



# sabadell universitat

[www.sabadelluniversitat.org](http://www.sabadelluniversitat.org)

## ESTIU 2006

## S6. Expedients digitals a les administracions locals: ha arribat el moment

Sabadell, 5 de juliol

### EL CANVI ORGANITZATIU I LA GESTIÓ DIGITAL D'EXPEDIENTS

**Miquel Salvador**, Departament de Ciències Polítiques i Socials (UPF), i codirector del programa de postgrau "Govern i gestió pública a la societat de la informació: e-government"

Seminari patrocinat per:



Organitzadors:



Patrocinadors:



## *Alguns mites al voltant de la introducció de les tecnologies de la informació i la comunicació a les administracions públiques*

---

### Sobre el suposat potencial de canvi de les TIC.

Encara avui és vigent la idea que les TIC per si soles poden transformar el funcionament de les administracions públiques.

Els resultats de nombroses iniciatives mostren que no és necessàriament així i que els elements de canvi més importants no tenen per a veure exclusivament amb la tecnologia

Malgrat que el potencial que ofereixen les TIC s'ha incrementat significativament i poden esdevenir un catalitzador de processos de canvi

### Sobre la suposada unanimitat en favor de l'impuls de la incorporació de les TIC a la gestió pública i a l'acció de govern.

Malgrat que no és habitual trobar una oposició explícita, sovint ni la implicació política efectiva, ni els recursos assignats, ni el seguiment de les iniciatives empreses semblen adequar-se al discurs sobre la introducció de les TIC a la gestió pública.

I la implantació de les TIC no és neutral en relació a l'equilibri de poders dins de les administracions públiques.

## ***Les TIC i les transformacions de la gestió pública***

---

El potencial de canvi de les TIC es deu precisament a la seva capacitat per incidir en els fluxes d'informació i comunicació de les organitzacions públiques, més enllà de contribuir a automatitzar determinades activitats.

Importants canvis ocorreguts a les nostres administracions s'associen a un ús molt més intensiu de la informació i de la comunicació per a la millora de la gestió pública:

- La importància creixent tant de les activitats de caràcter prestacional com de les de caràcter regulatiu, on la informació i la comunicació resulten essencials per prendre decisions.
- Els processos d'externalització i les noves fórmules de prestació de serveis que incorporen agents externs i que requereixen de noves capacitats de seguiment i avaluació per part de les administracions públiques.
- La creixent demanda d'interacció i coordinació entre administracions per a oferir serveis integrats a la ciutadania que requereixen d'un ús intensiu i relacional (al mateix temps que segur) de la informació.

# *L'impacte organitzatiu de la gestió digital d'expedients*

---

Les iniciatives associades a la digitalització d'expedients, a més d'incidir sobre els processos de treball, tenen importants conseqüències sobre els principals components del sistema organitzatiu:

- Sobre els processos administratius, objecte mateix del canvi, amb els riscos de legitimar maneres de fer les coses que serien millorables,
- Sobre l'estructura orgànica, en la mesura que els canvis en els fluxes d'activitat incideixen en els sistemes de coordinació i en els continguts dels llocs de treball,
- Sobre els recursos humans, per les exigències de la digitalització d'expedients quant a coneixements, habilitats i també actituds dels empleats públics, però que alhora també incideixen en les seves expectatives professionals i en la seva visió de l'organització,
- Sobre els recursos financers, entre les expectatives generades pel que fa a reducció de costos i millora de l'eficiència, i els requeriments d'inversió de la iniciativa
- Però també:
  - S'altera la distribució de poder dins l'organització (qui disposa de la informació, qui autoritza la seva distribució, qui és més fàcilment observat, etc.)
  - S'alteren els "temps" de l'organització: major agilitat però també major pressió per oferir respostes

## *La gestió digital d'expedients i la reenginyeria de processos (I)*

---

- Els estudis sobre simplificació i millora de processos son anteriors a l'eclosió de les TIC i la gestió digital d'expedients
- Inicialment orientats per criteris estandarditzadors i efficientistes
- Desenvolupats per unitats internes a les administracions públiques o per consultores externes, pero quasi sempre per professionals vinculats al mon de la enginyeria
- Resultats i impactes limitats, especialment per dificultats d'ordre estratègic i polític (i de distribució de poder dins de les organitzacions públiques)
- Noves onades vinculades al sorgiment de programes de gestió de la qualitat i a la revalorització de la orientació al ciutadà de les administracions públiques, amb un recolzament més clar

## *La gestió digital d'expedients i la reenginyeria de processos (II)*

---

### Activitats associades a l'anàlisi de processos administratius:

1. Avaluar el valor del procés a l'organització (cal invertir en la seva millora?)
2. Identificar les necessitats del ciutadà i des de la seva perspectiva repensar el procés i redissenyar circuits.
3. Identificació de la característiques bàsiques del procés (diagnosi): els "qui", el "què", el "com", el "quan" i el "per què"
4. Replantejar de forma integral el procés a partir dels objectius de servei al ciutadà i de la cadena de valor afegit per assolir-los.
5. Aplicar models, tècniques i eines de millora de processos i, naturalment, de TIC, per fer una proposta de redisseny del procediment.
6. Negociar la proposta amb els actors implicats a nivell de decisió, i gestió de la xarxa d'actors vinculats a la seva implementació.
7. Introduir la proposta de millora, amb especial atenció a la informació i a la formació dels professionals implicats en la seva gestió
8. Desenvolupament d'instruments de control i seguiment dels seus resultats i impacte.

## *La gestió digital d'expedients i la reenginyeria de processos (III)*

---

Però habitualment les dificultats més importants no venen per la complexitat tècnica del procés sinó per qüestions vinculades a les "institucions" o "regles del joc" propies de la manera de fer de cada organització:

- Manca de recolzament sostingut a la transformació que implica el procés (recursos humans i econòmics, temps, però també recolzament polític i tècnic)
  
- El pes del "sender de dependència" i les resistències al canvi degudes a:
  - ✓ Els costos fixos o la inversió realitzada al prendre una opció
  - ✓ Els "efectes d'aprenentatge" i "socialització", en especial en sectors intensius en coneixement
  - ✓ Els efectes de coordinació vinculats a la generació d'externalitats positives i las connexions amb altres administracions i organitzacions públiques i privades
  - ✓ Les "expectatives adaptables", com a procés d'ajust dels objectius i fites en funció de la propia realitat i entorn institucional

## *La gestió digital d'expedients i la reenginyeria de processos (IV)*

---

### Algunes estratègies:

- Identificar les institucions o "regles del joc" que caracteritzen l'organització i com es plasmen en el procés que es pretén transformar
- Desenvolupar un lideratge clar i sostingut, a nivell polític però també a nivell directiu i tècnic, que aporti seguretat i certesa i faci viable un procés de canvi que requereix temps i adaptació per part dels diferents agents
- Comptar amb uns serveis centrals amb capacitat real per a l'elaboració de diagnòsics per a la redefinició de processos i per a la gestió de fluxes d'informació i tramitació.
- Gestionar la xarxa d'actors implicats: mostrar, persuadir, negociar i convèncer

## *La gestió digital d'expedients i la interoperabilitat*

---

La reenginyeria de processos interns de cada administració tan sols resol una part del "problema" perquè habitualment es requereix de la intervenció de diferents administracions públiques.

Els reptes de la interoperabilitat:

Algunes dificultats:

- Confiança entre les administracions
- Coordinació entre administracions
- Propietat de la informació i la tramitació
- Requeriments de seguretat
- Ajustos en els processos de treball

Algunes estratègies:

- Establir convenis que clarifiquin responsabilitats i "regles del joc"
- Iniciar línies de treball amb projectes que facilitin la interacció i el (re)coneixement mutu
- Començar amb "èxits", projectes assumibles que permetin obtenir resultats que recolzin la continuació dels processos de transformació
- Recórrer a les "bones pràctiques", nacionals i internacionals, que serveixin d'inspiració i recolzament als processos de canvi

***I al final?***

---

Com diria Albert Einstein

"Si busques resultats diferents, no facis sempre el mateix"