

El procediment electrònic i el canvi organitzatiu.

Anàlisi a l'Ajuntament de Valls

UOC

**Màster d'Administració i Govern
Electrònic**

Autora: Teresa Tomàs Espinós

Directora: Pilar Avila Gonzalez

Professor: Joan Balcells Padullés

Juny 2023



Resum

En els canvis que estem patint actualment a la nostra societat motivats per la introducció de les TIC a les nostres vides, les administracions públiques no poden quedar al marge d'aquestes transformacions. En un model d'administració electrònica, com a nou model d'organització, les transformacions internes són altament requerides per tal que aquesta implantació sigui totalment efectiva (i no només es contempli la seva vessant tecnològica)

A partir d'un anàlisi a l'Ajuntament de Valls, concretament en el procediment de tramitació de les llicències d'obres majors, s'intenta identificar quins canvis s'han produït en l'àmbit intern de l'organització des de la digitalització del procediment. Un cop valorats els resultats que se'n derivin, s'intentarà aportar alguns instruments de millora per tal d'encaminar l'ajuntament cap a un model d'administració electrònica que englobi totes les seves dimensions.

Paraules clau: administració electrònica, transformacions organitzatives, procediment electrònic, ajuntament, pla de millora.

Resumen

En los cambios que estamos sufriendo actualmente en nuestra sociedad motivados por la introducción de las TIC en nuestras vidas, las administraciones públicas no pueden quedar al margen de estas transformaciones. En un modelo de administración electrónica, como nuevo modelo de organización, las transformaciones internas son altamente requeridas para que esta implantación sea totalmente efectiva (y no sólo se contemple su vertiente tecnológica)

A partir de un análisis en el Ayuntamiento de Valls, concretamente en el procedimiento de tramitación de las licencias de obras mayores, se intenta identificar qué cambios se han producido en el ámbito interno de la organización desde la digitalización del procedimiento. Una vez valorados los resultados que se deriven, se intentará aportar algunos instrumentos de mejora para encaminar al ayuntamiento hacia un modelo de administración electrónica que englobe todas sus dimensiones.

Palabras clave: administración electrónica, transformaciones organizativas, procedimiento electrónico, ayuntamiento, plan de mejora.

Abstract

In the changes that we are currently undergoing in our society motivated by the introduction of ICTs in our lives, public administrations cannot remain on the sidelines of these transformations. In an electronic administration model, as a new organizational model, internal transformations are highly required for this implementation to be fully effective (and not only considering its technological side)

Based on an analysis at the Valls City Council, specifically in the procedure for processing licenses for major works, an attempt is made to identify what changes have occurred in the internal scope of the organization since digitization of the procedure. Once the resulting results have been evaluated, an attempt will be made to provide some improvement tools to move the council towards an electronic administration model that encompasses all its dimensions.

Keywords: electronic administration, organizational transformations, electronic procedure, town hall, improvement plan.

Índex de continguts

1. Introducció.....	6
1.1.Pregunta de recerca	7
1.2.Objectius.....	8
1.3.Motivació	8
2. Antecedents	9
2.1. Revisió de la literatura	9
2.2. Marc teòric.....	13
2.3. L'Ajuntament de Valls: el departament d'Urbanisme	16
3. Metodologia.....	20
4. Anàlisi i resultats	21
4.1. Aspectes generals del departament d'Urbanisme	21
4.2. Aspectes del procediment.....	23
4.3 .Aspectes tecnològics	27
4.4. Aspectes normatius	28
4.5. Aspectes organitzatius.....	29
5. Discussió: aportacions de millora	34
6. Conclusions.....	37
7. Bibliografia	38
8. Annexes	39
8.1. Annex 1: Reenginyeria del procediment.....	39
8.2. Annex 2: Manual per l'empleat públic digital	41
8.3. Annex 3: Pla estratègic d'administració electrònica.....	45
8.4. Annex 4: Qüestionari	50
8.5. Annex 5: <i>Ckeck list</i>	51

1.Introducció

Amb l'entrada en vigor de les lleis 39/2015, d'1 d'octubre, de Procediment Administratiu Comú, i 40/2015, de la mateixa data, de Règim Jurídic del Sector Públic, s'estableix la obligatorietat a les administracions de relacionar-se electrònicament amb la seva ciutadania i en les seves relacions internes, el que implica la realització d'una sèrie de canvis en les seves estructures i sistema organitzatiu.

Per poder adoptar aquests canvis en les nostres maneres de treballar causats principalment per la introducció de les TIC en els nostre dia a dia, prèviament s'han d'haver realitzat canvis interns a les nostres organitzacions, per tal que aquest procés d'adaptació sigui el més fluid possible.

La problemàtica actual existent es que aquests canvis preliminars requerits per tal de poder adaptar els nostres mètodes de treball a la incorporació de les eines tecnològiques, han estat pràcticament inexistents. Es a dir, hem realitzat canvis sense haver fet canvis, el que ha abocat que molts processos d'implantació d'administració electrònica tingui un cert regust a fracàs.

En el cas de l'Ajuntament de Valls, el procés d'implantació va començar a l'any 2015 amb la introducció del gestor d'expedients, que permetia realització d'una sèrie de tràmits telemàtica, els procediments de contractació. Posteriorment es va anar ampliant amb la gestió de resolucions i notificacions, continuant amb la gestió dels òrgans col·legiats i obrint el ventall de tràmits telemàtics a realitzar.

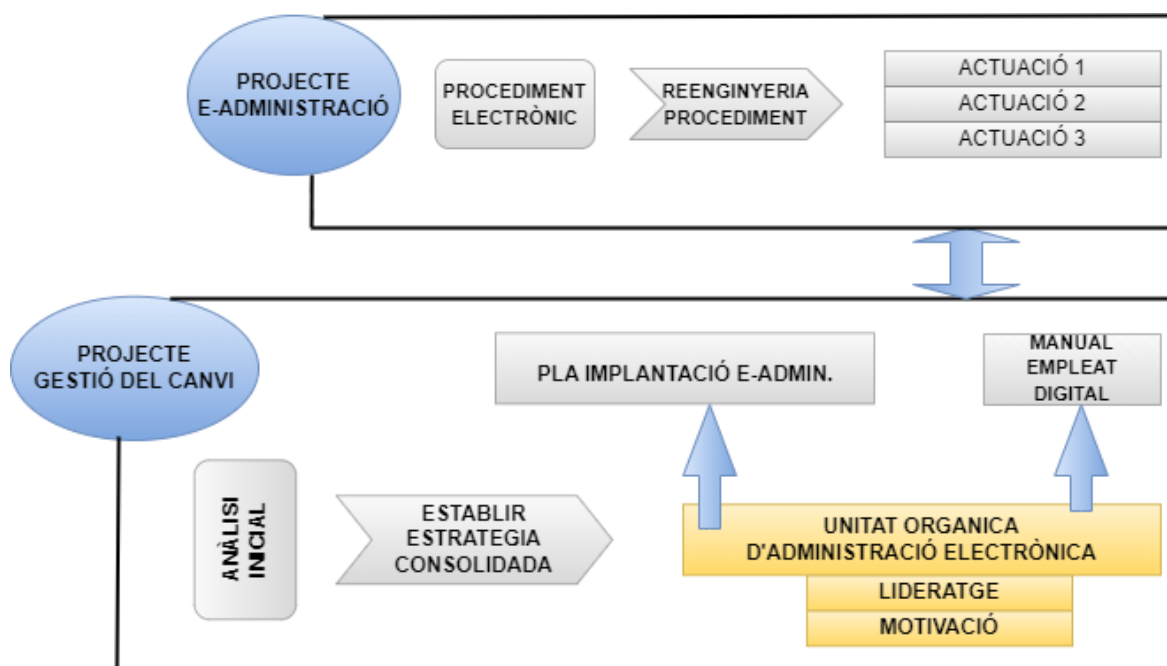
El departament de recursos humans no ha ofert un lideratge clar en aquesta transformació, ni tampoc a nivell polític, pel que la transformació reposava tot el seu pes en el departament TIC amb les limitacions del seu àmbit d'actuacions i sense el suficient suport necessari de les àrees estratègiques d'aquest procés.

En el nostre treball ens volem centrar en el departament d'urbanisme de l'Ajuntament de Valls. Un departament amb greus problemes organitzatius i de carregues de treball, amb un informe de riscos psicosocials que ho avalen, amb implicacions de baixa motivació del personal que en formen part. Per això hem volgut investigar les transformacions organitzatives que s'han produït en aquest departament derivades de la tramitació d'un tràmit electrònic, com es el cas de la llicència d'obres majors.

Al ser coneixedors de l'entorn, a priori ja preveiem que el departament no ha patit gaires canvis a nivell organitzatiu. Coneixedors d'aquesta problemàtica, empatitzem amb els companys del departament i, amb ànim de voler aportar un granet de sorra a posar millora aquesta situació, hem plantejat una solució de millora: per una banda, l'elaboració d'un manual de transformació digital pels empleats del departament d'urbanisme i, per l'altra, el disseny d'un pla estratègic d'implantació d'administració electrònica. Ambdós instruments creiem que ajudaran a que aquest procés de transformació sigui un èxit, alhora que dona suport al treballador públic en aquesta transició cap al nou model d'administració pública.

Segons els resultats, el mateix instrument es podria adaptar a la resta de la plantilla de treballadors . Així ja realitzaríem un primer pas en aquest projecte tan magne com es la transformació organitzativa de l'Ajuntament per adoptar un model d'administració electrònica.

El desenvolupament del nostre treball s'emmarca en el departament d'Urbanisme de l'Ajuntament de Valls, on volem identificar si s'han produït els canvis interns necessaris en la implantació electrònica del procediment de llicència d'obres majors. Aquest desenvolupament, quedaria representat en la figura següent:



Font: elaboració pròpia inspirada en "La Gestión del Cambio en Proyectos de e-administración".(Junta de Castilla y León)

- a) El projecte d'administració electrònica del nostre estudi, serà la digitalització del tràmit de llicència d'obres majors i realitzar les accions necessàries per tal de que aquesta digitalització sigui integral.
- b) El projecte de gestió del canvi en el nostre treball, engloba l'anàlisi de la situació actual així com les propostes de millora per dur a terme aquesta gestió del canvi. Assegurarà que els actors implicats en el projecte de transformació organitzativa, adoptin el canvi de manera adequada, sense reticències. Per tan, serà necessari que els dos projectes estiguin estretament vinculats.

1.1. Pregunta de recerca

En el nostre treball, volem donar resposta a la pregunta: Quines son les transformacions organitzatives provocades per la implantació d'un procediment electrònic, la llicència d'obres majors?

1.2. Objectius

L'objectiu principal del nostre treball és conèixer les transformacions internes que s'han produït al departament d'urbanisme amb la implantació d'un procediment electrònic: la llicència d'obres majors. A partir d'aquí, es plantegen els següents objectius secundaris:

- Conèixer el nivell de digitalització actual del procediment de llicència d'obres majors. Aportar les accions necessàries per aconseguir la digitalització total.
- Conèixer si s'han produït canvis interns al departament d'urbanisme amb la implantació d'aquest procediment:
 - Quins canvis a l'organigrama s'han produït?
 - Quins nous llocs de treball s'han creat?
 - Quines noves competències s'han assolit? Com s'han assolit? (pla de formació que s'ha seguit)
 - Nivells d'eficiència i eficàcia assolits amb la digitalització del procediment.

En cas que no es detectin les transformacions esperades, es proposarà un pla de millora per tal d'ajudar a que la implantació de l'administració electrònica al departament d'urbanisme de l'Ajuntament de Valls sigui el més exitosa possible.

1.3. Motivació

La meva trajectòria laboral, amb més de 23 anys de servei a l'Ajuntament de Valls, juntament amb el meu gran interès pels processos d'implantació d'administració electrònica i, en especial, per les transformacions organitzatives que comporten, és el que m'ha motivat a realitzar aquest treball de recerca.

Passat un temps des de que es va iniciar el procés d'implantació de l'administració electrònica a l'ajuntament, em vaig adonar que totes aquestes innovacions a nivell tecnològic no assolien el resultat esperat. A l'Ajuntament de Valls, s'estan produint implantacions de solucions tecnològiques, obviant la transformació organitzativa interna necessària per adoptar-les. Per tan, amb la intenció de conèixer quin era l'estat de la qüestió a l'ajuntament on treballa, volia fer una anàlisi del mateix (concretament el departament d'urbanisme), valorar els resultats obtinguts i aportar alguna proposta de millora. Tot, amb ànim de posar el meu granet de sorra per tal de contribuir a millorar l'estructura organitzativa de la institució on presto els meus serveis, l'Ajuntament de Valls.

2. Antecedents

2.1. Revisió de la literatura

La transformació organitzativa de l'administració electrònica ha estat objecte d'estudi per part de diversos investigadors i professionals en el camp de l'administració pública i la tecnologia de la informació. Aquesta revisió literària analitza les principals aportacions a aquest àmbit, amb l'objectiu de comprendre les tendències, les millors practiques i les oportunitats de millora en la implementació de la administració electrònica.

Transformació organitzativa i canvi institucional

La tramitació electrònica no només comporta la introducció de solucions tecnològiques a la tramitació en paper, si no que aquesta transformació té una repercussió més ampla, sobretot en la vessant interna de les administracions.

La implantació de l'administració electrònica comporta haver de realitzar una sèrie de canvis previs a nivell organitzatiu, per tal de poder adoptar aquests nous procediments electrònics, amb les noves eines tecnològiques que els acompanyen.

En aquesta mateixa línia, la Comissió de la Unió Europea en la seva comunicació sobre "El paper de l'administració electrònica en el futur d'Europa [COM (2003)567 final] afirma que "l'èmfasi no s'ha de posar a les TIC pròpiament dites, sinó en la seva utilització combinada amb els canvis organitzatius i amb noves aptituds encaminades a millorar els serveis públics, els processos democràtics i les polítiques públiques".

Es pot assenyalar que la e-administració té un caràcter polièdric, en el sentí que presenta diferents plànols (tècnic, polític-organitzatiu, jurídic) i que la seva intersecció resulta necessària pel desenvolupament de la e-administració. (Cerrillo, 2008)

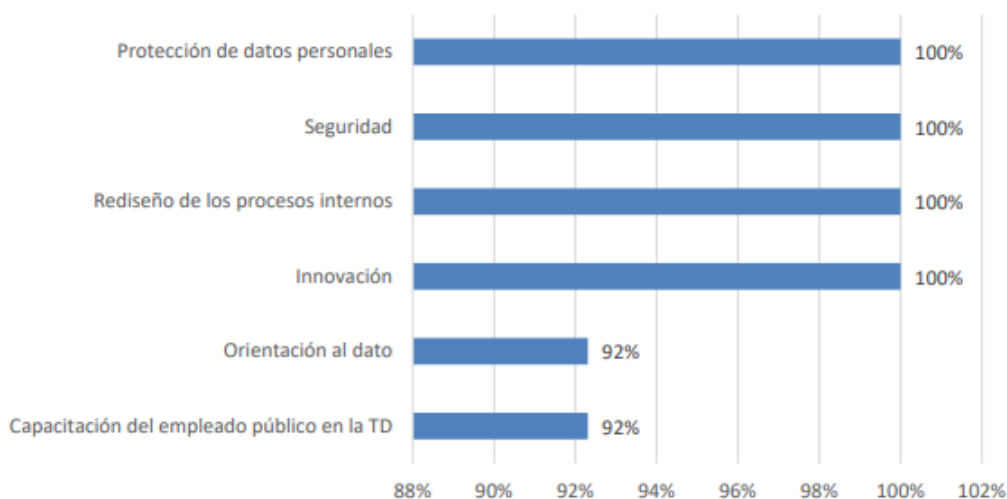
La transformació organitzativa en el context de l'administració electrònica s'associa sovint amb el canvi institucional i les reformes administratives. Segons assenyalen alguns autors " *Les TIC són les eines que ajudaran a millorar els serveis públics, sempre que existeixi una clara voluntat política i directiva de liderar els canvis necessaris en les estructures, procediments i cultura organitzativa*"

Així mateix destaquen la importància de considerar factors polítics, socials i culturals en aquest procés de canvi institucional. Tal com assenyala Serna (2007) "el desenvolupament de l'administració electrònica té un impacte destacat en l'organització i en la gestió interna de les administracions públiques. L'adaptació i modernització dels aparells públics, un dels temes clàssics de la gestió pública, sembla que troba en la implantació de les TIC una oportunitat com a palanca de canvi per a iniciar dinàmiques transformadores. Efectivament, la tasca de repensar estructures i processos a partir del potencial que ofereixen les TIC pot ser un catalitzador de canvis, però cal recordar que aquestes tecnologies només són instruments i que el veritable canvi es troba en com s'utilitzen, és a dir, atenent un pla d'actuació dissenyat de manera coherent amb uns objectius estratègics. Així, invertir en infraestructures, equips i programes informàtics és un pas, però introduir tecnologia no

significa gestionar el canvi. Instal·lar ordinadors o crear una intranet no comporta la millora de l'organització si no s'emmarca en una estratègia de transformació organitzativa, de redisseny de processos des del punt de vista del ciutadà, incidint en la formació i la motivació dels empleats públics i en la cultura administrativa amb què es treballa”.

Segons l'informe de resultats del “*Cuestionario de Administración Electrónica (CAE) 2020*” (Secretaria General de la Administración Digital), on s'analitzen les dimensions següents: la protecció de dades, la seguretat, el redisseny dels processos interns, la innovació, l'orientació a la dada i la capacitat de l'empleat públic en la transformació digital, la majoria sobrepassen el 90% (inclús arribant al 100%) on es fa evident la rellevància d'aquests factors per la plena transformació digital.

Transformación Interna en la Estrategia



Font: ·Cuestionario de Administración Electrónica (CAE) 2020.

Models i marcs de transformació organitzativa

Diversos models i marcs de transformació organitzativa has estat proposat per guiar la implementació de l'administració electrònica, focalitzant el seu punt de mira cap a la ciutadania o cap al treballador públic.

D'una banda, (Chacon, 2017) subratlla la importància de la transparència, la participació ciutadana i la col·laboració en la implementació de la administració electrònica. En aquest sentit, analitza la vinculació de la innovació oberta, amb altres dimensions de govern obert com la participació ciutadana, la col·laboració les dades obertes, considerant que la integració de tots aquests col·locaran al centre de les decisions, la ciutadania a la que va dirigida el servei públic que presta l'administració.

Des d'una altra òptica, el model de Gestió del canvi en projectes d'e-administració, proposat per la Junta de Castilla i Lleo, indica “ *..podemos definir la gestión del cambio como el proceso que garantiza que el colectivo de personas afectado por los cambios que se lleven a cabo en una Entidad Local (organizativos, tecnológicos, sociales, etc.) cuenten con la preparación, capacitación y motivación adecuada para abordar estos cambios, reduciendo el carácter traumático de los mismos. Por lo tanto, y como queda evidenciado, van a ser las personas las que constituyan el objetivo de la gestión del cambio*” Aquí es destaca la importància de la gestió del canvi, incloent l'adopció de practiques de gestió del coneixement i la participació activa dels empleats en el procés de transformació. Es important posar el treballador públic al centre en aquesta transició ja que n'és el motor principal, i fer-ne partícip de tota la gestió del canvi.

En aquest sentit, altres autors assenyalen que “*La transformación digital en la administración pública está compuesta por un conjunto de actuaciones orientadas a la mejora y modernización de los procesos, que incluye los procedimientos y políticas, la reingeniería y la informatización de cada uno de ellos. En ello ocupa un espacio preponderante las TIC para la trasmisión de datos, la interacción con los ciudadanos en función de la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Por otro lado los servidores públicos asumen roles y responsabilidades, pero necesitan ser entrenados para innovar y desarrollar competencias digitales en función de las necesidades*” (Salvador Hernández, Llanes Fon, & Suárez Benítez , 2020)

Factors crítics d'èxit i barreres en la transformació organitzativa

L'èxit de la transformació organitzativa de l'administració electrònica depèn de diversos factor crítics, entre els que destaquen l'establiment de lideratges estratègics, la capacitat del personal, la infraestructura tecnològica adequada i la col·laboració interdepartamental.

Segons assenyalen els autors (Gabiola Ondarra, Sanchez Allende, & de la Antonia Lopez), els principis en que s'ha de basar un model d'Administració electrònica avançada son:

- Orientada als ciutadans
- Accessibilitat per tots i arreu
- El coneixement com a principi rector de la organització
- Estructura organitzativa horitzontal, flexible i gestionada per processos
- Eficàcia i eficiència dels serveis
- Compromís amb els principis de la qualitat total
- Participació i construcció de la democràcia directa
- Seguretat i privacitat
- Integració i interoperabilitat de processos i aplicacions

- Ús adequat de metodologies
- Canvi cultural i capacitació
- Arquitectures tecnològiques flexibles, integradores i estandarditzades

No obstant això, l'obtenció d'aquests factors crítics d'èxit pot enfrontar-se a diverses barreres, com ara la resistència al canvi, la manca de recursos financers i tècnics, i les preocupacions sobre la seguretat de la informació.

Altres autors (Legarda & Navarra) assenyalen que els factors que han influït de manera negativa en els diferents projectes d'implantació d'administració electrònica són: la manca de dotació pressupostaria, el lideratge discontinu o canviant, el suport insuficient i les estructures organitzatives complexes.

Seguint amb l'argument de que les transformacions internes tan necessàries per l'adaptació cap a un nou model d'administració electrònica, no estan exemptes de limitacions, assenyalen que "la implantació d'un model d'administració electrònica comporta haver de realitzar una sèrie de canvis organitzatius i de gestió, que en la majoria de casos, no es duen a terme. Es a dir, només es tenen en compte les implantacions tecnològiques de l'administració electrònica, deixant de banda aquestes transformacions organitzatives tan necessàries per poder adoptar l'ús de les noves eines digitals. Es detecta una evident falta d'estratègia per part dels ajuntaments que s'han afegit a una moda sense la necessària reflexió prèvia que els permetrà aprofitar tot el potencial inherent al nou marc tecnològic. Es evident que, en un procés d'implantació d'administració electrònica les transformacions tecnològiques són molt rellevants, però sobre una base estratègica que s'ha obviat en la majoria d'organitzacions (Mauri Selles, 2007)

Experiències i estudis de casos

Diversos estudis de casos han analitzat les experiències de transformació organitzativa en l'administració electrònica. L'experiència de l'Ajuntament de Sant Feliu del Llobregat, en el seu document "Transformació cultural i organitzativa" la implementació de l'administració electrònica destaca com a instrument de gestió de canvi basa en quatre eixos: escenari general per les Administracions Públiques, el marc estratègic de la transformació, documents i treballs clau i la transformació cultural i organitzativa. En el quadre següent s'emmarquen les diferents dimensions que engloben el canvi cultural amb l'horitzó al 2030:

- El personal
- Els espais
- Tecnologies i processos
- La qualitat dels serveis públics

Proposta d'actuació per al canvi cultural: l'Ajuntament 2030

Dimensions del canvi organitzatiu

	El personal	<ul style="list-style-type: none"> · Estudiar, dimensionar, actualitzar l'estructura productiva de l'organització davant els nous reptes de les AAPP · Gestió del talent, selecció dels nous perfils necessaris i promoció i tecnificació del personal
	Els espais	<ul style="list-style-type: none"> · Espai integral d'atenció per ciutadania i empreses contemplat dins el projecte de rehabilitació de l'Ajuntament
	Tecnologies i processos	<ul style="list-style-type: none"> · Implementació de les infraestructures derivades del nou marc normatiu · Reenginyeria de processos en un context d'administració digital
	La qualitat dels serveis públics	<ul style="list-style-type: none"> · Catàleg de serveis, costos i qualitat (cartes de serveis) · Model d'atenció ciutadana integral i multicanal

Font: Document de Transformació cultural i organitzativa Ajuntament Sant Feliu del Llobregat

D'altra banda el document elaborat per la Generalitat de Catalunya, el "Manual de Transformació digital de l'empleat públic", , que pretén ser tant una guia com una eina per a les persones que treballen a l'Administració pública catalana, i es útil en el seu acompanyament durant el procés de transició cap a un model d'administració electrònica.

En resum, la literatura sobre la transformació organitzativa de l'administració electrònica subratlla la necessitat de considerar el canvi institucional, l'adopció de models i marcs adequats, els factors crítics d'èxit i les barreres que poden sorgir en aquest procés. Les experiències i estudis de casos proporcionen exemples concrets de com s'ha abordat la transformació organitzativa en diferents contextos.

2.2. Marc teòric

Segons la definició publicada al portal web del Consorci d'Administració Oberta de Catalunya (AOC), **l'administració electrònica** es el model d'administració pública basada en l'ús de les tecnologies de la informació la comunicació (TIC), combinat amb els canvis organitzatius i jurídics necessaris, amb l'objectiu de millorar l'eficiència interna, les relacions interadministratives i les relacions de l'Administració amb les persones, les empreses i les organitzacions.

Partint d'aquesta definició s'articula un model d'administració electrònica que pivota sobre quatre dimensions: interna, externa, relacional i promocional. En el nostre treball posem el focus en la **dimensió interna** de l'administració electrònica, que es aquella que contempla la transformació de les estructures, les dinàmiques de funcionament, els nous perfils professionals i els sistemes de gestió.

L'administració electrònica va mes enllà de la publicació en una web de informació municipal i de l'ús de les TIC per agilitzar processos, recollir indicadors o automatitzar

plantilles de documents. Les TIC són les eines que ajudaran a millorar els serveis públics, sempre que existeixi una clara voluntat política i directiva de liderar els canvis necessaris en les estructures, procediments i cultura organitzativa (Criado & Ramilo, 2003)

Per dur a terme aquesta transformació es necessita la implantació **d'innovacions**, malgrat les reticències de les administracions locals a aquestes innovacions marcada per les seves tradicionals estructures rígides i hermètiques.

Aquestes innovacions estan majoritàriament relacionades en la introducció d' eines tecnològiques, malgrat que per si mateixes no són determinants del canvi. L'èxit en l'adopció de les noves tecnologies dependrà de les transformacions organitzatives prèvies tan necessàries per tal de que aquesta implantació sigui eficaç i efectiva.

La incorporació de les noves tecnologies i el canvi que aquest fenomen produeix en l'àmbit intern de l'administració, requereix una funció de gestió: **la gestió del canvi**. Segons assenyala Salvador (2012) aquesta gestió es basa a partir dels principis de transversalitat i integritat, altament necessaris per que la implantació de l'administració electrònica es produeixi amb certes garanties d'èxit.

Les transformacions organitzatives i tecnològiques que comporta la implantació de l'administració electrònica, s'articulen sobre una **arquitectura normativa** construïda per tal de fer front a aquest procés de canvi.

Els primers indicis normatius per tal de regular l'impuls de l'administració electrònica, el trobem a la Llei 30/1992, de 26 de novembre, Llei de Règim Jurídic i de Procediment Administratiu Comú. En la seva exposició de motius trobem que "La Llei s'obre decididament a la tecnificació i modernització de l'actuació administrativa en el seu vessant de producció jurídica i a l'adaptació permanent al ritme de les innovacions tecnològiques" i procedeix una "incorporació oberta de les tècniques informàtiques i telemàtiques en la relació ciutadà-Administració.

En referència a l'informe emès per la "Comisión para la reforma de las Administraciones Públicas" (CORA), el Programa Nacional de reformes d'Espanya de l'any 2015, estableix la necessitat d'impulsar mesures per racionalitzar l'actuació administrativa, millorar la eficiència en l'ús dels recursos públics i augmentar la seva productivitat. Aquesta reforma integral de l'organització i funcionament de l'Administració, es focalitza en dos àmbits que porten a desembocar les dues lleis actuals:

-Llei 39/2015, d'1 d'octubre, del procediment administratiu comú de les administracions públiques, que regula les relacions externes de l'Administració amb la ciutadania i empreses.

-Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de règim jurídic del sector públic, que regula les relacions internes dins de cada Administració i les relacions entre les diferents administracions.

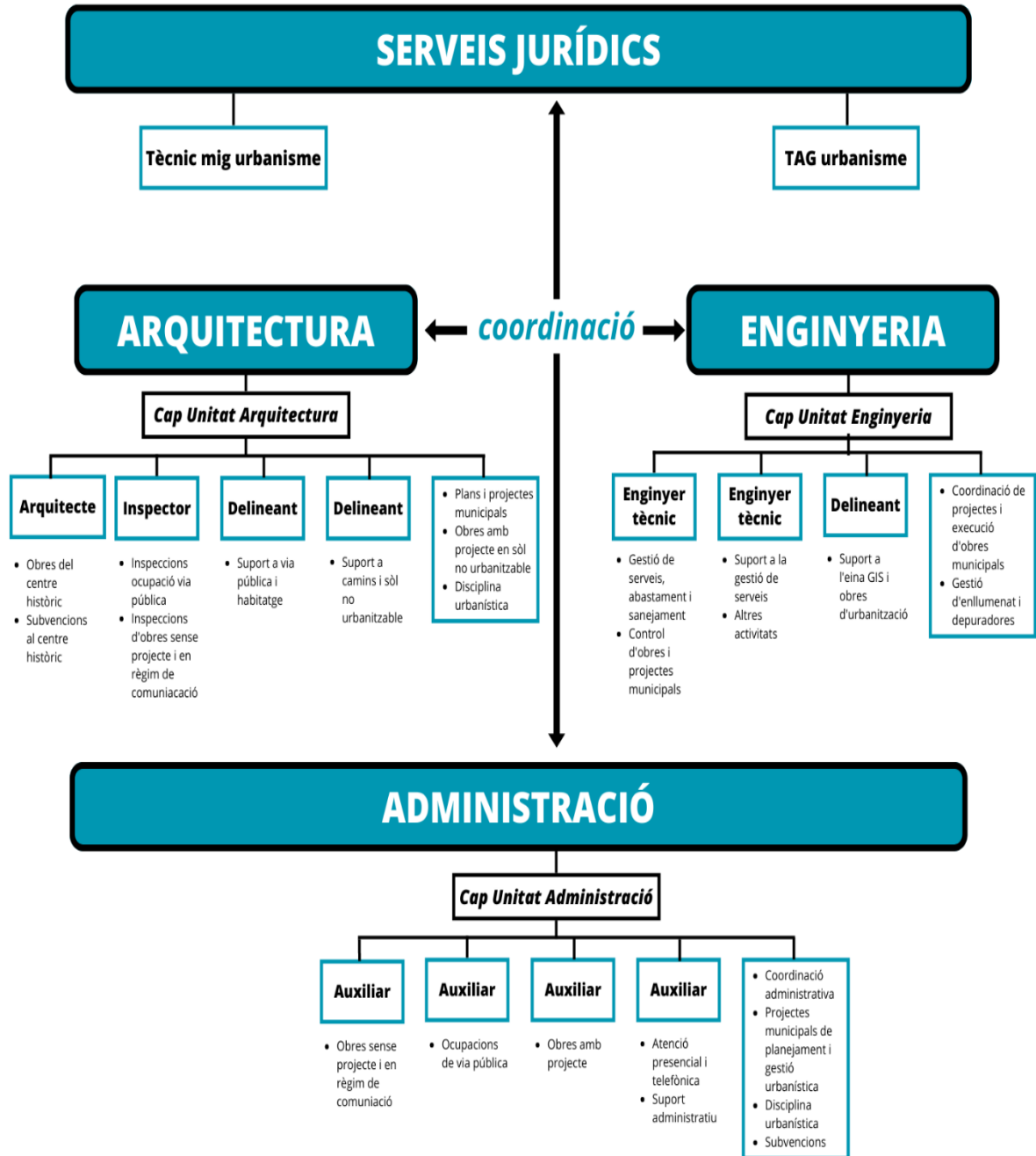
Posteriorment s'han anat introduint altres normes que ajuden a impulsar l'administració electrònica, que resumim en el següent quadre:

<p>-Llei 39/2015, d'1 d'octubre, del procediment administratiu comú de les administracions públiques, que regula les relacions externes de l'Administració amb la ciutadania i empreses.</p> <p>-Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de règim jurídic del sector públic, que regula les relacions internes dins de cada Administració i les relacions entre les diferents administracions.</p>	
NIVELL ESTATAL	Llei 19/2013, de 29 de desembre, de Transparència, Accés a la Informació Pública i Bon Govern
	Llei 9/2017, de 8 de novembre, de Contractes del Sector Públic
	Llei 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals
	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
	Llei 59/2003, de 19 de desembre, de signatura electrònica
	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.
Real Decret 4/2010, de 8 de gener, que regula l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat en l'àmbit de l'administració electrònica (ENI)	
NIVELL AUTONÒMIC	Llei 19/2014, de 29 de desembre, de Transparència, Accés a la Informació Pública i Bon Govern
	Llei 26/2010, del 3 d'agost, de regim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya.
	Llei 29/2010, de 3 d'agost, de l'ús de mitjans electrònics al sector públic de Catalunya
	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
NIVELL LOCAL	Ordenança Municipal, reguladora de l'administració electrònica a l'Ajuntament de Valls
	Protocol de signatura electrònica

Font: elaboració pròpia

2.3. L'Ajuntament de Valls: el departament d'Urbanisme

- Organigrama actual



Font: elaboració pròpia a partir Treball final Postgrau: Innovació i Canvis a Urbanisme (J.Gironès)

El departament d'Urbanisme, concretament l'àrea que gestiona les llicències d'obres, es divideix en: la unitat d'arquitectura, la unitat d'enginyeria i la unitat administrativa, més els serveis jurídics de l'àrea que depenen estructuralment del departament de Secretaria. En la taula següent podem veure un resum dels llocs de treball del departament:

UNITAT	LLOCS DE TREBALL
ARQUITECTURA	-Un arquitecte / coordinador
	-Un arquitecte
	-Un inspector d'obres
	-Dos tècnics auxiliars en delineació
ENGINYERIA	-Un enginyer superior / coordinador
	-Dos enginyers tècnics
	-Un tècnic auxiliar en delineació
ADMINISTRACIÓ	-Una cap administrativa
	-Quatre auxiliars administratives
SERVEIS JURIDICS	-TAG Urbanisme -Tècnic Mig urbanisme

Font: elaboració pròpia a partir Treball final Postgrau: Innovació i Canvis a Urbanisme (J.Gironès)

-Perfil de la plantilla de treballadors del departament

L'edat mitjana del departament es de 51,5 anys. El 14% de la plantilla supera els 60 anys, per tan el 43,75 % es jubilarà en un termini de 10 anys, el que requerirà realitzar una planificació prèvia per realitzar les substitucions d'aquest alt nivell de jubilacions.

El Departament d'Urbanisme disposa de 23 llocs, segons la Relació de llocs de treball, dels que només estan ocupats 20 llocs i es distribueixen en: 13 places en règim de personal funcionari i 7 places en règim de personal laboral.

Actualment estan vacants les places de funcionaris de Tècnic/a de salut, 2 d'Enginyers/eres, 1 d'Enginyer/a tècnic/a i 1 arquitecte/a, alhora que un Enginyer i un Arquitecte han estat designats com a Coordinadors d'Enginyeria i Serveis i d'Arquitectura.

El 60 % de la plantilla del departament pertany al grup A1-A2, pel que podem considerar que es una àrea amb una alta capacitat tècnica. El 40% restant, pertany als grups C1-C2 que correspondria a la unitat de suport administratiu.

-Informe de risc psicosocial

L'any 2018 es va realitzar una avaluació de factors de risc psicosocial. El tècnic corresponent va emetre un informe de risc psicosocial, on els resultats de l'avaluació dels factors de risc van establir que el personal tècnic i administratiu del departament d'Urbanisme estava exposat a uns nivells molt elevats de càrrega de treball, de control sobre el treball que realitzen i acompliment de rol (tan en la definició de funcions com en la incoherència de les demandes rebudes).

Les propostes de millora de l'informe d'avaluació d'abril de 2018, validades per el Comitè de Seguretat i Salut no s'han complert en la seva totalitat ja que no s'ha aconseguit acordar una nova valoració de llocs de treball, però sí que s'han nomenat nous coordinadors : un coordinador d'Enginyeria i un d'Arquitectura.

Des de llavors, l'enginyer i l'arquitecte municipals exerceixen les seves funcions de tècnics municipals i alhora exerceixen de coordinadors de les respectives unitats d'Enginyeria i Arquitectura.

-Catàleg de tràmits

Segons el catàleg de tràmits municipals publicat a la seu-electrònica de l'Ajuntament de Valls, el departament d'urbanisme gestiona els següents tràmits:

BONIFICACIÓ ICIO PER OBRES IMMOBLES AL BARRI ANTIC
BONIFICACIÓ ICIO PER INSTAL·LACIÓ SISTEMA APROFITAMENT TÈRMIC/ELECTRIC
CERTIFICAT NUMERACIÓ O DENOMINACIÓ DE CARRER
CERTIFICAT URBANÍSTIC
COMUNICACIÓ D'OBRES MENORS
COMUNICACIÓ PRÈVIA OBRES A LES XARXES DE SERVEIS I TELECOMUNICACIONS
CONSULTES URBANÍSTIQUES
INSTAL·LACIÓ DE GRUES PER EXECUCIÓ OBRES
LLICÈNCIA D'ENDERROC
LLICÈNCIA DE PRIMERA OCUPACIÓ
LLICÈNCIA DE PARCEL·LACIÓ O AGRUPACIÓ
LLICÈNCIA D'OBRES MAJORS
PRÒRROGUES DE LES LLICÈNCIES D'OBRES
DEVOLUCIÓ DE LES FIANCES DIPOSITADES PER EXECUCIÓ D'OBRES
SUBVENCIONS DE REHABILITACIÓ DE FAÇANES I EDIFICIS AL BARRI ANTIC

Per tenir una referència del volum d'activitat que generen les tramitacions de les llicències d'obres majors, l'any 2022 es van tramitar els següents expedients:

ÀMBIT EXECUCIÓ DE LES OBRES	NUM. EXPEDIENTS
LLICÈNCIES AL NUCLI ANTIC	6
LLICÈNCIES A LA RESTA DEL MUNICIPI	42
LLICÈNCIES EN SÒL NO URBANITZABLE	9

3. Metodologia

Per la obtenció de les dades que ens interessa analitzar en el nostre treball, utilitzarem tècniques qualitatives. Els mètodes que utilitzarem per la recollida de les dades, són els següents:

- Elaboració matriu DAFO
- Realització d'un *GAP* anàlisi, per conèixer la situació actual i preveure la situació futura, a través d'una *check list*
- Diagrama de flux del procediment en la tramitació actual.
- Qüestionari administrat al personal del departament d'urbanisme que intervé en la tramitació de les llicències d'obres majors

Amb l'elaboració d'una **matriu DAFO**, ens permetrà conèixer la situació actual del departament d'Urbanisme de l'ajuntament de Valls, tan de d'una mirada interna com externa. Això ens permetrà dissenyar una planificació estratègica de futur molt més concreta i precisa.

Realitzant un **GAP anàlisi a través d'una check list**, podem identificar de manera molt visual els "buits" que existeixen al departament i efectuar el seu anàlisi posterior.

El **diagrama de flux** del procediment de tramitació de llicència d'obres majors, en la seva situació actual, ens permetrà d'una manera molt genèrica tenir tot el circuit de la realització del procediment i detectar aquells processos duplicats o innecessaris per tal de simplificar el tràmit i guanyar en eficiència i eficàcia.

Per últim, realitzarem una enquesta a través d'un **qüestionari** dissenyat amb *Microsoft Forms*, dirigit al personal del departament d'urbanisme que intervé en la tramitació de la llicència d'obres majors. Aquest instrument ens permetrà:

- des del punt de vista dels recursos humans de l'àrea, detectar totes aquelles necessitats que es tenen tan a nivell formatiu, d'organització, o d'adquisició d'habilitats
- des del punt de vista del procediment de llicència d'obres majors, identificar aquelles mancances que s'han d'esmenar per tal d'aconseguir la digitalització total del procediment.

Per tant, l'objectiu d'aquest treball és oferir una metodologia senzilla que permeti identificar el nivell de digitalització del procediment de llicència d'obres majors i les transformacions organitzatives produïdes en la seva implantació.

En els annexos trobarem els diferents instruments de recollida de dades utilitzats.

4. Anàlisi i resultats

Basarem el nostre anàlisi en aquests cinc àmbits, per després poder fer una conclusió final que ens permetrà establir de base per les accions de millora que es vulguin dur a terme.

4.1. Aspectes generals del departament d'Urbanisme

Elaboració d'una matriu DAFO: Amb aquest instrument podem analitzar tan la vessant interna del departament (potenciant les fortaleeses i corregint les debilitats) com la vessant externa (adaptant les oportunitats i afrontant les amenaces de l'entorn), obtenint una visió global de tota l'àrea d'urbanisme de l'Ajuntament de Valls

MATRIU DAFO



Font: elaboració pròpia a partir Treball final Postgrau: Innovació i Canvis a Urbanisme (J.Gironès)

A partir de la matriu DAFO elaborada, hem realitzat un posterior anàlisi CAME, que ens permet a identificar **les diferents estratègies** que ens serviran de base en la proposta d'accions de millora que realitzarem a l'apartat final de la nostra recerca.

- ESTRATÈGIA OFENSIVA: fortaleces + oportunitats

- Fortalesa: Voluntat de millora del personal del departament.
- Oportunitat: Explotació d'eines amb tecnologia d'intel·ligència artificial (IA).
- CAME: Aportar solucions basades en aquesta tecnologia per simplificar i millorar el procediment.

- ESTRATÈGIA DEFENSIVA: fortaleces + amenaces

- Fortalesa: Existència de lideratge coordinació.
- Amenaça: Pacte de govern debilitats.
- CAME: Accions formatives permetin consolidar aquest lideratge.

- ESTRATÈGIA REORIENTACIÓ: debilitat + oportunitat

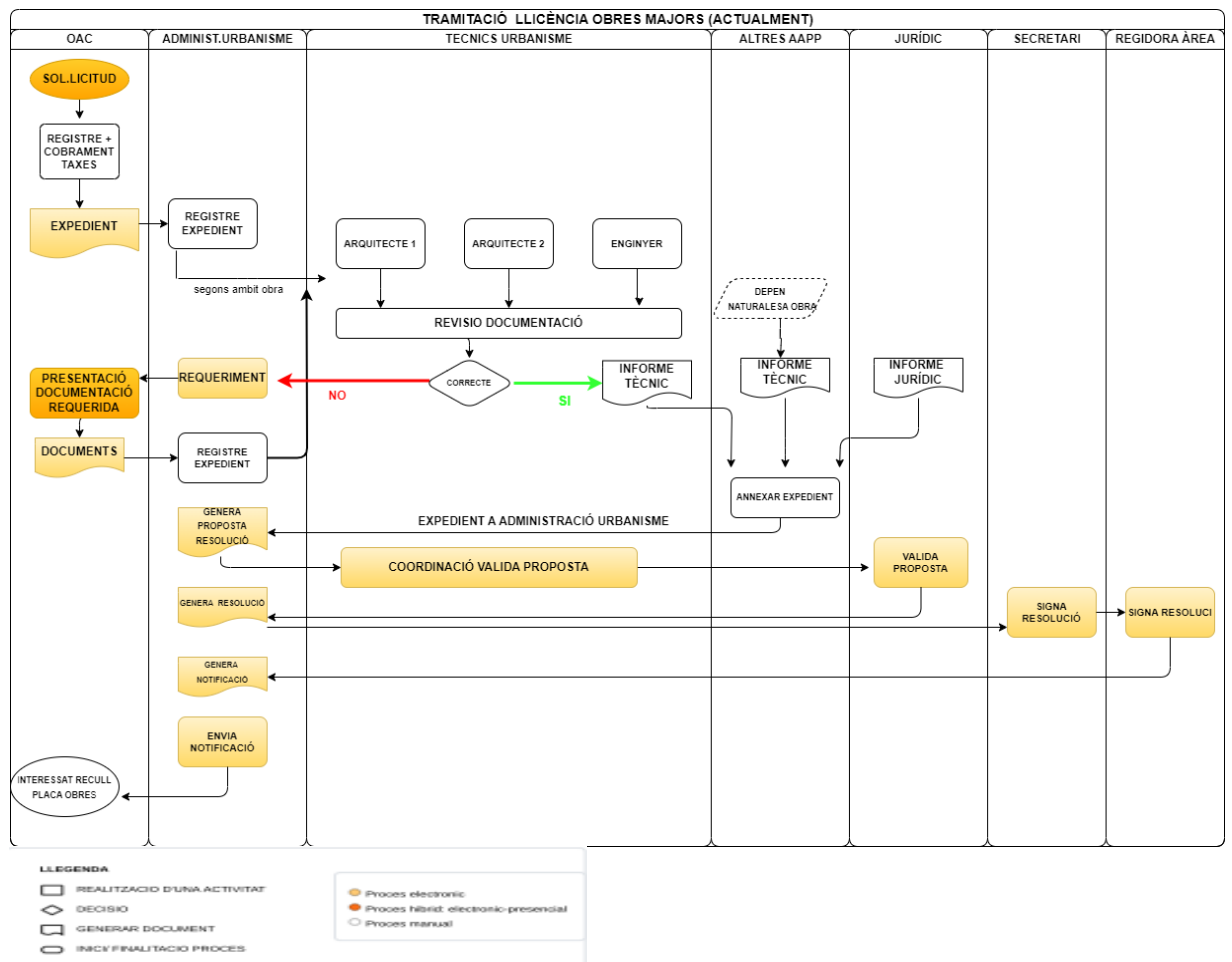
- Debilitat: Acumulació de tasques.
- Oportunitat: Interoperabilitat.
- CAME: Potenciar les funcions que permetin interoperar amb altres AAPP per simplificar tràmits.

- ESTRATÈGIA DE SUPERVIVÈNCIA: debilitat + amenaça

- Debilitat : Existència acumulació de tasques i la manca de personal.
- Amenaça: Manca una unitat operativa d'administració electrònica.
- CAME: Creació d'una unitat en la estructura de la organització, que lideri el procés de transformació d'una administració electrònica en totes les seves dimensions.

4.2. Aspectes del procediment

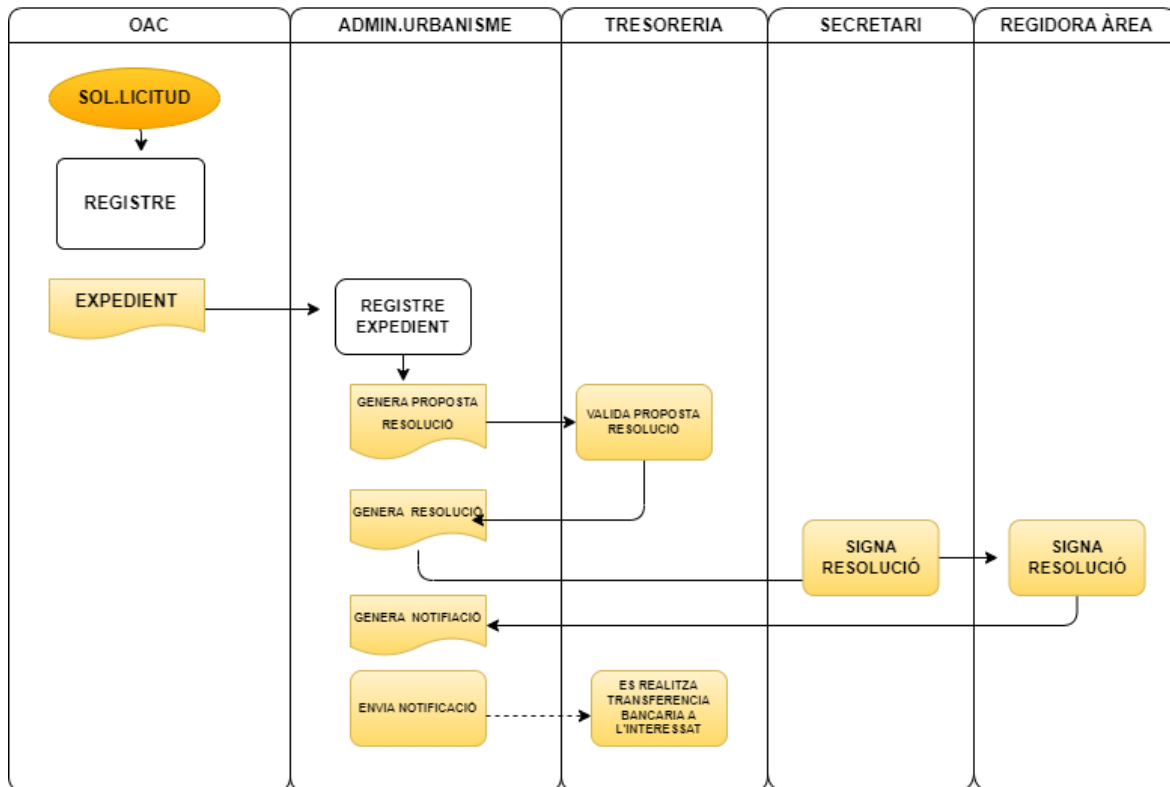
Elaborem un diagrama de flux del procediment de llicència obres majors, per tenir una visió global de tot el seu desenvolupament i poder realitzar les esmenes oportunes segons les mancances detectades. El tràmit es desenvolupa en dues fases: la primera es la pròpia sol·licitud de llicència d'obres i la seva resolució d'autorització i la segona correspon a la devolució de les fiances dipositades per l'execució de les obres.



El procediment està digitalitzat en la seva fase d'inici, amb la presentació de la sol·licitud, i la fase de la resolució i notificació. Per tan, només es necessari configurar a la plataforma de tramitació, els tràmits interns de generació d'informes que es realitzen a nivell tècnic.

Diagrama de flux de la segona fase del procediment, la devolució de les fiances dipositades per l'execució de les obres.

TRAMITACIÓ DEVOLUCIÓ FIANCES LLICÈNCIA OBRES MAJORS (ACTUALMENT)



Del diagrama elaborat on es detallen els diferents tràmits que es duen a terme en el procediment de llicència d'obres majors així com la posterior devolució de les fiances dipositades, podem identificar les següents qüestions que manquen per tal de poder finalitzar la **digitalització del tràmit** i augmentar el nivell de simplificació en la seva tramitació:

1. Necessitat formulari específic del tràmit, en format electrònic.
2. Necessitat d'implantar una passarel.la de pagament per pagar les taxes.
3. Ampliar la consulta de dades VIA OBERTA: COAC (Col·legi oficial d'Arquitectes de Catalunya).
4. Existència de duplicitat de registre: OAC- DEPT. URBANISME.
5. Manca l'eina per poder realitzar l'arxiu electrònic de l'expedient.
6. L'interessat ha de venir presencialment a recollir la placa que identifica l'obra, pel que obliga a presenciar-se obligatòriament a les oficines d'urbanisme.

En quan als aspectes positius que identifiquem, cal ressaltar:

- Aprofitar l'avançat estat de digitalització del procediment, per acabar de configurar-lo de manera íntegra i es pugui gestionar electrònicament.
- Potenciar les funcionalitats de l'eina GIS (base de dades georeferenciada). Aquesta plataforma inclou varis visors, un dels quals és el visor urbanístic des d'on es pot consultar el Pla d'Ordenació Municipal (POUM). Des d'aquest visor es pot desenvolupar molt més la funció que permet per l'emissió d'informes tècnics, fet que permetria simplificar molt més el tràmit.

Un dels principals problemes que es presenten en la tramitació de les llicències d'obres majors, es la **durada del termini de resolució**. En el cas de l'Ajuntament de Valls, actualment es de sis mesos molt lluny dels dos mesos que exigeix la normativa vigent.

La majoria del personal intervinent en el procediment, considera que el termini es massa llarg i que aquest fet ve causat pels següents motius:

- Massa burocràcia en la seva tramitació
- Acumulació de tasques en els diferents llocs de treball, en el departament d'urbanisme
- Manca d'organització en el departament.

Per tal de poder solucionar la problemàtica relativa a la durada del termini de resolució l'expedient de llicències d'obres majors, es considera que els elements que contribuirien a millorar aquesta situació serien:

- Augmentar en recursos humans
- Canvis organitzatius
- Simplificar el procediment

4.3. Aspectes Tecnològics

En aquest apartat analitzarem els resultats obtinguts sobre **l'ús de les eines digitals** i corporatives, així com les mancances detectades en aquest aspecte en la tramitació de la llicència d'obres majors.

En quan a **aspectes específics que manquen en el propi procediment** per tal d'aconseguir la seva tramitació total electrònica, i convertir-se així en un expedient electrònic tal com ens marca la normativa de procediment administratiu, hem identificat:

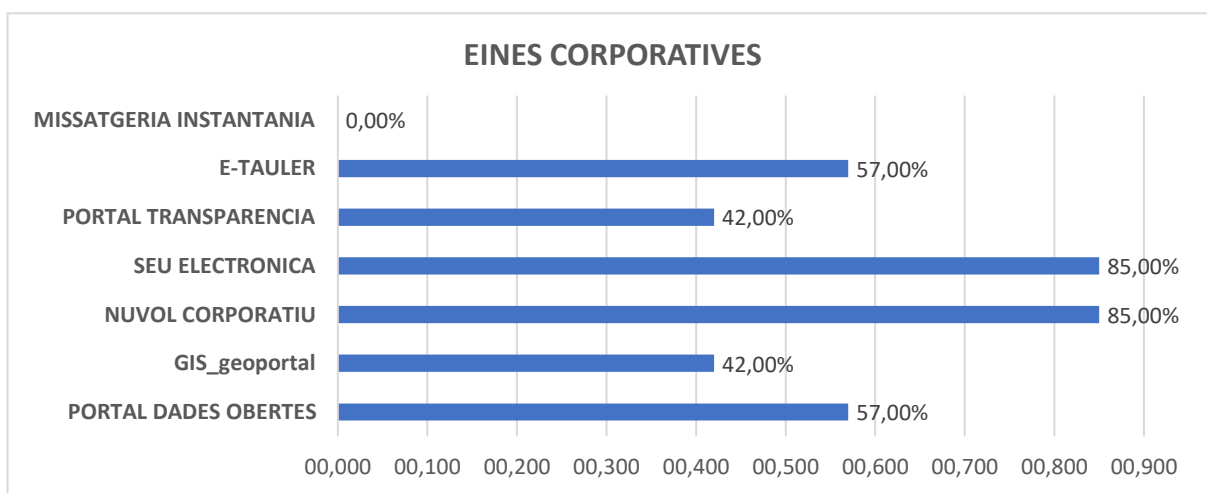
- Registre de Representants
- Registre d'Apoderats

- Sistema electrònic de pagament
- Arxiu electrònic
- Consulta dades del Col·legi Oficial d'Arquitectes de Catalunya (COAC), a través del servei Via Oberta de la plataforma EACAT

En quan a l'ús de la tecnologia pel propi personal del departament que intervé en la tramitació de les llicències d'obres majors, ens trobem amb les següents dades:

-Us d'eines corporatives

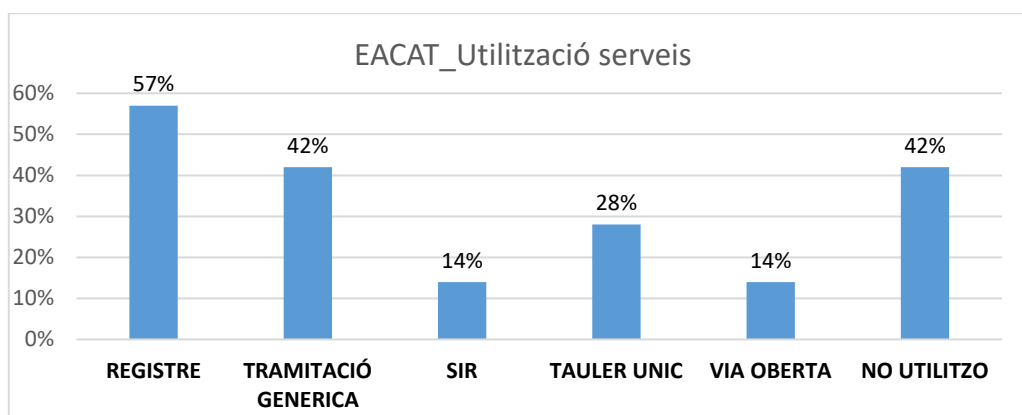
Gràfic 1. Ús eines corporatives



Les eines més utilitzades són el núvol corporatiu i la seu electrònica municipal, amb un 85%. El tauler electrònic i el portal de dades obertes, són utilitzades per un 57% dels enquestats. El portal de transparència i el GIS (base de dades geolocalitzades), l'utilitzen un 42% dels enquestats. És rellevant el fet que cap dels enquestats utilitzi l'eina corporativa "Cercles" de missatgeria instantània amb funcionalitats com: treball en grups concret, videoconferències, enviament arxius, etc.

-Utilització serveis plataforma d'interoperabilitat administrativa EACAT

Gràfic 2. Utilització serveis plataforma EACAT

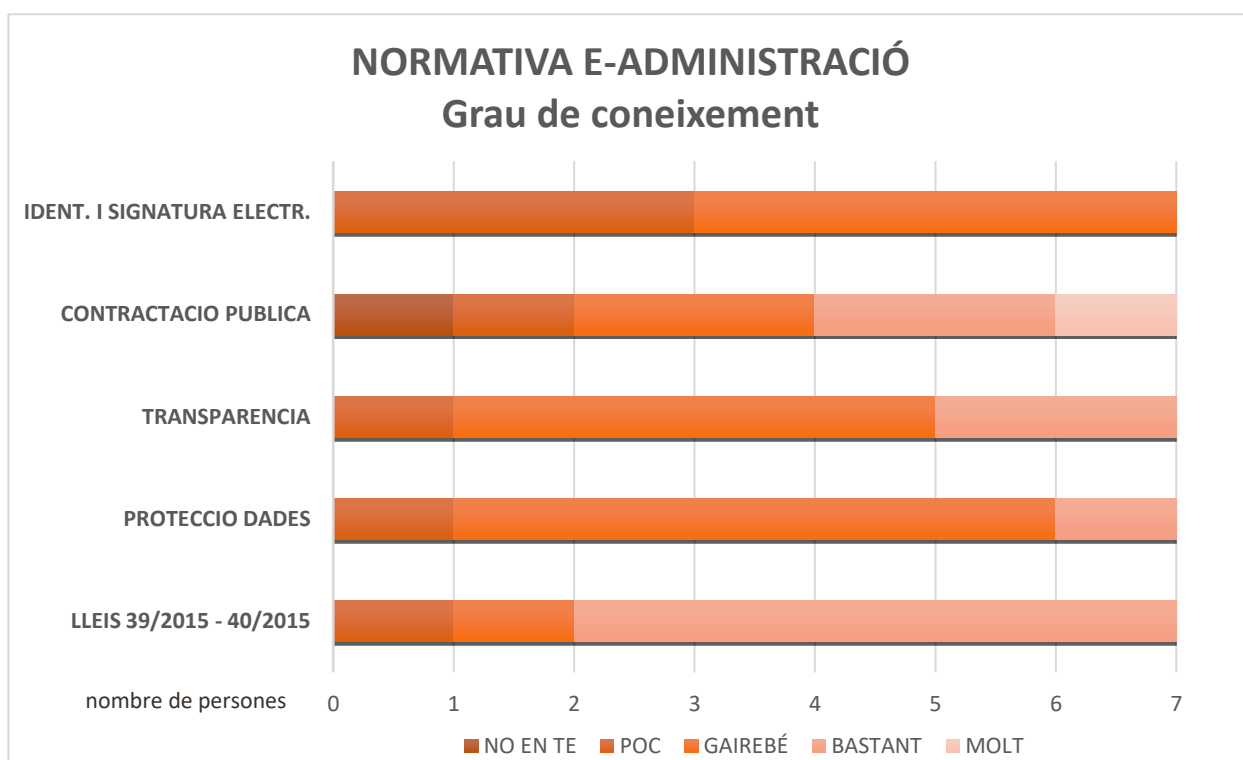


Els serveis mes utilitzats de la plataforma d'interoperabilitat administrativa són: el "Registre", amb un 57%, i, amb un 42% la "Tramitació Genèrica" per intercanviar informació amb altres administracions catalanes, principalment al moment en que és necessari demanar informes tècnics a altres administracions. En canvi, notem que un 42% dels enquestats no utilitza la plataforma EACAT, fet que haurem de tenir en compte a l'establiment de futures línies de millora.

4.4. Aspectes normatius

En quan als aspectes normatius relacionats amb l'administració electrònica, podem assenyalar que s'han obtingut les dades següents:

Gràfic 3. Grau de coneixement de la normativa d'administració electrònica.



El nivell de coneixement de les lleis 39/2015 i 40/2015, principals reguladores del procediment administratiu i el règim jurídic del sector públic, és bastant elevat. S'aprecia un nivell bastant igualitari en el coneixement de la normativa sobre protecció de dades, transparència i accés a la informació pública i identificació i signatura digital.. Mes desigual és el coneixement de la normativa relativa a contractació pública, ates que en el tràmit intervé personal administratiu que per l'exercici de les seves tasques no es requereix aquests coneixements mes específics.

Els enquestats coneixen l'existència en normativa local sobre administració electrònica: l'ordenança en administració electrònica i el protocol sobre signatura i identificació digital.

Però caldria ampliar l'estructura actual sobre normativa d'administració electrònica, amb l'elaboració d'una Ordenança municipal de transparència i un Reglament de regim intern del departament d'urbanisme que facilitaria la organització del mateix. Amb aquestes accions, s'aconseguiria una estructura normativa suficientment robusta per donar la protecció legal i el nivell de rigor que el procés de transformació requereix.

4.5. Aspectes organitzatius

Posarem el focus analític en aquest apartat, ja que les transformacions organitzatives són el fonament de l'estudi del nostre treball.

Segons la *check list* elaborada, podem detectar que l'apartat on s'identifiquen mes punts febles és en l'apartat d'estructura organitzativa, on de tots els aspectes assenyalats com a òptims per tal de gestionar el canvi de manera satisfactòria, no se'n complia cap. Aquests aspectes fans referencia a qüestions com:

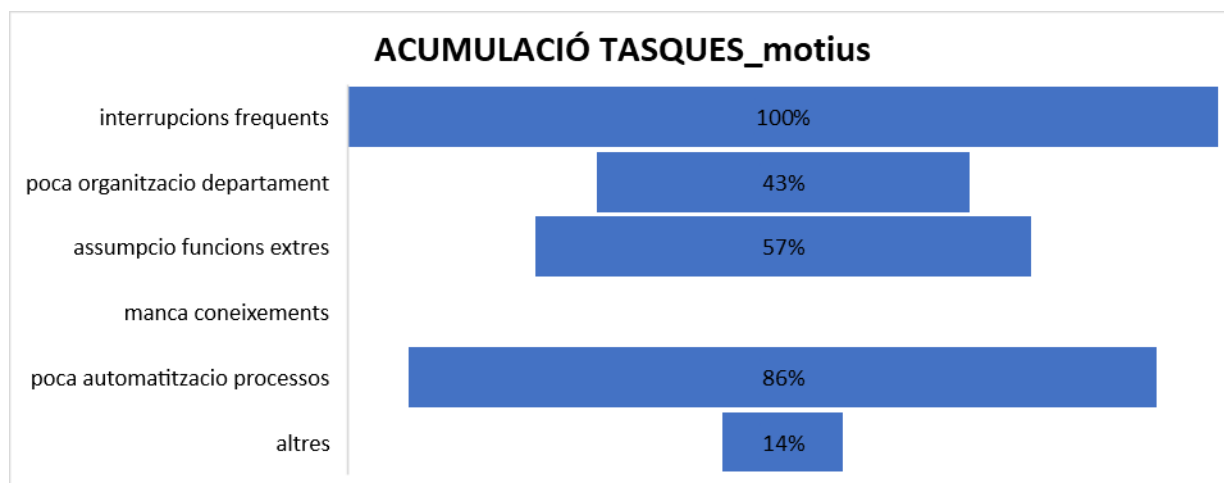
- No disposar de Pla estratègic d'implantació d'administració electrònica
- No s'estableixen d'objectius mesurables, en l'establiment de les diferents iniciatives
- Manquen figures de lideratge en el procés d'implantació
- No existeix una unitat orgànica especifica que gestioni la transformació de model

Afegint les mancances d'instruments estratègics de gestió com: un pla de formació i un pla de comunicació.

Entrant en el detall de les dades especificques que hem obtingut del qüestionari administrat al personal del departament d'urbanisme, desenvolupem el següent anàlisi:

-Existència d'acumulació de tasques en els diferents llocs de treball

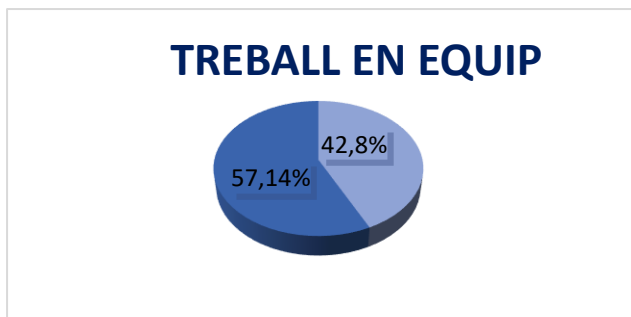
Gràfic 4. Acumulació de tasques



Aquesta acumulació de tasques ve provocada, principalment, per les freqüents interrupcions que rep el personal que gestiona la tramitació (de manera simultània combina tasques de gestió amb atenció), tal com han manifestat la totalitat dels enquestats i la poca automatització dels diferents processos segons el 86% dels enquestats.

-El treball en equip

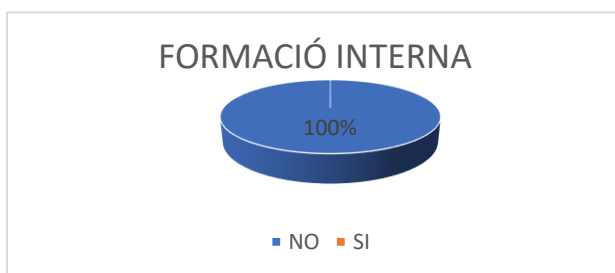
Gràfic 5. Treball en equip



La major part del personal, considera que no es treballa de manera col·laborativa entre els diferents membres del departament.

-Formació interna impulsada per la pròpia organització

Gràfic 6. Formació interna



En aquest apartat, identifiquem que la formació interna promoguda per la organització no es suficient per l'adquisició dels coneixements i habilitats necessàries per l'execució de les tasques diàries.

-Activitats formatives necessàries

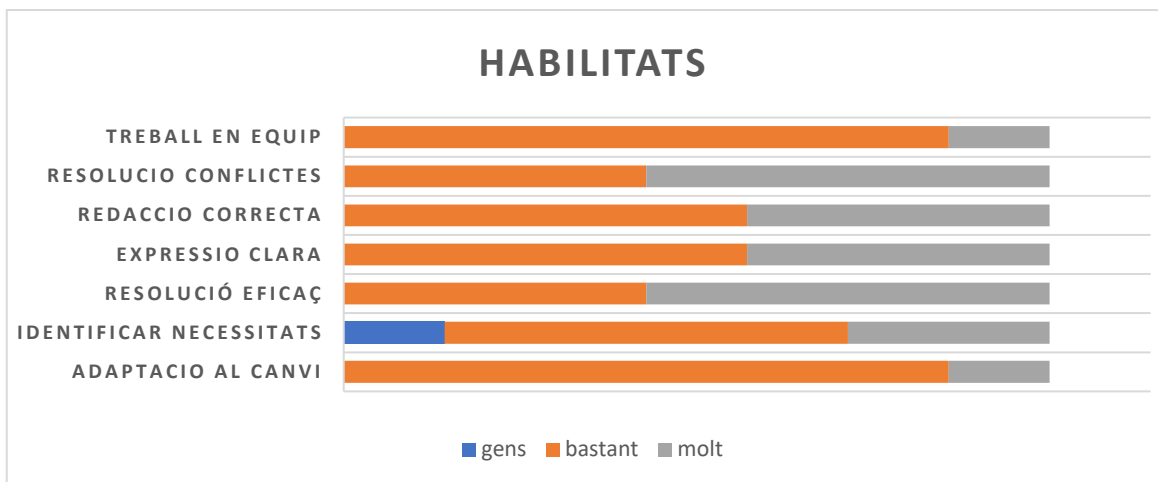
Gràfic 7. Activitats formatives necessàries



Les activitats formatives que es consideren més necessàries per tal de poder aplicar en el desenvolupament de les tasques diàries, son aquelles relacionades amb la normativa de e-administració i les eines digitals, així com l'adquisició de competències digitals i noves habilitats

-Adquisició habilitats necessàries

Gràfic 8. Habilitats necessàries per la realització tasques diàries.



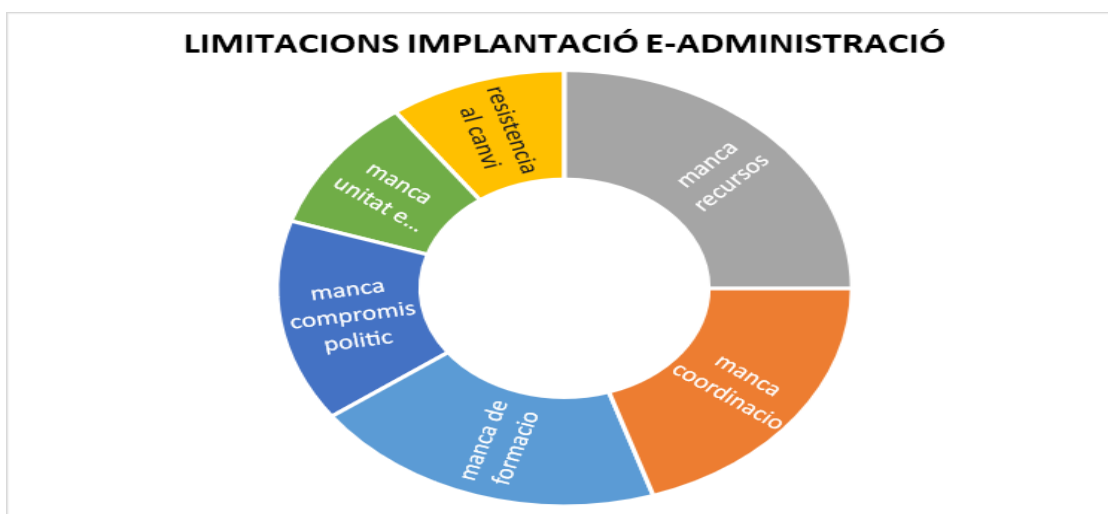
Les habilitats que es consideren mes necessàries per la realització de les tasques diàries, atès que l'àrea administrativa també realitza tasques d'atenció al públic, són:

- Capacitat de resolució de conflictes de manera eficaç
- Capacitat per expressar-se i redactar documents de manera clara i concisa.

En segon nivell, també es considera necessari: tenir facilitat per treballar en equip i flexibilitat per adaptar-se als canvis.

-Limitacions existents per implantar l'administració electrònica

Gràfic 9. Limitacions a la implantació d'administració electrònica



Les limitacions que es consideren mes importants en el procés d'implantació de l'administració electrònica, son:

- manca de recursos
- manca de formació
- manca de coordinació
- manca de compromís polític
-

Aquestes les haurem de tenir en compte alhora de dissenyar l'estratègia de transformació que vulguem implantar.

Quan es formula la pregunta sobre quins **elements es considera que facilitarien el procés d'implantació d'administració electrònica** al departament d'Urbanisme d'una manera integral i eficient, majoritàriament se'n assenyalen tres:

- Lideratge
- Augment de recursos tan materials, humans com tecnològics
- Clara voluntat política per efectuar el canvi

5. Discussió: aportacions de millora

En l'anàlisi d'aquest doble vessant, tan del procediment de llicència d'obres majors com de la organització interna del departament d'Urbanisme, hem obtingut els resultats següents:

En la part **d'anàlisi del procediment** s'han detectat una sèrie de mancances que no permeten assolir la seva digitalització completa. La millora d'alguns tràmits que formen el procediment, afavoririen en la seva simplificació el que minoraria les carregues de treball diàries i afavoriria a una millor organització del departament, abordant des d'aquest punt la qüestió més crítica d'aquesta àrea.

A partir de la anàlisi de les dades obtingudes hem pogut detectar que el **departament d'urbanisme de l'Ajuntament de Valls** té alguns punts crítics i mancances per assumir les transformacions necessàries que es deriven de la digitalització d'un tràmit administratiu. Aquests aspectes són:

- Manca d'organització interna del departament
- Acumulació important de tasques de manera continuada en el temps
- Baixa formació del personal que en forma part (sobretot en l'àmbit administratiu)

Afegir a les deficiències anteriorment esmentades, la manca de voluntat política per fer front al procés d'implantació de l'administració electrònica (en totes les seves dimensions), la manca de lideratge tan polític com tècnic, i en especial a les figures de coordinació que existeixen al departament que no poden ser exercides en la seva total plenitud atès que han de conviure amb la dedicació a les funcions pròpies del servei: planejament, obres, enginyeria,...

Per tan, creiem que el primer pas necessari per abordar la transformació organitzativa tan necessària es establir un clara estratègia política, amb una clara definició dels objectius a assolir i acompanyada d'un lideratge cohesionat, tan a nivell polític com tècnic.

Una important característica dels processos de canvi, es el seu doble caràcter: per una banda trobem el projecte de canvi emmarcat en la pròpia implantació de l'administració electrònica, per l'altra, hi ha un altre procés que es produeix en les persones, en els treballadors públics i que la majoria de vegades no es té en compte i el resultat acostuma a abocar-nos a la "resistència al canvi".

Per finalitzar el nostre treball, hem volgut posar la mirada en aquestes dues òptiques: la organització i en especial, els treballadors que la formen. Per tan hem proposat **un Pla de millora**, com a document de suport per tal de poder donar resposta a les diferents deficiències i punts crítics detectats en l'anàlisi del departament d'Urbanisme i en especial, en el procediment de llicència d'obres majors. Aquest instrument és aplicable tan al departament (com a prova pilot), com fer la seva projecció a la resta d'àrees de l'Ajuntament de Valls que es troben immerses en processos d'implantació d'administració electrònica, millorant així les estructures organitzatives i de recursos humans existents actualment.

Aspectes del Pla de Millora:

- **Reenginyeria de procediments:** millora en la tramitació dels procediments.

Amb aquestes accions de reenginyeria, es pot millorar l'eficiència i l'accessibilitat del procediment de tramitació de llicències d'obres majors a l'Ajuntament de Valls, reduint tràmits presencials innecessaris, agilitant el pagament i optimitzant la gestió de la informació. Hem agafat de referència el procediment de llicència d'obres majors que hem analitzat en el nostre treball, convertint-se en el model a seguir per la resta de procediments de l'ajuntament.

- **Elaboració d'un Pla estratègic d'implantació d'administració electrònica**, que contempli:

- Creació unitat e-administració
- Establiment de lideratges
- Objectius a assolir
- Procediments administratius
- Recursos necessaris
- Seguiment i avaluació

- **Elaboració d'un Manual de l'empleat públic digital.**

Basant-nos en la publicació del "Manual de Transformació Digital de l'Empleat Públic", elaborat per la Generalitat de Catalunya, proposem un document que s'emmarca al departament d'urbanisme (ja que ha estat el marc d'actuació del nostre treball) però que pot ser perfectament aplicable a la resta de departaments de l'Ajuntament de Valls.

Creiem que podria ser un bon instrument de gestió, ja que permetria millorar la organització del departament i disminuir les altes carregues de treball que es produeixen en la diferents llocs de treball. Pretén ser una eina innovadora, propera al treballador, de manera que es senti més implicat i motivat en aquest procés de canvi, esdevenint un actor clau en aquesta transformació.

Amb el desplegament d'aquest Pla de millora assentarem els fonaments per tal de que en l'adopció de les eines tecnològiques en el nostre funcionament diari, puguem alhora assumir les transformacions d'organització que impliquen la utilització de les TIC. El principal repte es implicar al treballador públic, com a motor d'aquesta transformació, en tota la gestió del canvi per tal de que se'n senti partícip i alhora motivat per afrontar aquesta transició.

6. Conclusions

L'objectiu del nostre projecte era analitzar les transformacions organitzatives que es deriven (en el nostre cas, en el si del departament d'Urbanisme de l'Ajuntament de Valls), amb la implantació d'un procediment electrònic en la seva totalitat (en aquest cas, la tramitació de la llicència d'obres majors).

En el nostre anàlisi, hem pogut identificar que la implantació de l'administració electrònica, focalitzada al departament d'Urbanisme de l'ajuntament de Valls, només ha tingut en compte la dimensió tecnològica d'aquest canvi, obviant de manera evident les transformacions organitzatives que es deriven d'aquesta implantació.

L'ús d'eines tecnològiques, tan eines corporatives com eines de gestió compartida amb altres administracions han estat la base d'aquest procés de canvi. Per tan, un cop més, s'ha posat de rellevància l'element tecnològic i s'han obviat els elements organitzatius a tenir en compte en aquest nou model de funcionament.

Per tan, en aquests processos es molt important la generació de canvis en les administracions locals, especialment en els seus procediments, en els diferents llocs de treball, i posar molt la mirada propera al treballador públic, com a actor principal d'aquesta transformació. La combinació equilibrada d'aquestes aspectes, permetrà aconseguir una visió més holística i transversal de l'ajuntament, que estigui timonejada per un lideratge sòlid, el que es traduirà en un augment en l'eficiència i eficàcia tan en la prestació dels diferents serveis com en l'adopció de les diferents metodologies de treball pel propi personal de l'administració.

El desplegament del Pla de Millora proposat, serà la brúixola a seguir per tal de que el procés d'implantació d'administració electrònica a l'Ajuntament de Valls, contempli les vessants tecnològiques, organitzatives i normatives amb l'equilibri necessari per tal que s'aconsegueixi aquest nou model d'administració pública amb les màximes garanties d'èxit.

Ha arribat el moment de baixar-nos del tren que ens ha portat al "sempre s'ha fet així" i agafar-ne un altre per viatjar cap a una administració més digital, àgil, eficient, transparent i propera a la ciutadania. I com a treballadors públics, no ens oblidem d'incloure en el nostre equipatge: esforç, implicació i responsabilitat.

7. Bibliografia i fonts consultades

Ajuntament de Puçol. "Pla estratègic d'implantació de l'administració electrònica." 2017

Ajuntament de Ripollet. "Pla director d'evolució cap a l'administració electrònica de l'Ajuntament i els seus patronats públics."

Ajuntament de Sant Feliu del Llobregat "Full de ruta per a la transformació cultural i organitzativa". 2018-2020.

Cerrillo, A. (2008). e-Administración. Barcelona. UOC.

Chacón, J. I. (2017). Innovación abierta como pilar del gobierno abierto. Revista Enfoques, 13-41.

Gabiola Ondarra, F. J., Sánchez Allende, J., & de la Antonia López, D. Principios de una administración electrónica avanzada.

Generalitat de Catalunya. Departament de Polítiques Digitals i Administració pública. El canvi comença des de dins. Avançant cap a l'administració digital.2020.

Generalitat de Catalunya. Departament de Polítiques Digitals i Administració pública. Manual de transformació digital de l'empleat públic.

Gironès Cebrián, Jaume. "Innovació i canvis a Urbanisme". Treball final postgrau Gestió Gerencial Local.2022

Junta de Castilla y León. Consejería de Fomento. Oficina de Seguimiento de la Red de Municipios Digitales. "La Gestión del cambio en proyectos de e-administración".2009

Legarda, D. M., & Navarra, P. L. Administració electrònica: situació actual i reptes de futur. UOC.

Llei 39/2015, d'1d'octubre, del Procediment Administratiu Comú de les Administracions Públiques

<https://www.boe.es/buscar/act.php?lang=ca&id=BOE-A-2015-10565&tn=1&p=>
[consultat maig 2023]

Llei 40/2015, d'1d'octubre, de Règim Jurídic del Sector Públic.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10566> [consultat maig 2023]

Madorran, C. L. (2006). El lideratge necessari en les polítiques de millora del funcionament de l'administració. II Congrés català de gestió pública.

Mauri Selles, L. (2007). Cambios organizativos y de gestión en la Administración local: un proceso lento y poco planificado. Revista de Internet, Derecho y Política.

Salvador Hernández, Y., Llanes Fon, M., & Suárez Benítez, M. (2020). Transformación digital en la administración pública: ejes y factores esenciales. Avances, 590-602

Salvador Serna, M. Enfocaments conceptuals per analitzar la administració electrònica i canvis organitzatius. Barcelona: UOC.

Sebastián, E. M. (20 / octubre / 2016). La implementación de la administración electrónica en las nuevas leyes. Consultat a <https://laadministracionaldia.inap.es> [consultat el maig de 2023]

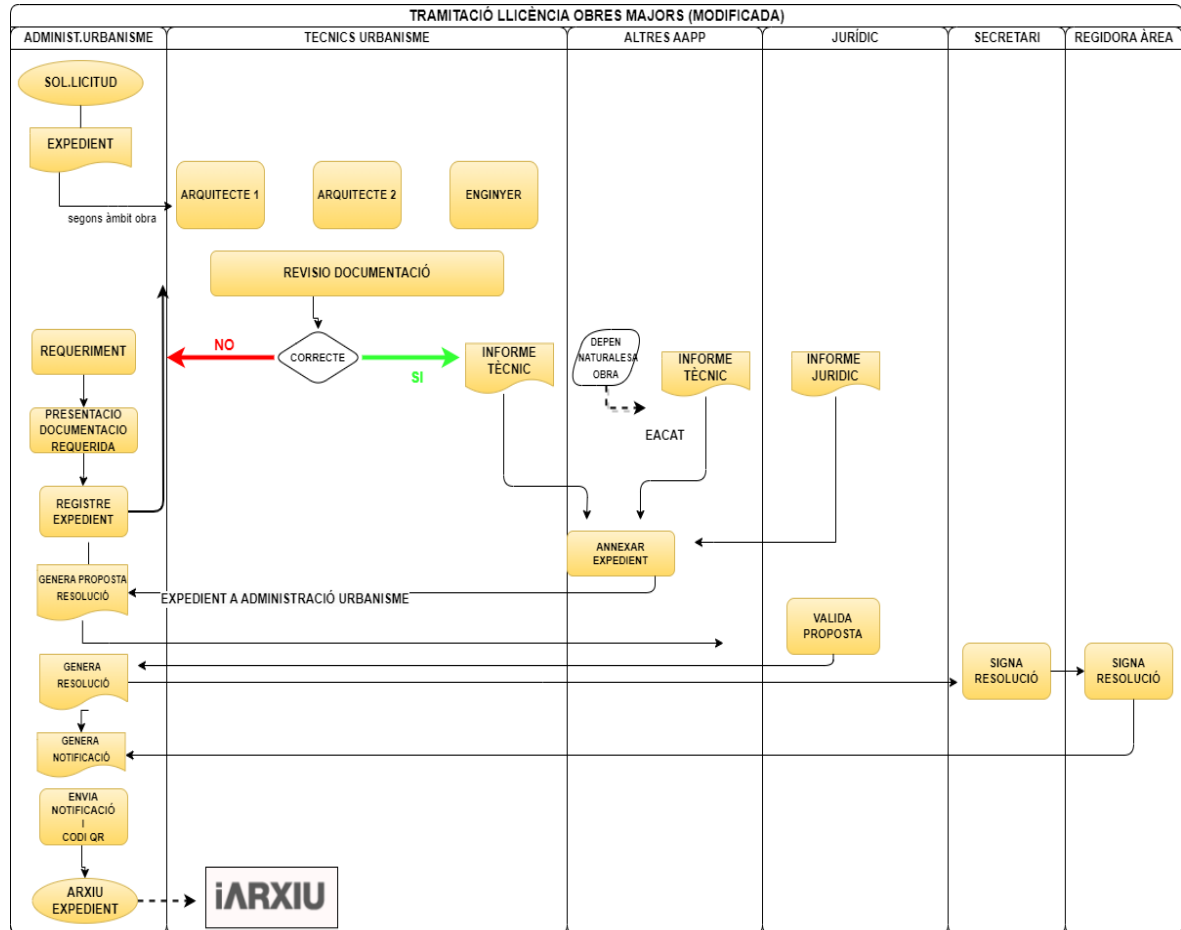
Secretaria General de la Administración Digital. (2020). La administración electrónica en las comunidades autónomas: informe de resultados.

Serna, M. S. (2007). A dimensión interna do goberno electrónico e o impacto de e-administración na xestión de recursos humanos. revista da Escola Galega de Administración Pública , Vol. 2 Núm. 3 Pág. 185-198.

8. Annexes

8.1. Annex 1: Reenginyeria del procediment

En funció de les deficiències detectades en l'anàlisi inicial, els aspectes de millora introduïts en la reenginyeria d'aquest procediment es detallen a continuació:



Formulari electrònic específic	Desenvolupar un formulari en format electrònic per a la tramitació de les llicències d'obres majors. Aquest formulari ha de ser accessible i fàcil d'emplenar pels ciutadans, permetent la presentació de tota la informació necessària per al procés de tramitació.
Passarel·la de pagament	Implantar una passarel·la de pagament electrònic que permeti als sol·licitants realitzar el pagament de les taxes associades a les llicències d'obres majors de manera còmoda i segura en línia. Això evitarà desplaçaments innecessaris i agilitzarà el procés de pagament.
Ampliació de consulta de dades VIA OBERTA	Establir una millora en la integració amb la plataforma VIA OBERTA per ampliar la consulta de dades rellevants a altres institucions o entitats com el Col·legi Oficial d'Arquitectes de Catalunya (COAC). Això facilitarà l'accés a la informació complementària necessària per a la tramitació de les llicències d'obres majors.
Supressió de duplicitat de registre	Eliminar la duplicació de registres entre l'Oficina d'Atenció Ciutadana (OAC) i el Departament d'Urbanisme. Al lloc de requerir un registre en cada departament, establir un sistema centralitzat a l'Oficina d'Urbanisme per a la gestió eficient de les sol·licituds.
Arxiu electrònic de l'expedient	Implementar una eina d'arxiu electrònic que permeti la gestió i emmagatzematge de manera eficient de tota la documentació relacionada amb els expedients de les llicències d'obres majors. Això facilitarà l'accés i la recuperació de la informació en línia, reduint la dependència de la documentació en paper. Es proposa l'eina gratuïta que ofereix el consorci AOC
Placa identificativa	Desenvolupar un sistema per generar plaques identificatives amb codis QR que contingui tota la informació rellevant de l'obra. Aquesta placa ha de ser geolocalitzada en un mapa municipal i accessible per als ciutadans en línia, evitant així la necessitat de recollir-la presencialment a les oficines d'urbanisme.

8.2. Annex 2: Manual de l'empleat públic digital

MANUAL DE L'EMPLEAT PÚBLIC DIGITAL

1.- DIMENSIONS DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL

- 1.1.- FLEXIBILITAT
- 1.2.- INNOVACIÓ
- 1.3.- TECNO APODERAMENT
- 1.4.- COMPROMÍS I COMPETÈNCIA SOCIAL
- 1.5.- CIBERRESILENCIA
- 1.6.-COL·LABORACIÓ
- 1.7.- CAPACITAT I FORMACIÓ
- 1.8.-ORIENTACIÓ A LA DADA

2.- LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL

- 2.1.- BENEFICIS DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL
- 2.2.- NOVES MANERES DE FER I DE TREBALLAR
 - FEINA:
 - RECURSOS HUMANS
 - LLOC DE TREBALL
- 2.3.- IMPLICACIONS DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL
 - L'ENTORN DE TREBALL: VIRTUAL I NO VIRTUAL
 - PRIORITZACIÓ DE TASQUES
 - IMPLICACIONS EN EL TREBALL PÚBLIC

3.- AUTOAVALUACIÓ

1. DIMENSIONS DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL

La transformació digital de l'empleat públic s'articula sobre vuit dimensions que donen resposta a la pregunta: Com volem que siguin els empleats públics digitals?

- **FLEXIBILITAT:** Capacitat d'adaptació al llarg del temps a les transformacions de l'organització i de l'entorn.
- **INNOVACIÓ:** Capacitat per generar noves idees i conceptes que donin resposta als reptes plantejats en el context de l'Administració, la prestació dels serveis públics i l'atenció a la ciutadania
- **TECNOAPODERAMENT:** Habilitat en l'ús de les eines tecnològiques combinada amb l'adaptació als canvis constants de l'era digital.
- **COMPROMÍS I COMPETÈNCIA SOCIAL:** La manera de com els empleats públics s'interrelacionen amb la resta de les persones que treballen a l'administració, i la projecció dels seus valors cap a l'exterior
- **CIBERRESILIÈNCIA:** Capacitat per prevenir, identificar i contenir les amenaces contra les dades i la informació de l'organització derivades de l'era digital.
- **COL-LABORACIÓ:** Capacitat per treballar en equip i de manera col·laborativa generant sinergies entre persones i aprofitant el potencial de les tecnologies.
- **CAPACITACIÓ I FORMACIÓ:** Adquisició de nous coneixements i habilitats aprofitant la oferta de recursos digitals.
- **ORIENTACIÓ A LA DADA:** Com es relacionem amb els sistemes d'informació: us de les eines per a la gestió de la informació i el coneixement, generació de continguts, reutilització de la informació,. Compromís amb la gestió de la informació i amb la qualitat de les dades, especialment dels processos i les tasques que els afecten.

2.- LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL

2.1.BENEFICIS DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL

- Augment de la satisfacció, confiança i experiència de l'usuari.
- Mes nivells de compromís, equitat i confiança en les relacions.
- Augment col·laboració interadministrativa.
- Millora en simplicitat i agilitat de les tasques quotidianes.
- Millora de l'eficàcia i l'eficiència dels serveis.
- Increment de la capacitació i tecnificació dels empleats públics.

- Millor gestió del talent, atracció i retenció a partir de l'aprofitament de la informació i de les dades dins de l'organització.
- Increment capacitat de presa de decisions en base a les evidències proporcionades per les dades.
- Major motivació a la feina, fent les coses de manera diferent.

2.2.- NOVES MANERES DE FER I TREBALLAR:

- FEINA: La naturalesa de la feina canviarà: estarà orientada a resultats i es requeriran noves competències i capacitats donada l'evolució tecnològica en matèria d'automatització i capacitació.
- RECURSOS HUMANS: : Transversalitat: maximitzant la col·laboració i l'eficàcia.
- LLOC DE TREBALL: Organització multidisciplinària.
 Atraure nous talents.
 Dotar de noves competències als equips existents.

2.3.- IMPLICACIONS DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL

- L'ENTORN DE TREBALL

- Accés centralitzat a tots els serveis.
- Accés a la informació rellevant i les seves dades.
- Suport remot disponible permanent.
- Relació flexible amb els espais virtuals i no virtuals.
- Habilitat d'utilitzar qualsevol dispositiu, aplicació en qualsevol moment.
- Seguretat forta, sense provocar inconvenients.
- Serveis personalitzats i proactius, que reconeixen la singularitat de casa cada persona usuària.

- PRIORITZACIÓ DE LES TASQUES

- Projectes a mitjà i llarg termini.
- Tasques clau.
- Tasques complementàries.
- Tasques repetitives.
- Urgències.

- IMPLICACIONS EN EL TREBALL PÚBLIC

- Modificació de llocs existents.
- Augment de la complexitat dels llocs actuals.
- Canvis en la manera d'exercir les funcions.
- Retenció del talent existent a l'organització.

3.- AUTOAVALUACIÓ (Qüestionari breu i concret)

- Objectius:

- Coneixement grau digitalització: permet la millora continua.
 - Detectar mancances. Formular propostes de solució.
 - Compartir coneixements i experiències.
 - Augmentar la motivació.
-

8.3. Annex 3: Pla estratègic d'administració electrònica

PLA ESTRATÈGIC D'IMPLANTACIÓ ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA AJUNTAMENT DE VALLS

1. Pla d'actuació

1.1. Missió, visió, valors

1.2. Objectius: principals i secundaris

1.3. Línies d'acció

- Adaptacions organitzatives
- Adaptacions normatives
- Adaptacions canals de comunicació
- Adaptacions al procediment administratiu (cas de llicència)
- Adaptacions tecnològiques

2. Recursos necessaris

2.1. Recursos humans.

2.2. Recursos materials

2.3. Recursos econòmics

3. Difusió (pla comunicació)

4. Seguiment i avaluació del pla

1. PLA D'ACTUACIÓ

1.1. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

La **MISSIÓ** concreta del present Pla es la de ser un instrument efectiu per a facilitar el procés d'implantació d'administració electrònica a l'ajuntament de Valls, en la seva vessant organitzativa i posant els treballadors municipals com a actors principals d'aquest procés de canvi, al centre d'aquesta transició.

La **VISIÓ**. El nou marc jurídic ens obliga a la plena digitalització de la Administració per a atendre la tramitació electrònica del procediment administratiu. Per fer-ho la visió parcial, departamental dels sistemes de gestió s'haurà de transformar en una visió mes holística del sistema integrat de gestió corporatiu, obert i interoperable internament i externament.

Hem d'establir una dinàmica permanent d'innovació, simplificació, aposta per les tecnologies i millor de la qualitat en la prestació dels serveis i en la relació amb la ciutadania, les empreses, les administracions i els empleats públics.

- Innovadora
- Compromesa
- Millora de manera continua

S'han definit una sèrie de **VALORS** del pla que serveixen com a principis rectors del seu disseny, i que seran referents en el desenvolupament i execució:

- Innovació
- Simplificació
- Treball en equip
- Transparència
- Col·laboració
- Eficiència i eficàcia en l'assignació de recursos

1.2. OBJECTIUS

La fita principal es la implantació de l'administració electrònica a l'Ajuntament de Valls, instrument essencial per a la modernització administrativa de l'ajuntament que millora els serveis de gestió amb les TIC i com a palanca de canvi en la seva transformació organitzativa.

Per arribar a aquest objectiu principal, s'han d'aconseguir els diferents objectius:

- Millorar i promocionar l'ús de l'administració electrònica tant en la gestió interna com per la ciutadania.
- Modernitzar l'estructura organitzativa de l'Ajuntament.

- Promoure la societat de la informació i reduir la bretxa digital.
- Reduir les carregues administratives en els procediments i serveis públics.
- Avançar cap a una administració sense papers.

1.3. LÍNIES D'ACTUACIÓ

Aquests s'instrumentalitzen en les **cinc línies d'acció** establertes:

- Adaptacions organitzatives

- Modificar organigrama, introduint una Unitat d'Administració electrònica.
- Modificar RLT introduint nous perfils.
- Disseny Manual de transformació digital de l'empleat públic (annex 2).

- Adaptacions normatives:

- Revisió ordenança administració electrònica.
- Creació ordenança transparència.
- Definir una política comunicació en us xarxes socials.

- Adaptacions comunicatives internes:

- Fomentar us eina corporativa missatgeria instantània "Cercles".
- Disseny pla de comunicació corporatiu.
- Implantar el "Portal del treballador".

- Adaptacions al procés administratiu:

- Adaptació de la tramitació dels procediments administratius a la tramitació electrònica. (introduir l'exemple de la llicència obres majors).
- Cal realitzar una simplificació dels procediments per a una gestió més eficient de l'actuació administrativa.
- Actualització catàleg de tràmits.
- Desenvolupar un procés de racionalització, simplificació de procediments i reducció de carregues administratives.
- Quadre de classificació documental de l'Ajuntament de Valls.

- Adaptacions tecnològiques

- Ampliació eines i serveis que ofereix AOC: registre representants, arxiu electrònic.

- Introducció sistema de pagament telemàtic.

2. RECURSOS NECESSARIS

2.1. RECURSOS HUMANS

El procés d'implantació es porta a un escenari que exigeixi una redistribució de les tasques i funcions de gran part dels empleats públics, que ha de materialitzar-se en una revisió de la RLT d'acord amb els nous reptes d'una administració moderna que incorpori nous perfils professionals així com adapti els efectius ja disponibles dins la mateixa corporació.

Es proposa la creació d'una unitat orgànica que porti el timó d'aquest procés de transformació, d'una vessant més operativa, treballant transversalment amb altres àrees, esdevenint com a punt d'unió entre les parts jurídic-administratives i tecnològic-informàtica. Amb la dotació de personal especialitzat per desenvolupar les següents funcions:

- Elabori el marc per a la planificació i el desenvolupament de l'administració electrònica a l'Ajuntament de Valls.
- Acompanyi al treballador públic amb les accions formatives necessàries per transitar en aquest procés de canvi.
- Realitzi totes les accions de suport necessàries en el desenvolupament de projectes per a la prestació de serveis electrònics, tant pel que fa al disseny com a la implantació i gestió del canvi.

2.2. RECURSOS MATERIALS

- Equips tecnològics: assenyalat a l'aparta d'adaptacions tecnològiques.
- Ampliació eines que ofereix el consorci AOC.
- Introducció d'una passarel·la de pagament telemàtic.
- Ampliació de permisos per consultar dades a través VIA OBERTA.

2.3. RECURSOS ECONÒMICS

Aquest pla ha de servir de guia per a la prioritització i distribució dels recursos i les partides pressupostàries necessàries en cada exercici per assumir les accions incloses a l'any corresponent. La concreció de l'assignació pressupostària es farà en el pressupost que s'aprovi cada exercici.

Així mateix, es cercaran línies de subvencions i ajuts establerts per administració d'altres nivells (estatal i autonòmica) en matèria de suport a projectes d'implantació d'administració electrònica, així com a polítiques d'ajuts que provenguin de la Unió Europea.

3. DIFUSIÓ

Durant el procés d'implantació, avaluació seguiment del projecte d'administració electrònica, el present Pla estratègic ha de definir mètodes de difusió i publicitat, donant a conèixer el procés de transformació que implica la nova administració.

Es promourà un pla de comunicació dirigit a perfils tècnics, que es farà extensible a tots els àmbits interdepartamentals, els quals hauran d'estar informats degudament de l'estratègia i de les actuacions que hagin de dur a terme per complir de manera efectiva els objectius establerts.

Haurà d'incorporar mesures específiques que garanteixin i assegurin una efectiva transparència de l'execució i dels resultats aconseguits.

S'utilitzaran els diferents canals habituals de difusió establerts per l'Ajuntament de Valls.

4. SEGUIMENT I AVALUACIÓ

Es evident la importància de la mesura de qualsevol pla estratègic. Com es obvi, aquesta fase es simultània a la d'implantació. L'avaluació es continua i ha de tenir com a objectiu saber constantment com estem aplicant el Pla, el nivell de desenvolupament (eficàcia), amb quins recursos l'executem (eficiència) i quins resultats assolim (impacte), les accions de millora a implantar en cada moment per tal de poder assolir els fites establertes.

El seguiment s'ha de realitzar en els diferents nivells:

- seguiment de les activitats
- avaluació del pla
- avaluació de l'impacte

Pel que s'establiran els diferents indicadors de mesura per cada nivell.

8.4. Annex 4: Qüestionari

A través d'aquest codi QR es pot visualitzar el qüestionari administrat al personal del departament d'Urbanisme que intervé en la tramitació d'una llicència d'obres majors.



8.5. Annex 5: Ckeck list

GAP ANÀLISI_Ckeck list	SITUACIÓ ÒPTIMA	SITUACIÓ ACTUAL
NORMATIVA		
ORDENANÇA ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA	✓	✓
ORDENANÇA TRANSPARÈNCIA	✓	✗
NORMATIVA LOCAL EN MATÈRIA DE PROTECCIÓ DE DADES	✓	✗
REGLAMENT DE REGIM INTERN (TREBALLADORS)	✓	✗
REGLAMENT DE PARTICIPACIÓ CIUTADANA	✓	✓
REGLAMENT DE TELETREBALL	✓	✗
EINES RELACIONALS		
PLA DE FORMACIÓ	✓	✗
PLA DE COMUNICACIÓ	✓	✗
INTRANET CORPORATIVA	✓	✓
UNITAT DE SUPORT IMPLANTACIÓ E-ADMINISTRACIÓ	✓	✗
PORTAL DEL TREBALLADOR	✓	✗
EINES DIGITALS		
PORTAL WEB DE L'AJUNTAMENT	✓	✓
PORTAL DE TRANSPARÈNCIA	✓	✓
PORTAL DADES OBERTES	✓	✓
PERFIL DEL CONTRACTANT	✓	✓
SISTEMA IDENTIFICACIÓ DIGITAL	✓	✓
REGISTRE AUTOMATITZAT	✓	✓
REGISTRE DE REPRESENTANTS	✓	✗
REGISTRE APODERAMENTS	✓	✗
PASSARELLA DE PAGAMENT	✓	✗
EMISSIÓ DE COPIA DIGITALITZADA	✓	✓
GESTOR EXPEDIENTS	✓	✓
VIA OBERTA (interoperabilitat administrativa)	✓	✓
NOTIFICACIÓ ELECTRÒNICA	✓	✓
ARXIU ELECTRÒNIC	✓	✗
TAULE EDICTES ELECTRÒNIC	✓	✓
CARPETA CIUTADANA	✓	✓
ORGANITZACIÓ		
EXISTÈNCIA CATÀLEG DE TRÀMITS	✓	✓
EXISTÈNCIA MANUAL / TUTORIAL DIVULGATIU US EINES DIGITALS	✓	✗
EXISTÈNCIA MANUAL / TUTORIAL DIVULGATIU PROCEDIMENTS: notificació, resolució, decrets,...	✓	✓
INTEGRACIÓ GESTOR EXPEDIENT AMB GESTIÓ DE COMPTABILITAT	✓	✓
DIGITALITZACIÓ PROCÉS DEVOLUCIÓ FIANCES	✓	✗
ESTRUCTURA		
DISPOSA DE PLA ESTRATÈGIC D'IMPLANTACIÓ ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA	✓	✗
ESTABLIMENT D'OBJECTIUS MESURABLES	✓	✗
FIGURES DE LIDERATGE EN EL PROCÉS DE TRANSFORMACIÓ	✓	✗
UNITAT ORGÀNICA QUE GESTIONI EL PROCÉS DE TRANSFORMACIÓ	✓	✗
UNITAT D'AVALUACIÓ DE LES ACCIONS QUE ES REALITZEN EN EL PROCÉS D'IMPLANTACIÓ DE LA E-ADMINISTRACIÓ	✓	✗