



Universitat Oberta  
de Catalunya



AJUNTAMENT D'ALELLA

# **Transformació de l'Ajuntament d'Alella per esdevenir una administració electrònica.**

Autora: **Anna Bruy Conill**  
Directora: **Clara Velasco Rico**  
Professora: **Rosa Borge Bravo**

**Màster universitari d'administració i govern electrònic**  
**Treball professional**

Gener 2019

## Resum

Amb aquesta treball professional faig un anàlisi de la situació actual de l'Ajuntament d'Alella en alguns dels aspectes que afecten a l'administració electrònica (e-administració), tenint clar que els sistemes tecnològics són un element clau però no l'únic per disposar d'una bona administració, que existeixen altres factors fonamentals i no es poden deixar al marge. L'estudi té una visió més general i inclou principalment temes que afecten: a les relacions entre aquesta administració i la ciutadania, i a l'organització interna de la Corporació.

Les dades i la informació que he recopilat permeten establir un diagnòstic actual que posa de relleu un seguit de punts crítics en la política municipal, en la cultura de l'organització, en la preparació de les persones al servei d'aquesta administració, en el disseny dels tràmits i serveis, en la gestió interna dels procediments, així com en els sistemes tecnològics disponibles en aquests moments.

És fa evident la necessitat de transformar aquesta administració atenent als requeriments de la societat actual i les obligacions legals.

L'Ajuntament no ha estat immòbil i ha anat introduint canvis, principalment amb la incorporació de sistemes tecnològics, majoritàriament en el front office; en aquests moments es troba immers en el projecte per a la introducció de la metodologia de treball E-Set i la implantació del software que ha de permetre, entre altres, la tramitació digital dels expedients; però si realment es vol convertir en una e-administració al servei de la ciutadania ha d'anar més enllà i ha de començar per establir un pla estratègic i un full de ruta.

**Paraules clau:** E-administració, administració local, ciutadania, transformació, TIC

## Resumen

Con este trabajo profesional hago un análisis de la situación actual del Ayuntamiento de Alella en algunos de los aspectos que afectan a la administración electrónica, teniendo claro que los sistemas tecnológicos son un elemento clave pero no el único para disponer de una buena administración, que existen otros factores fundamentales y no se pueden dejar al margen. Este estudio tiene una visión más general e incluye principalmente temas que afectan a la dimensión de las relaciones entre esta administración y la ciudadanía, y a la dimensión de la organización interna de la Corporación.

Los datos y la información que he recopilado permiten establecer un diagnóstico actual que pone de relieve una serie de puntos críticos en la política municipal, en la cultura de la organización, en la preparación de las personas al servicio de ésta administración, en el diseño de los trámites y servicios, en la gestión interna de los procedimientos, así como en los sistemas tecnológicos disponibles en estos momentos.

Se hace evidente la necesidad de transformar esta administración atendiendo a los requerimientos de la sociedad actual y a las obligaciones legales.

El Ayuntamiento no ha estado inmóvil y ha ido introduciendo cambios, principalmente con la incorporación de sistemas tecnológicos, mayoritariamente en el front-office; en estos momentos se encuentra inmerso en el proyecto para la introducción de la metodología de trabajo E-Set i la implantación del software que permitirá, entre otros, la tramitación digital de los expedientes;

pero si realmente se quiere convertir en una e-administración al servicio de la ciudadanía tiene que ir más allá y debe empezar por establecer un plan estratégico y una hoja de ruta.

**Palabras clave:** E-administración, administración local, ciudadanía, transformación, TIC

---

## Abstract

With this professional work I do an analysis of the current situation of the City Council of Alella in some of the areas that affect electronic administration, being clear that technological systems are a key element, but not the unique, for having a good administration, there are other fundamental aspects that can affect and can't be left out. This study has a more general vision and mainly includes topics that affect the dimension of the relationship between this administration and the citizenry, and the dimension of the internal organization of the Corporation.

The data and information that I have compiled allow us to establish a current diagnosis that highlights a series of critical points in local government, on organizational culture, level of knowledge and training of local administration workers, in the design of procedures and services, in the internal management of the procedures, as well as the technological systems available at the moment.

It's evident the necessity of transform this administration according to the requirements of the current society and legal law obligations.

The City Council has not been immobile and has been introducing changes, mainly with the implementation of technological systems, mostly on the front-office; it is currently involved on project for implementing the "E-Set work methodology" and deploying the software that will allow, among others, the digital processing of the files;

**Key words:** E-administration, local administration, citizenry, transformation, ICT

# Índex

Resum .....	1
Abreviatures .....	4
<b>1. Introducció</b> .....	<b>5</b>
Preguntes de recerca .....	6
Objectiu .....	6
Motivació .....	6
<b>2. Antecedents i marc teòric</b> .....	<b>6</b>
2.1 Drets de la ciutadania .....	7
2.2 Principis d'administració electrònica .....	9
2.3 Model d'Administració Electrònica .....	9
2.3.1 Front office. ....	10
2.3.2 Disseny dels serveis i procediments .....	10
2.3.3 Organització interna, cultura i valors .....	11
2.3.4 Relacions interadministratives .....	12
2.3.5 Polítiques d'administració electrònica .....	12
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>12</b>
<b>4. Diagnòstic de la situació actual de l'Ajuntament</b> .....	<b>13</b>
4.1 El municipi .....	13
4.2 Organització municipal .....	14
4.2.1 Organització política i administrativa .....	14
4.2.2 Recursos humans .....	14
4.2.3 Nivell Formatiu del personal .....	15
4.2.4 Mitjans de signatura electrònica disponibles .....	16
4.2.5 Organització interna, cultura i valors .....	16
4.3 Procediments .....	17
4.3.1 Implantació model de treball E-Set i eina de software .....	17
4.3.2 Disseny dels serveis i procediments .....	18
4.3.3 Gestió dels procediments i arxiu .....	20
4.3.4 Contractació pública .....	22
4.3.5 Gestió de recursos humans .....	22
4.3.6 Gestió comptable .....	22
4.3.7 Gestió del padró municipal d'habitants .....	23
4.4. Relacions amb la ciutadania .....	24
4.4.1 Canals de comunicació .....	24
4.4.2 Nivell de maduresa de l'administració electrònica .....	25
4.4.3 Assistència a la ciutadania .....	25
4.4.4 Identificació electrònica .....	25
4.5 Transparència .....	25
4.5.1 Publicitat activa de la gestió de l'organització .....	25
4.5.2 Transparència passiva - Dret d'accés a la informació pública .....	26
4.5.3 Tràmits particulars de la ciutadania .....	26
4.6 Seguretat i protecció de dades .....	26
4.7 Polítiques municipals .....	27

4.7.1 PAM - Pla d'Actuació Municipal.....	27
4.7.2 Normativa local:.....	28
4.7.3 Pressupost de la regidoria d'Innovació .....	28
4.8 Drets de la ciutadania.....	28
<b>5. Conclusions.....</b>	<b>29</b>
<b>6. Recomanacions.....</b>	<b>30</b>
<b>7. Bibliografia i webgrafia.....</b>	<b>31</b>
<b>Annexos.....</b>	<b>34</b>
Annex 1 - Marc legal .....	34
Annex 2 - Enquesta realitzada al personal de l'Ajuntament .....	35
Annex 3 - Sistemes i serveis d'administració electrònica oferts per administracions supramunicipals. ....	38

## Abreviatures

AAPP	Administracions públiques
AOC	Consorti d'Administració Oberta de Catalunya
e-administració	Administració electrònica
ENI	Esquema Nacional d'Interoperabilitat
ENS	Esquema Nacional de Seguretat
INE	Institut Nacional d'Estadística
OAC	Oficina d'atenció a la ciutadania
ORGT	Organisme de Gestió Tributària
LPACAP	Llei 39/2015, d'1 d'octubre, de Procediment Administratiu Comú de les AAPP
LRJSP	Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de Règim Jurídic del Sector Públic
LTAIBG	Llei 19/2013, de 9 de desembre, de Transparència, Accés a la Informació Pública i Bon Govern.
LTAIPBG	Llei 19/2014, de 29 de desembre, de Transparència, Accés a la Informació Pública i Bon Govern.
PAM	Pla d'actuació municipal
TIC	Tecnologies de la informació i la comunicació

# 1. Introducció

En els últims temps s'ha produït un canvi important en els comportaments socials lligat amb la utilització de noves tecnologies, estem immersos en la societat de la informació i del coneixement, la ciutadania actual és digital; les administracions públiques (AAPP) s'han d'adaptar a aquesta nova realitat, especialment la local que és la més propera; tot i les seves dificultats per manca de recursos tècnics i humans no es pot quedar a la cua d'aquesta transformació.

Els veïns d'Alella han de disposar d'una administració moderna i electrònica, que focalitzi els seus serveis a les persones, de qualitat, antiburocràtica, eficaç i eficient, digital per defecte, oberta i transparent, senzilla, àgil i flexible, accessible, i que compleixi el marc legal.

Com estableix la Llei 39/2015, d'1 d'octubre, de Procediment Administratiu Comú de les Administracions Públiques (LPACAP) en la seva exposició de motius, la tramitació electrònica ha de constituir l'actuació habitual d'aquesta organització i de les seves dinàmiques de treball.

A l'Ajuntament d'Alella és dóna la mateixa situació que descrivia Mauri, L. (2006), en l'informe d'avaluació de la implementació de les TIC en les administracions locals: ha anat introduint petits canvis per tal de millorar la seva gestió administrativa, més seguint una moda o per intentar donar compliment a unes obligacions legals, **sense un pla estratègic i una transformació real**. La població es troba davant una burocràcia en la qual no pot exercir tots els seus drets.

Aquest treball analitza la situació actual d'aquesta Corporació envers l'e-administració, principalment en les dimensions de relació amb la ciutadania i interna; té en compte els drets reconeguts a la LPACAP, els mitjans de comunicació disponibles, les polítiques municipals, l'organització interna, la seva cultura i transparència, els recursos humans i tecnològics disponibles, els seus tràmits i procediments, així com l'adhesió als serveis que altres organismes públics ofereixen seguint els principis de cooperació i col·laboració.

Posa en relleu la inexistència d'una estratègia política on l'e-administració sigui una prioritat, la falta d'una planificació, la necessitat d'un veritable lideratge polític i tècnic en totes les àrees, una organització sense una visió dels valors i principis fonamentals l'han de regir, i la manca de tot un seguit d'elements clau com ara:

- La formació dels treballadors públics.
- La simplificació administrativa.
- L'avaluació i millora dels procediments.
- Disposar dels sistemes tecnològics adequats i integrats.
- Disposar d'un pla de seguretat.

Així mateix es comprova que en els últims anys no ha estat immòbil i ha introduït millores significatives, destacant l'actual projecte en el qual es troba immers amb implantació d'una nova metodologia de treball basat en E-Set i el software que permetrà disposar dels sistemes que facilitaran la digitalització i el compliment d'algunes obligacions legals, però ens equivoquem si creiem que amb aquest projecte se solucionaran totes les mancances per esdevenir una e-administració, al considerar que segueixen quedant molts temes pendants que no han estat tinguts en compte.

La situació actual d'aquesta Corporació no és un cas aïllat i així es desprèn de gran quantitat de manuals i literatura acadèmica que fan palès dels entrebancs que hi ha alhora d'implantar l'e-administració principalment a les administracions locals, alhora que detallen amb més profunditat com afrontar aquests reptes i els fulls de ruta a seguir.

Finalment proposo unes recomanacions pensant que siguin d'utilitat per als responsables de l'Ajuntament d'Alella.

## Preguntes de recerca

Aquest estudi pretén respondre a les següents preguntes:

- Quina és situació actual de l'Ajuntament d'Alella envers l'e-administració?
- Quins són els seus punts crítics i mancances per esdevenir una e-administració?
- La ciutadania pot exercir els seus drets relacionats amb l'e-administració davant aquesta Corporació?

## Objectiu:

L'objectiu d'aquest treball professional és diagnosticar la situació actual de l'Ajuntament d'Alella; detectar elements crítics, deficiències, necessitats tècniques i organitzatives per tal de transformar-se en una e-administració, propera a la ciutadania, transparent, eficaç, eficient i electrònica, en resum una bona administració; alhora establir unes recomanacions.

Donat l'abast del projecte i el temps disponible, no s'ha analitzat la democràcia participativa de la ciutadania en les polítiques municipals, ni la promoció de les polítiques per tal de disminuir la possible bretxa digital de la població, cal tenir en compte que també són elements clau en el procés de transformació.

Aquest treball està adreçat a la comunitat educativa del Màster d'Administració i Govern Electrònic de la UOC, alhora es pretén que sigui una eina útil per als responsables polítics i tècnics per tal que la transformació sigui real.

## Motivació:

En els últims anys com a cap de l'Oficina d'Atenció a la Ciutadania (OAC) de l'Ajuntament d'Alella he estat involucrada en les petites millores introduïdes per tal d'acostar l'administració cap a la ciutadania, però alhora soc coneixedora que encara hi ha pendents molts aspectes per tal d'esdevenir una e-administració, i que hi ha un incompliment generalitzat de les LPACAP i LRJSP, essent un punt crític la cultura interna de l'organització i la falta de formació.

---

## 2. Antecedents i marc teòric

Per tal d'adaptar les AAPP a la nova realitat social en els últims anys hi han hagut importants canvis normatius, nous models de relacions amb la ciutadania, aparició de noves tecnologies, etc., però per implantar-los cal seguir un **pla estratègic** que generi una veritable transformació coherent.

*“L’administració electrònica és l’ús de les TIC en les AAPP, combinat amb canvis organitzatius i noves aptituds, amb la finalitat de millorar els serveis públics i els processos democràtics i reforçar el suport a les polítiques públiques.”*

Definició de la Comissió Europea

El concepte **e-administració** integra la utilització de les TIC per millorar les relacions amb la ciutadania alhora d’informar-se, realitzar els seus tràmits, conèixer els seus procediments, informar-la de la gestió municipal amb transparència, com la participació ciutadana en la presa de decisions. Les persones passen a ser al centre del sistema, es fa necessària la **simplificació dels tràmits**, la **reorganització interna** i una administració en xarxa on es produeixi una gran transversalitat inter i intraadministrativa (Ros, A. (2008)). Les **TIC són un recurs estratègic** i poden actuar com a palanca per impulsar el canvi i adaptar l’administració a les noves necessitats, però per si soles no generaran la transformació esperada.

La **regulació normativa** és un altre instrument per impulsar l’evolució cap a una administració digital, alhora estableix una seguretat jurídica en la utilització de les tecnologies. El pluralisme jurídic existent dona lloc a un entramat complex de normativa que moltes vegades dificulta la seva aplicació, principalment en administracions locals de dimensió reduïda amb uns recursos limitats i on les prioritats polítiques estan centrades en altres qüestions socials; aquest incompliment generalitzat de les normes s’acaba traduint en un incompliment del principi de “*garantia i igualtat en l’exercici dels drets de tots els ciutadans en les seves relacions amb les diferents Administracions*” (art. 140 LRJSP) i genera una discriminació negativa als veïns d’aquests municipis.

La llei 39/2015, d’1 d’octubre, de Procediment Administratiu Comú de les AAPP (LPACAP) i la llei 40/2015, d’1 d’octubre, de Règim Jurídic del Sector Públic (LRJSP), són la normativa bàsica de l’administració pública i recullen els principis, drets i obligacions en les relacions entre AAPP i ciutadania. L’annex 1 recull la legislació que una administració local catalana ha de tenir present.

## 2.1 Drets de la ciutadania

La LPACAP reconeix tot un seguit de drets a la ciutadania en les seves relacions amb les AAPP, és **obligació de l’Ajuntament posar els mitjans** per tal que pugui exercir-los, estretament vinculades amb l’e-administració s’identifiquen:

- **Relacionar-se electrònicament amb l’Ajuntament:** Els sistemes tecnològics han de permetre a la ciutadania realitzar sol·licituds, presentar escrits o comunicacions per exercir els seus drets i obligacions per mitjans electrònics. Les persones jurídiques, entitats sense personalitat jurídica, alguns col·lectius professionals i els treballadors públics, estan obligades a comunicar-se per aquests mitjans, i se’ls ha de facilitar poder exercir aquesta obligació (Art. 12 i 14).
- **Elegir el canal:** Amb independència de les eines tecnològiques emprades, la ciutadania ha de poder elegir l’aplicació o sistema a utilitzar sempre que sigui d’estàndards oberts o d’ús generalitzat.
- **Assistència en l’ús de mitjans electrònics** en les seves relacions amb l’administració: Aquest dret implica (art. 12 i 13.b):



- Una assistència davant problemes de disseny o tecnològics que dificultin la interacció (Cotino, L. (2016)).
- La creació del registre de funcionaris habilitats per tal d'actuar en nom de l'interessat, interoperable e interconnectat amb la resta d'AAPP (obligatori a partir del 2 d'octubre de 2020 - RD Llei 11/2018).
- **Igualtat en l'accés electrònic** als serveis de l'administració.
- **Qualitat dels serveis públics** prestats pels mitjans electrònics.
- **Transparència i dret d'accés a la informació pública:** D'acord amb la LPACAP, la Llei 19/2013, de 9 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern (LTAIBG), i la Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern (LTAIPBG).
- **Informació prèvia:** conèixer i tenir informació de quins són els requeriments per realitzar tràmits i gestions amb l'ajuntament, obtenir informació i orientació sobre els requisits jurídics o tècnics, de forma accessible i comprensible.
- **No haver de comparèixer presencialment:** A excepció que estigui previst per llei, les persones no estan obligades a comparèixer presencialment davant l'administració per a l'execució dels seus tràmits, i els han de poder exercir per mitjans telemàtics (art. 19)
- **Finestreta única i comunicació amb l'administració a través d'un punt d'accés general electrònic:** L'interessat ha de poder obtenir la informació d'un procediment i realitzar les seves gestions amb l'administració per mitjans electrònics des d'un únic punt d'accés. Així mateix, ha de poder presentar en el registre de qualsevol administració pública documentació dirigida a una altra administració.
- **Identificació i signatura electrònica:** dret a obtenir els mitjans d'identificació electrònica necessaris, a la utilització del DNI electrònic i altres sistemes d'identificació i de signatura admesos contemplats a la llei, incloent la identificació amb clau concertada per a la signatura, alhora "únicament es requerirà l'ús obligatori de signatura per a formular sol·licituds, presentar declaracions de responsable o comunicacions, interposar recursos, desistir d'accions i renunciar a drets" (art. 9 a 11).
- **Representació.** L'interessat ha de poder actuar per mitjà de representant, sempre que s'hagi deixat constància fidedigna (art. 5).
- **Simplificació administrativa i "la mínima molèstia possible"**
- **Declaració de responsable/comunicació.** Lligat amb el dret a la simplificació administrativa, l'interessat ha de poder manifestar, sota la seva responsabilitat, que compleix amb els requisits normatius per obtenir un dret, facultat, o exercir-lo.
- **No presentació de documents:** Aquest dret inclou tant la no presentació de documents originals, amb l'excepció que la normativa específica del procediment estableixi el contrari, i en aquest cas, dret a obtenir una còpia autèntica; com la no presentació de documents que no siguin exigits per la normativa del procediment, que ja es trobin en poder de les AAPP o que hagin estat elaborats per aquestes (art. 28 i 53).
- **Registre electrònic** que deixi constància de la documentació presentada (art. 16).
- **Digitalització dels documents** que es presenten de forma presencial amb la devolució dels originals a l'interessat (art. 16.5 i 27).

- **Obtenció de còpies.** Tota persona interessada té dret a accedir i a obtenir còpia electrònica dels documents continguts en els procediments administratius (art. 53); l'art. 27 regula la validesa i eficàcia de les còpies autèntiques dels documents públics i dels privats.
- **Informació sobre l'expedient:** La persona interessada en un procediment té dret a conèixer, en qualsevol moment, l'estat de la tramitació dels procediments en els quals tinguin la condició d'interessats, l'òrgan competent per a la instrucció del procediment i el competent per a la seva resolució, així com els actes de tràmit dictats, el seu termini, i el sentit del silenci administratiu (art. 53); aquesta informació ha d'estar accessible a través de la seu electrònica prèvia identificació de l'interessat.
- **Protecció de dades/confidencialitat:** Les persones tenen dret a la protecció de dades de caràcter personal (Reglament (UE) 2016/679 del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril, relatiu a la protecció de les persones físiques en el que es refereix al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades (RGPD)) a la seguretat i confidencialitat de les dades que figurin en els fitxers, sistemes i aplicacions de les AAPP. Aspectes contemplats també a la recent aprovada Llei Orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals (LOPDGDD).
- **Canal de notificació:** Per un costat hi ha un grup d'interessats que estan obligats a rebre les notificacions per mitjans electrònics, i per un altre, aquells que no ho estan han de poder elegir i comunicar en tot moment el mitjà escollit. Totes les notificacions incloses les realitzades en paper han d'estar disponibles a la seu electrònica (art. 42).
- **Arxiu electrònic.** Els documents que formen part d'un expedient s'han de conservar en format electrònic i seguint les mesures de seguretat de l'ENS que garanteixin la seva integritat, autenticitat, confidencialitat, qualitat, protecció i conservació.
- **Realitzar els pagaments per mitjans electrònics.**

## 2.2 Principis d'administració electrònica

L'administració ha de basar la seva activitat en uns principis i valors que han d'estar present dins l'organització i de forma generalitzada en el seu personal amb l'objectiu de ser una bona administració, es destaquen: principi d'igualtat, de neutralitat, de simplificació, de qualitat, d'accessibilitat i usabilitat, interoperabilitat per defecte, seguretat, obertura i transparència, digital per defecte, només una vegada.

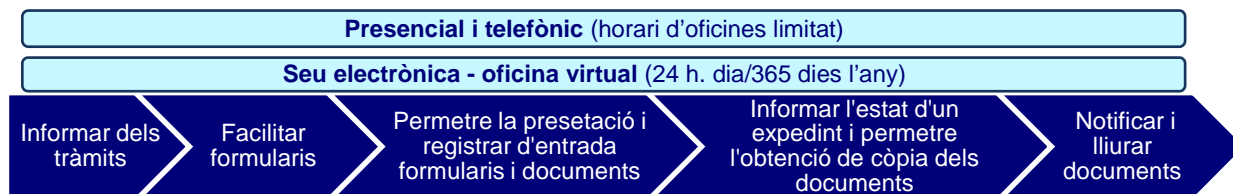
## 2.3 Model d'Administració Electrònica

El model d'administració electrònic definit per Salvador, M. (2014), té en compte quatre dimensions que han d'estar integrades per tal de generar unes sinergies positives en tot el projecte de transformació i evitar desequilibris:

- **Dimensió externa - relacions amb la ciutadania:** canals d'informació i comunicació, catàleg de serveis, drets dels ciutadans, transparència, democràcia participativa.
- **Dimensió interna:** cultura de l'organització (valors i principis), recursos tecnològics i humans, disseny dels processos.
- **Dimensió relacional:** Coordinació i cooperació interadministrativa, interoperabilitat dels sistemes, col·laboració amb organitzacions.

- **Dimensió de promoció:** mitjançant polítiques públiques per al desenvolupament de les infraestructures del municipi, la promoció i formació de la població en la utilització de les TIC en les seves relacions amb l'administració, així com dels empleats públics.

### 2.3.1 Front office.



L'Ajuntament ha de disposar dels mitjans que permetin:

- Que la ciutadania es pugui comunicar amb l'ajuntament a través d'eines telemàtiques al 100%, a través d'uns canals accessibles, simples i segurs.
- Una atenció presencial del mateix nivell a les persones físiques per no incrementar la bretxa digital de certs col·lectius de la població.
- La informació ha d'ésser exactament la mateixa sigui quin sigui el mitjà utilitzat per comunicar-se.
- Els dos entorns han de disposar d'unes eines integrades.
- En la identificació dels usuaris, s'ha de tenir present el principi de proporcionalitat, sense sol·licitar un major nivell per als tràmits electrònics del requerit per a la tramitació presencial.
- Els sistemes telemàtics han d'estar operatius les 24 h. del dia, i preveure incidències tecnològiques.
- Ha de disposar d'un registre electrònic que deixi constància de la documentació presentada i generi un rebut amb còpia autèntica.
- La digitalització de la documentació aportada pels interessats s'ha de realitzar seguint els criteris de l'ENI i de l'ENS.
- Acreditar la representació, a través del Registre Electrònic d'Apoderaments (art. 5 LPACAP, obligatori a partir del 20 d'octubre de 2020 d'acord amb el RD llei 11/2018).
- Actuar en nom de l'interessat davant d'una altra AAPP, amb la creació del registre de funcionaris habilitats (obligatori a partir del 20 d'octubre de 2020 d'acord amb el RD llei 11/2018).
- Possibilitar la presentació de documentació dirigida a una altra AAPP a través de finestra única.
- Una assistència als usuaris dels serveis que ho requereixin, el que implica la suficient preparació del personal de l'OAC.

### 2.3.2 Disseny dels serveis i procediments

Com manifesten Graells, J. i Ramilo, M. (2013) "La qualitat dels serveis, l'orientació a la ciutadania, la igualtat d'oportunitats, el servei integral, el treball en xarxa, el diàleg, el consens o la sostenibilitat són principis i valors d'una filosofia que entén la política "al servei de la (i amb la) ciutadania".

Els procediments han d'estar dissenyats posant en el centre el **servei a les persones**, tenint en compte el principi de **simplificació administrativa**, amb una reducció de càrregues i barreres burocràtiques (Galiano, J.A., Yáñez, G. i Fernandez E. (2007)), on el millor tràmit és el “**no tràmit**”, s'han d'evitar les traves, agilitzar les activitats, confiar en el ciutadà/na, col·laborar i sancionar si hi ha incompliments (Ramilo, M. (2015)).

La LPACAP i la LRJSP obliguen a tramitar tot el procediment per mitjans digitals des del seu inici, regulen l'expedient administratiu totalment electrònic i estableixen tot un seguit de mesures a contemplar per a la seva simplificació; entre altres:

- No requerir la compareixença presencial dels interessats.
- No requerir documentació original, documentació no exigida per la normativa legal específica del tràmit o que estigui en poder de les administracions, (arts. 28 i 53 LPACAP).
- Consultar la documentació existent a l'Ajuntament i d'altres AAPP a través de sistemes tecnològics automatitzats, tenint present que no és necessari requerir l'autorització de l'interessat per obtenir dades i/o documents procedents d'altres AAPP d'acord amb l'art. 6.1.c) del RGPD i l'art. 8.1 de la LOPDGDD.
- Requerir la signatura de l'interessat únicament en els casos previstos (art. 11.2 LPACAP).
- La substitució de requerir la sol·licitud d'autorització per declaracions de responsable o comunicacions.
- L'eliminació de tràmits del procediment no contemplats per llei (art. 1.2 LPACAP).
- Establir sistemes de signatura automatitzada.
- Adequar la normativa local específica dels diferents procediments (disposició final 5a. LPACAP).

La **gestió per processos** permet comprendre les dinàmiques de funcionament intern de l'organització, analitzar les interaccions entre les unitats i processos, detectar les necessitats dels usuaris, visualitzar fàcilment on es poden introduir millores i simplificar procediments, on es poden introduir les noves tecnologies per produir aquests canvis; tot plegat amb els objectius de simplificar l'estructura organitzativa i dels procediments, optimitzar els circuits, optimitzar els recursos i obtenir una major qualitat dels serveis públics que rep la ciutadania.

### 2.3.3 Organització interna, cultura i valors

És necessari disposar d'una organització dinàmica, desburocratitzada, eficient i electrònica, que focalitzi els seus serveis a la ciutadania, que treballi de forma transversal i coordinada, on els principis i valors de l'e-administració siguin presents de forma generalitzada. S'ha de tenir una visió d'allò que aporta una bona administració, i que acaba repercutint en uns beneficis per a tots: ciutadans, treballadors públics i polítics.

Les **persones al servei de l'administració són un element clau** i han d'estar preparades, cal disposar d'unes polítiques de formació i fomentar la transmissió de coneixements i aptituds positives, alhora la incorporació de nous treballadors han de preveure aquestes necessitats de coneixements relacionats amb l'e-administració i l'ús de les TIC.

## 2.3.4 Relacions interadministratives

La LRJSP contempla com a principis generals d'actuació de les AAPP i que són fonamentals en el desenvolupament de l'e-administració:

- L'obligatorietat de comunicar-se entre elles per mitjans electrònics.
- La cooperació, la col·laboració i la coordinació en les relacions interadministratives.
- La interoperabilitat i la seguretat.

Aquesta cooperació i col·laboració institucional també està recollida a l'art. 5 de la llei 29/2010, de 3 d'agost, de l'ús dels mitjans electrònics del sector públic de Catalunya, per tal d'impulsar uns serveis comuns que garanteixin la interoperabilitat.

Les relacions interadministratives permeten alinear les estratègies tecnològiques i de serveis a la població, possibiliten la creació d'infraestructures i la reutilització d'aplicacions amb una reducció important de despesa per a les administracions, especialment les locals.

El Consorci d'Administració Oberta de Catalunya (AOC) impulsa tot un seguit d'eines que faciliten l'assoliment dels governs digitals i que posa a disposició de la resta d'organismes públics, entre elles:

- El servei de tramitació interadministrativa amb AAPP catalanes i de la resta de l'Estat, a través de la plataforma "EACAT".
- El servei "Via Oberta" que possibilita la transmissió de dades i documents d'altres AAPP, eliminant la necessitat d'aportar-les per part dels interessats.

La maduresa que ha d'assolir l'administració inclou un intercanvi electrònic automàtic d'informació i transaccions entre administracions (Colon, B. (2016)). És necessari avançar cap a una veritable interoperabilitat, semàntica, organitzativa i tècnica dels sistemes per tal d'evitar que hagin de ser els mateixos treballadors els que realitzen aquesta connexió a base d'anar accedint a les diferents plataformes interadministratives (Gonzalez, S. i Moro, A. (2016)).

L'annex 3 inclou la relació de sistemes i serveis d'e-administració oferts per administracions supramunicipals, per a una organització amb uns recursos limitats és fa imprescindible aprofitar al màxim aquesta col·laboració, alhora cal preveure la integració amb els sistemes propis de l'organització.

## 2.3.5 Polítiques d'administració electrònica

És fonamental que l'e-administració estigui present en l'agenda política, atribuint-li un valor i ètica pública, establint uns objectius i una estratègia, les relacions amb la ciutadania han de ser concebudes com d'interès general, Ramió, C. (2012).

# 3. Metodologia

La informació necessària per establir el diagnòstic actual de l'Ajuntament d'Alella l'he recopilat principalment mitjançant l'**observació directa** de l'organització:

- Dels canals de comunicació: presencial i telemàtics (seu electrònica, oficina virtual de tràmits, portal de transparència, bústia de notificacions electròniques, perfil del contractant, pàgina web).
- Catàleg de tràmits i serveis.
- Sistemes tecnològics disponibles i el seu nivell d'adopció, de la pròpia administració i dels facilitats per altres organismes públics.
- Sistemes de signatura electrònica.
- Recollida de dades internes del registre d'entrada i de sortida.
- Plantilla de treballadors públics.
- Personal extern.
- Pla d'Actuació Municipal (PAM).
- Normativa local aprovada.
- Pressupost de la corporació.
- Del comportament dels càrrecs electes i dels treballadors.

També he realitzat una **enquesta** entre les persones que presten els serveis relacionats amb els procediments, incloent els regidors de l'equip de govern, treballadors públics i personal extern, que m'ha permès obtenir informació:

- Del seu perfil personal en l'ús de les TIC.
- Del seu perfil i coneixements professionals.
- De les relacions internes i metodologia de treball.
- De la simplificació dels procediments i la seva avaluació.

Les **tècniques d'anàlisi quantitatiu** han facilitat establir indicadors referents: al nivell de maduresa de l'e-administració, de les relacions electròniques amb la ciutadania i amb altres AAPP, i de la simplificació dels procediments, entre altres; combinat amb **tècniques d'anàlisi qualitatiu** han permès determinar les mancances i els punts crítics d'aquesta organització per ser considerada una e-administració al servei de la ciutadania.

---

## 4. Diagnòstic de la situació actual de l'Ajuntament

### 4.1 El municipi

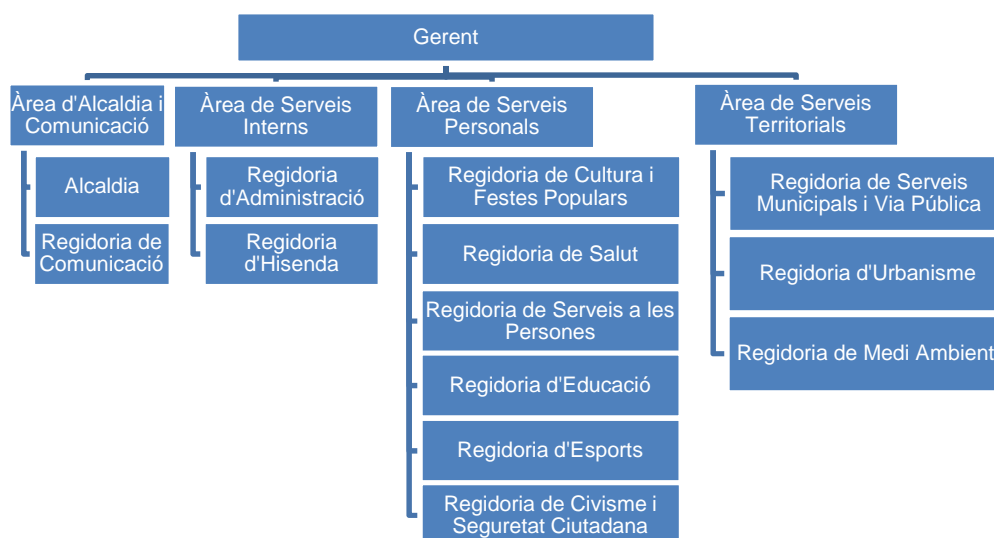
Alella està situat a la província de Barcelona, compta amb una població a 1 de gener de 2018 de 9.708 persones, més del 87% tenen un nivell d'estudis de segon grau o universitari, la taxa d'atur és del 6,49%; la xarxa de fibra òptica que permet la connexió a Internet a alta velocitat arriba a totes les llars del municipi; els serveis de l'Ajuntament han d'estar adreçats a uns **usuaris** amb dificultat horària per personar-se davant l'Ajuntament per fer les seves gestions i sense grans dificultats tecnològiques per utilitzar els serveis electrònics (disponibles les 24 h./dia 365 dies/any), sense deixar de banda la resta de veïns els quals han de poder seguir utilitzant el canal presencial i disposar de l'assistència que els sigui necessària.

## 4.2 Organització municipal

### 4.2.1 Organització política i administrativa

La composició política actual és de 13 regidors, 7 dels quals pertanyen a l'equip de govern i són responsables de més d'una regidoria.

L'organigrama està dividit per àrees i regidories, on s'inclou la relació de llocs de treball, manté una **estructura jeràrquica** segons el càrrec. No hi ha constància de les regidories on tot el personal és extern: Emprenedoria, Comerç i Consum, Promoció Turística, Cooperació Internacional, Adolescència i Joventut, Equitat i Participació Ciutadana.



No existeix un departament específic d'informàtica i/o d'e-administració, ni la figura d'un arxiver, **elements clau** en el procés de transformació cap a una e-administració i que haurien d'estar presents des de l'inici dels processos.

Per al projecte d'implantació del nou model de treball basat en E-Set i un nou software per tirar endavant l'e-administració, s'ha creat un equip de treball informal i transversal, integrat pel gerent, l'informàtic, una administrativa de Secretaria i la cap de l'OAC; els quals, juntament amb l'alcalde, el regidor d'administració i la regidora de serveis municipals formen part de l'equip director del projecte.

### 4.2.2 Recursos humans

El conjunt de persones al servei de l'administració que realitzen tasques relacionades amb els procediments administratius està format per treballadors públics i per personal extern a l'organització:

- **Plantilla municipal:** funcionaris i personal laboral:

Nombre	Nivell professional
7	A1 - Secretari, interventor i tècnics superiors.
14	A2 - Tècnic grau mitjà.
13	C1 - Administratius, tècnics auxiliars, sergent.
18	C2 - Auxiliars administratius i caporals.

(No inclòs agents de la Policia Local, personal de la Brigada ni conserges)

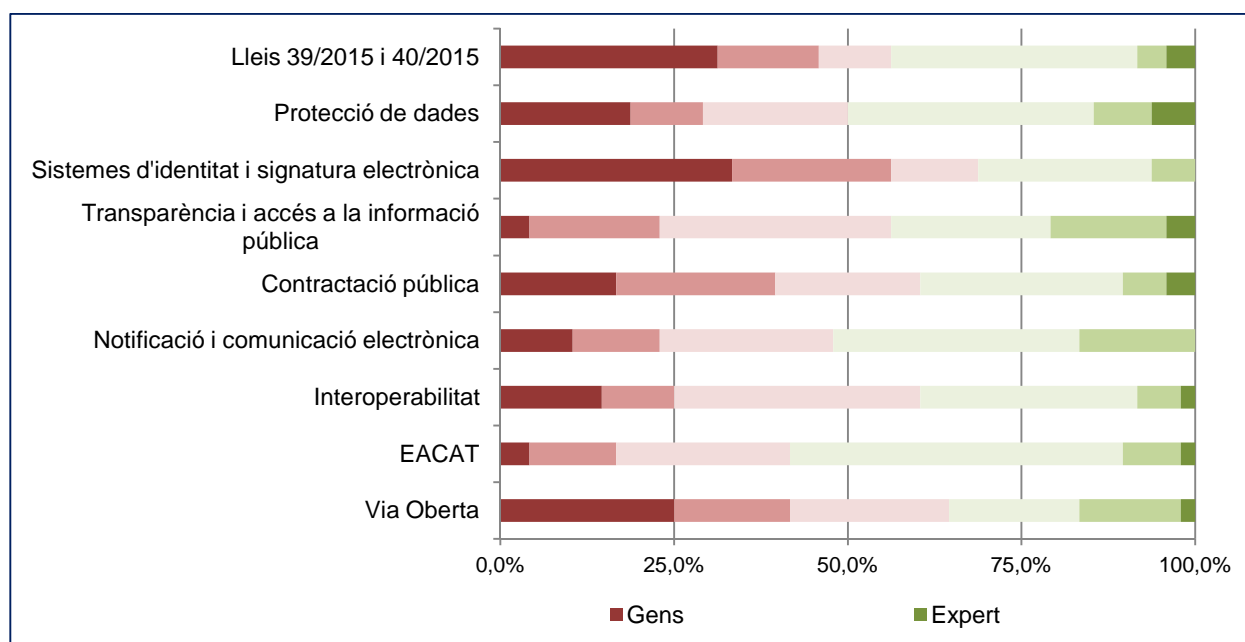
- **Externs:** tècnics especialitzats en informàtica, participació ciutadana, turisme, empenedoria, equitat, joventut, medi ambient, ocupació i activitats, que presten els seus serveis mitjançant un contracte amb una empresa de serveis o com autònoms.

Un terç dels enquestats considera que hi ha una **manca de recursos humans**. Es prioritza la gestió ordinària diària que deixa poc temps per dedicar-se a la introducció de canvis que impulsin la transformació. Com he esmentat no hi ha cap departament específic dedicat a l'e-administració, les persones que formen l'equip de treball del nou projecte es troben alhora immerses en altres qüestions, tot i el suport d'una empresa externa, aquestes condicions de treball han provocat posposar els terminis previstos al calendari inicial del projecte.

En diverses regidories hi ha una falta de separació de les responsabilitats polítiques i de les de gestió, com manifesta Ramió, C. "les funcions polítiques s'haurien de concentrar en la fixació d'objectius i assignació de recursos, i els treballadors públics ho han de portar a terme amb el màxim rendiment i qualitat, i tots dos han d'estar interrelacionats".

### 4.2.3 Nivell Formatiu del personal

Un factor negatiu per al procés de transformació de l'organització és el **baix coneixement** de la normativa i aspectes considerats fonamentals a l'administració pública actual.



L'enquesta realitzada inclou els càrrecs electes i personal extern (25% del total), als quals no se'ls exigeix uns coneixements mínims en aquestes matèries per al seu accés (debat al qual no s'entra en aquest treball).

La formació rebuda en temes d'e-administració és nul·la (20%) o insuficient en un percentatge elevat (62%), essent un dels principals obstacles per a la transformació i així ho considera més del 70% dels enquestats.

L'Ajuntament està adherit al **Pla de Formació** de la Diputació de Barcelona, la Corporació estableix les seves necessitats seguint el programa de la Diputació, qui posa a disposició de l'Ajuntament un nombre de places limitades en cadascun dels cursos; hi ha formació específica



en temes digitals però aquesta és insuficient i no està adaptada a les necessitats reals del personal. Els treballadors públics poden accedir a les activitats formatives promogudes per altres entitats com la Federació de Municipis de Catalunya o l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, entitats que ens els últims anys han impartit un nombre elevat de cursos en temes d'e-administració, ha de ser el mateix treballador qui sol·liciti aquesta formació; a més, actualment les noves tecnologies faciliten l'autoformació a través de webs i blogs professionals (un 64,6% les consulten), i plataformes interadministratives (un 33,3% hi accedeixen).

Un dels factors d'aquesta manca de formació i coneixements és la falta de motivació del propi personal i les seves aptituds en aquest sentit, tot i que un 48% tinguin estudis superiors a la seva categoria professional i per tant el seu nivell acadèmic no és mínim.

Amb la implantació del model de treball E-Set hi ha prevista la formació específica a tot el personal en temes de signatura digital i de procediment administratiu, però ho considero insuficient. Cal establir un **pla de formació adequat a les necessitats reals** del personal d'aquesta corporació i promoure una motivació a l'autoformació.

En alguns dels processos selectius per a la incorporació de nous treballadors públics realitzats per part de l'Ajuntament en els últims dos anys, dins el temari no hi ha cap apartat dedicat a l'e-administració i als coneixements en TIC, és bàsic que els nous professionals disposin d'unes nocions d'e-administració i ús de les TIC.

Alhora considero necessari requerir els mateixos coneixements a tot aquell personal extern a la Corporació que acaba realitzant tasques en els procediments.

#### 4.2.4 Mitjans de signatura electrònica disponibles

El 59% dels empleats i dels membres de l'equip de govern disposen del certificat digital **T-Cat** que els permet signar informes i documents de forma electrònica.

L'alcalde, el secretari, l'interventor i la tesorera disposen del certificat emès per la **FNMT** que els acredita com a representants de l'organització per tal d'actuar en nom seu.

#### 4.2.5 Organització interna, cultura i valors

Estem davant d'una administració on hi ha una falta generalitzada de coneixements i interiorització dels principis i valors que han d'estar present en una e-administració: principi d'igualtat, de neutralitat, de simplificació, de qualitat, d'accessibilitat i usabilitat, d'interoperabilitat per defecte, de seguretat, d'obertura i transparència, digital per defecte, i només una vegada.

L'alcalde i el regidor d'administració com a polítics han donat suport a mesures que han permès tirar endavant alguns projectes i canvis, però la implicació ha estat insuficient. Tot i les obligacions legals de necessitat de canvi hi ha una falta d'implicació per part del secretari de la Corporació alhora d'impulsar-lo. La incorporació de la figura del gerent al maig de 2016 ha estat l'element clau per començar a treballar en el canvi intern de l'organització.

Les persones al servei de la Corporació fan un ús intensiu de les TIC en la seva vida privada, però no traslladen aquest comportament a nivell professional:



Un 71% considera que la innovació digital en els serveis públics és de gran importància, mentre que un 29% considera que ho és modestament.

S'identifiquen **departaments que treballen de forma aïllada**, amb una falta de comunicació i coordinació alhora de gestionar serveis i processos, aquest comportament és un **factor crític** important i el considero conseqüència dels seus responsables directes; en la resta de departaments es realitza un treball en equip i existeix una bona comunicació i coordinació interna i amb la resta de l'organització, però hi ha una **manca de visió general**.

Es detecten algunes **persones amb perfil negatiu**, són una minoria però dificulten la millora i en alguns casos generen un ambient de treball tòxic, aquest problema es considera major quan parlem de càrrecs de responsabilitat:

- “*Gollum*” - no comparteixen informació, la consideren seva i que els dóna poder.
- “*Sempre s’ha fet així*” - reticents a qualsevol tipus de canvi en la seva forma de treballar.
- “*Procrastinadors*” - Deixen pendent per més endavant tots els temes relacionats amb els canvis sense afrontar la realitat.

## 4.3 Procediments

### 4.3.1 Implantació model de treball E-Set i eina de software

A l'octubre de 2017 es va adjudicar el contracte per a la consultoria i implantació d'un model de treball basat en E-SET i els serveis i subministraments d'una solució de software per a la implantació de l'e-administració.

El model E-Set implica:

- “Un canvi en la metodologia de treball integral i per a tota l'organització.
- La gestió digital de la informació garantint si cal el suport híbrid.
- L'estructuració de la informació sota criteris objectius, definits, i homogenis no només internament sinó vers les altres administracions que hagin adoptat el model.
- L'enllaç dels serveis d'administració electrònica de l'AOC amb aquesta metodologia.

- La transformació dels hàbits de treball dels empleats adscrits a l'organització.
- La construcció d'un back-office robust per assegurar un front-office òptim.
- La incorporació dels membres de la corporació (electes) a l'e-administració.
- La generació de capacitats internes per a mantenir aquesta e-Transformació en el temps.”

(Definició Consorci AOC)

Fins a aquests moments s'ha remarcat la importància de treballar de forma ordenada, amb **transparència** i utilitzant mecanismes **d'interoperabilitat**, però detecto que no entra valorar els procediments de forma detallada.

El **software** inclou entre altres: la seu, la carpeta ciutadana, el gestor d'expedients, el gestor documental, el gestor de tasques, el gestor d'òrgans col·legiats, i la carpeta del regidor; i la integració amb tots els serveis del Consorci AOC als quals estigui adherit l'Ajuntament. Aquest projecte es troba en la seva fase inicial i està previst que sigui totalment operatiu en un termini màxim de 6 mesos.

### 4.3.2 Disseny dels serveis i procediments

El 44% del personal considera que els procediments que es porten a terme a la seva àrea són molt burocràtics, només un 21% realitza una avaluació; un 25% ha realitzat més d'una simplificació en l'últim any, en un 27% s'ha posat com a centre a les persones.

L'Ajuntament no està complint amb la **simplificació** i la resta d'obligacions legals, i exigeix a la ciutadania un excés de requisits alhora de sol·licitar tràmits o demanar serveis:

- En un 58% dels tràmits es requereix la **presència** de l'interessat, en alguns casos en més d'un moment. Hi ha procediments que es poden sol·licitar telemàticament, però el fet de requerir documentació original o haver de retirar documentació obliga a l'interessat a personar-se davant les oficines.

L'ORGT de la Diputació de Barcelona té delegada la competència en matèria tributària, el seu sistema no permet realitzar autoliquidacions, en el cas de ser necessària l'autoliquidació a l'inici del procediment per a la seva tramitació obliga a l'interessat a personar-se davant una oficina de l'ORGT.

- **Documentació requerida en els procediments**

Del total de procediments que es fa necessari disposar de documentació per a la seva tramitació:	
17,65%	Requereix documentació disponible a l'Ajuntament
68,18%	Requereix documentació d'altres AAPP
33,33%	Requereix documents originals o compulsats
14,81%	Requereix còpia del document d'identitat

Aquests percentatges disminueixen en els tràmits més habituals, però cal tenir en compte:

- Requerir **documentació original**: art. 28.3 LPACAP preveu la possibilitat d'exigir la presentació de documents originals si la normativa reguladora aplicable estableixen el contrari, en aquest sentit, alguns tècnics es basen en ordenances, reglaments o bases locals que regulen el procediment específic, per fer aquest requeriment; d'acord amb el principi de jerarquia i tal com estableix la disposició final 5a. de la LPACAP, s'ha d'adaptar la normativa local que sigui incompatible amb la Llei.
- Sol·licitar **fotocòpia del document d'identitat**: si la sol·licitud es realitza de forma presencial des de l'OAC s'ha de procedir a la identificació de l'interessat sense ser necessària l'aportació d'una còpia del document, si es realitza de forma electrònica el mateix sol·licitant ja s'identifica mitjançant qualsevol sistema reconegut legalment, per tant, no s'ha de demanar aquesta fotocòpia.

Hi ha un ús mínim del servei de **Via Oberta** que permet accedir a les dades i documents electrònics de la ciutadania en disposició d'altres AAPP i institucions. Només un 27% dels treballadors estan donats d'alta i poden realitzar les consultes; el sistema és bastant simple, però només 4 persones manifesten tenir uns coneixements elevats en la seva utilització. Durant el 2018 s'han realitzat 980 consultes, molt per sota en comparació amb un municipi capdavanter en e-administració com Llinars de Vallès (amb un nombre semblant d'habitants) i que durant el 2018 va realitzar un total de 3.396 consultes.

Fa més d'un any es va sol·licitar a tots els caps d'àrea/departament que indiquessin quines dades i documents els podia interessar per a la gestió dels procediments, a hores d'ara els únics que han contestat han estat recursos humans, serveis socials i OAC; poder realitzar aquestes consultes és fonamental per simplificar els procediments, alhora el nou gestor d'expedient permetrà la consulta automatitzada.

- Es requereix la **signatura** de l'interessat en molts més supòsits dels previstos a l'art. 11.2 de la LPACAP: formular sol·licituds, presentar declaracions de responsables o comunicacions, interposar recursos, desistir d'accions o renunciar a drets.
- Una de les mesures de "la mínima molèstia possible" és donar la possibilitat a l'interessat de poder presentar una **declaració de responsable o comunicació**, en lloc d'haver de sol·licitar una llicència; en 15 casos està previst la comunicació prèvia o declaració de responsable mentre que en 28 es requereix a l'interessat tramitar la sol·licitud i disposar d'una llicència o permís.
- Un 18% dels tràmits no permet l'**inici electrònic**, i només un 16% disposa de fórmula electrònic específic, haver d'utilitzar una instància general implica que el sol·licitant ha de tenir molt clara la informació que ha de constar per tal que es pugui tramitar la seva sol·licitud sense necessitat de requerir-li més informació.

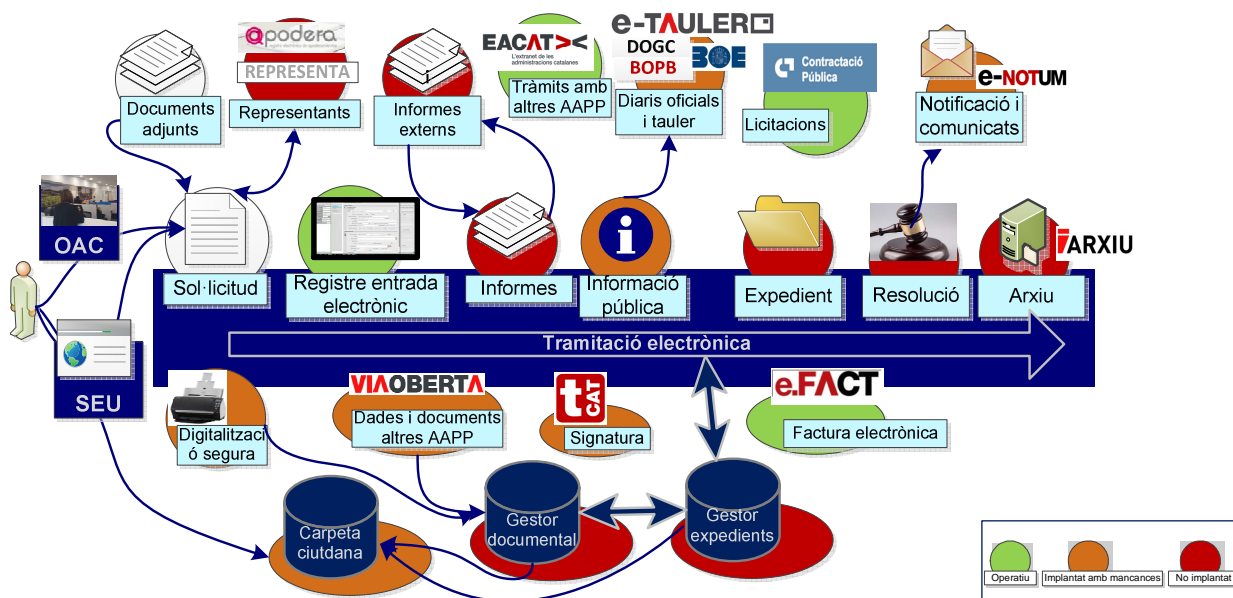
L'Ajuntament no realitza una **gestió per processos**, una **avaluació** de forma sistematitzada dels tràmits ni una **millora contínua** que permetin la introducció de canvis amb l'objectiu de **simplificar els procediments**.

Considero important un anàlisi més detallat dels diferents procediments per tal de simplificar-los, mitjançant una **reenginyeria de processos**, començant per aquells més demandats per part de la ciutadania, posant a les persones en el centre de l'anàlisi, estudiant la possibilitat de reduir tràmits, eliminar documentació requerida, i simplificar els procediments, així com la necessitat de treballar de forma transversal entre els diferents departaments involucrats;

implantar el gestor d'expedients electrònics sense aquesta reenginyeria no provocarà per sí sol la simplificació dels procediments i una menor burocràcia.

### 4.3.3 Gestió dels procediments i arxiu

#### Model de procediment electrònic:



#### • Registre d'entrada

Es disposa d'un registre d'entrada electrònic on queda constància de les sol·licituds i documentació presentada davant d'aquesta administració, procedent de la ciutadania i d'altres AAPP, aquest sistema està integrat amb l'EACAT i permet l'anotació automàtica dels escrits, documents i factures procedents d'aquesta plataforma.

El personal de l'OAC escaneja totes les sol·licituds i documentació presentada en paper per tal d'incorporar-la al registre i derivar-la al departament encarregat de la seva tramitació; la digitalització no es realitza seguint els criteris establerts per l'ENS que permeti realitzar còpies autèntiques dels documents.

Els percentatges de documentació presentada en format paper durant el 2018 són molt elevats, inclòs per a aquells col·lectius obligats a relacionar-se per mitjans electrònics:

Documentació presentada en paper al registre d'entrada:		
	Obligats a relacionar-se per mitjans electrònics	
Persones físiques	Art. 14.2 LPACAP Persones jurídiques i altres col·lectius	Art. 3.2 LRJSP - AAPP
79,3%	78,2%	27,8%

Font pròpia - (Dades de l'1 de gener a 30 de novembre de 2018)

#### • Actuar a través de representant

D'acord amb el Real Decret Llei 11/2018, el Registre Electrònic d'Apoderaments no serà obligatori fins el 20 d'octubre de 2020, però el fet de no disposar-lo genera que els interessat que vulguin exercir el seu dret d'actuar a través de representant hagin d'aportar la

documentació que els acrediti davant l'administració sempre que vulguin formular sol·licituds, presentar declaracions de responsable o comunicacions, interposar recurs, desistir d'accions i renunciar a drets, documentació que poder ja han presentat davant d'una altra administració.

- **Tramitació del procediment**

Des del 2 d'octubre de 2016 és obligatori per a l'administració disposar dels expedients en format electrònic (70.2 LPACAP), tot i així, l'Ajuntament d'Alella segueix tramitant els procediments com si no hi hagués hagut cap modificació normativa.

Aquest fet implica entre altres, que un interessat no pugui exercir el seu dret de conèixer l'estat de tramitació del procediment per mitjans electrònics, alhora, tot i que el ciutadà s'adreça de forma presencial a les oficines municipals, des de l'OAC tampoc es pot facilitar aquesta informació i ha d'acabar dirigint-se directament al tècnic responsable de l'expedient.

El gestor d'expedient permetrà la tramitació electrònica de tot l'expedient i que els interessats puguin consultar l'estat de tramitació dels procediments des de la seu. Un dels aspectes a tenir en compte serà que realment tota persona interessada en el procediment hi tingui accés, així com els seus representants; alhora en el cas que hi hagi més d'un interessat, cal preveure a quina part de l'expedient hi podrà accedir i tenir present la protecció de dades de la resta de persones interessades.

- **Notificacions i comunicacions**

Les dades de la següent taula parlen per sí soles, i demostren l'incompliment de l'art. 41.1 de la LPACAP: "Les notificacions es practicaran preferentment per mitjans electrònics y, en tot cas, quan l'interessat resulti obligat a rebre-les per aquesta via." Aquestes notificacions no estan a disposició de l'interessat a la seu electrònica com estableix l'art. 42 de la LPACAP.

Notificacions i comunicacions trameses en paper per part de l'Ajuntament a:		
	Obligats a relacionar-se per mitjans electrònics	
Persones físiques	Art. 14.2 LPACAP Persones jurídiques i altres col·lectius	Art. 3.2 LRJSP - AAPP
96%	87%	35%

Font pròpia - (Dades de l'1 de gener a 30 de novembre de 2018)

El baix nombre de persones físiques a les quals se'ls practica la notificació electrònica està lligat amb una falta de promoció a la ciutadania d'utilitzar aquest sistema.

El gestor d'expedients estarà integrat amb el sistema E-Notum que s'utilitza actualment, permetrà la notificació automatitzada i la seva disponibilitat a la seu.

- **Gestió documental**

A data 28 de desembre de 2018 s'ha aprovat el Quadre de Classificació Documental del model E-Set que estableix una nomenclatura dels fitxer i dels documents normalitzada i la interoperabilitat de la documentació entre administracions.

El gestor documental permetrà la identificació individualitzada dels documents amb els interessats i amb els expedients i la realització de còpies autèntiques certificades. A aquesta documentació hi podrà tenir accés el propi interessat des de la seu electrònica prèvia

identificació. Fins a la seva implantació l'interessat únicament pot obtenir còpies electròniques de les sol·licituds i documents que ha presentat per mitjans electrònics.

- **Arxiu**

S'ha sol·licitat al Consorci AOC el servei i-arxiu que permet “la preservació i arxiu electrònic que garanteix que els expedients i documents es mantinguin íntegres, fiables, autèntics i accessible al llarg del seu cicle de vida”, el servei estarà integrat amb el nou sistema.

#### **4.3.4 Contractació pública**

L'Ajuntament està adherit a la Plataforma de serveis de contractació pública (PSCP), que permet la publicació de les licitacions, i al Registre públic de contractes des del gener de 2017, que permet donar compliment a l'art. 345 de la Llei 9/2017, de 8 de novembre, de Contractes del Sector Públic, per la que es transposen a l'ordenament jurídic espanyol les Directives del Parlament Europeu i del Consell 2014/23/UE i 2014/24/UE, de 26 de febrer de 2014 (LCSP)

El servei de licitacions electròniques (e-Licita), per la presentació telemàtica d'ofertes incloses les que precisen de solució ensobrada i que permet donar compliment a la LCSP, s'acaba de posar en funcionament en aquests moments.

Està previst que el nou gestor d'expedients s'integri amb aquestes aplicacions.

#### **4.3.5 Gestió de recursos humans**

Els tràmits i actuacions dels empleats públics amb l'administració s'han de realitzar per mitjans electrònics (art. 14.2 LPACAP), la Corporació disposa del “Portal del treballador” al qual hi té accés tota la plantilla municipal i per on es gestionen de forma digital alguns assumptes fruit de la seva relació laboral (nòmines, marcatges, vacances, indisposicions, etc.), altres com la validació d'hores extraordinàries o l'autorització per assistència a cursos, així com les sol·licituds que requereixen el seu registre d'entrada, se segueixen tramitant en paper. Aquest sistema no està integrat amb el registre electrònic i tampoc està prevista la seva integració amb el nou gestor d'expedients.

#### **4.3.6 Gestió comptable**

La gestió econòmica, financera i pressupostària i el tractament de les factures es realitza totalment de forma digital a través dels sistemes tecnològics facilitats per la Diputació de Barcelona.

Des de l'1 de gener de 2016 els proveïdors estan obligats a presentar les seves factures per mitjans electrònics a través del sistema e.Fact, integrat amb el registre d'entrada, i derivades al sistema comptable de forma automàtica.

És un element crític que la Diputació de Barcelona no permeti la integració de les seves plataformes amb gestors d'expedients propis de la Corporació, el que genera que siguin els propis treballadors que hagin d'anar canviant de plataforma per tramitar alguns procediments com els de contractació, creant una ineficiència.

### 4.3.7 Gestió del padró municipal d'habitants

L'Ajuntament està adherit al servei de suport de la Diputació de Barcelona en la gestió del padró municipal d'habitants que inclou l'eina informàtica per a la seva gestió, aquest sistema no contempla la possibilitat de tramitar totalment en format electrònic els expedients, no disposa d'un gestor documental que permeti emmagatzemar de forma digital i segura la documentació bàsica del padró, ni permet que el ciutadà pugui consultar la seva informació o obtenir certificats o volants a través de la seu.

En aquest cas torna a ser un element crític la manca d'integració per part de la Diputació, que implica la utilització de dues plataformes diferents per tramitar els expedients del padró d'habitants o consultar la informació existent, alhora que impedeix que l'interessat pugui consultar les seves dades o obtenir documents de forma automàtica des de la seu.



## 4.4. Relacions amb la ciutadania

### 4.4.1 Canals de comunicació

Canals de comunicació disponibles:	
<b>Presencial i telefònic</b>	
- OAC	- Horari limitat
<b>Telemàtic</b>	
- Correu electrònic	- No acredita identitat interessat. - No és un mitjà segur per a la tramesa d'informació. - No existeix una immediatesa en les contestacions.
- Seu electrònica (plataforma del consorci AOC)	- Configuració accessible i segura. - Redirigeix a la resta de plataformes. - Manca l'enllaç al tauler d'edictes municipal.
- Portal web	- No disposa del protocol "https" que garanteix la seguretat. - Disposa d'informació actualitzada de la Corporació. - Inclou el tauler d'anuncis (anuncis i edictes oficials municipals).
- Oficina virtual d'atenció ciutadana (Aquest sistema serà substituït en breu i s'esmenaran les seves deficiències)	- Configuració accessible i segura - Disposa del catàleg de tràmits i serveis (amb informació actualitzada en un 85%), la carpeta ciutadana i el validador de documents. - Permet consultar la informació dels tràmits i serveis, descarregar formularis per a la seva presentació en paper i presentar sol·licituds telemàtiques. - En el cas que l'interessat s'hagi d'identificar requereix disposar d'un certificat digital reconegut, no permet altres tipus d'identificació. - El seu sistema tecnològic no permet al ciutadà exercir el dret d'elegir el canal.
- Sistema E-Tram (plataforma del Consorci AOC)	- Per a la presentació d'instàncies generals. - Permet la identificació mitjançant certificat digital o altre sistema d'identificació reconegut legalment.
- Bústia de notificacions electròniques	- Configuració accessible i segura. - Permet la identificació mitjançant certificat digital o altre sistema d'identificació reconegut legalment.
- Portal de transparència (plataforma del Consorci AOC)	- Configuració accessible i segura. - Hi ha disponible tota la informació requerida per les lleis de transparència, però no tota compleix amb el principi de dades obertes.
- Perfil del contractant (plataforma del Consorci AOC)	- Es publiquen tots els anuncis de licitacions, adjudicacions i contractes.
AlellaAPPprop	- App per a la consulta d'informació, notícies i agenda de les activitats municipals. - Permet avisar d'incidències a la via pública
Tauler d'edictes electrònic (plataforma del Consorci AOC)	- No operatiu. - Permet publicació dels edictes, la seva retirada transcorregut el termini amb signatura de la diligència corresponent i la tramesa a altres AAPP.

La ciutadania disposa dels mitjans que li permeten adreçar-se electrònicament a l'Ajuntament, però a la pràctica, en moltes ocasions es troba amb una cursa d'obstacles, principalment per errades del sistema i problemes tecnològics, alhora que hi ha una falta d'informació; només un 21% de persones físiques que han presentat sol·licituds o documentació han utilitzat els mitjans electrònics, segons estudi del Consorci AOC el 80% dels ciutadans són internautes i només un 30% realitza tràmits electrònics, tot i considerar baix aquest 30%, l'Ajuntament es troba per sota de la mitjana de Catalunya.

## 4.4.2 Nivell de maduresa de l'administració electrònica

En la següent taula es pot comprovar que el nivell de madura de l'Ajuntament d'Alella referent a l'e-administració és força baix:

Nivell 1		Nivell 2		Nivell 3		Nivell 4	Nivell 5
Informació bàsica dels serveis	Interacció en un sentit Formulari descarregable	Interacció en dos sentits Formulari electrònic		Transacció (back office consultable per la ciutadania)		Personalització Proactiu i automàtic	
		específic	instància general				
89,50%		16,06%	65,69%	0%		0%	

## 4.4.3 Assistència a la ciutadania

No es disposa de cap unitat específica dedicada a l'assistència de l'ús de mitjans electrònics a la ciutadania, el personal de l'OAC no està suficientment qualificat per donar-la segons quina sigui la necessitat ciutadana, especialment si són problemes tecnològics.

Està pendent el registre dels funcionaris habilitats que permeti actuar en nom d'aquells interessat que no disposin de mitjans electrònics, la identificació o signatura electrònica.

## 4.4.4 Identificació electrònica

L'Ajuntament d'Alella és entitat de registre id-cat, amb la qual cosa facilita a la població l'obtenció d'un certificat digital reconegut, en els últims 4 anys únicament s'ha emès a un 3,5% dels seus veïns, segons dades de l'INE la població catalana que disposa d'algun tipus de certificat digital reconegut és d'un 18%.

## 4.5 Transparència

### 4.5.1 Publicitat activa de la gestió de l'organització

Ha través del portal de transparència es pot accedir a tota la informació que l'administració ha posat a disposició de la ciutadania. Des del 2013, l'Ajuntament està obtenint el segell Info-participa (lliurat per la Universitat Autònoma de Barcelona). Hi ha disponible tota la informació requerida per les lleis de transparència (LTAIBG i LTAIPBG), ja sigui amb dades carregades automàticament d'altres AAPP, o a través d'enllaç a pàgines de la web municipal.

El portal utilitza la plataforma que ofereix el Consorci AOC, el seu disseny compleix amb el principi d'accessibilitat, és comprensible i està basat en un accés i disseny universal.

No totes les dades compleixen el principi de dades obertes donat que molta de la informació està disponible en un format que no reuneix les característiques necessàries perquè les dades siguin processables electrònicament o amb estàndard oberts.

## 4.5.2 Transparència passiva - Dret d'accés a la informació pública

La ciutadania pot presentar una sol·licitud d'accés a la informació pública presencialment o per mitjans telemàtics, prèvia identificació i signatura.

No hi ha una unitat o persona responsable específica que tramiti aquest tipus de sol·licituds, segons la informació requerida es deriva el seu tràmit al departament coneixedor de la informació requerida.

A excepció de l'Àrea de Secretaria, s'ha detectat que hi ha un desconeixement general per part del personal de l'organització de la normativa que empara aquest dret de la ciutadania i de quin ha de ser el seu procediment, el que genera que no es tramitin aquestes sol·licituds de forma correcta; en alguns casos s'ha requerit que el sol·licitant s'identifiqui com a interessat per tal de facilitar-li informació, en aquest sentit cal tenir present les definicions de l'art. 2 de la LTAIPBG, de Transparència, Accés a la Informació Pública i Bon Govern:

**“Informació pública:** la informació elaborada per l'Administració i la que aquesta té en el seu poder com a conseqüència de la seva activitat o de l'exercici de les seves funcions, inclosa la que subministren altres subjectes obligats d'acord amb el que estableix aquesta llei.”

**“Dret d'accés a la informació pública:** el dret subjectiu que es reconeix a les persones per a sol·licitar i obtenir la informació pública, en els termes i les condicions regulats per aquesta llei.”

Diferenciant-se de l'accés a un procediment administratiu en curs o als documents que l'integrin, regulat per la LPACAP, i on sí és requisit indispensable acreditar-se com a interessat.

## 4.5.3 Tràmits particulars de la ciutadania

L'art. 53 de la LPACAP reconeix la transparència i l'accés a la tramitació dels procediments per aquelles persones que tinguin la condició d'interessat, aquesta informació ha de ser accessible a través de la seu electrònica.

El fet que l'organització no disposi del back office electrònic impedeix la consulta dels procediments tant des de la seu electrònica com de forma presencial des de l'OAC, i per tant, no es dona la transparència requerida.

A través de la Carpeta Ciutadana disponible a la seu, l'interessat pot consultar els escrits presentats de forma electrònica a través de la plataforma de l'Ajuntament, per un altre costat, des de la pàgina web per presentar una instància general pel sistema E-Tram hi ha disponible una altra Carpeta Ciutadana, que permet consultar les instàncies presentades per aquest altre canal. És necessari la integració d'aquestes dues plataformes, juntament amb el gestor d'expedient i el gestor documental una vegada siguin operatius, per tal que l'interessat pugui consultar totes les seves sol·licituds des d'un únic punt d'accés.

## 4.6 Seguretat i protecció de dades

No hi ha establerta una política de seguretat davant possibles accidents o usos fraudulents, ni hi ha establert un pla d'actuació i un anàlisi de riscos com contempla l'ENS.

En quant a la protecció de dades de les persones físiques s'han portat a terme algunes actuacions per tal de donar compliment al RGPD i per la LOPDGDD, però hi ha una falta de coneixement general per part dels treballadors públics que acaba generant un incompliment de la normativa.

## 4.7 Polítiques municipals

### 4.7.1 PAM - Pla d'Actuació Municipal

El PAM 2015-2019 està dividit 9 grans eixos, cadascun format per diferents objectius estratègics, l'**e-administració no forma part** de cap d'aquests objectius; s'identifiquen alguns objectius operatius relacionats més amb la implantació de sistemes, i es detecta la falta d'una política clara i coherent en aquest tema i la necessitat de canvis a l'organització.

PAM 2015-2019			
Eix	Objectiu estratègic	Objectiu operatiu	Observacions
Bon Govern	Administració al servei de les persones.	Posar en funcionament un sistema de gestió digital de la despesa	Factura electrònica i sistema per a la gestió comptable.
		Articular un sistema per garantir la resposta a totes les instàncies presentades davant l'Ajuntament	El nou sistema permetrà disposar d'indicadors sobre el compliment, però no garanteix la resposta a totes les instàncies.
		Promoure la contractació laboral pública	No hi ha cap referència que el nou personal hagi de disposar dels coneixements i valors de l'e-administració.
	Incrementar la transparència i la comunicació.	Portal de transparència	Executat
		Posada a disposició del màxim de dades obertes	La majoria de dades del portal no compleixen les condicions de dades obertes, no hi ha una definició de com portar a terme el canvi.
		Implementar millores en la comunicació digital	No hi ha establert com tirar endavant les millores i quins canals de comunicació han d'existir.
		Ús de programari obert	L'actual servidor està instal·lat amb programari lliure (Linux). La resta d'eines utilitzades no corresponen a programari lliure.
Major proximitat: desplegament de l'OAC presencial i virtual.	Introducció d'un nou mètode de treball a l'OAC.	S'han introduït millores però no hi ha una definició dels temes pendents.	
	Ampliació del nombre de tràmits disponibles a l'OAC virtual.	S'està procedint a la modificació del sistema per executar-ho.	
Cultura i educació	-	-	No hi ha definida una política per disminuir la bretxa digital de la població o fomentar l'ús d'eines tecnològiques.
Identitat i Economia	Millora de l'arxiu municipal per tal de facilitar la seva consulta i conservació.	-	No es concreta cap objectiu operatiu relacionat amb l'arxiu o consulta telemàtica ni la digitalització de la documentació.
Participació i Cohesió	-	-	No es defineix cap objectiu estratègic relacionat amb la democràcia participativa i en la utilització de les TIC.
Smart City i Seguretat	Garantir la cobertura d'internet a alta velocitat a totes les llars d'Alella.	-	Executat.

## 4.7.2 Normativa local:

D'acord amb el que estableix a la LPACAP, en el termini d'un any des de la seva entrada en vigor, la normativa local dels procediments s'havia d'adequar per tal que no fossin incompatibles amb aquesta llei. Aquesta revisió exigeix, entre altres, "la verificació de l'adequació de l'ordenament jurídic local als principis de necessitat, eficàcia, proporcionalitat, seguretat jurídica, transparència i eficiència" Campos, C. (2016). No hi ha constància que s'hagi portat a terme aquestes revisions.

L'Ajuntament d'Alella no disposa d'**ordenança d'administració electrònica**, no existeix l'obligació legal d'aprovar-la; però tal com considera Campos, C. (2016), és convenient disposar-ne per tal de fixar les bases per al desenvolupament de l'e-administració; el Consorci Localret proposa una l'ordenança municipal tipus de transparència i administració electrònica per a les corporacions que la vulguin aprovar <http://www.localret.cat/djuridica/administracio-electronica/>.

En matèria d'e-administració hi ha hagut les següents resolucions:

- Creació de la **seu electrònica** i aprovació del seu règim regulador, continguts i característiques tècniques de funcionament; publicat al BOPB d'1 de febrer de 2016.
- Creació del **registre electrònic** de l'Ajuntament d'Alella i el seu règim de funcionament, publicat al BOPB de 26 de gener de 2015.

## 4.7.3 Pressupost de la regidoria d'Innovació

El pressupost de la regidoria d'innovació es destina a l'adquisició i manteniment de tot el hardware i software, manteniment de la web, aportació al Consorci Localret i suport informàtic de la Corporació (el personal informàtic és extern a l'organització i està contemplat dins aquestes partides); per a l'exercici 2018 ha estat de 139.700 € el que correspon a 1% del pressupost total de la despesa, i per a l'exercici 2019 és de 137.238,32 €, el que correspon a un 1,05% del pressupost total de la despesa.

## 4.8 Drets de la ciutadania

Els apartats anteriors acrediten la impossibilitat per a la ciutadania d'exercir els drets que li són reconeguts a la LPACAP en les seves gestions amb l'Ajuntament, aquesta situació és fruit de la manca dels mitjans tecnològics adequats però alhora per l'excés de burocràcia en el disseny dels procediments.

Es pot exercir?	Drets reconeguts a la LPACAP estretament lligats amb l'e-administració
Sí	Relacionar-se electrònicament amb l'administració.
No	No haver de comparèixer presencialment.
Sí	Finestreta única.
No	Igualtat en l'accés electrònic
No	Assistència en l'ús de mitjans electrònics.
No	Qualitat en els serveis prestats pels mitjans electrònics.
No	Elegir el canal de comunicació
No	Canal de notificació preferentment electrònic.
Sí	Transparència i dret d'accés a la informació pública.
Sí	Informació prèvia.

No	Informació sobre l'expedient
No	Protecció de dades / confidencialitat
No	Arxiu electrònic
No	Obtenció de còpies
Sí	Identificació electrònica.
No	Simplificació administrativa.
No	No presentació de documents.
No	Digitalització de documents.
En alguns casos	Declaració de responsables / comunicació.
Sí	Representació.
Sí	Registre electrònic.
Sí	Pagament per mitjans electrònics.

## 5. Conclusions

Aquest diagnòstic posa en relleu que l'Ajuntament d'Alella té moltes mancances i punts crítics que cal afrontar per tal d'esdevenir una e-administració al servei de les persones; que hi ha un **incompliment generalitzat de les lleis**, principalment la LPACAP i la LRJSP, la ciutadania no pot exercir tots els seus drets; alhora reafirma la necessitat que la introducció de les TIC ha d'anar acompanyada d'un canvi en l'organització, dels seus valors i forma de treballar.

La voluntat política i de gerència de millorar l'organització ha propiciat la introducció d'importants canvis en els últims anys, principalment amb la introducció de sistemes tecnològics, però són insuficients; la implantació del model de treball E-Set i del nou software permetrà millorar significativament la situació actual, però queden pendents molts més elements crítics fonamentals que s'han tenir en compte i resoldre per aconseguir una transformació real; és imprescindible **establir una estratègia política**, una definició de la visió i els valors que han de regir aquesta administració.

**Principals elements crítics detectats** que cal tenir presents:

- La manca d'un pla estratègic envers l'e-administració.
- L'estructura jeràrquica, burocràtica i poc transversal de l'organització.
- La falta de formació del personal al servei de l'administració.
- Un lideratge insuficient que transmeti realment els valors i principis fonamentals, especialment en alguns caps d'àrea.
- La manca de recursos humans i temps dedicat als canvis, un departament específic que treballi de forma transversal amb tota l'organització, i la figura d'un arxiver especialitzat en TIC.
- La manca d'una visió general de l'organització, d'un treball en equip, una coordinació i col·laboració intra i interdepartamental en algunes àrees i persones.
- Uns procediments burocràtics, amb un excés de requeriments i tràmits moltes vegades il·legals, la manca d'avaluació, anàlisi i simplificació.
- La manca dels sistemes tecnològics necessaris.
- La falta d'integració dels sistemes tecnològics.

- La falta d'una política definida envers la seguretat dels sistemes i la protecció de les dades de les persones.

---

## 6. Recomanacions

S'estableixen un seguit de recomanacions tenint en compte els factors crítics d'aquesta organització i les mancances detectades:

- El PAM ha de contemplar l'e-administració com un objectiu estratègic i una prioritat.
- Definir el pla estratègic i un full de ruta per a la transformació de la Corporació.
- Aprovar una ordenança d'administració electrònica.
- Establir una política de recursos humans que:
  - Tingui en compte les necessitats de recursos i departaments clau.
  - Tingui en compte els coneixements en e-administració i TIC en la incorporació de nous professionals.
  - Estableixi un pla de formació del personal adequat a les necessitats reals.
- Establir una política i un pla de seguretat de les dades d'acord amb el RGPD, la LOPDDD i l'ENS.
- Revisar la normativa local per tal d'adequar-la a les lleis.
- Establir una estructura més transversal de l'organització i amb una visió general.
- Fomentar una cultura basada en els valors i principis de l'e-administració, buscant aliances internes i aprofitant els empleats proactius i amb aptituds positives al canvi.
- Fomentar l'ús dels canals electrònics per part de la ciutadania alhora de relacionar-se amb l'administració i requerir la seva utilització a aquells que estiguin obligats d'acord amb la llei.
- Simplificar els tràmits i procediments mitjançant una reenginyeria de processos, una avaluació i una millora contínua.
- Posar els mitjans necessaris per donar una bona assistència a la ciutadania.
- Crear el registre de funcionaris habilitats.
- Implantar tots els sistemes i serveis necessaris per realitzar tots els tràmits totalment de forma electrònica i donar compliment als drets de la ciutadania, considerant la col·laboració d'altres organismes públics per aprofitar els serveis i eines que ofereixen, principalment del Consorci AOC.
- Posar en funcionament el tauler d'edictes electrònic.
- Impulsar la utilització dels serveis de Via Oberta entre els treballadors públics.
- Buscar la manera d'integrar les diferents plataformes tecnològiques que utilitza la Corporació, incloent el requeriment a la Diputació de Barcelona perquè modifiqui la seva política d'integració.
- Realitzar un anàlisi i modificació de les dades disponibles al portal de transparència per tal que compleixin amb les característiques de dades obertes.
- Analitzar la situació actual envers a la democràcia participativa.

## 7. Bibliografia i webgrafia

**Agrella, A.V.** (2016). “La comunicación electrónica con la administración: los derechos de los ciudadanos”. Universidad de La Laguna.

**Almonacid Lamelas, V.; Alamillo Domingo I.** (2016). “Los ciudadanos en el procedimiento y su personalidad electrónica: medios de identificación y firma” A: “El nuevo procedimiento administrativo local tras la Ley 39/2015” pàg. 193 a 233. El Consultor de los Ayuntamientos - Wolters Kluwer.

**Almonacid Lamelas, V.** (2017). “Acrónimo para la gestión del cambio en las organizaciones públicas”. Blog Nosoloaytos.

<https://nosoloaytos.wordpress.com/2017/06/29/acronimo-para-la-gestion-del-cambio-en-las-organizaciones-publicas/#more-10201>

**Almonacid Lamelas, V.** (2017). “125 preguntas y respuestas sobre el procedimiento electrónico en la nueva ley de procedimiento administrativo común”

<https://nosoloaytos.wordpress.com/2017/01/03/125-preguntas-y-respuestas-sobre-el-procedimiento-electronico-en-la-nueva-ley-de-procedimiento-administrativo-comun-actualizado/>

**Batlle Rubio, A.; Cerrillo Martínez, A.** (2007). “TIC i processos polítics”. Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

**Brugue, Q.** (2010). “Transversalidad, del concepto a la práctica, de las ideas a los resultados”. IGOB- Universitat Autònoma de Barcelona UAB.

**Campos Acuña, M.C.** (2016). “El nuevo procedimiento administrativo local tras la Ley 39/2015”. El Consultor de los Ayuntamientos. Wolters Kluwer España.

**Casado, L.** (2003). “Gestió del canvi en les administracions locals”. Diputació de Barcelona.

**Cerezo, F.** (2017). “Mapa mental que transforma el modelo de atención ciudadana en las administraciones públicas” <https://www.mindmeister.com/es/736351820?t=HOdMsIVwuk>

**Cerrillo Martínez, A.; Alguacil Sanz, M.; González Aguilera, S.; Moro Cordero, M.A.** (2016). “A las puertas de la administración digital” - Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

**Cerrillo Martínez, A.** (2016). “La regulació de l’administració electrònica”. Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

**Cerrillo Martínez, A.** (2016). “Els fonaments jurídics de l’administració electrònica”. Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

**Cerrillo, A.; Gonzalez, S.; Moro, A.** (2016). “La seguretat en l’administració electrònica”. Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

**Colon de Carvajal, B.** (2016). “El papel instrumental de las diputaciones provinciales en la consecución de los objetivos normativos” A: “El nuevo procedimiento administrativo local tras la Ley 39/2015” pàg. 193 a 233. El Consultor de los Ayuntamientos - Wolters Kluwer.



**Camarasa, J.J.** (2004). "La calidad en la administración pública".

**Cotino Hueso, L.** (2016). "Derechos de las personas y derechos de los interesados en sus relaciones con las administraciones públicas: una visión en paralelo" A: "El nuevo procedimiento administrativo local tras la Ley 39/2015" pàg. 485 a 527. El Consultor de los Ayuntamientos. Wolters Kluwer.

**Criado, J.I.; Ramilo, M.** (2001). "E-administración, ¿un reto o una nueva moda?: problemas y perspectivas de futuro en torno a internet y las tecnologías de la información y la comunicación de las administraciones públicas del siglo XXI". Instituto Vasco de Administración Pública IVAP (Gobierno Vasco).

**Criado, J.I.** (2004). "Entre sueños utópicos y visiones pesimistas. Un análisis de la administración electrónica local en España". Gestión y Política Pública, volumen XIII, núm. 2, pàg. 469 a 524.

**Echebarria, K.** (2007). "Els dilemes del disseny organitzatiu en la gestió pública" A: "Els escenaris de la gestió pública del segle XXI", pàg. 75 a 98. Generalitat de Catalunya - Escola d'Administració Pública de Catalunya, Col·lecció "Estudis" 26.

**Galiano Ibarra, J.A.; Yáñez Sánchez, G.; Fernández Agüero, E.** (2007). "Análisis y mejora de procesos en organizaciones públicas". Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP).

**Gamero, E.** (2016). "Administración electrónica e interoperabilidad"

**Gascó, M.; Ysa, T.; Longo, F.; Fernández, C.** (2012). "La gestió de la interoperabilitat en govern electrònic a les AAPP catalanes" - ESADE - Instituto de Gobernanza y Dirección Pública per a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (Generalitat de Catalunya).

**Gonzalez, S.; Moro, A.** (2016). "La cooperació i les relacions interadministratives per mitjans electrònics". Universitat Oberta de Catalunya UOC.

**Graells, J.; Ramilo, M.** (2013). "Ciudadanía i administraciones en red - La administración pública ante la nueva sociedad en red" - Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

**Mauri Sellés, L.** (2006). "Canvis organitzatius i de gestió a l'administració local: un procés lent i poc planificat" - IDP - Revista d'Internet Dret i Política (febrer 2007)

**Ramilo Araujo, M.** (2015). "Administraciones públicas en red: de paradigm(od)as y tendencias digitales ..." <https://pip.blog.euskadi.eus/administraciones-publicas-en-red-de-paradigmodas-y-tendencias-digitales/>

**Ramió Matas, C.** (2012). "E-administración y renovación institucional para la mejora de los servicios públicos" - XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia.

**Ramió Matas, C.** "Estrategias de mejora organizativa"

<https://www.vitoria-gasteiz.org/docs/wb021/contenidosEstaticos/adjuntos/es/29/71/32971.pdf>

**Ros Domingo, A.** i altres (2008). “Las TIC en la administración local del futuro”. Col·lecció Fundació Telefónica quadern 8.

**Salvador Serna, M.** (2014). “Enfocaments conceptuals per analitzar l'administració electrònica i el canvi organitzatiu”. Universitat Oberta de Catalunya UOC.

**Salvador Serna, M.** (2014). “Gestió per processos i administració electrònica” - Universitat Oberta de Catalunya UOC.

**Salvador Serna, M.** (2014). “Administració electrònica, transversalitat i gestió del canvi” - Universitat Oberta de Catalunya UOC.

**Serra, A.; Saz-Carranza, A.; Deumal, E.; Sanz, B.** (2010). “Les noves tecnologies i la modernització del món local” - ESADE - Instituto de Gobernanza y Dirección Pública - estudi elaborat per a Localred.

**Serra, A.** (2004). “La transversalitat en gestió de polítiques públiques” - Diputació de Barcelona

**Ministeri d'Hisenda i AAPP** (2016). “Las tecnologías de la información y las comunicaciones en la administración local”. Informe IRIA.

**Ministeri d'Hisenda i AAPP.** “Pla de transformació digital de l'Administració General de l'Estat i dels seus organismes públics - (estratègia TIC 2015-2020)”

---

## Webgrafia

**ConSORCI d'Administració Oberta de Catalunya:** [www.aoc.cat](http://www.aoc.cat)

**PAE - Portal d'Administració Electrònica.** Ministeri d'Hisenda i AAPP: [https://administracionelectronica.gob.es/pae\\_Home.html?idioma=ca#.W7pEjfZuJ9A](https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home.html?idioma=ca#.W7pEjfZuJ9A)

Almonacid, V. Blog **Nosoloaytos:** <https://nosoloaytos.wordpress.com/>

Jimenez, R. Blog **La Mirada Institucional:** <https://rafaeljimenezasensio.com/>

Jimenez, S. Blog **Analítica Pública:** <https://analiticapublica.es/estudios-y-guias-de-analisis-de-webs-publicas/>

Campos, M.C. Blog **Masqleyes:**

<http://concepcioncampos.org/category/blog/innovacion-y-administracion-electronica/>

## Annexos

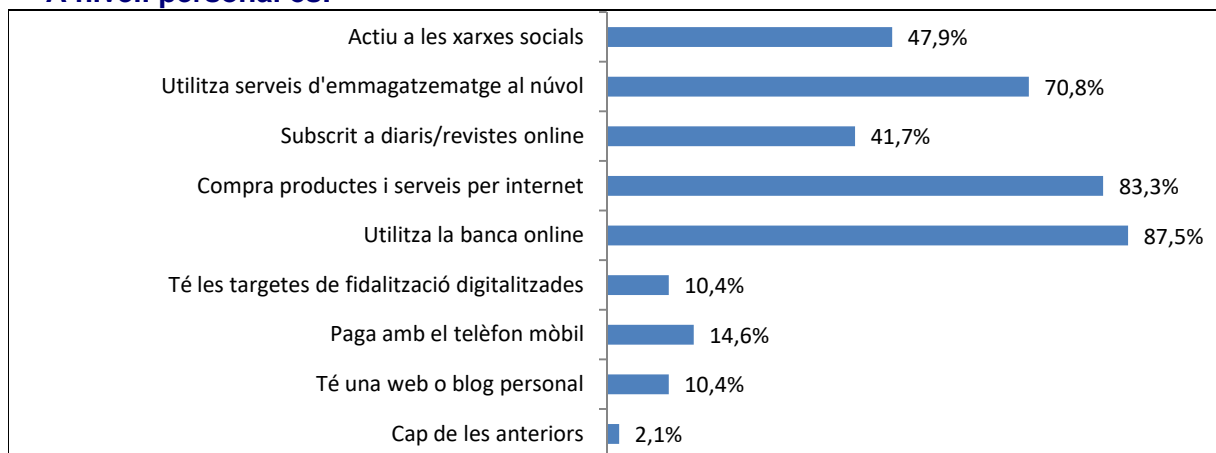
### Annex 1 - Marc legal

- Llei 39/2015, d'1 d'octubre, de Procediment Administratiu Comú de les AAPP (LPACAP). Real Decret Llei 11/2018, de 31 d'agost, pel que es modifica la Llei 39/2015.
- Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de Règim Jurídic del Sector Públic (LRJSP).
- Llei 26/2010, de 3 d'agost, de Règim Jurídic i de Procediment de les AAPP de Catalunya.
- Llei 29/2010, de 3 d'agost, de l'ús dels mitjans electrònics en el sector públic de Catalunya.
- Llei 19/2013, de 9 de desembre, de Transparència, Accés a la Informació Pública i Bon Govern (LTAIBG).
- Llei 19/2014, de 29 de desembre, de Transparència, Accés a la Informació Pública i Bon Govern (LTAIPBG).
- Reglament Europeu 2016/679 del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril, relatiu a la protecció de les persones físiques referent al tractament de dades personals i a la lliure circulació de les dades (RGPD).
- Llei Orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals (LOPDGDD).
- Llei 9/2017, de 8 de novembre, de Contractes del Sector Públic, per la que es transposen a l'ordenament jurídic espanyol les Directives del Parlament Europeu i del Consell 2014/23/UE i 2014/24/UE, de 26 de febrer de 2014 (LCSP).
- Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les Bases de Règim Local (LRBRL).
- Llei 16/2015, de 21 de juliol, de simplificació de l'activitat administrativa de l'Administració de la Generalitat i dels governs locals de Catalunya i d'impuls de l'activitat econòmica.
- Llei 37/2007, de 16 de novembre, sobre la reutilització de la informació del sector públic, modificada per la Llei 18/2015, de 9 de juliol.
- Real Decret 3/2010, de 8 de gener, que regula l'Esquema Nacional de Seguretat en l'àmbit de l'Administració Electrònica (ENS), modificat pel Real Decret 951/2015, de 23 d'octubre.
- Llei 59/2003, de 19 de desembre, de signatura electrònica.
- Real Decret 4/2010, de 8 de gener, que regula l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat en l'àmbit de l'Administració Electrònica (ENI).

## Annex 2 - Enquesta realitzada al personal de l'Ajuntament

Enquesta realitzada als recursos humans de l'Ajuntament: treballadors públics, treballadors externs que executen tasques relacionades amb els procediments i regidors de l'equip de govern, amb un resultat de 48 respostes (70% del total enquestat), per tal de conèixer diferents aspectes relacionats amb el seu perfil personal i professional, la cultura de l'organització i la metodologia de treball.

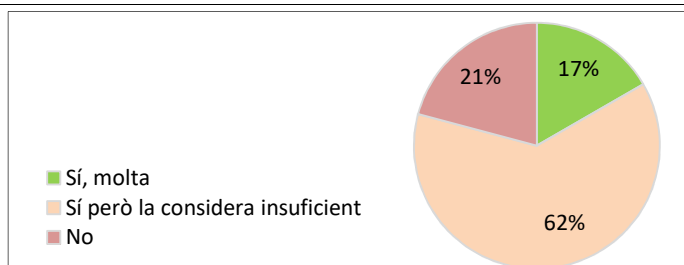
### • A nivell personal és:



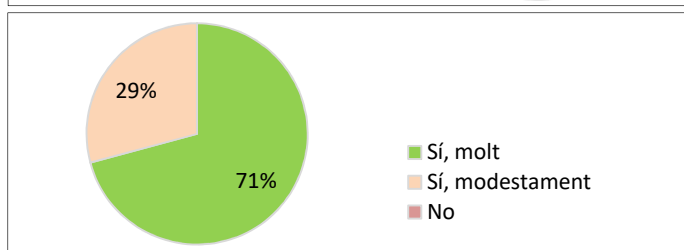
### • A nivell professional és:



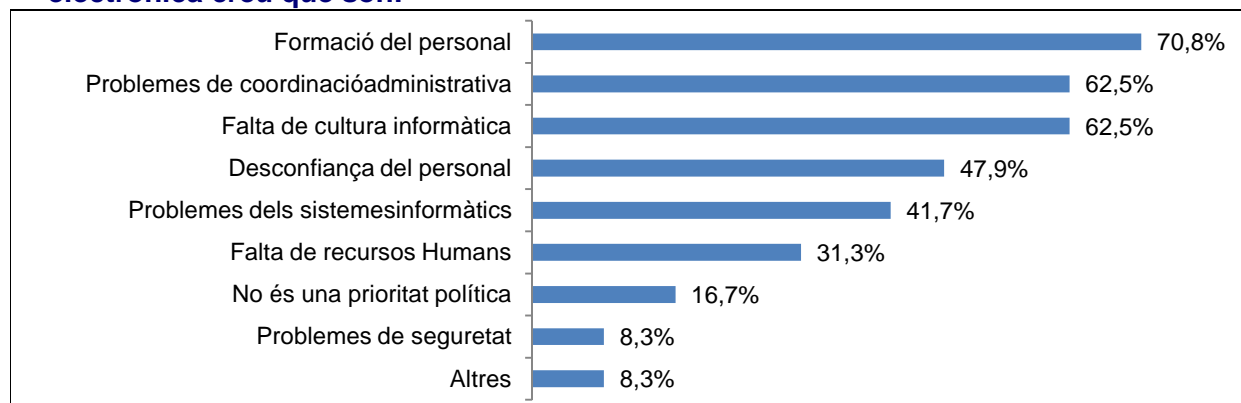
### • En els últims 2 anys ha rebut formació en temes d'administració electrònica



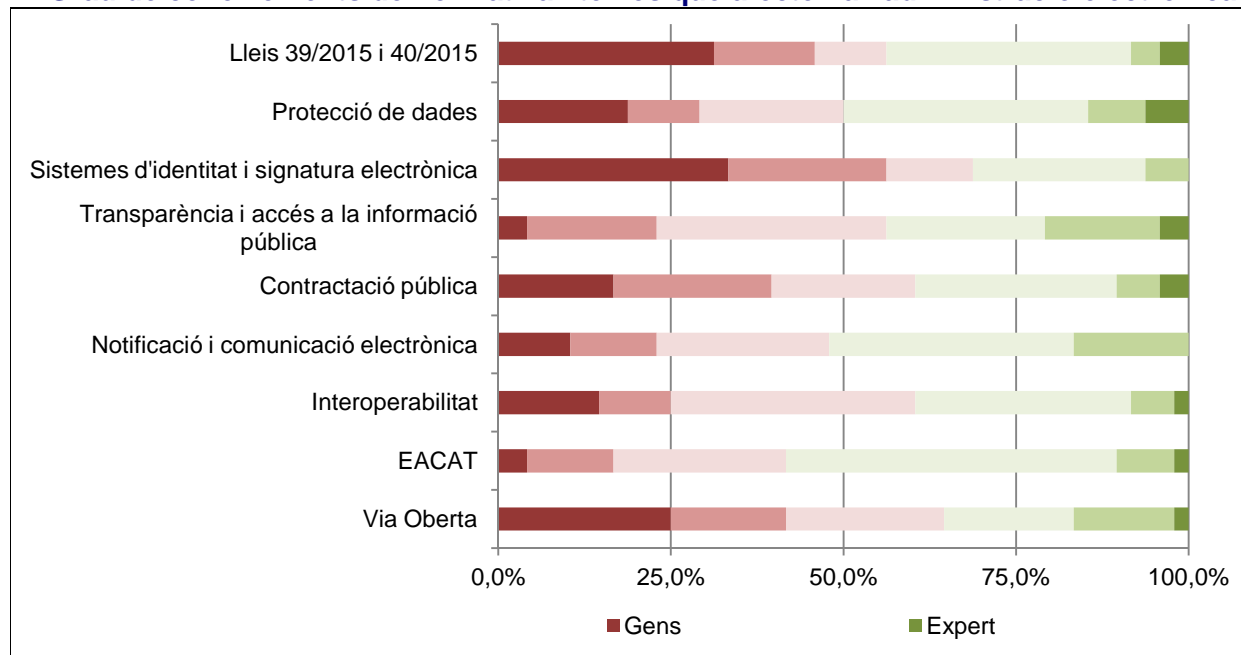
### • Considera que la innovació digital en els serveis públics és de gran importància



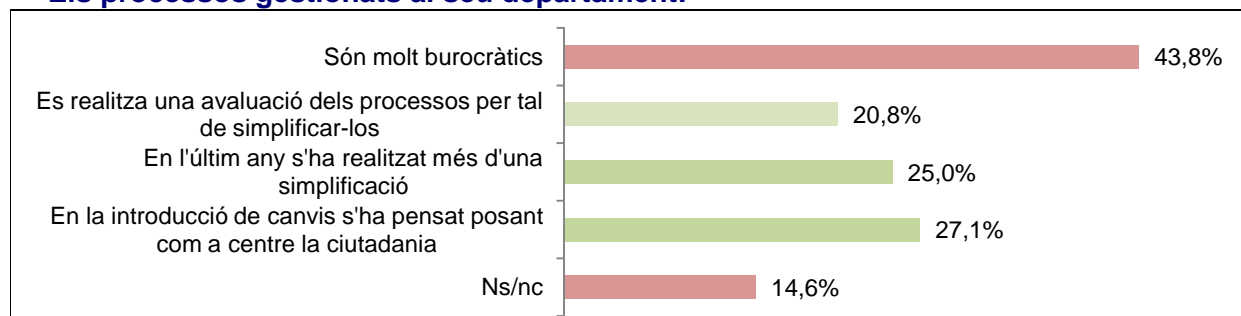
• **Els principals obstacles per al canvi de l'Ajuntament cap a una administració electrònica creu que són:**



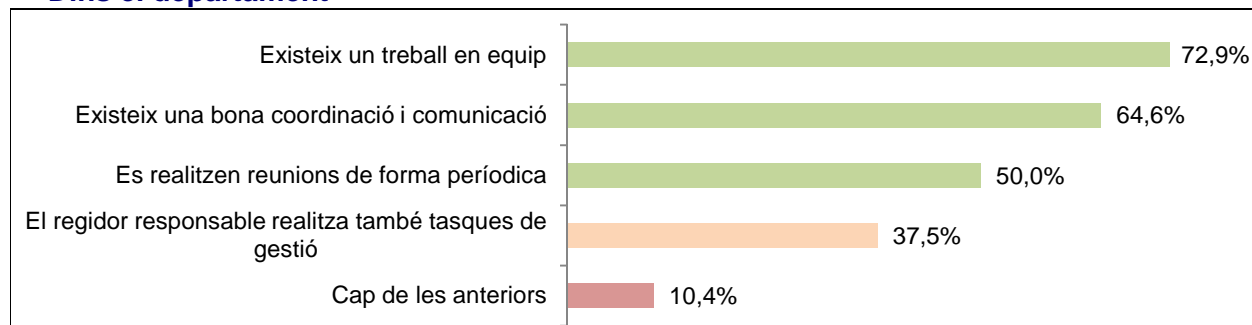
• **Grau de coneixements de normativa i temes que afecten a l'administració electrònica:**



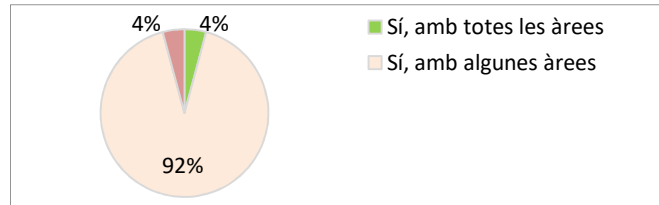
• **Els processos gestionats al seu departament:**



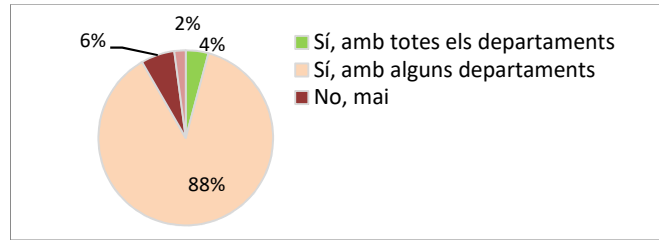
• **Dins el departament**



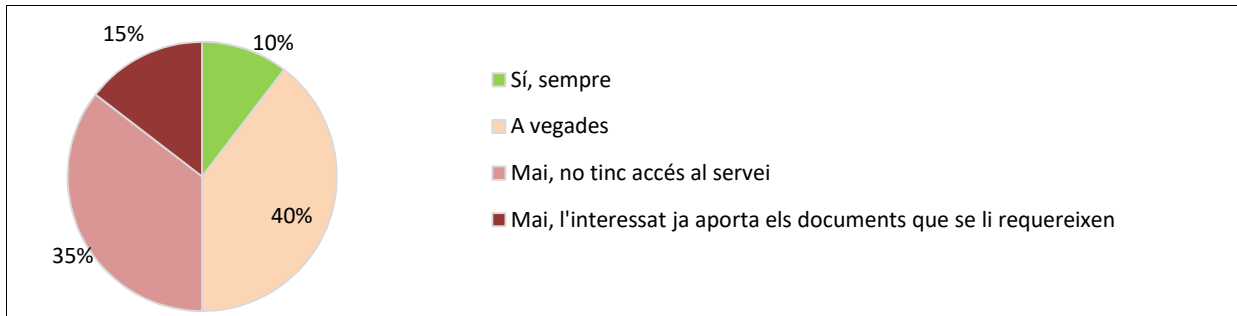
- **Existeix una comunicació interna amb altres àrees / departaments**



- **Existeix una coordinació entre el departament i la resta de departaments de l'Ajuntament alhora de gestionar serveis, processos i tasques:**

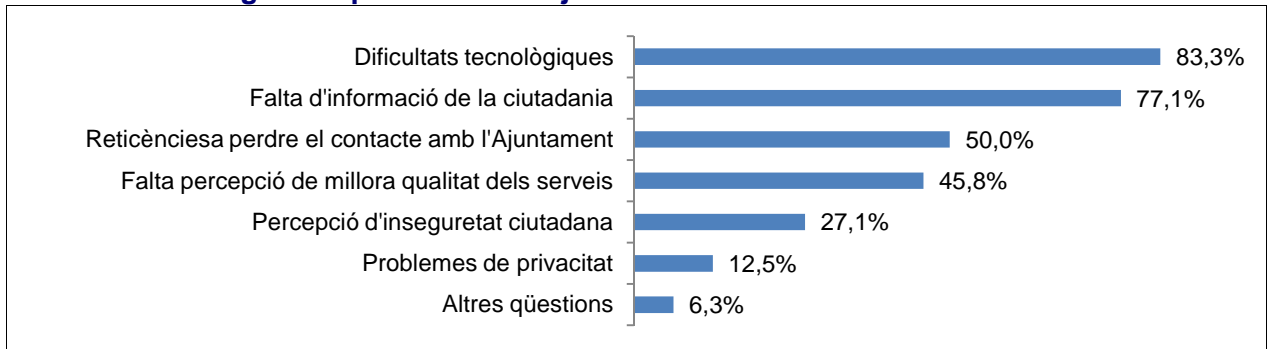


- **Utilitza els serveis de via oberta**



Només 14 persones estan donades d'alta a Via Oberta i 24 persones han contestat que utilitzen el servei, per tant, se pressuposa que no tenien un coneixement exacte del que se'ls estava demanant o es referien als procediments que tramiten a la seva àrea i on només és necessari que hi hagi una persona donat d'alta.

- **Principals obstacles que troba la ciutadania alhora d'utilitzar l'administració electrònica segons el personal de l'Ajuntament:**



## Annex 3 - Sistemes i serveis d'administració electrònica oferts per administracions supramunicipals.

Diputació de Barcelona			
Àmbit/servei	Disponible a l'Ajuntament	Utilitzat pel personal	Integrat amb la resta d'eines
Correu electrònic	sí	sí	-
Padró municipal d'habitants - gestió	sí	sí	no
Comptabilitat (Sicalwin i Firmadoc) - gestió propostes i despeses	sí	sí	no
SIG - Sistema d'Informació Geogràfica - Sitmun	sí	sí (no en tot el seu potencial)	no
Gestforma - gestió de la formació dels empleats públics	sí	sí	no
Xarxa Xaloc d'Ocupació	sí	sí	no
Consorci d'Administració Oberta de Catalunya - AOC			
Àmbit/servei	Disponible a l'Ajuntament	Utilitzat pel personal	Integrat amb la resta d'eines
Relació amb la ciutadania i empresa			
Notificació electrònica (e-Notum)	sí	sí (mínim)	no
Factura electrònica (e.Fact)	sí	sí	sí
Tramitació amb la ciutadania (e-Tram)	sí	sí	sí
Gestió de representacions (Representa)	no	-	-
Finestreta única empresarial (FUE)	sí	sí	sí
Comunicació canvi de domicili	sol·licitat	-	-
Identitat digital i signatura electrònica			
Integració de serveis d'identitat (Vàlid)	no	-	-
Portasignatures	no	-	-
Certificat digital per a l'administració (T-Cat)	sí - (59% del personal)	sí	-
Transparència i govern obert			
Transparència i Seu-e	sí	sí	sí
Tauler d'edictes	sí	no	no
Contractació			
Plataforma de serveis de contractació pública (PSCP)	sí	sí	no
Licitacions electròniques (e-Licita)	sí	sí	no
Subhasta electrònica (e-Subhasta)	no	-	-
Tramitació d'expedients de contractació (TEEC)	no	-	-
Registre públic de contractes (RPC)	sí	sí	no
Relacions entre administracions			
Valisa (e-Valisa)	no	-	-
Intercanvi de dades entre administracions (Via oberta)	alguns tràmits veure taula servei de via oberta		no
Tramitació interadministrativa (EACAT)	sí	sí	no
Serveis Socials			
Gestió dels Serveis Socials (Hèstia)	sí	sí	no
Gestió documental			
Repositori d'expedients i documents en tràmit	sí	no	no
Preservació i arxiu (i-arxiu)	en tràmit	-	-
Registre			
Registre d'entrada i sortida (ERES)	no	-	-
Còpies autèntiques (Còpia)	no	-	-
Registre unificat (MUX)	sí	sí	sí

Generalitat de Catalunya			
Àmbit/servei	Disponible a l'Ajuntament	Utilitzat pel personal	Integrat amb la resta d'eines
Animals de companyia - Registre ANICOM	sí	sí	no
Registre d'habitatges d'ús turístic	sí	sí	no
Estat Central			
Àmbit/servei	Disponible a l'Ajuntament	Utilitzat pel personal	Integrat amb la resta d'eines
Sistema d'interconnexió de registres (SIR)	sí	sí	no
Cens d'habitants de l'INE (Ida-celec, Ida-padron)	sí	sí	no
Cens electoral de l'INE (Conoce)	sí	sí	no
Cens per a la "Ley del Jurado" de l'INE	sí	sí	no
Registre de funcionaris habilitats (Habilit@)	no	-	-
Registre electrònic d'apoderaments (apodera)	no	-	-
Consulta de poders notariais (Notaria)	no	-	-

Dades i documents de la ciutadania consultables electrònicament que ofereix el servei de Via Oberta	
Segons l'àmbit o administració:	Disponible a l'Ajuntament
Padró municipal d'habitants de les administracions locals catalanes	sí
Impost d'Activitats Econòmiques	no
Obligacions Tributàries i domicili fiscal (AEAT)	sí
Renda (AEAT)	sí
Cadastre (Direcció general del catastre)	no
Direcció general de policia	no
Direcció general de trànsit	no
Instituto Nacional de Empleo	no
Instituto Nacional de la Seguretat Social - dades de prestacions socials	en tràmit
Tresoreria de la Seguretat Social - Vida laboral	no
Dependències IMSERSO - Consulta i grau de nivell de dependència	no
Titulacions (Ministeri Educació)	no
Accés a dades del Registres Civils	en part
Defuncions i naixements	sí
Matrimonis i llibre de família	no
Antecedents penals	sí
Deutes a la Seguretat Social i situació d'alta	sí
Col·legi oficial d'arquitectes de Catalunya	no
Col·legi d'Aparelladors i Arquitectes Tècnics i Enginyers d'Edificació Barcelona	no
Col·legi d'Enginyers de Telecomunicacions	no
Documents notariais - còpia electrònica	no
Registre de la Propietat	no
Registre Mercantil - Nota mercantil sobre societats i representants	no
Documents tècnics ECA Aucatel	no
Deute amb l'Agència Tributària de Catalunya	no
Registre general d'assegurats CATSALUT	no
Serveis d'identitat digital de Catalunya	no
Registre electrònic d'empreses licitadores - Dades d'empreses inscrites	no
Registre de cooperatives i societats laborals	no
Departament de Benestar i Família (Títols de família nombrosa o monoparental)	no
Registre d'Entitats Jurídiques	no
Dir. General de Telecomunicacions i Societat de la Informació	no
Institut Català d'Assistència i Serveis Socials - Discapacitats ICASS	no
Històric del Padró - IDESCAT	no
Adreça electrònica viària (Servei Català de Trànsit)	no
Serveis d'Ocupació de Catalunya	no