múltiples dimensiones y que efectivamente se están produciendo transformaciones en la gestión interna de los ayuntamientos y en la concepción de la administración pública, con nuevas dinámicas de gestión que conducen a visiones donde la gestión integral, el enfoque al ciudadano y la transversalidad están tomando fuerza.

Palabras clave: Administración electrónica; Gobierno electrónico; Innovación Pública; Administración Pública; Transformación administración

ABSTRACT:

The pressure of the environment where information and communication technologies play a central role in society and regulatory pressure are leading to the introduction of new operating models in public administration that are specified in the implementation of electronic administration . This paper discusses how implementing electronic administration to municipalities between 20,000 and 50,000 inhabitants in the Girona province is taking place. From a study of the case and with reference to the theoretical models that study public innovation and transformation models of public administration, it examines the role of innovation, technology, the dynamics of organizational change and the implications this has on the transformation of these administrations. It also analyzes which instruments and strategies are used by municipalities to carry out this implementation. The results show that the introduction of electronic administration is a complex phenomenon with multiple dimensions and that indeed, transformations in the internal management of municipalities and the design of public administration are taking place, with new management dynamics that lead to visions where comprehensive management, focus on citizens and mainstreaming is gaining strength.

Key words: electronic administration; electronic government; public innovation; Public Administration; transformation administration

ÍNDEX

1		**Introducció**	4
2		Antecedents	
	2.1	Revisió de la literatura	5
	2.2	Síntesi dels treballs empírics analitzats	12
	2.3	Hipòtesis	12
	2.4	Marc teòric	13
3		**Metodologia**	
	3.1	Metodologia d'obtenció de dades	15
	3.2	Validesa i Fiabilitat	17
	3.3	Anàlisi de les dades	18
4		**Resultats**	18
	4.1	Resum de dades obtingudes	19
	4.2	Detall de dades obtingudes per cada àmbit d'anàlisi	21
5		**Discussió**	31
6		**Conclusions**	33
7		**Reconeixements**	34
8		**Referències**	35
		Apèndixs	
Apèndix 1		Relació de treballs i recerques empíriques estudiades	38
Apèndix 2		Taula d'àmbits, preguntes de recerca i objectius	40
Apèndix 3		Qüestionari de l'entrevista	44

1.-Introducció

La implantació de l'administració electrònica suposa un canvi rellevant en la concepció de l'administració pública que implica un nou model de relació entre l'administració i els ciutadans així com un nou esquema de relacions entre les administracions.

La pressió normativa està imposant nous models de gestió a unes administracions amb poca tradició d'innovació i a partir d'un element, les noves tecnologies d'informació i comunicació que han sofert i estan sofrint una evolució constant, element que genera notable incertesa en la seva implantació.

La normativa legal ha anat evolucionat amb la mirada posada en el nou marc tecnològic, així han aparegut tot un seguit de lleis sobre la signatura electrònica, la seu electrònica, el perfil del contractat fins a la llei 11/2007 de 27 de juny d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics electrònics que ja va representar un salt qualitatiu en reconèixer el dret dels ciutadans a relacionar-se amb l'administració pública per mitjans electrònics i obligava a l'administració pública a utilitzar les eines TIC (tecnologies d'informació i comunicació) en el desenvolupament de les seves funcions. Aquesta imposició però, en general era relativa ja que estava condicionada a la disposició de recursos pressupostaris per poder-la aplicar. El panorama ha canviat amb l'aprovació de les lleis 39/2015 i 40/2015 d'1 d'octubre, en les quals la implantació de l'administració electrònica esdevé obligatòria per les administracions públiques. També són rellevants les lleis sobre transparència pública que han promulgat tan l'Estat com la Generalitat que imposen obligacions en la gestió i publicació de la informació a les administracions públiques.

Aquest treball vol estudiar com es produeix la implantació de l'administració electrònica als ajuntaments de mida intermèdia (20.000 a 50.000 habitants) de la província de Girona. Aquesta categoria de municipis, per la seva dimensió són massa grans per poder optar al suport directe dels ens supramunicipals[1] i adoptar solucions estandarditzades i possiblement massa petits per crear models propis

Es pretén estudiar com es produeix l'adaptació d'aquestes organitzacions al nou model, quines dinàmiques de canvi es produeixen al seu si. Així es volen conèixer quines transformacions en els processos, en la configuració de les unitats, en la dinàmica de relació entre les diverses unitats que les conformen, en l'estructura dels recursos humans i sobre quins elements es recolzen per dur a terme la implantació (recolzament extern, creació de noves unitats, transformació d'unitats, relacions amb altres organitzacions).

[1] *La llei de bases de Règim local 7/85 imposa a les Diputacions provincials una sèrie d'obligacions de suport als municipis de fins a 20.000 habitats, entre elles la de prestació de serveis d'administració electrònica (llei 7/85 article 36-g)*

Així doncs **la pregunta de recerca** que es pretén respondre és

Quines són les transformacions organitzatives provocades per la implantació de l'administració electrònica en les administracions locals de mida intermèdia de la província de Girona?

Els objectius de la recerca es concreten en:

1.- conèixer quins canvis s'operen en estructures organitzatives d'aquests ens, en els seus processos de funcionament i en les seves relacions intraorganitzatives

2.- Conèixer com estan gestionant la implantació de l'administració electrònica en aquestes organitzacions

Per respondre a aquests qüestions s'ha realitzat un estudi del cas de tipus qualitatiu prenen com a unitats d'anàlisi els municipis de la província de Girona de 20.000 a 50.000 habitants

El treball s'estructura a partir d'aquí de la següent forma: en la primera secció (Antecedents) es fa primerament la revisió de la literatura tant teòrica com de treballs empírics sobre innovació pública, introducció de la tecnologia en les administracions públiques, la gestió del canvi i les transformacions que s'operen en les administracions públiques Seguidament s'exposen les hipòtesis sorgides de la revisió de la literatura i es genera el marc teòric que ha de permetre emmarcar la recerca. En la segona secció (Metodologia) s'exposa la metodologia utilitzada a fi de recavar les dades per tal de poder respondre a la pregunta de recerca es presenten també, les fonts de dades i dades obtingudes i les metodologies de tractament d'aquestes. La tercera secció correspon a la Discussió, on es fa una anàlisi de les dades tenint en compte les teories i hipòtesis que s'ha ofert prèviament. Finalment en la quarta secció es presenten les Conclusions obtingudes del treball i es presenten alguns punts d'interès per futures investigacions.

2.- Antecedents

2.1 Revisió de la Literatura

Hem revisat la literatura sobre Innovació pública, Burocràcia pública, Implantació de les TIC, Transformacions públiques així com un marc teòric que ens pugui ajudar a emmarcar els diferents conceptes

Durant els anys 80 i 90 del segle XX es desenvolupà l'enfocament anomenat Nova Gestió Pública (NGP) com a reacció a una Administració publica excessivament burocratitzada, jerarquitzada i ineficient. Aquest moviment propugna un canvi de paradigma a partir de la introducció de conceptes i esquemes provinents del mon privat. Si bé en els postulats de la NGP no hi trobem específicament tractada l'administració electrònica, seguint a CRIADO I

RAMILO (2003) podem veure a aquesta com un element que permet operativitzar a aquella. Així segons els mateixos autors“ les reformes associades a l’administració electrònica s’adeqüen millor a les propostes analítiques i normatives de la NGP més que a l’administració pública tradicional”(CRIADO I RAMILO,-2013- pp211), la implantació de l’administració electrònica, seguint aquest mateix argument porta als autors a considerar que la implantació de l’administració electrònica mena cap a transformacions en l’organització i gestió de les administracions públiques. Aquestes transformacions provocades per la implantació de les Tecnologies d’Informació i Comunicació (TIC) s’han postulat també des d’aproximacions molt deterministes, així per una banda una visió utòpica que consideren que les TIC, per la seva pròpia naturalesa, portaran a canvis cap una extensió de la democràcia, la participació i una millora de l’ eficiència al servei del ciutadà i per l’altra banda els escèptics que consideren que les TIC generaran un escenari de control i manipulació dels ciutadans. No obstant seguint CRIADO (2004b) el determinisme tecnològic no té en compte que la tecnologia s’insereix en entorns i dinàmiques organitzacionals on els actors tenen interessos que condicionen l’adopció i difusió de la tecnologia. Així considera que els postulats provinents de la NGP, varen propugnar un ús de caire eficientista de la tecnologia,però que les TIC també han obert la porta a l’entrada de nous actors en la vida política en una tendència més cap al nou paradigma de la Governança Pública, això segons CRIADO (2016) permet demostrar que el fet que les tecnologies s’utilitzin en dinàmiques més enfocades als postulats de la NGP o bé als postulats de la Governança Pública no rau en la tecnologia sinó en el paradigma dominant en cada moment. Així doncs el determinisme associat a la tecnologia com a transformadora per si sola de l’organització sembla haver quedat descartada. CRIADO -2004a-, 2004b- i URGELL, AIBAR I WELP (2005).

Així doncs ens trobem davant un panorama en què per una banda, existeix una pressió normativa clara per la implantació de l’administració electrònica als ajuntaments, per altra la necessitat del canvi de paradigma de funcionament d’aquests ens que ja es propugnava des dels postulats de la NGP i una tecnologia ja suficientment avançada que ho possibilita, per tant la implantació de l’administració electrònica als ajuntaments és inevitable,com inevitable és la transformació de les estructures i dinàmiques organitzatives que això ha de comportar. Per altra banda, ens trobem amb unes organitzacions, les administracions locals que parteixen d’una forta tradició burocràtica basada en la compartimentació estricte de les competències amb una base jeràrquica, que s’adiu poc amb el nou context. Organitzacions que han estat poc propenses a la Innovació, amb una tecnologia que possibilita però no determina per si sola la transformació eficient, transformació que té múltiples dimensions: Gestió de processos, gestió de la informació, transparència, transversalitat.

La literatura sobre l'administració electrònica i el govern electrònic s'ha desenvolupat des de diversos punts de vista, així hi ha una extensa bibliografia sobre la dimensió externa[2], la de interacció de l'administració amb els ciutadans, a través de les pàgines web, en les seves dues vessants: l'oferta de serveis públics electrònics i la demanda d'aquests serveis electrònics per part dels ciutadans. Així s'han generat estudis sobre la disponibilitat de serveis públics a les webs dels ajuntaments. Els anàlisis s'han basat per una banda en la disponibilitat o no de determinats serveis públics electrònics i per altra banda en la maduresa evolutiva dels tràmits presents a les webs. Per la banda de l'anàlisi de disponibilitat de serveis públics, s'han utilitzat els models de llistats predefinits de tràmits, entre els quals destaca el de CAPGEMINI (2011) elaborat per a la Comissió europea, aquest llistat, de 20 serveis públics, però era de caràcter general i de fet només incloïa 4 serveis públics municipals. Aquest llistat fou reformulat per la mateixa consultora el 2012 per incloure un llistat de 11 tràmits estrictament municipals. Per la banda dels models evolutius, aquests es basen en models d'evolució del tipus d'interacció que permeten els diferents serveis públics electrònics, des de la simple informació sobre el servei o tràmit que seria el nivell mínim fins a la possibilitat de transacció completa que seria l'últim nivell. El model de Cap Gemini és el més referenciat a la literatura -BATLLE ABADAL I BLAT (2011). Aquests estudis han mostrat una desigualtat important en la configuració de l'oferta de serveis públics entre les diferents administracions públiques locals.

En una altra vessant i sobre la mateixa dimensió externa, també s'han generat estudis, tot i que menys nombrosos sobre la demanda efectiva de serveis públics electrònics per part dels ciutadans, així és de destacar l'estudi de CRIADO (2013) sobre la bretxa digital i la demanda de l'administració electrònica a Espanya, en la qual constata la debilitat de la demanda de serveis públics electrònics a Espanya i determina que la variable predictora d'aquesta demanda es correspon a la intensitat de l'ús d'internet per part dels ciutadans, que al seu torn ve determinat per determinades variables socio-demogràfiques com l'educació formal, la classe social i en menor mesura l'edat i el gènere.

Per el nostre treball la literatura que ens és més rellevant es la relacionada amb les dinàmiques de transformació de les administracions públiques, així hem revisat literatura sobre la innovació pública, la tecnologia a l'administració pública,la gestió del canvi i les dinàmiques transformadores.

Seguint a SALVADOR (2002) es poden identificar 4 dimensions del govern electrònic, la **dimensió externa** referida a la utilització de les TIC per prestar serveis i facilitar la interacció amb ciutadans i agents externs, **la dimensió Interna** que te a veure amb la

[2] El concepte de Dimensió externa, es correspon amb les dimensions enunciades per SALVADOR M, en la conceptualització de les dimensions del Govern electrònic i que es descriu dins la revisió bibliogràfica en aquest mateix document.

utilització de les TIC per la millora del funcionament intern de l'administració: la **dimensió relacional** que es refereix a la utilització de les TIC en les relacions de l'administració amb altres administracions o ens amb les quals té una relació més habitual i la **dimensió promocional** que es refereix a totes aquelles accions encaminades a fomentar l'ús de les TIC entre els ciutadans per superar la divisòria digital. En el nostre treball ens referirem essencialment a les dimensions interna i externa. Atesa la implicació que té d'introducció d'un nou model en l'administració pública, ens preguntem en primer lloc per les **dinàmiques d'innovació** dins les administracions públiques i especialment en les administracions públiques locals, en aquest sentit seguint a BRUGUE ET AL (2013) la innovació ha esdevingut una obligació en les administracions malgrat la naturalesa d'aquestes organitzacions que no estan preparades per la innovació sinó més aviat per ser-ne poc o gens propenses, aquesta poca propensió a la innovació també és detectada per GONZÁLEZ, GASCO I LLOPIS (2012) que en el seu estudi constaten que en general els ajuntaments no són proactius a la innovació ni a la seva gestió. La innovació pública seguint a BRUGE et al (2013) ha de reunir una sèrie de característiques com són que aquesta s'iniciï a partir de la generació d'idees noves, que aquestes novetats es portin a terme, que comportin canvis rellevants en les formes de treball, que provoquin canvis en els problemes que tracta i que les transformacions siguin perdurables en el temps. A aquesta consideració cal afegir-hi l'existència de risc incertesa segons l'abast de la innovació (RAMIREZ I SALVADOR 2016). En relació als canvis que ha de provocar la innovació es generen diverses tipologies d'innovació. Així RAMIREZ I SALVADOR (2016) , destaquen les classificacions de Levy entre innovacions de primer i segon ordre, segons siguin innovacions incrementals, de caràcter limitat, que no alteren la lògica vigent dins l'organització o innovacions radicals que impliquen una nova visió i un nou concepte de la organització que incideixen a diferents dimensions de l'organització i a diferents nivells. Es rellevant també la classificació de DAVENPORT (1993) que distingeix entre Millores i Innovacions, negant a les primeres la categoria d'innovació per quant no suposen d'una concepció totalment nova. BRUGUE ET AL (2013) per la seva part distingeix la innovació Instrumental, aquella que permet millorar l'eficiència però no produeix una vertadera transformació, ja que es modifica el COM es fa no QUÈ es fa, d'aquella innovació substantiva que permet transformar la realitat ja que realment està replantejant el problema, no estrictament la solució. Al seu torn la classificació de Mulgan y Albury citat per RAMIREZ ALUJAS (2010) que distingeixen 3 tipologies: innovacions incrementals innovacions radicals i innovacions sistèmiques o de transformació. Aquestes darreres es corresponen a les innovacions que provoquen canvis importants de relacions i dinàmiques organitzatives i interorganitzatives i que solen necessitar períodes molt llargs per produir els efectes ja que alteren els entorns de l'organització. Les dues primeres en canvi no alternen

significativament la dinàmica de l'organització. Finalment podem incorporar-hi la classificació que fan Nograsek i Vintar (RAMÍREZ I SALVADOR 2016) que operen sobre els components de l'organització on es produeixen els canvis, distingint 3 nivells : nivell lloc de treball, nivell organització i nivell interorganitzatiu Un element comú que sorgeix a la literatura en parlar de la innovació pública són els handicaps o barreres que existeixen en les organitzacions públiques per poder innovar. Així RAMÍREZ-ALUJAS (2010) cita com a tals: La mida i la complexitat ; l'herència i el llegat ; la resistència dels professionals i del personal; l'aversió al risc; La necessitat de fer consultes i resultats poc clars; el ritme i magnitud del canvi; l'absència de capacitat per l'aprenentatge organitzacional; la resistència del públic al canvi; l'absència de recursos i els obstacles tècnics. Per la seva banda GONZALEZ, GASCÓ I LLOPIS (2012) destaquen com a barreres a la innovació pública els costos en termes d'imatge de les innovacions fallides; la complexitat dels processos d'innovació en l' àmbit públic moltes vegades basats en decisions i consideracions de tipus polític que frenen la proactivitat; el fet de les ruptures temporals provocades per els cicles electorals i de canvi de govern que poden truncar projectes innovadors i finalment destaquen el fet que les organitzacions públiques no s'han vist obligades en el passat a haver de competir i per tant sense pressió a l'hora de millorar serveis. En el seu estudi conclouen que les innovacions en el sector públic espanyol són lentes i que en general els ajuntaments no són proactius en termes d'innovació ni tenen una planificació estratègica en aquest àmbit.

Vistes les característiques que podem atribuir a la innovació pública, i a partir del què s'ha vist abans sobre el fet que la tecnologia és un factor rellevant, en la implantació de l'administració electrònica, però que l'autèntic impacte està en com s'adopten i utilitzen aquestes tecnologies més que no pas en la tecnologia en si, " introduir la tecnologia no significa gestionar el canvi" RAMIÓ I SALVADOR (2005, p 165) entrem doncs en la **gestió del canvi** associada a la implantació de l'administració electrònica a l'administració pública La perspectiva Neoinstitucionalista, ens fa fixar en les "Institucions" enteses aquestes com un conjunt de normes, regles, valors i processos que orienten i constrenyen el comportament dels actors implicats, condicionant els resultats efectius de la implantació de l'anomenat govern electrònic" (RAMIO i SALVADOR 2005 pag 167). Així aquestes institucions i les seves dinàmiques, esdevenen l'element clau en l'adopció de canvis en les organitzacions, ja que poden generar resistències o suports a determinades propostes segons siguin contràries o favorables als elements que conformen aquestes institucions (valors, acords, rutines, etc).SALVADOR (2002) Entra doncs aquí en l'anàlisi del fenomen de la **resistència al canvi**. Aquest fenomen que hem tractat en parlar dels processos d'innovació en l'administració pública, s'ha observat en diversos estudis empírics sobre implantació de l'administració electrònica, així MAURI SELLES (2007) constata que la

implantació de les TIC als ajuntaments troba resistències, sigui per manca de coneixement adequat o per la dinàmica de l'administració local. URGELL AIBAR I WELP-2005-, han observat resistències en la compartició de la informació" Obrir les bases de dades a altres unitats i més encara a altres administracions es veu com una pèrdua de poder i influència" (URGELL AIBAR,I WELP- 2005 pp. 60) els mateixos autors també identifiquen fenòmens com ara la superposició de procediments nous i vells, que acaben provocant duplicitats i més acumulació de tasques, cosa que mena a una certa manca de motivació, situació que en canvi a la literatura s'ha volgut veure a la inversa, es a dir com una resistència al canvi. Per la seva banda CRIADO (2009) va constatar l'existència del fenomen de la resistència al canvi en l'estudi del Cas sobre la Comunitat de Madrid com una de les percepcions que tenien els responsables de dur a terme la simplificació del processos administratius .Al seu torn també SERRA,A; SANZ-CARRANZA,DEUMAL I SANZ(2014)detecten el fenomen de la resistència al canvi en el seu estudi de recerca. La seva explicació sobre la resistència al canvi es basa en el joc de la tesi, l'antítesi i la síntesi de l'aproximació dialèctica en el sentit que la proposta de canvi (tesi) provocaria una antítesi que seria la resistència al canvi. També URGELL, AIBAR I WELP (2005) han observat la manca d'integració entre els processos on-line, els corresponents a la dimensió externa que relaciona l'administració amb els usuaris i ciutadans i els processos off-line-, els processos que es donen a l'interior de les organitzacions-. Observen en el seu estudi una certa superposició de processos nous i antics, element que provoca un augment de la complexitat de la feina i per tant una possible front de desmotivació i manca de compromís dels empleats públics amb els projectes d'administració electrònica. Aquest fenomen el podem relacionar amb el "decoupling" – desacoplament- que esmenta SALVADOR,M (2002) que es produeix quan actuen diversos contextos de referència.

RAMIO I SALVADOR (2005) entenen que "tot i que el canvi es pugui planificar l'organització no canviarà més enllà dels seus límits institucionals " RAMIO i SERRA, (2005-pp.170) per la qual cosa proposen identificar les institucions, tant en els seus components i interrelacions com en les seves dinàmiques de desenvolupament i canvi, per això identifiquen les "Dinàmiques d'aprenentatge institucional " per una banda els "Canals de difusió institucional" per l'altre.

En relació a la <u>planificació de la implantació</u> de l'administració electrònica, MAURI SELLES(2007) conclou que la transformació de les organitzacions locals és un procés poc planificat, així mateix GONZALEZ, GASCÓ I LLOPIS (2012) detecten en el seu estudi que els ajuntaments analitzats reconeixen no tenir planificació estratègica ni a curt ni a llarg termini. Per la seva banda SERRA, SANZ-CARRANZA, DEUMAL I SANZ (2014) detecten com unes de les claus d'èxit del procés de transformació a l'Ajuntament Sant Feliu de Llobregat l'existència d'un "full de ruta " definit. La manca de planificació sembla ser un

element força definitiu del concepte de "caos organitzatiu" que ja esmenten URGELL, AIBAR, WELP(2005)

Vistes doncs les dinàmiques d'innovació i els elements que conformen les dinàmiques de canvi a les organitzacions entrem a considerar per últim les dinàmiques de transformació organitzacional. Concretament ens fixem en les dimensions d'integritat i transversalitat de la transformació de les organitzacions públiques degudes a la implantació de l'administració electrònica.

SALVADOR (2012) constata que en els projectes d'admistració electrònica tot i que no s'hagi abandonat completament la dimensió interna, s'ha apostat en molts cassos pel potencial que ofereixen les TIC en la dimensió externa orientada al ciutadà, però que aquesta orientació, no s'ha fet a partir de plantejaments de caràcter integral que lliguin les dues dimensions (externa i interna), això juntament amb l'emergència en els darrers anys de la dimensió relacional que conforma la relació entre organitzacions públiques a partir de les TIC, planteja la necessitat de generar estratègies integrades que parteixin de la integració de les diferents dimensions, i proposa considerar la dimensió de transversalitat com element central d'aquestes estratègies. Així planteja la transversalitat com un element central per dur a terme estratègies adequades per impulsar el govern electrònic a les administracions públiques. Defineix aquest concepte com una tendència de tipus horitzontal que pretén la "coordinació, integració i la comunicació interdepartamental que proposa objectius assumits per tota la organització" (SALVADOR -2012- pp 221) La transversalitat doncs es planteja com un nou paradigma de relacions a les organitzacions que pugui superar la tradicional fragmentació i compartimentalització de les estructures burocràtiques de les administracions públiques que superi la patrimonialització de la informació dins les organitzacions. En aquest sentit, URGELL, AIBAR I WELP (2005) observaren en el seu estudi sobre la governança electrònica en el projecte de l'administració Oberta de Catalunya, que un del problemes observats per a poder portar-se a terme la transformació organitzativa era la manca d'integració, tant horitzontal (dins la mateixa organització) com vertical (entre administracions diferents). No obstant en el seu estudi si que detecten una incipient i precària estructura en xarxa . Així també Criado, en un estudi aplicat sobre l'adopció i difusió de les TIC a les administracions locals (CRIADO -2004-) considera com un dels punts crítics que ha de fer front l'administració electrònica local, és la superació del model tradicional basat en la divisió departamental i anar cap un model integrat i orientat a les necessitats dels ciutadans. SALVADOR (2012) conclou la necessitat de no introduir la tecnologia a les administracions públiques reproduint els esquemes de la organització burocràtica tradicional fragmentada i compartimentada, sinó que es dissenyin estratègies que produeixin un vertader canvi institucional dins les organitzacions públiques, en aquest sentit la transversalitat esdevé un puntal decisiu en la

transformació de les organitzacions públiques que pot allunyar el risc d'introduir les TIC amb una visió purament tecnològica que deixin igual l'estructura organitzativa i per tant allunyin la necessària transformació de les administracions públiques.

2.2 Síntesi dels treballs empírics analitzats

En relació a la revisió de treballs i recerques empíriques que s'han estudiat i de les quals també se n'han fet referència anteriorment i que es mostren amb més detall a l'apèndix 1, en síntesi han constatat: La no relació directa i determinista entre tecnologia i canvi organitzatiu atès que aquest depèn de com s'adopta i s'utilitza aquella, adopció i ús que està en funció dels paràmetres dominants i institucionals de l'organització on s'incorpori la tecnologia. S'ha constatat també la necessitat dels ajuntaments d'introduir canvis, que els ajuntaments no són proactius a la innovació, que tenen importants barreres i resistències per incorporar-la als seus plans, degut a diversos factors derivats del paradigma burocràtic existent a les administracions públiques, i que la introducció d'innovacions és lenta, no prou planificada i d'abast poc radical. Amb tot, sí que es detecten certs canvis en l'organització dels ajuntaments, canvis que cal gestionar però que falta una certa visió d'integritat en els processos i en la gestió de la informació. Si bé hem trobat ressenyades modificacions genèriques de l'estructura de recursos humans, no entren específicament en els llocs de treball, tampoc hi hem trobat informació de com operen en relació als processos de treball dins l'organització. Cal remarcar també que tota la literatura analitzada està relacionada amb estudis fets abans de l'entrada en vigència de les lleis 39/2015 i 40/2015, abans ressenyades que han introduït el factor de la obligatorietat de la implantació de l'administració electrònica a les administracions públiques.

2.3 Hipòtesis

Les hipòtesis que es plantegen s'han generat en base als continguts que s'han presentat en la revisió de la literatura feta i tenint en compte els objectius de la recerca. Les hipòtesis són les següents:

H1: La implantació de l'administració electrònica genera transformacions organitzatives rellevants que permeten superar la tradicional compartimentació estricte de les administracions públiques locals i poden generar estructures i sistemes de gestió més transversals .

H2: Les Administracions locals utilitzen solucions i mecanismes experimentats i concebuts en el seu entorn, més que no pas exploren solucions totalment originals en la implantació de l'administració electrònica.

2.4.- Marc teòric

Per donar resposta a la pregunta d'investigació i validar les hipòtesis establertes s'ha creat un marc teòric que contempla els diferents elements, derivats l'anàlisi de la literatura que han de mostrar com es desenvolupa la implantació de l'administració electrònica als ajuntaments seleccionats.

En el nostre esquema, partim del fet que existeixen diversos elements, Normativa legal, pressió ciutadana que exigeix major efectivitat, transparència a les entitats locals que menen aquestes necessitin implantar **innovacions** en el seu si. Les administracions locals tal com ha mostrat la revisió de la literatura no són propensos a la innovació i tenen diverses barreres que la dificulten. La innovació derivada de l'administració electrònica conté diverses dimensions a tenir en compte. Volem conèixer quina es l'actitud dels ajuntaments vers La Innovació i com es gestiona aquesta. Els Ajuntaments són organismes complexos, i estan regits per un paradigma burocràtic amb estructures molt compartimentades, de tipus jeràrquic amb una estructura vertical. La implantació de l'administració electrònica implica la introducció d'innovacions basades en les noves tecnologies, aquestes si bé són rellevants, tal com ens mostra la literatura analitzada, no són en si determinatives del canvi, atès que el resultat de la implantació de la tecnologia dependrà de com se'n faci l'adopció i utilització, cosa que no depèn de la tecnologia en si, sinó dels paràmetres i condicionants organitzatius de l'ens on s'incorpori. Així doncs la incorporació de les TIC i el canvi s'ha de gestionar, per tant hem d'analitzar la **Gestió del Canvi** que es produeix dins les administracions locals degut a la implantació de l'administració electrònica. Volem conèixer com es conceptua el procés de canvi i quins instruments s'utilitzen per gestionar-lo. Un element rellevat que s'ha fet evident a la literatura sobre canvis a les administracions públiques és la resistència davant innovacions, la **Resistència al Canvi,** resistència que ha estat definida a partir de diverses aproximacions, entre elles les de l'aproximació Neoinstitucionalista, i com ha mostrat la revisió de la literatura també s'ha evidenciat empíricament. Volem conèixer si es dóna aquest fenomen en la implantació de l'administració electrònica als ajuntaments, com es dona i com es gestiona.

La literatura revisada també ens ha mostrat que les innovacions i canvis provoquen modificacions en l'organització, els canvis es poden manifestar en els processos, en les llocs de treball, en l'estructura organitzativa,.. Volem conèixer quines implicacions té la implantació de l'administració electrònica en l'estructura de **Recursos humans** dels ajuntaments, i com es gestiona aquesta implicació. Com abans hem apuntat la innovació que suposa l'administració electrònica es multidimensional, i afecta de forma rellevant **els processos** a la vegada que aquests es configuren com un element fonamental per assolir l'efectivitat de la implantació de l'administració electrònica, en funció de la visió amb la qual

es defineixen aquests SALVADOR (2016). Volem conèixer com es gestionen els processos de l'ajuntament amb la introducció de l'administració electrònica i si en conceben a partir dels principis d' integritat i transversalitat., principis necessaris (SALVADOR-2012) per una implantació de l'administració electrònica eficaç, Tot això ens hauria de portar a poder observar l'existència de **transformacions** a les organitzacions municipals en termes transversalitat i integritat de la gestió tal com ens mostra la figura 1

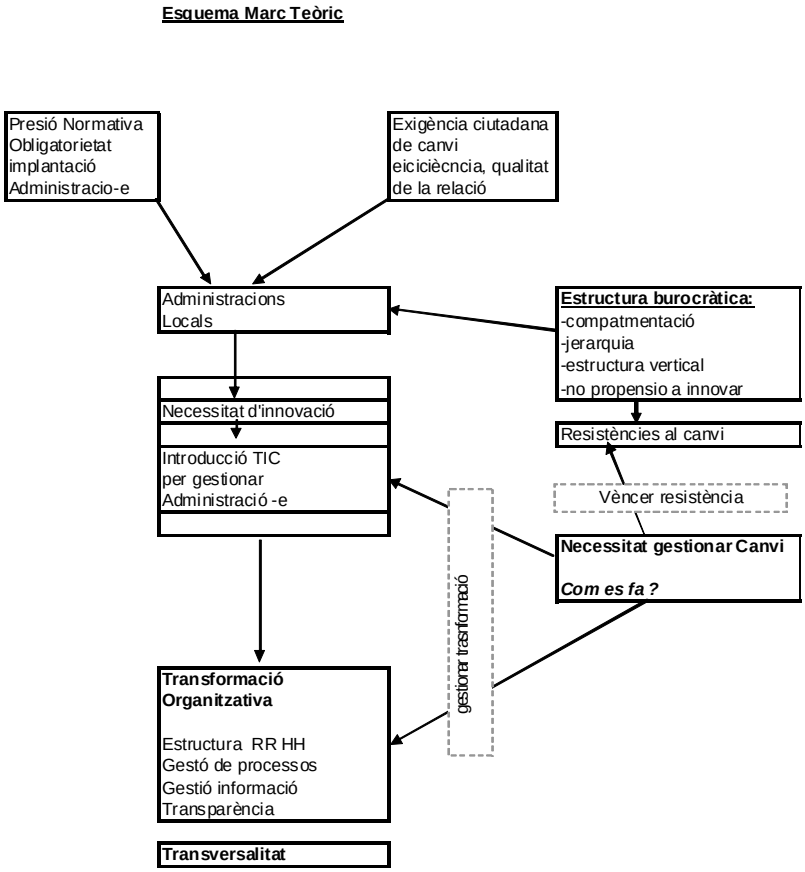

Fig1. Esquema del marc teòric

3.- Metodologia

3.1 Metodologia d'obtenció de dades

La investigació que es fa pretén respondre preguntes del tipus COM es produeix un determinat fenomen en la població estudiada: concretament **com** s'introdueix l'administració electrònica, **com** es configura aquesta implantació i **com** es produeixen els canvis. Per això es vol utilitzar la Metodologia d'estudi del cas en una investigació de caire qualitatiu.

La població a estudiar la componen els ajuntaments de la província de Girona de mida mitjana (de 20.000 a 50.000 habitants) que correspon a un total de 7 municipis: Figueres (45.726 hab.) Blanes (39.060 hab.), Lloret de Mar (37.042 hab.); Olot (34.000 hab); Salt (29.040 hab.) , Palafrugell(22.868 hab) i Sant Feliu de Guíxols (21.760 hab.)[3] . Es vol estudiar la totalitat de la població, per tant en aquest cas la mostra coincideix amb la població. Les unitats d'anàlisi són els 7 ajuntaments esmentats. La recollida de dades es fa a partir d'entrevistes semiestructurades amb els responsables de la implantació de l'administració electrònica als diferents ajuntaments. El qüestionari de l'entrevista, que es pot veure a l'apèndix 3, és el que es deriva de la taula de Preguntes d'investigació,Objectius categories i qüestions de l'entrevista (que es pot veure a l'apèndix 2) que al seu torn es deriva del marc teòric que hem establert. Com a qüestió oberta de l'entrevista es vol demanar també als entrevistats que aportin la seva visió general de procés d'implantació de l'administració electrònica al seu ajuntament. De forma complementària també es pretén fer un anàlisi de dades secundaries, concretament de les pàgines web dels municipis per determinar l'abast de la tramitació electrònica disponible als ajuntaments.

A partir del Marc teòric de suport a la investigació i de les hipòtesis de la investigació es desgranen els diferents conceptes i dimensions que conformen l'estudi i que esdevenen els diferents àmbits d'estudi:

Hipòtesis inicials

H1.- *La implantació de l'administració electrònica genera transformacions organitzatives rellevants que permeten superar la tradicional compartimentació estricta de les administracions públiques locals i poden generar estructures i sistemes de gestió més transversals*

<u>Àmbits a estudiar derivat de la Hipòtesis:</u>

1- Implantació de l'administració electrònica → **Gestió del canvi**; **Innovació**

[3] *Font Idescat: http://www.idescat.cat/emex*

2.- *Generació de transformacions organitzatives* → **Gestió del canvi**, **Implicació als recursos humans; Gestió dels processos i informació**

3.- *Permeten superar la tradicional compartimentació estricte* → **Resistències al canvi**

4.- *poden generar estructures i sistemes de gestió més transversals* → **transversalitat**

H2.- *Les administracions locals utilitzen solucions i mecanismes experimentades i concebudes en el seu entorn, més que no pas exploren solucions totalment originals en la implantació de l'administració electrònica*

Àmbits derivats de la hipòtesis

1.- Utilitzen solucions i mecanismes experimentades → **Gestió de Canvi**; **Innovació**

2.- *Més que no pas exploren solucions totalment originals en la implantació de l'administració electrònica* → **Innovació**

Per cada un d'aquests àmbits (Resistència al canvi; Gestió del Canvi; Innovació; Implicació a recursos humans; Transversalitat i Gestió de processos i informació), i l'àmbit de rols polítics i directius en el procés, es desenvolupa un problema d'investigació amb la corresponent pregunta d'investigació, la resposta de la qual conforma **l'objectiu general** de la recerca en aquell àmbit, cada objectiu general es desenvolupa en **objectius específics** que permeten desgranar l'objectiu general en els diferents apartats o dimensions que el conformen. Dels objectius específics emergeixen les **categories** que permeten concretar cada un dels objectius específics i generar les corresponents preguntes de l'entrevista. Per l'elaboració d'aquesta taula s'ha adaptat el que proposa CISTERNA CABRERA(2005)

3.2 Validesa i fiabilitat

Discutim en aquest apartat els conceptes de validesa i fiabilitat de l'obtenció i tractament de les dades. Pel que fa a la Validesa seguint RIBA CAMPOS (2016) aquest concepte es composa dels elements que es poden veure a la Fig.2

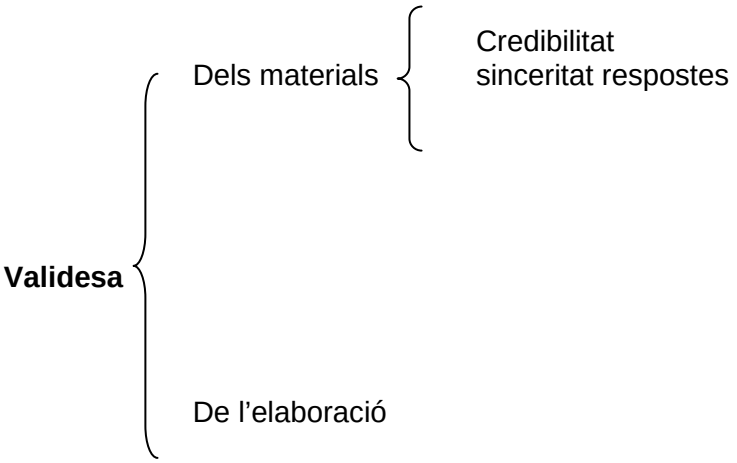

Fig 2: Components de la Valides, elaboració pròpia a partir de RIBA CAMPOS (2016)

En relació a la validesa dels materials, pel que fa a l'autenticitat del material la validesa prové del fet que la font d'informació es directa, atès que la informació s'obté directament de les entrevistes als responsables de la implantació de l'administració electrònica als respectius ajuntaments, pel que fa a sinceritat de respostes, la font de validesa l'hem d'obtenir de la repetició d'una mateixa entrevista a diversos subjectes i ens. En relació a la validesa en la fase d'elaboració, que es correspon a la coherència i complitud del procés de transcripció, codificació i assignació de categories i inferència, s'obté del propi procés i la triangulació de les dades obtingudes en les diferents entrevistes que permet detectar possibles incoherències. La coherència de les categoritzacions es garanteix tant per la categorització apriorística que s'utilitza com per la constant comparació de codis i assignació de categories a través d'una eina informàtica tipus CAQDAS.

En relació a la **Fiabilitat**, entesa com "consistència, idea d'igualtat o equivalència d'un registre, mesura o interpretació al llarg de les seves diferents repeticions" RIBA CAMPOS (2016) aquesta s'ha de cercar en la utilització d'un format d'entrevista semiestructurada amb preguntes concretes derivades de les diferents categories apriorístiques que ha de garantir la repetitibilitat de l'instrument de mesura en els mateixos termes: el qüestionari d'entrevista. Per evitar la "deriva de la definició de la codificació" GIBBS (2012) generada per la no coincidència de les codificacions entre documents, la metodologia adequada és la comprovació contínua del procés de codificació, en aquest cas ajudat per l'aplicació informàtica que permet també tractar documents d'àudio.

3.3 Anàlisi de dades

Els procediments a utilitzar en l'anàlisi de les dades obtingudes, es corresponen a un anàlisi qualitatiu de tipus hermenèutic, en el qual pretenem interpretar el fenomen d'estudi en la seva globalitat. El procediment es basa en l'anàlisi dels continguts, segmentació d'unitats de registre i codificació d'aquestes unitats cares a integrar-les a la corresponent categoria.

En el nostre cas partim en principi del criteri mixt, tot i que amb un component deductiu més rellevant, ja que definim un sistema de categories concret, derivat del marc teòric que pretén ubicar-hi les diferents unitats de registre codificades. No obstant això atès que el nostre objectiu es poder comprendre el fenomen en la seva globalitat, si que considerem necessari poder introduir noves categories o subcategories durant el procés d'anàlisi cares a poder abastar en la seva totalitat el fenomen. Així mateix el format del tipus d'entrevista semiestructurada amb una part de preguntes definides i una part de pregunta oberta (tot i que sigui la menor part) ens obliga a haver de considerar la necessitat de la creació de noves categories precisament per poder analitzar la part de resposta oberta de les entrevistes.

A partir de la transcripció de les entrevistes, s'ha codificat el text en unitats de registre per tal d'ubicar-les a les corresponents categories previstes i/o a les noves categories que poguessin sorgir de l'anàlisi dels textos. S'ha utilitzat el programa tipus CAQDAS: AQUAD 7, que permet la fàcil codificació i recuperació de segments de text.

A partir de la informació categoritzada es triangula la informació obtinguda de les diferents persones entrevistades als efectes d'obtenir les conclusions inicials de les dades que a la vegada en un pas posterior es triangulen amb els conceptes derivats del marc teòric

Les entrevistes foren gravades,prèvia autorització i compromís de confidencialitat. Posteriorment han estat tractades amb el programa AQUAD7, per tal de codificar i categoritzar les respostes obtingudes.

4.-Resultats

Es presenten els resultats obtinguts de la recollida de dades en base a les entrevistes fetes de 30 de maig a 12 de juny de 2017 als responsables de la implantació de l'administració electrònica dels ajuntaments de Figueres, Blanes, Lloret de mar, Olot, Salt, Sant Feliu de Guíxols,i Palafrugell.

Primerament es presenta un resum de les dades obtingudes i seguidament es mostra el detall dels resultats obtinguts per cada àmbit i objectiu específic.

Relació d'entrevistats:

Figueres: Cap d'informàtica

Blanes: Vice-secretari

Lloret de Mar: Cap d'informàtica i noves tecnologies

Olot: Cap d'informàtica i Arxivera

Salt: Cap d'informàtica i Cap de OAC (oficina atenció al ciutadà)

Sant Feliu de Guíxols: Cap d'informàtica i Tècnic responsable de les aplicacions d'administració electrònica

Palafrugell: Cap d'OAC i administració electrònica i Tècnic informàtic

S'ha fet també una breu entrevista no estructurada al secretari d'un dels ajuntaments

4.1.-Resum de les dades obtingudes

A partir de les entrevistes realitzades als responsables de la implantació de l'administració electrònica dels 7 ajuntaments, es constata que si bé amb diferents ritmes, la implantació de l'administració electrònica s'està planificant en major o menor grau. Així tots els ajuntaments tenen comissions o grups de treball més o menys formalitzats per la implantació de l'administració electrònica de tipus transversal, i que en alguns d'ells s'han redactat o s'estan redactant fulls de ruta per dur a terme la implantació. El concurs d'experts externs que ajudin a la implantació es considera important especialment en els ajuntaments més grans ja que els de menor mida actuen de forma interna exclusivament. Si bé la tecnologia és l'eix central en la implantació de l'administració electrònica no és el preponderant, atesa la necessitat de gestionar la complexitat organitzativa que suposa un canvi d'aquestes característiques en unes organitzacions fortament compartimentades i amb objectius no sempre conjunts. Els ajuntaments s'estan recolzant com a eina tecnològica de base per dur a terme la transformació en eines de gestió electrònica de processos i procediments (els gestors electrònics d'expedients), així doncs es constata una aposta per iniciar la transformació en l'àmbit intern per poder-la traspassar amb més garanties a l'àmbit extern o de relació amb els ciutadans. Es rellevant també en l'àmbit tecnològic la valoració positiva de les eines i serveis comuns proveïts per les plataformes públiques per quan, faciliten l'extensió de l'administració electrònica a partir de solucions provades, jurídicament solvents i que afavoreixen la compartició de recursos. Com a handicaps de caire tecnològic es plantegen la necessitat de disposar de mecanismes d'integració eficients entre les eines i serveis comuns de les plataformes i les aplicacions pròpies dels ajuntaments així com es manifesta com un problema rellevant l'actual

variabilitat tecnològica que suposa un plus de complexitat tant per els ajuntaments com per els ciutadans.

Si bé s'ha constatat que la implantació de l'administració electrònica provocarà i ja està provocant canvis en les competències necessàries dels recursos humans de les organitzacions i que s'han de produir canvis de càrregues de treball, i de tasques, aquests canvis encara no es fan notar massa, tot i que si que se'n comencen a produir. En relació als recursos humans esdevé clau la formació i reciclatge dels mateixos en les noves competències necessàries per dur a terme la nova gestió. En relació a la resistència al canvi s'ha constatat també que aquesta es dóna més en els moments de la implantació que no pas en l'execució del nou model i que es dóna més en els responsables i tècnics que no en el personal administratiu. Per vèncer aquesta resistència s'acudeix al concurs d'experts externs i al suport permanent als usuaris i a la utilització de la tècnica de la "taca d'oli" amb la qual es comença la implantació per els departaments, o àrees que manifesten una actitud més receptiva per anar-ho estenent a les demés unitats utilitzant les àrees proactives com exemple i suport.

En relació a la gestió de processos la transversalitat i la integritat es consideren objectius a assolir en el disseny del sistema de processos, tot i que continuen havent-hi processos sectorials, la utilització de les eines de gestió electrònica de processos afavoreix la definició de processos més transversals i amb informació compartida. Tots els entrevistats constaten la potencialitat de l'administració electrònica per millorar l'eficiència, l'accés a la informació, la millora en la normalització. La definició i disseny dels processos, si bé no parteixen del mapes de processos comuns en la gestió de Qualitat si que parteixen d'instruments de caire funcional com són els Quadres de Classificació Documental, eines de gestió de tipus transversal on la documentació que es treballa a l'ajuntament està definida amb criteris funcionals. Tots els entrevistats constaten que la dimensió de la gestió externa de prestació de serveis electrònics als ciutadans ha d'estar indefectiblement lligada a la gestió electrònica interna, a l'igual que la transparència pública també s'ha de derivar directament dels instruments de gestió interna. En relació a l'abast dels serveis públics electrònics, actualment tots els ajuntaments ofereixen la possibilitat de fer tràmits electrònics als ciutadans si bé l'oferta de tràmits específics no és molt extensa encara es previsible que augmenti. En relació al potencial d'explotació de dades i d'informació que ofereix la gestió electrònica dels processos, i documents, s'ha constatat que si bé és considera una conseqüència inherent al nou model i important per la gestió de l'ajuntament , també es constata que fins ara no ha estat una demanda rellevant per part de les diferents unitats de l'organització. En relació a la transversalitat com a conseqüència del canvi que comporta la implantació de l'administració electrònica, es constata la seva inevitabilitat que es manifesta especialment en la compartició de la informació entre les diferents àrees o unitats,

compartició d'informació que a part d'alguna recança no sembla plantejar massa problemes. No es manifesten però més enllà en el sentit de si pot provocar un canvi en el sistema de relacions entre les diferents parts de l'organització. Finalment els entrevistats atorguen un rol de recolzadors als polítics i directius en tot aquest procés d'implantació de l'administració electrònica.

4.2.- Detall de les dades obtingudes per cada àmbit d'anàlisi

1.- INNOVACIÓ

Problema Investigació	Les administracions públiques locals tradicionalment no s'han caracteritzat, en general, per ser ens proactius a la innovació. La implantació de l'administració electrònica conté diverses dimensions: tecnologia, organització, prestació de serveis, relacions interadministratives que impliquen canvis rellevants en el funcionament i estructures de les administracions locals Ens interessa conèixer l'actitud de les administracions públiques front la innovació . Quins àmbits afecta, com es gestiona ?
Pregunta Investigació 1	Quin és el concepte que tenen els ajuntaments de la innovació i com es gestiona aquesta.?
Objectiu General 1	Conèixer com enfoquen els ajuntaments el fenomen de la innovació i especialment la derivada de la implantació del nou paradigma derivat de la implantació de l'administració electrònica.

Objectiu específic I1: Conèixer quina actitud (proactiva, reactiva) tenen els ajuntaments davant el fenomen de la innovació

La innovació no es concep com una qüestió integral dins l'organització i com un element estratègic a gestionar. No s'identifica com un objectiu substantiu dins la planificació global de manera que no es gestiona de forma sistemàtica i en el camp de l'administració electrònica veuen un risc en apostar per innovacions de gran abast, els ajuntaments manifesten que " cal anar passet a passet" .

Les innovacions que es realitzen, es basen en elements ja provats i proveïts essencialment per proveïdors tecnològics i sobre elements concrets així s'han posat exemples d'innovació própia com la Videoacta, que permet fer més eficient la gestió de les actes dels plens i més assequible per els ciutadans l'accés a la documentació municipal, la signatura biomètrica a les OACs o la creació d'aplicacions mòbils integrades per la gestió de queixes i suggeriments

Objectiu específic I2: Determinar on s'atorga més incidència a les innovacions:

Es tendeix a la innovació de caràcter d'explotació és a dir a innovacions de millora, a partir de productes ja coneguts, més que a canvis radicals. Es considera que on incideix més és en els processos, la cultura organitzativa i les persones i s'ubica en tots els cassos en la gestió interna. És comú la manifestació que la seqüència òptima de les innovacions surt de la millora d'elements de gestió interna que tenen incidència en la prestació de serveis als ciutadans i a la transparència

2.- LA GESTIÓ DEL CANVI

Problema Investigació	La teoria i diverses recerques postulen que la simple introducció de la tecnologia en uns organitzacions amb estructures tradicionals no és una condició suficient per l'èxit en la introducció de l'administració electrònica i que per tant és necessari gestionar les diverses dimensions d'aquest canvi. Ens interessa conèixer com es concep aquest procés de canvi i quins instruments s'utilitzen per fer-ho.
Pregunta Investigació 1	Atès que la introducció de l'administració electrònica suposa un nou marc de gestió a les Administracions públiques locals, com s'entén i es conceptualitza la gestió del canvi en el vostre Ajuntament.
Objectiu General 1	Conèixer com s'enfoca la gestió del canvi a l'ajuntament i la importància que es donen als diferents components del procés de canvi.

Objectiu específic G1: Determinar el paper de la planificació en la gestió del canvi

Tres dels ajuntaments d'entre els més grans treballen amb plans integrals d'implantació de l'administració electrònica, amb suport extern força recents. I amb fulls de ruta, tot i que es troben en diferents fases segons l'Ajuntament

Un ajuntament ha realitzat amb suport extern una primera fase de diagnòstic i te en projecte la realització de la planificació del canvi organitzatiu que no ha formalitzat

Els demés ajuntaments no tenen plans integrals. S'han planificat internament projectes concrets

Objectiu específic G2: Conèixer quines estratègies s'han utilitzat, o s'utilitzen per dur a terme la implantació de l'administració electrònica

Gairebé tots els ajuntaments s'han dotat de comissions o grups de treball per dur a terme la implantació de l'administració electrònica. Aquests grups de treball són de caire transversal. Solen incloure les àrees de noves tecnologies, organització, serveis jurídics gestió documental, serveis econòmics i atenció al ciutadà..

Si bé els ajuntaments més petits analitzats utilitzen l'aprenentatge intern com a metodologia de gestió del canvi els ajuntaments més grans disposen o han disposat en algun moment d'assessorament extern per encarar el canvi que implica la implantació de l' administració electrònica

Objectiu específic G3: Conèixer el paper de la tecnologia dins la gestió del canvi i com es gestiona aquesta tecnologia.

Tots els ajuntaments analitzats, si bé atorguen un paper central a la tecnologia en el desplegament de l'administració electrònica, posen en peu d'igualtat el component tecnològic conjuntament amb altres components (organització, serveis jurídics, gestió documental essencialment) per poder encarar amb èxit el desplegament de l'administració electrònica, ja que es considera que si bé la tecnologia és absolutament necessària, no és suficient en cap cas per dur a terme el desplegament de l'administració electrònica.

En tots els cassos la tecnologia es veu com un element central sobre el que ha de pivotar l'administració electrònica, amb tot però no es considera que l'administració electrònica tingui una única dimensió: la tecnologia, ja que si bé aquesta és necessària, no es suficient en cap cas per dur a terme el desplegament de l'administració electrònica#

En relació al component tecnològic tots els ajuntaments valoren molt positivament l'existència de plataformes públiques de serveis comuns d'administració electrònica, com són els proveïts per el Consorci d'Administració Oberta de Catalunya (AOC) per quan suposa de normalització de les aplicacions, seguretat jurídica i compartició de recursos. En aquest sentit els ajuntaments, especialment els més grans reclamen un esforç en la dotació d'eines i elements que permetin integrar els serveis proveïts amb les aplicacions pròpies dels ajuntaments

Com a principals reptes i handicaps del component tecnològic indiquen la necessitat de disminuir la variabilitat de les solucions tecnològiques que hi ha actualment (sistemes de signatura digital, utilització d'applets no suportats per totes les tecnologies ..) que dificulten la implementació de solucions i dificulten l'ús de serveis electrònics per part dels ciutadans.

Tots els ajuntaments analitzats plantegen com a element tecnològic central on basar el desplegament de l'administració electrònica, en la disposició de gestors electrònics de processos (gestors electrònics d'expedients)

3.- LA RESISTÈNCIA AL CANVI

Problema Investigació	Les administracions públiques tradicionalment subjectes al paradigma burocràtic amb unes estructures compartimentades, jeràrquiques i rígides solen generar resistències al canvi en la introducció de innovacions. Es pretén investigar si aquesta resistència es dóna en la implantació de l'administració electrònica als ajuntaments,i quines dimensions i dinàmiques tenen
Pregunta Investigació	Com es conceptualitza el fenomen de la resistència al canvi ?
Objectiu General 1	Conèixer com es defineix el fenomen quines dimensions i atributs té i per tant caracteritzar el fenomen de la resistència al canvi degut a la implantació de l'administració electrònica a l'Ajuntament

Objectiu específic R1: Determinar com es manifesta la resistència al canvi i les conseqüències d'aquesta resistència

Els ajuntaments analitzats esmenten com a elements definidors de la resistència al canvi la inexistència d'una visió integral de la organització per part de les diferents àrees sectorials de l'organització, la desconfiança en el resultat de la implantació d'un nou model i un sentiment d'interferència que provoca la implantació de noves formes de gestió més transversal. Els ajuntaments analitzats manifesten també que la resistència sol ser major en els responsables dels diferents departaments que no pas en base d'aquests i que aquesta resistència es manifesta en major grau en el moment del plantejament i implantació dels nous esquemes que en l'execució un cop implantat el nou model. En relació a les conseqüències d'aquesta resistència, es concreten en què la millora derivada del nou model no és uniforme a tota l'organització, que es produeixen casos de "digitalització del caos" (no es modifica el concepte sinó que s'automatitzen o es passen a gestió electrònica els mateixos esquemes que s'utilitzaven abans de la implantació de l'administració electrònica) i alguns casos de "desacoplament" – davant la no assimilació del nou model,alguns individus no l'integren, o l'integren precàriament en les seves tasques"

Objectiu específic R2: Determinar quines estratègies utilitzen els ajuntaments per gestionar la resistència al canvi

Alguns ajuntaments, especialment els més grans manifesten que l'opció escollida per minimitzar la resistència és la utilització d'experts externs (generalment consultors tecnològics i d'organització) per dur a terme la implantació, la tasca de conscienciació permanent als components de l'organització, el suport permanent i quasi individualitzat als usuaris, tècnica emprada per els ajuntaments més petits, l'estratègia de la "taca d'oli",

basada en la implantació inicialment en àrees o departaments més receptius als canvi de manera que aquests serveixin de models o promotors per les demés àrees o departaments de l'ajuntament. En els ajuntaments més petits, una estratègia que es valora és l'existència de figures rellevants de l'organització (secretari/a de la corporació, regidors) que assumeixin el liderat efectiu i visible dels projectes conjuntament amb el fet que la interacció entre els membres de l'organització és contínua i directa "és que estem treballant en el mateix lloc, gairebé no ens hem de moure per demanar o acordar les coses " manifesten els entrevistats d'un d'aquests ajuntaments.

4.- ÀMBIT RECURSOS HUMANS:

Problema Investigació	La implantació de l'administració electrònica a les administracions públiques locals,conté un fort component tecnològic que implica la necessitat de disposar de noves competències per la gestió de les noves eines, així mateix la transformacions organitzatives i en la prestació dels serveis i la gestió de relacions interdministartives implica un canvi de paradigma de funcionament, Volem conèixer quins efectes té la implantació de l'administració electrònica en l'àmbit dels recursos humans
Pregunta Investigació 1	Quin efecte té la implantació de l'administració electrònica en els recursos humans de l'ajuntament.
Objectiu General 1	Conèixer com afecta la implantació del l'administració electrònica en l'estructura, capacitats i habilitats dels recursos humans de l'ajuntament.

Objectiu específic RH1: **Determinar com afecta a l'estructura de recursos humans la implantació de l'administració electrònica.**

Les estructures de recursos humans no s'han modificat substantivament encara, tot i que si que s'entreveu l'aparició de noves figures: tècnics d'organització, de participació, de noves tecnologies, nous departaments de gestió de la web. També en algun cas s'ha amortitzat alguna plaça directament relacionada amb la manipulació de documents en format paper, atès la disminució d'aquest tipus de documents. Així mateix alguns dels plans que s'estan fent contemplen l'aspecte de la reconfiguració de l'estructura organitzativa.

Objectiu RH2: Determinar com es gestiona l'adequació al nou paradigma de funcionament de les competències necessàries dels recursos humans

En relació a la formació, se n'ha facilitat sobre eines NTIC i de procediment administratiu derivat de la nova legislació: llei 39/2015 i llei 40/2015 que consagren la implantació obligatòria de l'administració electrònica. Es constata la necessitat de formació permanent

en competències digitals sobretot i en què els nous processos selectius recullin també aquest extrem.

En quant a les fonts de formació solen ser internes en els ajuntaments més petits gairebé en exclusiva i mixta en els ajuntaments més grans

En relació a la gestió del coneixement, si bé alguns ajuntaments utilitzen aplicacions de gestió d'incidències informàtiques que permeten catalogar tipologies d'incidències i respostes a aquestes, algunes FAQ's (llistats de preguntes freqüents) i manuals d'utilització d'eines informàtiques a les intranets, la gestió del coneixement no està planificada ni estructurada .

5.-ÀMBIT: GESTIÓ DE PROCESSOS I GESTIÓ INFORMACIÓ

Problema Investigació	La gestió dels processos ha estat present a l'àmbit de la gestió de les organitzacions, especialment de l'àmbit de la gestió de la qualitat. Amb l'adveniment de l'administració electrònica a l'enfocament de la gestió dels processos s'hi afegeix un component tecnològic que hauria de permetre adoptar una gestió per processos de caire transversal que optimitzi la gestió de les tasques, relacions i informació que gestiona l'organització. Ens preguntem com es relaciona l'administració electrònica amb la gestió dels processos, i si el concepte de gestió de processos va més enllà de la simple automatització de fluxos de treball i gestió d'informació a partir d'eines purament tecnològiques
Pregunta Investigació 1	La gestió dels processos a l'Ajuntament es fa des d'una òptica d'integritat i transversalitat de tota l'organització,que permet visualitzar l'estratègia global de l'entitat, i que eviti reproduir amb eines tecnològiques estructures i processos segmentats ?
Objectiu General	Determinar l'abast de la gestió dels processos de l'Ajuntament i esbrinar si aquests es gestionen sota una òptica d' integritat i transversalitat i alineats amb els demés components de l'administració electrònica (dimensió externa, gestió de dades, transparència)

Objectiu específic P1: Determinar si les dimensions d'integritat i transversalitat estan presents en la definició i gestió dels processos de l'ajuntament

Les dimensions de transversalitat i integritat dels processos estan presents en tots els ajuntaments analitzats. Es considera un objectiu del nou sistema, tot i que no s'ha assolit encara plenament. Així conviuen processos de caire transversal, com ara els lligats a la gestió de les resolucions o queixes i suggeriments, amb processos definits dins àmbits sectorials de les diferents àrees, especialment els definits abans de l'aparició de la nova normativa (lleis 39/2015 i 40/2015)

Objectiu específic P2: Determinar la incidència de la implantació de l'administració electrònica en els processos de l'ajuntament

La implantació de l'administració electrònica en els ajuntaments es fa pivotar sobre les eines electròniques de gestió de processos, (gestió electrònica d'expedients). Aquestes eines estan dotades de funcionalitats de gestió de documents, signatura electrònica i amb la possibilitat de definició de fluxos de treball. Si bé aquestes eines ja eren utilitzades des de fa temps amb més o menys intensitat en els diversos ajuntaments el nou esquema normatiu que determina l'obligatorietat de l'expedient totalment electrònic fa canviar l'enfocament del disseny dels processos. Aquesta re-definició ha començat, però l'avenç en els diversos ajuntaments no és uniforme, si bé tots ells estan treballant en la línia de que sigui l'eix central on pivoti la gestió de l'administració electrònica.

En els diferents ajuntaments analitzats a la pregunta de quins efectes produeix la implantació de l'administració electrònica s'han esmentat: la millora de l'eficiència, la millora del temps de resposta, la millora de la transversalitat, el fet de que permet unificar criteris, la millora l'accés a la informació i la millora del temps de resposta i la visió integral dels processos.

Objectiu P3: Determinar si existeixen instruments estables i normalitzats per la definició dels processos

Tots els ajuntaments disposen d'eines electròniques especialitzades per gestionar els processos administratius de l'Ajuntament, tot i que en algun cas la que es disposa es considera insuficient i s'està en procés d'adquirir-ne de noves. En gran part dels ajuntaments es disposa d'instruments formalitzats – metodologies formals, comissions, sistemes d'aprovació etc.- de la definició dels processos que s'automatitzen, i els que no ho tenen si que ho tenen previst de fer. Si que cal destacar que els ajuntaments es recolzen en instruments de gestió documental com és el Quadre de Classificació documental de tipus funcional, per establir el marc on s'han de d'enquibir els processos. Cap ajuntament però utilitza un mapa de processos que abasti tots els processos de l'ajuntament classificats en termes de processos operatius, estratègics, de suport etc a l'estil dels instruments habituals de la gestió dels processos en el mon de la gestió de la qualitat.

Objectiu P4: Determinar si existeix una connexió entre la dimensió externa de prestació de serveis i la gestió interna dels processos

En aquests moments, la connexió entre la vesant electrònica externa (tràmits i serveis públics electrònics) no es total en tots els cassos. Si però que s'està treballant amb aquest objectiu, així en paraules d'un dels entrevistats " La part de fora ha de sortir d'aquí, (en referència a la gestió electrònica de processos i expedients) i necessita gestionar-se des

d'aquí". Cal esmentar aquí una sèrie de handicaps tecnològics que al parer dels entrevistats no permeten una interacció òptima entre la dimensió externa de sol·licitud de prestació de serveis i tràmits electrònics i la gestió electrònica interna, tals esculls es resumeixen en algunes dificultats d'integració dels sistemes de sol·licitud electrònica que es fan a partir de les plataformes públiques amb els tramitadors electrònics interns i les dificultats per part dels ciutadans d'utilitzar instruments de signatura electrònica degut als requisits tècnics que s'exigeixen. Les novetats aparegudes darrerament en aquest últim aspecte fan pensar en un increment de les relacions electròniques dels ciutadans amb l'administració, tot i que alguns ajuntaments manifesten que els ciutadans encara no veuen normal la relació a distància amb l'ajuntament com si veuen normal amb els bancs o amb les compres per internet.

Objectiu P5: Determinar l'abast que té la prestació de serveis electrònics ?

En general els ajuntaments fan una distinció entre la prestació de serveis electrònics lligats a la tramitació d'expedients i tràmits administratius de la prestació de serveis electrònics lligats a altres tipus de serveis tals com els d'educació, cultura o lleure (inscripcions, matrícules etc). Així si bé alguns ajuntaments gestionen aquests últims serveis de forma electrònica, generalment no es conceben com integrants de l'administració electrònica, ja que aquesta la limiten a la gestió de tràmits i serveis purament administratius. La transparència generalment es concep com un element directament relacionat amb la gestió electrònica interna, i on les dades que es facin públiques als portals de la transparència provinguin directa i automàticament dels instruments de gestió interna, singularment dels gestors electrònics de processos i expedients. De fet en alguns cassos i per alguns ítems de la transparència institucional ja és així. Pel que fa a la participació ciutadana, no es concep com un element que tingui a veure amb l'administració electrònica per més que tots els ajuntaments analitzats han fet processos participatius amb suport d'eines tecnològiques lligades a les tecnologies de la informació i comunicació. En aquest sentit generalment la participació ciutadana està lligada a regidories desconnectades normalment dels projectes d'administració electrònica.

Objectiu específic P6: Determinar com es concep la gestió i explotació de les dades derivades de la gestió electrònica dels processos

La gestió sistematitzada de la informació i les dades a l'abast de tota l'organització que proveeixi dades per la presa de decisions no està encara prou desenvolupada, si bé tots els entrevistats consideren molt important l'explotació de les dades, els ajuntaments analitzats no tenen totalment sistematitzat encara aquest aspecte, i funcionen a demanda, això és a partir de demandes específiques de cerca de dades a les bases de dades de l'Ajuntament.

Tots els entrevistats han fet notar que la demanda però és molt escassa i creuen que les persones que treballen a l'Ajuntament no són encara conscients del potencial d'explotació de dades que ofereix el tractament electrònic de dades i documents.

6.-ÀMBIT TRANSVERSALITAT

Problema Investigació	Les administracions púbiques tradicionalment han estat operant sota un paradigma d'estructures molt compartimentades i amb poca permeabilitat de la informació entre unitats, cosa que ha portat a una certa patrimonialització de la informació per part de les diverses unitats, així mateix les relacions entre unitats han estat presidides per mecanismes formals poc eficients. La transversalitat es veu com un element essencial per una implantació i desenvolupament de l'administració electrònica que pugui superar l'antic paradigma. Ens interessa esbrinar si el concepte de transversalitat esta present en les Administracions públiques locals com a element essencial per l'adequada implantació de l'administració electrònica. Així mateix ens interessa esbrinar si la implantació de l'administració electrònica pot ser una palanca de canvi en les estructures organitzatives de les administracions públiques.
Pregunta Investigació 1	El concepte de Transversalitat està present en el procés d'implantació de l'administració electrònica ? Es considera,la transversalitat un factor rellevant per l'èxit de l'administració electrònica ?
Objectiu General 1	Conèixer quina percepció existeix a l'ajuntament en relació a la necessitat d'optar per una estructura transversal organitzativa com a element de millora organitzativa i determinar la interacció que hi ha entre implantació de l'administració electrònica i transversalitat

Objectiu específic T1: Determinar la concepció de la transversalitat organitzativa que té l'Ajuntament

Hi ha consciència de la necessitat de què l'administració pública esdevingui més transversal, "la transversalitat és una necessitat per generar sinèrgies i augmentar la transparència interna " manifesta un dels entrevistats. En els projectes que han iniciat alguns ajuntaments per definir el full de ruta, la transversalitat figura, ens diuen, com un dels objectius del projecte. Els entrevistats focalitzen la transversalitat en la compartició i accés a la informació de manera eficient, eliminant les barreres que tradicionalment han tingut els compartiments estancs. En aquest sentit opinen que la concepció de que la informació no és propietat de qui l'ha generat sinó de la corporació i de que per regla general ha de ser accessible per tothom,salvant les dades protegides, s'està obrint pas. Un altre entrevistat ens comenta " sense transversalitat l'administració electrònica quedarà coixa, pot millorar coses però mai serà eficient". No es manifesten però sobre si això farà canviar els sistemes de relacions entre les unitats de manera substancial.

En relació a l'existència d'unitats transversals a l'organització,més enllà de les tradicionals dels serveis econòmics, els jurídics i els d'informàtica o noves tecnologies, si que han aparegut en alguns cassos unitats organitzatives més enfocades a la implantació de l'administració electrònica com unitats d'organització i processos, de gestió de la web, de transparència, i de participació, tot i que aquestes últimes solen estar no tan directament implicades en la implantació de l'administració electrònica com un objectiu.

En relació a l'existència de bases de dades compartides i aplicacions integrades, que utilitzen les mateixes dades, tots els ajuntaments han manifestat que ha estat un objectiu ja força assolit l'eliminació de bases de dades de tipus departamental i s'ha passat en la mesura del possible a bases de dades compartides corporativament i la màxima integració possible entre les diferents aplicacions que s'utilitzen.

Objectiu específic T2: Determinar si la implantació de l'administració electrònica és un element rellevant que pot facilitar la transformació de l'organització cap una organització transversal

Els entrevistats manifesten unànimement el seu convenciment de que la implantació de l'administració electrònica pot ajudar a transformar l'organització en un model més transversal ateses les capacitats de la tecnologia per distribuir i donar accés a la informació de manera eficient. Com ens diu un dels entrevistats" AE millora la transversalitat, tot i que la cultura organitzativa imperant no ho afavoreix, no obstant si que s'està començant a obrir la compartimentació estricte"

En aquest sentit també manifesten que de fet l'accés a la informació ara ja s'està donant a partir dels gestors electrònics de processos i expedients, ja que en molts cassos els expedients tot i ser sectorials s'obren a altres departaments quan aquests hi ha d'accedir per gestionar algun aspecte. En general manifesten que si bé en algun cas hi ha hagut certa recança, no hi ha hagut resistència per l'accés a la informació entre departaments o àrees

7.-ROLS POLÍTICS I DIRECTIUS

Problema Investigació	La implantació de l'administració electrònica als ajuntaments provoca uns canvis notables en el funcionament i en la pròpia estructura dels ajuntaments. Existeixen diverses dimensions que s'interrelacionen (dimensió externa, dimensió interna, dimensió relacional, dimensió promocional) cosa que genera una dinàmica d'alta complexitat als ajuntaments. Ens interessa conèixer quin rol juguen l'estament polítics electes i directius públics en la gestió de la implantació de l'administració electrònica, quines palanques i barreres genera el component polític en la implantació de l'administració electrònica-
Pregunta Investigació 1	Quin és el rol que han de tenir els polítics electes i directius públics en la configuració i gestió de la introducció de l'administració electrònica als ajuntaments ? handicaps i palanques de suport

Objectiu General 1	Conèixer el rol que juguen o han de jugar els polítics i directius públics en la implantació de l'administració electrònica als ajuntaments

Els entrevistats dels diferents ajuntaments coincideixen en que el rol polític /directiu ha de ser el de recolzament als projectes, que ajudin a vèncer resistències a l'organització, "sense recolzament polític no es pot tirar endavant" com ens diu un dels entrevistats.

5.- Discussió

Els resultats obtinguts ens permeten constatar que s'estan introduint canvis en les Administracions Públiques locals analitzades, concretament les de la demarcació de Girona, a partir de la implantació de l'administració electrònica. La innovació que suposa la introducció del nou esquema de gestió basat en les tecnologies (TIC) a les administracions públiques, està generant dinàmiques transformadores, aquestes innovacions però tal com mostren les dades obtingudes en avaluar l'objectiu específic I1 concorden amb altres investigacions URGELL,AIBAR,WELP (2005) que afirmen que no hi ha un plantejament d'innovació de gran abast, es basen en elements coneguts i s'apliquen sobre elements concrets. La innovació no es tracta com un element substantiu en l'estratègia dels ajuntaments ni es gestiona de forma sistemàtica resultat que coincidiria amb els resultats obtinguts per GONZÁLEZ, GASCÓ I LLOPIS (2012). Les innovacions es recolzen en la tecnologia, i a aquesta se li atorga un paper rellevant, necessari però no suficient per dur a terme la implantació del nou esquema, visió que s'adiu amb investigacions anteriors (CRIADO-2004b-),atesa la complexitat organitzativa que suposa un canvi d'aquestes característiques en unes administracions fortament burocratitzades i compartimentades i amb tradicions de funcionament molt assentades que ofereixen resistència al canvi, fenomen que els ajuntaments gestionen per diverses vies tal com mostren els resultats de l'avaluació de l'objectiu R2. Per dur a terme el canvi els ajuntaments han constituït comissions i grups de treball de caire transversal més o menys formals En aquest aspecte emergeixen els esquemes de coordinació enunciats per MINTZBERG (1984), per quan els ajuntaments més petits utilitzen de forma satisfactòria l'adaptació mútua com a mecanisme de coordinació i en canvi els mes grans necessiten dotar-se de sistemes de coordinació laterals i elements formalitzats (fulls de ruta). Per fer la implantació es combinen esquemes desenvolupats de forma interna amb la utilització de Models provinents del seu entorn (altres ajuntaments, AOC) aportats per experts externs o per contactes entre institucions, que es correspondria d'alguna manera, seguint a SALVADOR (2002) amb les dinàmiques d'aprenentatge intern, utilitzant estratègies d'explotació de les institucions vigents dins l'organització més que d'exploració de noves alternatives i amb les dinàmiques de difusió

institucional generades a partir de la introducció de models de funcionament de l'entorn. Els Ajuntaments analitzats es recolzen bàsicament en una eina tecnològica específica –els gestors electrònics de processos - per tirar endavant la implantació de l'administració electrònica, apostant clarament per iniciar el procés de desplegament per la dimensió interna, tot i que tots els ajuntaments tenen clara i és un objectiu definit, la interrelació directa amb la dimensió externa, cap al ciutadà, tant en la prestació de serveis i tràmits com en transparència, així doncs la integritat de la dinàmica gestió interna-dimensió externa està plenament assumida per més que ara s'estigui focalitzada en gestió interna, priorització que semblaria estar relacionada amb la pressió normativa que exerceixen les recents lleis 39/2015 i 40/2015[4] i amb la necessitat d'adequar l'organització d'una forma coherent als nous models. Juntament amb l'eina tecnològica de base abans esmentada, els gestors electrònics de processos, els ajuntaments utilitzen aplicacions i serveis comuns proveïts pel consorci AOC, que són ben valorades pels ajuntaments per quant permeten a aquests implantar nous esquemes amb elements provats, normalitzats i jurídicament solvents la qual cosa minimitza el risc i optimitza els recursos. Les innovacions s'estan centrant en els processos i tenen repercussions en els llocs de treball on es modifiquen els perfils competencials i les funcions - tal com es desprèn dels resultats de l'avaluació de l'objectiu RH1- ja que si bé apareixen unitats i llocs de treball transversals[5] l'estructura organitzativa no es veu, de moment, significativament alterada, per tant en termes de profunditat de la innovació ens trobaríem en el primer estadi segons la terminologia de Nograsëc i Vintar, citat per RAMÍREZ I SALVADOR (2016) i per tant les podem qualificar com innovacions de millora més que no innovacions de canvi radical.

Tot això permetria confirmar que els ajuntaments, estan innovant per dur a terme la implantació de l'administració electrònica i s'estan recolzant en eines i elements existents en el seu entorn, cosa que ens permetria validar la hipòtesi 2a[6]. Els canvis que provoca la introducció de l'administració electrònica estan generant canvis en la visió dels ajuntaments, així la transversalitat i la integritat són metes clares a assolir i el concepte està present de forma clara en els ajuntaments, cosa que ens permetria validar la hipòtesis

[4] Llei 39/2015 d' 1 d'octubre de 2015 de Procediment Administratiu comú de les administracions públiques que va entrar en vigència el 2 d'octubre de 2016 i llei 40/2015 d'1 d'octubre de 2015 de Regim Jurídic del sector Públic que va entrar en vigència el 2 d'octubre del 2016

[5] *Així per exemple unitats de GIS, "sistemes d'informació geogràfica", unitats que utilitzen intensivament la tecnologia que permeten situar en el mapa informacions de tot tipus i permeten combinar les dades cartogràfiques amb la informació de les bases de dades de l'ajuntament i realitzar explotacions de dades georeferenciades , tendeixen a ser adscrites als departaments d'urbanisme seguint esquemes verticals sense aprofitar tot el potencial de gestió de la informació que tenen*

[6] *Hipòtesi 2a: **H2:** Les Administracions locals utilitzen solucions i mecanismes experimentats i concebuts en el seu entorn, més que no pas exploren solucions totalment originals en la implantació de l'administració electrònica.*

1a[7] de la recerca. Aquesta transversalitat es manifesta tant en l'aparició d'unitats i llocs de treball de caràcter transversal com en l'enfocament dels processos. Si bé també existeixen processos purament sectorials, la utilització de les eines de gestió electrònica de processos, afavoreixen el disseny i la concepció de processos més transversals on la compartició d'informació i el treball comú, es dona sense massa restriccions. La transversalitat es considera no només inevitable sinó desitjable, tal com diu un dels entrevistats: *"sense transversalitat l'Administració electrònica quedarà coixa, pot millorar coses però mai serà eficient".* El disseny i definició dels processos es dóna però, malgrat l'aflorament de les noves visions, en termes de millora més que d'innovació radical disruptiva segons l'esquema de Davenport (1996), en línia amb l'esquema d'innovació general que abans hem discutit Certament la gestió de tasques compartides i la compartició d'informació abans tancada als departaments i àrees és un avenç important, no obstant queda encara camí a fer, com ara el canvi de sistemes de relacions entre unitats, la creació d'objectius compartits dimensions que segons SALVADOR (2012) definirien una autèntica transversalitat. L'explotació sistemàtica de les dades que genera l'administració electrònica, assignatura pendent, tal com reflecteixen els resultats obtinguts de l'objectiu (P6) possiblement facilitarien la creació d'aquests d'objectius compartits per l'organització.

6.- Conclusions

En aquest treball de recerca de fi de màster s'ha analitzat la implementació de l'administració electrònica als ajuntaments de 20.000 a 50.000 habitats de la província de Girona i s'ha pogut constatar que la implantació s'està focalitzant per ara en la gestió interna tot i que es concep clarament l'administració electrònica de manera integral on la gestió interna interacciona directament amb la dimensió externa de, prestació de serveis als ciutadans i transparència pública. Aquesta implantació es basa en la utilització d'eines tecnològiques, tant d'eines de gestió pròpia dels ajuntaments com en eines de gestió compartida d'altres administracions. La tecnologia és doncs un element rellevant però no és l'únic, que es gestiona atesa la complexitat que implica la introducció de nous models de funcionament a les administracions públiques, ens singularment complexos. La introducció de l'administració electrònica està generant canvis en les organitzacions locals especialment en els processos de treball, en el paper de la informació i en el llocs de treball, transformacions que estan generant una visió i una dinàmica més integrada i més transversal de les administracions locals. Aquest treball també ha de servir per obrir noves i

[7] *Hipòtesi 1a:* ***H1:*** *La implantació de l'administració electrònica genera transformacions organitzatives rellevants que permeten superar la tradicional compartimentació estricte de les* administracions públiques locals i poden generar estructures i sistemes de gestió més transversals .

interessants línies de recerca que permetin observar el fenomen en ajuntaments de les mateixes dimensions en un estudi de més ampli abast territorial, així com determinar si les dinàmiques de canvi són realment diferents depenent de variables com el nombre d'habitants, els recursos dedicats a noves tecnologies, la situació geogràfica o l'activitat i programes de suport dels ens supramunicipals de referència; una altra línia de recerca interessant fora investigar els diferents instruments organitzatius de gestió del canvi utilitzats i quins mecanismes de coordinació s'utilitzen amb més freqüència i amb quins resultats.

7.- Reconeixements

Expresso el meu reconeixement i gratitud a les persones que han fet possible la realització d'aquest treball prestant-se a ser entrevistades:
Anna; Joan P; Joan A; Francesc; Alfred; Rafael; Lidia, Jordi B; Marià; Joan Ignasi; Maria i Jordi C.

8.-Referències

BATLLE,J;ABDAL;E; BLAT,J(2011) "Benchmarking del e_Gobierno Local,Limitaciones de los metodos de evaluacion comaprativos", *El profesional de la Información*, v 20 núm.3 pp 251-258
Accessiible a: http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2011/mayo/02.pdf <data entrada: 27/03/2016)

BRUGUE, Q (dir); BODADA, I; BLANCO I.I. (2013) " Els motors de la innovació a l'administració pública" Generalitat de Catalunya_ escola d'Administració pública" . Estudis de recerca digitats, núm.5
[document en línia] accessible a:
http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documen/adjuntos/motores_innovacion.pdf
<data entrada 03/05/2017)

CAPGEMINI CONSULTING (2011) " Estudio comparativo 2012 de los Servicios Públicos on-line en 41 Ayuntamientos Españoles". (document en línia) accessible a:
https://www.proyectosfundacionorange.es/docs/Estudio_Comparativo_Ayuntamientos_2012.pdf <data entrada 05/04/206>

CISTERNA CABRERA, F (2005) " Categorización y triangulación" como processos de validación del conocimiento en investigación cualitativa." a Theoria (document en línia) accessible a http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107 <data entrada 09/05/2017>

CRIADO, J.I. i RAMILO, M.C. (2003) " Hacia una visión integrada del Gobierno electrónico", a Ekonomiaz Núm. 54, 3er. Cuadrimestre 2003

CRIADO,J.I. (2004) "Entre sueños utópicos y visiones pesimistas, un analisis de la Administración electrónica en España" a Gestión y Política Pública. Volumen XIII,Núm. 2, II semestre 2004, pp.469-524

CRIADO J.I. (2004) "Modernización administrativa y difusión de innovaciones tecnologicas en la administración local " a Revista Internacional de Sociologia (RIS). Tercera Época, núm. 39,Setembre-Desembre, 2004 pp.63-105

CRIADO J.I (2009) ": Nuevos enfoques en el estudio de la administración electrónica: Neoinstitucionalismo y tecnologías de la información e internet en las administraciones públicas" Working Paper 107/2008 (document en línia) accessible a: http://www.uam.es/Derecho/documento/1242659681304/doc10_0.pdf?blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadername2=pragma&blobheadervalue1=attachment;%20filename=doc10_0.pdf&blobheadervalue2=public
<data consulta 05/03/2017>

CRIADO J.I (2013) "Estudio de la brecha digital y la demanda de administración electrónica. Anàlisis empírico del caso español (2013)" (document en línia) accessible a: http://www.aecpa.es/uploads/files/modules/congress/11/papers/953.pdf <data consulta 06/04/2017)

CRIADO, J.I. (2016) Capítol 1, "Gobernanza inteligente, innovación abierta y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas. ¿hacia un cambio de paradigma en la Gestión Pública", a: CRIADO J.I (editor). " *Nuevas Tendencias en la gestión pública*", Ed: Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid (2016)

DAVENPORT, TH. (1993) *Innovación de procesos* Ed Diaz de Santos Madrid (1996)

GIBBS,G (2012) "El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa" Madrid. Ediciones Morata SL

GONZALEZ,R; GASCÓ, J.L.; LLOPIS,J (2012)" La gestión de la innovación en la administración local algunos resultados empíricos" A: Auditoria Pública Núm.57, ISSN 1136-517, pp. 119-131

GUIU, JP; PUIG-PEY, A; FONTANET,M; MAURI,A i PERPINYA,M.(2013) "Simplificació vers l'e-administració. Redisseny i millora d'expedients administratius per unificar procediments, estandarditzar documentació i reduir continguts d'informació". Escola d'Administració Pública de Catalunya , col·lecció Estudis de recerca digitals núm. 10

MARTINEZ-COSTA.C i ORDEIG,O.(2010) *Factores determinantes de la eficiencia de las Administraciones Públicas*. Ponencia al XIV Congreso de Ingenieria de Organización. – Donostia- San Sebastian.

MAURI SELLES, LL. (2007) *Cambios organizativos y de gestión den la Administración local: Un proceso lento y poco planificado. (*article en línia). IDP Revista de Internet, Derecho y Política, núm. 4 UOC < data entrada 26/09/2016) accessible a: http://www.uoc.edu/idp/4/dt/esp/mauri.pdf

MINTZBERG,H. (1979) " La estructuración de las organizaciones" Ed Ariel Economía. Barcelona (1995)

RAMIO,C i SALVADOR M, (2005) "Instituciones y nueva gestión pública en América Latina", Ed Fundacó CIDOB , Barcelona (2005)

RAMIREZ –ALUJAS ,A V.(2010) "Innovación en la Gestión Pública y Open Government: (Gobierno abierto): Una vieja nueva idea" a Revista Buen Gobierno , Núm.9., semestre – juliol-desembre 2010 pp.1-35. [document en línia] accessible a: https://www.academia.edu/823883/Innovaci%C3%B3n_en_la_Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica_y_Open_Government_Gobierno_Abierto_Una_vieja_nueva_idea_Innovation_in_Public_Management_and_Open_Government_An_old_ < data entrada, 12/06/2017>

RAMÍREZ ,O. I SALVADOR,M. (2016) Capítol III, " ¿Del gobierno digital al gobierno abierto? Iniciativas para transformar la gestión de recursos humanos con un componente tecnológico y cambio institucional ", a CRIADO J.I (editor). " *Nuevas Tendencias en la gestión pública*", Ed: Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid (2016)

RIBA CAMPOS, C.E. (2016) "L'estudi de transcripcions i documents" document PID_00207349 – Fundació Universitat Oberta de Catalunya

SALVADOR, M. (2002) " Gobierno electrónico y gobiernos locales: transformaciones integrales y nuevos modelos de relación más allá de las modas" Ponencia VII Congreso internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración, Lisboa 2002.

[document on-line] accessible a: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043804.pdf <data entrada 16/03/2017>

SALVADOR, M (2012) " E-Gobierno y cambio institucional: el impulso de la transversalidad en la administración pública" a Revista de Gestión Pública, Vol 1, núm 2 Juny- desembre 2012.

SALVADOR ,M (2016) – document docent UOC; " Gestió per processos icadministració electrònica" Docment PID_00208729 . Fundació per la Universitat Oberta de Catakunya

SERRA,A.; SANZ-CARRANZA,A.; DEUMAL,E. SANZ,B." Les noves tecnologies i la modernització del mon local" (Document en línia) accessible a: https://www.aoc.cat/wp-content/uploads/2014/09/tic-modernitzacio-mon-local.pdf <data consulta 03/04/2017>

URGELL,F; AIBAR,E. I WELP,Y (2005) "Serveis públics en línia i organització de l'administració: un estudi de cas sobre governança electrònica." Revista Coneixement i Societat: revista d'Universitats, Recerca i Societat de la informació Núm.7 pp.52-71 (Document en línia) accessible a:**https://www.uoc.edu/webs/eaibar/_resources/documents/Urgell_Aibar_Welp_CiS.pdf "<data** entrada 09/04/2017>

Apèndix 1

Relació de treballs i recerques empíriques estudiades.

Relació de recerques relacionades amb l'objecte d'investigació			

Autor	Objecte estudi	Metodologia	Conclusions
Criado (2009)	Analitzar els processos d'adquisició TIC comunitat de Madrid 1995-2007. a partir de l'aproximació Neoinstitucionalista	Entrevistes en profunditat, anàlisi documental, anàlisi del discurs	Constata la relació directa entre els esquemes institucionals vigents a les organitzacions i en com s'adapten gestionen i utilitzen les TIC. Extreu conclusions sobre les dinàmiques institucionals. Identifica també dinàmiques de transformació de "camí de dependència" a part de les propugnades pel neoinsticionalisme de camí d'aprenentatge i dinàmiques de difusió institucional
Criado (2004a)	Analitzar l'adopció i difusió de les TIC a les administracions locals	Enquesta per qüestionari triangulació amb enquestes en profunditat a responsables de polítiques TIC	Constata que la relació entre tecnologia i les administracions locals és complexa. I que en cap cas la incorporació de les TIC implica canvis inevitables que menin a una racionalització directa.
Criado (2004b)	Analitzar de les pàgines web ajuntaments amb l'objecte de superar les visions deterministes de la tecnologia sobre la transformació de les organitzacions	Enquesta per qüestionari a responsables TIC conjuntament amb anàlisi pàgines web i fons secundàries de dades socio-econòmiques dels municipis	Constata el no determinisme de la tecnologia sobre les organitzacions atès que existeix una relació complexa entre tecnologia i organització que fa que aquella sofreixi adaptacions en l'adquisició i l'ús que se'n fa en cada organització depenen del seu context polític administratiu
Mauri(2007)	Analitzar els canvis organitzatius produïts als ajuntaments de la província de Barcelona que es poden associar a l'ús intensiu de les TIC a partir de la xarxa de municipis de la Diputació de Barcelona .Analitza també quins recursos a disposició dels ajuntaments són els més utilitzats	Observació directa de les estructures municipals a través de la seva presència a Internet,conjuntament amb anàlisi documental de documents bàsics per la gestió interna dels municipis i un qüestionari breu als secretaris dels ajuntaments	Conclou manca de reflexió als ajuntaments en la utilització de les TIC detecta una pluralitat d'enfocaments a l'hora d'adaptar-se al nou marc tecnològic per part dels ajuntaments. Constata també tendència al creixement dels nivells tècnics en l'estructura dels recursos humans, constata també l'existència de resistència interna en la implantació de les TIC. Conclou que les administracions locals estan canviant les formes de treballar de manera lenta i constant
Martínez-Roca i Ordeig (2010)	Identificar els factors determinants de l'eficiència en els ajuntaments i determinar la importància de la cultura i el disseny organitzatiu en l'eficiència organitzativa	Entrevistes en profunditat i enquesta per qüestionari	Constaten la necessitat clara dels ajuntaments de millorar l'eficiència i la qualitat tot i que hi ha divergències a l'hora d'enfocar-ho: s'utilizen per una banda models del mon privat i per l'altra es fan petites reformes per millorar l'eficiència

González, Gascó i LLopis (2012)	Analitzar el nivell d'implantació de la Innovació als municipis espanyols així com les innovacions més comuns	Enquesta per qüestionari	Constata que l'administració pública espanyola és lenta en la introducció d'innovacions. Hi ha diferència entre els tipus d'innovació entre municipis grans (innovació a l'àmbit extern col·laboratiu) i municipis petits (innovació a l'àmbit intern). Es cerquen objectius qualitatius. Els ajuntaments no tenen planificació ni són proactius en termes d'innovació
Guiu et al (2013)	Avaluar la variació de continguts d'informació d'expedients similars entre diversos ajuntaments en el context de la millora dels processos administratius	Estudi del cas, anàlisi documental	Diferències notables en relació als continguts d'informació entre expedients similars en els diversos ajuntaments tant en relació als documents com en relació als expedients administratius
Serra, Sanz_Carranza, Deumal i Sanz(2014)	Analitzar l'impacte de les TIC en el canvi organitzatiu	Metodologia qualitativa a partir d' estudis de cassos, amb entrevistes i reunions de grup	Constaten la necessitat de que la coherència entre estructura, processos i TIC ha de ser alta per una incorporació exitosa de les TIC a l'organització. Constaten també que el procés de canvi s'ha de fer a partir de l'acompanyament i formació dels recursos humans de la corporació i que són rellevants els models conceptuals de referència i les visions compartides.
Urgell, Aibar i Welp (2005)	Esbrinar les condicions que permeten associar innovació tecnològica i canvis organitzatius. Analitzar també les dificultats en el procés de canvi..	Estudi del Cas basat en entrevistes	. S'ha detectat doncs certa vinculació entre innovació tecnològica i canvis organitzatius tot i que la transformació no s'esdevé de forma automàtica com a resultat directe de la introducció de les TIC - Hi ha diversos elements que generen dificultats a la transformació organitzativa: compartimentaliztació de les estructures dificulten en processos transversals i d'integració; estructura burocràtica preeminent sobre el fluxos d'informació; insuficient integració entre processos on-line i processos of-line, asimetries entre la xarxa d'actors, divergències en la concepció i rol de la tecnologia.

Apèndix 2:

Taula d'àmbits, preguntes de recerca, Objectius

1.- INNOVACIÓ

Problema Investigació	Les administracions públiques locals tradicionalment no s'han caracteritzat, en general, per ser ens proactius a la innovació. La implantació de l'administració electrònica conté diverses dimensions: tecnologia, organització, prestació de serveis, relacions interadministratives que impliquen canvis rellevants en el funcionament i estructures de les administracions locals Ens interessa conèixer l'actitud de les administracions públiques front la innovació . Quins àmbits afecta, com es gestiona ?
Pregunta Investigació 1	Quin és el concepte que tenen els ajuntaments de la innovació i com es gestiona aquesta?
Objectiu General 1	Conèixer com enfoquen els ajuntaments el fenomen de la innovació i especialment la derivada de la implantació del nou paradigma derivat de la implantació de l'administració electrònica.

Objectiu específic I1: *Conèixer quina actitud (proactiva, reactiva) tenen els ajuntaments davant el fenomen de la innovació*

Objectiu específic I2: *Determinar on s'atorga més incidència a les innovacions*

2.- LA GESTIÓ DEL CANVI

Problema Investigació	La teoria i diverses recerques postulen que la simple introducció de la tecnologia en unes organitzacions amb estructures tradicionals no és una condició suficient per l'èxit en la introducció de l'administració electrònica i que per tant és necessari gestionar les diverses dimensions d'aquest canvi. Ens interessa conèixer com es concep aquest procés de canvi i quins instruments s'utilitzen per fer-ho.
Pregunta Investigació 1	Atès que la introducció de l'administració electrònica suposa un nou marc de gestió a les Administracions públiques locals, com s'entén i es conceptualitza la gestió del canvi en el vostre Ajuntament.
Objectiu General 1	Conèixer com s'enfoca la gestió del canvi a l'ajuntament i la importància que es donen als diferents components del procés de canvi.

Objectiu específic G1: *Determinar el paper de la planificació en la gestió del canvi*

Objectiu específic G2: *Conèixer quines estratègies s'han utilitzat, o s'utilitzen per dur a terme la implantació de l'administració electrònica*

Objectiu específic G3: *Conèixer el paper de la tecnologia dins la gestió del canvi i com es gestiona aquesta tecnologia.*

3.- LA RESISTÈNCIA AL CANVI

Problema Investigació	Les administracions públiques tradicionalment subjectes al paradigma burocràtic amb unes estructures compartimentades, jeràrquiques i rígides solen generar resistències al canvi en la introducció d' innovacions. Es pretén investigar si aquesta resistència es dóna en la implantació de l'administració electrònica als ajuntaments,i quines dimensions i dinàmiques tenen
Pregunta Investigació 1	Com es conceptualitza el fenomen de la resistència al canvi ?
Objectiu General 1	Conèixer com es defineix el fenomen quines dimensions i atributs té i per tant caracteritzar el fenomen de la resistència al canvi degut a la implantació de l'administració electrònica a l'Ajuntament

Objectiu específic R1: *Determinar com es manifesta la resistència al canvi i les conseqüències d'aquesta resistència*

Objectiu específic R2: *Determinar quines estratègies utilitzen els ajuntaments per gestionar la resistència al canvi*

4.- ÀMBIT RECURSOS HUMANS:

Problema Investigació	La implantació de l'administració electrònica a les administracions públiques locals,conté un fort component tecnològic que implica la necessitat de disposar de noves competències per la gestió de les noves eines, així mateix les transformacions organitzatives i en la prestació dels serveis i la gestió de relacions interdministartives implica un canvi de paradigma de funcionament, Volem conèixer quins efectes té la implantació de l'administració electrònica en l'àmbit dels recursos humans
Pregunta Investigació 1	Quin efecte té la implantació de l'administració electrònica en els recursos humans de l'ajuntament.
Objectiu General 1	Conèixer com afecta la implantació de l'administració electrònica en l'estructura, capacitats i habilitats dels recursos humans de l'ajuntament.

Objectiu específic RH1: *Determinar com afecta a l'estructura de recursos humans la implantació de l'administració electrònica.*

Objectiu RH2: *Determinar com es gestiona l'adequació al nou paradigma de funcionament de les competències necessàries dels recursos humans*

5.-ÀMBIT: GESTIÓ DE PROCESSOS I GESTIÓ INFORMACIÓ

Problema Investigació	La gestió dels processos ha estat present a l'àmbit de la gestió de les organitzacions, especialment de l'àmbit de la gestió de la qualitat. Amb l'adveniment de l'administració electrònica a l'enfocament de la gestió dels processos s'hi afegeix un component tecnològic que hauria de permetre adoptar una gestió per processos de caire transversal que optimitzi la gestió de les tasques, relacions i informació que gestiona l'organització. Ens preguntem com es relaciona l'administració electrònica amb la gestió dels processos, i si el concepte de gestió de processos va més enllà de la simple automatització de fluxos de treball i gestió d'informació a partir d'eines purament tecnològics
Pregunta Investigació 1	La gestió dels processos a l'Ajuntament es fa des d'una òptica d'integritat i transversalitat de tota l'organització,que permet visualitzar l'estratègia global de l'entitat, i que eviti reproduir amb eines tecnològiques estructures i processos segmentats ?
Objectiu General 1	Determinar l'abast de la gestió dels processos de l'Ajuntament i esbrinar si aquests es gestionen sota una òptica d'integritat i transversalitat i alineats amb els demés components de l'administració electrònica (dimensió externa, gestió de dades, transparència)

***Objectiu específic P1**: Determinar si les dimensions d'integritat i transversalitat estan presents en la definició i gestió dels processos de l'ajuntament*

***Objectiu específic P2:** Determinar la incidència de la implantació de l'administració electrònica en els processos de l'ajuntament*

***Objectiu P3:** Determinar si existeixen instruments estables i normalitzats per la definició dels processos*

***Objectiu P4:** Determinar si existeix una connexió entre la dimensió externa de prestació de serveis i la gestió interna dels processos*

***Objectiu P5:** Determinar l'abast que té la prestació de serveis electrònics*

***Objectiu específic P6:** Determinar com es concep la gestió i explotació de les dades derivades de la gestió electrònica dels processos*

6.-ÀMBIT TRANSVERSALITAT

Problema Investigació	Les administracions púbiques tradicionalment han estat operant sota un paradigma d'estructures molt compartimentades i amb poca permeabilitat de la informació entre unitats, cosa que ha portat a una certa patrimonialització de la informació per part de les diverses unitats, així mateix les relacions entre unitats han estat presidides per mecanismes formals poc eficients. La trasnversalitat es veu com un element essencial per una implantació i desenvolupament de l'administració electrònica que pugui superar l'antic paradigma. Ens interessa esbrinar si el concepte de transversalitat està present en les Administracions públiques locals com a element essencial per l'adequada implantació de l'administració electrònica. Així mateix ens interessa esbrinar si la implantació de l'administració electrònica pot ser

	una palanca de canvi en les estructures organitzatives de les administracions públiques.
Pregunta Investigació 1	El concepte de Transversalitat està present en el procés d'implantació de l'administració electrònica ? Es considera la transversalitat un factor rellevant per l'èxit de l'administració electrònica ?
Objectiu General 1	Conèixer quina percepció existeix a l'ajuntament en relació a la necessitat d'optar per una estructura transversal organitzativa com a element de millora organitzativa i determinar la interacció que hi ha entre implantació de l'administració electrònica i transversalitat

Objectiu específic T1: *Determinar la concepció de la transversalitat organitzativa que té l'Ajuntament*

Objectiu específic T2: *Determinar si la implantació de l'administració electrònica és un element rellevant que pot facilitar la transformació de l'organització cap una organització transversal*

7.-ROLS POLÍTICS I DIRECTIUS

Problema Investigació	La implantació de l'administració electrònica als ajuntaments provoca uns canvis notables en el funcionament i en la pròpia estructura dels ajuntaments. Existeixen diverses dimensions que s'interrelacionen (dimensió externa, dimensió interna, dimensió relacional, dimensió promocional) cosa que genera una dinàmica d'alta complexitat als ajuntaments. Ens interessa conèixer quin rol juguen l'estament polítics electes i directius públics en la gestió de la implantació de l'administració electrònica, quines palanques i barreres genera el component polític en la implantació de l'administració electrònica
Pregunta Investigació 1	Quin és el rol que han de tenir els polítics electes i directius públics en la configuració i gestió de la introducció de l'administració electrònica als ajuntaments ? handicaps i palanques de suport
Objectiu General 1	Conèixer el rol que juguen o han de jugar els polítics i directius públics en la implantació de l'administració electrònica als ajuntaments

Apèndix 3:

Preguntes de la entrevista:

GESTIÓ DEL CANVI

Planificació:

P1.- S'ha planificat el canvi de gestió, és a dir, passar d'una gestió basada en el paper a una gestió electrònica?

→ *Quina rellevància té aquesta planificació ?*
→ *Quin abast ?*
- *Sobrepassen la simple coordinació ? i Estableixen directrius, objectius per tota l'organització ?*

Instruments

P2.- Quins mecanismes i instruments organitzatius (grups de treball, comissions, elaboració de fulls de ruta) de planificació del canvi utilitzeu per gestionar la implantació de l'administració electrònica (AE) a l'ajuntament

→ *Quin abast tenen ?*
→ *Utilitzeu suport extern (consultors, empreses..)*
→ *de quin tipus: legal, tecnològic, organitzatiu*
→ *Qui en forma part ?*

P3.- Quins d'aquests mecanismes / instruments considereu més rellevants cares a a assolir una implantació de l'administració electrònica més efectiva ?

Fonts

P4.- En la implantació de l'administració electrònica, quin paper hi juguen l'aprenentatge i recerca propis ?

P5.- Teniu contacte amb altres institucions per la implantació de l'administració electrònica ?

→ *de quin tipus són?*
→ *Com s'han establert aquests contactes?*
→ *Com els valoreu ?*

P6.- Com valoreu ambdues vies per la implantació de l'administració electrònica (n)

Tecnologia

P7.- Quin Rol creieu que ha de tenir la tecnologia en la implementació de l'administració electrònica ?

→ *Preponderant, lideratge, col·laboratiu amb altres àmbits (quins ?) ..*

P8.- Quin mix de tecnologia (programari propi, programari adquirit, ús d'aplicacions subministrades per xarxes d'administracions supramunicipals- Diputacions, Generalitat, Estat) considereu que és el més adequat i eficient per dur a terme el desplegament de l'administració electrònica ?

P9.-Les bases de dades que utilitza l'ajuntament són de tipus " corporatiu" i d'abast general per tota la corporació ?

→ Teniu 'illes tecnològiques' ?

P10.- Quines dificultats i handicaps de tipus tecnològic trobeu en el desplegament de l'administració electrònica ?

P11.- Quina importància doneu al suport d'altres administracions en la implantació de l'administració pública a l'ajuntament.

→ Quin tipus de suport valoreu més (financer, xarxa i plataforma de serveis, proveïment de solucions i aplicacions) ?

RESISTÈNCIA AL CANVI

En relació a la resistència al canvi que representa la implantació de l'administració electrònica a l'ajuntament.

P12.- Com es manifesta la Resistència al canvi en la implantació de l'administració electrònica a l'Ajuntament ?

P13.- Quines conseqüències té aquesta Resistència al canvi ?

P14.- Quan i On es dóna amb més intensitat aquesta resistència?

P15.- Com es gestiona aquesta resistència al canvi i quins resultats obteniu ?

INNOVACIÓ

En relació al concepte de la Innovació la novetat: nous productes, noves dinàmiques d'actuació , noves distribucions de poder o de competències ..

P16.- Quina rellevància té per l'Ajuntament la Innovació ?

→ El concepte està present a l'ajuntament com un concepte rellevant ? en forma d'objectius, programes etc ?

P17.- La innovació provocada per l'administració és una palanca de millora per l'organització ?

→ En quins àmbits és més rellevant? (16)

- *Prestació de serveis*
- *Accés a la informació i transparència*
- *Realització de tràmits*
- *Participació ciutadana*
- *Gestió interna*
- *Altres*

P18.- A quins elements considereu que afecta més la innovació (estructures, processos, persones, cultura organitzativa..)

→ Quins impactes n'obteniu ?

P19.- ON es genera? Sobre processos ja existents com a mecanismes de millora o bé sobre elements nous ?

RRHH

En relació a la implantació de l'administració electrònica, i sobre l'àmbit dels rrhh,

P20.- Han canviat les competències necessàries del personal degut a la introducció de l'AE. ?

P21.- S'ha modificat l'estructura de RRHH degut a la implantació de l'administració electrònica ?

→ Llocs de treball ? → competències departamentals ?

P22.- La implantació de l'AE, comporta la necessitat de formació especialitzada al personal de l'ajuntament?

→ En quins àmbits ?

P23.- Com es fa la formació en relació a l'administració electrònica ? Externa, Interna mixta ?

P24.- Considreu que la formació que s'ha impartit (o s'imparteix) ha estat adequada i suficient per encarar amb èxit el desenvolupament de l'administració electrònica a l'ajuntament?

→ Possibles millores o canvis ?

P25.- L'ajuntament disposa d'algun istrument per gestionar el coneixement, per tal de facilitar l'assimilació dels nous conceptes i funcionament de l'administració electrònica?

→ (wikis, repositoris comuns, instruments específics de gestió del coneixement ..)

PROCESSOS I GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ

P26.- En què creieu que contribueix l'AE en la millora dels <u>processos</u> de l'ajuntament?

→ Estan generant una nova forma de treballar ? Com ?
→ Contribueix a augmentar la integració ?
→ Contribueix a generar noves dinàmiques de funcionament ?
→ Contribueixen a millorar la presa de decisions ?
→ Provoquen reajustaments normatius interns ?

P27.- Els processos/ procediments que teniu definits ho estan a nivell transveersal, o bé estan definits dins l'àmbit del departament o servei responsable ?

→La implantació de l'AE, provoca el canvi d'enfocament de l'abast?
→En quin sentit ?

P28.- Disposeu d'eines de gestió electrònica dels processos/procediments ?

→ Teniu capacitat per configurar-la, adaptar-la a les vostres necessitats com organització?
→ Quina rellevància té pel procés d'implantació de l' AE ?

P29.- Disposeu d'instruments pel disseny i definició de processos/procediments?

→ Instruments organitzatius (grups, comissions ..)
→ Procedimentals normalitzats per la definició dels processos/procediments ?

P30.- Quin nivell d'interacció diríeu que hi ha entre els processos/procediments que es gestionen internament i els tràmits i serveis electrònics que oferiu als ciutadans ?

→ Els tràmits electrònics que s'ofereixen als ciutadans tenen correspondència amb procediments i processos gestionats electrònicament internament ?

SERVEIS I TRÀMITS ELECTRÒNICS

P31.- En relació a l'abast dels serveis i tràmits electrònics que oferiu quins dels àmbits tramitació administrativa, serveis públics (educació, cultura, lleure..), participació dels ciutadans quin nivell de cobertura tenen ?

P32.- Quin nivell considereu que tenen els tràmits i serveis electrònics que ofereix l'ajuntament (nivell informació, descàrrega formularis, interacció parcial, interacció total) ?

Gestió informació i dades

P33.-La implantació de l'AE creieu que afavoreix el desenvolupament de sistemes d'informació per donar suport a l'organització ?

→ Disposeu d'algun sistema / eina d'explotació de dades i/o de gestió de la informació de les aplicacions de l'administració electrònica que generi informació normalitzada a l'abast de tota l'organització?
→ i a nivell de dades obertes a disposició dels ciutadans ?

TRANSVERSALITAT

P34.- Creieu que hi ha Transversalitat a l'Ajuntament ?

→-Com és dona ?

P35.- Teniu unitats de tipus transversal pel desplegament o creades a conseqüència de la implantació de l'AE

→ De qui depenen ?
→ Com es relacionen amb les unitats sectorials ?

P36.-Creieu que la implantació de l'AE està ajudant a una comunicació i relació més transversal entre les unitats o departaments ?

→ Creieu que pot ajudar a superar la compartimentació tradicional ?
→És suficient la implantació de l'administració electrònica per superar la compartimentació?
→ L' AE fa possible la compartició d'informació entre unitats/departaments ?
→ Heu notat aquest fenomen ?

B37.- Quines palanques i barreres creieu que hi ha a l'Ajuntament per anar cap una gestió i estructura de caràcter transversal ?

B38.- Heu endegat processos participatius d'alguna mena?

→ Amb suport d'eines TIC ?

ROLS POLÍTICS I DIRECTIUS

P39.- Quin és el rol que creieu que han de jugar els polítics i directius públics en la implantació de l'administració pública ?

P40.- Quines creieu que són les barreres que ha de superar l'estament polític i directiu per jugar un paper efectiu en la implantació de l'administració electrònica? Quines són les palanques que disposa l'estament polític i directiu per poder jugar un paper efectiu en la implantació de l'administració electrònica ?

P41.- Considereu que la implantació de l'administració electrònica a l'Ajuntament facilita la presa de decisions ?

→-Com ?