

**Pautes per a la millora
i simplificació
dels processos
de l'Administració
de la Generalitat
de Catalunya**

**Pautes per a la millora
i simplificació
dels processos
de l'Administració
de la Generalitat
de Catalunya**

"Eines de Gestió Pública"

és una col·lecció de publicacions de la Direcció General de Processos i Administració Electrònica que pretén col·laborar a estendre dins de l'Administració pública catalana l'interès per la qualitat i excel·lència i a implantar projectes de millora en els departaments i organismes que ajudin a innovar en les pràctiques de gestió per tal d'oferir millors serveis a la ciutadania.



Aquesta obra està subjecta a llicència Creative Commons Reconeixement-No Comercial - Sense Obra Derivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ezs/legalcode.ca>).

Està permès de reproduir-la, distribuir-la i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i se'n reconegui explícitament els autors i les autores, i el Departament de Governació i Relacions Institucionals com a editor de la publicació.

Generalitat de Catalunya
Departament de Governació i Relacions Institucionals
Secretaria d'Administració i Funció Pública

Maquetació: Gabinet Tècnic del Departament de Governació i Relacions Institucionals.

1a edició: Barcelona, desembre de 2012
Dipòsit legal: B-32938-2012

Presentació

Enfocament

La millora i simplificació dels serveis és una peça clau per poder augmentar la qualitat dels serveis i facilitar la relació dels ciutadans amb l'Administració de la Generalitat.

Les Pautes per a la simplificació i millora dels processos de l'Administració de la Generalitat pretenen definir una base estàndard per a la simplificació o millora dels processos i procediments amb què l'Administració de la Generalitat presta els seus serveis i constituir una eina més per aplicar les mesures de simplificació administrativa derivades de la normativa actual, com ara el Decret 106/2008, de 6 de maig, de mesures per a l'eliminació de tràmits i la simplificació de procediments per facilitar l'activitat econòmica, i l'Acord de Govern 63/2010, de 13 d'abril, pel qual s'aprova la Guia de bones pràctiques per a l'elaboració i la revisió de la normativa amb incidència en l'activitat econòmica.

En aquest cas, hem defugit de l'elaboració d'una guia o un manual teòric o acadèmic per prioritzar la practicitat, més aplicable a la tasca del personal tècnic de l'Administració de la Generalitat que hagi de portar a terme projectes de millora i simplificació de procediments. L'objectiu és subministrar un eina de fàcil consulta i que proporcioni unes pautes bàsiques que, si s'escau, es puguin ampliar i desenvolupar, d'acord amb l'experiència, la situació i la conjuntura de cada departament.

Per seleccionar el contingut i el grau d'aprofundiment d'aquestes pautes, volem remarcar que ens hem basat en l'experiència adquirida ens els diversos projectes que ha impulsat, dirigit o en què hi ha participat la Direcció General de Processos i Administració Electrònica (amb els diferents noms i reestructuracions que ha anat tenint des dels seus orígens com a Comitè Assessor per l'Estudi i l'Organització de l'Administració), tant a nivell corporatiu com a partir de les experiències viscudes conjuntament amb diferents departaments, tots relacionats amb la simplificació de serveis o processos.

Com qualsevol eina corporativa, és possible que, per excés o, més probablement, per defecte, no s'adeqüi a les realitats o coneixements dels diferents departaments, unitats o tècnics d'organització, però creiem que, si més no, podrà ser una referència de base per normalitzar la gestió i el desenvolupament d'aquests projectes.

La col·laboració de les unitats d'organització dels departaments i de la resta d'òrgans corporatius implicats (jurídics i tecnològics) permetrà avançar en la consecució d'uns criteris pràctics i útils que permetin disposar d'una peça més per gestionar i consolidar les diferents mesures, eines i possibilitats actualment existents encaminades a simplificar el

serveis prestats per l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

Destinataris

Els principals destinataris d'aquestes Pautes són el personal directiu i tècnic vinculat amb les àrees d'organització dels departaments i les seves entitats instrumentals, però també les empreses consultores que portin a terme projectes de millora i simplificació de processos a l'Administració de la Generalitat, ja que d'aquesta manera el conjunt de documentació de processos serà comparable i homogeni.

Estructura

Aquestes Pautes s'estructuren en dos mòduls diferents amb la voluntat de facilitar la localització dels diferents continguts, però els dos mòduls estan estretament relacionats:

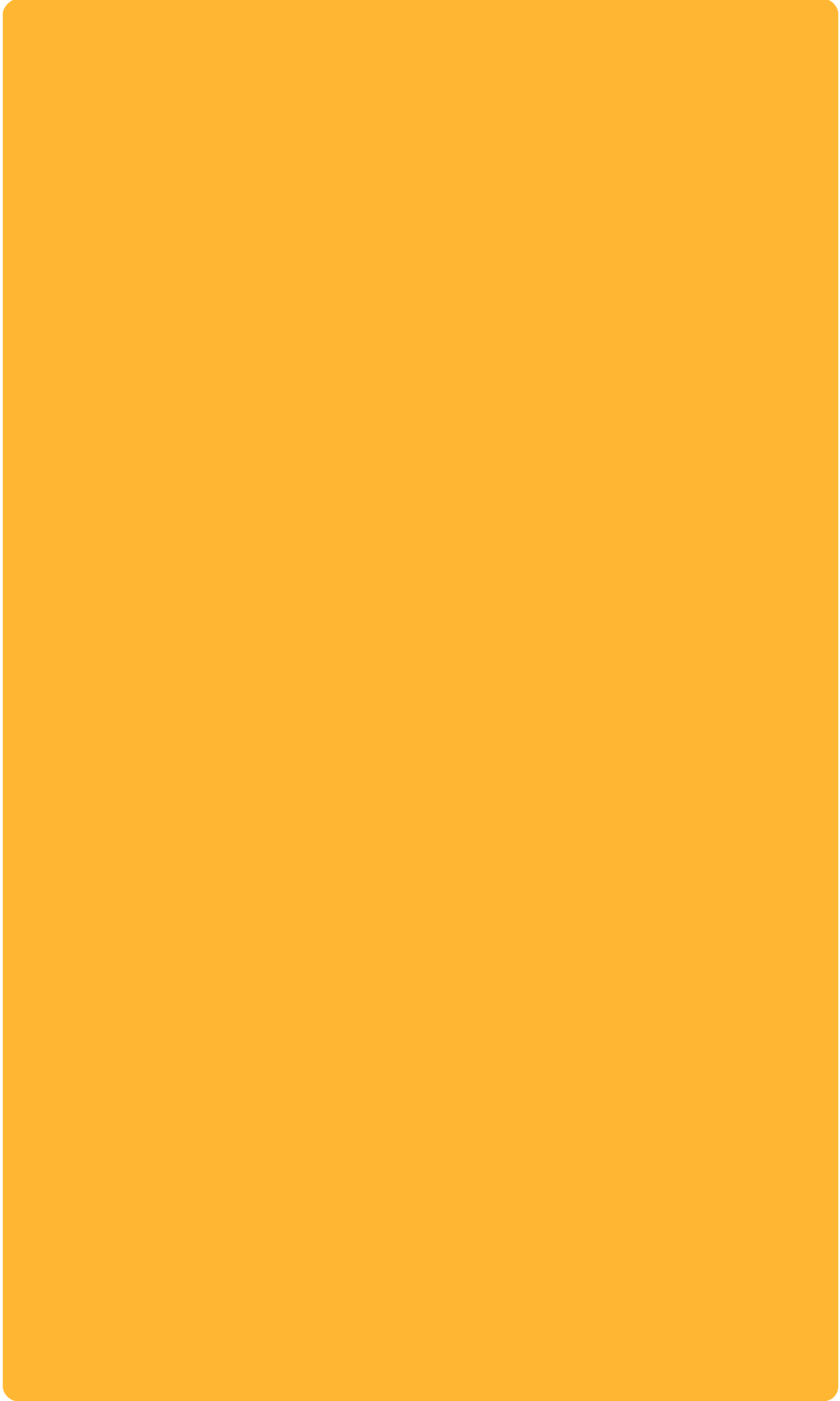
• Mòdul I. Gestió de projectes

En el primer mòdul es fa una descripció dels aspectes bàsics que s'han de tenir en compte per a la gestió de projectes de millora i simplificació de processos, però des d'un punt de vista molt pràctic i senzill.

• Mòdul II. Anàlisi i simplificació de processos

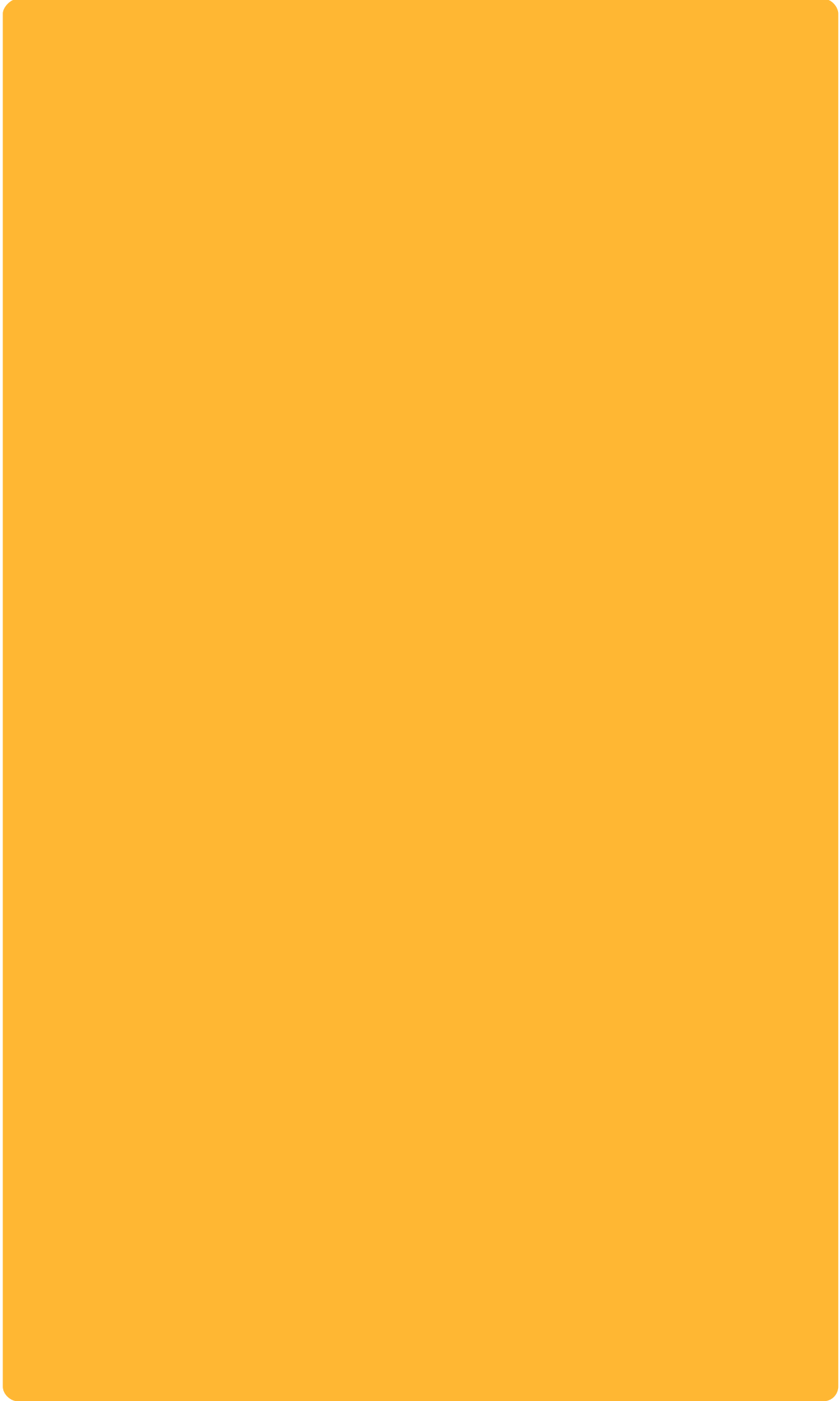
El contingut del segon mòdul vol oferir una sistemàtica per analitzar i simplificar els processos amb què l'Administració de la Generalitat presta els seus serveis. Aquesta sistemàtica pretén revisar des del valor del mateix servei administratiu o l'adequació del règim d'intervenció, fins al conjunt de dades necessàries per produir el servei, amb la finalitat de determinar les que són absolutament imprescindibles.

Mòdul I. Gestió de projectes



Sumari

0	Introducció	8
1	Definir el projecte	10
	1.1 Definir els objectius	10
	1.2 Determinar el tipus de projecte	11
	1.3 Definir l'abast	13
	1.4 Descripció del/s producte/s	16
2	Organitzar el projecte	20
	2.1 Funcions i responsabilitats	20
	2.2 Àmbits de coneixement	22
	2.3 Persones clau de l'organització	23
	2.4 Dotació de recursos	24
3	Planificar (en quin termini)	26
	3.1 El Diagrama de Gantt	26
	3.2 La viabilitat del projecte	28
4	Executar el projecte (vegeu el Mòdul II)	30
5	Implantar	32
6	Avaluar (postprojecte)	34
7	Gestionar el projecte	36
	7.1 Seguiment i control	36
	7.2 Gestió dels riscos	37
	7.3 Gestió del canvi	40

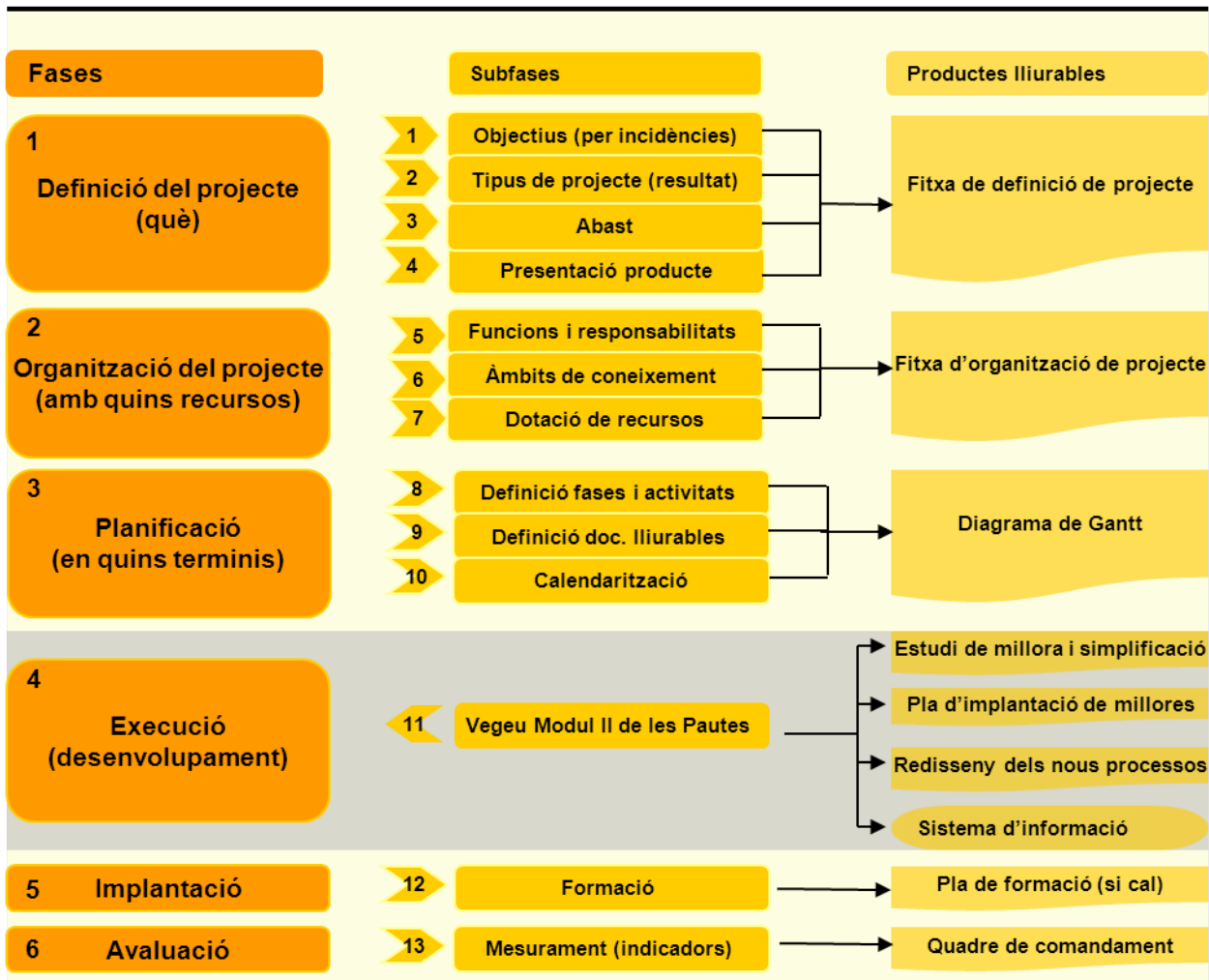


Les tècniques de gestió de projectes són comunes a qualsevol tipus de projecte l'objectiu del qual sigui proveir un servei, en aquest cas, una millora organitzativa. Per tant, pel que fa a les característiques de la gestió del projecte com a tal, no és rellevant si es tracta d'un projecte de millora i simplificació de processos, d'adequació de l'estructura organitzativa o del disseny d'un sistema d'informació. L'essència de la gestió de projectes és proveir l'organització de totes les condicions de treball, recursos, organització, etc., necessàries perquè un projecte assoleixi els seus objectius.

Les peculiaritats de la gestió d'un projecte estan marcades, bàsicament, per dos factors determinants. En primer lloc, pel tipus d'organització en què es treballi, en aquest cas, l'Administració de la Generalitat de Catalunya. No cal dir que és molt diferent gestionar un projecte en una administració o ens públic que en una empresa privada, i això per diversos motius ja coneguts, un de molt important, la concentració o dispersió de la capacitat de decisió o les regles de joc generals (per exemple, normativa aplicable d'abast general). En definitiva, es tracta d'una cultura organitzativa en alguns aspectes radicalment diferenciada. Un altre factor bàsic per determinar el tipus de gestió de projecte que s'ha de portar a terme és la dimensió d'aquest, que està determinada per l'abast —tant per la quantitat de processos o serveis a millorar—, pel pressupost del projecte en qüestió, i pel fet de si es (re)dissenya el sistema d'informació que dona suport a la gestió o als processos inclosos en el projecte.

Aquesta part de la metodologia pretén fer referència als aspectes bàsics i comuns de qualsevol tipus de projecte. Per tant, s'intentaran esmentar els aspectes que s'han de tenir en compte tant en un projecte gran com en un de petit, tant si està externalitzat com si no ho està, tot i que la complexitat de cada aspecte variarà en funció de la dimensió del projecte. De tota manera, sembla difícil que una sistematització com la que aquí es presenta pugui adaptar-se completament a les peculiaritats de cada tipus de projecte, de cada organització o a les necessitats concretes que s'hagin detectat. És per això que els responsables de la gestió del projecte hauran de fer les correccions que considerin adients perquè l'adaptació d'aquestes pautes els permeti treballar de la forma més còmoda possible.

Mòdul I. Gestió de projectes de millora i simplificació de processos



Definir el projecte (què volem o què podem fer a l'organització?)

1

1.1 Definir els objectius

El primer que s'ha de concretar en qualsevol projecte són els objectius que es volen aconseguir; és a dir, què es vol fer a l'organització. Aquesta definició d'objectius s'ha de determinar sobre la base dels problemes, disfuncions, conflictes i dificultats de gestió a què vol donar solució el projecte. L'ordre de passos a seguir és el següent:

a) Explicitar els problemes i disfuncions principals detectats

En aquesta fase és important que el directiu o els gestors de l'organització explicitin i exemplifiquin la situació real del dia a dia de l'organització.

Les dificultats s'han de referir a qualsevol aspecte o component de l'organització: de personal, de falta d'informació, de clima laboral, de gestió, de coordinació amb altres departaments, unitats, administracions, de l'estructura vigent de l'organització, de recursos econòmics, de sistemes d'informació, etc.

És important que es tractin tots aquests aspectes per poder valorar si els problemes principals realment estan motivats per la gestió, els processos, els serveis o els procediments de l'organització, o bé si es tracta d'un conjunt de problemes més ampli que faci aconsellable portar a terme un altre tipus de projecte, estudi, etc.

En el cas que en aquesta fase quedi establert que els problemes principals, bàsics o urgents provenen realment de la gestió, processos o serveis prestats, és a dir, que ens trobem davant d'un projecte d'anàlisi i millora de processos, convé definir els objectius que es volen assolir. De l'exercici de reflexió respecte els problemes detectats s'haurien de desprendre els objectius estratègics que pretenen els responsables del projecte. Els objectius estratègics són de caire general, indiquen cap a on cal orientar la millora.

b) Definir els objectius concrets i mesurables que es volen assolir

Es tracta d'associar objectius operatius als problemes i disfuncions principals que s'hagin detectat. Normalment, aquests objectius operatius es derivaran dels objectius estratègics que haurà definit el promotor del projecte juntament amb els problemes o necessitats detectades, i concreten els resultats desitjats o que cal esperar del projecte. S'ha d'intentar posar una mesura associada als objectius o indicador —tot i que no sempre és fàcil— per avaluar, posteriorment a la finalització del projecte, si s'ha aconseguit o no el que es pretenia i/o en quina mesura s'ha aconseguit.

1

Definir el projecte

1.2 Definir el tipus de projecte adequat (resultat a obtenir)

S'ha de determinar el tipus de projecte que millor pot aconseguir els objectius plantejats, però també s'han de tenir en compte altres factors, com per exemple:

- la capacitat de canvi immediat de l'organització
- la disponibilitat o voluntat d'implantar canvis en l'organització
- el pressupost disponible

D'acord amb el resultat final que es vulgui obtenir, és a dir, els objectius concretats, la urgència per implantar els canvis desitjats i el pressupost disponible, l'analista d'organització o el director del projecte ha de proposar al directiu de l'organització implicada quin tipus de projecte és el més adequat. Bàsicament, es pot concloure que hi ha dues opcions diferents.

a) Estudi de millora i simplificació dels procediments

El contingut principal d'aquest document ha de ser un diagnòstic que identifiqui clarament els problemes o incidències que es detecten en la gestió o en els procediments analitzats, les diferents solucions o alternatives aplicables i l'ordre en què s'haurien d'implantar (priorització d'acord amb l'ordre lògic d'elaboració, o bé pel criteri de gravetat, o bé pel d'urgència, etc.). Aquest document és el producte que s'ha de lliurar al final del projecte i que té com a contingut mínim:

- la representació del procés actual (dades i flux)
- taula de punts febles amb millores proposades
- proposta de planificació i prioritització de millores (Pla de millores)

Aquest producte per si sol pot posar fi al projecte de millora; en aquest cas, l'organització, posteriorment, i en la mesura en què li sigui possible, anirà implementant els canvis que l'estudi prevegi. Pot esdevenir un full de ruta per al directiu de la unitat en qüestió. El perill d'aquest tipus de projecte és que restin sense aplicació per falta d'impuls o a causa de canvis de directius de la unitat, etc.

Nogensmenys, l'estudi també pot constituir la primera fase d'un projecte de redisseny de procediments. En aquest cas, es parteix del Pla de millores, on es concreten els aspectes que s'han de modificar de la gestió del procés o processos analitzada i les solucions que s'hi aplicaran i que seran els que es modificaran en el disseny dels nous processos.

b) Redisseny de processos per al desenvolupament del sistema d'informació (aplicació de gestió) corresponent

Es tracta d'una revisió fonamental i una reconstrucció del procés per assolir millores, tant pel que fa al rendiment com als costos o a la qualitat del servei. Es concreta en un document on es dissenya tota la nova gestió per a la producció dels serveis determinats, incloent-hi les millores i canvis que s'hi volen introduir.

Si les incidències o disfuncions són molt nombroses i profundes, és a dir, si són de concepció del model de servei que es presta, o de molta importància pel que fa a l'impacte en la mateixa organització o en les que s'hi relacionen, llavors cal parlar de reenginyeria de processos.

La reenginyeria és una tècnica que es replanteja el model i l'estructura dels processos. En contraposició a les millores parcials, es tracta d'un canvi de paradigma organitzatiu (col·loquialment "qüestionar-s'ho tot"), per aconseguir millores radicals i integrals. Tot i aquest aclariment, considerem que aquesta precisió sobre la nomenclatura no té més importància, atès que no afecta de cap manera els objectius i el tipus de projecte que es vulgui implementar; es tracta més aviat d'una qüestió d'etiquetes.

El redisseny dels processos ha de tenir sempre en compte tots els components o factors que intervenen en la gestió dels serveis (aquests tres aspectes es tracten més a fons en el mòdul II Anàlisi i millora de processos):

- Descripció dels nous processos (dades i flux)
- Elaboració dels models de documents que es generen en el nou procés
- Refosa i/o actualització de la normativa aplicable (si escau)
- Automatització del procés (subprojecte)

El resultat d'aquest redisseny global ha de permetre la immediata elaboració o reelaboració (i implantació) del sistema d'informació per automatitzar la nova gestió i fer efectives les millores dissenyades.

Les teories organitzatives clàssiques han definit aquest tipus de projectes sempre en aquest ordre: primer es redissenya la gestió i després s'automatitza. La realitat, però, demostra que no sempre es pot actuar de forma ortodoxa, ja sigui pels terminis en què s'ha de lliurar el resultat, per decisions prèvies o per altres aspectes conjunturals de les unitats organitzatives. D'altra banda, les tecnologies i les tendències del mercat sovint condicionen certs aspectes de la gestió. Aquests factors fan que, bé per la conjuntura, bé perquè esdevé recomanable, es puguin anar definint paral·lelament i amb retroalimentació en els dos sentits la gestió o el procés, d'una banda, i el sistema d'informació amb què s'haurà de suportar de l'altra, o a l'inrevés.

El producte de la modelització (descripció, documents, normes, aplicatius) de la gestió en la seva totalitat també té altres aplicacions o utilitats intermèdies, com poden ser: la

1

Definir el projecte

informació per als ciutadans o per als mateixos gestors (publicat en suports diferents), o bé formar part de la normalització dels processos de la unitat o del departament (inventaris, catàlegs, etc.). També pot ser part del treball que s'ha d'efectuar quan s'implanten sistemes de qualitat o d'excel·lència (ISO, EFQM, etc.). Ara bé, aquestes utilitats intermèdies deixen de tenir valor si la nova gestió redissenyada no es fa real i no s'implanten efectivament els canvis mitjançant l'aplicació corresponent o altres canvis organitzatius.

Aquesta opció sempre implica la despesa del desenvolupament de l'aplicació de gestió o sistema d'informació corresponent.

1.3 Definir l'abast

Un altre aspecte important per poder definir un projecte és delimitar clarament l'abast que ha de tenir, sobre la base també dels objectius establerts. A l'hora de definir l'abast s'ha de ser realista i abordar allò que sigui viable per a aquell projecte concret d'acord amb els recursos de què es disposa. S'ha de ser conscient de les limitacions de l'organització i delimitar l'abast a les possibilitats reals. És preferible acabar un projecte de menys dimensió que quedar-se a mitges per no haver sabut definir correctament l'abast.

a) Abast funcional (el contingut)

S'ha de determinar clarament quina és la gestió administrativa que s'inclou dins el projecte de millora i simplificació. Podem parlar de gestió, de funcions, de processos, de procediments, de serveis oferts als ciutadans, etc., però sempre ens estem referint al mateix des de diversos punts de vista o enfocaments.

És important aclarir si abastarem tots els serveis prestats per una organització o només una part. Per exemple, només els adreçats a un col·lectiu de ciutadans, només els que presta una unitat, els de funcionament intern, etc. En aquest sentit, sempre serà útil elaborar, si l'organització no en disposa, d'un inventari o relació dels processos afectats pel projecte.

L'inventari (o catàleg) consisteix en una relació dels processos que fa una organització (o una unitat determinada, o un departament, etc.), amb una sèrie de dades bàsiques associades.

Nosaltres proposem un inventari senzill que compleixi la funció concreta de delimitar l'abast funcional, que ens doni una idea de quins recursos i quin esforç hi haurem d'invertir, sobre quin calendari aproximat podem treballar, etc. Les dades que cal recopilar per complir amb aquesta comesa són, per a cada procés:

Nom del procés
Unitat directiva
Òrgan resolutori
Òrgan tramitador

Si es vol arribar a un nivell d'anàlisi preliminar més acurat, i amb la finalitat d'aprofundir el coneixement de l'estratègia de l'organització en la seva estructura administrativa, hi inclourem també les funcions, especificant l'òrgan o unitat que les té assignades, i la referència normativa on aquestes dades estiguin especificades. Aquesta informació podrà ser d'utilitat quan hàgim de fer la recollida de dades.

Un cop elaborat, és important mantenir actualitzada la llista i fer una revisió periòdica (cada any, per exemple). D'aquesta manera, es podran detectar els processos que s'han de modificar (ja sigui per la introducció d'alguna millora, per una correcció o bé per un canvi de circumstàncies), donar de baixa (perquè s'ha detectat que no aporten valor, per exemple) o bé afegir-ne de nous.

b) Abast territorial

Hem d'aclarir si la voluntat de simplificació i millora s'estén a tots els serveis territorials, a una part, o només als serveis centrals dels departaments (una direcció general, etc.). Aquest fet afecta directament el volum de feina per a la recollida de dades. Aquest aspecte es pot definir per àmbit territorial o bé especificant les unitats concretes que seran objectiu del projecte.

S'ha de tenir en compte que, sovint, i més quan no hi ha una aplicació de gestió comuna als serveis centrals i als serveis territorials, la gestió i l'operativa d'un mateix procés o servei pot ser diferent d'un territori a un altre.

Tot i que es determini clarament que l'abast del projecte només afecta un territori (per exemple, només afecta els serveis centrals o el servei territorial de Barcelona), si és possible i no ens ho impedeixen qüestions de terminis o pressupost és molt important

1

Definir el projecte

obtenir informació sobre els processos dels diferents territoris; això facilita la detecció ràpida dels tràmits que són diferents, la qual cosa és un indicador de possible incidència, conflicte o dificultat resolts d'una manera alternativa.

c) Abast de la profunditat d'anàlisi

En el cas que el resultat final del projecte sigui un estudi de millora i simplificació, el nivell de profunditat s'ha de decidir d'acord amb els problemes i els objectius establerts; segons els objectius a assolir, caldrà afinar més el nivell de detall.

En el cas d'elaborar un redisseny de procediments, s'ha d'arribar fins al nivell més baix del circuit de treball i de documents utilitzats, si tenim en compte que la seva aplicació immediata és elaborar posteriorment l'aplicació de gestió corresponent.

S'ha de tenir en compte que pot haver-hi algun cas en què els objectius no determinin clarament el nivell d'abstracció o concreció aconsellable perquè es desconeguin les causes de les disfuncions que es volen resoldre i, per tant, també la via per assolir l'objectiu plantejat. En aquest cas, es pot indicar aquesta circumstància en la definició del projecte i deixar-lo obert fins que es pugui determinar el nivell de concreció necessari.

Així, per exemple, si un dels objectius és reduir el termini de resolució dels expedients del servei X, fins que no se sàpiga la tipologia de les causes que originen els terminis actuals no es podrà saber fins a quin nivell d'anàlisi s'ha d'arribar. Si la causa principal és que no hi ha oferta suficient de servei o que no es disposa de la informació sobre el nivell d'oferta de servei a tot Catalunya, no és necessari descriure i analitzar el servei X fins al nivell de procediment o circuit de treball. En canvi, si s'estableix que la causa principal dels terminis actuals és l'existència de passos i fluxos de treball que no aporten valor, o bé la manca d'un circuit clar i conegut per tots els gestors o usuaris implicats en la gestió del procés, sí que caldrà arribar a nivell de procediment de treball per descobrir el motiu i solucionar-lo.

En resum, en aquests casos indeterminats s'ha d'arribar fins al nivell d'anàlisi on es troben les causes del mal funcionament i no concretar o baixar a un nivell més detallat, atès que la millora s'haurà introduït en una fase anterior del procediment o circuit de treball i aquest, doncs, també es veurà alterat posteriorment a la introducció de la millora.

1.4 Descripció del/s producte/s

Si el projecte es tracta d'un estudi de millora i simplificació, és convenient generar dos productes diferenciats:

1. Resum executiu per al/a la promotor/a. Extracció de les principals incidències i de les millores proposades. És important que sigui molt gràfic per facilitar l'assimilació ràpida de la informació més destacada.

2. Estudi, que hauria de contenir com a mínim:

a. Representació dels processos actuals

1. Dades (inventari de dades)

2. Flux (quadre resum i diagramació i descripció)

b. Taula de punts febles o incidències detectats amb les millores associades

c. Planificació i priorització de millores

3. Validació de la planificació i priorització de millores

Si el projecte es tracta d'un redisseny de processos, cal elaborar, a més:

1. El protocol dels processos redissenyats: diagramació i descripció, inventari del procés actual, nous models de documents i adequació normativa.

2. Redisseny o disseny del sistema d'informació corresponent (automatització dels canvis). Aquest punt, atesa l'envergadura, pot suposar l'inici d'un nou subprojecte.

1

Definir el projecte

Fitxa de definició de projecte de millora i simplificació de processos (1/2)

0. Antecedents



Projecte corporatiu



Projecte departamental

Conclusions de les reunions d'enfocament del projecte que s'hagin efectuat

1. Problemes i disfuncions principals detectats

- 1) Temps de resolució dels expedients molt llarg (6-8 mesos)
- 2) Acumulació d'expedients per resoldre
- 3) Tramitació molt complexa per als ciutadans i per als gestors
- 4) Augment de les queixes dels ciutadans

2. Objectius

- 1) Aconseguir resoldre, com a mínim, el 75% dels expedients en el termini establert (3 mesos)
- 2) Simplificar la tramitació per als ciutadans i els gestors
- 3) Minorar les queixes dels ciutadans (en un 50%)
- 4) Establir un sistema per al tractament de les queixes i suggeriments

3. Condicionants o limitacions del projecte

- 1) No hi ha pressupost disponible per automatitzar la gestió redissenyada
- 2) L'organització no té capacitat per implantar canvis de procés perquè s'està reestructurant
- 3) El termini del projecte ve determinat per un esdeveniment extern
- 4) Establir un sistema per al tractament de les queixes i suggeriments

4. Tipus de projecte adequat



Estudi de millora i simplificació de processos



Manual o protocol de redisseny de processos (normes, circuit i documents)

Motius: dubtes raonables que el problema es centri en l'aplicació de gestió. Voluntat de disposar d'un temps de reflexió a la vista de les mancances aflorades per l'estudi, per tal de prioritzar les millores i anar-les implantant d'acord amb el pressupost disponible i la urgència d'aquestes.

Fitxa de definició de projecte de millora i simplificació de processos (2/2)

5. Abast del projecte

Funcional (gestió analitzada): Processos de X per a la prestació dels serveis de Y adreçats al col·lectiu Z. Inventari de processos inclosos en el projecte.

Territorial: Tot Catalunya. Processos gestionats per la DG de X. Serveis centrals del Departament X. Resolució centralitzada. Els serveis territorials inicien els processos.

Profunditat d'anàlisi: Baix. A nivell de procediment, circuit de treball i documents utilitzats.

6. Recollida i tractament de dades (mètode)

- 1) Identificació i estudi de la normativa vigent (general i específica)
- 2) Elaboració d'entrevistes sobre el procés amb els gestors/usuaris afectats.
- 3) Compleció i validació del diagrama i la descripció del procés (amb els gestors)
- 4) Recollida i tractament de dades quantitatives de l'aplicació de gestió
- 5) Recollida i tractament d'una mostra aleatòria d'expedients reals de tramitació, no representativa, amb valor de contrast del procés
- 6) Elaboració final del diagrama i descripció del procés actual i documents associats.

7. Presentació de la informació (resultats)

- 1) Presentació d'un resum executiu (arxiu en paper i digital)
 - a. Extracció dels aspectes principals susceptibles de millora
 - b. Proposta de planificació i prioritització de millores a introduir
 - 2) Presentació d'un estudi (arxiu paper i digital):
 - a. Descripció dels processos actuals (normes, diagrames, descripció succinta i documents utilitzats)
 - b. Taula de punts febles o incidències classificats (si escau)
 - c. Taula de punts febles amb millora/es proposades amb proposta de planificació
 - d. Proposta de planificació i prioritització de millores (Pla d'implantació de millores)
 - 3) Validació de la planificació i prioritització de millores a introduir en el/s procés/sos
-
- 4) Elaboració del protocol dels processos redissenyats: adequació normativa, diagrama i descripció, nous models de documents
 - 5) Redisseny o disseny del sistema d'informació corresponent (automatització dels canvis)

Els punts 4) i 5) no formen part de l'exemple actual, atès que es tracta de l'elaboració d'un estudi.

Si voleu obtenir la plantilla d'aquest document, cliqueu [aquí](#)

Organitzar el projecte (amb quins recursos?)

2

2.1 Funcions i responsabilitats

Un aspecte bàsic per aconseguir l'èxit d'un projecte és configurar un escenari on els diferents agents, òrgans, unitats o persones implicades tinguin clares les seves funcions i, per tant, les seves responsabilitats, i també les funcions i responsabilitats de la resta d'agents implicats en el projecte.

Tot seguit, es reproduïx una taula on es relacionen les funcions més habituals en un projecte. De totes les que apareixen, n'hi ha tres de bàsiques, sense les quals un projecte no pot tirar endavant per manca d'un mínim de garanties. Es tracta de la direcció estratègica, la direcció operativa i l'execució o el desenvolupament. La resta de funcions són recomanables però no són imprescindibles; és més, sovint, si no es defineixen i s'acoten bé, poden aportar confusió al projecte.

Organització funcional de la gestió d'un projecte de millora i simplificació de processos (estructura organitzativa)

Funcions	Càrrec/perfil*	Unitats/llocs (Administració de la Generalitat)	Responsabilitats i tasques principals
Direcció estratègica	Promotor/a	Secretaris/àries generals Secretaris/àries sectorials Directors/ores generals Directors/ores de serveis Gerents	<ol style="list-style-type: none"> Definir la causa i les necessitats que originen el projecte i encarregar-lo. Objectius estratègics Definir les prioritats i limitacions del projecte Donar suport al projecte, dotar-lo de recursos i liderar-lo davant l'organització Avaluar els riscos i prendre les decisions estratègiques corresponents Aprovar els resultats i productes intermedis i finals derivats del projecte
Direcció operativa (direcció executiva o gestió operativa)	Director/a de projecte	Cap o tècnic/a de l'àrea d'organització de l'Administració Si el projecte s'externalitza: Analista sènior de la consultora contractada o Cap o tècnic/a de l'àrea d'organització de l'Administració	<ol style="list-style-type: none"> Transformar en operatius els objectius estratègics i controlar-ne el compliment Dirigir i coordinar l'equip de treball Gestionar el projecte, és a dir, planificar, dirigir, supervisar, coordinar i avaluar el desenvolupament de totes les tasques i actuacions entorn del projecte
Execució (desenvolupament)	Equip de treball (segons el projecte) Convidrà un nivell determinat de coneixement sobre les matèries especificades	<ul style="list-style-type: none"> Tècnic/s de l'àrea d'organització (anàlisi de processos) Tècnic/s de l'àrea TIC (automatització de processos, aplicació vigent) Tècnic/s de l'àrea de normalització documental o lingüística (normalització gràfica i lingüística de documents) Tècnic/s de l'àrea jurídica (valoració del compliment normativa vigent i d'impacte de possibles canvis de procés) Tècnic/s de l'àrea d'arxiu i gestió documental (tractament, conservació documents electrònics, etc.) 	<ol style="list-style-type: none"> Executar les tasques i elaborar els productes previstos per assolir els objectius del projecte, encarregats pel cap de projecte Aportar i aplicar el coneixement i les habilitats inherents a l'àmbit d'especialització pel qual estan incorporats a l'equip
Seguiment o control (terminis i qualitat) - <i>Durant el projecte</i> - <i>Extern al desenvolupament</i>	Responsable de l'àrea de qualitat, organització, gabinet tècnic, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Tècnic/s propers al promotor del projecte, coneixedors de l'organització corresponent Tècnic/s d'alguna àrea de l'organització que tinguin atribuïdes aquestes funcions 	<ol style="list-style-type: none"> Comprovar si la planificació, les persones, els processos, els resultats assolits, les aliances, i els recursos invertits en el projecte són adequats perquè aquest sigui d'utilitat a l'organització, i si permeten assolir la qualitat pretesa
Avaluació Posterior al projecte	Responsable de qualitat, organització / gabinet tècnic, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Tècnic/s propers al promotor del projecte o a l'àrea d'organització, coneixedors de l'organització corresponent 	<ol style="list-style-type: none"> Anализar, de forma completa, la nova gestió implementada Valorar l'impacte de la nova gestió tant internament com externament (clients, agents, etc.)

Si voleu obtenir la plantilla d'aquest document, cliqueu [aquí](#)

Càrrec o perfil

Per a totes les funcions (excepte per a la d'execució), és preferible que el càrrec o perfil sigui unipersonal, és a dir, que la funció de direcció estratègica, la de direcció operativa, la de seguiment o control, si n'hi ha, i la d'avaluació la dugui a terme una sola persona; sempre que la dimensió del projecte, però, ho permeti.

En el cas en què el projecte sigui d'una dimensió considerable (per exemple projectes corporatius o projectes departamentals destacats), es pot configurar un comitè o una comissió estratègica, operativa, de seguiment, d'avaluació, etc., però són preferibles les estructures molt simples que comptin realment amb els titulars dels òrgans competents en la matèria.

Per compensar la no-presència en el projecte de representants d'altres òrgans implicats o afectats en cas de projectes corporatius, per exemple, el més convenient és organitzar actes de presentació, comunicació o consulta per evitar conflictes en la coordinació i en la delimitació de responsabilitats.

Director de projecte

Només ha d'haver-hi un director de projecte. Si s'externalitza l'elaboració d'un projecte, és prioritari que no es dupliquin els rols perquè hi hagi de veritat una bona coordinació. En aquest cas, si el director de projecte (com a responsable del desenvolupament del projecte) pertany a una consultora externa, el tècnic o tècnica d'organització de l'Administració ha d'assumir les funcions de seguiment (control de terminis i qualitat), a més de les que li pugui delegar el/la promotor/a, de caire més estratègic.

2.2 Àmbits de coneixement

En qualsevol projecte de millora i simplificació de processos és necessària una visió i uns coneixements mínims interdisciplinaris. Els àmbits de coneixement necessaris són els següents:

- Organitzatiu: procediment administratiu, estructura organitzativa i funcionament de l'Administració
- Tecnològic: aplicacions de gestió, automatització de processos, administració electrònica
- Jurídic: tècnica normativa, procediment administratiu, etc.
- Documental: normalització lingüística i gràfica del documents, gestió dels documents (tractament i arxiu)

2 Organitzar el projecte

Els àmbits de coneixement que s'especifiquen són els que s'haurien de cobrir en qualsevol projecte. Això no implica que les persones que hagin d'executar les tasques siguin figures permanents dins l'equip de treball: pot tractar-se de col·laboracions concretes executades en la fase del procés més convenient. Si aquests àmbits de coneixement no poden ser coberts per l'equip de treball i es considera que les tasques corresponents han de durar tot el projecte, es pot crear un grup d'assessorament compost pels caps de les àrees corresponents. Si el projecte està externalitzat, les tasques derivades de les diferents àrees han de ser assumides per via de consultes concretes a les àrees corresponents en la fase del projecte que sigui més convenient.

És important que el director de projecte disposi d'uns coneixements bàsics en tots els àmbits esmentats, si més no, perquè pugui identificar les necessitats que s'han de cobrir en cada cas.

2.3 Persona/es clau de l'organització

A l'hora d'aproximar-se a una organització és bàsic que el/la promotor/a identifiqui la/les persona/es que coneixen l'organització objecte d'estudi i que tenen accés i ascendència respecte dels gestors dels processos, per tal que aquesta persona pugui coordinar i ser efectivament una cara visible del projecte en qüestió.

Aquesta figura és bàsica per coordinar i realitzar la fase de recollida de la informació (entrevistes, extracció d'informació de l'aplicació de gestió, etc.). El seu paper ha de facilitar el moviment per dins de l'organització i la identificació de les persones màximament coneixedores dels processos interns. Pot formar part de l'equip de treball o de la direcció del projecte, però no necessàriament.

2.4 Dotació de recursos

a) Recursos humans

- Propis de l'Administració (persones de l'àrea d'organització, analistes, etc.)

Poden assumir la direcció i execució de projectes petits, atès que la gestió del dia a dia absorbeix bona part del seu temps. Avantatges: coneixement de les normes i funcionament de l'Administració, coneixement de la matèria i de la gestió real, coneixement de la situació organitzativa general i dels gestors dels processos.

- Externs (consultores)

Segons quina sigui la conjuntura econòmica i social, el pressupost de l'òrgan en qüestió, el coneixement del personal propi de l'Administració o l'impacte organitzatiu del projecte, el promotor pot decidir externalitzar la direcció i l'execució del projecte a una consultora externa. Avantatges: força i capacitat de treball. Val a apuntar, però, alguns aspectes que no per obvis deixen de ser importants:

L'òrgan administratiu:

- Ha de saber què vol exactament (objectius)
- Ha de saber contractar només el que necessita
- Ha de marcar les línies estratègiques i les restriccions
- Hi ha d'haver un seguiment important (de terminis, però, encara més, de qualitat) per part de l'àrea d'organització pròpia (absorció del coneixement)
- Sempre que sigui possible, ha de ser autònom després de la implantació del (re)disseny proposat; és a dir, és convenient que sigui independent

b) Recursos materials i econòmics

En qualsevol projecte, sovint es requeriran mitjans que l'organització ha de disposar per assolir els objectius marcats. Especialment amb els grans projectes, és prioritari definir amb detall els recursos materials necessaris (i especificar si suposen despesa) perquè l'organització pugui fer les previsions corresponents. Comptar amb els recursos adequats és clau en la gestió de qualsevol projecte.

Per recursos materials cal entendre tots els objectes (material d'oficina, mobiliari, etc.) que es necessiten per dur a terme el projecte. Cal incloure aquí també material informàtic i programari. A aquesta apartat s'hi ha de fer referència en la definició del projecte quan es faci una contractació externa per la qual persones de l'empresa contractada hagin de desenvolupar les seves tasques des de la seu de l'organització que encarrega el projecte. En aquest sentit, cal preveure també l'espai i la ubicació d'aquestes persones. Aquestes dades també s'han d'especificar en el document que formalitzi la contractació (plec de clàusules).

Planificar (en quin termini?)

3

Un cop definit l'enfocament i l'organització del projecte de millora de processos, el pas següent consisteix a definir les fases, subfases i actuacions del projecte i els productes del projecte que s'han d'anar lliurant. Un cop identificades les actuacions, s'han de calendaritzar i fixar la data per al lliurament final dels productes del projecte.

El grau de tecnificació de la planificació del projecte s'ha d'adaptar a la seva complexitat. Amb aquesta finalitat ben present, resulta de gran ajuda el suport que poden proporcionar les diferents tècniques de planificació de projectes.

3.1 El diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt és l'eina o esquema gràfic més estès per planificar en el temps aquestes fases, subfases i activitats i per fixar el termini límit per acabar de desenvolupar-les. Moltes vegades costa calcular el termini previsible en atenció de la magnitud o qualitat del projecte, que dificulta filar tan prim; l'important per tant és establir la seqüència, la partició en fases i subfases i la interdependència.

Cal remarcar que és important determinar els productes que han de resultar de cada fase, que seran els que marcaran la transició de l'una a la següent, i els documents o actes que han de ser aprovats perquè el projecte pugui anar avançant correctament.

Aquest diagrama es pot anar fent més complex afegint-hi més informació (per exemple, les persones dedicades al projecte, punts intermedis de validacions d'activitats etc.). Tot i així, creiem que és més efectiu elaborar una planificació senzilla que serveixi de "full de ruta" per a tots els agents implicats en el projecte per tal que aquests puguin anar executant les seves funcions amb claredat (aprovar, elaborar, etc.), que no pas generar un diagrama complex i amb molta informació amb la intenció de gestionar els recursos al detall. El model que es proposa consigna les dades que es consideren bàsiques.

Document número 3. Calendari i planificació		Data:		Calendari											
Projecte: Millora i simplificació dels processos de X de l'òrgan Y		Versió:		Any											
Òrgan elaborador	Actuacions	Productes	Aprovació	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des
Primera fase: Definició del projecte i de la seva gestió															
Director/a de projecte	Definició d'objectius	Fitxa definició del projecte													
Director/a de projecte	Definició de l'abast del projecte	Inventari de processos (si cal)													
Director/a de projecte	Organització i responsabilitats	Fitxa d'organització del projecte													
Director/a de projecte	Planificació	Calendari (Gantt)	Promotor/a	★											
Segona fase: Revisió del valor del servei															
Equip de projecte	Revisió de la finalitat del servei														
Equip de projecte	Adequació del tipus d'intervenció	Justificació del servei i tipus d'intervenció	Promotor/a												
Tercera fase: Modelització del procés actual															
Equip de projecte	Recollida de dades	Inventari de dades													
Equip de projecte	Elaboració de l'inventari de dades	Inventari de dades													
Equip de projecte	Representació dels processos (diagramació i descripció)	Diagrama i descripció del procés	Gestors			★									
Tercera fase: Anàlisi i simplificació															
Equip i director/a de projecte	Aplicació criteris de simplificació	Taula de punts febles i millores													
Equip i director/a de projecte	Detecció d'incidències i millores	Pla d'implantació de millores													
Equip i director/a de projecte	Selecció i priorització millores	Estudi de millora i simplificació	Promotor/a						★						
Quarta fase: Modelització i disseny dels nous processos															
Equip i director/a de projecte	Definició dels processos	Inventari dades procés actual; diagramació i descripció	Protocol nous processos (normes, circuits, documents) ¹												
Equip i director/a de projecte	Elaboració dels nous models de documents	Documents d'entrada i sortida													
Equip i director/a de projecte	Adequació normativa (si s'escau) ²	Propostes de normes (si s'escau)	Promotor/a								★				
Cinquena fase: Disseny o recísseny del sistema d'informació (aplicació de gestió)															
Àrea TIC	Valoració de l'impacte dels canvis en el sistema d'informació actual														
Àrea TIC	Estudi previ														
Àrea TIC	Anàlisi funcional														
Àrea TIC	Disseny														
Àrea TIC	Construcció, desenvolupament														
Àrea TIC	Proves	Aplicació de gestió/SI	Director/a del projecte												
Sisena fase: Implantació i manteniment del nou sistema de gestió (processos i aplicació)															
Àrea TIC / àrea d'organització	Formació dels gestors/usuaris	Pla de formació, si cal													
Àrea TIC / Àrea d'organització	Establiment del sistema de manteniment														
Àrea TIC / Àrea d'organització	Establiment del sistema d'avaluació i millora continuada (indicadors)	Quadre de comandament													
Gestió del projecte															
Àrea d'organització	Seguiment i control (d'execució i de productes)														
Àrea d'organització	Gestió dels riscos	Taula identificació i tractament de riscos													
Àrea d'organització	Gestió del canvi	Pla de comunicació, Pla de formació													

¹ El protocol haurà d'incloure els canvis que s'hagin produït (en el procediment de treball i/o en el procés de producció del servei) derivats del nou sistema d'informació.

² Procés paral·lel o posterior d'elaboració i tramitació oficial de disposicions normatives de caràcter general

Si voleu obtenir la plantilla d'aquest document cliqueu aquí

3.2 La viabilitat del projecte

Moltes de les metodologies ortodoxes elaboren una considerable doctrina, fórmules, eines, etc. per intentar controlar la gestió dels riscos dels projectes. La conseqüència és que s'obliga a generar molta documentació no precisament fàcil d'interpretar.

Cal destacar un dels factors inherents als projectes que tot sovint acaba esdevenint un veritable risc al llarg de l'execució d'un projecte: la viabilitat del projecte.

La planificació del projecte (Gantt) permet visualitzar el projecte gràficament i observar el termini en què s'ha d'executar amb els recursos personals de què realment es disposa (consignats a la fitxa d'organització del projecte).

És en aquest punt, és a dir, abans de l'inici de l'execució del projecte, que s'ha de valorar, sobre la base de l'experiència d'altres projectes, i sobretot amb sentit comú, si és possible assolir amb un mínim de garanties d'èxit els objectius pretesos, i justificar el sentit, positiu o negatiu, de la valoració (motius).

Molts projectes fracassen (en l'últim moment) si no s'ha fet una bona gestió que indiqui veraçment si tots els factors implicats estan realment preparats per a l'execució. La viabilitat d'un projecte es pot valorar des dels diferents tipus de condicionants del projecte que s'hagin identificat: de temps, de recursos (disposem dels recursos econòmics, materials i humans necessaris?), tecnològics (disposem de la tecnologia i el coneixement per dur a terme el projecte?), legals (hi ha condicionants legals o es faran necessàries adaptacions de la normativa?), etc.

Si apareixen dubtes raonables, la direcció del projecte ho ha de manifestar clarament i indicar-ho al promotor, que haurà de decidir si assumeix el risc atenent els condicionants o les limitacions que s'hagin identificat o si cal modificar alguns dels termes de la planificació: habitualment, es tracta dels recursos personals o el temps.

Si s'assumeix el risc, s'ha de tenir present que la qualitat del producte pot ser inferior a l'esperada però, si més no, tots els agents implicats en el projecte en seran conscients. En aquest cas sí que convindrà prestar una especial atenció a la gestió dels riscos de diferent naturalesa que puguin anar apareixent al llarg del desenvolupament del projecte.

D'altra banda, la convicció de la inviabilitat del projecte suposa la immediata posada en coneixement davant el promotor del projecte a l'efecte que reformuli els aspectes que n'impossibiliten l'execució, o bé que el paralizzi: continuar amb un projecte mal plantejat des de l'inici pot tenir conseqüències molt negatives en vista a altres projectes futurs.

Cal tenir en compte que la comprovació de la viabilitat del projecte no s'exhaureix en aquesta fase prèvia a l'execució, en què es pretén confirmar-la: qualsevol canvi significatiu en el desenvolupament del projecte pot convidar a replantejar-se'n la viabilitat.

3

Planificar el projecte

Marge de tolerància

Seria poc realista pensar que els projectes no es desviaran de la previsió/planificació inicial. Per això és útil delimitar els marges de tolerància que el projecte seria capaç de suportar sense que en perilli la viabilitat. Marcar els marges de tolerància significa establir els marges d'incompliment respecte de la previsió inicial que tot i així no fan perillar el projecte: p.e. +/- 10% de temps; +/- x% desviació de recursos materials/personals, etc.).

Llista de comprovació de punts a verificar per la direcció del projecte (comprovar si tot està preparat per a l'execució).

- S'han considerat totes les necessitats de les parts implicades?
- S'ha fet una descripció del tipus de projecte?
- S'ha definit clarament l'abast, el cronograma i els recursos?
- S'han establert "marges de tolerància" (flexibilitat) relativa a l'abast, el temps i els recursos?
- S'han identificat i descrit amb detall els productes que cal anar lliurant en cada fase i els terminis de cadascuna de les fases del projecte?
- S'han acordat i definit les responsabilitats dels membres de l'equip del projecte?
- S'ha descrit un calendari realista amb la identificació dels punts crítics?
- S'han inclòs les fites a assolir en el calendari (i planificació), els productes que s'han de lliurar i les dependències externes (en cas que n'hi hagi)?
- S'han descrit plans de resposta/possibles solucions per neutralitzar els possibles riscos/ amenaces al projecte (gestió de riscos)?
- S'ha definit i acordat com es durà a terme la gestió del canvi?
- S'han planificat les accions de comunicació?

Executar el projecte (desenvolupament)

4

(Vegeu mòdul II)

L'execució és l'etapa de la gestió del projecte que s'inicia un cop la planificació ha estat aprovada i es poden començar a desenvolupar les accions previstes. L'execució del projecte de millora i simplificació de processos remet directament al mòdul II de les Pautes per a la millora i simplificació de processos de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, on es despleguen de forma exhaustiva cadascuna de les fases fonamentals d'un projecte d'anàlisi i millora de processos.

En el cas que el projecte hagi esdevingut un estudi de millora, la implantació la marcarà el pla de millores que en resulti. El pla, consensuat i aprovat pels promotors del projecte, recollirà les millores seleccionades i prioritzades que es proposin i que es posaran en marxa quan l'organització consideri que es donen les condicions idònies per fer-ho.

En el cas que el projecte es tracti d'un redisseny de processos, comportarà el desenvolupament tecnològic d'una nova aplicació. Aquest desenvolupament suposa un subprojecte de prou entitat que ha d'incloure les fases següents:

- disseny del model funcional
- desenvolupament
- proves
- posada en marxa

Implantar

5

La implantació del projecte és la fase operativa en què s'aplicaran les millores i canvis aprovats un cop dissenyat el nou procés o processos (amb inclusió del desenvolupament de l'aplicació de gestió, si és el cas). Depenent del tipus de projecte que s'hagi definit, la implantació es farà a ritmes i amb activitats diferents. El desplegament del nou model s'ha de fer de forma gradual. Ara bé, s'ha de procurar que la transició entre el model antic i el nou no s'allargui per tal que el període de convivència sigui al menys traumàtic possible. Una bona solució seria, si és possible i la calendarització ho permet, fer la implantació en els períodes de menys activitat per a la unitat afectada.

En qualsevol cas, s'ha de tenir en compte:

- Canvis organitzatius. La implantació del projecte pot comportar canvis en la manera d'organitzar el treball que afectin els fluxos i comportin reassignació de tasques. S'ha de tenir en compte que el projecte de millora pot comportar l'eliminació de certes fases d'un procés o bé, en alguns casos, l'eliminació del servei. S'han de descriure bé des de l'inici i comunicar-los a l'organització (especialment als agents afectats) per no crear disfuncionalitats ni resistències des de l'inici.
- Formació. S'ha de formar les persones que gestionen els processos afectats per tal de capacitar-les davant els canvis i novetats que s'introdueixen. S'han d'adquirir nous coneixements a l'entorn de les millores, a nivell jurídic, organitzatiu, de sistema d'informació -si és el cas-, etc.
- Manteniment. Independentment de la naturalesa de les millores proposades, s'ha de pensar en la manera perquè els gestors estableixin un sistema de manteniment de les noves funcionalitats.

Tancament del projecte

Mitjançant una reunió de presentació dels resultats (assoliment d'objectius, implantació del nou model, planificació de millores, etc.) el projecte es dona per tancat formalment. La reunió, amb l'assistència de promotors i executors, hauria de tractar els punts següents:

Resultats obtinguts
Productes obtinguts
Impacte
Lliçons apreses

Un cop es dona per finalitzada la implantació del projecte s'ha d'avaluar en quina mesura s'han assolit les fites proposades inicialment en termes de millora del procés. Cal analitzar l'impacte i els resultats obtinguts. Si aquests han estat negatius o no han estat els esperats, cal analitzar les causes i les accions necessàries per corregir-ho. Per tant cal avaluar, per a cada objectiu operatiu proposat, en quina mesura ha estat assolit.

Per a alguns dels objectius marcats l'assoliment es pot avaluar immediatament després de la implantació del projecte. És el cas, per exemple, d'un objectiu tipus "establir un sistema per al tractament de queixes i suggeriments".

En la majoria de casos, però, la mesura de l'assoliment dels objectius plantejats no es pot valorar immediatament després de la posada en marxa del projecte, sinó un cop hagi transcorregut un temps, com és el cas, per exemple, si l'objectiu era reduir el temps de tramitació o augmentar el nivell de satisfacció en la prestació d'un determinat servei en un temps determinat.

Per poder valorar si els resultats o el rendiment, després d'haver introduït els canvis en els processos, han estat els esperats, cal recórrer a la monitorització dels indicadors. Els indicadors són les variables la magnitud de les quals proporciona la informació necessària sobre la implantació del projecte i rendibilitat.

1. Definir indicadors de control i de seguiment. En aquest cas, si es volen avaluar els canvis introduïts per la millora dels processos, cal recórrer a indicadors d'impacte, entenent que són els més adequats per poder valorar-los. Mitjançant els indicadors d'impacte es mesura el resultat aconseguit respecte dels objectius operatius definits en el projecte.

Els indicadors d'impacte s'han de definir sobre la base dels objectius que s'han descrit a l'inici del projecte i s'hi ha d'associar una mesura quantitativa/qualitativa dels resultats que permeti el contrast amb els objectius definits, i que permeti a més que el mesurament i el contrast puguin ser continuats al llarg del temps.

6 Avaluar

Fitxa orientativa per a cada indicador

Nom: nom que identifiqui cada indicador de manera clara

Forma de càlcul: operacions matemàtiques, estadístiques, lògiques, etc. per realitzar el càlcul i obtenir el valor associat a l'indicador

Valor: els indicadors ideals són els numèrics, ja que permeten ser identificats amb un valor objectiu. El valor objectiu es refereix, doncs, a un valor numèric vers el qual el mesurament de l'indicador ha de tendir (és important plantejar la necessitat d'establir límits superiors/inferiors per a determinats indicadors)

Unitat de mesura: preferiblement unitats de mesura estàndard

Font de dades: identificar la font de dades que permeti obtenir la informació

Freqüència de mesura: determinar els lapses de temps entre mesurament i mesurament

Respecte les dades que s'han d'obtenir per elaborar els indicadors, s'ha de procurar que siguin sempre consistents i correctes i que estiguin disponibles en el moment.

2. Avaluar. Un cop elaborats els indicadors, s'ha d'aplicar el mètode establert que permeti 'llegir' i interpretar la lectura dels indicadors definits per comparar resultats (els objectius s'assoleixen quan els mesuraments dels indicadors s'acosten a les magnituds definides a l'inici del projecte), per tal de verificar que s'ha produït la millora del procés esperada. Si no és així, cal analitzar les causes i establir mesures correctores. En alguns casos caldrà dissenyar procediments per al tractament de les dades (sistema informàtic, elaboració d'informes, anàlisi, etc.).

Millora contínua

La comparació amb els nivells esperats ha de mostrar els aspectes que han funcionat i aquells que convindria corregir amb actuacions de millora. Amb el seguiment continuat dels indicadors s'inicia un procés de millora continuada, amb redefinició de noves fites o objectius sobre els nous processos.

La gestió del projecte suposa establir les mesures necessàries per garantir-ne el desenvolupament correcte. Per tant, s'ha de fer un seguiment i control continuat per introduir els reajustaments necessaris; preveure i actuar davant les amenaces i riscos que es puguin presentar, i saber conduir el canvi de model sense resistències o bé minimitzant les que puguin aparèixer.

7.1 Seguiment i control

Cal establir un sistema de control com a base per assegurar la continuïtat i, en certa mesura, l'èxit del projecte. Sense un control continuat, no poden emergir dificultats que requereixen una intervenció per corregir-les i que podrien portar el projecte al fracàs.

L'equip de seguiment ha d'establir una comprovació continuada dels progressos realitzats i del compliment dels requisits establerts: examinar què s'ha fet i comparar-ho amb la planificació.

La forma d'exercir aquesta comprovació és mitjançant el control de la gestió a través d'un seguiment exhaustiu i continuat del projecte: assoliment d'objectius, ús de recursos, compliment dels terminis establerts, etc. S'ha d'establir un sistema de supervisió i control periòdics ben dissenyat i dur el control de canvis en la planificació, en els recursos, en les prioritats, etc. La supervisió ha de contenir les fases següents:

1) Revisió i anàlisi (de la planificació)

- compliment dels objectius
- productes lliurats: revisar i validar en detall els productes que s'han de lliurar
- control de terminis

2) Reajustament

En general, en tots els projectes es produeixen variacions respecte de la planificació inicial. Es tracta de comprovar si són tolerables o no. Les desviacions que es van identificant s'han d'analitzar i valorar per tal d'establir mesures de correcció.

7

Gestionar el projecte

3) Control de canvis

En cas que calgui introduir canvis en el desenvolupament del projecte, i depenent de l'envergadura que tinguin, aquests haurien de ser comunicats a i, si escau, aprovats pel/per la promotor/a del projecte.

Com hem apuntat en el document d'organització funcional de la gestió del projecte, és aconsellable que l'equip responsable del seguiment estigui conformat per persones de l'àrea d'organització i també per personal tècnic coneixedor de l'organització o unitat.

El mètode més factible com a sistema per fer el seguiment són les reunions periòdiques de seguiment del projecte a les quals assisteixin tots els membres de l'equip de treball que es consideri convenient perquè informin sobre l'estat i evolució del projecte el responsable de seguiment. Una altra possibilitat, però, seria la redacció d'informes de situació o informes d'estat.

7.2 Gestió dels riscos

La gestió de les amenaces i debilitats del projecte s'ha de fer en la fase inicial, per poder analitzar així la viabilitat del projecte i tenir marge de maniobra, sobretot abans de l'execució.

La gestió dels riscos comprèn:

- Identificació i anàlisi

Identificar els riscos que puguin afectar la correcta execució del projecte i/o els resultats que es pretenen.

- Avaluació i selecció

Caracterització dels riscos tenint en compte la probabilitat d'esdeveniment i l'impacte (determinació del valor). Es tracta de qualificar aquests dos elements per facilitar la selecció d'aquells als quals cal prestar més atenció.

A partir d'aquesta selecció es poden associar també uns marges de tolerància al risc que ajudaran a posar en marxa les mesures preventives. Entre els riscos identificats, pot haver-n'hi també que siguin tolerables, tenint en compte que de vegades les mesures per prevenir-los poden ser més costoses que l'assumpció del risc per si sol.

De riscos n'hi pot haver molts, i poden afectar gairebé tota la tipologia d'activitats. No cal un pla de mitigació per a cada risc detectat, però sí cal fer una selecció tenint en compte la probabilitat d'esdeveniment i impacte.

- Tractament

Implantació de mesures per reduir la probabilitat que es produeixin o, en cas que es produïssin, reduir l'impacte.

Fonts de riscos (ESPRIT)

a) Factors de complexitat / risc:

- Funcionals i organitzatius
- Tècnics
- Legals
- Temporals
- Del proveïdor
- Financers

b) Experiència, lliçons apreses d'anteriors projectes

c) Hipòtesis (suposen un risc en cas que no es compleixin)

d) Productes que cal lliurar i que no estan complets o bé en els quals s'han identificat riscos

7

Gestionar el projecte

Documentació de l'actuació davant dels riscos més probables o amb més impacte

Fase	Risc	Actuació	Probabilitat	Impacte
Definició del projecte				
Organització del projecte (recursos)				
Planificació (terminis)				
Execució				
Implantació				
Avaluació				

Llista dels riscos més habituals en els projectes de millora de processos i possibles actuacions

Risc	Descripció	Estat situació	Accions	Responsable	Criteri d'èxit

7.3 Gestió del canvi

Davant del procés de transformació que significa iniciar un projecte de millora de processos cal pensar que aquest canvi s'ha de gestionar de forma decidida i coherent si el que es busca és una resposta ràpida a situacions noves i flexibilització de l'organització o unitat afectada.

Gestionar el canvi implica minimitzar l'impacte i neutralitzar les resistències de les persones afectades. S'ha d'estar alerta per identificar aquestes resistències, que es manifesten en actituds que poden anar des de l'escepticisme al rebuig. Ens facilitadors: un bon lideratge del projecte per part dels promotors i coneixement de la cultura organitzativa.

La gestió del canvi comença per establir la necessitat del canvi, difondre'n els objectius i promoure la implicació de tots els actors implicats que l'han de fer possible.

El primer que s'ha de procurar és tenir ben identificades les persones i les unitats que queden afectades pel canvi per tal de centrar les accions a realitzar. Algunes accions facilitadores del canvi:

- Convocar reunions de seguiment en què s'informi de l'estat del projecte, resultats, grau d'assoliment, etc.
- Visualitzar la participació de la direcció: seguiment, implicació
- Facilitar espais de participació dels implicats
- Determinar objectius de comunicació
- Definir criteris clars d'actuació, homogeneïtzar

Les actuacions a emprendre dependran de l'origen de la resistència: pot estar produïda per manca de comunicació, per manca de capacitació o per manca de voluntat.

Dos elements fonamentals per gestionar el canvi amb èxit són la comunicació i la formació.

Comunicació

Ja hem fet referència a la importància de la comunicació com a element per evitar les resistències al canvi. De tota manera, no cal esmerçar grans esforços a elaborar un gran pla de comunicació; se n'ha de valorar la conveniència en funció de la importància del projecte. S'ha de tenir present, però, que mantenir informats tots els membres sobre com evoluciona el projecte i les actuacions més immediates mitjançant reunions informatives o "reports" pot facilitar l'adhesió de les persones implicades. S'ha de desplegar una bona comunicació en totes les fases del projecte, cosa que implica definir:

- el públic objectiu o receptor (tenir clar a qui hem d'informar)
- en quines fases cal informar qui (diferents receptors)

7

Gestionar el projecte

- els canals a utilitzar per fer efectiva la comunicació (seleccionar segons l'efectivitat, per exemple, tenint en compte la disponibilitat de les persones per rebre informació): reunions, intranet, etc.
- el missatge a transmetre (intencionalitat), “report” del projecte en cada fase.

Es poden planificar les accions de comunicació de forma prèvia, però és important destacar la importància de la presentació del projecte, ja que és clau amb vista a obtenir les complicitats necessàries de les persones implicades. Comunicar els resultats obtinguts amb la millora del procés o fer un reconeixement dels esforços dedicats pels agents al llarg del desenvolupament del projecte són formes de motivar les persones que hi participen.

Formació

Si volem evitar les resistències de les persones per manca de capacitació, s'han de determinar les necessitats de formació del personal implicat derivades de la manca dels coneixements requerits pels canvis en el procés i per les eines o aplicacions que s'hagin implantat.

Actuacions a fer:

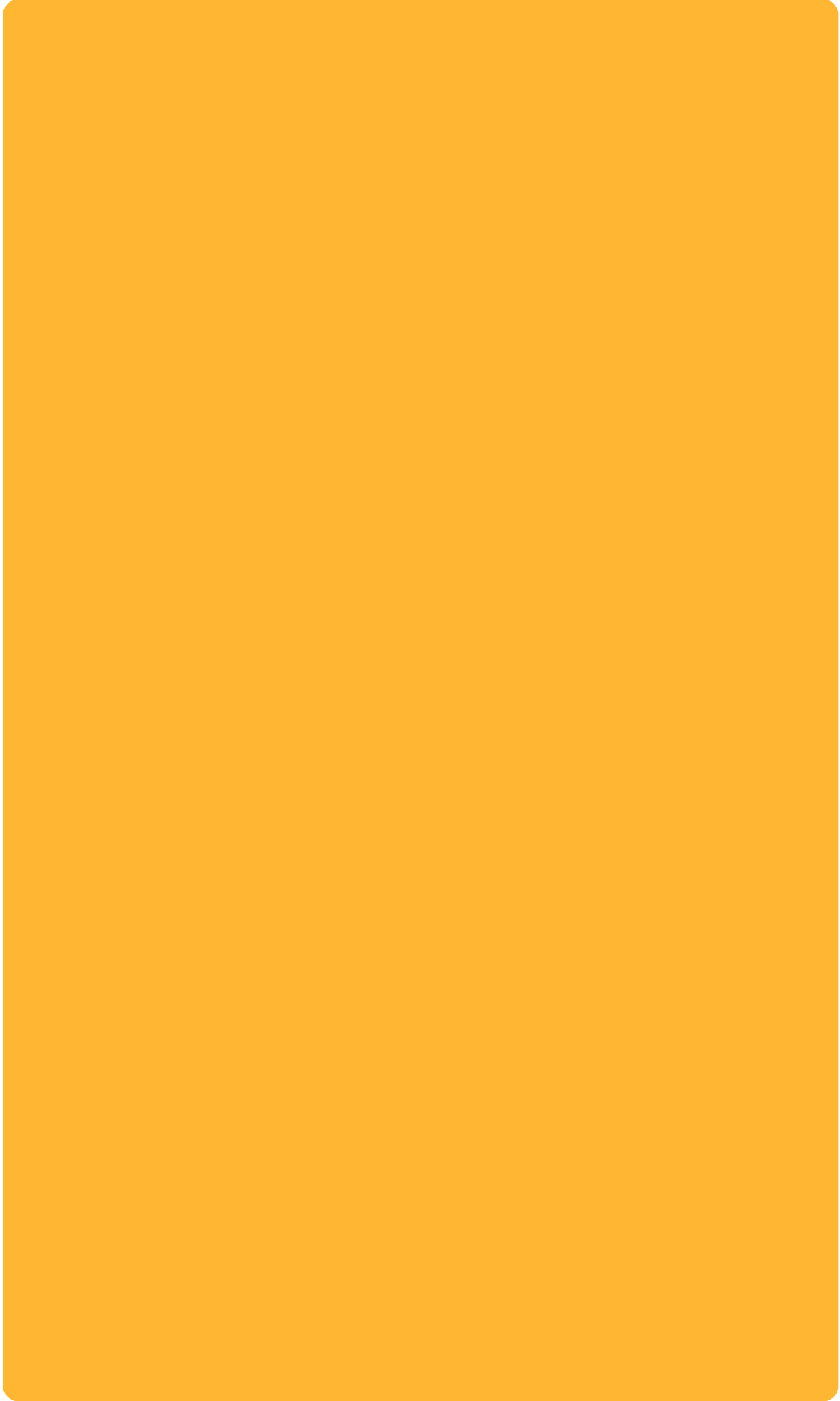
- Identificar les persones les activitats de les quals resulten afectades per la millora del procés
- Analitzar i definir les seves necessitats de formació
- Elaborar un pla de formació adequat per satisfer les necessitats de cada persona

7

Accions per gestionar el canvi

Fases del projecte	Accions a fer
Definició	<ul style="list-style-type: none">• Difondre de forma clara la intencionalitat del canvi i els nivells d'afectació (planificació de la comunicació)
	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar la participació i la implicació (recollir i tractar aportacions o valoracions dels implicats, aprofitar xarxes internes)• Potenciar la comunicació interna
Organització del projecte	<ul style="list-style-type: none">• Garantir la disponibilitat de recursos (implicació de la direcció)• Clarificar funcions i responsabilitats
Planificació	<ul style="list-style-type: none">• Actuar amb coherència amb allò que es transmet com a prioritari
Execució	<ul style="list-style-type: none">• Sistematitzar: definir criteris, estandarditzar, elaborar materials de suport• Dotar les unitats de recursos• Configurar una estructura que s'adeqüi al nou model• Comunicació
Implantació	<ul style="list-style-type: none">• Pla de formació• Reforçar coneixements amb accions formatives• Promoure la col·laboració en línia amb una visió general del procés i no només de l'estructura

Mòdul II. Anàlisi i simplificació de processos



Sumari

0	Introducció	8
1	Terminologia	10
2	Revisar el valor i l'eficàcia del servei actual	22
	2.1. Revisar la necessitat d'una intervenció administrativa	22
	2.2. Revisar la finalitat perseguida per la intervenció administrativa	23
	2.3. Seleccionar la intervenció (mesura) menys restrictiva possible	24
3	Modelar els processos actuals	30
	3.1. Recollir les dades	30
	3.1.1. <i>Recollir les dades i la informació documentals</i>	30
	3.1.2. <i>Recollir el coneixement dels gestors dels processos</i>	31
	3.1.3. <i>Contrastar les dades amb la gestió</i>	34
	3.2. Representar els processos actuals	36
	3.2.1. <i>Elaborar l'inventari de les dades dels processos</i>	36
	3.2.2. <i>Diagramar i descriure</i>	42
	3.2.2.1. <i>La diagramació (la descripció gràfica)</i>	42
	3.2.2.2. <i>La descripció escrita</i>	47
	3.2.2.3. <i>Els nivells de representació. La visió global del procés</i>	48
4	Analitzar, millorar i simplificar els processos	56
	4.1. Revisar el procés de producció del servei (criteris i mesures de simplificació operativa)	56
	4.1.1. <i>Revisar les dades del procés (inventari)</i>	56
	4.1.1.1. <i>Eliminar requisits i dades prescindibles</i>	58

4.1.1.2	<i>Classificar els requisits necessaris per tipus (primaris i secundaris)</i>	59
4.1.1.3	<i>Determinar la fase del procés en què se sol·liciten les dades / els documents</i>	61
4.1.1.4.	<i>Determinar quins requisits són excloents o denegatoris de forma incondicionada</i>	62
4.1.1.5.	<i>Determinar la forma d'acreditació de cada dada o requisit</i>	63
4.1.1.6.	<i>Determinar el suport o el canal d'acreditació de cada dada o document</i>	66
4.1.1.7.	<i>Determinar qui presenta o aporta cada dada o document a l'expedient</i>	67
4.1.2.	Revisar els fluxos o passos del procés (diagrama i descripció)	68
4.1.2.1.	<i>Identificar els punts febles</i>	69
4.1.2.2.	<i>Oportunitats de millora</i>	70
4.2.	Fer llista de les incidències detectades i les millores proposades: taula de punts febles i propostes de millora	70
4.3.	Prioritzar les millores que cal implantar: pla d'implantació de millores	74
4.4.	Elaborar l'estudi dels processos	76
4.4.1.	<i>Introducció</i>	76
4.4.2.	<i>Estructura i contingut</i>	76
5	Dissenyar els nous processos	78
5.1.	Definir els processos (dades i flux)	78
5.1.1.	<i>Elaborar l'inventari de dades dels processos simplificats</i>	78
5.1.2.	<i>Diagramar i descriure els processos</i>	80
5.2.	Elaborar els documents d'entrada i de sortida	80
5.3.	Modificar la normativa (subprojecte)	81
6	Automatitzar el procés (subprojecte)	84
7	Elaborar el protocol, manual o guia dels nous processos	86
7.1.	Introducció	86
7.2	Estructura i contingut	86
Annex.	Notes sobre les tècniques d'anàlisi de processos	88

Aquest mòdul II de les pautes tracta els aspectes directament relacionats amb l'anàlisi i la millora dels processos per a la producció del serveis, de la mateixa manera que el mòdul I tracta els aspectes que s'han de tenir en compte per a la gestió d'aquest tipus de projectes.

Aquest mòdul pretén oferir una sistemàtica per replantejar-se els serveis administratius actuals, que va des de l'anàlisi i valoració del seu propi valor fins a l'anàlisi i la millora d'aspectes operatius, amb els objectius de disminuir al màxim les càrregues administratives a ciutadans i empreses i les càrregues de gestió per al mateix òrgan administratiu.

Les pautes tenen en compte els aspectes de detecció de punts febles o possibles millores més estàndards i tradicionals, derivats de les metodologies més comunes en la matèria, com ara la formalització de la gestió actual, l'anàlisi, la proposta de millores i el redisseny dels nous processos. A l'hora, s'introdueix un aspecte innovador com és l'anàlisi de les dades i requisits com a mètode senzill però efectiu per detectar i actuar sobre les obligacions d'informació prescindibles que recauen sobre les persones destinatàries del servei i sobre l'Administració.

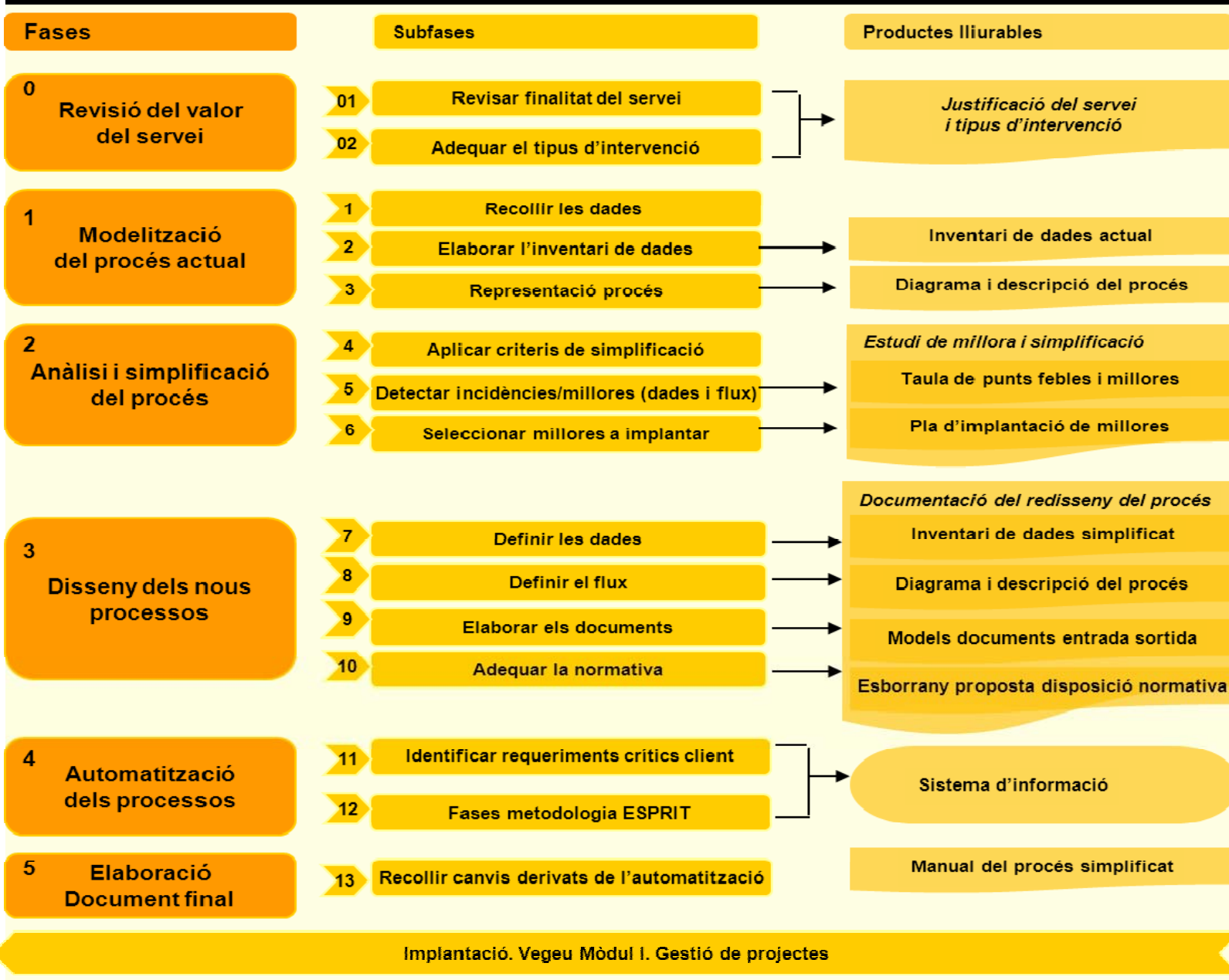
D'altra banda, també pretén aportar pautes per a l'aplicació de les eines o mesures de simplificació vigents a la normativa actual de procediment administratiu, com ara les declaracions responsables i les comunicacions prèvies.

Tot i que pugui semblar que amb la regulació actual queden prou definides aquestes noves figures administratives o eines de simplificació, a la pràctica l'aplicació d'aquestes topa amb la complexitat de la gestió administrativa, terreny on es plategen canvis organitzatius bastant profunds.

L'aplicació d'aquestes mesures, entre altres, comporta canvis en la concepció de la pròpia funció administrativa, la qual ha de ser prou flexible com per saber passar d'exercir un control previ de qualsevol activitat econòmica abans que aquesta s'iniciï, a exercir un control posterior a l'inici d'aquesta activitat (reforç de la capacitat sancionadora, inspectora...). Per exemple, l'Administració ha de saber passar d'ajornar una activitat econòmica prevista fins que aquesta compleixi amb els requisits necessaris a paraitzar de forma efectiva, i corregir una activitat econòmica ja existent.

És evident que aquestes pautes no poden abastar la gran diversitat de l'activitat administrativa. Es per això que només pretenen aportar un patró sistemàtic per analitzar els diversos aspectes que poden intervenir en la simplificació administrativa.

Modul II. Anàlisi i simplificació de processos. Fase d'execució del projecte



Igual com succeeix amb altres conceptes entorn les teories organitzatives, hi ha termes clau en la gestió de processos la definició dels quals és molt heterogènia. Per això hem cregut convenient aclarir el contingut i l'abast de determinats conceptes clau a partir de les diverses teories organitzatives però també a partir també de la terminologia d'ús corrent dins els departaments de l'Administració la Generalitat.

Aquestes no són, evidentment, les úniques definicions possibles, però considerem que seria desitjable homogeneïtzar el contingut d'aquests conceptes o, si més no, que cada organització faci l'esforç d'elaborar i consensuar la seva pròpia per tal d'evitar malentesos.

L'ordre d'aparició no és alfabètic, respon a una agrupació dels termes en funció dels significats afins entre ells o per contraposició.

Servei públic

Servei o utilitat prestada de forma regular i contínua per l'Administració, directament o indirectament, per satisfer les necessitats i les expectatives dels ciutadans com a individus o com a col·lectivitat.

Els serveis públics es poden dividir i classificar de diverses maneres. Amb l'única intenció d'establir un marc d'entesa entre els diferents òrgans, corporatius i departamentals, que s'ocupen d'aquesta matèria, i des d'un punt de vista organitzatiu, que no jurídic, creiem que pot ser útil la distinció següent:

Serveis públics:

a) Serveis administratius (o tràmits en l'entorn vinculat a l'atenció ciutadana, OVT)

Són els serveis administratius en què l'objectiu o producte resultant és un document o acte administratiu la finalitat del qual és permetre l'exercici de drets, activitats o l'obtenció de prestacions econòmiques, etc.

La tramitació d'aquests serveis està subjecta a la llei de procediment administratiu comú i/o sectorial. Es poden iniciar mitjançant sol·licitud o d'ofici, i finalitzen habitualment per

1

Terminologia

mitjà d'una resolució, normalment expressa, per desistiment o renúncia, i per caducitat.

Dins dels serveis públics administratius hi ha dos grans grups:

1. Els serveis adreçats a ordenar administrativament les diferents activitats socials:

- autoritzacions
- inscripcions en registres
- permisos
- llicències
- habilitacions
- capacitacions
- etc.

2. Els serveis que pretenen fomentar o mantenir actuacions o col·lectius socials amb prestacions econòmiques de diferents tipus que es consideren d'interès públic:

- subvencions
- ajuts
- beques
- subsidis
- primes
- bonificacions
- préstecs
- etc.

b) Serveis finalistes (o serveis en l'entorn vinculat a l'atenció ciutadana, OVT)

Són els serveis en què l'objectiu o producte resultant és una assistència, una atenció o una utilitat per als destinataris.

La prestació d'aquests serveis no està subjecta al procediment administratiu comú. Es tracta de serveis altament protocol·litzats, tot i que també depenen en gran mesura de l'habilitat i la capacitat de les persones que els presten.

Dins dels serveis públics finalistes, n'hi ha de diversos tipus; tot seguit se'n citen alguns exemples:

- Assistencials. Tots els serveis relacionats amb: l'atenció sanitària, el sistema educatiu, l'assistència social, serveis d'emergència (bombers, policia, etc.).
- Infraestructures: transport, comunicacions, telecomunicacions, energia...
- Assessorament/orientació. També responen a polítiques públiques determinades: la mediació en conflictes; l'arbitratge, l'orientació jurídica, la informació turística,

l'assessorament, etc.

Aquests serveis d'assessorament, orientació, arbitratge, mediació etc., (que, igual que tota la resta, responen a una política pública determinada) tenen sentit per si sols, atès que persegueixen prestar una utilitat que s'esgota en si mateixa.

En canvi, la informació i l'assessorament que es presta respecte d'altres serveis administratius o directes a l'inici o durant la tramitació d'aquests, es tracta d'actuacions dins una fase d'un altre servei, tot i que l'assessorament o la informació puguin ser prestats per un òrgan diferent del que dicta resolució o és responsable de la prestació del servei.

Des del punt de vista de la teoria organitzativa de la gestió per processos i de la pràctica habitual de les àrees d'organització dels departaments de l'Administració de la Generalitat, s'han tractat com a serveis tant els serveis administratius com els serveis finalistes d'atenció directa. És a dir, s'anomenen serveis tant els uns (administratius) com els altres (finalistes d'atenció directa).

Ara bé, per tal de facilitar la relació i la comunicació amb els ciutadans i les empreses, la Direcció General d'Atenció Ciutadana va considerar més adequat utilitzar dos termes diferents per presentar els serveis que presta l'Administració de la Generalitat a la ciutadania i a les empreses:

Entorn OVT

SERVEI ADMINISTRATIU = TRÀMIT (resultat: un document administratiu)

SERVEI FINALISTA = SERVEI (resultat: una utilitat, una prestació)

Un cop establerta aquesta equivalència, s'ha de tenir en compte, però, que, per tal de facilitar la relació amb la resta d'administracions i institucions i també amb les àrees i professionals relacionats amb la funció organitzativa i la gestió de la qualitat de qualsevol entitat (altres administracions, universitats, etc.), considerem que és recomanable continuar utilitzant la terminologia habitual i comuna en aquest sector, és a dir, serveis, processos i procediments, segons correspongui. Així, ens referirem a la carta de serveis, al catàleg de serveis, a l'inventari de processos, al mapa de processos, a la gestió per processos, a les eines de gestió de processos, etc.

Com a conseqüència, caldria reservar la paraula "tràmit" per fer referència al significat d'ús general que recullen els diccionaris en el sentit de pas o diligència dins d'un procés o procediment per obtenir un resultat.

1

Terminologia

Procés

Conjunt de regles, decisions i actes que l'Administració estableix de forma seqüencial, ordenada i sistemàtica per prestar, de forma reiterada, els serveis que adreça als ciutadans. Caracteritza i determina el què, és a dir, el producte o SERVEI a prestar.

Un servei no es pot prestar sense un procés determinat que el produeixi i, alhora, segons quin procés triem per produir un servei, aquest serà diferent.

Per exemple, no és el mateix servei, ni el mateix procés, concedir uns diners (mitjançant un ajut) en concepte d'assistència social a domicili que prestar el servei d'assistència

Subprocés

Fase o etapa d'un procés. És la part d'un procés que té una finalitat comuna, sense la qual no és possible executar la resta del procés. És l'equivalent a una fase o una etapa.

- *Per exemple:* en el procés d'expropiació forçosa podem trobar les fases següents: actuacions prèvies, informació pública, actes prèvies, ocupació, preu just, pagament o consignació de preu just, inscripció registral, etc.

Per distingir "procés" de "subprocés" s'ha de tenir en compte que el procés produeix un servei final complet i amb valor per si sol. En canvi, el subprocés només produeix una part del servei i no té valor per si sol, ni significació per si mateix, és a dir, adquireix valor quan s'executa la resta del procés.

Procediment (COM)

Especificació, forma, manera i metodologia concretes de portar a terme un procés de producció d'un servei. És a dir, el procediment explica com s'han d'efectuar exactament els actes i com s'han de formalitzar les decisions per executar el procés definit. Un procediment normalitzat descriu les tasques i accions de forma detallada, defineix el circuit de treball exacte, els canals de comunicació a utilitzar, els sistemes d'informació i tots els tràmits per executar tot el procés fins a finalitzar el servei.

El procés marca l'estructura bàsica del procediment, podríem dir que és el zoom amb menys augment, i el procediment és el zoom amb més augment possible, detalla la manera a un nivell màxim. Entre el zoom mínim i el màxim hi ha diversos nivells d'augment, que convindrà utilitzar en funció dels objectius del projecte de simplificació.

Tràmit

Pas, actuació, acció o diligència que forma part del procés de producció d'un servei administratiu.

Resum de servei, procés, procediment

SERVEI PÚBLIC	<p>Utilitat o servei prestat de forma regular per l'Administració, directament o indirectament, per satisfer les necessitats i les expectatives dels ciutadans com a individus o com a col·lectivitat.</p> <p>Serveis públics administratius "Tràmits" en l'entorn d'Atenció Ciutadana, OVT</p> <p>Ordenació administrativa de les activitats socials (autoritzacions, permisos, llicències, inscripcions a registres...)</p> <p>Prestacions econòmiques per a activitats socials (ajuts, beques, subvencions, subsidis, préstecs...)</p>
PROCS	<p>Conjunt de regles, decisions i actes</p> <p>Sistema que l'Administració estableix per prestar els serveis que adreça als ciutadans. Caracteritza el servei, n'és part intrínseca</p>
SUB PROCS	<p>Fase o etapa</p> <p>Fase o etapa d'un procés, que té una finalitat comuna. No té valor complet, ni sentit, per si sol.</p>
PROCEDIMENT	<p>Circuit de treball detallat</p> <p>Tasques concretes per portar a terme un procés o subprocés de producció d'un servei. Especificació de canals, suports, vies de comunicació, models de documents, sistemes d'informació, etc.</p>

1

Terminologia

Exemple

Per exemplificar aquestes definicions es mostra l'aplicació d'aquests conceptes a un servei concret.

Objectiu

Netejar els boscos afectats pel temporal de neu del 2010 per minimitzar el risc d'incendi i facilitar-ne la recuperació

Servei públic

Subvencions extraordinàries per als terrenys forestals de titularitat privada afectats pel temporal de neu del 2010

Accions subvencionables

Arranjament substancial de vials
Tallada de vegetació afectada i tractament de les restes vegetals generades
Eliminació de restes vegetals vora camins
Redreçament de les plantacions afectades

Descripció (cas adaptat per a l'exemplificació dels conceptes)

Procés

Subprocés 1. Bases reguladores

Elaboració i publicació de les bases reguladores que han de regir la concessió de les subvencions extraordinàries.

Subprocés 2. Convocatòria

Elaboració i publicació de la convocatòria de les subvencions extraordinàries.

Subprocés 3. Concessió

- **Inici (sol·licitud).** Instància de part Termini: 1 mes
- **Acreditació de requeriments.** Mitjançant declaració responsable
- **Documentació acreditativa.** L'obtindrà l'òrgan resolutori (si així ho vol i ho autoritza la part sol·licitant)

- **Concessió (procediment).** Concurrencia competitiva. Segons disponibilitat pressupostària. Desempats per superfície major a menor. Si persisteix l'empat, per ordre d'entrada. A proposta d'un òrgan col·legiat.
- **Criteris de valoració/puntuació.** Ser agrupació o associació de propietaris forestals (2 punts). Terreny inclòs en un IOF vigent (2 punts). Terreny en municipi d'alt risc d'incendi (4 punts).
- **Resolució i notificació.** Òrgan resolutori: director gerent del CPF. Termini 3 mesos. Silenci administratiu negatiu. Hi cap recurs d'alçada davant el/la conseller/a. Notificació individual
- **Publicitat.** Tauler d'anuncis CPF. Telemàtica: web del CPF. DOGC si la subvenció és superior a 3.000 euros.
- **Bestreta (possibilitat).** Del 50% de la subvenció. Sol·licitud fins a 3 mesos posteriors a la resolució
- **Justificació.** Presentació de: comunicació de finalització del treball; memòria d'activitats; factures o document acreditatiu de pagament. Certificació parcial del 50% i certificació final.
- **Pagament.** Parcial amb certificació parcial. Total amb certificació total.
- **Altres obligacions.** Comunicar canvis cost o destinació de la subvenció. Mantenir l'ús forestal dels terrenys 5 anys. Facilitar la documentació acreditativa de les declaracions responsables.
- **Comprovació i control.** L'òrgan tramitador comprovarà l'execució. La persona beneficiària ha de permetre el lliure accés del personal del CPF a les parcel·les objecte de la subvenció.

Procediment

- **Inici (sol·licitud).** Instància de part . Termini: 1 mes
1. El ciutadà presenta la sol·licitud i la documentació acreditativa:
 - Presencialment, al registre del CPF, o a la resta de registres establerts d'acord amb la Llei 30/92
 - Telemàticament, mitjançant l'Oficina Virtual de Tràmits
 2. La Unitat de Registre del CPF registra les sol·licituds trameses presencialment, tant les que arriben al registre del CPF directament, com les que arriben de la resta de registres, mitjançant l'aplicació corporativa de registre, el Sercat. Un cop registrades, les passa a la Unitat d'Ajuts
 3. La Unitat d'Ajuts obre l'expedient corresponent i el dona d'alta al Sistema d'Informació d'Ajuts, on ja estan registrades i donades d'alta i les sol·licituds presentades per via telemàtica

1

Terminologia

- **Acreditació de requeriments.** Mitjançant declaració responsable

- **Documentació acreditativa.** L'obtindrà l'òrgan resolutori (si així ho vol i ho autoritza la part sol·licitant)

4. El tècnic de la Unitat d'Ajuts revisa les dades que conté la sol·licitud. També revisa la validesa dels documents aportats i comprova que no en falti cap.

5. Si no falten documents, qualifica l'expedient com a complet, amb la qual cosa queda pendent de valoració per al tècnic corresponent, el qual rep un correu electrònic amb l'avís d'aquesta circumstància.

6. Si falten documents, comprova si el sol·licitant ha signat les autoritzacions de consulta dels documents corresponents al document de sol·licitud.

7. Si no ha signat les autoritzacions, elabora un comunicat de requeriment dels documents que falten, el registra i l'adreça al sol·licitant. En aquest comunicat indica al ciutadà que si en el termini de 10 dies no els han rebut, l'Administració resoldrà arxivar l'expedient definitivament, atès que s'entendrà que desisteix de la seva sol·licitud.

8. Quan rep els documents requerits al ciutadà, els incorpora a l'expedient. Qualifica l'expedient com a complet, amb la qual cosa queda pendent de valoració per al tècnic corresponent, el qual rep un correu electrònic amb l'avís d'aquesta circumstància.

9. Si té les autoritzacions signades pel sol·licitant, efectua les consultes corresponents a les BD dels òrgans competents, en aquest cas, el cadastre, el registre de la propietat, etc. Extreu la documentació necessària i la incorpora a l'expedient. Posteriorment, qualifica l'expedient com a complet, amb la qual cosa queda pendent de valoració per al tècnic corresponent, el qual rep un correu electrònic amb l'avís d'aquesta circumstància.

Dada

Informació representada en un format adequat per processar-la, comunicar-la o interpretar-la per mitjans manuals o automàtics.

Font: Termcat

Document

Conjunt de dades respecte d'una persona, entitat, objecte, fet, estat, o circumstància, agrupades i/o subagrupades, d'acord amb una estructura determinada i amb un contingut amb significat complet per si mateix, el qual té per finalitat deixar-ne constància per un període de temps limitat o il·limitat.

Un document pot tenir diverses aplicacions (de prova, d'autenticitat, literària, administrativa, pública, privada, etc.) i diferents tipus de suport (paper o electrònic). La informació continguda s'ha d'estructurar de forma que pugui ser identificada, consultada, estudiada o analitzada.

Document administratiu

Document que té la funció de formalitzar les actuacions i la comunicació en el si de l'Administració, amb altres administracions o amb les persones administrades.

Font: IDEC

Document electrònic (vegeu *Document*)**Expedient administratiu**

L'expedient administratiu és integrat pel conjunt de documents corresponents a un procediment administratiu, qualsevol que siguin el suport i el tipus d'informació que continguin.

Font: Llei 26/2010, de 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques catalanes

Càrrega administrativa

El cost administratiu que una empresa ha d'assumir només per donar compliment a una obligació d'informació, i que implica una tasca administrativa que no duria a terme en absència de la norma que la preveu.

Font: Guia de bones pràctiques per a l'elaboració i la revisió de normativa amb incidència en l'activitat econòmica

1

Terminologia

Règim d'autorització

Qualsevol procediment en virtut del qual el prestador o el destinatari estan obligats a fer un tràmit davant l'autoritat competent per obtenir un document oficial o una decisió implícita sobre l'accés a una activitat de serveis o el seu exercici.

Font: Directiva 2006/123/CE, de 12 de desembre de 2006, relativa als serveis en el mercat interior

Comunicació prèvia

Document subscrit per la persona interessada amb què posa en coneixement de l'Administració pública competent fets o elements relatius a l'exercici d'un dret o a l'inici d'una activitat, tot indicant els aspectes que el poden condicionar, i que s'acompanya, si escau, de la documentació necessària per al seu compliment, de conformitat amb el que estableix la normativa sectorial.

En els procediments relatius a l'exercici de drets sotmesos únicament al deure de comunicació prèvia l'Administració no té l'obligació de dictar una resolució expressa (excepte en el cas d'inexactitud, falsedat o ommissió de caràcter essencial de qualsevol dada o document).

Font: Llei 26/2010, de 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques catalanes

Declaració responsable

Document subscrit per la persona interessada en què declara, sota la seva responsabilitat, que compleix els requisits establerts per la normativa vigent per accedir al reconeixement d'un dret o facultat o per al seu exercici, que disposa de la documentació acreditativa corresponent i que es compromet a mantenir-ne el compliment durant la vigència d'aquest reconeixement o exercici.

Font: Llei 26/2010, de 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques catalanes

Nota d'aclariment

Per tal d'aconseguir un coherència organitzativa a nivell de l'Administració de la Generalitat, i d'acord amb l'enfocament de la Llei 26/2010, es considera que la declaració responsable s'ha d'utilitzar exclusivament com un mitjà per acreditar un requisit i no pas com una forma possible d'iniciar un procediment administratiu.

Declarar no és equivalent a comunicar. Fins i tot, quan s'utilitza la declaració com a forma equivalent a la comunicació (en què l'Administració no ha d'emetre una resolució perquè el destinatari iniciï una activitat) es genera confusió, atès que en el mateix imprès de declaració responsable se sol afegir una sol·licitud per donar sentit a la

declaració.

Aquesta sol·licitud podria donar a entendre que l'Administració ha de respondre explícitament i que ha d'autoritzar l'objecte de què es tracti, amb la qual cosa es produeix l'efecte contrari al desitjat.

Obligació d'informació

Deure concret que la norma imposa a les empreses d'aportar o comunicar una sèrie de dades a l'autoritat pública o a tercers en relació amb el seu funcionament o activitat productiva.

Font: Guia de bones pràctiques per a l'elaboració i la revisió de normativa amb incidència en l'activitat econòmica

Requisit

Qualsevol obligació, prohibició, condició o límit a l'accés a l'exercici d'una activitat de serveis previstos en l'ordenament jurídic o derivats de la jurisprudència o de les pràctiques administratives o establerts en les normes dels col·legis professionals.

Font: Llei 17/2009, de 23 de novembre, sobre el lliure accés a les activitats de serveis i el seu exercici

Establiment físic

Qualsevol infraestructura estable a partir de la qual es duu a terme efectivament una prestació de serveis.

Font: Llei 17/2009, de 23 de novembre, sobre el lliure accés a les activitats de serveis i el seu exercici

Prestació de serveis (àmbit econòmic)

Realització d'una activitat econòmica per compte propi, normalment a canvi d'una remuneració.

Font: Llei 17/2009, de 23 de novembre, sobre el lliure accés a les activitats de serveis i el seu exercici

Revisar el valor i l'eficàcia del servei actual

2

2.1 Revisar la necessitat d'una intervenció administrativa

En primer lloc, respecte d'un servei concret, abans d'aplicar-hi criteris de millora o simplificació del procés, l'òrgan administratiu s'ha de plantejar i valorar si és realment necessària una intervenció administrativa, sense entrar encara a determinar-ne quina. Aquesta reflexió abstracta es pot portar a terme de diferents formes; per exemple, reflexionant sobre les conseqüències de la no-intervenció administrativa i la naturalesa o la gravetat d'aquestes conseqüències (dany irreparable, seguretat, etc.).

Respecte d'aquesta anàlisi, la legislació actual no és gaire concreta atès que, d'una banda, hi ha la legislació europea, i de l'altra, l'estatal i la catalana, més concretament, la Llei 26/2010, de 3 d'agost, de règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya, la qual, a l'article 33, diu: "El principi d'intervenció administrativa especifica, entre altres aspectes, que les administracions públiques de Catalunya que... estableixin mesures que limitin l'exercici dels drets individuals o col·lectius o exigeixin el compliment de requisits per al desenvolupament d'una activitat han de motivar-ne la necessitat per a la protecció de l'interès general."

En resum, una intervenció administrativa i, per tant, l'existència d'un servei determinat, es justifica per la protecció d'un interès general. Jurídicament, el concepte d'interès general és un concepte obert i indeterminat, del qual no es pot fer una definició exacta i precisa. És per aquest motiu que s'ha de valorar per a cada servei si aquest protegeix o no un interès general.

El concepte que sí està determinat actualment és el concepte de raó imperiosa d'interès general, marc definit per la jurisprudència del Tribunal de Justícia de la Unió Europea, en el qual s'especifiquen els àmbits següents:

- Ordre públic
- Seguretat pública
- Protecció civil
- Salut pública
- Preservació de la Seguretat Social
- Protecció de drets
- Seguretat i salut dels consumidors
- Bona fe en les transaccions comercials
- Lluita contra el frau
- Protecció del medi ambient i l'entorn urbà

2

Revisar el valor i l'eficàcia del servei actual

Sanitat animal
Propietat intel·lectual i industrial
Patrimoni històric artístic nacional
Objectius de la política social i cultural

Aquests àmbits han estat declarats com a àmbits d'interès general, fet que permet afirmar que són àmbits en què directament es justifica una intervenció administrativa, sense entrar a valorar encara de quin tipus.

2.2 Revisar la finalitat perseguida per la intervenció administrativa

D'acord amb l'article 33 abans esmentat de la Llei 26/2010, la finalitat perseguida per l'Administració respecte d'un dels àmbits d'interès general és el que determina el tipus d'intervenció que aquesta ha de portar a terme, atès que aquesta intervenció ha de ser adequada a la finalitat. Per tant, cal determinar clarament quina o quines són les finalitats perseguides actualment per l'òrgan administratiu corresponent per poder valorar si la intervenció és o no adequada.

És aconsellable comparar la finalitat inicial per a la qual es va implantar el servei vigent amb la finalitat actual, atès que pot haver canviat, igual com canvien les necessitats socials. Pel que fa a aquest pas de contrast, cal dedicar esforços a delimitar clarament las finalitats últimes i, especialment, a no confondre-les amb aplicacions o utilitats derivades d'un servei. Les utilitats immediates es poden haver derivat a posteriori de l'existència del tràmit i/o com a conseqüència del fet que hi hagi certa informació disponible de manera ordenada i tractable.

Exemple. Es pot donar el cas d'un registre de determinats béns amb especificació dels titulars corresponents que, actualment el Departament, o qualsevol altre òrgan administratiu, utilitza com a font de consulta per a la concessió d'ajuts per a l'adquisició d'aquests béns.

En aquest cas és fàcil deduir que aquestes consultes no són la finalitat que va originar l'existència d'aquest registre, atès que, si fos així, el servei d'ajuts per a l'adquisició dels béns hauria establert uns tràmits o una fase dins del procés de concessió per verificar si les persones interessades ja disposen o no dels béns (aportació de factures de compra, etc.), com és pràctica comuna en els processos de concessió d'ajuts, i no hauria demanat a altres unitats del Departament que mantinguessin un registre amb aquestes dades.

Per tant, aquesta utilitat no és la raó de ser del servei. En aquest cas s'hauria de continuar investigant en l'objectiu originari, que sovint respon a una necessitat conjuntural que amb el temps ha desaparegut o ha canviat.

Una possible classificació no exhaustiva de les finalitats perseguides per l'Administració pot ser la següent:

- 1) Disposar d'informació per desenvolupar polítiques públiques determinades
- 2) Disposar d'informació per al control d'altres serveis/processos
- 3) Disposar d'informació per oferir-la com a servei a ciutadans/empreses
- 4) Garantir uns estàndards de qualitat d'una activitat social o econòmica
- 5) Garantir uns estàndards de seguretat d'una activitat social o econòmica
- 6) Establir contingents numèrics (per regular un mercat, l'equilibri territorial, etc.)
- 7) Supeditar l'accés a l'establiment de prestadors de serveis (per tal d'aconseguir alguns dels objectius anteriors)
- 8) Altres

Un cop determinades les finalitats perseguides, cal confirmar que el servei o procés implantat assoleix realment la finalitat. Si el servei actual només l'assoleix parcialment o no l'assoleix en absolut, cal plantejar-se l'eliminació del servei, ja que la finalitat en qüestió és teòrica (o normativa) però no real.

2.3 Seleccionar la intervenció (mesura) menys restrictiva possible

El mateix principi d'intervenció mínima (art. 33 de la Llei 26/2010) especifica que l'Administració ha d'escollir la mesura menys restrictiva possible, i justificar l'adequació d'aquesta mesura a les finalitats perseguides.

Un cop es determina la necessitat d'una intervenció administrativa, i a la vista de la finalitat o finalitats perseguides, cal valorar si el servei actual és la intervenció menys restrictiva possible per aconseguir la finalitat perseguida. En funció del resultat, caldrà substituir-lo o modificar-lo per disminuir la càrrega administrativa per al destinatari del servei.

Si el servei actual constitueix realment la intervenció mínima possible, es valida com a tal i s'hi aplica la simplificació administrativa a nivell d'operativitat o de procediment (vegeu l'apartat 4. "Analitzar, millorar i simplificar els processos"). Si el servei actual no és la intervenció mínima possible, cal aplicar una intervenció administrativa menys carregosa per al destinatari.

Els tipus d'intervencions administratives estan sotmesos a moltes possibles classificacions. Si tenim en compte la càrrega administrativa en termes d'obligacions d'informació que implica aquesta intervenció per als destinataris, és a dir, les empreses o els ciutadans, els podem dividir entre:

2

Revisar el valor i l'eficàcia del servei actual

1) Intervencions administratives indirectes

Es tracta dels serveis/processos/tràmits que no impliquen cap càrrega administrativa per al destinatari tot i que hi ha una intervenció administrativa.

2) Intervencions administratives directes

Es tracta dels serveis que sí que impliquen una càrrega administrativa per al destinatari, bé sigui perquè aquest és la font d'informació del servei, bé perquè és l'actor que té l'obligació d'activar o iniciar el servei en qüestió. Segons el tipus de servei/procés/tràmit de què es tracti, implicarà més o menys càrrega.

Tenint en compte les formes d'intervenció clàssiques i les mesures o formes d'intervenció introduïdes per la legislació més recent tant a escala europea com estatal i catalana, una llista d'intervencions o serveis possibles pot ser la següent (ordenades de menys a més càrrega per al destinatari):

1. Intervencions administratives indirectes

a) Comunicacions inter- o intraadministratives

Obtenció d'informació o dades per via administrativa (convenis de col·laboració)

La font d'informació deixa de ser el ciutadà o l'empresa i passen a ser-ho altres òrgans administratius o altres administracions que ja disposen de la informació requerida. Així per exemple, hi ha administracions com la de la Seguretat Social, o la Tributària, etc., que per la seva funció i abast poden esdevenir fonts d'informació bàsiques per a altres administracions.

En aquest cas no es tracta de consultar un requeriment concret per tramitar un servei determinat, sinó que el servei o el procés sencer pot desaparèixer com a càrrega administrativa per al ciutadà o l'empresa, atès que s'obtenen les dades necessàries per fer efectiu el servei/procés/tràmit a partir d'altres òrgans o administracions.

Exemple. El fet que hi hagi un servei d'homologació de determinats aparells evita que els empresaris que els compren i els utilitzen hagin de declarar les característiques d'aquests aparells per assegurar que compleixen els requisits de seguretat establerts.

Aquesta mesura seria l'adequada per als serveis que actualment comporten obligacions d'informació per als destinataris i la finalitat dels quals és obtenir informació (vegeu punt 2.2, finalitats de la 1 a la 3).

b) Establiment d'obligacions privades o público-privades

Per exemple, establir l'obligació de contractar assegurances privades per fer front a certs riscos, danys, etc., establiment d'autocertificacions, autocontrols, autoavaluacions, etc.

2. Intervencions administratives directes

- a) Règim de comunicació prèvia amb inici d'activitat immediata (control posterior)
- b) Règim de comunicació prèvia amb inici d'activitat a termini (excepcionalment, sempre que no sigui aplicable la Directiva europea 2006/123)
- c) Règim d'autorització (control previ a l'inici de l'activitat)

Nota:

La figura de la declaració responsable no s'inclou com a tipus d'intervenció que pot establir l'Administració, atès que, d'acord amb la Llei 26/2010, es tracta d'una forma per "acreditar el compliment de requisits". Per tant, no consisteix en una forma de permetre el reconeixement o l'exercici d'un dret o l'inici d'una activitat, com sí és el cas, en canvi, de la comunicació prèvia, que inicia un procés administratiu.

El règim de comunicació prèvia

La comunicació prèvia és la mesura de simplificació principal, atès que aquesta permet el reconeixement o l'exercici d'un dret o l'inici d'una activitat des del dia de la presentació de la comunicació. Això implica que el control de l'Administració es fa a posteriori de l'inici de l'activitat o de l'exercici del dret.

La comunicació prèvia només permet que el destinatari iniciï l'activitat abans del control de l'Administració, però no implica directament cap altra simplificació, atès que no té cap relació amb els requisits i la documentació que es puguin exigir. Tampoc no hi ha cap precepte normatiu que vinculi la comunicació prèvia amb la possibilitat que l'Administració no comprovi els requeriments sol·licitats o els comprovi només en alguns casos.

El règim d'autorització

És el règim d'actuació clàssic i l'únic existent fins fa poc. També és la mesura més carregosa per als destinataris, atès que implica una espera de l'inici de l'activitat o l'exercici del dret a un pronunciament favorable de l'Administració.

Normes que fan referència al tipus d'intervenció de l'Administració:

- Normativa de la Unió Europea

2

Revisar el valor i l'eficàcia del servei actual

Directiva 2006/123/CE, del Parlament Europeu i del Consell, de 12 de desembre de 2006, relativa als serveis en el mercat interior (Directiva de Serveis)

- Normativa de l'Estat

Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú (modificada per la Llei 25/2009, de 22 de desembre, de modificació de diverses lleis per a l'adaptació a la Llei sobre el lliure accés a les activitats de serveis i el seu exercici, o Llei òmnibus)

Llei 17/2009, de 23 de novembre, sobre el lliure accés a les activitats de serveis i el seu exercici (Llei paraigua)

- Normativa catalana

Llei 26/2010, de 3 d'agost, de règim jurídic i procediment de les administracions públiques de Catalunya

Decret 106/2008, de 6 de maig, de mesures per a l'eliminació de tràmits i la simplificació de procediments per facilitar l'activitat econòmica

Acord de Govern 63/2010, de 13 d'abril, pel qual s'aprova la Guia de bones pràctiques per a l'elaboració i la revisió de normativa amb incidència en l'activitat econòmica

Tot seguit es resumeix el que la regulació de l'activitat de l'Administració (tant la normativa, que fa referència a les activitats econòmiques, com la que fa referència a l'activitat de l'Administració en general) disposa per seleccionar un tipus de mesura simplificadora determinada (autorització o comunicació prèvia).

Resum normatiu (autorització/comunicació prèvia)

1) Actuacions administratives que regulen activitats no econòmiques

La regulació comuna no indica quan es pot o s'ha d'aplicar un tipus d'intervenció o un altre en concret, és a dir, no hi ha cap especificació que indiqui l'ús d'autoritzacions o comunicacions prèvies. S'hi apliquen directament mesures operatives (finestretes úniques, normalització i simplificació documental, etc.).

Nota: Es pot entendre que cal aplicar la comunicació prèvia sempre que sigui eficaç per aconseguir la finalitat perseguida (principi d'intervenció mínima, art. 33 de la Llei 26/2010).

2) Actuacions administratives que atorguen prestacions econòmiques en totes les seves formes

No aplica la comunicació prèvia, atès que, òbviament, amb caràcter general, no té sentit atorgar una prestació econòmica amb una comunicació prèvia. S'hi apliquen mesures de simplificació operativa.

3) Actuacions administratives que regulen activitats econòmiques (art. 5 de la Llei 17/2011)

Es pot aplicar autorització sempre que no sigui eficaç una mesura menys restrictiva (i sempre que no sigui discriminatòria) per a l'establiment de prestadors de serveis (obertura de local, actes constitutius) dels àmbits següents:

l'ordre públic, la seguretat pública, la protecció civil, la salut pública, la preservació de l'equilibri financer del règim de seguretat social, la protecció dels drets, la seguretat i la salut dels consumidors, dels destinataris de serveis i dels treballadors, les exigències de la bona fe en les transaccions comercials, la lluita contra el frau, la protecció del medi ambient i de l'entorn urbà, la sanitat animal, la propietat intel·lectual i industrial, la conservació del patrimoni històric i artístic nacional i els objectius de la política social i cultural.

Nota: Per tant, s'infereix que en la resta d'àmbits només és possible establir comunicacions prèvies.

En la prestació de serveis, hi ha lliure accés. No s'hi poden establir requisits (ni mitjançant autorització ni comunicació prèvia; art. 12, 13 i 14 Llei 17/2011)

Excepcions a la lliure prestació:

- ordre públic, seguretat pública, salut pública o protecció del medi ambient
- servei postal, electricitat, gas natural, aigua, residus (altres excepcions)
- desplaçament de treballadors, prestació de serveis dels advocats, reconeixement de qualificacions professionals, auditoria legal (regulats per normativa específica)

2

Revisar el valor i l'eficàcia del servei actual

Aquesta primera fase de revisió del valor i les característiques del servei actual és la que permet, d'una banda, eliminar els serveis que per la conjuntura actual es poden considerar innecessaris o prescindibles, i de l'altra, eliminar els serveis que, tot i ser necessaris, impliquen una càrrega administrativa per als destinataris (ciutadans o empreses) i que es poden transformar, per tant, en traspassos d'informació entre òrgans administratius i/o altres administracions, per ser així transparents per als destinataris.

Els motius d'eliminació d'un servei administratiu poden ser diversos, entre altres:

- a) Perquè no es justifica una intervenció administrativa en un àmbit determinat, atès que no és d'interès general i no el declara com a tal cap norma existent.
- b) Perquè la finalitat perseguida per l'Administració ha deixat de ser prioritària.
- c) Perquè la finalitat perseguida per l'Administració ha canviat respecte de l'originària.
- d) Perquè el servei actual no aconsegueix la finalitat perseguida per a la qual s'havia creat.
- e) Perquè el servei deixa de recaure sobre la persona destinatària i passa a ser una comunicació d'informació entre òrgans i/o administracions.
- f) Perquè el servei es presta mitjançant una mesura menys restrictiva (per exemple, es passa d'autorització a comunicació prèvia). En aquest cas també es pot considerar un canvi de servei atès que canvia el règim d'intervenció de l'Administració.

Els serveis que queden validats passen a la fase de simplificació operativa, la finalitat de la qual és portar-los a terme amb l'operativa més eficient possible per reduir les càrregues tant per als destinataris com per a la mateixa Administració.

Un cop validat o redissenyat el tipus de servei més adequat a la finalitat perseguida per l'Administració cal conèixer el procediment mitjançant el qual es presta per poder-hi introduir, posteriorment, les millores necessàries per fer-lo més eficient per al destinatari i per a la mateixa Administració. En el cas en què s'hagi redissenyat un servei molt diferent a l'existent abans de la intervenció, no cal recollir i documentar tot el procés actual, però sí que cal aplicar-hi igualment els criteris de millora i de bona pràctica per elaborar un procediment de treball correcte per a la prestació del nou servei.

Tot i que s'intenti aplicar el màxim de rigor possible en aquesta aproximació a la realitat, s'ha de tenir en compte que mai s'aconseguirà un 100% de definició, atesa la complexitat i variabilitat de la gestió ordinària. L'aproximació a la gestió real també dependrà del grau de fixació i homogeneïtzació de la mateixa gestió: a major grau d'estandardització, major grau d'aproximació a la gestió real.

3.1 Recollir les dades

Per començar a conèixer a fons el procés que es vol analitzar, primer cal extreure la màxima informació de les diferents fonts d'informació documental a l'abast. Aquesta informació es completarà amb entrevistes a les persones que gestionen el servei i, per acabar, es contrastaran i completaran amb les dades de la gestió real, és a dir, amb l'anàlisi d'expedients i d'aplicacions que empri la unitat per gestionar el procés.

3.1.1 Recollir les dades i la informació documental

S'ha d'elaborar un recull i estudiar la normativa general i sectorial, normes o documents de funcionament intern, plans, programes, sistema de gestió (aplicació) en què se suporta el procés, etc. D'aquesta manera, l'analista adquireix coneixement sobre la matèria de què es tracta abans d'entrevistar-se amb els gestors, es redueixen les molèsties i preguntes més generals als gestors i es transmet una millor imatge del projecte a l'hora de fer les entrevistes. Així, dels dubtes generats es formularan qüestions més concretes i fonamentades, amb coneixement de causa.

Amb tota aquesta informació, si és suficient, l'analista pot fer una primera versió del diagrama de flux i de la descripció del procés, que podrà completar amb l'entrevista.

3

Modelar els processos

Els documents de treball més habituals són els següents:

Conjunt de normativa aplicable

S'ha d'identificar, llistar i analitzar la normativa relacionada amb el procés: tant la normativa específica que regula la política pública determinada que s'està analitzant com la normativa d'abast general (de procediment administratiu, d'administració electrònica, directiva de serveis, etc.). A la normativa sectorial és on s'indiquen els requisits que s'han de complir i la documentació que han de presentar els destinataris dels serveis.

Formularis normalitzats

Les dades que es consignen en els formularis de sol·licitud i en la resta de formularis normalitzats a disposició dels destinataris no apareixen normalment a la normativa que regula el servei o procés.

Documents d'informació adreçats als ciutadans

S'ha d'identificar i analitzar la informació que està a disposició de la ciutadania en els diversos formats i suports que s'utilitzin. Aquesta informació hauria de recollir, de forma simplificada o concreta, els punts més importants que estableix la normativa respecte del servei/procés.

Documents interns de treball

Es tracta de la documentació interna existent (notes, circulars, instruccions, manuals, etc.) que utilitzen normalment els gestors en el procés de treball, tant de forma manual com automatitzada (manual d'usuari de l'aplicació de gestió, per exemple, si és que cal aquest nivell de detall).

Altres documents

En el cas en què n'hi hagi, s'han d'analitzar altres fonts d'informació provinents de les opinions de les persones usuàries del servei: enquestes de satisfacció, queixes, suggeriments i reclamacions, etc. Si es disposa de sistemes d'indicadors, també aportaran dades de volum, temps de resposta del procés, etc.

3.1.2 Recollir el coneixement dels gestors dels processos

Amb l'anàlisi de la informació documental s'ha conclòs una primera aproximació al procés, de la qual podem extreure una primera descripció i fins i tot, si es creu convenient, una diagramació o descripció del procés preliminar. D'aquesta manera també es pot verificar que es disposa de la informació necessària per documentar el procés actual i definir la informació complementària que cal demanar als gestors a través de les entrevistes o qüestionaris.

a) L'entrevista

És la tècnica que considerem més apropiada per poder descobrir, establir i modelitzar posteriorment la part del procés o procediment que correspon a cada gestor amb el nivell d'aprofundiment que es consideri necessari en cada cas i que permet, a més, la identificació d'elements per a la implantació de millores.

A la pràctica, esdevé l'única tècnica viable (per qüestió de temps i de dedicació dels gestors) per poder saber com es treballa (actuacions o transaccions que es realitzen, en quin ordre, amb quina variabilitat, obligatorietat, etc.).

En funció de la profunditat d'anàlisi que es proposi (que vindrà determinada pels objectius del projecte), les entrevistes aniran dirigides al personal amb responsabilitats directives o al personal de caràcter tècnic o gestor. No es recomana fer les entrevistes amb un guió tancat, sinó que el contingut dependrà del grau de coneixement del procés que s'hagi obtingut a partir de la informació documental.

L'entrevista amb els gestors convé que tingui dues parts diferenciades clarament (si cal, es fa en dues sessions diferents):

- 1) La descripció clara i precisa de les tasques pròpies, amb totes les seves variacions.
- 2) La identificació de punts susceptibles de millora o aspectes que generen incidents, conflictes o que queden fora de control.

En aquesta part de la reunió no només s'han d'identificar els punts febles esmentats, sinó que també s'ha de preguntar sobre els motius que els originen i quines possibles millores s'hi podrien aplicar. En aquest sentit, s'ha de tenir en compte que ningú millor que la persona responsable de la gestió pot fer emergir aquesta informació. En qualsevol cas, la informació oferta per cadascuna de les persones entrevistades haurà de ser contrastada amb la resta de gestors de la unitat.

Maneres d'enfocar una entrevista:

- Quan la documentació analitzada (en especial, la normativa) no dóna molta informació o se sap, per algun motiu, que la gestió real o ordinària és molt diferent de la formalitzada, no cal preparar l'entrevista amb el procés documentat: en aquest cas serà determinant la informació que ofereixin els gestors per poder fer una descripció acurada del procés. Només cal disposar d'una llista prèvia de processos implicats, si se'n té coneixement.
- Si el procés està més formalitzat i la normativa aporta informació suficient, és recomanable elaborar prèviament un esquema o un resum a partir de les fonts d'informació documentals i completar-lo amb la informació oferta pels gestors a partir dels dubtes que hagin anat sorgint.

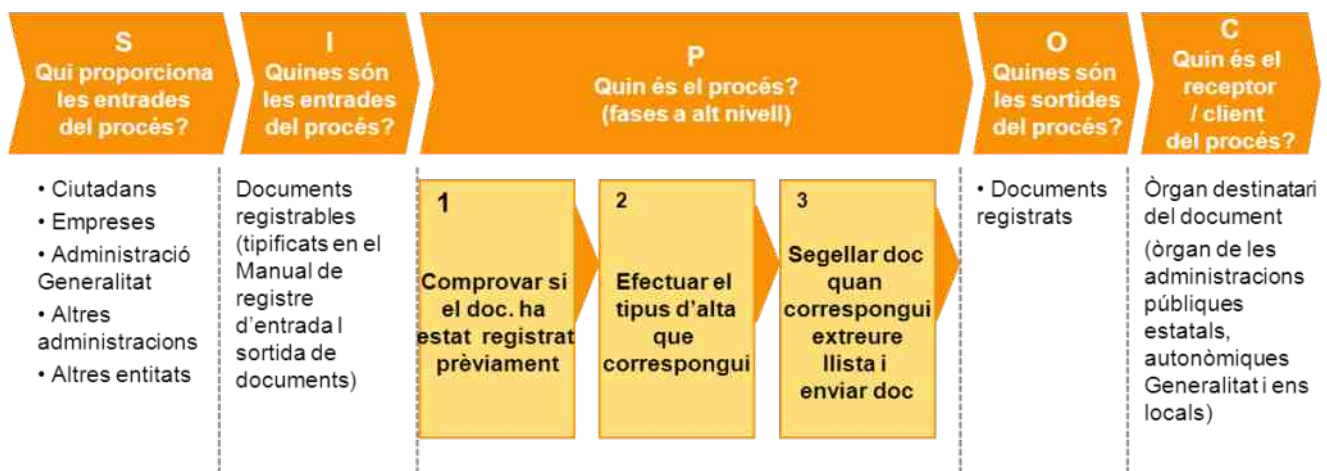
3

Modelar els processos

- En una situació intermèdia entre les dues descrites anteriorment, podria ser útil per veure la delimitació del procés, la informació que recull el diagrama SIPOC. Aquestes sigles són l'acrònim de "suppliers" (proveïdors), "inputs" (entrades), "process" (procés), "outputs" (sortides), "customers" (clients). D'aquesta manera, a l'entrevista es parteix d'una recollida d'informació prèvia bàsica que permet una visualització senzilla i general del procés.

Exemple núm. 1 de SIPOC

SIPOC. Procés de registre d'entrada de documents



Aquest procediment és la primera fase d'altres processos. Però si centrem el zoom en el registre de documents, també hi ha entrades i sortides i, per tant, té unes fases determinades que són les que s'indiquen al quadre. Tot i que aquestes fases puguin semblar massa concretes, dins de cadascuna hi ha moltes actuacions a efectuar.

Exemple núm. 2 de SIPOC

SIPOC. Procés d'assignació de mesures a menors en possible risc social



3

El SIPOC, a més de la utilitat de guiatge de l'entrevista per fer una primera aproximació als processos, és una eina la funció principal de la qual és poder delimitar clarament l'inici i el final dels processos, amb totes les seves fases a gran escala. Per tant, és una eina útil per iniciar o validar la llista exacta de processos que seran objecte d'anàlisi i millora.

b) El qüestionari

És una eina útil per recollir dades (declarades pels gestors) sobre el procés o procediment o sobre una part de la gestió. La seva funció no és descriure o fer entenedor el procediment: la dificultat de sintetitzar la informació en un espai limitat fa que s'obviïn aspectes importants sobre aquest indispensables per entendre'l.

Atès que la funció és, doncs, recollir dades –generalment quantitatives–, és preferible un qüestionari tancat que posteriorment permeti un tractament automatitzat de les dades, de forma que puguem obtenir estadístiques i fer una anàlisi ràpida de la informació (per exemple, temps de dedicació a una activitat, volum d'expedients en un període de temps, nombre de resolucions negatives/positives, etc.). Només en el cas de dificultats per realitzar les entrevistes als gestors s'ha de recórrer a un qüestionari obert. En aquests casos, s'han de tenir moltes clares les qüestions a abordar i fer-lo al més concret possible per no desviar-nos de la informació indispensable.

El qüestionari és un bon mètode de recollida d'informació que complementa l'entrevista, i només s'ha d'utilitzar en els casos en què les dades sobre els processos siguin significatives per algun motiu determinat. Cal tenir en compte que en la majoria de casos es tracta de dades declarades pels gestors, i que si no es poden extreure de l'aplicació de gestió tindran només valor aproximatiu.

3.1.3 Contrastar les dades amb la gestió

Fins aquí s'ha tractat la descripció formal o teòrica del procés. S'ha analitzat la documentació i s'ha completat amb la declaració dels gestors. A continuació el que s'ha de fer és una comprovació o contrast d'aquesta descripció formal del procés amb la gestió ordinària.

La finalitat és confirmar alguns aspectes que no hagin quedat prou definits o els punts en què hi hagi poca definició o divergència d'informació i, el més important de tot: detectar àrees de gestió o fins i tot processos que hagin eludit l'anàlisi fins al moment. No s'ha d'oblidar que, per al gestor, no és fàcil sintetitzar tota la complexitat i casuística que comporta la gestió ordinària.

3

Planificar el projecte

a) Expedients de gestió

Una de les fonts directes que permet comprovar el procediment d'acord amb la informació obtinguda fins al moment i d'acord amb les entrevistes és l'anàlisi dels expedients que corresponen a la gestió del procés. S'ha de seleccionar una mostra d'expedients de forma aleatòria que abasti tota la tipologia, tant pel que fa a tipus de tramitació com a la forma de finalització (expedients resolts favorables, desfavorables, arxivats, en espera de documentació, recorreguts, desistiments, etc.).

b) Extraccions o consultes a l'aplicació de gestió (si n'hi ha)

Segons quines dades es vulgui obtenir (respecte de volums o resolucions, etc.) és molt recomanable demanar una extracció o fer una consulta a l'aplicació de gestió. És el cas, sobretot, de les dades quantitatives d'un període de temps (expedients sol·licitats, iniciats, arxivats per desistiments, resolucions negatives, positives, per silenci, etc.). Utilitzar aquesta font d'informació, si existeix, és molt més fiable i còmode per al gestor.

Dades del sistema d'informació que poden ser útils per contrastar la informació sobre els processos o sobre la llista de processos:

- Taula o llista de processos/línies o subprocessos (tipus d'expedients)
- Taula o llista de fases/estats dels expedients/taula o llista de tràmits, etc.
- Models de documents pre-formats (dependrà del grau d'informatització del procés)

D'altra banda, aquesta serà una primera aproximació al sistema d'informació del procés, que molt probablement (depenent del tipus de projecte que s'hagi plantejat) serà objecte de revisió quan es plantegin les millores.

Si bé en tota actuació és bàsic el principi de confidencialitat respecte de les informacions que es tracten, aquest punt es remarca molt particularment en les activitats d'obtenció d'informació, especialment per la documentació que se sol·licita com a material per a l'anàlisi, com ara mostres d'expedients o dades visualitzades mitjançant una aplicació informàtica de suport. En concret, s'han de tenir en compte els requisits i procediments de cada unitat en el cas que, pel contingut, s'hagin d'aplicar requeriments derivats de la Llei orgànica 15/1999, de protecció de dades de caràcter personal (LOPD). A la pràctica, i segons els casos, se sol resoldre el problema amb la supressió de les dades personals dels expedients en qüestió.

3.2 Representar els processos actuals

3.2.1 Elaborar l'inventari de les dades del procés

A partir de la documentació que s'ha recollit, i bàsicament a partir de l'anàlisi dels formularis i de la normativa que regula el servei concret, es farà un recull exhaustiu de les dades que l'òrgan sol·licita per tramitar el servei. Aquest inventari o llista ha de donar la informació necessària per obtenir una visió global de la relació que tenen els requisits imposats amb les dades sol·licitades i, fins i tot, la relació entre els requisits imposats i la finalitat perseguida.

S'hi han d'incloure les dades que es recullen a partir dels diferents suports o fonts en què se sol·liciten o es consulten:

- la norma que regula el tràmit

Les normes que regulen el procediment de tramitació del servei que es tracti haurien de ser la principal font d'informació per elaborar l'inventari de dades, ja que també hi consten dades fonamentals per a la gestió del servei que no sempre apareixen en altres models de documents.

- el/s formularis de sol·licitud / comunicació prèvia

Els formularis de sol·licitud, ja siguin a tramitar de forma telemàtica o presencial, recullen normalment les dades següents:

- dades d'identificació del sol·licitant i, si és el cas, de l'entitat i/o de la persona representant
- dades a l'efecte de notificacions
- dades que acrediten requisits relacionats directament amb l'objecte del tràmit
- dades que acrediten requisits no relacionats directament amb l'objecte del tràmit
- altres dades a efectes estadístics, per a la planificació de polítiques...
- autorització a l'òrgan que gestiona el tràmit per consultar altres administracions o organismes
- relació de documents que cal adjuntar a la sol·licitud
- informació relativa a la protecció de dades

De vegades, el mateix formulari de sol·licitud recull també de forma agrupada les declaracions responsables que se sol·liciten per acreditar requisits.

3

Planificar el projecte

- els documents que se sol·liciten per acreditar requisits

En la majoria de casos, se sol·licita un document físic ja existent (estatuts d'una entitat, una acreditació o títol determinats, etc.) o bé documents que s'han d'elaborar o ha d'emplenar el sol·licitant (memòria d'activitats, pressupost, informes, etc.). En aquests casos, és aconsellable que s'estableixin models de documents, ja que faciliten molt la tasca tant de la persona usuària com de l'òrgan de gestió.

- les declaracions responsables sol·licitades per acreditar requisits

L'acreditació de requisits es pot fer a través dels documents físics específics o bé mitjançant declaració responsable. És recomanable integrar les declaracions responsables en el formulari de sol·licitud.

- altres documents associats (documentació justificativa en cas de subvencions i ajuts, memòries, etc.)

A l'efecte de la simplificació d'un procediment, es considera equivalent dada (o informació) i document, atès que el document, de forma sintètica, és un conjunt de dades que deixa constància d'un fet, una circumstància, etc. (vegeu el punt 1. Terminologia).

El que sí que convé diferenciar clarament és dada (o document) de requisit (o requeriment), atès que el requisit és la condició que ha de complir el destinatari d'un servei mentre que la dada o el document és una de les formes establertes per acreditar aquest requisit.

Hi ha diverses maneres (dades o documents) d'acreditar un requisit, i sempre s'ha de buscar la menys costosa per al destinatari. El requisit de formar part d'una família nombrosa es pot acreditar, per exemple, bé mitjançant el títol de família nombrosa, bé mitjançant el llibre de família.

D'aquest inventari de dades hi ha dues dades bàsiques:

- la identificació de la dada sol·licitada
- el requisit que acredita o amb el qual està directament relacionat

També és convenient afegir-hi la informació relacionada més avall, atès que d'aquesta manera s'aconsegueix una visió global del tractament documental que es duu a terme durant el procés i facilita l'anàlisi posterior:

3

- la manera de recollir-la:
 - declarada a la sol·licitud
 - mitjançant declaració responsable
 - mitjançant document físic
- el canal (telemàtic o presencial)
- si escau, la identificació o el nom exacte del document sol·licitat
- qui l'aporta o la consulta: el destinatari o l'òrgan administratiu
- utilitat o funció. En cas que les dades no corresponguin a cap requisit (o a la inversa), cal precisar quina és la funció o utilitat de sol·licitar-les.
- observacions. Per facilitar la revisió de les dades del procés i el seu posterior tractament amb vista a establir mesures de simplificació, en aquest camp de la taula s'anotaran les incoherències que s'hagin detectat, especialment en la relació entre les dades i els requisits que les acrediten, o altres dubtes que es derivin de l'anàlisi.

Per tractar aquesta informació, en funció de la quantitat de serveis o processos que es revisin, és convenient disposar d'una base de dades senzilla que permeti tractar i extreure la informació de forma automatitzada.

A la pàgina següent es mostra una taula amb un possible format d'inventari de dades d'un procés. Aquesta taula i els camps que es proposen són orientatius; depenent del tràmit i el tipus d'inventari hauria de ser més o menys complexa. Per exemple, en el cas de subvencions, pot ser interessant distingir els requisits dels beneficiaris dels requisits dels sol·licitants.

A continuació del model de taula que es proposa es mostra un exemple d'inventari emplenat amb les dades extretes a partir dels documents esmentats al principi d'aquest apartat sobre un servei concret. En aquest cas, s'ha analitzat la informació disponible (normativa, formularis i altres documents) del servei Subvenció per a l'organització del servei d'activitats extraescolars del Departament d'Ensenyament. Val a dir que s'ha fet una primera aproximació a les dades i requisits del servei, que hauria de ser el punt de partida per a la fase de revisió de les dades.

Requisit	Dada sol·licitada	Forma de recollida	Identificació/nom document	Aportació o consulta	Utilitat o funció	Observacions
	Dades d'identificació de la persona sol·licitant (nom i cognoms)	Formulari de sol·licitud		Destinatari	Identificació del sol·licitant	
	Dades específiques AMPA (telèfon, adreça electrònica, nombre de socis, codi i nom del centre, adreça, codi postal)	Formulari de sol·licitud		Destinatari	Identificació de l'entitat	
	Dades del/de la president/a AMPA (nom, document d'identificació)	Formulari de sol·licitud		Destinatari	Identificació de l'entitat	
	Dades del/de la secretari/ària AMPA (nom, document d'identificació)	Formulari de sol·licitud		Destinatari	Identificació de l'entitat	
	Número de CIF o NIF de l'AMPA	Document físic	Fotocòpia compulsada del CIF o NIF de l'entitat	Destinatari	Identificació de l'entitat	
Estar legalment constituïda i inscrita en el registre d'associacions o haver fet la sol·licitud	Núm. de registre d'entitats jurídiques	Document físic	Fotocòpia compulsada dels estatuts registrats (o sol·licitud d'inscripció)	S'autoritza al Dept. d'Ensenyament a sol·licitar el certificat acreditatiu		Si ja s'ha presentat aquesta documentació durant els cinc anys anteriors no cal fer-ho, però sí una declaració que acrediti que no s'hi han produït modificacions
Complir l'obligació de presentació dels comptes anuals en el registre corresponent		Declaració responsable en el formulari		Destinatari		El document s'ha de presentar en cas de rebre subvenció
Comprometre's a estar coberts per una assegurança de responsabilitat civil		Declaració responsable en el formulari del compromís de contractar una pòlissa		Destinatari		
No percebre altres subvencions o ajuts d'altres entitats per a la mateixa finalitat		Declaració en el formulari on es faci constar que no es perceben altres subvencions o ajuts per a la mateixa finalitat d'altres entitats		Destinatari		
	Pressupost de l'activitat per a la qual se sol·licita la subvenció	Formulari de sol·licitud		Destinatari	??	Si es dona una quantitat fixa (veure punt 4.1 programa A) cal pressupost? Contradicció amb art. 9.1 (aplicació de percentatge?)
	Dades financeres (dades compte bancari)	Formulari de sol·licitud		Destinatari	Per poder fer l'ingrés	
Tenir un grup d'entre 12 i 20 alumnes (en el cas de centres ordinaris), i d'entre 6 i 10 (en centres d'educació especial i centres amb un màxim de 70 alumnes i ZER). En cas de centres ordinaris amb processos d'inclusió escolar es redueix el nombre de forma proporcional als alumnes amb NEE	Nombre d'alumnes	Formulari de sol·licitud		Destinatari		
Durada mínima de l'activitat de 50 hores	Nombre d'hores	Formulari de sol·licitud		Destinatari		
Cap de les activitats subvencionades no poden formar part del Pla català de l'esport		Document físic	Certificat segons el qual cap de les activitats ha format part del Pla català de l'esport	Destinatari	??	Dada en possessió de l'Administració?

El català s'ha d'utilitzar com a llengua vehicular						Característica activitat?
Les activitats s'han d'aprovar pel consell escolar en els centres públics i pels titulars en els centres concertats						Característica activitat?
Les activitats s'han de fer als centres escolars					??	Eliminable?
Les activitats s'han de dur a terme en un calendari que compregui la totalitat del curs i en horari després de l'activitat lectiva de la jornada escolar		(informació que s'aporta en el certificat d'assistència)		Destinatari		Característica activitat?
El nombre de monitors ha de ser d'un per activitat subvencionable	Nombre de monitors	(informació que s'aporta en el certificat d'assistència)		Destinatari		
Els monitors han de ser majors de 18 anys i estar capacitats per a la realització de la tasca						No se sol·licita document acreditatiu
S'ha d'aplicar el conveni del sector de lleure educatiu i sociocultural en el cas que el servei el presti una empresa o entitat dins el seu àmbit d'aplicació						
Estar al corrent de les obligacions tributàries amb l'Estat, la Generalitat i amb la Tresoreria		Declaració responsable en el formulari		S'autoritza el Dept. d'Ensenyament a comprovar la dada		
No incórrer en els supòsits previstos per l'art. 13.2 de la Llei gral. de subvencions		Declaració responsable en el formulari		Destinatari		
Complir els requisits de l'art. 32 i 36 de la Llei de política lingüística		Declaració responsable en el formulari		Destinatari		
Estar al corrent de pagament d'obligacions per reintegrament de subvencions		Declaració responsable en el formulari		Destinatari		
No percebre el personal directiu remuneracions desproporcionades	Remuneració bruta anual	Declaració responsable en el formulari		Destinatari		
Haver adoptat mitjans per prevenir i detectar casos d'assetjament sexual (centres privats i ajuntaments amb una plantilla igual o superior a 25 persones)		Declaració responsable en el formulari		Destinatari		
Declaració del president o presidenta segons la qual els fons percebuts s'han destinat a la finalitat prevista		Declaració en l'escrit de tramesa de documentació justificativa		Destinatari		
	Relació de les activitats, ingressos i despeses, data i núm. de factura, NIF i nom de l'empresa, el concepte, data de pagament i import.		Memòria econòmica de les activitats	Destinatari		
	Llista dels alumnes usuaris		Certificat d'assistència de l'alumnat beneficiari de cada activitat	Destinatari		
			Justificants de despesa (nòmines, factures, etc.)	Destinatari	Justificar la despesa	
			Pòlissa de responsabilitat civil	Destinatari		
Complir l'obligació de presentació dels comptes anuals en el registre corresponent		Document físic	Certificat que acrediti que l'entitat està al corrent	Destinatari		

3.2.2 Diagramar i descriure

Amb tota la informació recollida sobre el procés, tant la informació verbal de les entrevistes com la informació documental, s'ha de poder representar el procés de forma exacta, senzilla i intel·ligible. La representació dels processos aportarà un valor afegit a la comprensió del procés i en permetrà l'anàlisi.

En la representació dels processos s'inclouen dos elements bàsics i imprescindibles: l'element de descripció gràfica (diagrama de flux del procés de treball) i l'element de descripció escrita o textual (succinta i exacta). Aquests dos elements es complementen entre ells: el diagrama permet una visualització sintètica i més global i la descripció facilita la comprensió dels processos i la finalitat de cadascun dels seus passos. És per això que el format recomanable és que estiguin l'un al costat de l'altre per anar seguint el procés sense problemes.

3.2.2.1 La diagramació (la descripció gràfica)

La descripció gràfica dels processos es realitza mitjançant un fluxograma, que permet visualitzar la seqüència dels passos d'un procés i les relacions de dependència entre les activitats que el conformen. El diagrama de flux no és un objectiu per si sol, sinó que té una funció auxiliar per elaborar una descripció correcta del procés. S'ha de considerar com una tècnica que facilita la sistematització a l'hora de descriure un procés, ja que ajuda a no descuidar-se'n cap part o fase.

a) El sistema de diagramació: simbologia

Per a l'elaboració dels fluxogrames s'utilitzen una sèrie de figures d'ús pràcticament universal, amb algunes variacions depenent del sistema utilitzat. Aquestes figures s'interrelacionen mitjançant línies, que ajuden a visualitzar la relació de dependència entre les activitats que formen part d'un procés i les unitats responsables.

A l'hora de diagramar, convé utilitzar un sistema que permeti observar amb facilitat el flux de les dades o documents (elements movibles) entre els diferents actors, unitats o òrgans (elements estàtics). Aquest fet ens porta a un tipus de diagramació on els actors es fixen en columnes a la part superior i l'evolució del procés es dibuixa successivament entre els actors i de forma descendent o paral·lela, segons sigui el cas.

Hi ha diversos sistemes de diagramació de fluxos (IDEF ASME, UML, etc.) que, a mesura que acumulen complexitat, són més precisos i aporten més informació, malgrat que a la vegada en dificulten la comprensió per a persones o gestors no habituats a llegir processos amb aquests mètodes.




El sistema OSSAD (Office Support Analysis and Design, 1985) és un sistema amb bona flexibilitat que conté una simbologia universal i molt estesa, motiu pel qual es pot

3




Planificar el projecte

considerar el sistema estàndard que cal utilitzar a l'Administració de la Generalitat i, com a conseqüència, el sistema que s'hauria de sol·licitar a les consultores externes que elaborin estudis o projectes per a l'Administració de la Generalitat. Per tant, es proposa l'ús general de la simbologia basada en la metodologia OSSAD perquè permet una diagramació senzilla i entenedora.




Símbols d'operació

	Activitat. Operació general. A l'interior es descriu breument l'operació.
	Control. Validació, comprovació o revisió d'activitats efectuades anteriorment.
	Decisió. Indica la bifurcació del flux davant de dues opcions (normalment sí o no) amb resultats diferents. A l'interior es descriu breument la pregunta diferenciadora d'ambdues opcions.




Símbols de flux

	Inici o fi. Indica l'inici/final d'una línia de procés. En el seu interior s'indica el punt d'origen o destinació de la línia de procés.
	Arxiu. Punt de l'arxiu on van a parar de manera definitiva els documents utilitzats.
	Connector. Connector de la línia de procés entre diferents pàgines. A l'interior es consigna una lletra majúscula que diferencia els que surten d'una mateixa pàgina i el número de pàgina on es connecta.

Símbols del procés electrònic de dades

	Pantalla. Entrada o sortida d'informació de l'ordinador.
	Utilització d'una aplicació informàtica. Representa una entrada o sortida des d'un magatzem de dades d'un sistema d'informació o similar.
	Enllaç de comunicacions

Símbols de documentació

	Informació. Document (en qualsevol suport, paper o digital) preparat o utilitzat en el procés. A l'interior s'indica la denominació del document. En el cas de múltiples
	Entitat externa, unitat que interactua en una activitat.
	Activitat, subprocés o tasca complexa el detall de la qual es desenvolupa normalment en un altre document, per exemple, en un altre diagrama de flux o en una instrucció de treball.

3

Planificar el projecte

b) Les eines de documentació i anàlisi de processos (BPA)

Hi ha diverses eines o solucions de programari d'anàlisi de processos. Tenen diferents funcionalitats, des de les més simples, com la modelització (dibuix) de fluxogrames, a les més complexes.

Eines per diagramar processos (elaboració de diagrames de flux):

- Power Point. Eina no pensada per a aquesta funcionalitat.
- FlowCharter. Eina pensada per a aquesta funcionalitat.
- Visio (llicència corporativa)

Avantatges:

- Fàcil aprenentatge
- Assequibles per a les persones de les unitats gestores
- Baixa inversió. Baix risc de no amortització de l'eina
- Es poden combinar fàcilment amb arxius on s'elabori la descripció escrita dels processos, molt útils per interrelacionar-se amb els gestors de l'organització

Inconvenients:

- No donen cap més prestació que no sigui la modelització dels diagrames.
- L'elaboració i el manteniment dels diagrames és manual.

Recomanació general:

- Eines adequades per a departaments on:
 - la cultura organitzativa no és de gestió per processos com a forma de funcionament de tota l'organització
 - s'està iniciant el treball en aquesta matèria de forma planificada
 - no hi ha un projecte amb l'impuls i el pressupost necessaris per dur-lo a terme a mitjà termini (uns 3 o 4 anys).
- Són eines recomanables per controlar un conjunt no gaire voluminós de processos de l'organització.

Eines BPA (Business Process Analysis). Documentació i anàlisi de processos.

- ARIS (arquitectura de sistemes d'informació integrats)
- iGrafx Process. (iGrafx Enterprise Central)
- Altres

3

Algunes d'aquestes eines també faciliten l'anàlisi dels processos amb detecció de colls d'ampolla, permeten fer simulacions amb canvis de processos, etc. Com a conseqüència també permeten generar informes d'indicadors i tot un seguit de subproductes com ara inventari de processos de l'organització, per unitats, per persones, etc.

Avantatges:

- Les eines de BPA ofereixen funcionalitats que, finalment, en major o menor mesura segons el producte de què es tracti, permeten obtenir (i publicar) un sistema d'informació sobre l'organització: l'estructura, els processos, les TIC, etc., i un conjunt de dades i indicadors sobre aquests components.
- Faciliten la definició, l'anàlisi i el tractament dels processos (sempre que es puguin mantenir correctament actualitzades) però no deixen de ser eines desconnectades dels sistemes i de la gestió que porten a terme les unitats del departament.

Inconvenients:

- Aprenentatge complex
- Inversió més alta que les anteriors
- Risc de no amortització de l'eina si la cultura organitzativa no és l'adequada
- No fàcilment assequible per a les persones de les unitats gestores que no estiguin acostumades a treballar amb diagrames de flux

Recomanació general:

- Adequades per a departaments on la cultura organitzativa dels directius és la gestió per processos com a forma de funcionament de tota l'organització, o bé si hi ha un projecte de dimensió considerable, i amb dotació pressupostària, per a la millora dels processos, coordinada per la unitat d'organització.
- Es tracta d'eines que permeten acumular molta informació sobre els processos i la gestió, amb la qual cosa és convenient preveure, igual que amb qualsevol altre quadre de comandament o sistema d'informació sobre la gestió d'expedients, una actualització de dades automatitzada. Si la informació que conté la BPA no prové directament de les aplicacions de gestió és molt difícil mantenir-la correctament actualitzada i que respongui a la realitat.
- Recomanable per controlar un conjunt voluminós de processos de l'organització.

3

Planificar el projecte

3.2.2.2. La descripció escrita

La descripció escrita dels processos s'ha de considerar la forma principal de representació dels processos. Ha de ser el mitjà de treball habitual, tant de consulta com d'actualització. S'ha de tenir en compte que és la forma de representació que entendran tots els gestors i tota l'organització, i també els ciutadans i les empreses a qui s'adrecen els serveis de l'administració.

La descripció d'un procés ha de ser:

- sintètica o concisa (la informació justa i necessària, no s'ha de fer literatura)
- exacta (no ha de deixar lloc a interpretacions)
- completa i rigorosa (no ha d'obviar ni oblidar cap element important del flux del procés, és a dir: els actors, les accions, els documents d'entrada o sortida, les condicions necessàries, els esdeveniments, etc; a això ajudarà l'elaboració del diagrama de flux corresponent)
- clara i simple (redacció ordenada, correcta i amb vocabulari i sintaxi simples). Vegeu les recomanacions de redacció formulades en el Manual d'elaboració de les normes de la Generalitat de Catalunya, 1992. Comitè Assessor per a l'Organització de l'Administració de la Generalitat. La majoria d'aquestes recomanacions són aplicables a qualsevol text.

La descripció d'un procés ha de contenir els subjectes i les accions de generació o de recepció de dades o documents. No es tracta només de repetir amb text el que es pot deduir clarament d'un diagrama.

Una dada bàsica que el diagrama no pot incloure és el valor o la finalitat que tenen les accions diagramades, dada que és bàsica tant per analitzar el procés com perquè un usuari entengui per què s'està portant a terme un actuació determinada.

Un cop explicada aquesta acció, si escau, s'ha de fer referència al nom exacte del document que es genera (sobretot en els processos futurs o redissenyats i, si és possible, en els actuals). Aquesta referència ha de ser un connector al lloc exacte (pàgina de l'arxiu o pàgina web on es trobi definit el model de document que s'utilitza o que s'ha d'utilitzar).

Poder descriure textualment i amb rigor els processos ofereix molts avantatges, alguns ja comentats, però duu associada una dificultat bàsica i evident: no hi ha eines automatitzades amb què efectuar aquesta descripció, amb la qual cosa esdevé una tasca manual i més costosa que elaborar diagrames.

Davant la dificultat de trobar eines, tant de BPA com de diagramació, que permetin disposar del diagrama de flux i de la corresponent descripció escrita del procés, actualment tant consultores externes com algunes unitats d'organització opten per diagramar només i incloure al màxim de text dins dels símbols del diagrama. És una

solució intermèdia, però es perd una dada important: la finalitat o el valor que aporta al procés l'actuació de què es tracti.

Una solució poc automatitzada per disposar del diagrama i la descripció del text és, per exemple, diagramar en Flowcharter i incrustar en el mateix arxiu la descripció de word; però s'ha de tenir en compte que aquesta solució és pràcticament manual i, en conseqüència, vàlida per a un conjunt poc voluminós de processos.

3.2.2.3 Els nivells de representació. La visió global del procés

Abans de tractar els diferents nivells de representació del processos, hem de tenir en compte la figura del diagrama de context d'un procés per valorar si pot o no aportar valor a l'anàlisi dels processos.

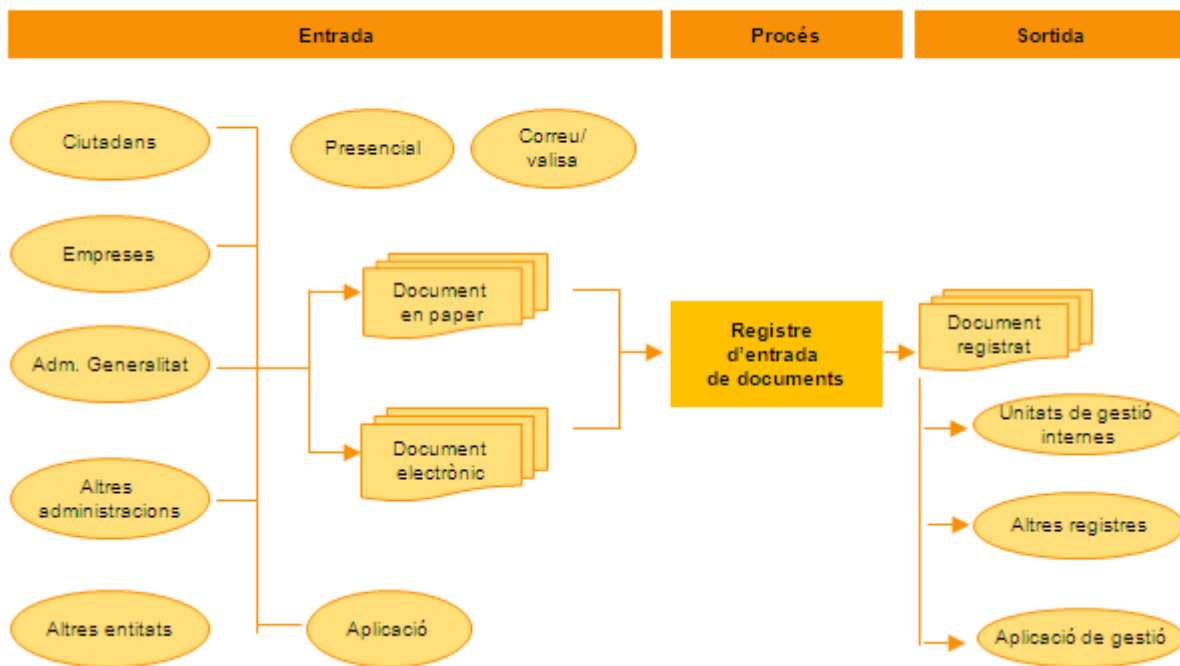
a) El diagrama de context

El diagrama de context és una figura prèvia als nivells de representació d'un procés. No representa el procés en sí, sinó:

- l'entorn o context del procés
- les relacions que pugui tenir amb altres processos, entitats o subjectes

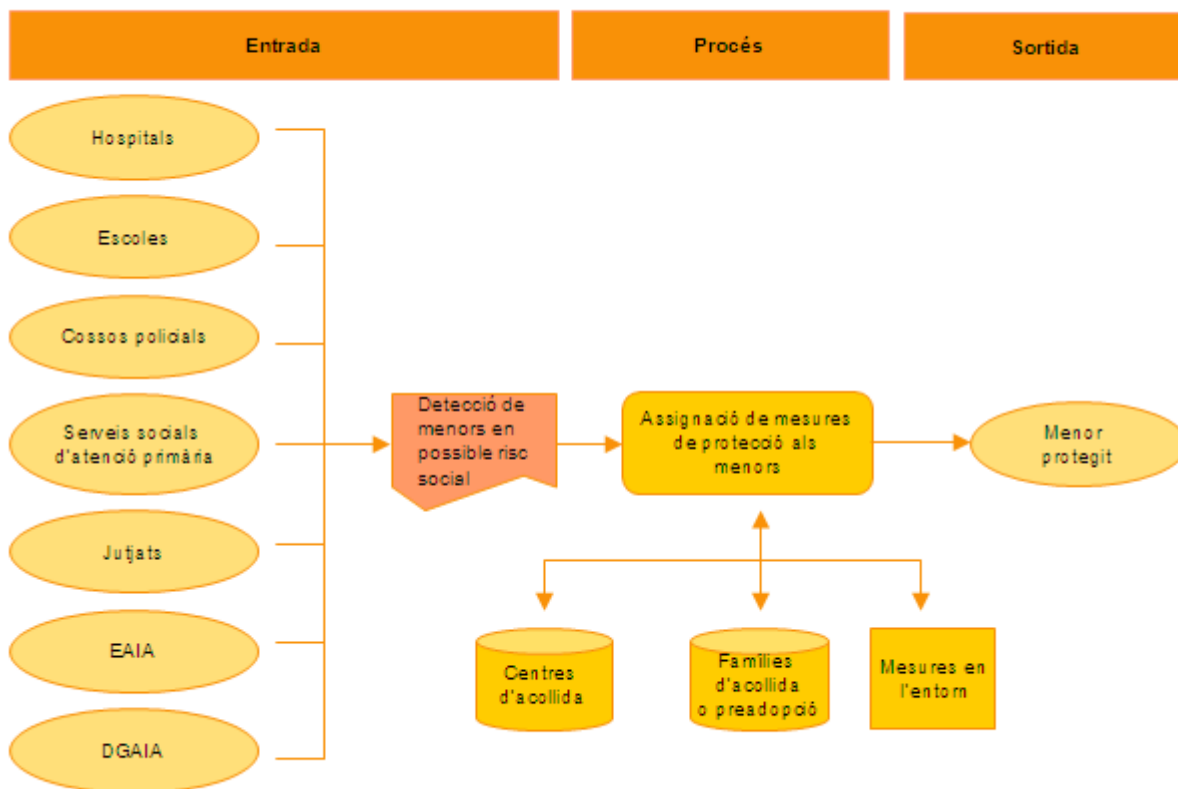
Un exemple molt complet d'un diagrama de context d'un procés pot ser el mapa de processos de la unitat de què es tracti.

Diagrama de context. Procés de registre d'entrada de documents



Exemple número 1 del diagrama de context

Diagrama de context. Procés d'assignació de mesures a menors en possible risc social



Exemple número 2 del diagrama de context

3

Planificar el projecte

Sense haver d'arribar a aquesta compleció, i només si es considera necessari per a l'anàlisi dels processos, es pot elaborar un diagrama de context bé de tots els processos objecte del projecte o un diagrama de context de cada procés, per situar-los dins de l'organització analitzada.

b) Els nivells de representació

Cal triar el nivell de detall adequat en la representació dels processos, el que més convingui per a l'aplicació que hagi de tenir el projecte de què es tracti o segons sigui la capacitat disponible per recollir més o menys informació sobre el procés o procediment.

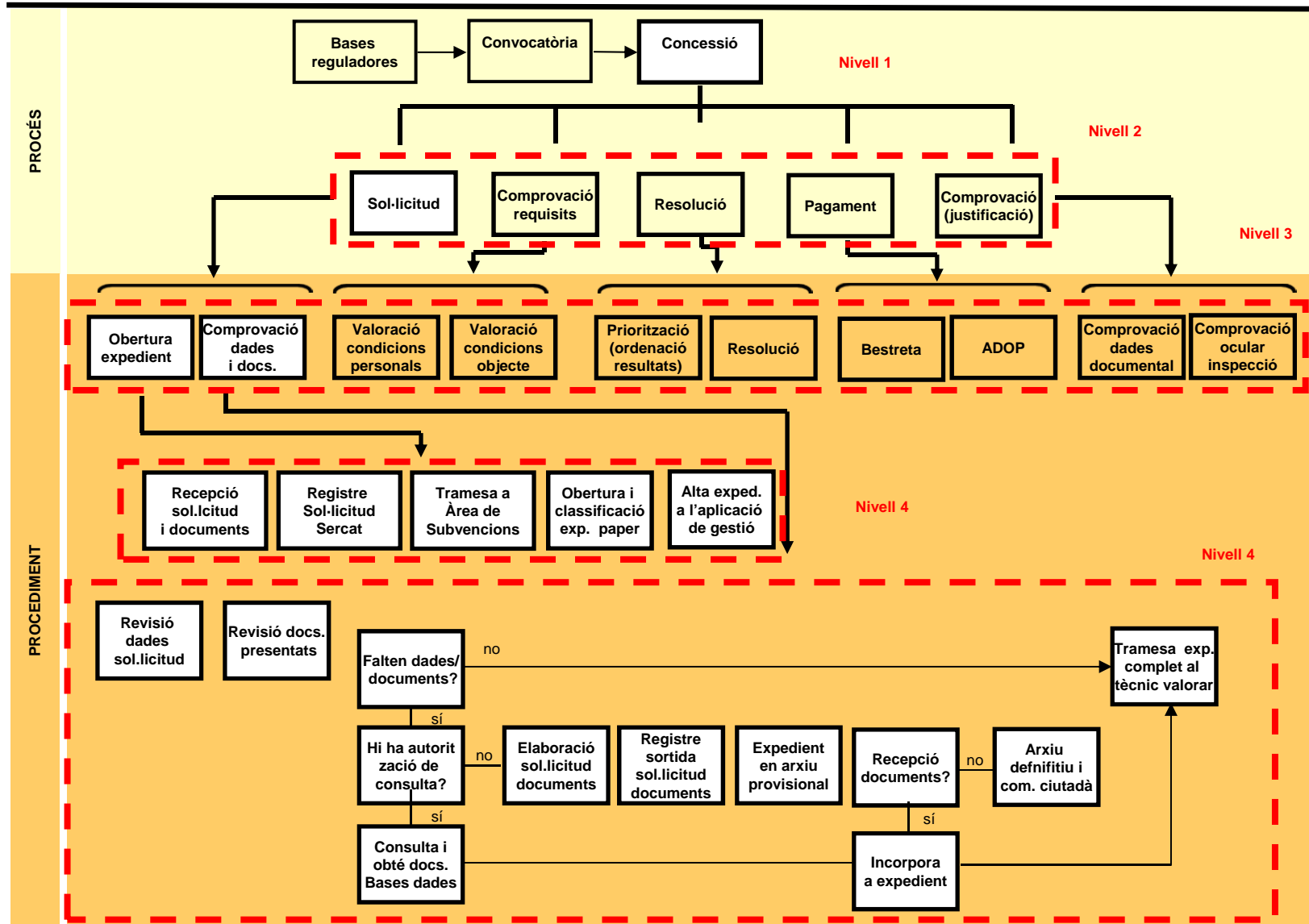
El nivell de detall s'ha d'adequar al tipus de projecte de què es tracti i a la finalitat (informativa, descriptiva, etc.) de la descripció i representació dels processos. Depenent de la tipologia dels problemes concretats i els objectius pretesos no sempre cal arribar al màxim nivell de detall, és a dir, al nivell del circuit de treball. Per exemple, si la descripció de processos té una finalitat divulgativa per a la ciutadania, no cal arribar a descriure el procés molt detalladament, atès que són aspectes que no interessin o no afecten la ciutadania.

Si el tipus de projecte de què es tracta és (o inclou) el redisseny de processos per posteriorment aconseguir-ne l'automatització, sí que cal descriure els processos a nivell del circuit de treball, atès que el sistema d'informació corresponent ha de donar el màxim suport a la gestió del procés.

De forma absolutament convencional o arbitrària, es poden establir 3 o 4 nivells de diagramació estàndard d'acord amb el nivell d'abstracció (1) / concreció (4) que ofereixen els diagrames respecte del procés o procediment real.

No cal oblidar que l'aproximació a un procés real es fa amb un zoom continu que es pot tallar per on considerem més oportú, d'acord amb les necessitats del projecte.

Resum dels nivells de diagramació. Servei de subvencions XX...



Nota: Aquest diagrama es basa en l'exemple de l'apartat 1 (terminologia) referent als conceptes servei, procés procediment

3

Planificar el projecte

Aquesta figura pretén mostrar alguns dels diferents nivells de representació possibles o de talls que es poden fer sobre el zoom de representació d'un procés. El procediment s'ha modelat sense fluxos (fletxes) ni símbols per als tipus d'operacions; tampoc no s'hi han consignat els actors que hi intervenen ni altres elements, atès que la intenció és mostrar només les successives explosions del procés i els subprocessos (o fases) fins a nivell de detall de circuit de treball o procediment.

c) La visió global del procés. Elaborar el quadre resum

Independentment del nivell de diagramació que s'hagi escollit per descriure els processos, és molt útil disposar d'un quadre resum que permeti la visualització del conjunt global del procés amb totes les fases (nivell de diagramació bastant abstracte, nivell 1 o 2). Per tant, un cop s'hagin elaborat els diagrames i les descripcions sintètiques dels processos és bastant fàcil pujar el nivell de diagramació i elaborar, a posteriori, aquest quadre resum, que s'haurà de situar davant o abans de la diagramació o descripció extensa del procés.

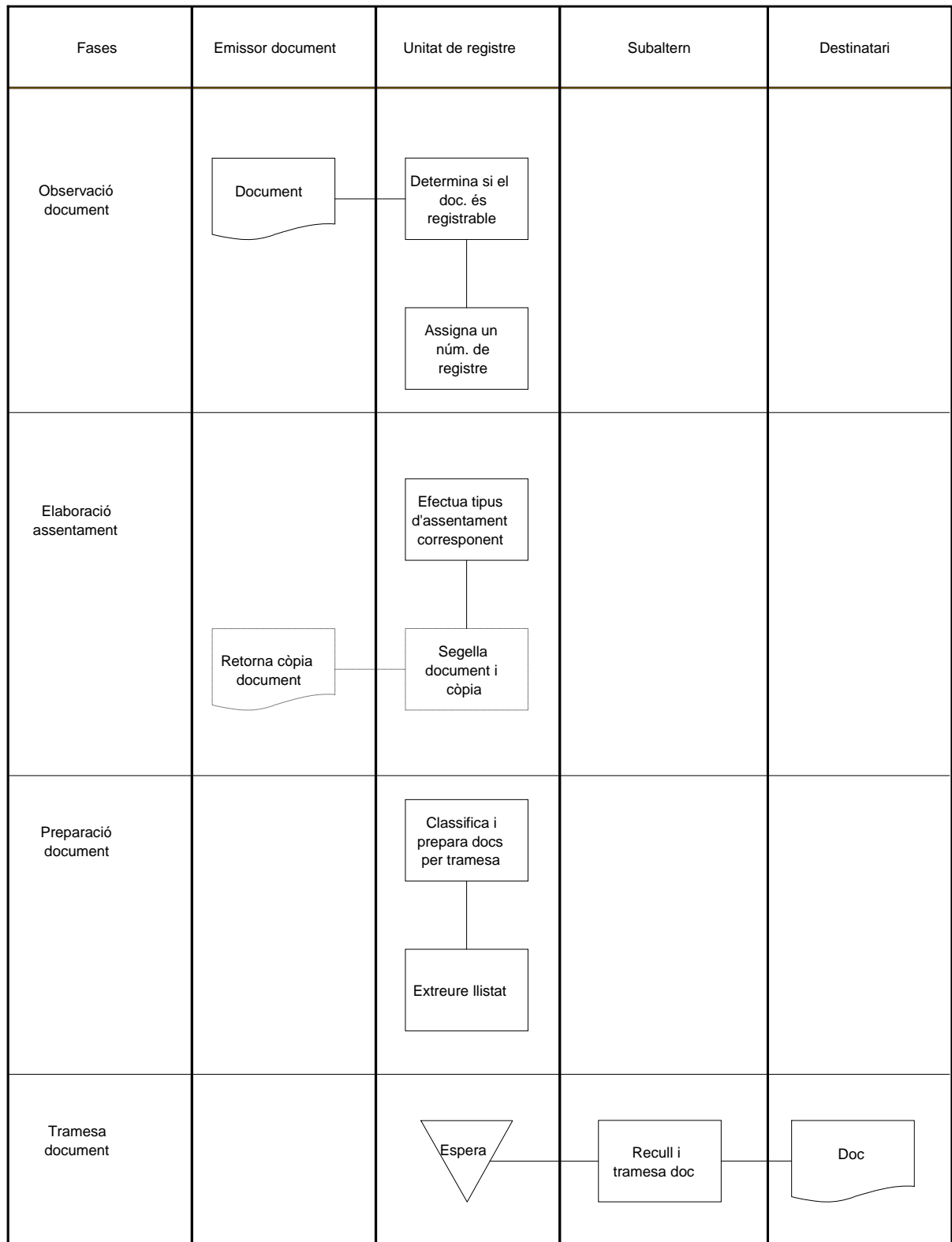
A més de les fases i les accions bàsiques implicades en cadascuna, s'hi poden afegir més columnes amb la informació que es consideri rellevant, com per exemple, els terminis legals de cada fase, els terminis reals mitjans de cada fase, etc. Aquesta visualització general permet situar-se i comprendre el procés, i facilita en gran mesura la posterior lectura del procés en mode extens.

- Diagrama de context de l'organització (funcions bàsiques i relació amb altres organitzacions, si es considera útil per centrar el projecte)
- Índex o inventari dels processos implicats (o mapa de processos si es vol un format gràfic i representar les relacions entre ells)
- Representació del procés actual*
 - o Dades:
 - Inventari
 - o Flux
 - Diagramació i descripció (al nivell de concreció aconsellable segons els objectius)
 - Quadre resum del procés
- Models dels documents utilitzats (per observar el tractament de les dades que es fa al llarg del procés i facilitar l'anàlisi del punt següent)

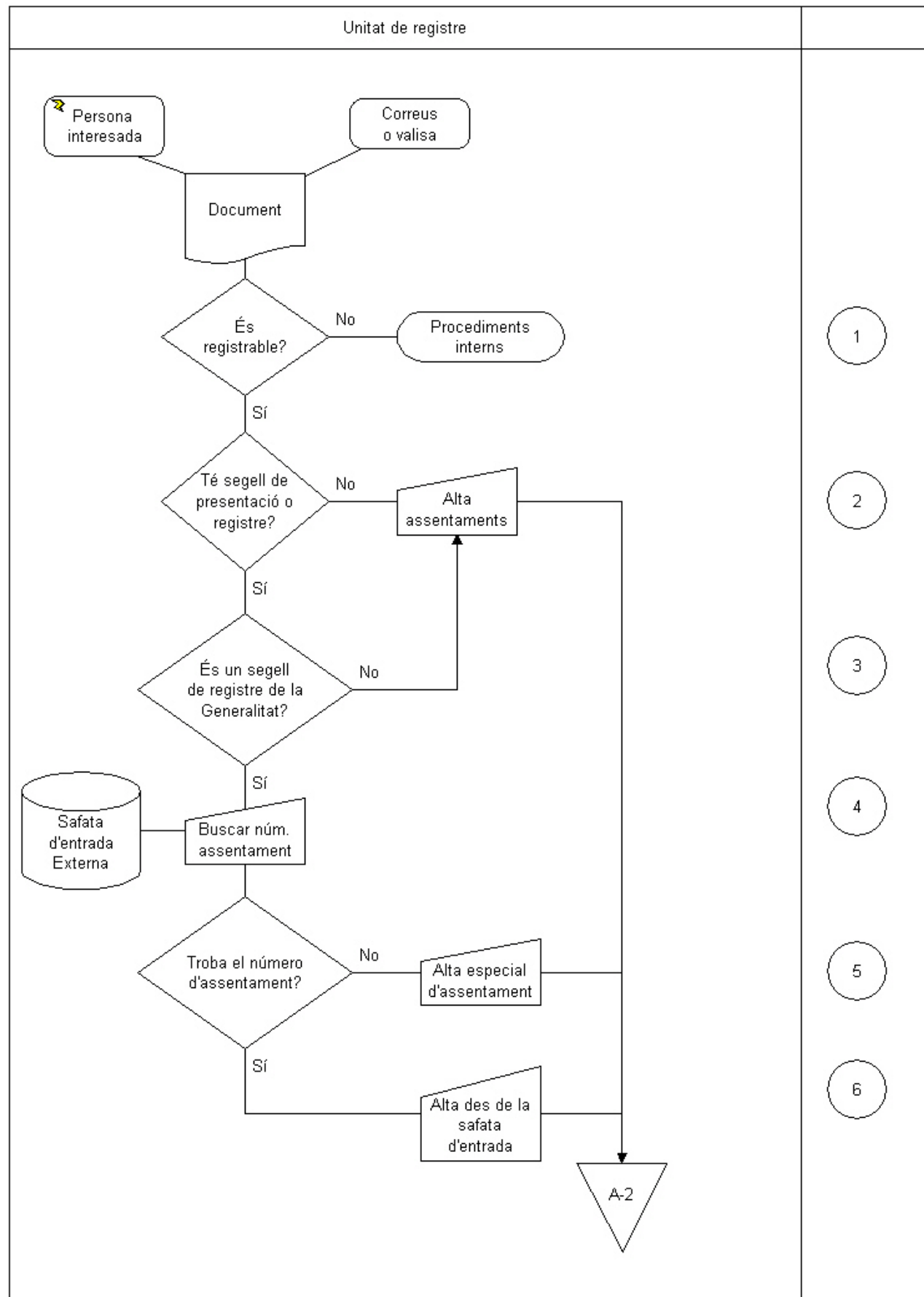
(*) Documentació imprescindible

(Si voleu obtenir la plantilla d'aquest document, cliqueu [aquí](#))

Quadre resum del procés de registre d'entrada de documents en paper



Procés: Registre connectat al Sistema d'informació comú del registre d'entrada de documents



Registre connectat al Sistema d'informació comú del registre d'entrada de documents

1. Quan arriba un document al registre el primer pas és determinar si és un document registrable o si no ho és, d'acord amb l'art. 38.4 de la Llei 30/92 i els arts. 2 i 3 del Decret 360/1994.

Si el document no és registrable, s'ha de seguir el circuit de distribució propi de cada registre per a aquest tipus de documents.
2. Si el document és registrable s'ha d'observar si porta algun segell que correspongui a una presentació o a un registre anterior d'aquest document.

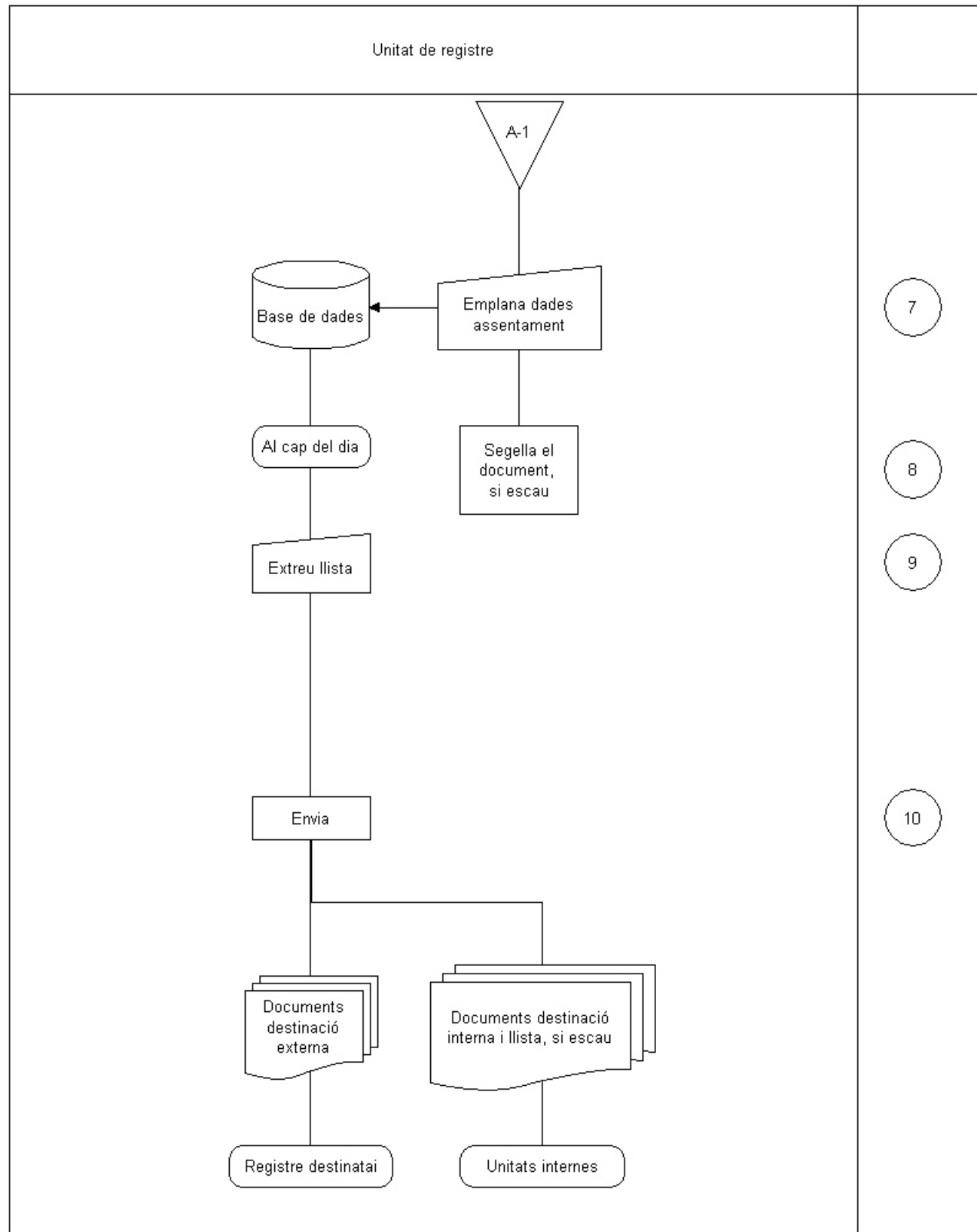
Si el document no porta cap segell de presentació o de registre anterior, s'ha d'entendre que el registre on arriba el document és el primer lloc on aquest es presenta. En aquest cas s'ha de donar d'alta un assentament per a aquest document amb l'opció Alta de l'aplicació del registre. La data (i hora) de presentació i la data (i hora) d'alta de l'assentament coincidiran, ja que el registre és també el lloc de presentació
3. Si el document porta un segell de presentació o de registre anterior, s'ha de distingir si correspon o no a un registre de la Generalitat

Si el segell del document no pertany a un registre de la Generalitat, és a dir, que, per exemple, sigui un segell de correus certificat o un segell de registre d'entrada d'una altra administració (estatal, local, etc.), també s'ha de donar d'alta un assentament per a aquest document amb l'opció Alta de l'aplicació del registre. En aquest cas, a diferència de l'anterior, la data (i hora) de presentació que s'ha de considerar en l'assentament és la que indica el segell i la data d'alta al registre és la data en què entra el document al registre destinatari.
4. Si el segell del document pertany a un registre de la Generalitat, s'ha d'entrar a la safata d'entrada del registre, amb l'opció Alta des de la safata d'entrada, per veure si el registre de la Generalitat que ha registrat el document ha fet l'assentament i l'ha enviat també al registre destinatari. En aquesta safata s'hi troben tots els assentaments dels documents dels quals s'és destinatari i que han registrat altres registres de la Generalitat que estan connectats al Sistema d'informació comú.
5. Si la safata d'entrada no es troba cap assentament que es correspongui amb el número de registre del document que s'ha rebut (codi registre, número de registre i any), s'ha d'interpretar que el registre de la Generalitat que ha registrat el document no està connectat al Sistema d'informació i que, per tant, no ens ha pogut enviar l'assentament que ha efectuat. En aquest cas s'ha de donar d'alta un assentament per a aquest document amb l'opció Alta especial d'assentaments de l'aplicació del registre. En aquest tipus d'alta s'han de copiar les dades que estan consignades al segell, que són: 1) número de registre (codi registre, número i any) i 2) data i hora de presentació.

En aquest cas, com en l'anterior, tampoc no coincidiran la data de presentació i la data d'alta, ja que la data d'alta serà la data en què entra el document al registre destinatari.

En el cas que arribi un document en què hi hagi consignats més d'un segell (per exemple, un document amb el segell de correus certificat de 22.04.94 i un segell d'entrada d'algun registre de la Generalitat de 24.04.94), a data de presentació sempre s'ha d'entendre que és la més antiga, és a dir, en aquest exemple la data de presentació seria la data del segell de correu certificat (22.04.94)
6. Si l'assentament del document que s'ha rebut es troba a la safata d'entrada, aquest s'ha d'obrir i amb això s'integra con una alta pròpia del registre que l'ha rebut, és a dir s'ha fet una alta amb l'opció Alta des de la safata d'entrada. A l'assentament ja hi haurà introduït: el número de registre (codi, número i any), i la data i l'hora de presentació. La data d'alta al registre (que correspon al registre receptor) s'haurà emplenat en el moment en què s'ha obert l'assentament. També es poden canviar o completar les altres dades de l'assentament que s'ha rebut.

Procés: Registre connectat al Sistema d'informació comú del registre d'entrada de documents



Descripció. Registre connectat al Sistema d'informació comú del registre d'entrada de documents

7. Un cop situat en l'assentament mitjançant el tipus d'alta corresponent (Alta, Alta especial d'assentaments o Alta des de la safata d'entrada), d'acord amb les característiques del document, s'emplenen les dades de l'assentament tenint en compte el que s'especifica a l'apartat Definició de les dades d'un assentament d'entrada.

S'especifica la destinació del document, que pot ser interna (és a dir, una persona, unitat o òrgan de dins del registre) o externa (és a dir, una persona, unitat o òrgan de fora del registre). En tots dos casos s'indica la destinació mitjançant una taula codificada.

En el cas dels assentaments integrats des de la safata d'entrada (punt 7), si la destinació és interna (és a dir, que realment el document és per al registre), s'ha d'especificar la unitat interna a què s'adreça, si la destinació és externa (és a dir, que el document no és per al registre) s'ha d'indicar la nova destinació que es dona a l'assentament i, per tant, al document.

Es confirmen les dades de l'assentament i queda emmagatzemat a la base de dades del registre. El sistema detecta els assentaments que no tenen consignada una destinació interna o pròpia i queden preparats per tal que siguin tramesos al registre destinatari (Safata d'entrada).

8. Sigui quina sigui la via mitjançant la qual s'ha donat d'alta l'assentament al registre, el document que arriba al registre es pot segellar amb el segell del registre d'entrada sempre que no porti ja prèviament un registre d'entrada de la Generalitat. Si el document arriba amb un segell de registre d'entrada de la Generalitat, vol dir que aquell document ja té un número de registre i, per tant, no se li pot assignar un altre número. Si el document no porta cap segell de registre de la Generalitat, es pot segellar el document i assignar-li un número de registre.

9. Al cap del dia la persona que registra extreu les llistes dels assentaments que ha efectuat per cada unitat interna.

Si les unitats internes destinatàries de documents estan connectades a l'aplicació del registre, el registre general només cal que envii els documents, ja que aquestes unitats podran consultar o completar (d'acord amb el tipus d'unitat de què es tracti) els assentaments que els corresponen.

10. La persona que registra:

- Envia els documents registrats a al unitat corresponent, juntament amb la llista d'assentaments d'entrades per unitats internes destinatàries.
- Envia els documents amb destinació externa a al destinació corresponent, mitjançant el sistema de correus adient. S'ha de tenir en compte que el termini per efectuar aquesta tramesa és de 48 hores a partir de la data d'entrada (data d'alta al registre) del document.

Analitzar, millorar i simplificar els processos

4

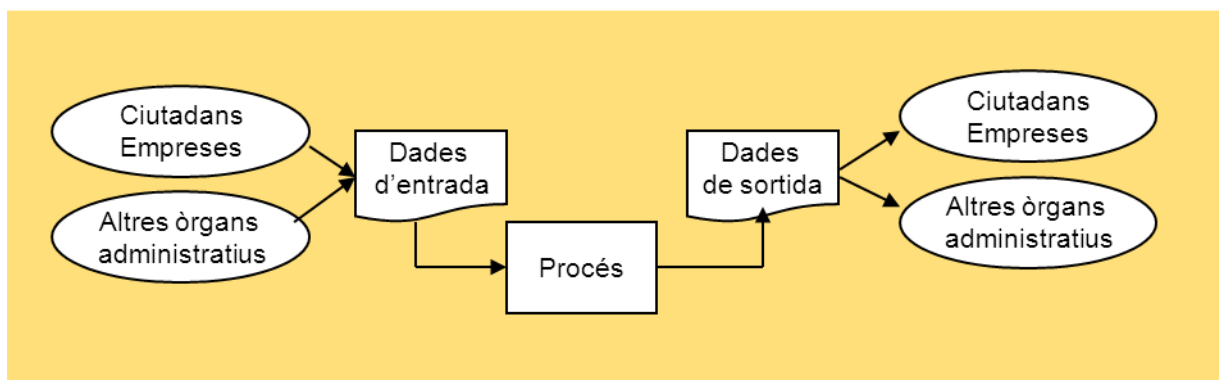
Un cop validada la necessitat i proporcionalitat del tipus d'intervenció administrativa que es porta a terme i l'eficàcia del servei actual, cal depurar el procés de producció del servei de qualsevol aspecte que no sigui imprescindible per aconseguir la finalitat que es persegueix.

4.1 Revisar el procés de producció del servei (criteris i mesures de simplificació operativa)

Per efectuar una revisió completa del procés és convenient dividir l'anàlisi en dues parts: primer, analitzar les dades i l'ús que se'n fa durant el procés i, segon, analitzar els fluxos de treball i el valor afegit de cada tràmit del procés. La intenció és detectar dades sol·licitades o passos efectuats del procés que no aportin valor o que no estiguin directament relacionats amb la finalitat que es persegueix. El producte resultant de l'anàlisi de dades pot ser un nou inventari exhaustiu amb les dades que es consideren imprescindibles per a la correcta tramitació del servei. El producte resultant de l'anàlisi del fluxos o tràmits pot ser un diagrama amb la descripció del procés i la identificació dels aspectes o punts que es poden millorar en el procés de treball.

4.1.1 Revisar les dades del procés (inventari) i diagramar i descriure

Es tracta de revisar tant les dades sol·licitades (recollides a l'inventari, vegeu el punt 3.2.1) com les dades que emet l'òrgan de sortida per aconseguir una proporcionalitat adequada per als destinataris i una eficiència i eficàcia interna per a la mateixa Administració.



4

Analitzar, millorar i simplificar els processos

En aquesta versió de les pautes es tracta només la revisió de les dades d'entrada del procés.

Bona part de les càrregues administratives a tercers (ciutadans, empreses i altres sectors) es deriven de les obligacions d'informació (documental majoritàriament) que l'Administració imposa, bé per legalitzar una activitat, bé per obtenir informació per planificar les polítiques públiques necessàries o revertir aquesta informació al mateix sector social, o bé per fomentar una activitat considerada d'interès.

Una manera d'intentar minorar aquestes càrregues administratives és revisar un per un els diferents serveis/processos que té establerts l'Administració per a les diferents activitats i reduir al màxim les dades sol·licitades d'acord amb la seva aportació de valor efectiva.

La metodologia que es presenta tot seguit pretén facilitar el procés d'anàlisi i racionalització d'aquests serveis per no oblidar cap aspecte que hi intervingui i que es pugui simplificar, per tal d'aconseguir la imposició d'uns requeriments proporcionals a la finalitat perseguida respecte de l'interès general que es vol protegir.

Principals passos a seguir per simplificar les dades d'un procés:

1. Eliminar requisits i dades prescindibles
2. Classificar els requisits necessaris per tipus (primaris i secundaris)
3. Determinar la fase del procés en què se sol·liciten les dades/els documents
4. Determinar quins requisits són excloents o denegatoris de forma incondicionada
5. Determinar la forma d'acreditació de cada dada o requisit
6. Determinar el suport o el canal d'acreditació de cada dada o document
7. Determinar qui presenta o aporta cada dada o document a l'expedient

4

4.1.1.1. Eliminar requisits i dades prescindibles

A la vista de l'inventari de dades (complet o amb les dues dades mínimes) del procés, s'han d'intentar eliminar:

a) els requisits que no estiguin directament relacionats amb la finalitat que persegueix el servei

- Per exemple, en el cas presentat de les subvencions per a la realització d'activitats extraescolars (vegeu l'inventari de dades emplenat) establir que aquestes activitats s'hagin de realitzar en els centres.

b) les dades que no aportin un valor clar o una utilitat concreta

- Per exemple, demanar el número d'afiliació a la Seguretat Social com a dada d'identificació, tot i que no compleix cap funció dins del procés.

c) les dades que no estiguin directament relacionades amb cap dels requisits establerts

- Per exemple, per donar-se d'alta en el registre d'ONGD es demana una relació de les subvencions rebudes els darrers cinc anys.

d) les dades que no es poden processar (no comprovables). Les dades poden ser no comprovables per diversos motius:

- perquè són intangibles (no demostrables mitjançant document)

- Per exemple, en el cas de les subvencions per a la realització d'activitats extraescolars, establir que el català s'ha d'utilitzar com a llengua vehicular.

- perquè tenim la dada o document, però no hi ha un criteri d'inclusió o exclusió respecte d'això (correcte o incorrecte) declarat per l'òrgan competent

- Per exemple, en el cas del registre d'ONGD, se sol·licita un document acreditatiu de la nacionalitat de les persones promotores o fundadores, però no s'estableix cap relació amb els requisits que s'han de complir.

- Per exemple, l'article 35 de la Llei 26/2009, de 23 de desembre, de mesures fiscals, financeres i administratives (ja derogat). L'Administració de la Generalitat i els ens que conformen el seu sector públic no poden concedir subvencions o transferències a entitats els directius de les quals perceben remuneracions que, segons el criteri motivat de l'òrgan que les concedeix, atenent les circumstàncies de l'entitat i del perceptor de la remuneració, són manifestament desproporcionades.

- per incapacitat de treball o organitzativa de processar-la (s'ha de tenir en compte que la

4

Analitzar, millorar i simplificar els processos

responsabilitat de l'Administració és la mateixa tant si es demana i no es comprova com si no es demana una dada).

Prèviament, cal modificar la normativa respecte d'això o, si no depèn de la nostra unitat, cal sol·licitar-ho a l'òrgan competent. Si això no fos possible, es podria demanar la dada exclusivament per declaració responsable i sense comprovació posterior.

4.1.1.2 Classificar els requisits necessaris per tipus (primaris i secundaris)

Després d'eliminar les dades prescindibles i les no comprovables, queden les dades o requisits que són imprescindibles per resoldre o comprovar el tràmit/servei/procés de què es tracti.

Aquests requisits (recollits tots a la normativa reguladora del servei/procés/tràmit corresponent) són la suma de les exigències imposades per l'òrgan administratiu i, molt sovint, per altres òrgans o administracions per diferents motius.

Tenint en compte aquesta consideració, el total de requisits sol·licitats per a un tràmit/procés/servei es pot classificar de la forma següent, amb els noms indicats o amb una altra terminologia:

Requisits primaris

Els requisits primaris són els que formen part del nostre tràmit/servei/procés, imposats directament pel nostre òrgan i relacionats directament amb el nostre negoci, funció o competència. Són els requisits que hem de comprovar directament perquè en som els responsables.

Tipus de requisits primaris:

- Personals: els requisits que delimiten el col·lectiu de persones (físiques o jurídiques), o el grup de destinataris a qui s'adreça el servei/procés/tràmit. Per exemple:
 - la identificació (persones físiques o jurídiques)
 - residència
 - propietats
 - empadronament
 - ingressos
 - edat (joves menors de X anys)
 - sexe
 - professió

4

- Objectius: els requisits que delimiten l'objecte, el dret i/o l'activitat que es vol regular o ordenar, fomentar o promoure. Per exemple:

- la neteja de boscos afectats per la nevada de 2010
- la seguretat del transport de mercaderies per carretera
- el control de les activitats perilloses

Habitualment, les dades de resolució o comprovació pròpies seran determinades dades personals i dades relacionades directament amb la finalitat perseguida.

Requisits secundaris

Els requisits secundaris són els requisits externs a la pròpia competència o a la finalitat perseguida, però que també exigeix l'òrgan que regula un servei/procés/tràmit determinat, atès que hi ha una norma anterior que així ho estableix:

Tipus de requisits secundaris:

- Obligacions socials i/o econòmiques generals que ha de complir qualsevol persona física o jurídica que pretengui accedir a qualsevol servei de l'Administració. Per exemple, dades relatives al pagament d'impostos o tributs, Seguretat Social, sancions, deutes, etc.

o Per exemple, en el cas de subvencions, s'ha d'incloure en la convocatòria l'obligació de justificar que es compleix la quota de reserva per a la integració social de les persones amb minusvalidesa.

- Obligacions sectorials que afecten un considerable nombre de col·lectius de destinataris diferents.

Aquests requeriments secundaris imposats mitjançant normes per altres òrgans aliens al servei concret que es vol obtenir, comporten que:

- les persones físiques i jurídiques

o hagin d'aportar una quantitat considerable de documents

o hagin d'aportar els mateixos documents pràcticament en totes les relacions que tinguin amb qualsevol tipus d'òrgan administratiu o administracions

- l'òrgan administratiu

o hagi de fer un gran nombre de comprovacions d'aquests requisits, si bé en cas d'observar incompliment tampoc no es coordina amb l'organisme competent

o estigui penalitzant l'agilitat del tràmit per causa d'estar comprovant requeriments aliens a la seva competència directa

4

Analitzar, millorar i simplificar els processos

o estigui contribuint a la funció inspectora que correspon a altres administracions, les quals tenen els mecanismes i les eines més eficients d'inspecció i sanció

Aquesta classificació dels requisits en primaris i secundaris permet analitzar i valorar a quin tipus de requeriments s'apliquen els mecanismes i eines de simplificació que ofereix la normativa bàsica (declaracions responsables, coordinació administrativa, etc.) i també pot determinar el moment del procés en què s'han de sol·licitar les diferents dades i documents.

Criteri general: aplicar eines restrictives, de forma proporcionada i adequada, per a la demostració dels requisits que responen directament a la finalitat del propi tràmit o servei (sempre que no siguin efectives mesures menys restrictives) i aplicar eines o mesures més laxes per a la demostració de requisits externs a la finalitat pròpia (per exemple, acreditació per declaració responsable).

4.1.1.3 Determinar la fase del procés en què se sol·liciten les dades/els documents

Segons la fase del procés en què se sol·liciten les dades o la documentació, es pot eliminar molta càrrega administrativa als destinataris del servei.

La pràctica habitual en la tramitació de molts serveis o processos ha estat sol·licitar el global o total de dades i documents necessaris per resoldre a l'inici del procés, juntament amb la sol·licitud.

Això implica sol·licitar els mateixos documents i dades a tots els sol·licitants del servei, tant als qui podran accedir al servei com als qui no. L'avantatge per a l'Administració és que només s'ha de posar en contacte amb els destinataris a l'inici de la tramitació, tot i que la fase d'informació i de presentació de documents acreditatius per al destinatari és molt llarga i feixuga.

Per exemple, en la tramitació d'un ajut determinat, tots els sol·licitants han de presentar la diligència de conformitat de l'entitat financera respecte del número de compte que es presenta per ingressar l'ajut (això implica un desplaçament fins a l'entitat financera). El procés es dissenya així, tot i que l'experiència d'anys anteriors indica que tan sols un 30% de les sol·licituds en seran beneficiàries. L'Administració, des de l'inici del procés, disposa de totes les dades necessàries per arribar al final d'aquest procés sense haver de requerir més documentació, però això és a costa de gestions inútils del 70% dels sol·licitants de l'ajut.

Criteri general:

En el règim d'autorització

Sol·licitar i comprovar les dades o els documents corresponents als requisits primaris sempre a l'inici del procés i sol·licitar i comprovar els requisits secundaris només als ciutadans o empreses que compleixin els requisits primaris i passin a la fase 2 del procés.

En el règim de comunicació prèvia

Aquest règim, que és inherent als serveis o processos relacionats amb l'ordenació administrativa d'activitats econòmiques o socials i no tant als serveis de prestacions econòmiques (ajuts, subvencions, etc.) porta implícit poc contacte del destinatari del servei amb l'Administració. És per això que seria recomanable sol·licitar totes les dades i documents a l'inici del procés, més encara si es té en compte que, si tot és correcte, no hi ha cap acte explícit posterior d'autorització de l'Administració que impliqui contacte amb el destinatari.

Tant en el règim d'autorització com en el règim de comunicació prèvia, si els requisits secundaris els comprova l'òrgan administratiu mitjançant consulta (telemàtica o no) a altres òrgans o administracions, se suposa que ja s'efectua amb aquesta seqüència; si no fos així, s'estarien efectuant comprovacions inútils.

4.1.1.4 Determinar quins requisits són excloents o denegatoris de forma incondicionada

Pel que fa a aquest aspecte, una mesura de simplificació possible, sempre que es consideri adequat aplicar-la, és:

En el règim d'autorització

Autoritzar/denegar l'exercici d'una activitat o l'accés a un servei per compliment o incompliment de requisits primaris (no per compliment o incompliment de requisits secundaris).

Opció: resolució positiva condicionada al compliment dels requisits secundaris. En el cas de prestacions econòmiques, es retarda la comprovació d'aquests requeriments fins al moment del pagament.

En el règim de comunicació prèvia

Denegar l'exercici d'una activitat o l'accés a un servei (cautelament o definitivament) per incompliment de requisits primaris (no secundaris).

Una opció més extrema respecte dels requisits secundaris, amb el consens previ a nivell corporatiu i modificació de la normativa, seria la limitació de comprovar el compliment dels requisits en funció dels imports de les prestacions econòmiques o en funció d'altres factors en el cas de serveis d'ordenació administrativa.

4

Analitzar, millorar i simplificar els processos

Comunicacions entre administracions

Tant en autoritzacions com en comunicacions prèvies, si els requisits secundaris s'acrediten només mitjançant declaració responsable, es pot efectuar per una simple comunicació de l'òrgan competent en els requisits primaris vers l'òrgan o administració competent en els requisits secundaris, per tal que aquesta actuï com consideri oportú.

4.1.1.5 Determinar la forma d'acreditació de cada dada o requisit

La forma en què es demana que s'acrediti una dada també implica una reducció o un augment de la càrrega administrativa per al destinatari. Tot seguit, es presenta una llista de les diferents opcions, consignades de menor a major càrrega per al destinatari:

- a) Per declaració en el formulari de sol·licitud
- b) Per declaració responsable
- c) Per diligència d'empleat públic (consulta i anotació a l'expedient)
- d) Per document (físic o electrònic)
- e) Per declaració en el formulari de sol·licitud més per document
- f) Per declaració responsable més per document

- a) Per declaració en el formulari de sol·licitud

Aquesta primera opció és la més simple per al destinatari i, si no hi ha cap altra mesura, implica que l'Administració es creu aquesta declaració sense més comprovacions. S'ha de tenir en compte que també és una declaració signada per la persona sol·licitant.

- b) Per declaració responsable

Aquesta segona declaració implica més càrrega que la primera en la mesura que, d'acord amb la Llei 26/2010, acreditar una dada mitjançant declaració responsable implica declarar que la persona interessada disposa de la documentació acreditativa corresponent. És a dir, literalment, l'única reducció de càrrega per a la persona interessada és el fet de no haver-la de presentar, ja que la càrrega d'obtenir la documentació continua sent la mateixa. A més, en el cas en què se li demanés la documentació posteriorment, l'únic guany seria de temps.

Si es decideix que una dada o requeriment es pot exigir per declaració responsable, és molt recomanable transformar-la en una dada més del formulari de sol·licitud o de comunicació prèvia, ja que d'aquesta manera s'evita la proliferació de documents diversos.

Exemple: el certificat d'estar al corrent de pagament de Seguretat Social es pot transformar en una dada del formulari Estic al corrent de les obligacions amb la

Seguretat Social, per respondre amb un sí o amb un no.

Els requisits secundaris seran els més apropiats per acreditar mitjançant declaració responsable, atès que es tracta de requisits que no són propis de l'objecte del servei o procés de què es tracti.

c) Per diligència d'empleat públic (consulta i anotació en l'expedient)

La diligència és una forma de deixar constància d'un fet, d'unes actuacions efectuades, etc. En realitat és un document administratiu de caràcter intern que genera un treballador públic per acreditar que s'ha fet un tràmit administratiu de la naturalesa que sigui (tràmit entès com a pas o actuació dins d'un procés). És similar a un certificat, però d'estructura més simple; pot ser una anotació que efectua un treballador públic en un expedient administratiu concret.

La diligència pot ser una forma d'acreditació de requisits útil i simple. Té l'avantatge (i potser l'inconvenient en alguns casos) que no cal afegir, adjuntar o conservar el document, les dades o la informació de què es tracti en els expedients. El que té el valor de comprovació és l'anotació del treballador públic que, després d'haver efectuat la consulta corresponent en una base de dades o després d'haver observat un document, etc., dona fe i deixa constància d'un fet, circumstància, etc.

En resum, és una forma de comprovar requisits sense haver de generar o conservar documents electrònics o en suport paper.

d) Per document

Els requisits primaris són els més apropiats per acreditar mitjançant document (sempre que sigui pertinent), atès que són els que l'òrgan competent per resoldre el servei ha de comprovar realment per determinar el sentit del pronunciament (favorable o desfavorable).

Quan es determina que un requisit s'ha d'acreditar mitjançant document, s'ha de determinar quin o quins documents poden acreditar aquest requeriment. No es pot considerar una bona pràctica regular un procés de la forma següent: "document que acrediti la condició de..." Habitualment es coneix el nom exacte del document que es vol aconseguir. Si la qüestió és que un requisit es pot acreditar amb més d'un document, també s'ha d'indicar quins són aquests en cada cas.

També és convenient especificar clarament les vigències o valideses acceptades dels documents corresponents, amb indicació exacta dels anys de caducitat, etc. Actualment, hi ha requisits sol·licitats per l'Administració de Generalitat en què no està prou clar mitjançant quin document s'han d'acreditar, si ha de ser només un o si pot ser amb més d'un document i, en aquest cas, quins documents han de ser. En aquests casos, doncs,

4

Analitzar, millorar i simplificar els processos

cal una acció de coordinació transversal per tal d'homogeneïtzar l'acreditació d'aquests requisits.

e) Per declaració en el formulari de sol·licitud més per document

Abans que la normativa actual introduís la figura de la declaració responsable, aquesta era la forma més habitual de sol·licitar dades i comprovar els requisits. Les dades que consten en el formulari de sol·licitud són declarades i signades per la persona sol·licitant. Com ja s'ha dit, l'única diferència és que la declaració responsable, si així es formula, implica que la persona sol·licitant disposa dels documents de què es tracti, acreditatius d'aquesta dada.

f) Per declaració responsable més per document

A l'inici del procés no es pot considerar un bona pràctica fer declarar de forma responsable el compliment d'un requisit i demanar l'aportació d'un document acreditatiu d'aquest requeriment.

Actualment, hi ha casos en què s'actua d'aquesta manera perquè habitualment només es recull la documentació que s'ha de presentar a l'inici del procés per a tots els sol·licitants; d'aquesta manera l'Administració ja disposa de la documentació necessària que haurà de requerir als beneficiaris, si és que volen comprovar realment els requeriments en qüestió.

El fet, però, és que els sol·licitants que no seran beneficiaris del servei han de declarar de forma responsable que compleixen un requisit i, a més, han d'aportar el document que ho acredita, amb la qual cosa la declaració responsable deixa de tenir sentit.

És per això que s'ha de considerar una mala pràctica sol·licitar l'acreditació d'un requisit per declaració responsable i per document a l'inici d'un procés. En canvi es tracta d'una bona pràctica quan la declaració responsable s'utilitza a l'inici del procés i l'aportació del document corresponent (o la consulta telemàtica de la mateixa Administració) s'efectua en una fase posterior del procés, quan la persona sol·licitant passa a ser beneficiària del servei.

4.1.1.6 Determinar el suport o el canal d'acreditació de cada dada o document

En aquest aspecte del canal o suport dels documents (paper o electrònic), les administracions públiques s'han dotat d'eines tecnològiques per a l'intercanvi de dades i documents per tal que no calgui que els presentin els ciutadans. A més, cal utilitzar aquests sistemes i no exigir que es presentin documents acreditatius si es disposa de la possibilitat d'obtenir-los telemàticament.

En el cas de la Generalitat de Catalunya, la Plataforma d'integració i col·laboració administrativa (PICA) fa aquesta funció. Amb data de novembre de 2011, la PICA disposa de les dades i documents següents:

Dades de l'Administració general de l'Estat

1. Dades tributàries de l'AEAT. Certificats de dades identificatives, de deutes, de dades tributàries i de l'IAE
2. Dades cadastrals (DG Cadastre). Certificació de titularitat i certificat de dades cadastrals
3. Dades de la Seguretat Social (Tresoreria General de la Seguretat Social). Certificat de deutes, d'activitat agrària i de situació de cotització
4. DNI/NIE. Consulta o verificació de dades dels documents d'identificació
5. Dades d'atur del SEPE (antic INEM). Dades de prestacions
6. Titulacions del Ministeri d'Educació. Certificat de titulacions universitàries

Dades de la Generalitat de Catalunya

7. Dades de capacitació en TIC (Certificat ACTIC)
8. Dades tributàries de la Generalitat. Certificat de deutes
9. Dades d'ocupació (SOC). Certificat d'atur
10. Dades de discapacitat. Certificat de discapacitat
11. Dades identificatives (RCA- CATSalut). Dades identificatives de tots els habitants de Catalunya
12. Registre de cooperatives. Certificats de cooperatives
13. Registre d'entitats. Certificats d'entitats
14. Registre de licitadors (RELI)
15. Títol de família nombrosa. Consulta de les dades del títol de famílies nombroses

Dades de les administracions locals

16. Dades del padró d'habitants. Certificats d'empadronament i de convivència

Altres documents

17. Documents visats per col·legis professionals. Col·legis d'arquitectes i enginyers

4

Analitzar, millorar i simplificar els processos

18. Registre de la propietat. Notes simples i notes de localització

19. Registre mercantil. Consulta de dades registrals

En tots aquests supòsits, en lloc de demanar que els ciutadans presentin els certificats corresponents, s'ha de substituir el requisit per demanar en nom seu les dades directament a l'organisme responsable. Això afecta tant els serveis/processos que admeten la tramitació electrònica com els que només estan operatius per via presencial (documents en paper).

4.1.1.7 Determinar qui presenta o aporta cada dada o document a l'expedient

Aquesta és una dada més que cal tenir en compte en l'inventari de dades i documents. Independentment del suport (electrònic o en paper) en què es trobin els documents, també es pot plantejar la possibilitat que el mateix òrgan competent d'un servei o procés consulti documents en suport paper per tal que el destinatari no els hagi d'aportar.

Aquest és el cas de molts informes que generen altres òrgans administratius, necessaris per resoldre un servei, i que sol·licita el mateix òrgan tramitador a un altre òrgan administratiu. En conseqüència, aquest informe no l'ha d'aportar ni el ciutadà ni l'empresa.

Un altre aspecte que s'ha de tenir en compte respecte de la presentació o aportació de documents per part de ciutadans i empreses és el dret establert en l'article 25.4 de la Llei 26/2010, el qual estableix que els ciutadans només han de presentar les dades o documents exigits per les normes aplicables al procediment, i no han de presentar els que ja es trobin en poder de les administracions públiques, si bé en aquest cas se'ls pot requerir que facilitin informació sobre l'expedient, actuació o arxiu en què es troba la dada o el document.

- Per exemple, en el cas presentat de les subvencions per a les activitats extraescolars, els destinataris han de presentar un certificat segons el qual cap de les activitats subvencionades ha format part del Pla català de l'esport. Aquesta informació està en possessió de la Secretaria General de l'Esport i, per tant, de l'Administració de la Generalitat.

Actualment, està en estudi la possibilitat de recuperar documents presentats prèviament pels destinataris dels serveis (i respecte dels quals no s'hagin produït variacions) mitjançant la incorporació d'aquesta funcionalitat a les carpetes de ciutadans, empreses i intermediaris.

4

4.1.2 Revisar els fluxos o passos del procés (diagrama i descripció)

Un cop analitzades les dades i la seva possible depuració, caldrà analitzar els fluxos de treball del procés per tal d'eliminar els passos innecessaris o prescindibles per a la finalitat del servei.

4.1.2.1 Identificar els punts febles

A partir de la representació del diagrama de flux i la descripció dels processos, es poden identificar una sèrie de punts febles del procés, molts dels quals coincidiran i confirmaran els detectats pels gestors del procés en la fase de recollida de dades. La identificació dels punts febles sorgeix de l'exercici de repensar i qüestionar-se cadascuna de les activitats o fases que conformen el procés.

Hi ha una sèrie de problemes que es produeixen sovint i que emergeixen amb l'anàlisi del diagrama. Es presenta una llista dels més comuns per tal que serveixin com a orientadors per a la identificació i l'anàlisi de punts febles i que ajudaran a valorar el funcionament actual del procés:

- Activitats que no aporten valor

En el diagrama caldria veure si apareixen activitats que s'efectuen innecessàriament o que no tenen relació directa o tenen poca incidència amb la finalitat del procés. Poden ser activitats la finalitat de les quals pot haver-se modificat i haver perdut el seu sentit en el circuit actual.

S'ha de descriure el valor real que afegeixen aquestes activitats, analitzar per què es continuen fent (si hi ha algun requeriment normatiu, per exemple), i veure què passa si finalment s'eliminen.

- Activitats duplicades o redundants

Identificar les duplicitats que es produeixen derivades de funcions que es duen a terme en diferents unitats (per exemple, en l'entrada de dades).

Cal fixar-se especialment en les tasques de revisió i control que es duen a terme en diferents moments i que passen per diverses unitats o per diferents persones de vegades de forma innecessària. Aquestes iteracions augmenten el temps de cicle i compliquen el flux (per exemple, l'aparició d'errors, l'existència de bases de dades amb diferents informacions, etc.).

4

Analitzar, millorar i simplificar els processos

- Colls d'ampolla

El coll d'ampolla es produeix en una fase en què el procés queda estancat o alentit, i incrementa el temps de resolució. Pot ser degut a una acumulació d'expedients en un moment determinat (a causa de la coincidència dels terminis establerts, per exemple), però també pot ser degut a altres factors: espera de documents o del compliment d'una condició la resolució del qual permetria la continuació del procés o la resolució, però que, en no ser-ho, provoca un estancament del procediment en una fase determinada.

- Realització d'activitats en paral·lel

De vegades, en el circuit se segueix una seqüència d'activitats que no són interdependents i que, per tant, es podrien fer en paral·lel, ja que no es necessita la resolució d'una per continuar amb l'altra.

En les activitats interdependents, es podria analitzar l'origen d'aquesta dependència i intentar introduir els elements que facin que es puguin desenvolupar de forma simultània, per tal que la seqüència de fases sigui més eficient.

- Verificació i control

S'ha de comprovar que l'activitat de verificació sigui realment necessària i evitar que una mateixa activitat sigui verificada per dues o més unitats. S'hauria de poder comprovar l'eficàcia d'aquesta verificació.

Sovint, es repeteixen operacions de control amb la finalitat de reforçar la seguretat de la tramitació, ja que responen a una desconfiança respecte de l'actor del tràmit. En aquests casos, o bé es reforça l'actuació primera del tràmit, o bé l'efectua el verificador.

Un indicador per valorar la necessitat d'una verificació o la repetició d'una actuació és el nombre d'expedients corregits respecte del total d'expedients controlats.

- Inadequació del procés a la normativa

Hi ha casos en què la mateixa norma emesa per l'òrgan administratiu no es pot complir estrictament. En aquest cas, s'han de corregir les inconsistències entre la gestió ordinària i la normativa.

- Ambigüitats en regles

És possible que no estiguin totalment formalitzats els criteris d'actuació o fins i tot de resolució a causa de diferents interpretacions. S'han de tenir ben especificades les condicions i els criteris que s'han d'aplicar i els han de conèixer tots els actors implicats.

4

Respecte dels problemes identificats, s'han d'analitzar per tal de buscar la causa o causes principals que l'han originat. Per facilitar aquest exercici podria ser d'utilitat l'ús de tècniques com els 5 perquès o diagrama d'Ishikawa (vegeu l'annex).

4.1.2.2 Oportunitats de millora

Davant l'heterogeneïtat de la casuística de punts febles possibles en la gestió administrativa, considerem que no es pot fer una llista d'un conjunt de millores que es puguin considerar estàndard i, per tant, aplicables a qualsevol procés.

Si a un procés s'apliquen el seguit de criteris o mesures simplificadores esmentades en els apartats anteriors, el resultat pot ser una gestió al més simple possible per aconseguir la finalitat perseguida per l'òrgan administratiu.

Un cop detectats els punts febles i les millores associades, la dificultat se centra en un format de presentació clar i útil per, posteriorment, prendre les decisions que calgui.

4.2 Fer llista de les incidències detectades i les millores proposades: taula de punts febles i propostes de millores

La revisió del procés (de les dades i del flux) ha servit per fer aflorar tant els punts febles apuntats pels gestors com per detectar-ne altres que s'han evidenciat a partir de la nostra anàlisi. La consignació dels punts febles i incidències, en la mesura del que sigui possible, s'hauria de classificar ja sigui per tipologia (inadequació al procediment administratiu, tecnològiques, informatives, etc.), o bé, si es considera més útil, per les fases del procés en què es produeixen.

S'ha de tenir en compte que els punts febles que s'hi consignen en la taula tenen a veure tant amb les dades (incidències detectades a partir de l'anàlisi de l'inventari) com amb el flux del procés (incidències detectades a partir de l'anàlisi del diagrama i la descripció).

A partir de la identificació dels punts febles i del seu estudi s'han d'elaborar les propostes de millora corresponents. Seria recomanable que es donés més d'una proposta per punt identificat, per tenir alternatives diverses on escollir.

A l'hora de formular una millora, és molt important no caure en el recurs fàcil de consignar simplement el punt feble en positiu.

- Per exemple: Punt feble: No es disposa d'informació sobre l'oferta de places disponibles en l'àmbit de tot Catalunya. Millora/es: Disposar d'informació sobre l'oferta de places...

4

Analitzar, millorar i simplificar els processos

En aquest cas, la millora s'hauria de concretar, d'acord amb la gestió de l'òrgan, seguint l'exemple següent:

- **Punt feble:** No es disposa d'informació sobre l'oferta de places disponibles en l'àmbit de tot Catalunya.

- **Millora/es:**

- o Publicar una disposició de caràcter general per obligar els centres a informar en el termini de 24 h quan una plaça queda disponible.

- o Establir un circuit de treball i un sistema d'informació (o una funcionalitat en el sistema existent) compartit amb els centres que permeti el tractament i la disposició immediata d'aquesta informació).

- o No permetre l'emissió del document d'alta de la persona que ocupa la plaça si no s'ha introduït aquesta dada en el sistema d'informació.

Per a cadascun dels punts febles detectats, se'n farà una o més propostes. Es tracta de fer una llista exhaustiva que reculli la informació completa amb la descripció de la incidència i amb l'explicació de les causes.

A l'hora de redactar els punts febles i les propostes de millora, s'ha d'intentar fer de forma intel·ligible, però tenint en compte que s'ha d'entrar en elements de detall del procés més específics: no per fer el document més accessible s'han d'escapar punts més concrets fonamentals per a l'establiment de les millores. La proposta de millores ha de ser oberta, sense restriccions en un primer moment, ja que aquestes restriccions ja es produiran a l'hora de seleccionar i prioritzar.

Per tal d'ordenar la informació, es recomana fer una taula que classifiqui:

- les incidències detectades: ja sigui agrupades per fases del procés o bé per la naturalesa o el tipus d'incidència (de tipus informàtic, de normativa, etc.). S'ha de descriure el punt feble i apuntar la causa de la incidència

- les propostes de millora proposades. Plantejar diverses alternatives de millora per poder fer una tria posterior de la més adequada

- un tercer camp d'observacions on es sintetitzin els avantatges i/o inconvenients que es plantegen, si es considera necessari, i l'impacte esperat (en l'àmbit organitzatiu, econòmic, etc.)

Les propostes de millora constitueixen l'element de partida per a la realització d'un pla d'implantació de millores. Depenent de l'abast del projecte de millora i simplificació, no serà possible abordar totes les millores que s'hagin plantejat. Caldrà fer una selecció de les propostes d'acord amb criteris objectius i tenint en compte l'interès o urgència que pugui tenir l'àrea per millorar, però sense perdre de vista la capacitat organitzativa

4

(capacitat de les persones i viabilitat de recursos) i l'oportunitat segons la conjuntura i la pressió a què estigui sotmesa la unitat.

També s'han de tenir en compte la relació de les propostes amb els objectius que es van incloure en la fase de definició del projecte, que, alhora, partien d'uns problemes o disfuncions detectades. L'anàlisi del procés ens ha d'evidenciar aquestes mancances prèviament detectades, però també d'altres per a les quals s'hauran de proposar millores.

El document amb les propostes de millora s'ha de presentar als promotors del projecte per tal de negociar-ne la inclusió o no en el pla de millores, i perquè siguin validades.

Tindrem, doncs, una llista depurada de les millores que s'han de dur a terme un cop descartades algunes de les propostes. En el document final s'haurà de recollir l'argumentació dels motius de la no inclusió de les mesures descartades.

Nota

Les taules proposades són orientatives i de caràcter bàsic. En funció de la necessitat o no d'explicar de forma més detallada qualsevol dels ítems, potser caldria elaborar una taula amb contingut propi d'algun d'aquests ítems (una taula només amb els punts febles detectats, per exemple).

(Si voleu obtenir la plantilla d'aquest document, cliqueu aquí: http://cttiprojectes.gencat.cat/web/intranet_odae/guiesSP)

Taula de punts febles i propostes de millora

Núm.	Incidència (descripció)	Propostes de millora (descripció)	Valoració*	Acceptada (sí o no)
<i>Informació a disposició dels destinataris</i>				
1	<i>El ciutadà no disposa de documents informatius clars i senzills que informin sobre les característiques dels diferents serveis de forma específica i sobre el procediment i la normativa per accedir-hi</i>	<i>Elaborar informacions, en diferents suports, adreçades als usuaris dels serveis socials. La informació s'ha de centrar tant en la definició dels serveis socials com en la "traducció" de les regles del joc especificades en la normativa</i> <i>S'han d'explicar suficientment els serveis oferts per evitar renúncies un cop aquests serveis han estat adjudicats</i>		
<i>Optimització de la gestió operativa</i>				
2	<i>La poca fiabilitat de les dades socials i sanitàries implica que sovint s'hagin de verificar</i>	<i>Per garantir la fiabilitat de les dades s'hauria d'augmentar la coordinació i l'elaboració de criteris conjunts amb els assistents socials de primària i fer mostreig aleatori per comprovar-les</i> Proposta de millora 2.2		
		Proposta de millora 2.3		
3	Punt feble 3	Proposta de millora 3.1		
		Proposta de millora 3.2		

(*) S'han de tenir en compte factors com l'impacte econòmic, organitzatiu, etc. i la dificultat de la implementació.

4.3 Prioritzar les millores que s'han d'implantar: pla d'implantació de millores

Després de la selecció de les millores, s'ha d'establir una prioritització de les mesures seleccionades per tal de poder establir un calendari posteriorment. Aquesta prioritització també s'ha de fer de forma consensuada i acceptada pels promotors.

La prioritització de millores s'ha de fer de forma ben argumentada, no es tracta de començar pel punt feble més urgent, sinó que entren en joc altres criteris per prendre una decisió. S'entén que en la selecció ja s'han tingut en compte factors com la dificultat d'implantació i, per tant, un cop avaluats, es tracta de fer una prioritització que relacioni aquests factors amb l'impacte que pot tenir la implantació de la millora. També cal procurar que segueixi un ordre lògic d'implantació; la seqüència de les millores s'ha de fer de forma coherent. Si es considera adient, es poden utilitzar tècniques de prioritització que poden ajudar a orientar els criteris que s'han de tenir en consideració.

Es proposa qualificar les millores seleccionades tenint en compte si es poden emprendre de forma immediata o no. Així, es pot fer la classificació següent:

- Millores que es poden emprendre de forma immediata i directament per les unitats gestores, ja que no requereixen costos addicionals ni modificacions de normativa o de sistemes d'informació.
- Millores que necessiten un termini mitjà per implantar-les. Poden ser les que necessiten modificacions normatives puntuals, adaptacions dels sistemes d'informació o d'un altre tipus que impliquen l'actuació d'altres unitats (assessoria jurídica, àrea TIC, etc.).
- Millores de gran envergadura que, per poder-les implantar, requereixen l'inici d'un nou projecte, el qual s'haurà de planificar en totes les fases. Seria el cas de la implantació d'un nou sistema d'informació, de la revisió de la normativa general o altres millores d'abast considerable.

El document que reculli les millores (pla d'implantació de millores) es representa mitjançant una taula que permet tenir de forma organitzada i prioritzada les accions de millora i que, com a mínim, compti amb els apartats següents:

- descripció de les millores seleccionades
- nivell de prioritització
- ordre (lògic) de desenvolupament
- termini previst d'execució

(Si voleu obtenir la plantilla d'aquest document, cliqueu aquí: http://cttiprojectes.gencat.cat/web/intranet_odae/guiesSP)

Pla d'implantació de millores

Núm.	Millores	Priorització	Ordre de desenvolupament	Termini previst execució
1	<i>Elaborar informacions, en diferents suports, adreçades als usuaris dels serveis socials finalistes (centres de dia, residències, etc.)</i>			4 mesos
2	<i>Augmentar la coordinació i l'elaboració de criteris conjunts amb els assistents socials de primària i fer el mostreig aleatori per comprovar-les</i>			3 mesos

4

4.4 Prioritzar les millores que s'han d'implantar: pla d'implantació de

4.4.1 Introducció

En el cas en què, en la fitxa de definició del projecte de millora i simplificació, s'hagi determinat que el tipus de producte resultant és un estudi, s'acaba el projecte de millora amb la preparació d'un document general que contingui tota la documentació que s'ha anat generant al llarg de les diferents fases del projecte. L'últim document d'aquest estudi, que és el pla d'implantació, esdevé el full de ruta per a la implantació efectiva de les millores, quan els directius de la unitat ho considerin convenient.

4.4.2 Estructura i contingut

En aquest apartat es presenta un possible contingut mínim estàndard d'aquest estudi:

Resum de la documentació de l'estudi de millora i simplificació de processos

- 1) Resum executiu (arxiu en paper i digital)
 - a. Presentació d'un resum executiu per als directius de l'organització:
 - i. Extracció d'aspectes principals susceptibles de millora/es
 - ii. Proposta de planificació i priorització de millores
- 2) Estudi (arxiu en paper i digital). Apartats principals:
 - a. Representació del procés actual
 - i. Dades (inventari)
 - ii. Flux (quadre resum i diagramació i descripció)
 - b. Taula de punts febles amb millora/es proposada/es
 - c. Proposta de planificació i priorització de millores
- 3) Validació de la planificació i priorització de millores que s'han d'introduir en el procés o processos, consensuada amb l'organització mitjançant reunions amb els directius de l'òrgan corresponent

4

Analitzar, millorar i simplificar els processos

Si es considera convenient, s'hi pot incloure, just abans de la descripció de processos, i com a primera part introductòria o de situació, altres continguts, com per exemple:

- Antecedents: s'hi pot incloure la fitxa de definició de projecte, la fitxa d'organització del projecte i la planificació Gantt (per tenir la informació de les actuacions que s'han fet)
- Un organigrama de l'organització de què es tracti (vegeu els diagrames SFPA)
- Una relació de la normativa aplicable i vigent dels processos analitzats
- Un inventari de funcions de l'organització
- Un diagrama de context de l'organització estudiada (per veure tots els agents que s'hi relacionen)
- Un inventari dels processos objecte d'estudi, o bé un mapa si es vol mostrar de forma gràfica
- Un diagrama de context del procés o processos estudiats (per veure la relació que s'estableix amb la resta de processos de la unitat)
- Una fitxa de dades bàsiques de cada procés

Dissenyar els nous processos

5

Després de l'acceptació de les millores i els canvis que s'han d'introduir pactats amb el promotor del projecte (directius de l'organització), i si el projecte implica automatitzar i/o implantar els canvis i millores acceptades en un termini breu o mitjà, és necessari:

- dissenyar i definir el nou procés (dades i flux)
- elaborar els nous documents d'entrada i sortida (normalització documental)
- activar el (sub)projecte d'adequació normativa (esborrany de proposta de disposició normativa)
- activar el (sub)projecte d'automatització del procediment, és a dir, el disseny o el redisseny del sistema d'informació (tecnologies de la informació)

5.1 Definir els processos (dades i flux)

El redisseny dels processos ha de tenir sempre en compte tots els components o factors que intervenen en la gestió dels serveis.

5.1.1 Elaborar l'inventari de dades dels processos simplificats

Després de l'anàlisi de les dades i requisits i l'aplicació dels criteris de simplificació que s'han descrit (vegeu el punt 4.1.1), cal elaborar un nou inventari de dades. En aquest nou inventari només han d'aparèixer les dades imprescindibles per a la producció del servei. És a dir, s'han eliminat dades i requisits i s'han fet modificacions en els altres elements relacionats (document físic, forma de presentació, moment de presentació, etc.) tenint en compte les incidències anotades, tant en el camp d'observacions de la taula com en el camp on es recull la utilitat o funció de la dada o del requisit de què es tracti.

Aquesta taula ha de recollir els requisits i dades en què es basarà el procés per produir el servei.

5.1.2 Diagramar i descriure els processos

Aquests nous diagrames i descripcions han de contenir totes les millores de flux acordades.

Per obtenir d'una informació pràctica i entenedora d'un procés cal disposar de dos nivells de diagramació:

- El quadre resum del procés, que aporta una visió global i completa del procés (nivell 1-2 de diagramació), amb les dades que es considerin rellevants (terminis, etc.).
- El diagrama i la descripció del procés a nivell de procediment, és a dir, a nivell de circuit de treball (nivell 4). Aquest nivell de treball és imprescindible quan s'ha de dissenyar o redissenyar el sistema d'informació que té com a suport el procés de producció del servei, per tal que aquest sistema pugui facilitar al màxim tota la gestió que comporta.

En l'apartat 3.2.2 "Diagramar i descriure", es detallen els aspectes que s'han de tenir en compte a l'hora de diagramar (simbologia, eines, etc.), que són totalment aplicables per als nous processos. Vegeu els exemples de quadre resum (visió global) i de diagramació i descripció a nivell de procediment en aquest mateix apartat.

5.2 Elaborar els documents d'entrada i de sortida

Elaborar els models dels documents d'entrada (rebuts) i de sortida (emesos) del procés és absolutament necessari perquè són la base per concretar molts aspectes del procediment o circuit de treball. S'han de concretar emissors, destinataris, dades incloses, variables, etc. És una manera d'anar redefinint el circuit de treball. De fet, poques actuacions administratives hi ha que no quedin reflectides en un document (paper o electrònic).

Els models de documents han d'estar referenciats en la descripció del procés (o en el diagrama, si no hi ha descripció), en el moment exacte en què apareixen. Tot seguit s'enumeren alguns dels documents bàsics de qualsevol procés:

- Formulari de sol·licitud o comunicació normalitzat. Vinculat directament a l'inventari de dades simplificat
- Documents normalitzats que s'hagin d'adjuntar a la sol·licitud/comunicació. Vinculats directament a l'inventari de dades simplificat
- Documents de gestió generats al llarg del procés:
 - o requeriment de dades o documents
 - o resolució de declaració de desistiment
 - o notificació de tràmit d'audiència
 - o notificació de resolució
 - o resolució
 - o etc.

5

Dissenyar els nous processos

5.3 Modificar la normativa (subprojecte)

S'ha de tenir en compte que és molt probable que s'hagi de modificar la normativa sectorial en un redisseny més o menys intens de processos. Sobre la base de l'inventari de dades simplificat i les característiques bàsiques del procés, conjuntament amb la unitat directiva competent sobre la matèria, l'àrea d'organització elabora:

- L'esborrany de la proposta de disposició normativa que establirà part del nou procés. Aquest esborrany de proposta es trameta a l'àrea jurídica corresponent, la qual comprovarà i hi aplicarà, en el cas en què es tracti d'una activitat econòmica, la Guia de bones pràctiques per a l'elaboració i la revisió de normativa amb incidència en l'activitat econòmica.
- Les circulars i/o instruccions de treball internes necessàries per aconseguir un funcionament homogeni determinat són instruments molt útils per fixar-lo i comunicar-lo a tota l'organització.

S'hi han d'incloure tots els aspectes determinants del nou procés...

1. ... que sigui convenient normativitzar (per exemple, perquè no es considera suficient la descripció del procés en el suport de què es tracti, per qüestions d'autoritat, etc.).
2. ... que no es puguin automatitzar mitjançant el sistema d'informació corresponent.
3. ... que no es puguin publicar en una norma d'abast general i, per tant, externa.

Es recomana que l'òrgan directiu competent en la funció organitzativa aprovi la descripció dels processos i els models de documents vinculats.

Convé recordar la importància d'aprofitar aquest moment de canvi de continguts normatius per:

1) Posar ordre al conjunt de normativa

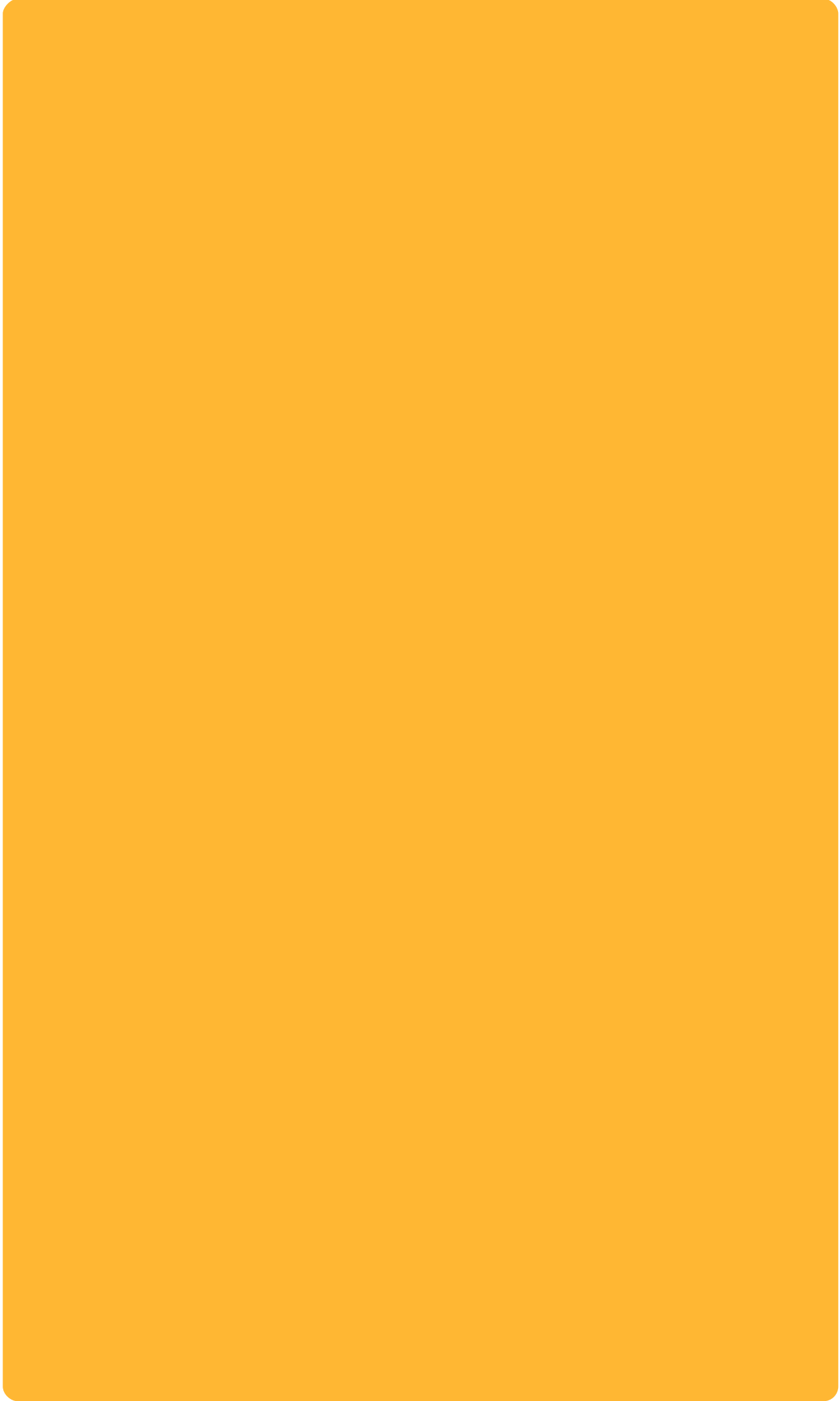
És molt habitual que amb el pas del temps s'hagin anat regulant aspectes parcials i hi hagi un conjunt extens de normes que remeten a altres normes, amb la qual cosa és molt difícil per als ciutadans, i fins i tot per als mateixos gestors, disposar d'un índex clar de normativa aplicable i, el que és més greu, del contingut concret aplicable.

Si no hi ha canvis significatius en la normativa és recomanable elaborar un text refós, però en el cas en què hi hagi canvis significatius s'ha d'elaborar una disposició o més d'una (si cal pel tipus de contingut) que reguli la nova gestió especificada.

2) Elaborar una norma de qualitat

Per tal de millorar realment la nova gestió, és bàsic elaborar aquesta nova norma amb un llenguatge clar i entenedor per a les persones a qui s'adreça i elaborar-la al més lògica i intel·ligible possible. Un aspecte important és aconseguir la mínima ambigüitat i que no doni lloc a possibles interpretacions.

Pel que fa a les recomanacions lingüístiques i de redacció vegeu el Manual d'elaboració de les normes de la Generalitat de Catalunya, 1992 (Comitè Assessor per a l'Estudi i l'Organització de l'Administració).



Automatitzar el procés simplificat (subprojecte)

6

La documentació generada fins a aquest moment respecte del disseny del nou procés és:

- Inventari de dades
- Diagrama i descripció del procediment (N4)
- Quadre resum: visió global del procés (N1)
- Esborrany de proposta de disposició normativa
- Esborrany de circulars o instruccions de treball internes

Aquests són els productes finals de sortida que genera l'àrea d'organització i que contenen la informació necessària per tal que esdevingui el document d'entrada per a l'àrea TIC del Departament.

Aquesta és la darrera subfase de l'execució o desenvolupament del projecte. Aquesta subfase és un projecte en si per a l'àrea TIC: el disseny o redisseny del sistema d'informació que ha d'automatitzar el procés simplificat.

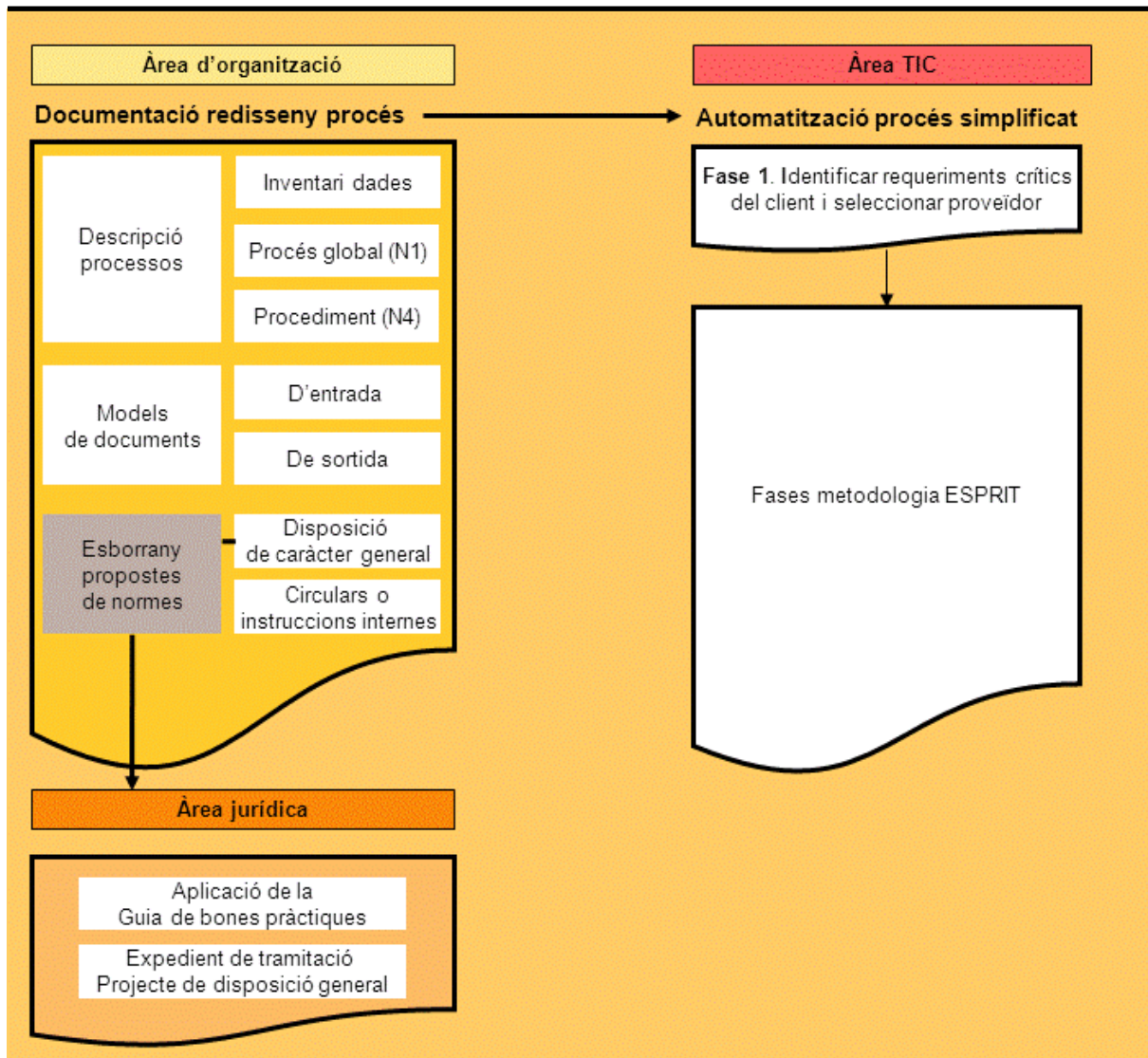
Fins a aquest punt, el pes i el lideratge de la gestió del projecte recau en les àrees d'organització, tot i que, tal com s'especifica en el mòdul de gestió de projectes, també hi ha hagut la participació de l'àrea TIC des de l'inici.

A partir d'aquest punt, el pes i el lideratge de la gestió del projecte recau en les àrees TIC, tot i que l'àrea d'organització també haurà de formar part de l'equip de desenvolupament del projecte, juntament amb els gestors del procés de què es tracti.

És evident que en aquest punt de traspàs, independentment del lliurament de la documentació, s'hauran de produir els ajustos necessaris i les reunions d'enfocament necessàries per garantir una continuïtat correcta del projecte.

Un cop finalitzat el projecte de disseny o redisseny del sistema d'informació del procés corresponent, i finalitzada, per tant, la fase d'execució o desenvolupament del projecte de simplificació del procés, es passa a la fase d'implantació (vegeu el mòdul I. "Gestió de projectes. Fase d'implantació").

Resum gràfic



Elaborar el protocol, manual o guia dels nous processos

7

7.1 Introducció

Després que hagin finalitzat els subprojectes següents:

- d'elaboració i publicació de les disposicions normatives de caràcter general i de les circulars o instruccions de treball internes
- de disseny o redisseny i construcció del sistema d'informació corresponent

és molt probable que s'hagin produït canvis en el procediment simplificat originàriament, per ajustos normatius o per l'impacte que tenen sobre la forma de treballar els diferents productes de les tecnologies de la informació. Les diferents solucions tecnològiques condicionen en gran mesura el procediment de treball i, en molts casos, sobretot les solucions estàndard, impacten directament sobre el procés de producció del servei a alt nivell.

Tots aquests canvis s'han d'incloure en la documentació generada (especificada en els punts anteriors) per tal de disposar d'una informació actualitzada respecte del procés i procediment que realment s'implantarà.

És per això que s'ha de tancar una documentació final i definitiva, la qual es pot anomenar guia, protocol, manual, etc., del procés en qüestió.

7.2 Estructura i contingut

La informació i l'estructura que s'explicita a continuació dependrà molt del suport (o l'eina) i el canal en què el departament treballi habitualment.

També dependrà de si es conceptualitza aquesta eina o canal com l'entorn de treball i d'informació habitual i real dels gestors dels processos, fet desitjable, atès que és l'única forma que es mantingui la informació realment actualitzada al llarg del temps i que les àrees d'organització no acabin disposant d'una informació dels processos que no respongui a la realitat de la gestió.

7

Elaborar el protocol

Resum de la documentació per a la modelització dels nous processos:

- Les normes que el regulen (índex, llista o enllaços) de:
 - o La normativa de procediment administratiu i administració electrònica d'abast general (europea, estatal o catalana)
 - o La normativa sectorial que regula el procés o processos implicats i que hi té aplicació
 - o La normes internes que afectin el procés: acords de govern, instruccions, circulars, etc.
- La definició del procés
 - o Inventari de dades del procés simplificat
 - o Flux (diagrama i descripció)
- Tots els models de documents d'entrada i de sortida del procés

L'objectiu d'aquest document és formalitzar i documentar un protocol, el qual pot ser la base d'altres productes que es puguin necessitar per al funcionament del departament i que responguin a necessitats concretes, com per exemple:

- informació ciutadana
- anàlisi dels processos de l'organització (amb l'eina d'anàlisi de processos o en un altre suport)
- catàleg o inventari de processos del departament, amb indicadors o sense
- fitxes SAC, OVT, etc.

Annexos

Annex. Notes sobre les tècniques d'anàlisi de processos

A l'hora d'analitzar els processos, s'ha de tenir en compte que existeixen nombroses tècniques que poden facilitar aquesta tasca. Ara bé, l'ús d'una determinada tècnica s'ha de fer amb criteri, no s'ha de convertir en una finalitat en si mateixa. S'han d'utilitzar tècniques d'anàlisi quan es cregui que poden reforçar o facilitar el diagnòstic i en funció de la predisposició de l'organització analitzada. De fet, per sobre de qualsevol altra eina o tècnica d'anàlisi s'ha d'utilitzar el sentit comú.

En cas que es consideri que se n'ha de fer ús, l'eina escollida sempre ha de ser ajustada a la necessitat concreta d'anàlisi i simplificada al màxim. D'acord amb els objectius que perseguim, es poden aplicar tècniques per recollir informació, per prioritzar actuacions,

Tècnica	Objectiu	Localització de pautes
Diagrama de Gantt	Planificació i avaluació del desenvolupament d'un projecte	Planificar el projecte (punt 3.1 del Mòdul I)
Diagrama Pert	Planificació i control (detecció de problemes)	
Diagramació	Anàlisi i descripció de processos	Representar processos (punts 3.2.1 i 5.2 del Mòdul II)
Entrevistes Qüestionaris Mostreig	Recopilació de dades i informació del procés	Recollir les dades (punt 3.1 del Mòdul II)
Pareto	Anàlisi de causes de problemes i prioritzar solucions	Revisar el procés i fer llista de les incidències detectades (punt 4.1 i 4.2 del Mòdul II)
5 perquè Ishikawa	Anàlisi de les possibles causes d'un problema específic	

Entre aquestes últimes, una de les eines que considerem que poden ajudar a l'anàlisi dels processos és el diagrama causa-efecte o diagrama d'Ishikawa, tant per l'adequació a la finalitat com per la seva simplicitat.

ISHIKAWA (o diagrama causa-efecte)

El diagrama d'Ishikawa o diagrama causa-efecte consisteix en un diagrama que representa els elements que poden incidir en un problema (efecte). Per tant, ens ajuda a identificar i analitzar les causes potencials d'un problema, ja que s'hi veu la relació entre ells.

Es parteix bàsicament de quatre categories que conformen els elements principals d'un problema (persones, materials, maquinària i processos), a partir de les quals se'n deriven d'altres.

En anar desgranant les causes i agrupant-les per categories, es recopila una gran quantitat d'informació sobre el problema/procés.

Representació

El diagrama d'Ishikawa també és conegut com a diagrama de l'espina de peix per la forma que pren. Es representa amb una línia horitzontal de la qual surten línies inclinades que representen les causes principals del problema. De cadascuna d'aquestes línies en sorgeixen altres de paral·leles a la principal de la qual en poden sortir altres, i així successivament.

El primer pas és tenir ben identificat el problema, que hauria de ser al més específic i concret possible per tal de centrar bé les causes i que se'n deriven un bon nombre d'elements associats. La frase o expressió que resumeix el problema es posa a l'extrem dret de la línia horitzontal.

En segon lloc, es dibuixen les línies inclinades sobre la línia horitzontal. En principi, es dibuixen dues per sobre i dues per sota d'aquesta línia, que responen a una agrupació de categories dels elements principals. Les categories que s'utilitzen per analitzar processos en l'àmbit de l'Administració i els serveis són: equipaments, polítiques, procediments i persones. Tot i això, es poden afegir d'altres que es considerin necessàries per organitzar l'estudi de les causes.

Per a cadascuna de les branques o causes principals, cal preguntar-se per què ha sorgit, per tal d'identificar les causes secundàries. Quan aquestes causes s'identifiquin cal tornar a fer-se la mateixa pregunta sobre les causes secundàries, i així successivament.

S'hauria d'evitar fer una pluja d'idees de causes que s'allunyïn del problema: la cerca s'ha de fer sobre les causes més probables.

Un cop anotades totes les causes, s'ha de fer l'anàlisi del diagrama, verificar, si és possible, amb dades els elements apuntats, i consensuar les veritables causes.

