

# innovació a l'Administració de la Generalitat

**Volum 1**

25 iniciatives innovadores  
llicons apreses



# innovació a l'Administració de la Generalitat

**Volum 1**

25 iniciatives innovadores  
llicons apreses

**BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP****Innovació a l'Administració de la Generalitat: Innogencat**

Conté: vol. 1. 25 iniciatives innovadores de la Generalitat de Catalunya

I. Catalunya. Generalitat

II. Títol: Innogencat

1. Administració pública – Catalunya – Innovacions tecnològiques – Estudi de casos

2. Sector públic – Catalunya – Innovacions tecnològiques – Estudi de casos

3. Canvi organitzatiu – Catalunya – Estudi de casos

323.17(467.1)



Els continguts d'aquesta obra estan subjectes a una llicència de Reconeixement-No comercial-Sense obres derivades 3.0 de Creative Commons.

Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial.

La llicència completa es pot consultar a:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

© Generalitat de Catalunya

Departament d'Innovació, Universitats i Empresa

Oficina de Coordinació en Recerca i Innovació

[www.gencat.cat/diue/ocri](http://www.gencat.cat/diue/ocri)

Disseny: creARTiva [laboratori d'idees]

[www.creativa.com](http://www.creativa.com)

Barcelona, desembre del 2010

Dipòsit Legal: B-44026-2010

# pròleg

El creixement econòmic sostingut dels territoris històricament s'ha basat en l'acumulació d'estalvi i capital, o bé en el creixement de la força de treball, però actualment depèn en gran mesura de l'esforç innovador capaç d'augmentar la productivitat i cercar nínxols d'activitat econòmica adients. Al mateix temps, a aquest esforç innovador orientat al progrés econòmic cal afegir-hi la necessitat de trobar noves solucions als reptes socials existents, els quals requereixen respostes orientades al bé comú.

En aquest context, el sector públic esdevé un element clau per al desenvolupament d'un estat del benestar sostenible, i la innovació està passant al primer pla de l'agenda de govern dels països més avançats.

El Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació (PNRI) promogut el 2008 pel Govern de la Generalitat ja exposava la importància que el sector públic fos destinatari d'actuacions d'R+D+I. Posteriorment, el Pla de Recerca i Innovació (PRI) 2010-2013 situa l'Administració i aquest sector públic com a prioritat de les polítiques d'R+D+I al nostre país. L'Estratègia d'Innovació 2020 aprovada l'octubre de 2010 per la Unió Europea també es manifesta en la mateixa línia.

Aquests precedents coincideixen a destacar que desenvolupant serveis innovadors, promovent la compra pública i les regulacions com a tractores d'innovació o, per exemple, legislant per desenvolupar nous marcs d'actuació, el sector públic pot respondre amb eficàcia a les necessitats complexes de la ciutadania, alhora que pot esdevenir un motor de progrés econòmic i social.

L'Administració de la Generalitat ja innova; aquest llibre ho exemplifica. La petita mostra d'iniciatives innovadores compilades i descrites ens porta a reconèixer

l'existència d'una interessant producció de resultats innovadors a la Generalitat de Catalunya, però també a clarificar quins límits tenim per esdevenir una administració estructuralment innovadora. Un dels reptes que aquest volum apunta és que la innovació, a la Generalitat de Catalunya, esdevingui sistemàtica. També s'explica la importància que la innovació es vinculi a l'assoliment d'impactes significatius mesurables i explicables. El llibre apel·la, en definitiva, a l'efectivitat i a la credibilitat democràtica com a senyeres de l'acció pública.

Cal articular una estratègia perquè l'Administració de la Generalitat i el seu sector públic associat esdevinguin organitzacions innovadores. És important fer-ho des del reconeixement d'allò que som i d'allò que fem i, sobretot, basant-se en els professionals del sector que ja transformen la realitat, que ja innoven. Anomenem **innogencat** aquesta estratègia que s'ha de construir entre tots plegats, partint de visions renovades i nous impulsos, i l'encetem amb la publicació d'aquest primer volum, que hauria d'arribar a formar part d'una col·lecció útil per orientar i per relatar els futurs progressos innovadors d'aquesta Administració.

Per acabar, agraeixo la col·laboració de totes les persones que han participat en la descripció i en l'anàlisi d'aquest petit tast d'iniciatives innovadores a la Generalitat de Catalunya.

**Josep Huguet i Biosca**

Conseller d'Innovació, Universitats i Empresa

President de la Comissió Interdepartamental de Recerca i Innovació

Generalitat de Catalunya

# Sumari

contingut i objectius 06

claus sobre la innovació al sector públic 12

25 iniciatives innovadores 18

llicons apreses: facilitadors de la innovació 74

01. <b>Ruralcat</b>   Accés a serveis de valor per Internet	24
02. <b>Formació directiva en serveis socials</b>   La Generalitat forma els agents socials dels municipis catalans	26
03. <b>Hèrcules</b>   Sistema d'informació per millorar la prestació de serveis socials	28
04. <b>Activa Multimèdia Digital</b>   Valorització de la innovació generada des del sector públic	30
05. <b>Arts Santa Mònica</b>   Espai per a un model innovador de producció i consum cultural	32
06. <b>Plataforma de Serveis de Contractació Pública</b>   Innovació en els processos de compra	34
07. <b>Programa de Suport a l'Emprenedoria Social</b>   Diàleg competitiu per al foment d'un servei innovador	36
08. <b>Plataforma Àtria</b>   Digitalització de continguts per a la innovació educativa	38
09. <b>ACTIC</b>   Acreditació de competències en tecnologies de la informació i la comunicació	40
10. <b>ETRICAT</b>   Induir la innovació mitjançant la compra precompetitiva	42
11. <b>Int+Nova: portal d'idees del DIRIP</b>   Cap a un model d'innovació oberta	44
12. <b>Centre d'internacionalització empresarial d'ACC1Ó</b>   Estructures i serveis públics per a empreses, a l'estranger	46
13. <b>Pla de Recursos Turístics Intangibles</b>   Valoritzar el patrimoni català per transformar el model turístic	48
14. <b>OGE</b>   Camí cap a la finestreta única per a les empreses	50
15. <b>Made in CIRE</b>   Model de reinserció basat en la creativitat i en la viabilitat	52
16. <b>Centre de Mediació de Dret Privat a Catalunya</b>   Innovació en el servei de resolució de conflictes	54
17. <b>Procés participatiu del pla de sostenibilitat</b>   Participació ciutadana i qualitat democràtica	56
18. <b>Dessalinitzadora del Prat de Llobregat</b>   Innovació en el model de gestió de l'aigua	58
19. <b>Oficina virtual de premsa</b>   Innovació organitzativa amb beneficiaris interns i externs	60
20. <b>Pla d'eixos estratègics d'R+D+I de PTOPI</b>   Explicitació del coneixement associat a una missió pública	62
21. <b>CIMNE</b>   Centre de recerca al servei dels interessos públics	64
22. <b>Atenció experta a les delegacions internacionals de salut</b>   Transferència del model sanitari català	66
23. <b>Història Clínica Compartida de Catalunya (HC3)</b>   Gestió de la informació amb impacte sobre la qualitat assistencial	68
24. <b>Avaluació de polítiques actives d'ocupació</b>   Innovació de polítiques públiques fonamentada en l'avaluació	70
25. <b>Llei dels centres de culte</b>   Innovació regulatòria per a la llibertat religiosa	72

# contingut i objectius



# contingut i objectius

## Presentació del llibre

La Generalitat de Catalunya ja innova. El propòsit central d'aquest llibre és donar a conèixer una mostra de les iniciatives de caràcter innovador recentment endegades en els diferents departaments i ens adscrits de la Generalitat de Catalunya.

El recull que es presenta il·lustra 25 iniciatives específiques i no és representatiu de la riquesa d'experiències que sens dubte podria arribar-se a catalogar. El Govern de la Generalitat de Catalunya és una administració forta i, tot i que encara té molt camí per recórrer fins a assolir una gestió política creativa d'alta qualitat i que s'anticipi a les necessitats del ciutadà, hi ha múltiples exemples de respostes robustes, flexibles, i àgils a les realitats canviant que responen eficaçment a les prioritats dels representants dels ciutadans.

Per tal de contextualitzar la selecció i la descripció d'aquestes iniciatives, experiències i projectes innovadors en diversos aspectes, abans d'exposar les 25 bones pràctiques es presenta un marc conceptual sobre la innovació en el sector públic que aporta una idea preliminar de les tendències que actualment estan canviant el paradigma de la innovació en aquest sector. El recull d'iniciatives innovadores, d'altra banda, es tanca amb l'exposició d'un seguit de lliçons apreses durant l'exercici d'anàlisi de pràctiques específiques. Les reflexions exposades al final del llibre, en aquest sentit, aborden hipòtesis sobre les condicions que faciliten la innovació a l'Administració pública i les que actuen com a barreres.

Resulta important copsar que el propòsit d'aquest volum s'emmarca en un projecte estratègic del Govern, anomenat **innogencat**, exposat a continuació.

## L'estratègia innogencat

**innogencat** és l'estratègia per al desenvolupament d'una política integral d'innovació a l'Administració de la Generalitat de Catalunya i en el seu sector públic.

L'estratègia **innogencat** ha estat concebuda amb l'objectiu de contribuir a la millora del funcionament de l'Administració de la Generalitat, i versa sobre l'optimització dels serveis; productes; processos i activitats; models organitzatius i de gestió, i programes i polítiques dissenyats i impulsats per donar resposta eficaç a les necessitats canviant de la població.

L'estratègia abasta una bona gestió del cicle d'innovació, que inclou la gestió de les fonts d'innovació, dels processos, de la implantació, de l'avaluació de la innovació i dels aprenentatges que es deriven del cicle, que en un flux continu haurien d'esdevenir una de les fonts de futures iniciatives innovadores. **innogencat**, a mig termini, ha de portar a incrementar la transferència interdepartamental de lògiques i de pràctiques d'innovació interna; a incrementar les col·laboracions produïdes entre agents i professionals del sector públic català per a la posada en marxa de projectes innovadors.

En aquesta estratègia, l'Administració de la Generalitat és entesa en un sentit ampli, que inclou totes les unitats organitzatives dependents dels pressupostos de la Generalitat de Catalunya.

En aquest sentit, l'estratègia **innogencat** no només aborda els departaments, sinó també els més de dos-cents ens adscrits a la Generalitat de Catalunya, i s'expandeix cap al sector públic per abordar les relacions potser iniciades i avaluades des dels departaments, però que suposen una interessantíssima xarxa de relacions efectives, des d'un punt de vista de capacitat innovadora, amb administracions locals, universitats, empreses, centres de recerca, associacions i organitzacions sense afany de lucre i un llarg etcètera d'institucions, a les quals convé afegir la participació ciutadana.

Però per fomentar una cultura de la innovació més robusta a la Generalitat, convé una línia d'actuació clara.

L'objectiu d'**innogencat** és que el 2013 el Govern disposi d'un pla d'actuació clar; d'un full de ruta d'innovació revisat i avaluat periòdicament per a tots els serveis públics dependents de la Generalitat, que contingui una organització i planificació sòlides de la innovació, la caracterització i l'impuls de nuclis d'activitat innovadora i una política de foment de R+D+I associada amb els recursos necessaris per a la seva execució.

## Marc de l'estratègia

Aquesta estratègia d'innovació a l'Administració de la Generalitat fou formalment aprovada el mes d'octubre del 2010 per la Comissió Interdepartamental de Recerca i Innovació (CIRI), presidida pel conseller responsable de recerca i innovació i integrada pels responsables d'R+D+I de tots els departaments de la Generalitat de Catalunya,.

De fet, durant el 2010 la CIRI ha presentat dos informes al Consell Executiu en matèria d'R+D+I, amb l'objectiu de facilitar dades contrastades i fites rellevants, contributives a l'aposta del Govern per a la recerca i la innovació com a palanques de canvi de la realitat socioeconòmica catalana. Un dels continguts d'aquest informe és la justificació i el seguiment d'**innogencat**, que té categoria de projecte estratègic d'R+D+I del govern català. El repte de la innovació a l'Administració mateixa, abans de l'existència de la CIRI, a Catalunya mai no s'havia considerat tan específicament.

Sí que existeixen precedents rellevants, però, en la consideració general d'aquesta matèria. L'any 2008, el Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació (PNRI) situà per primera vegada la innovació en el sector públic a l'agenda del país. Aquell document de consens ja incideix, entre altres aspectes, en els serveis públics innovadors, en la compra pública, en la capacitat innovadora de les regulacions i en l'avaluació i la recerca com a elements per al bon disseny de polítiques.

Quan s'aborda el marc institucional d'**innogencat** també cal considerar el Pla de Recerca i Innovació (PRI) de Catalunya. El PRI 2010-2013, en concret, assenyalava la pertinència que a Catalunya la innovació en el sector públic esdevingui un motor de progrés. El quart dels objectius estratègics que estructuraven aquest pla inclou una actuació explícita sobre la generalització de l'ús de la ciència i de les pràctiques innovadores en els departaments i ens adscrits del Govern, que és entesa com a element clau associat a la qualitat de l'acció pública.

Més recentment, l'Estratègia d'Innovació UE 2020, d'octubre de 2010, conclou que la UE ha de ser líder en innovació social, i que ha de comprendre millor la innovació en el sector públic, identificant i donant visibilitat a les iniciatives d'èxit. Per al 2011, aquesta estratègia situa la necessitat d'abordar el mesurament de progressos mitjançant un nou sistema d'indicadors d'innovació específics del sector públic.

Finalment, cal fer constar que una de les funcions decretades de l'Oficina de Coordinació en Recerca i Innovació (OCRI), depenent del conseller responsable de la recerca i la innovació, és la coordinació de les polítiques i les accions innovadores dels diversos departaments i ens de l'administració. L'OCRI, que exerceix la secretaria tècnica de la CIRI, treballa per dissenyar, assessorar, analitzar, comptabilitzar, reconèixer i, sobretot, coordinar, els esforços d'R+D+I produïts a la Generalitat de Catalunya, i ha dut la direcció tècnica i la gestió dels productes resultants de l'estratègia **innogencat**. La publicació que teniu a les mans ha estat concebuda i duta a terme pels professionals d'aquesta oficina, amb la col·laboració de representants de tots els departaments de la Generalitat de Catalunya, entre els mesos de juny i de desembre de 2010.

### Innogencat, fase a fase

La primera fase d'aquest projecte estratègic ha correspost al 2010 i es materialitza en el llibre que teniu a les mans.

**Innogencat** es posa en marxa amb la publicació d'aquest primer volum, que recull 25 iniciatives innovadores seleccionades d'acord amb els criteris que més endavant, en el quart capítol, es presenten.

En aquesta fase, és important copsar les relacions de col·laboració existents entre departaments, entre departaments i ens adscrits, i entre els anteriors i altres administracions i institucions, perquè proporcionen una àmplia gamma d'experiències innovadores. L'exposició de pràctiques innovadores es realitza atenent als mateixos descriptors, per tal de possibilitar una anàlisi que porti a elaborar algunes hipòtesis. En aquest sentit, **innogencat** aspira a reflexionar sobre els mecanismes que faciliten la innovació.

Tot i que aquesta fase s'ha ideat per a la nostra administració, és important constatar que les conclusions apuntades en base a l'anàlisi de la mostra de 25 bones pràctiques són transferibles a altres administracions públiques de Catalunya. La voluntat, en aquesta fase inicial, és constatar el punt de partida amb relació a les bones pràctiques existents i als professionals que les impulsen des de les diverses unitats de la nostra administració. Aquesta lògica de reconeixement subratlla l'evidència que, en contra del que el ciutadà sol creure, a l'Administració pública s'innova. El reconeixement és una forma de suport a la innovació, un mecanisme de foment de la cultura innovadora dins de l'Administració i, des d'un visió més pragmàtica, té finalitats de coordinació i d'aprenentatge mutu.

Un segon objectiu de la fase inicial d'**innogencat** és crear el nucli d'una xarxa d'innovadors i experts en innovació en l'àmbit de l'Administració pública. La intenció és vincular els

Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació octubre 2008

Pla de Recerca i Innovació 2010-2013 abril 2010

Estratègia d'Innovació UE 2020 octubre 2010



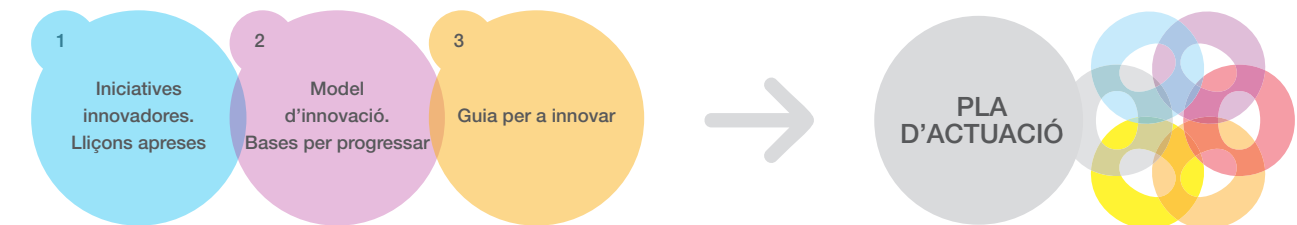
Marc de l'estratègia innogencat

protagonistes i els interessats en aquesta matèria a la Generalitat, coordinar-se amb altres iniciatives similars existents i crear un espai virtual de reflexió de referència que aplegui els que tinguin l'interès, l'experiència i l'expertesa necessària per implantar aquesta estratègia de govern en els propers tres anys.

La segona fase del projecte es preveu per a la primera meitat del 2011, es materialitzarà amb un segon volum de la col·lecció **innogencat** i respon al convenciment que per progressar en temàtiques complexes com aquesta resulta útil utilitzar models de referència.

Si bé la influència d'individus compromesos i amb talent no ha de ser subestimada amb relació a la generació d'innovacions, en el sector públic rarament és un factor suficient. Les fonts d'innovació poden ser múltiples, internes i externes, i és bo determinar-les.

Siguin de l'ordre que siguin les fonts, convenen mecanismes per a incorporar-les en els processos d'innovació de l'Administració. **Innogencat** persegueix l'establiment de bases per a la gestió eficient d'aquestes fonts d'innovació i considera la transcendència de mecanismes tractors de coneixement i d'innovació, com ara la compra pública, les regulacions o les polítiques sectorials. Els processos permeten passar de la inspiració i de l'elaboració de les idees a la transformació en resultats específics, com ara noves polítiques, nous models de gestió pública, nous serveis o nous productes, i resulta útil modelitzar-los per entendre i gestionar les lògiques de validació, de test, d'implantació, d'avaluació i de rectificació d'errors i millora contínua subjacents a totes les innovacions engegades a l'Administració.



Fases de l'estratègia innogencat

Per tal de tenir èxit, la innovació necessita difusió, xarxa i estudi, però també calen orientacions que proposin maneres eficients i, sobretot, sistemàtiques d'assolir hàbits, responsabilitats i resultats.

Es preveu que la tercera fase del projecte, prevista per a la segona meitat de 2011, comporti l'elaboració d'un tercer volum de la col·lecció **innogencat** que es correspongui amb una guia pràctica orientada als treballadors públics.

La guia està pensada per, d'acord amb les experiències i les directrius exposades en les fases anteriors, presentar orientacions específiques que portin a afrontar reptes i oportunitats interns i externs i a facilitar comportaments innovadors.

La clarificació dels impactes, resultats i processos de la innovació a l'Administració de la Generalitat assolida mitjançant **innogencat**, a mig termini, hauria de contribuir al desplegament de la innovació com a qüestió estratègica a la nostra administració, a treballar millor i, en definitiva, a respondre més eficaçment a les necessitats de les empreses, les institucions i els ciutadans de Catalunya.

La claredat en els propòsits d'aquest projecte estratègic del Govern i la constància dels seus responsables en la defensa dels horitzons mentals i de les decisions pràctiques vinculades a la promoció de la innovació sistemàtica al sector públic contribuiran a determinar el futur d'aquesta administració i, ben segur, a construir la percepció que els ciutadans tenen del sector públic. La innovació és inherent al futur; cal treballar-la.



# claus sobre la innovació

al sector públic



# claus sobre la innovació al sector públic

## El canvi arriba a l'Administració

Les regles bàsiques d'organització de les administracions públiques catalanes, tradicionalment, han respost al paradigma weberia: estructura jeràrquica de comandament-subordinat; unitats de comandament estanques; especialització del treball d'acord amb atribucions definides i dedicació única; promoció basada en mèrits; decisions fonamentades en normes impersonals; treball registrat i arxivat en paper, i clara distinció entre la vida privada i les responsabilitats públiques del funcionari, amb bones remuneracions que evitin la corrupció.

Avui, la creixent complexitat de les necessitats de la societat està forçant l'Administració a desenvolupar nous models de govern de manera gradual, deixant endarrere burocràcies de comandaments rígids de control, cultures no orientades al ciutadà i processos operatius estancs que aborden problemes que, molt sovint, transcendeixen les seves fronteres mateixes. En els conceptes de govern que van imposant-se arreu, la responsabilitat dels alts directius no se centra tant a liderar programes i persones com a organitzar recursos per produir valor públic, en una malla multiorganitzacional i multisectorial que poc s'assembla als organigrames tradicionals; una xarxa que s'organitza, es reorganitza, s'expandeix o es contrau en funció de les necessitats del moment.

L'Administració pública, com a organització, ha d'esdevenir un ens capaç de generar valor per als ciutadans en un marc de contextos i de necessitats canviants. Una entitat col·lectiva que mostri habilitat incorporant la perspectiva d'usuari quan cal, i que ofereixi respostes anticipades a les grans disruptors que marquen cada època.

Cal garantir uns serveis de qualitat fonamentats en principis ètics i en comportaments transparents. El sector públic ha de reconèixer el dret als ciutadans a tenir una administració dedicada a servir la societat amb professionalitat. Hi ha pressions constants legítimes, de dins i fora del govern,



per fer de la Generalitat de Catalunya una administració més rendible, i la innovació ofereix perspectives per satisfer expectatives d'increment del valor que ofereix.

Perquè les nostres administracions millorin els actuals resultats de gestió, és fonamental enfortir la cultura de la innovació, vetllar per l'aprenentatge organitzatiu i difondre lliçons apreses. S'han d'explotar les oportunitats que ofereixen els avenços tecnològics, buscar noves solucions a vells reptes, problemes i conflictes, i ser receptius a les idees provinents de fora del govern.

## Nocions claus sobre la innovació a l'Administració

La innovació a l'Administració pública pot definir-se com el procés de generació i implantació amb èxit de noves idees de millora de procés, producte, servei o model de gestió, en el sentit que millora l'eficàcia i l'eficiència de les institucions, elevant el valor que els administrats reben i perceben.

És important destacar que la innovació és un mitjà, no una finalitat per ella mateixa. La innovació obeeix una sèrie d'objectius i provoca un seguit d'impactes positius en l'organització en la qual s'emmarca o en el context en el qual opera. Aquesta visió reforça la consideració de la innovació com a element primordial de garantia d'un bon nivell de competitivitat, a mitjà o llarg termini, a l'organització o territori en el qual se circumscriu.

També cal entendre que innovar no sempre significa crear des de zero, sinó que pot prendre multiplicitat de nivells i formes. Normalment s'acostuma a diferenciar entre innovació incremental, que consisteix en la introducció de millores graduals a productes o serveis ja existents (freqüent i associada al baix risc) i innovació disruptiva, en el sentit que comporta l'establiment de noves lògiques de procedir i d'assolir resultats. Aquest darrer tipus d'innovacions acostumen a ser més lentes, més arriscades i d'impacte més sistèmic. Les innovacions disruptives normalment estan

associades a canvis en els models de gestió, a l'estructura, els tipus i la forma de proveir serveis, a l'arquitectura institucional i d'aliances i als mecanismes de finançament.

## Sector públic / sector privat

Hi ha similituds, diferències i sinergies entre la innovació als sectors públic i privat. De fet, alguns experts en gestió manifesten la necessitat de repensar conceptes de la gestió privada per a adaptar-los a la gestió pública en, per exemple, aspectes vinculats al procés o relacionats amb tecnologies de la informació i la comunicació. De tota manera, hi ha alguns aspectes de la innovació al sector públic que divergeixen molt en l'àmbit del sector públic.

En l'àmbit públic cal tenir en compte aspectes com la seguretat, la generació d'externalitats positives per al desenvolupament econòmic i un llarg etcètera, i per aquesta raó els processos de presa de decisions que el caracteritzen comporten més temps, i altres vectors de complexitat que poden generar la percepció de major aversió al risc de la que es produeix al sector privat.

La gestió del risc és un factor implícit a tots els processos d'innovació que presenta especials característiques en el sector públic. A més del capteniment lògic respecte a l'ús de recursos públics i al seu imperatiu de transparència, cal tenir en compte que la innovació en el sector públic es desenvolupa en entorns amb molt poca tolerància al fracàs, on la dinàmica assaig-error intrínseca a la gestió de la innovació és difícil per la pròpia dinàmica política, així com per la pressió dels mitjans de comunicació. En el sector privat, en canvi, la majoria de fracassos queden eixugats per una minoria d'èxits que produeixen beneficis. Aquesta dificultat en la gestió del risc comporta que, especialment la innovació de caràcter disruptiu, sigui complicada de desenvolupar en el sector públic.

Una altra diferència respecte al sector privat és el triple rol de l'usuari final de la innovació. En el marc de l'Administració

pública, el client final és, alhora, beneficiari (és membre de la comunitat que rep els serveis del sector públic), contribuent (contribueix directament o indirectament a finançar les prestacions socials a través de taxes, gravàmens i impostos que estipulen els governs) i elector (té un paper clau en la determinació de la composició del govern). Per tant, la innovació en l'Administració pública no només es fonamenta en la millora dels resultats sinó que necessita la comprensió i acceptació ciutadana per garantir la seva viabilitat. La innovació en l'Administració, d'altra banda, no és quelcom propi d'un departament d'R+D, com passa en moltes empreses, sinó que es configura com un procés transversal que integra tot l'espectre de les entitats del sector.

També s'ha d'entendre que la necessitat i la urgència de la innovació no és la mateixa en l'àmbit públic que en l'àmbit privat. L'empresa privada opera en un context de concurrència competitiva, amb la qual cosa la innovació es converteix en un element essencial per competir en el mercat i per satisfer les necessitats dels consumidors. Els darrers anys s'ha incrementat el grau d'exigència ciutadana, fet que evidencia la importància creixent de la innovació en l'àmbit de l'Administració, però la innovació, tot i que dona valor afegit a les institucions, no és un imperatiu.

Pel que fa les sinergies entre agents, cada vegada es parla més de la necessitat de cooperació públicoprivada a l'hora d'innovar. Les aliances, en implicar agents amb perspectives complementàries, solen afavorir l'obtenció de resultats positius. D'una banda, l'Administració pública posa a l'abast del projecte una sèrie de recursos, humans i econòmics, que impulsen la capacitat de risc i la compra sofisticada. D'altra banda, l'empresa privada aporta una visió de negoci i de mercat que garanteix la competitivitat i l'enfocament a l'usuari final.

Una administració innovadora no només és coherent amb el seu propi discurs i amb el relat de la societat que vol construir, sinó que també és, en sí mateixa, una externalitat per als agents privats que operen en un territori determinat.

Compartir lògiques d'innovació públicoprivades fa els territoris més prolífics en termes de desenvolupament econòmic. En les polítiques de llarg termini i d'alta transcendència, com ara les educatives i les d'R+D+I, prendre decisions correctes és especialment important pel seu cost, i també perquè són a la base dels canvis de model socioeconòmic. La innovació, en aquest context, ha de contribuir a l'increment de la qualitat de vida de la ciutadania.

### Innovació sistemàtica i aprenentatge

La innovació va més enllà de la creativitat o de la generació de noves idees; és una disciplina d'aplicació, d'acció. Efectivament, l'èxit que té no recau en les bones idees, sinó en la capacitat de portar-les a la pràctica.

Es pot arribar a afirmar que la Generalitat de Catalunya encara es troba en una etapa on la innovació és específica, reactiva i esporàdica, i ocupa un paper de baixa centralitat. Fins ara, la innovació s'ha assimilat més a un discurs amb càrrega política que a una pràctica sistemàtica de millora de la qualitat en la gestió pública.

D'aquí es deriva la necessitat de sistematitzar els processos d'innovació per tal que esdevinguin elements de generació de cultura corporativa i de valor, així com la d'acompanyar les innovacions amb lògiques i processos d'aprenentatge.

Innovar i aprendre són processos que creixen en paral·lel. Si bé és cert que en els últims anys les noves tecnologies han contribuït a interconnectar les diverses unitats que formen l'Administració pública, encara hi ha moltes mancances en aquest sentit. Cal compartir molt més els aprenentatges dels assaigs i dels èxits d'innovació; potenciar els intercanvis intra i interdepartamentals i treballar per la transferibilitat d'idees, garantint l'intercanvi d'eines, metodologies i recursos entre professionals i entre unitats administratives. La innovació i l'aprenentatge han de tenir un sentit de transversalitat en el si de l'Administració pública.

D'altra banda, l'Administració pública hauria d'estar permanentment informada d'allò que succeeix al seu entorn; hauria de mantenir una actitud oberta i prospectiva i establir vasos comunicants en un entorn de canvi constant, perquè s'assimili al que, en altres sectors, són estudis de tendència i mecanismes de vigilància tecnològica, per aplicar els coneixements adquirits a la presa de decisió.

### Aspiracions de millora

Totes les organitzacions poden beneficiar-se de la incorporació de la innovació en els valors i els comportaments que promouen.

En el cas de l'Administració de la Generalitat, com en d'altres, per evolucionar no es tracta d'atacar les formes i els comportaments existents, sinó d'entendre el fonament de les actuals maneres de fer i, en paral·lel, de qüestionar les ortodòxies.

En tot cas, l'estratègia de millora contínua a la qual la Generalitat de Catalunya pot aspirar hauria d'acompanyar-se de formes de concreció d'actuacions sistemàtiques que responguin a estils de planificació rigorosos però flexibles. L'oportunitat és apuntalar-se en la innovació com a capacitat de donar resposta a la necessitat de canvis.

Evolucionar l'actual model d'innovació suposa aplicar lògiques intensives de canvi, i la gestió del canvi, centrada en la gestió de les persones, és una de les assignatures més difícils de les organitzacions.

És possible encoratjar millor les persones perquè busquin més enllà dels límits habituals del seu entorn professional. Cal trobar fórmules d'incentivar els funcionaris públics a aprendre a aprendre dels altres, a reflexionar i a qüestionar el perquè, el què i el com de les seves responsabilitats, a aportar més valor. De la mateixa manera que el sector públic d'avui és molt diferent del d'abans, el sector públic del futur presentarà diferències respecte al model actual.

La innovació és canvi, és risc i és ambició. Requereix talent que pensi en gran. No hi ha dubte, però, que pot esdevenir una font de motivació professional, un veritable motor de transformació per a la gestió pública i una gran principi de valor per als ciutadans.

25  
iniciatives  
innovadores



# 25 iniciatives innovadores

## Definició d'iniciativa innovadora

Són iniciatives innovadores els projectes desenvolupats a la Generalitat de Catalunya que han suposat l'aplicació de noves idees a processos de treball compartits, el resultat dels quals té impactes positius sobre la pròpia organització i/o sobre el seu entorn d'influència. En general, els beneficis obtinguts es relacionen amb la millora de l'eficàcia de les institucions, amb la millora de l'eficiència i amb la de la qualitat de vida dels ciutadans.

Els resultats assolits responen a tipologies molt diverses, que enriqueixen les considerades clàssicament, com ara els productes tecnològics i els serveis electrònics. Les iniciatives innovadores seleccionades i relatades també abasten, per exemple, innovacions de models de gestió, de processos de disseny, d'avaluació, de compra, de gestió del coneixement, etc., així com innovacions normatives i regulatòries.

## Objectius perseguits

L'exercici de visualització de bones pràctiques que s'ha construït té la finalitat d'il·lustrar que la Generalitat de Catalunya ja innova, però també es pretenen altres objectius:

- Que en cada departament es reflexioni sobre el seu valor diferencial, des del punt de vista de les experiències que acumula
- Contribuir a apaivagar prejudicis sobre la capacitat innovadora d'alguns departaments en comparació amb la d'altres
- Explicar l'existència de treball cooperatiu entre departaments de la Generalitat
- Identificar alguns dels professionals més innovadors d'aquesta administració i reconèixer la seva feina
- Mostrar la correlació existent entre la innovació i la col·laboració entre administracions, i entre l'Administració i altres entitats i empreses



- Exposar experiències innovadores molt diverses, algunes de les quals allunyades de les tòpiques, associades a la tecnologia
- Il·lustrar la gran diversitat de resultats innovadors produïts per l'Administració pública
- Analitzar les fonts i els detonants que sol haver-hi darrere de les innovacions que s'impulsen
- Analitzar els factors que condicionen el bon progrés i l'èxit de processos innovadors
- Conèixer les pràctiques de seguiment, revisió i millora que tanquen el cicle dels processos d'innovació

Es pretén, en resum, no només reconèixer i donar a conèixer, sinó també indagar i aprendre.

Aquest esquema possibilita extrapolar i mostrar, en el següent apartat del llibre, un esquema bàsic de lliçons apreses referides a les precondicions que faciliten els processos d'innovació a la Generalitat de Catalunya, alhora que eliminen les barreres que dificulten els avenços en aquesta matèria.

## Mostra d'iniciatives innovadores

La mostra d'iniciatives innovadores seleccionades, descrites i analitzades, reuneix les característiques següents:

- Inclou 25 casos d'un univers experiencial més gran
- S'han produït a la Generalitat de Catalunya i/o als seus ens adscrits
- Estan en curs, algunes des de fa molts anys, i altres de manera incipient
- Representen tots els departaments de l'Administració de la Generalitat
- Han estat proposades pels responsables d'R+D+I dels diversos departaments
- Aborden experiències interessants des del punt de vista de les col·laboracions que han suscitat i dels resultats i impactes que s'han assolit o es pretenen

## Criteris i mètode de selecció

Per a la selecció de les iniciatives innovadores que formen part de la mostra descrita i analitzada s'han aplicat tres criteris: la representativitat departamental, la transferibilitat i la representativitat temàtica.

Respecte a la representativitat departamental, el mètode aplicat ha consistit a analitzar possibilitats conjuntament, entre l'Oficina de Coordinació en Recerca i Innovació (OCRI) i el responsable d'R+D+I de cadascun dels departaments, per a *posteriori* deixar la decisió final en mans, precisament, dels representants dels departaments.

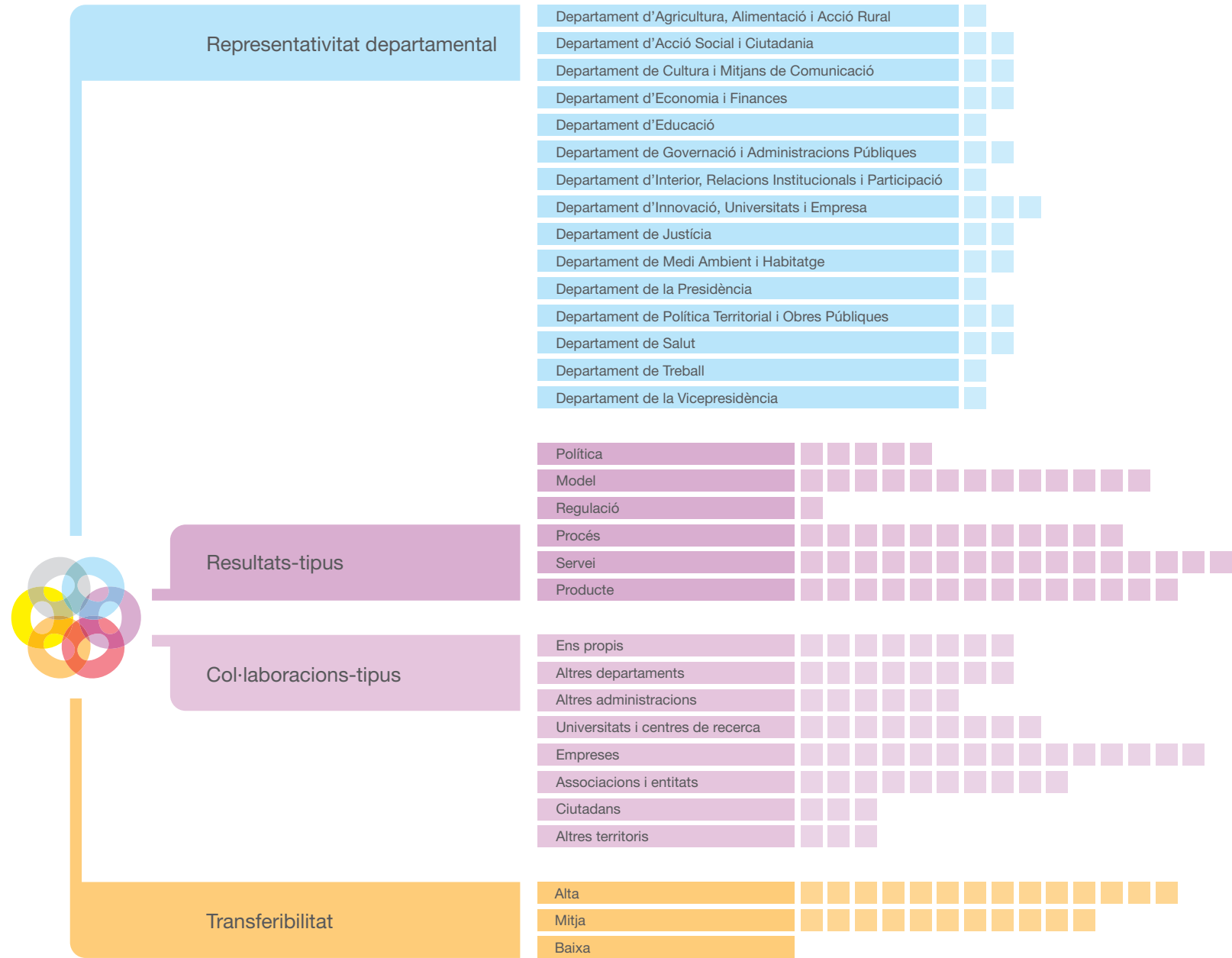
Amb el procés orquestrat, l'OCRI ha garantit que cadascun dels departaments arribés a publicar, com a mínim, una iniciativa, tot i que en alguns casos se'n mostren més.

Amb relació a l'aplicació del criteri-marc de la transferibilitat durant la revisió de bones pràctiques susceptibles d'anàlisi, ja s'ha apuntat que es relaciona amb la voluntat que el recull esdevingui una font de foment de la innovació a l'Administració de la Generalitat, així com a altres administracions públiques. Cadascuna de les iniciatives preseleccionades ha estat valorada en funció de permetre una transferibilitat alta, mitjana o baixa, i s'ha descartat l'anàlisi a fons i la publicació de les de darreres.

Quant al criteri de la representativitat temàtica, que és el tercer utilitzat, inclou dos subcriteris: els resultats assolits i les col·laboracions establertes durant el procés de generació de la innovació.

Respecte als resultats assolits, l'OCRI ha vetllat perquè la publicació recollís exemples d'accions innovadores d'ampli espectre. Prenent en consideració l'especificitat que pren la innovació en el sector públic, en el sentit exposat en el capítol precedent, s'ha treballat per il·lustrar resultats innovadors relacionats amb:

- **nous productes**
  - tecnològics
  - no tecnològics
- **nous serveis**
  - universals
  - destinats al ciutadà
  - serveis interns
- **nous processos**
  - de gestió
  - de compres
  - d'avaluació
  - de coneixement
  - de disseny
- **noves regulacions, normes, legislacions**
- **nous models**
  - de prestació de serveis
  - de gestió
  - organitzatius
- **noves polítiques i estratègies**



criteris de selecció i nombre d'iniciatives innovadores per a cadascun

Respecte a les col·laboracions establertes durant els processos d'innovació inherents a cadascun dels productes relatats, s'ha procurat que il·lustressin diversitat de possibilitats. Les categories que s'ha perseguit plasmar abasten:

- Ens propis
- Altres departaments
- Altres administracions
- Universitats i centres de recerca
- Empreses
- Associacions i entitats
- Ciutadans
- Altres territoris

Les diverses categories exposades, en lògica, no són mútuament excloents.

### Depuració de la mostra

Les iniciatives innovadores finalment publicades representen menys de la meitat de les que han format part de la mostra d'iniciatives identificades des dels departaments. L'aplicació estricta dels criteris exposats ha portat a haver de descartar, fins i tot, algunes de les iniciatives descrites, algunes de les analitzades basades en entrevistes, força de les preseleccionades i moltes de les identificades.

La feina feta no ha estat en va, però. Tot i que aquest volum només il·lustra 25 iniciatives innovadores, s'espera que en una propera ocasió s'abordarà la descripció d'una segona mostra de bones pràctiques a l'Administració de la Generalitat.

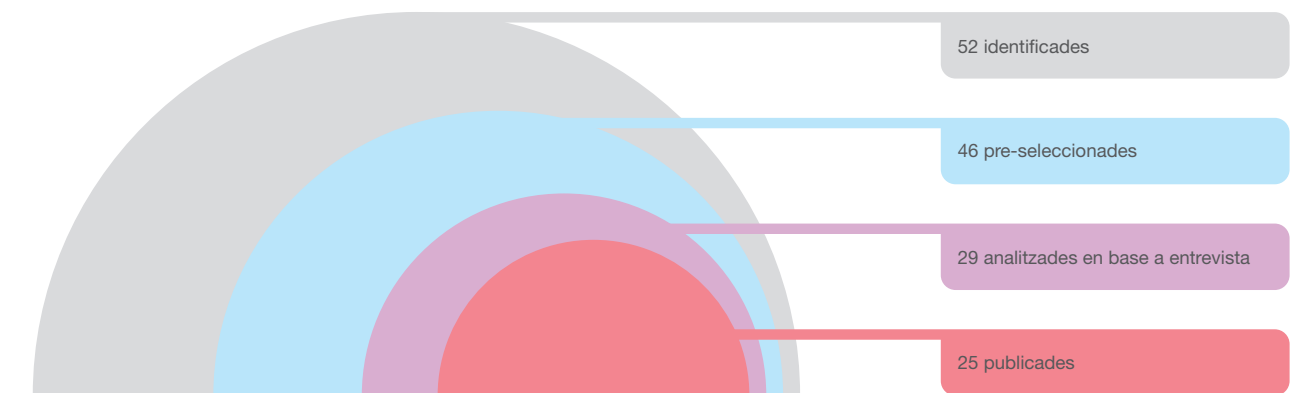
### Esquema descriptiu de les 25 iniciatives

Les iniciatives innovadores han estat analitzades i definides d'acord amb un esquema estàndard pretesament sintètic i clar, que inclou els següents descriptors:

- Denominació de la iniciativa
- Frase descriptiva de la innovació i de l'impacte que té
- Identificació (departament proponent, altres institucions implicades, persones entrevistades i de contacte i espai web per obtenir informació afegida)
- Síntesi curta
- Resultats assolits i impacte (obtingut o pretès)
- Anàlisi del procés de gestació, seguiment i impacte de la innovació
- Valoracions relacionades amb aprenentatges adquirits, dificultats, facilitadors i reptes pendents.

Totes les fitxes descrites a continuació compten amb la validació dels professionals entrevistats per elaborar-les, que solen correspondre's amb els directius i gestors responsables de les experiències innovadores descrites.

### Procés de depuració d'iniciatives innovadores



# 01

## Ruralcat

### Accés a serveis de valor per Internet

Ruralcat és una plataforma d'informació, comunicació, formació i accés a altres serveis de valor afegit a través d'Internet adreçada al món rural; la comunitat virtual agroalimentària i del món rural.

L'essència d'aquesta iniciativa innovadora és l'ús de les TIC com una oportunitat per proporcionar recursos de millora de l'activitat econòmica al món rural. Els usuaris del Ruralcat passen de ser subjectes passius a contribuir activament a la generació de coneixement relacionat amb el món agrari, ramader i alimentari de Catalunya.

### Resultats i beneficis

#### Generació de comunitat

Els usuaris de Ruralcat són persones vinculades al primer sector amb interessos comuns: agricultors, ramaders, professionals de l'agroindústria, estudiants, experts, professionals de l'assessorament i un llarg etcètera. Els usuaris responen al següent perfil estàndard: home, agricultor, d'entre 30 i 40 anys.

Aquesta comunitat d'usuaris utilitza eines de comunicació i espais de trobada virtual per intercanviar informació i documentació i per fomentar relacions.

#### Agilització de tràmits

Ruralcat simplifica l'accés del col·lectiu rural a la informació i agilitza tràmits amb l'Administració.

#### Accés a serveis de valor afegit

Ruralcat també permet gaudir de serveis de valor afegit per SMS o per correu electrònic, com ara recomanacions de rec, avisos fotosanitaris o avisos de baixes temperatures. Les dades de meteorologia que obté aquell que es connecta, per exemple, no són les generals de Catalunya, sinó les de la comarca de l'usuari.

#### Generació i transferència de coneixement

Ruralcat ofereix processos formatius, els reforça mitjançant comunitats virtuals, i afavoreix la transferència tecnològica. Aquesta iniciativa, emmarcada en el programa "Innovació al sector agroalimentari" del Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural (DAR), l'any 2010 ha inclòs 1.300 actuacions de transferència tecnològica, formació i assessorament.

### Anàlisi del procés

#### Percepció necessitats

Ruralcat és fruit de les necessitats dels diversos agents de la comunitat rural i agrària de Catalunya percebudes des de l'Administració. Es diagnosticaren dificultats d'ús de les TIC d'aquest col·lectiu i començaren a debatre's possibles solucions a les necessitats de compartir informació i de crear una comunitat.

#### Desenvolupament el 2002

La iniciativa va ser concebuda i liderada l'any 2002 pel personal intern mateix del l'aleshores Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca. Quan va començar a definir-se, es va prendre com a referència un projecte nòrdic amb objectius similars.

#### Dificultats inicials d'implantació

- El poc ús de les noves tecnologies en el sector en el qual s'implanta.
- Les dificultats associades a l'ús de la plataforma (problemes amb la gestió dels recursos, dificultats tècniques, etc.).
- Reticència dels usuaris per establir contacte en línia amb altres professionals del sector.

#### Set anys millorant prestacions

Les successives millores tecnològiques comporten millores de servei i durant set anys s'ha treballat perquè els usuaris de la plataforma optimitzin temps i recursos. L'entorn tecnològic que actualment suporta el portal permet que Ruralcat es personalitzi en funció dels interessos dels seus usuaris. El catàleg de formació a distància (FAD) de la plataforma, per exemple, ara és més tècnica, més flexible i més actualitzada.

#### Migració a una plataforma de codi obert

L'any 2010 s'ha iniciat la migració del portal a una plataforma de codi obert, més flexible i més integrable.

### Valoracions

Tot i que el 2010 la Generalitat de Catalunya ofereix servei a 14.500 pagesos mitjançant la plataforma Ruralcat, el nombre d'usuaris augmenta dia a dia, assolint xifres elevades.

#### Assoliment d'objectius

Ruralcat ha aconseguit esdevenir un portal aglutinador d'un gran nombre de recursos i, per tant, millorar la qualitat del servei de l'Administració. D'altra banda, l'eina ha estat decisiva per apropar les noves tecnologies de la informació i comunicació a l'àmbit rural.

#### Facilitadors de la iniciativa

- L'absència de competència en aquest àmbit (és el primer portal agrari).
- Capacitat de l'Administració de posar en contacte un col·lectiu molt dispers.

#### Model exportable

L'experiència de Ruralcat, que ha estat pionera a l'Estat espanyol, ha demostrat la seva efectivitat mitjançant la bona acollida dels usuaris. Ruralcat esdevé un model de referència per països com Xile, on ja s'ha signat una declaració d'intencions.

Recentment també s'han afavorit els contactes amb la *Plataforma del Conocimiento de Madrid* per afavorir sinergies que resultin beneficioses per tots dos agents.

#### Reptes

Ampliar l'abast del servei dins del DAR i en altres organismes del mateix àmbit i especialitzar més la plataforma, potenciant l'àmbit alimentari i agrotecnològic, així com també les comunitats virtuals temàtiques.



**Departament proponent**  
Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural

#### Altres departaments i institucions implicades

Gestió del Coneixement SA (GECSA), del Grup Universitat Oberta de Catalunya (UOC), en els seus inicis

ADASA, actualment

#### Persones de contacte

Josep Maria Masses, coordinador de Comunicació i Difusió Tecnològica del Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural (DAR)

Jaume Sió, subdirector general d'Innovació Rural del Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural (DAR)

**Per a més informació**  
[www.ruralcat.net](http://www.ruralcat.net)

# 02

## Formació directiva en serveis socials

### La Generalitat forma els agents socials dels municipis catalans

Per garantir la qualitat, l'eficiència i l'eficàcia de l'atenció social que la xarxa de serveis públics ofereix als ciutadans de Catalunya, el Departament d'Acció Social i Ciutadania (DASC) promou la formació de la comunitat professional dels serveis socials.

Aquesta iniciativa ha assentat les bases d'un projecte basat en la col·laboració entre agents d'àmbits ben diversos però amb objectius confluents, que representa una innovació en el procés de qualificació d'un col·lectiu amb necessitats de formació específica: els directius dels ens integrants de la xarxa bàsica de serveis que operen als municipis catalans. El referent és la Llei 12/2007 de serveis socials, que té la finalitat d'avançar en el reconeixement dels drets a les persones i contribuir al seu benestar mitjançant la universalització de l'accés al sistema de serveis socials.

### Resultats i beneficis

El catàleg del programa de formació directiva inclou quatre productes:

- Diploma en funció gerencial en serveis socials (246 hores).
- Diploma en funció gerencial en serveis socials. Programa complementari per a participants de la 1a edició (50 hores).
- Curs semipresencial: Gestió i direcció de centres residencials d'atenció a la gent gran. Recursos humans i gestió econòmica i financera (75 hores).
- Programa d'especialització en direcció de serveis d'atenció a persones amb discapacitat (185 hores).

#### Beneficiaris: les administracions locals

Els beneficiaris del curs *Jo dirigeixo Serveis Socials!* no són els treballadors amb funcions directives de l'Administració de la Generalitat, sinó de les administracions locals. El DASC incideix sobre els pilars de la governança del sistema de serveis socials.

#### Aportació de coneixements

Els objectius instrumentals d'aquests productes formatius són: aportar coneixements avançats i homogenis en matèria d'exercici de la funció directiva, de la funció gestió i del desenvolupament organitzatiu i també aportar recursos per al desenvolupament d'habilitats personals per a una gestió solvent de la direcció d'equips de treball i de persones.

#### Promoció de la professionalització

A més llarg termini, l'objectiu del programa és generar una demanda de formació directiva específica en el mercat en aquest sector, i que aquesta formació complementària arribi a esdevenir una exigència per assumir responsabilitats de direcció. La professionalització de les funcions directiva i gestora de la xarxa de serveis socials és l'horitzó d'aquesta iniciativa.

#### Millora de la qualitat i eficiència del servei

La professionalització dels serveis socials ha de comportar una millora de la qualitat i de l'eficiència perceptible per la part de la població de Catalunya que n'és usuària.

### Anàlisi del procés

#### Diagnòstic de necessitats

Un dels reptes plantejats a la llei és l'enfortiment de les capacitats del sector dels serveis socials, perquè tradicionalment la direcció dels ens socials és assumida per treballadors qualificats en serveis socials, però sense especialització en direcció, gestió econòmica i gestió de recursos humans. Els cursos que fins aleshores es programaven eren de curta durada i de temàtiques específiques.

#### El Pla Director de Formació departamental com a detonant

El Pla Director de Formació 2008-2010 del DASC, liderat pel secretari general del departament, estableix necessitats, reptes i objectius en aquesta matèria, i emmarca clarament la iniciativa innovadora. L'any 2008 el DASC va promoure la primera edició de la introducció a la gestió per a directius de serveis socials, *Jo dirigeixo Serveis Socials!*

#### Coinnovació amb diverses entitats formatives

El DASC estableix les bases per ampliar i innovar l'oferta mitjançant la col·laboració amb diverses entitats de formació.

Per primera vegada s'aborda un programa integral amb itineraris, intensiu en hores, sobre competències transversals, certificable i de gran qualitat.

#### Socis per al co-finançament del programa

Es busquen socis seguint la màxima eficiència dels recursos invertits per l'Administració. En alguns casos se subvenciona fins a un 90% de l'activitat per l'Obra Social de les caixes a través d'un conveni establert amb la Generalitat, i la diferència del 10% l'aporta l'entitat gestora de Serveis Socials. En altres, entre un 20%-40% del cost de la formació la paga l'ens local o entitat que aporta un participant en el programa (o el mateix participant), i l'altre 80%-60% se subvenciona pel DASC.

### Valoracions

Els destinataris d'aquests programes de formació, fins ara, són 167 responsables del sector dels serveis socials que exerceixen funcions de direcció, des de la vessant gerencial i institucional i en els diferents nivells territorials amb especial orientació al nivell local.

La bona acollida de la iniciativa per part dels ens socials del territori implicats ha generat una alta demanda i, com a conseqüència, la limitació de les places a un participant per any de cadascun dels centres. Es tracta de convertir aquests serveis en el quart pilar de l'estat del benestar, al costat de les prestacions de la Seguretat Social, del sistema de Salut i del d'Educació.

#### Importància de la xarxa de socis operatius

Una vegada establertes les necessitats i els propòsits en l'àmbit del sector públic, resulta important consolidar una xarxa de socis adequada, de manera que minimitzant el cost s'assoleixin resultats amb increments exponencials.

#### Formar una xarxa de professionals

Per promoure una cultura de direcció, per disposar d'eines de gestió i treball compartit entre els directius dels serveis socials i per fomentar l'actualització continuada és important que els directius es recolzin mútuament. En aquest sentit, cal vetllar per crear i cuidar la xarxa relacional que sorgeixi del programa formatiu.

#### El repte de l'increment de la demanda

El major repte és, però, generar una demanda real sostinguda d'aquesta formació específica.



**Departament proponent**  
Departament d'Acció Social i Ciutadania

Gabinet Tècnic

**Altres departaments i institucions implicades**  
Ens integrats en la xarxa bàsica de serveis socials

Institut de Direcció i Gestió Pública (IDGP) d'ESADE - Universitat Ramon Llull

Escola Universitària de Caixa Terrassa

Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés - Universitat Ramon Llull

Ajuntaments catalans

**Persones de contacte**  
Xavier Recasens, tècnic Secció de Programes del Gabinet Tècnic

Gemma Quesada, cap de Secció d'Estadística del Gabinet Tècnic

**Per a més informació**  
<http://www20.gencat.cat/portal/site/dasc>



# 03

## Hèrcules

### Sistema d'informació per millorar la prestació de serveis socials

Hèrcules és un sistema d'informació social i coordinat, accessible i compartit per tots els agents que intervenen en la prestació de serveis socials.

Està en construcció; fins el 2018 el Sistema d'Informació Social no integrarà les dades relatives a l'atenció social del sector públic i del sector privat. Els agents que intervenen en la prestació de serveis socials i els ciutadans tindran dret a accedir al Sistema d'Informació Social i a utilitzar-lo, d'acord amb la normativa aplicable.

L'objectiu darrer d'aquesta iniciativa és evitar duplicitats i millorar l'atenció als destinataris dels serveis socials.

### Resultats i beneficis

Hèrcules està en fase de construcció, i ha de contribuir a instaurar un canvi de model en la gestió de la informació dels serveis socials.

#### Innovació de model

La iniciativa respon a un model de descentralització en el subministrament de dades i en el tractament que en fan les administracions i els agents implicats, vinculat a l'eficàcia de l'acció pública.

L'Administració de la Generalitat garantirà la coordinació d'aquest sistema, establint els criteris comuns als quals s'hauran d'ajustar el contingut i les condicions d'accés.

#### Producte innovador ambiciós

Hèrcules esdevindrà un sistema tecnològic únic i coordinat que garantirà la disponibilitat de la informació relativa a les prestacions i a la cartera de serveis socials, la privacitat de les dades i la seguretat de les comunicacions en l'intercanvi de la informació.

#### Interoperativitat i fiabilitat

El Sistema d'Informació Social també es fonamenta en els principis d'interoperativitat i de fiabilitat. En l'accés i la utilització del Sistema s'ha de garantir la privacitat de les dades personals, protegides constitucionalment i legalment, i també la seguretat de les comunicacions en l'intercanvi d'informació entre els agents del Sistema sobre dades de caràcter personal necessàries per accedir a les prestacions.

#### Coneixement per a la planificació de polítiques públiques

Les dades s'han de recollir, compilar, analitzar i presentar separades per sexes, i han de ser útils, vàlides, fiables, comprovables, comparables i actualitzades perquè es puguin aprofitar per a recerques acadèmiques, estudis, anàlisi estadística i per a la planificació de polítiques públiques.

### Anàlisi del procés

#### La llei com a detonant

El Departament d'Acció Social i Ciutadania ha creat l'Hèrcules en compliment de la Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials, que estableix, mitjançant l'article 42, el desenvolupament d'un sistema d'informació social comú, compartit i compartible.

#### Conceptualització de beneficis

Les iniciatives previstes han de permetre:

- Una millora de la qualitat del servei.
- Una important simplificació administrativa.
- Incrementar l'eficiència dels serveis dels agents de la xarxa de serveis socials.
- Millores en la planificació, la gestió i l'avaluació de serveis socials.

#### Dificultats inicials

- Establiment i definició d'un marc d'actuació.
- Coordinació eficient de les necessitats i demandes de tots els agents implicats en la iniciativa.

#### Planificació a llarg termini

Aquesta iniciativa des dels seus inicis s'ha definit en un marc estratègic i de planificació molt exhaustiu que s'allarga fins el 2018. Actualment, complint els terminis establerts, s'ha conclòs la primera fase del projecte, dedicada a la conceptualització d'un entorn col·laborador per a professionals, en paral·lel amb el desplegament de la llei.

#### Segona fase d'execució

Hèrcules, en fase de construcció, actualment inicia una segona fase d'execució que s'allargarà fins el 2014. Les iniciatives de caràcter funcional i tecnològic que es desenvoluparan durant aquest període preveuen, entre d'altres, la implementació de les funcionalitats d'explotació de dades i el treball per desenvolupar consultes a documentació, i un sistema d'el·ligibilitat de prestacions.

### Valoracions

#### Facilitadors

- Ambició del Departament i ens implicats en la xarxa de serveis socials.
- La tecnologia com una oportunitat.

#### Aprenentatges sobre gestió de grans projectes

Aquest és un macro projecte de coordinació de molts agents i molts tipus de dades, que implica una planificació exhaustiva i la definició prèvia del marc d'actuació que garanteixi l'acompliment dels objectius marcat.

#### El repte de la continuïtat

Mantenir el ritme i la qualitat d'execució planificats per tal d'aconseguir completar el projecte.



#### Departament proponent

Departament d'Acció Social i Ciutadania

Secretaria General i Gabinet Tècnic

#### Altres departaments i institucions implicades

Ens integrats en la xarxa bàsica de serveis socials

#### Persones de contacte

Carles Arauzo, responsable del Programa d'Informació Social del Departament d'Acció Social i Ciutadania

Gemma Quesada, cap de la Secció d'Estadística del Gabinet Tècnic

#### Per a més informació

<http://www20.gencat.cat/portal/site/dasc>

# 04

## Activa Multimèdia Digital

### Valorització de la innovació generada des del sector públic

L'empresa Activa Multimèdia Digital és el centre de R+D+I de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA), que és l'ens públic que gestiona els mitjans de comunicació audiovisual de la Generalitat de Catalunya. És una organització dedicada a la comercialització de solucions i serveis avançats per al sector audiovisual i els mitjans digitals; l'empresa pionera a través de la qual la CCMA transfereix el seu ampli coneixement tecnològic al mercat.

Aquesta iniciativa il·lustra una innovació en el model de gestió de la recerca i de la innovació produïda amb capital públic; la tendència a valoritzar inversions amb criteris empresarials. També és representativa dels beneficis que comporta la innovació sistemàtica sobre els increments de productivitat i de competitivitat de les organitzacions.

### Resultats i beneficis

L'activitat d'Activa Multimèdia Digital s'emmarca en quatre àrees:

- La creació de nous sistemes o productes per automatitzar el procés de producció i emissió de continguts.
- El desenvolupament de solucions interactives que permeten afrontar les noves tendències audiovisuals.
- La creació de continguts meteorològics adaptats a tota mena de plataformes (mòbil, televisió, Internet).
- El desenvolupament de softwares de gestió per a televisions i centres documentals.

L'empresa ha liderat diversos projectes d'R+D+I d'àmbit nacional i internacional, i ha estat pionera en l'elaboració de projectes de T-Administració.

#### Clients interns i externs

Els usuaris d'Activa Multimèdia Digital són, bàsicament, les empreses del grup mateix; l'organització treballa per poder donar resposta als problemes que sorgeixen en el dia a dia de CCMA. No obstant això, algunes de les solucions són transferides al mercat.

#### Innovació de producte i eficàcia productiva

Els productes innovadors d'Activa Multimèdia Digital possibiliten l'automatització de processos de tractament de dades amb efectes positius sobre el volum dels recursos de la corporació destinats a la producció de continguts audiovisuals.

#### Motor d'innovació

L'activitat d'Activa Multimèdia Digital afavoreix l'adequació dels productes audiovisuals a les dinàmiques tendències del mercat i les necessitats emergents dels consumidors. Destaca, en aquest sentit, el paper de l'empresa com a impulsora de les millores del grup.

#### Rendibilitat de les inversions en R+D+I

El fet de tenir les activitats de la CCMA de R+D+I aglutinades en una empresa privada comporta que la valorització de les activitats d'R+D+I es realitzi amb criteris empresarials i, en definitiva, que es rendibilitzin inversions realitzades amb capital públic.

### Anàlisi del procés

#### Detonant: necessitat interna d'automatització de procés

Inicialment, Activa Multimèdia Digital centrava la seva activitat en l'àrea de l'Automatic TV, línia orientada a reduir el temps i recursos necessaris per a la creació de continguts. L'entitat sorgeix, doncs, com a resposta a la necessitat d'automatitzar la producció de continguts audiovisuals en el sí de la corporació. Tot i així, en els darrers anys la seva activitat s'ha diversificat, i actualment està prestant suport tecnològic en molts àmbits.

#### Transferència interna

La història d'Activa Multimèdia Digital està marcada pel compromís amb el rigor i la qualitat de totes les empreses de la CCMA.

La innovació de producte és *ad hoc* i sorgeix per aportar solucions a les carències del grup.

Tot i que, en aquest model de transferència interna, Activa Multimèdia Digital no opera en un mercat d'oferta i demanda i, per tant, no té competència, els criteris de gestió de les inversions en R+D+I que utilitza es vinculen amb l'eficiència productiva de l'organització.

#### Participació en centres de recerca i de divulgació

Cal destacar l'actual participació d'Activa Multimèdia Digital en el Centre de Recerca Audiovisual (CREA), entitat amb la missió de promoure la innovació audiovisual a la CCMA. Per fer-ho, el centre promou i lidera projectes de recerca amb l'objectiu d'aprofundir en el coneixement d'aspectes clau de l'evolució dels mitjans audiovisuals en els pròxims anys.

També actua com a espai de divulgació per dinamitzar aquest sector.

### Valoracions

#### Valor de la multidisciplinarietat

L'equip humà d'aquesta organització integra professionals de diferents disciplines: enginyers, meteoròlegs, periodistes, dissenyadors gràfics, realitzadors audiovisuals, comercials i productors, entre d'altres.

Segons els seus directius, aquest fet es correlaciona amb la capacitat d'innovació que l'empresa aglutina, perquè la multidisciplinarietat permet valorar els problemes amb perspectiva àmplia i plantejar solucions pertinents.

#### Properes passes

Activa Multimèdia Digital preveu reforçar la recerca en els àmbits de l'automatització, la narrativa automàtica intel·ligent, la hibridació de formats i tecnologies de televisió, entre d'altres.

#### L'externalitat com a repte

El repte estratègic de l'empresa és potenciar el procés de recerca i innovació en el sí de la CCMA i fer-ho compatible amb la comercialització dels productes i serveis tecnològics a empreses externes al grup.



**Departament proponent**  
Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació

**Altres departaments i institucions implicades**  
Corporació Catalana de Radio i Televisió (CCRTV)

Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA)

**Persones de contacte**  
Joan Roses, director d'Activa Multimèdia Digital

Jordi Mas, responsable de Projectes

**Per a més informació**  
www.activamultimedia.com

# 05

## Arts Santa Mònica

### Espai per a un model innovador de producció i consum cultural

El Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació ha apostat per un concepte innovador de producció i de consum cultural. Arts Santa Mònica és un espai de confluència i d'encreuament de diverses disciplines de la creació artística contemporània amb la ciència, el pensament i la comunicació.

Arts Santa Mònica trenca ortodòxies i elimina les barreres entre art, ciència i comunicació. L'entitat genera idees, projectes, recerca i materials col·laboratius, amb els quals promou el diàleg entre les aportacions locals i la societat en general.

### Resultats i beneficis

La programació d'Arts Santa Mònica es desplega en diversos espais:

- El MèdiaQuiosc, un espai transfronterer entre continguts i xarxa.
- El Balcó de la Rambla, espai polivalent d'accions i debats.
- L'arxiu, que és la sala d'exposicions de la memòria.
- El claustre, un gran espai d'exposicions de tesi.
- L'anella, sala de recorreguts expositius.
- El laboratori, sala d'exposició i de creació de projectes que relacionen l'art, la ciència i la tècnica.

#### Diversitat de serveis per a diversitat d'usuaris

El centre no s'adreça a un públic específic, sinó a la societat en general. L'entitat promou activitats d'indole molt diversa: exposicions, tallers a les escoles, activitats, presentacions, espais interactius, etc.

#### Ciudadà protagonista

Dues qualitats transversals, en definitiva, caracteritzen l'usuari d'Arts Santa Mònica: la curiositat i la voluntat de conèixer. El visitant que recorre el centre no és un agent passiu, sinó que esdevé una part activa de la representació cultural.

#### Integració d'art, ciència i comunicació

El projecte concep l'art com a la interpel·lació del gaudi estètic, del coneixement i de l'experimentació, a l'abast d'una comunicació emocional i crítica.

Defineix la ciència, com a cultura, com a nucli de creativitat. Entén la comunicació com a objecte d'atenció i reflexió en les seves interrelacions amb l'art i la societat, així com a plataforma d'existència i d'expressió del centre mateix.

#### Cultura per innovar

El projecte suposa una proposta diferencial i atractiva en l'àmbit dels espais culturals. La seva filosofia obre la porta a un ventall enorme d'interrelacions que condueix a la creació de noves experiències i a l'aparició de coneixement.

### Anàlisi del procés

#### Nou paradigma socioeconòmic

Tradicionalment, els espais culturals han promogut una visió fragmentària de l'art i han establert fronteres clares entre l'art i la ciència. Amb el pas a la societat del coneixement, les fronteres entre disciplines s'esvaeixen i es fa patent la necessitat de diàleg. Aquesta iniciativa sorgeix com a resposta a la necessitat de creació de sistemes complexos que integrin disciplines.

#### Canvi de format

Fa un any i mig el centre va passar de ser un museu consagrat en exclusiva a l'art contemporani, a configurar-se com un centre interdisciplinari que entén les arts com a vasos comunicants amb la comunicació i la ciència.

#### Col·laboració interinstitucional

Actualment, Arts Santa Mònica és un marc de col·laboració entre institucions universitàries i acadèmiques, instituts de recerca i centres de producció i difusió artística, científica i comunicativa.

#### Paper dels mitjans de comunicació

Un altra millora és la participació i la implicació d'un gran volum d'agents i entitats en el projecte. L'entitat col·labora amb mitjans de comunicació (TV3, Catalunya Ràdio, *La Vanguardia*, *Vilaweb* i *Maumau Underground*, la Universitat de Barcelona, la Universitat Autònoma de Barcelona, empreses, etc.).

#### Espai virtual

El museu genera projectes en línia autònoms o que amplien els continguts expositius. En aquesta iniciativa, la pàgina web és tan o més important que la seu física. Per aquest motiu es treballa per potenciar la presència en plataformes digital (Facebook i Myspace), un canal a Youtube (on es poden veure vídeos de les presentacions, taules rodones, conferències); publicacions Issu, etc. L'enllaç amb Delicious permet accedir a la presència de les activitats del centre a la premsa.

### Valoracions

Fins a l'agost de 2010, el centre havia rebut 130.669 visitants, una xifra comparativament superior a l'any 2009 en el qual va rebre 75.563 visitants. També cal destacar que en aquest últim any el centre a organitzat 89 activitats, amb un total de 10.127 assistents. Aquest impacte també es fa palès en el nombre de visites al web.

#### Dificultats d'implantació, de tipus cultural

La flexibilitat, el rigor i la manca de complexos es converteix en *conditio sine qua non* per poder formar part de l'univers d'Arts Santa Mònica. La dificultat principal del projecte és la reticència inicial davant el canvi de paradigma d'àmbit cultural. Aquesta ruptura pot arribar a suposar un fre a l'hora d'atraure massa crítica, perquè obliga el públic a replantejar-se idees de fons.

#### Valor de la sostenibilitat i repte de xarxa

La direcció del centre destaca la necessitat que la cultura sigui sostenible. L'organització de les activitats del centre suposa un esforç important que cal rendibilitzar al màxim.

Per a aquest motiu resulta important la pertinença a una xarxa internacional de centres que porti a desenvolupar productes compartits i itinerants: l'exportació i la importació de coneixements.

#### Altres reptes

- Crear un centre de producció mèdia compartit amb TV3, Catalunya Ràdio i Catalunya Música, destinat a la producció de continguts d'alta qualitat per poder-los penjar a la xarxa.
- Obrir la porta als productes d'alt consum cultural (audiollibres, per exemple).
- Esdevenir un espai d'experimentació per a estudiants de màster.
- Convertir el centre en el nucli de la xarxa europea de laboratoris d'art i ciència.



**Departament proposant**  
Departament de Cultura  
i Mitjans de Comunicació

**Altres departaments  
i institucions implicades**  
Universitat de Barcelona

Universitat Autònoma  
de Barcelona

**Persones de contacte**  
Vicenç Altaió, director  
d'Arts Santa Mònica

Josep Perelló, responsable  
de l'Àrea de ciència Arts  
Santa Mònica

**Per a més informació**  
www.artssantamonica.cat

# 06

## Plataforma de Serveis de Contractació Pública

### Innovació en els processos de compra

La Plataforma de Serveis de Contractació Pública és un sistema integrat d'informació que proporciona un servei de difusió de l'activitat contractual i dels perfils dels òrgans contractants de tots els departaments de la Generalitat de Catalunya, dels ens del sector públic que en depenen, així com d'altres administracions públiques (entitats de l'Administració local, universitats).

Ofereix un punt de referència únic i complert a les persones licitadores i contractistes, i aposta per la simplificació i transparència administrativa.

### Resultats i beneficis

La plataforma s'estructura en una part privada (*backoffice*), on els empleats públics poden carregar la informació a publicar, i una part pública (*frontoffice*), on ciutadans i empreses poden accedir lliurement a la informació publicada i a la resta de serveis oferts per plataforma.

#### Eina del licitador per fomentar la contractació pública

La plataforma incorpora un sistema avançat d'alertes de licitacions de característiques tècniques o econòmiques especials. Disposa d'un punt de trobada virtual que contribueix a facilitar aliances i col·laboracions entre empreses. També disposa d'una bústia electrònica per a la tramesa de propostes innovadores.

#### Transparència i immediatesa

Aquest nou model de relació entre l'Administració i les empreses és més personalitzat i genera transparència i immediatesa en les publicacions. Amb el tauler associat a l'espai virtual de cada expedient, els òrgans de contractació difonen avisos relatius a les licitacions en curs. Amb la subscripció a les novetats d'un expedient, els licitadors estan permanentment informats sobre qualsevol modificació o avís que es puguin produir en els expedients als quals s'han subscrit.

#### Simplificació administrativa

La propera incorporació a la plataforma dels serveis de notificació electrònica proporcionarà als diferents actors intervinents en els procediments de licitació una immediatesa en la recepció de les notificacions dels actes administratius. D'altra banda, amb la presentació telemàtica de les ofertes en contractes menors, negociats sense publicitat i derivats d'acord marc, i pel que fa a la resta de procediments de licitació, amb el sobre digital, s'inicia una nova forma de relació entre Administració i empresa orientada a la simplificació administrativa.

#### Foment de la R+D+I

En matèria d'R+D+I, la plataforma proporciona una bústia electrònica específica per a la tramesa de propostes innovadores que puguin resultar d'interès per a l'Administració.

### Anàlisi del procés

#### Precedent comunitari de 2004

El dret comunitari de contractes, especificat a la Directiva 18/2004/CE, determina i condiciona l'adopció d'eines d'e-contractació a les organitzacions públiques.

#### Legislació estatal de 2007 com a punt d'inflexió

Fruit de la transposició del dret comunitari de contractes, la Llei de contractes del sector públic és la primera norma de rang legal d'àmbit estatal que conté una regulació substancial de la contractació pública electrònica. L'aprovació i l'entrada en vigor de la Llei 30/2007, de 30 d'octubre, suposà un punt d'inflexió en l'ús de mitjans electrònics, informàtics i telemàtics en l'àmbit de la contractació pública.

#### La tecnologia com a oportunitat

La plataforma fou desenvolupada per la Direcció General de Contractació Pública del Departament d'Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya, que percebé les TIC com a oportunitat per desenvolupar una plataforma amb més funcionalitats de les requerides legalment, contribuint d'aquesta manera a una millora de l'eficiència.

#### Èmfasi en l'anàlisi funcional

En la fase de disseny de requeriments de la plataforma, els reptes plantejats foren, entre d'altres, garantir la disponibilitat del sistema, vetllar per la integritat de les dades i assegurar la identitat dels usuaris amb permisos de publicació.

#### Posada en marxa

El juliol del 2008 es posà en marxa la primera versió de la plataforma, que s'ha beneficiat de successives millores. L'elevat volum de documents emmagatzemats en el sistema, relacionats amb el procés de contractació, obliga a trobar fórmules per optimitzar-ne la gestió.

### Valoracions

Actualment disposen de perfil de contractant 323 entitats de l'Administració local, 7 institucions i òrgans estatutaris i 4 universitats. Les previsions inicials d'ús de la plataforma s'han triplicat i han assolit una mitjana de 2.600 visitants diaris.

#### Gestió de requeriments i incidències

La gestió de les administracions adherides, en termes de formació, suport Centre d'Atenció a l'Usuari (CAU), incidències i requeriments, és un repte que cal considerar en aquesta iniciativa. El Consorci AOC col·labora, en aquest sentit, perquè els ens locals i els ens públics dependents interessats puguin utilitzar fluidament l'eina.

#### Reptes tecnològics

- Afegir nous serveis als serveis de licitació i evolucionar cap a l'espai web 2.0.
- Sindicar continguts amb altres plataformes mitjançant l'ús de l'estàndard semàntic europeu.

#### Major integració

Properament es preveu una integració de la plataforma amb el DOGC, així com amb el BOE i el DOUE.

#### Evolució cap a un servei integral

Es preveu l'evolució gradual del producte per fonamentar un servei integral en matèria de contractació que consideri serveis d'informació, serveis de recerca d'informació i serveis de licitació electrònica.



#### Departament proponent

Departament d'Economia i Finances

Direcció General de Contractació Pública

#### Altres departaments i institucions implicades

Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació (CTTI)

Consorci Administració Oberta de Catalunya (AOC)

Agència Catalana de Certificació (CATCert)

#### Persones de contacte

Francesc Xavier Padrós, director general de Contractació Pública

Neus Colet i Arian, cap de la Secretaria Tècnica de la Junta Consultiva de Contractació Administrativa

Rafael Bernadas Sánchez, director de l'Àrea TIC del Departament d'Economia i Finances

Sara Molina Alonso, cap de l'Àrea de Classificació Empresarial i Registres

Araceli Roca i Marmaneu, consultora de l'Àrea d'atenció al client del CTTI

#### Per a més informació

<https://contractaciopublica.gencat.cat>

# 07

## Programa de Suport a l'Emprenedoria Social

### Diàleg competitiu per al foment d'un servei innovador

El Departament d'Economia i el Departament de Treball (amb el cofinançament del FSE) llança el Programa de Suport a l'Emprenedoria Social, que articula un itinerari intensiu de formació i assessorament amb l'objectiu de millorar les capacitats d'emprenedors que estan en procés de creació, llançament o creixement d'iniciatives de negoci en el terreny social.

A l'Estat no existeixen precedents de programes de suport públic específic a l'emprenedoria social que hagin estat dissenyats d'acord amb el diàleg competitiu entre proveïdors. El procés de compra de serveis emprat incideix en dinàmiques positives de compartició de coneixement i de creació de mercat.

### Resultats i beneficis

#### Un concepte innovador

Aquest programa considera un nou beneficiari de polítiques públiques de promoció econòmica: l'emprenedor social. Malgrat l'existència de disquisicions teòriques, es considera que aquest és qui crea empreses la finalitat de les quals és solucionar els problemes socials o mediambientals en sectors poc o mal coberts per l'economia pública o privada tradicionals.

#### Un servei innovador

El Programa de Suport està concebut com a servei integral de suport a emprenedors socials amb vigència per a l'any 2011:

- Ajuda conceptualment i operativament els emprenedors durant les fases de concreció de la idea d'emprenedoria i de disseny del projecte.
- Recerca i ofereix de vies de finançament, si cal, per a la posada en marxa de les iniciatives.
- Proporciona formació personalitzada i seguiment continuat durant l'any 2011.

#### Adquisició de coneixement extern

Per oferir aquest servei sense precedents, els departaments implicats han d'integrar coneixement extern sobre foment de l'emprenedoria social, analitzar-lo, ordenar-lo i testar-lo experimentalment. En altres paraules: contractar un proveïdor que analitzi experiències internacionals transferibles, que conceptualitzi el producte formatiu i que el testi.

#### Innovació en la contractació pública

El concurs públic de la licitació del contracte de serveis per al disseny, la coordinació i l'execució d'aquest programa respon a la modalitat d'UTE. Economia i Finances determina especificacions mínimes als potencials proveïdors, però alhora obre la porta al diàleg entre ells.

#### Generació de nou coneixement col·laboratiu

El diàleg competitiu induït ha tingut efectes molt positius de compartició de coneixement entre agents del sector, proveïdors i experts, tant abans com després de la resolució contractual.

### Anàlisi del procés

#### L'expertesa tècnica, font d'innovació

La generació d'aquesta iniciativa innovadora es relaciona amb l'experiència acumulada pels directius de l'han promogut i pel seu coneixement de l'estat de la qüestió de l'emprenedoria social als països anglosaxons i, en general, a nivell internacional.

#### Coinnovació interdepartamental

El programa compta amb la participació activa de la Direcció General d'Economia Cooperativa i creació d'empreses del Departament de Treball.

#### Tramitació jurídica i resolució del contracte

El juliol del 2010 ja es va realitzar l'adjudicació definitiva del contracte de serveis, l'objecte del qual és la gestió integral del programa. Dins dels continguts del servei s'inclou el programa personalitzat d'assessorament i suport a quinze iniciatives d'emprenedoria social, prèviament seleccionades, que desenvolupin els seus projectes a Catalunya.

#### Properes passes

Properament es preveu fer pública la convocatòria per a l'atorgament dels ajuts en espècie a les iniciatives seleccionades d'emprenedoria social. L'oferta de formació personalitzada i seguiment continuat es preveu per a l'any 2011.

### Valoracions

#### Foment del sector com a benefici indirecte

Les decisions articulades en el procés de compra descrit constitueixen, en elles mateixes, accions de promoció econòmica, perquè algunes de les propostes no guanyadores del concurs han acabat enriquint catàlegs formatius orientats al mercat. Els beneficiaris últims d'aquesta dinàmica induïda són els emprenedors socials.

#### Lentitud de la màquina administrativa

Una anàlisi cost-benefici respecte al procediment de compra pública aplicat, però, obliga a considerar la seva lentitud (per complexitat i inhabitud) com a contraprestació als beneficis col·laterals de la generació de coneixement i de mercat comentats.

#### El repte de la productivitat del programa

A curt termini, és important que el programa assoleixi èxit; que les quinze iniciatives d'emprenedoria social seleccionades es consolidin en el mercat. D'altra banda, el repte que és planteja al termini de l'execució del programa és estar preparats per crear un servei de suport permanent als emprenedors socials.

#### El repte de la continuïtat

La creació d'un futur servei de suport permanent als emprenedors socials també està condicionada, però, a la transferibilitat de l'experiència adquirida en aquesta primera convocatòria: la continuïtat del programa.



**Departament proposant**  
Departament d'Economia i Finances

Direcció General de Promoció Econòmica

**Altres departaments i institucions implicades**  
Departament de Treball – Direcció General d'Economia Cooperativa i Creació d'empreses

Barcelona Activa

Fundació ESADE

Fundació SEIRA

**Persones de contacte**  
Marcel Prunera, director general de Promoció Econòmica

**Per a més informació**  
[www.gencat.cat/economia](http://www.gencat.cat/economia)

<http://treball.treballa.gencat.cat/inicia-per-la-creacio-d-empreses/>



# Plataforma Àtria

## Digitalització de continguts per a la innovació educativa

Àtria és una plataforma digital nascuda de la voluntat del Departament d'Educació de facilitar el pas dels llibres de text tradicionals als continguts educatius en format digital.

Àtria s'emmarca dins el Projecte eduCAT1x1 del Departament d'Educació, que és la concreció a Catalunya del projecte *Escuela 2.0 del Ministerio de Educación*, a partir del qual els centres educatius s'equipen digitalment. Entre l'abril del 2009 i el novembre de 2010, els alumnes beneficiaris a Catalunya són aproximadament uns 100.000.

Aquesta iniciativa d'immersió tecnològica del sistema educatiu col·loca Catalunya com a pionera en l'ús de material digital a l'aula.

## Resultats i beneficis

Àtria és un espai en el qual els docents, les famílies i l'alumnat accedeixen a llibreries digitals de continguts, aplicacions i serveis digitals del sector educatiu de Catalunya. L'oferta no només inclou continguts editorials, sinó també materials elaborats per docents i per entitats rellevants del món educatiu.

Àtria, doncs, inclou mecanismes d'informació, però també de recomanació i de valoració, així com taulers d'anuncis i espais de canalització dels ajuts i subvencions per a la compra de recursos educatius que ofereix l'Administració. Per als continguts de pagament s'habilita un moneder electrònic que no requereix compte bancari.

### Innovació de producte per innovar en servei

La plataforma Àtria concep que els rols de consumidor i de productor de continguts siguin intercanviables, fet que estimula el consum de coneixement i que porta a incrementar el volum dels recursos digitals. Àtria també permet:

- Activar el salt cap a l'educació personalitzada i adaptada a l'estratègia d'aprenentatge de cadascun dels alumnes.
- Activar el salt cap a la formació transversal i en xarxa. Recomanació de continguts entre alumnes, entre docents, famílies, etc, i no només un model de docència descendent professor-alumne.
- Activar el sector de la indústria del coneixement. Apareixerà més competència en el sector, però també es crearan conceptes de productes nous.
- Gestionar i controlar el sistema d'ajuts i subvencions de l'Administració per a l'educació.
- Desenvolupar les competències digitals de la societat.

## Anàlisi del procés

### Punt de partida: convergència amb un projecte estatal

El Projecte eduCAT1x1 convergeix a Catalunya en el temps amb el projecte estatal *Escuela 2.0 del Ministerio de Educación*, amb el qual s'integra, que sorgeixen com a resposta a la necessitat de desenvolupar les competències digitals des de l'escola.

### La tecnologia com a oportunitat

Els departaments implicats en la iniciativa perceberen la importància de la plataforma com una passarel·la de canvi entre una formació amb recursos fets per tercers (bàsicament editorials) a una educació amb recursos digitals elaborats, també, per docents i per altres agents educatius.

### Coinnovació interna i amb la indústria editorial

Aquesta plataforma integradora de serveis ha estat possible pel treball col·laboratiu entre els departaments de la Generalitat implicats en aquest àmbit.

L'evidència de l'impacte del projecte sobre l'estratègia de la indústria editorial de paper a Catalunya, de singular importància socioeconòmica, ha portat la Generalitat a buscar la col·laboració amb les empreses editorials.

### Dificultats i estratègia d'implantació

Les dificultats d'implantació d'aquesta iniciativa innovadora es relacionen amb la resistència al canvi dels usuaris de la plataforma, la resistència i els dubtes demostrats pel sector editorial davant l'amenaça de pèrdua de mercats i reducció de la facturació i, finalment, amb la manca de disponibilitat d'infraestructures de connectivitat als centres educatius i a les llars, per les dificultats econòmiques i de capacitació. Aquests motius han portat el Departament a implantar la iniciativa mitjançant la definició de fases pilot i d'onades progressives de digitalització dels centres educatius. La plataforma Àtria permet fer un seguiment del procés, detectant les incidències del Projecte eduCAT1x1 i contribuint a plantejar solucions.

## Valoracions

### Aprenentatges i reptes

Mitjançant el projecte de digitalització de les aules, el Departament d'Educació evidencia i instrumenta el canvis de formes de consum de coneixement que s'estan produint al sector educatiu.

El paradigma defensat serà, cada vegada més clarament, el que inclogui el paper i la coresponsabilitat dels propis alumnes, dels docents i dels equips de gestió dels centres, les famílies, les indústries relacionades amb el sector i l'Administració mateixa.

A curt termini, el repte principal del Departament és mantenir el bon funcionament de la plataforma per tal d'assolir la digitalització de l'educació a Catalunya amb èxit. A mig termini, el repte serà que la plataforma aglutini un gran nombre d'agents interessats en l'ecosistema del sector educatiu.



### Departament proposant

Departament d'Educació

Direcció General de l'Educació Bàsica i el Batxillerat

### Altres departaments i institucions implicades

Departament d'Innovació, Universitats i Empresa

Departament d'Economia i Finances

Empreses editorials

### Persones de contacte

Xavier Kirchner, director del Programa d'Innovació en Metodologies per a l'Aprenentatge i l'ensenyament de Talència

Jordi Sabaté, subdirector General de Formació i Desenvolupament del Personal Docent

### Per a més informació

[www.atria.cat](http://www.atria.cat)



# ACTIC

## Accreditació de competències en tecnologies de la informació i la comunicació

L'acreditació de competències en tecnologies de la informació i la comunicació (ACTIC) és un certificat telemàtic emès per la Generalitat de Catalunya que acredita el nivell de competència digital dels ciutadans davant qualsevol empresa o administració. Per obtenir-lo, cal realitzar una prova telemàtica en uns centres col·laboradors autoritzats per la Generalitat.

A diferència d'altres acreditacions, basades en les habilitats d'ús de determinats dispositius i programaris, l'ACTIC avalua la competència digital de la persona, entesa com a combinació de coneixements, habilitats i actituds. Ho fa en un sentit ampli, considerant les vessants de comunicació, informació i societat en xarxa associades a les tecnologies.

## Resultats i beneficis

L'ACTIC genera una certificació dels nivells competencials pròpia de Catalunya, de referència en el mercat de treball.

L'any 2005, per acord de Govern, es constitueix una comissió d'experts, procedents dels àmbits públic i privat, per analitzar la viabilitat de crear un mecanisme informàtic d'acreditació TIC. Es realitzà un test de referència d'experiències similars, com ara l'ECDL o l'acreditació TIC del País Basc (IT txartela).

El 2007, per un nou acord de Govern es va aprovar desenvolupar un sistema d'acreditació en TIC i se n'establiren les característiques essencials. El 2008, un altre acord va aprovar el model que s'havia dissenyat. El resultat d'aquesta iniciativa innovadora és l'ACTIC, la creació i regulació del qual s'estableix al Decret 89/2009.

### Innovació de servei

ACTIC és un servei amb vocació universal; una eina accessible a tota la ciutadania. Els requisits per obtenir la certificació són dos: ser major de setze anys i pagar la taxa legalment establerta. Malgrat això, la llei preveu un sistema d'exempcions i bonificacions per a usuaris amb circumstàncies especials.

D'altra banda, ACTIC és un servei que utilitza la tecnologia per a la millora de la qualitat i de l'eficiència del servei d'acreditació en TIC.

### Beneficis diferits

ACTIC, de manera indirecta, fomenta que els ciutadans ens formem continuament en matèria informàtica i afavoreix la integració de les empreses a la societat de la informació.

## Anàlisi del procés

### Consens de partida, a inicis del 2000, la tecnologia com a oportunitat

En el context social, cultural i legal engegat l'any 2000 (agenda de Lisboa, on s'evidencia el rol preeminent de les TIC) i en l'Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana promogut des del 2005 per la Generalitat de Catalunya, es fa palesa la necessitat de donar suport al procés de canvi i adaptació a les noves tecnologies de la comunicació.

### Dificultats d'implantació

La plataforma ACTIC és en funcionament des de l'any 2009.

Les dificultats d'implantació de la plataforma han anat associades, sobretot, a la garantia estricta de requeriments de seguretat de dades, així com al desenvolupament d'un important volum de funcionalitats.

### Coinnovació amb altres departaments

En el desenvolupament de la solució ACTIC hi han participat tres departaments. A més del Departament promotor, el d'Educació (Direcció General d'Ensenyaments Professionals, Artístics i Especialitzats i la Unitat de Projectes TIC per a l'Educació / Servei de TAC) i el Departament de Treball. Vinculat als dos darrers, l'Institut Català de Qualificacions Professionals.

També cal destacar l'aportació dels agents socials i d'entitats representatives en l'àmbit de les TIC: sindicats, associacions patronals, col·legis professionals, acadèmics, professionals de la formació, etc.

### Cerca d'economies d'escala

L'ús d'espais preexistents contribueix decididament a l'eficiència econòmica d'aquesta iniciativa. Tenint en compte com es desenvolupen les proves a la xarxa de centres col·laboradors de l'ACTIC (actualment, 101 centres de titularitat pública i 143 de titularitat privada), el cost d'inversió associat a aquesta solució es relativitza a la baixa.

## Valoracions

### Aprenentatges adquirits

Cal esmentar que el model ACTIC ha esdevingut un punt de referència per a altres comunitats autònomes en procés d'instauració d'experiències similars. És el cas de les Illes Balears, comunitat amb la qual la Generalitat de Catalunya signarà ben aviat un conveni per desenvolupar una experiència pilot d'aplicació l'ACTIC, de cara a posar en marxa un sistema d'acreditació similar. Els governs de Galícia, Extremadura, Andalusia i Castella la Manxa també han manifestat interès pel projecte, i s'han iniciat rondes de diàleg.

Demandes de transferibilitat: el valor d'aquest servei ha estat reconegut per diversos agents. Així, per exemple, el sector salut va demanar l'aplicació d'aquest mateix model adaptat al camp sanitari. Únicament es tracta d'adequar l'eina a les necessitats d'aquest sector, mantenint el mateix paradigma.

### Reptes

Està previst desenvolupar a curt termini la interoperabilitat de l'ACTIC; és a dir, la connexió de les dades amb altres bases de dades de la Generalitat de Catalunya, per tal de possibilitar la consulta de dades per altres unitats administratives. D'altra banda, el primer semestre de 2011 està prevista la posada en funcionament del sistema d'acreditació per al nivell avançat.

La visió del futur d'ACTIC passa per crear un estàndard nacional que afecti tant l'enfocament que es doni a la formació en TIC com a l'acreditació de la capacitat de la ciutadania en aquesta matèria, avaluades segons el concepte de competència.



### Departament proposant

Departament de Governació i Administracions Públiques

Secretaria de Telecomunicacions i Societat de la Informació (STSI)

Direcció General de Funció Pública

Escola d'Administració Pública de Catalunya

### Altres departaments i institucions implicades

Departament d'Educació

Departament de Treball – Servei d'Ocupació de Catalunya

Agents socials

Entitats del sector TIC

### Persones de contacte

Ricard Faura, cap del Servei de Societat del Coneixement

### Per a més informació

<http://actic.gencat.cat>

# 10

## ETRICAT

### Induir la innovació mitjançant la compra precompetitiva

El projecte ETRICAT articula la cooperació entre I2Cat, centre d'R+D+I català, i ETRI, un institut de recerca sud coreà, mitjançant un conveni entre aquests dos projectes: l'UBI-NETRICAT (sobre architectures i aplicacions de xarxes de sensors) i el MOB-ETRICAT (dedicat a passarel·les de comunicació que permetin la interconnexió de les diferents tecnologies *wireless* i cel·lulars).

Aquesta iniciativa il·lustra les polítiques de foment de l'R+D+I per part de l'Administració executades a través dels mecanismes de compra pública precompetitiva de productes tecnològicament sofisticats, a àmbit internacional, basats en la transferència entre universitats i empreses.

### Resultats i beneficis

Ambdós projectes inclouen una primera fase orientada a la recerca en el camp d'aplicació, una segona fase vinculada al desenvolupament de solucions operatives i una tercera fase de validació de solucions. A partir d'unes especificacions de producte o servei inexistents en el mercat, les empreses potencialment proveïdores de l'administració generen noves solucions innovadores, les adapten i les testen, en cooperació amb els centres de recerca.

#### Innovació del procés de compra pública

UBI-NETRICAT i MOB-ETRICAT exemplifiquen els mecanismes d'inducció de la innovació mitjançant la compra pública precompetitiva avançada.

#### Innovació transnacional

D'altra banda, és destacable la vessant transnacional de la iniciativa, associada a l'intercanvi de coneixement, a la compartició de riscos i a la gestió de projectes.

#### Transferència d'innovacions

Tant els grups de recerca implicats en el projecte com les empreses de tots dos països són més eficients pel fet de compartir el coneixement per avançar en el desenvolupament d'aplicacions.

#### Innovació diferida

A llarg termini, els resultats del projecte ETRICAT permetran ampliar les línies de negoci de les empreses, promouran la inversió de recursos en el desenvolupament de nous projectes i serveis per part de les empreses i contribuiran a incrementar la col·laboració entre universitats i empreses.

### Anàlisi del procés

#### Punt de partida: les relacions externes

El projecte neix fruit dels contactes establerts entre la Generalitat de Catalunya i Corea del Sud, que evidencien la voluntat de cooperar en l'àmbit de l'R+D+I.

#### Formalització de conveni a finals de 2007

La voluntat conjunta d'avançar en el camp de l'R+D es materialitzà amb la signatura d'un conveni col·laboratiu entre I2CAT (Centre de Recerca i Innovació de Catalunya) i ETRI (centre de recerca i innovació de Corea del Sud) a finals de 2007.

#### Superació de la fase de recerca

Tant l'UBI-NETRICAT com el MOB-ETRICAT van superar amb èxit la fase de recerca.

#### Èxit relatiu a les fases de desenvolupament

En el cas de MOB-ETRICAT, la fase de desenvolupament no fructificà.

Quant a l'UBI-NETRICAT, un cop superada la fase inicial de recerca, el projecte passà a la segona etapa, l'objectiu de la qual era detectar els sectors concrets als quals aplicar els avenços, per la qual cosa es planteja la validació de les solucions tecnològiques en tres sectors: l'agricultura (monitorització i optimització de sistemes automàtics de reg), les emergències (localització i enviament de dades crítiques) i el medi ambient (monitorització de paràmetres mediambientals i sistema d'alarmes de zones forestals). L'aplicació de l'UBI-NETRICAT ha prosperat en els dos primers camps, però no en el darrer.

#### Fase de validació de productes innovadors

Actualment, es realitzen proves pilot dels productes desenvolupats en l'UBI-NETRICAT en l'àmbit de serveis d'emergència, amb la participació d'empreses i institucionals com Orange, ADTEL, IRTA, REGSA (empresa pública del Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural), Sensing & Control, Bombers de la Generalitat i Mossos d'Esquadra (Departament d'Interior, Relacions Institucionals i Participació).

### Valoracions

Ambdós projectes evidencien el benefici dels acords de col·laboració amb centres de recerca internacional i han generat avenços, però no han estat exempts de dificultats associades a aprenentatges.

#### Dificultats d'implantació

- Manca de tradició en la compra avançada.
- Economicofinanceres: es tracta de projectes que requereixen inversions fortes, la retribució de capitals dels quals se situa a llarg termini.
- Massa crítica d'empreses.
- Compromís institucional menor per part de ETRI en la fase de desenvolupament.

#### Compra pública: cal seguir aprenent

Aquesta iniciativa evidencia la necessitat que l'Administració dediqui més recursos a la compra sofisticada pel fort impacte que té a llarg termini no només sobre empreses del territori, sinó també sobre les empreses externes, a través de la transferència tecnològica.

#### Necessitat de massa crítica

En el cas de MOB-ETRICAT, la fase de desenvolupament no fructificà a causa de la manca de teixit empresarial en l'àmbit dels dispositius mòbils. No obstant això, el projecte preveu el desenvolupament d'una prova pilot per validar la solució al problema de mobilitat català actual i el desenvolupament d'una plataforma d'IPTV mòbil que permeti oferir un servei ininterromput a l'usuari a mesura que canvia de tecnologia d'accés (WiFi, 3G, WiMAX i DVB-H).

#### Repte estratègic

A nivell estratègic, el repte és demostrar i transmetre que la compra avançada precompetitiva és un dels motors de la innovació i del sector TIC de Catalunya.



#### Departament proposant

Departament de Governació i Administracions Públiques (GAP)

#### Altres departaments i institucions implicades

Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural

Departament d'Interior, Relacions Institucionals i Participació

Departament de Medi Ambient i Habitatge

Participació de diferents empreses catalanes i coreanes

#### Persones de contacte

Josep Ignasi Bonet, director projectes de la Secretaria de Telecomunicacions i Societat de la Informació del GAP.

Albert Vidal, responsable de l'Àrea d'Investigació de I2CAT i Coordinador del projecte ETRICAT.

#### Per a més informació

[www.i2cat.net](http://www.i2cat.net)



# 11

## Int+Nova: portal d'idees del DIRIP

### Cap a un model d'innovació oberta

El Departament d'Interior, Relacions Institucionals i Participació (DIRIP) és el primer òrgan de l'Administració de la Generalitat que posa en funcionament un portal web d'idees adreçat al seu personal, una experiència capdavantera en Innovació Oberta desenvolupada ja amb èxit en empreses de reconegut prestigi.

El portal d'idees Int+Nova té com a objectiu fomentar i estimular la capacitat innovadora i creativa dels treballadors per aconseguir millores en el funcionament del Departament i en el servei que aquest presta a la ciutadania.

### Resultats i beneficis

El portal d'idees Int+Nova és una solució web 2.0 integrada a la intranet departamental. Funciona com a sistema de comunicació d'idees obert a tots els nivells de l'organització, i posa la innovació en polítiques públiques, procediments administratius, serveis públics i models organitzatius a l'abast de tothom.

#### Innovació de producte

El portal Int+Nova s'estructura en funció d'un model seqüencial de cadena de valor del coneixement que integra tres fases:

- Captació de la idea: les persones del Departament exposen les seves idees al portal, adjuntant-hi els documents annexos que considerin. Tots els usuaris poden veure les idees exposades, votar-les i comentar-les per enriquir-les. Les aportacions es classifiquen en funció del seu objectiu (serveis a la ciutadania, entorn de treball, estalvi, etc.).
- Desenvolupament del preprojecte: les idees factibles que poden comportar millores clares a la ciutadania i/o al Departament, es tracten com a embrions de projectes d'innovació. Són consultables al portal i poden rebre aportacions de valor.
- Aplicació: El Comitè d'Innovació departamental valora la idoneïtat dels preprojectes i, si s'escau, els aproven per tal que esdevinguin projecte d'innovació executables.

#### Nous rols a l'organització relacionats amb l'R+D+I interna

El Comitè d'Innovació del DIRIP avalua els preprojectes atenent a criteris de viabilitat, impacte, estratègia, cost i oportunitat.

#### Cultura innovadora participativa

El portal d'idees Int+Nova esdevé un valuós recurs per afavorir i potenciar la creativitat interna dels treballadors i treballadores, promoure'n la participació i fer créixer una cultura innovadora compartida en el Departament. Permet aportar la seva experiència i les seves capacitats i fomenta la coresponsabilització en la millora de la gestió pública.

### Anàlisi del procés

#### Punt de partida: inquietuds internes

El DIRIP sempre ha treballat perquè la innovació ocupi un lloc preferent i indispensable en l'estratègia de l'organització. El 2009 el ja va elaborar una diagnosi interna en matèria d'innovació. Una de les conclusions d'aquell estudi apunta el gran potencial d'innovació que aglutina.

#### Estratègia aliniada amb el PRI 2010-2013

Int+Nova encaixa en l'estratègia de la Direcció del DIRIP de desenvolupar i gestionar la innovació del departament, que està alineada amb l'objectiu del Pla de Recerca i Innovació 2010-2013 de potenciar la innovació en els departaments de govern

#### Codi ètic del departament

El portal també és un factor de motivació de la política de recursos humans i una aposta per la cultura de la innovació basada en el capital humà. El Codi Ètic per al personal d'administració i serveis del DIRIP situa el capital humà com a pilar de l'organització, i fa una crida a la participació del personal en la formulació de propostes de millora i d'innovació que puguin incloure's en les línies d'actuació del Departament.

#### Desenvolupament del producte tecnològic

En el darrer trimestre del 2009 el DIRIP emprèn el projecte de desenvolupament d'un sistema de comunicació que faciliti la recepció i el tractament de les idees sorgides des de qualsevol àmbit de l'organització. S'opta per un portal en xarxa i multidireccional.

#### Primera fase d'implantació

A principis del 2010 la implantació del producte s'obre a 4.500 treballadors. Les millors idees s'estudien, es desenvolupen i s'apliquen. En aquesta fase el principal repte és la difusió i la simplificació de l'eina per tal de guanyar massa crítica d'usuaris.

### Valoracions

Aquest portal està en funcionament des del març de 2010. El mes de novembre ja supera els 600 usuaris registrats i compta amb una trentena d'idees.

#### El valor del talent i de la innovació, a la base

Per al DIRIP, la gestió del talent de les persones i del coneixement que genera una organització té un paper fonamental en el procés d'innovació. Les persones creatives són les que promouen l'eficàcia tant en la gestió de l'organització com en la capacitat de resposta davant dels nous reptes que es presenten.

#### Importància de les garanties d'aplicabilitat

Segons el DIRIP, la possibilitat d'aportar idees ha d'anar acompanyat d'una garantia de materialització d'aquelles que representen l'oportunitat de desenvolupament: projectes alineats amb l'estratègia de l'organització, que s'adeqüin a criteris de viabilitat tècnica, de cost i oportunitat i que, finalment, representin una millora en la prestació de serveis públics.

#### Alta transferibilitat de la solució

La transferibilitat d'aquesta iniciativa innovadora a altres departaments i organitzacions és, a priori, alta.

#### El repte de la innovació oberta

Un cop consolidat internament el portal, el repte a mig termini és avançar en el model d'innovació oberta, que passa per incorporar al portal Int+Nova els proveïdors del Departament i per un repte encara major: obrir-lo a la ciutadania, a les empreses, ajuntaments i altres administracions i institucions públiques.



#### Departament proposant

Departament d'Interior, Relacions Institucionals i Participació

Direcció de Serveis

#### Altres departaments i institucions implicades

No

#### Persones de contacte

Elvira Balcells, cap del Gabinet Tècnic

#### Per a més informació

<http://www20.gencat.cat/portal/site/interior>

# 12

## Centre d'internacionalització empresarial d'ACC1Ó

### Estructures i serveis públics per a empreses, a l'estranger

Un dels objectius del Centre d'Internacionalització Empresarial ACC1Ó és afavorir la internacionalització de l'empresa catalana mitjançant programes de suport a la presència exterior. També promou la generació de projectes d'inversió d'alt impacte al territori.

Actualment ACC1Ó (fusió de CIDEM i COPCA) compta amb una xarxa de 35 oficines pròpies situades a les capitals comercials de 31 països, que tenen definit un àmbit d'actuació de 70 països, l'equip del qual està compost per 110 persones de 25 nacionalitats diferents. Aquest projecte ha esdevingut una plataforma essencial pel llançament de moltes empreses al mercat global.

### Resultats i beneficis

ACC1Ó posa a disposició dels beneficiaris el coneixement, l'experiència i les estructures de les seves oficines localitzades arreu del món, així com instruments ideats per assolir l'objectiu de la internacionalització.

#### Suport a la implantació en mercats exteriors

L'Agència de suport a la competitivitat de l'empresa catalana facilita la implantació comercial i productiva en els mercats exteriors d'empreses grans, de PIME i de microempreses d'origen català interessades en operar a nivell internacional.

#### Cerca de socis internacionals

També ajuda l'empresa catalana a localitzar socis a l'estranger que aportin valor en processos de recerca de solucions tecnològiques associades a la millora de processos, al desenvolupament conjuntament nous productes i serveis o a la comercialització de resultats d'R+D+i, etcètera.

Els beneficiaris obtenen assessorament individualitzat i acompanyament durant el procés.

### Anàlisi del procés

#### Punt de partida llunyà

Amb la incorporació d'Espanya a la Unió Europea, ja es féu palesa la necessitat que l'Administració acostés l'empresa catalana al mercat europeu. La idea de crear una xarxa pròpia i de confiança afavoridora del procés d'internacionalització nasqué en un context de necessitat, que defineix la internacionalització com a procés essencial per adaptar-se a l'economia global.

#### Concepte de consultoria a mida

L'agència de suport a l'empresa de la Generalitat introduí un model de consultoria a mida. El Consorci de Promoció Comercial de Catalunya (COPCA) va ser pioner en la introducció de serveis de consultoria per a la internacionalització de les empreses.

#### Anàlisi de cost-benefici de les localitzacions

Per prioritzar llocs d'implantació de les oficines es van determinar uns paràmetres que portaren a uns resultats que aleshores es van confrontar amb les capacitats de l'entitat per tal de definir la seva viabilitat. D'aquesta manera, els primers passos es van determinar d'acord amb la capacitat d'actuació operativa que el projecte tenia aleshores.

#### Programa pilot del servei de cerca de socis

Amb relació al servei de cerca de socis per a l'R+D+i, un cop definida l'estratègia, es va implantar un programa pilot que ha permès detectar les mancances del projecte i determinar la formació necessària pel personal assessor.

#### Dificultats d'implantació

Gestionar coordinadament un equip de 110 persones distribuïdes per 35 països del món amb diferències horàries, amb 25 nacionalitats i cultures diferents no resulta fàcil.

### Valoracions

#### Certificació, avaluació i aprenentatge

Els serveis i oficines d'ACC1Ó estan certificats per ISO-9001.

L'avaluació continuada del servei, en teoria, permet l'adaptació constant a les necessitats de les empreses. Així, la medició de l'impacte, el funcionament i l'operativa possibiliten un aprenentatge constant que facilita l'adequació del servei.

#### Cap a un model d'integració funcional

En l'actualitat, la iniciativa s'està diversificant. El Centre d'Internacionalització Empresarial d'ACC1Ó no només té com a objectiu la internacionalització d'empreses, sinó que també busca la captació d'inversió estrangera i la cooperació tecnològica entre empreses catalanes i empreses estrangeres. Aquesta és una iniciativa pionera; pràcticament no existeix cap més entitat a nivell internacional que agrupi les tres funcionalitats en un sol organisme.

En el camp de la captació de fons, els destinataris són empreses estrangeres que volen crear aliances amb empreses catalanes. Quant a l'àrea de cooperació, els usuaris són noves empreses de base tecnològica, centres de recerca i centres tecnològics del territori català i internacionals.

#### El repte del model en xarxa

El model radial actual dificulta la creació de sinèrgies entre oficines internacionals de la xarxa, fet pel qual es preveu evolucionar cap a un model de xarxa basat en l'ús de les TIC i en la creació d'una intranet única. El model buscat permet sinèrgies i col·laboracions entre delegacions i impulsa el lideratge de nous projectes des de les diverses oficines distribuïdes arreu del món, i no només des de Barcelona.



**Departament proponent**  
Departament d'Innovació, Universitats i Empresa

ACC1Ó – Agència de Suport a la competitivitat de l'empresa catalana

**Altres departaments i institucions implicades**  
No

**Persones de contacte**  
Diego Guri,  
director del Centre d'Internacionalització Empresarial d'ACC1Ó

Xavier Ferràs, director del Centre d'Innovació Empresarial d'ACC1Ó

**Per a més informació**  
[www.acc10.cat](http://www.acc10.cat)

# 13

## Pla de Recursos Turístics Intangibles

### Valoritzar el patrimoni català per transformar el model turístic

Les xifres confirmen que fa temps que Catalunya és una de les primeres destinacions turístiques del món. Optar a mantenir la preeminència en el camp del turisme suposa seguir apostant per la millora d'una oferta diversificada. L'Organització Mundial del Turisme assenyala que Catalunya excel·leix en turisme urbà, cultural, de sol i platja, de natura i de muntanya, i que l'àmbit on té més potencial és del turisme cultural.

Des de l'any 2007, la Generalitat ha col·laborat amb múltiples entitats per definir un catàleg de recursos turístics intangibles, així com del Pla Estratègic de Turisme 2005-2010. La valorització de la identitat singular i del saber fer, expressat en l'impressionant patrimoni històric català, és el rerefons d'un nou model públic d'explotació turística.

### Resultats i beneficis

El Pla i el catàleg de recursos turístics intangibles és el primer recull de recursos singulars susceptibles d'esdevenir actius o productes turístics, classificats cronològicament i per categories en funció d'àmbits temàtics. Per a cada àmbit es defineix un pla d'actuacions de posada en valor.

#### Recurs per a la innovació dels serveis turístics

El Pla de Recursos Turístics pretén:

- Esdevenir un instrument de coneixement dels principals recursos turístics intangibles de Catalunya, posat a l'abast del sector.
- Contribuir a impulsar la creació de nous productes turístics vinculats al turisme vivencial i de l'experiència personal.
- Articular una oferta turística integral complementària dels productes turístics convencionals, propis d'una destinació madura.
- Contribuir a crear una oferta turística singular, competitiva i desestacionalitzada.
- Fomentar l'equilibri territorial del país amb el desenvolupament de destinacions turístiques emergents.

#### Impacte socioeconòmic esperat

Tant el Pla de Recursos Turístics Intangibles com l'Atlas del Turisme de Catalunya representen fites significatives a Catalunya en matèria de planificació turística i s'orienten als objectius següents:

- Mantenir Catalunya entre les primeres destinacions turístiques del món i, per tant, el paper de motor econòmic del sector turístic.
- Afrontar els reptes derivats de la globalització i el nou context internacional en matèria de turisme.
- Gestionar la implantació territorial i social del turisme, d'acord amb el Codi Ètic del Turisme i la Carta Europea del Turisme Sostenible.
- Impulsar la coordinació i la cooperació dels agents del sector i la innovació en matèria de turisme.
- Contribuir a desenvolupar iniciatives en el camp de les indústries culturals, amb capacitat d'exportació.

### Anàlisi del procés

#### Inspiració en altres països

Aquesta iniciativa, pionera a Catalunya, s'ha inspirat en les praxis d'altres països europeus: França, Escòcia o Irlanda.

#### Col·laboració amb universitats, museus i institucions culturals

L'any 2007 el Departament d'Innovació, Universitats i Empresa (IUE) signà un conveni amb la Universitat Autònoma de Barcelona per a l'elaboració del Mapa Nacional dels Recursos Turístics Intangibles de Catalunya, en què també participaren diverses universitats, museus i institucions culturals del país.

A partir d'aquest primer document es portaren a terme tallers monogràfics al DIUE amb la col·laboració d'especialistes externs, per tal d'identificar els recursos intangibles més substantius i definir estratègies per posar-los en valor.

L'equip de la Universitat de Barcelona i la xarxa IBERTUR van coordinar la confecció del catàleg definitiu de recursos turístics intangibles i el pla de posada en valor que se'n deriva.

Finalment el treball va ser valorat pel Museu d'Història de Catalunya i l'Institut Català de Paleontologia.

### Valoracions

#### Aprentatges adquirits

Aquesta iniciativa ha estat possible gràcies al treball col·laboratiu que s'ha establert entre els diferents agents, cadascun dels quals han aportat una part diferenciada al conjunt d'un gran projecte. Una de les lliçons apreses és la dificultat que comporta gestionar grans volums d'informació molt dispersa. Així, de molts recursos turístics pot no obtenir-se'n tot el potencial quan l'oferta apareix esmicolada i dispersa, fet que en dificulta la promoció i la comercialització.

#### Reptes

Un dels reptes d'aquesta iniciativa és l'actualització: enriquir de manera sistemàtica el catàleg i el pla.

El repte estratègic clau és, però, la coordinació institucional vinculada a la implantació del pla: desplegar les actuacions del pla de manera coordinada entre les diverses instàncies i nivells de l'Administració pública, així com d'acord amb la creació de sinèrgies amb la iniciativa privada.



#### Departament proposant

Departament d'Innovació, Universitats i Empresa

Secretaria de Comerç i Turisme

#### Altres departaments i institucions implicades

Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

Universitat de Barcelona (UB)

Xarxa IBERTUR

Museu d'Història de Catalunya

Institut Català de Paleontologia

#### Persones de contacte

Jaume Font i Garolera, subdirector General de Programació Turística

Jordi Tresserras, professor de la Universitat de Barcelona

#### Per a més informació

[www.gencat.cat/diue/ambits/turisme/pla\\_intangibles](http://www.gencat.cat/diue/ambits/turisme/pla_intangibles)

# 14

## OGE

### Camí cap a la finestra única per a les empreses

L'Oficina de Gestió Empresarial (OGE) és un frontal de serveis d'informació, assessorament, tramitació unificada i resolució dels procediments de les empreses de Catalunya. Amb independència de quin sigui l'òrgan administratiu competent en cada matèria, l'OGE gestiona de manera unificada la tramitació.

L'OGE disposa d'una xarxa de 22 punts presencials (5 oficines pròpies i 17 en col·laboració amb les cambres de comerç), fet que ha permès apropar a les empreses els serveis que presta d'una manera molt eficient, a la vegada que ha pogut consolidar un important paper transversal que l'ha de conduir a convertir-se en la "finestra única empresarial de Catalunya". La seva capacitat de resolució immediata de procediments basada en la validació documental i la implementació de la declaració responsable són pioneres a l'Estat i a la Unió Europea.

### Resultats i beneficis

Els serveis més destacats que actualment gestiona l'OGE són:

- Tràmits relacionats amb els establiments industrials.
- Registres d'empreses instal·ladores, mantenidores i reparadores.
- Carnets professionals d'instal·lador.
- Tràmits de vendes especials, llicència comercial.
- Registre d'agents immobiliaris.
- Instal·ladors de telecomunicacions.
- Sol·licituds de marques i patents.

#### El benefici de la simplificació administrativa

El Decret 106/2008, de 5 de maig, per a l'eliminació de tràmits i la simplificació de procediments, suposa un important salt endavant en la matèria i preveu un model integrador de serveis on l'empresa es relaciona amb l'Administració amb el menor cost possible, en temps i espai.

Aquesta iniciativa representa una aposta per la simplificació administrativa i té la vocació de disminuir les barreres burocràtiques que afecta la relació de les empreses amb l'Administració. L'objectiu de l'OGE és que empreses i professionals estalviïn temps, diners i paperassa, per tal de disposar d'un entorn que els permeti esdevenir més competitives.

#### Innovació en el model de relació entre l'Administració i les empreses

L'OGE ha treballat de manera progressiva per aconseguir que els empresaris percebin l'Administració com una entitat "facilitadora" i la seva actuació s'ha basat en quatre eixos:

- Eliminació de tràmits que afecten diversos sectors d'activitat.
- Simplificació de tràmits mitjançant la introducció de la Declaració responsable (declaració del titular conforme a compleix una sèrie de requisits, sense necessitat d'acreditar-los documentalment).
- Reducció del temps de resolució fonamentada en la formació especialitzada del personal d'atenció presencial dels punts OGE.
- Formularis intel·ligents, que s'autoconstrueixen en funció de sol·licituds específiques i que poden integrar diferents tràmits en un únic formulari.

### Anàlisi del procés

#### Punt de partida

L'OGE representa una evolució de la Oficina de Gestió Unificada (OGU), que neix amb la voluntat d'unificar i agilitzar els tràmits administratius en el sector industrial (Decret 191/1990). L'OGU va suposar una innovació disruptiva sense precedents: concentraven en una única finestra tots els procediments administratius del sector industrial i s'aconseguia resoldre de manera immediata la majoria de tràmits. L'any 2005, amb el Decret 190/2005 de reestructuració del Departament de Treball i Indústria, es decideix ampliar la cobertura a tot el sector empresarial, fet que donà lloc a l'OGE.

#### Font de la innovació: reconeixement de les necessitats dels empresaris

Les empreses del sector industrial català tradicionalment han percebut l'Administració com a "caixa negra" mancada d'agilitat, lenta i de competències compartimentades. La seva demanda latent evidenciava la necessitat d'oferir un servei integral de resolució de tràmits administratius.

#### Dificultats inicials, de tipus cultural

- Xoc cultural entre l'OGE, transversal i orientada a l'usuari, i l'administració tradicional, caracteritzada per la verticalitat dels processos i la d'àrees d'expertesa.
- Dificultats per a l'ampliació de la cartera de serveis en relació amb competències d'altres departaments de la Generalitat.

#### Cost de la tecnologia

Els requeriments tecnològics vinculats a aquesta iniciativa innovadora són importants i amb el temps es fa evident l'obsolescència dels equips i, en conseqüència, la necessitat de reinvertir.

#### Innovació organitzativa, també

Ha establert un model organitzatiu matricial que fomenta la participació operativa i estratègica. Els caps de les cinc oficines pròpies exerceixen com a encarregats territorials, però també assumeixen el paper de gestor de tràmits d'àmbits específics.

### Valoracions

#### Aprenentatges adquirits

Calen incentius per potenciar la cultura innovadora, dinàmica i integradora de l'Administració i reforçar la relació basada en la confiança entre l'Administració i els empresaris.

Les claus de la simplificació administrativa, a l'OGE, són les següents:

- Claredat informativa per a les consultes sobre tramitacions.
- Homogeneïtzació dels tràmits.
- Introducció de la tramitació en línia.
- Eliminació de la necessitat de desplaçaments innecessaris dels beneficiaris.
- Agilitació del temps de tramitació.

#### Reptes

L'evolució futura de l'OGE passa per la incorporació de nous tràmits fins aconseguir que les empreses puguin rebre informació i tramitar totes les gestions necessàries per portar a terme qualsevol tipus d'activitat econòmica, amb la finalitat d'aconseguir el compliment íntegre de la seva missió: esdevenir finestra única per a les empreses.



**Departament proponent**  
Departament d'Innovació,  
Universitats i Empresa

Secretaria General

#### Altres departaments i institucions implicades

Tots els departaments de la Generalitat competents en tràmits que afectin les empreses, l'Administració de l'Estat i la local

#### Persones de contacte

Cristina Pruñonosa,  
gerent de l'Oficina  
de Gestió Empresarial

**Per a més informació**  
[www.gencat.cat/oge](http://www.gencat.cat/oge)

# 15

## Made in CIRE

### Model de reinserció basat en la creativitat i en la viabilitat

Made in CIRE és una marca creada el 2004 per donar a conèixer els productes fabricats pels interns en els tallers productius dels centres penitenciaris de Catalunya.

La clau d'aquesta marca és el Centre d'Iniciatives per a la Reinserció (CIRE), empresa pública adscrita al Departament de Justícia que té com a missió fonamental la inserció sociolaboral de les persones sota mesura judicial. Aquesta iniciativa pública ofereix formació ocupacional i treball productiu als reclusos dels centres penitenciaris.

Aquesta iniciativa és pionera a l'Estat espanyol i a nivell internacional, i contribueix a generar un canvi en el paradigma del treball productiu dels presos, acostant el món penitenciar a la societat.

### Resultats i beneficis

Sota el paraigües de la marca Made in CIRE, es comercialitzen productes per a la llar, complements, mobiliari, instruments de cuina, peces de vestir, etc. L'urna funerària BIOS, reconeguda i premiada internacionalment, mereix una menció especial.

Actualment, la xarxa de punts de venda distribuïda pel territori català és de més d'un centenar, i d'una trentena a l'Estat espanyol. L'any 2008 s'ha posat en marxa un web de distribució en línia dels productes.

#### Canvi de paradigma del treball penitenciar

En virtut d'aquesta iniciativa, el treball penitenciar respon a la demanda del mercat: els centres penitenciaris creen productes en funció de les comandes de fabricació que reben. Es tracta, a més a més, de productes sofisticats des d'un punt de vista de disseny.

També és important subratllar que la comercialització dels productes s'inclou a la cadena de valor proposada pel CIRE. L'increment de la notorietat dels productes realitzats pels presos, per tant, porta a un increment de vendes i, en conseqüència, a millorar el reconeixement del treball desenvolupat en els centres penitenciaris.

#### Benefici: millora de l'equitat social

La nova concepció del valor del treball a les presons té com a finalitat última incrementar les quotes de reinserció social dels exreclusos. Però els beneficis d'aquesta iniciativa són més amplis:

- Difondre el treball penitenciar i dignificar-lo, a fi d'eliminar prejudicis socials envers la població reclusa. Demostrar la capacitat de creació de productes de valor afegit dels interns.
- Convertir els centres penitenciaris en eines d'intermediació entre el teixit empresarial i les persones.
- Formar els interns en una certa professió i establir la rutina i hàbits de treball per afavorir la bona integració, a posteriori, en el context laboral.

### Anàlisi del procés

#### Font de la innovació: una proposta tècnica

Crear una marca pròpia per acostar el món penitenciar a la societat, sorgeix fruit de la reflexió de tècnics i experts sobre noves vies per aconseguir la inserció sociolaboral dels presos. Si bé és cert que el treball penitenciar es porta a terme en diversos centres penitenciaris arreu del territori, fins l'any 2004 cap altre organisme penitenciar no havia operat sota el paraigües d'una marca pròpia que identifiqui i diferenciï el treball productiu dels presos de la resta de productes.

#### Aprovació de la proposta

El plantejament de la possibilitat de crear una marca pròpia d'una línia de producció del treball penitenciar sorgí l'any 2004 al Consell d'Administració del CIRE, presidit per la Conselleria de Justícia. El projecte va ser molt ben acollit; la seva aprovació no va tenir cap entrebanc.

#### Coinnovació amb dissenyadors. Espai creatiu

Per tal de donar reconeixement i prestigi a la marca, el CIRE ha col·laborat des del primer moment amb dissenyadors de prestigi, que creen productes innovadors ex professo que puguin ser produïts a les presons catalanes. El primer producte de la marca Made in CIRE és la bossa catalana, idea dels dissenyadors Martín Ruiz de Azúa i Gerard Moliner.

L'any 2007 es creà l'Espai CIRE, que és una comissió d'idees integrada per professionals de prestigi del món del disseny, la distribució i les arts. Amb aquesta nova iniciativa, coordinada per Blai Puig, es reforça la capacitat de generació de nous productes.

#### Dificultats d'implantació

- Afrontar el desconeixement del treball penitenciar en les empreses i en la societat.
- Detectar la xarxa de punts de venda adequada pel tipus de producte i posicionament.
- Detectar les necessitats del mercat per orientar la producció a projectes econòmicament viables.

### Valoracions

Gràcies al caràcter innovador dels seus productes i la seva participació en fires, Made in CIRE ha tingut un impacte notable en els mitjans de comunicació i és internacionalment reconegut.

#### Aprenentatges adquirits

La iniciativa ajuda al fet que el sector públic del camp dels serveis penitenciaris incorpori nous paradigmes. Fins aleshores els productes fabricats a les presons eren bàsicament de consum intern. En sortir a l'exterior, ara, els productes esdevenen instruments de comunicació entre els centres penitenciaris i la societat. Per realitzar aquesta transició, s'han hagut de trencar barreres culturals i, sobretot, s'ha hagut de treballar amb professionals del disseny i de la gestió d'empreses.

#### Reptes

Malgrat que la marca Made in CIRE ha assolit força notorietat en el territori català, i cada vegada són més les empreses i dissenyadors interessats a col·laborar en aquesta iniciativa, els responsables del projecte manifesten la necessitat de prosseguir en la mateixa línia i incrementar-ne la difusió. L'altra via necessària és l'ampliació dels canals de distribució.



**Departament proponent**  
Departament de Justícia

Centre d'Iniciatives  
per a la Reinserció (CIRE)

**Altres departaments  
i institucions implicades**  
Institucions i professionals  
del sector del disseny

**Persones de contacte**  
Isabel Aledo, directora  
de Serveis i Qualitat  
de CIRE

Josep Pujol, director  
Comercial de CIRE

Mercedes Sánchez,  
cap del Gabinet Tècnic  
de Justícia

Roser Bach, directora  
de Centre d'Estudis  
Jurídics i Formació  
Especialitzada

**Per a més informació**  
www.madeincire.cat

# 16

## Centre de Mediació de Dret Privat a Catalunya

### Innovació en el servei de resolució de conflictes

Els principals objectius del Centre de Mediació del Dret Privat a Catalunya són fomentar i difondre la pràctica de la mediació, promoure'n l'estudi, homologar i gestionar la formació en l'àmbit i, finalment, organitzar la prestació del servei per garantir-ne l'accessibilitat a qualsevol ciutadà del territori català.

El Centre compta amb un registre de quasi 1.700 mediadors inscrits als seus col·legis professionals respectius distribuïts territorialment, als quals procura formació continuada i específica. En un conflicte, el mediador pot ser escollit per les parts, o si no, directament pel Centre de Mediació.

### Resultats i beneficis

Tothom té dret a sol·licitar el servei de mediació, tot i que, perquè la mediació sigui efectiva, cal que ambdues parts estiguin disposades a participar-hi. La mediació facilita un espai de diàleg en què les parts són totalment protagonistes i treballen d'acord amb els seus interessos i necessitats, intentant arribar a compromisos i acords útils i consensuats, en els quals tots hi guanyen.

#### Innovació en el procés de resolució de conflictes

La mediació és un mètode pacífic de resolució de conflictes en el qual un tercer, el mediador, fa possible que els agents enfrontats parlin, reflexionin i cerquin un acord que els beneficiï sense necessitat d'iniciar la via judicial contenciosa.

A diferència del procés judicial, la mediació parteix de la necessitat de comunicació i comprensió entre els agents, per tal d'evitar, així, la confrontació destructiva. El fet que les parts se sentin més escoltades i puguin participar directament en la gestió del seu conflicte, genera elevats índexs de satisfacció.

#### La millora de l'eficiència del servei judicial

La mediació aporta diversos beneficis als ciutadans: evita la dilatació temporal dels processos judicials; assoleix majors graus d'acompliment dels acords; es treballen i consensuen solucions constructives i útils i, finalment, redueix el cost econòmic dels processos de via contenciosa administrativa.

La mediació, sustentada en la voluntarietat, la confidencialitat, la imparcialitat i la neutralitat, és un servei a disposició dels ciutadans basat en el principi de gestió constructiva de conflictes que dona resposta a la necessitat de disposar d'una alternativa àgil de resolució de conflictes entre persones.

### Anàlisi del procés

#### Punt de partida: les necessitats dels ciutadans

A Catalunya es comença a parlar de la necessitat de mediació a la dècada dels anys 90. Finalment, s'aprova la Llei 1/2001, de 15 de març, de mediació familiar de Catalunya i es crea el Centre de Mediació el juny de l'any 2002, per donar cobertura i efectivitat al que estableix la llei. En un context de col·lapse de la via contenciosa, la mediació neix com un instrument al servei de les persones i com una resposta a la necessitat de desbloqueig del sistema judicial. Aquesta nova via s'inscriu dins del marc jurídic del dret civil català com a mesura de suport a les persones i a les famílies en situacions difícils.

#### Ampliació progressiva de l'àmbit d'intervenció

Si bé inicialment el servei estava pensat per donar resposta a conflictes familiars i bàsicament vinculats a ruptures (divorcis i separacions), en l'actualitat el ventall de supòsits aborda conflictes en les relacions paternofiliars i familiars en general, disputes veïnals, confrontacions per herències, en el marc d'associacions i un llarg etcètera. En aquests darrers anys, les problemàtiques abordades pel Centre de Mediació han augmentat de manera exponencial al mateix temps que han tendit a diversificar-se.

#### Adaptació dels beneficiaris al nou procés

Les dificultats d'implantació d'aquesta nova via es relacionen, principalment, amb el desconeixement del servei per part del ciutadà, el canvi cultural que suposa la gestió dels conflictes a través de la col·laboració en lloc de la confrontació tradicional, la reticència de les parts a l'hora de restablir el diàleg i negociar amb la part enfrontada i, finalment, la no obligatorietat del compliment dels acords presos.

### Valoracions

Les xifres assolides pel Centre de Mediació evidencien l'èxit del servei. El nombre d'expedients oberts ha passat de 54 el 2002 a 3.256 al novembre de l'any 2010. Així mateix, l'any 2002 es van finalitzar onze mediacions mentre que en aquest any s'han tancat 867 mediacions i 439 estan en procés. Per últim, cal valorar la ràtio d'acord de manera positiva, que és del 70% en el cas de mediacions prejudicials, i del 48,63% en el cas de mediacions judicials.

#### Facilitadors

La necessitat de desbloquejar el sistema judicial és un dels elements que potencia i facilita l'existència de la mediació, conjugat amb l'adopció d'una solució més racional i satisfactòria per a les necessitats concretes de les persones i de la societat en la resolució de conflictes.

#### Aprenentatges adquirits

La inclusió de les necessitats del ciutadà en el disseny de processos del sector públic comporta l'oferta d'un millor servei per part de l'Administració, i en moltes ocasions està relacionat amb un augment de l'eficiència dels recursos i una millora en la convivència ciutadana.

#### Reptes

De cara al futur, el Centre de Mediació preveu consolidar l'activitat mediatora a àmbits no familiars, incrementar el nombre de mediacions i de mediadors, així com la xarxa de punts d'informació a tot el territori català.

Els principals reptes pendents són la difusió del servei de mediació a la societat, fer pedagogia d'un canvi cultural necessari en la gestió dels nostres conflictes, així com la necessitat de col·laborar amb els operadors jurídics i socials per tal de facilitar una primera informació al ciutadà i la recomanació del servei.



**Departament proposant**  
Departament de Justícia

**Altres departaments i institucions implicades**  
Consell de Col·legis d'Advocats de Catalunya

Col·legi d'Advocats de Barcelona

Col·legi de Diplomats en Treball Social i Assistents Socials de Catalunya

Col·legi de Psicòlegs de Catalunya

Col·legi de Pedagogs de Catalunya

Col·legi d'Educatores i Educadors de Catalunya

Fundació Carmen i M. José Godó

Més de 50 ajuntaments, entitats i consells comarcals col·laboradors

**Persones de contacte**  
Anna Vall, directora del Centre de Mediació de Dret Privat de Catalunya

**Per a més informació**  
[www.gencat.cat/justicia/centremediacio](http://www.gencat.cat/justicia/centremediacio)

# 17

## Procés participatiu del pla de sostenibilitat

### Participació ciutadana i qualitat democràtica

El Departament de Medi Ambient i Habitatge, amb la col·laboració de la Direcció General de Participació Ciutadana, ha desenvolupat un procés de participació, anomenat 2026.cat, per a l'elaboració i disseny de l'Estratègia per al Desenvolupament Sostenible de Catalunya. Aquesta estratègia vol esdevenir el full de ruta de les línies d'actuació prioritàries que portin Catalunya cap a escenaris de major sostenibilitat social, econòmica i ambiental.

Per tal d'afrontar els grans reptes del futur i orientar l'acció del Govern amb els compromisos internacionals de sostenibilitat, s'han tingut en compte els diferents sectors d'activitat, col·lectius diversos i la ciutadania. Des de tot el territori català s'ha donat suport a la presa de decisió d'acord amb el compartiment d'informació i el debat i a la deliberació participatives.

### Resultats i beneficis

#### Consulta sobre reptes i prioritats d'actuació

La deliberació s'ha centrat en els grans reptes de sostenibilitat per al futur de Catalunya i també en les línies i objectius estratègics necessaris que cal que promoguin els diferents sectors socioeconòmics per tal de facilitar la transició cap a escenaris de major sostenibilitat a llarg termini.

#### Implicació de múltiples agents

S'han recollit i valorat les propostes provinents d'entitats, d'administracions, d'empreses, del món acadèmic i de la ciutadania en general, i totes s'han tingut en consideració en la redacció final del document estratègic.

#### Procés innovador, presencial i virtual

D'una banda, s'han organitzat espais de debat territorials en diversos municipis de Catalunya on s'han posat a debat les mesures prioritàries. També s'han organitzat sessions de debat adreçades a col·lectius específics, com ara el del tercer sector social, el jovent o el món de l'educació, així com una sessió adreçada a la ciutadania en general.

D'altra banda, es va obrir un procés de participació virtual mitjançant la dinamització d'un fòrum de debat específic, estructurat a partir dels sectors que l'estratègia analitza. A més, s'han utilitzat les noves vies de comunicació social que ofereix la xarxa a fi d'arribar a un nombre més gran de ciutadans i ciutadanes, com ara la xarxa social Facebook.

#### El benefici de la participació de la societat

Aquest procés ha estat clau per elaborar una Estratègia que aglutina un ampli ventall de percepcions i propostes i per garantir que el model de la Catalunya sostenible sigui socialment compartit.

### Anàlisi del procés

#### Punt de partida, el 2004

El disseny del procés de participació ciutadana té el seu origen l'any 2004, en el Departament de Relacions Institucionals i Participació. Fou aleshores quan s'inicià l'experimentació del procés de participació social en les decisions polítiques.

#### Perfeccionament progressiu

El procés de participació ciutadana s'ha anat perfeccionant amb diverses experiències dins del conjunt de la Generalitat, l'última de les quals, i amb una participació més gran, és la de l'Estratègia per al Desenvolupament Sostenible

#### Procés participatiu sobre sostenibilitat, de 2009 a 2010

Entre novembre de 2009 i febrer de 2010, la Direcció General de Polítiques Ambientals i Sostenibilitat elaborà la proposta d'Estratègia, tenint en compte les nombroses propostes resultants del procés de participació. Durant aquest transcurs, les principals dificultats vinculades al procés foren:

- Falta de costum de la població a entrar en processos participatius.
- Mobilitat de les persones implicades en el procés.
- Inexistència d'un canal preestablert per als ciutadans no associats als organismes representatius participants.

#### Coinnovació: grup de treball interdepartamental

Paral·lelament al procés participatiu, s'ha establert un grup de treball interdepartamental que ha estat fonamental en l'avaluació i l'estret seguiment del complex procés d'elaboració, així com en la funció de facilitació del consens a nivell de Govern de la Generalitat de Catalunya.

### Valoracions

Més de 2.300 "amics de l'Estratègia" de Facebook seguiren l'evolució del procés, compartint informació i opinions. Tot i que les opinions de la participació ciutadana no són vinculants en la seva totalitat, perquè l'aprovació de les diferents proposicions ha de passar per les institucions del Govern i pel Parlament, és important subratllar que aquest processos generen un impacte important en el conjunt de la política i sobre la qualitat democràtica.

#### Importància de l'ambició

El procés de participació ciutadana en la presa de decisions polítiques implica en general, i en aquest cas en concret, una gran ambició per aconseguir un document generat de manera compartida amb la societat.

#### Noves tecnologies per a la valorització del procés

L'ús de diversos canals en línia ha estat molt útil per donar a conèixer el procés a la ciutadania i per generar un increment de la participació. Però sobretot ha servit per posar de manifest públicament el rigor d'un procés metodològicament consistent que posa en valor les opinions de la població.

#### El repte de la transferència

Els departaments que actualment més utilitzen els processos participatius són el de medi ambient i habitatge i el d'acció social i ciutadania. Però aquest model de participació ciutadana és fàcilment transferible a tots els departaments i ens adscrits de la Generalitat.

#### El repte de la millora contínua

Cal anar fent millores contínues en el procediment. Actualment s'està pensant en consolidar la incorporació de les noves tecnologies com una manera d'incrementar l'abast i la qualitat de les consultes.



#### Departament proponent

Departament de Medi Ambient i Habitatge

Direcció General de Polítiques Ambientals i Sostenibilitat

#### Altres departaments i institucions implicades

Departament d'Interior, Relacions Institucionals i Participació - Direcció General de Participació Ciutadana

#### Persones de contacte

Josep Planas Cisternas, subdirector general d'Informació i Educació Ambiental

Mireia Cañellas Grifoll, responsable de l'Àrea de Desenvolupament Sostenible

Jordi Pacheco i Canals, subdirector general de Participació de la Generalitat

Per a més informació  
[www.2026.cat](http://www.2026.cat)

# 18

## Dessalinitzadora del Prat de Llobregat

### Innovació en el model de gestió de l'aigua

L'aigua és un bé indispensable per a la vida, el medi i les persones i, alhora, un recurs escàs i fràgil, que cal distribuir, tractar i gestionar. D'acord amb el mandat de la Directiva marc de l'aigua de la Unió Europea de l'any 2000, el Govern es compromet a impulsar una estratègia de generació de nous recursos d'aigua per garantir l'abastament a tots els ciutadans i la millora del subministrament des del principi de subsidiarietat.

En aquest context, la tecnologia de la dessalinització garanteix la satisfacció de la demanda i, alhora, fa prevaldre la sostenibilitat ambiental, econòmica i social, així com la racionalitat i l'eficiència en l'ús dels recursos hídrics.

### Resultats i beneficis

El principi bàsic que regeix la política i la gestió de l'aigua a Catalunya és el de la sostenibilitat, en quatre aspectes: l'ambiental, el de garantia, l'econòmic i el social. A través d'empreses públiques i dependents del Departament de Medi Ambient i Habitatge (l'Agència Catalana de l'Aigua i Aigües Ter-Llobregat), la Generalitat gestiona i planifica el cicle integral de l'aigua amb una visió integradora dels sistemes aquàtics i tenint en compte l'equilibri dels ecosistemes.

#### Innovació tecnològica

La dessalinització suposa avenços tecnològics importants en els mètodes d'osmosi inversa, vinculats a una reducció de consums energètics. Les fonts d'energia elèctrica que subministren energia a la dessalinitzadora provenen, en un percentatge aproximat del 30%, d'energies renovables: de sostres de plaques solars a les mateixes instal·lacions. Actualment també s'estan fent proves amb aerogeneradors.

#### Model de gestió ecosistèmic

La dessalinitzadora evidencia l'evolució d'un model de gestió dels recursos hídrics fragmentat que no considera la totalitat de la conca (amb depuradores, canalitzacions, etc.) a un model de gestió integral o ecosistèmic.

Aquesta innovació en el model de gestió de recursos hídrics és més racional i sostenible, perquè impacta menys en les conques i en comproment menys l'ús.

#### Increment de la qualitat de l'aigua i de la salut

Amb el procés de dessalinització s'incrementa la qualitat de l'aigua, fet que repercuteix positivament sobre la salut humana.

#### Estalvi

El procés de dessalinització també impacta positivament en la vida útil dels electrodomèstics i en l'eficiència dels detergents. Comporta menys consums energètics i, fins i tot, menys cost per a les famílies, que generen estalvi en minvar el consum d'aigua envasada.

### Anàlisi del procés

#### Directiva europea del 2000 com a punt de partida

D'acord amb el mandat de la Directiva marc de l'aigua de l'any 2000, d'obligat compliment per a tots els estats membres de la Unió Europea, les polítiques del cicle de l'aigua s'han de basar en dos objectius: garantir el subministrament i qualitat dels recursos hídrics per als usos de l'aigua i gestionar el cicle de l'aigua en funció de valors ecològics i socials.

#### La sequera de 2001 i el precedent de Blanes

La dessalinitzadora de Blanes es va construir com a mesura d'emergència davant la greu sequera que es va patir l'any 2001 a Catalunya. Aquell projecte tingué un caire reactiu i un objectiu de disponibilitat d'aigua de base.

#### Obtenció de recursos financers

Per portar a terme la construcció de la dessalinitzadora del Prat de Llobregat es van assolir acords de finançament amb el Ministeri de Medi Ambient, Medi Rural i Marí. També es va comptar amb el suport financer dels Fons Europeus de Cohesió.

#### Planificació, construcció i posada en marxa al Prat

A diferència del projecte de Blanes, la construcció de la dessalinitzadora del Prat de Llobregat és una construcció planificada, l'objectiu del qual fou posar nova aigua a disposició de la demanda. La nova dessalinitzadora del Prat de Llobregat es posà en marxa a mitjans del 2009.

#### Nou pla de gestió de l'aigua

El 2010 s'ha presentat el Pla de Gestió de l'Aigua de Catalunya 2010-2015, que respon a la nova concepció de la planificació i administració de l'aigua, amb un conjunt de propostes adreçades a economitjar i racionalitzar la utilització de l'aigua i a garantir el bon estat dels sistemes aquàtics.

### Valoracions

#### Capacitat d'innovació tecnològica

La dessalinitzadora demostra l'important pes específic que l'Agència Catalana de l'Aigua concentra en matèria d'innovació tecnològica. Aquesta capacitat s'aplica en altres projectes relacionats amb la depuració; aigua regenerada; sistemes de seguiment, simulació i modelització; eines TIC per a la mesura i gestió de dades; gestió del risc i sistemes d'alerta, o desenvolupament d'indicadors específics.

#### El cost del consens

El concepte de l'aigua està patrimonialitzat i genera debats complexos. És un tema tradicionalment controvertit, que s'associa a dificultats de generació de consens.

#### Valorar a priori els models d'explotació

Les dificultats gestionades en relació al model de repercussió del cost de la dessalinització als usuaris, via tarifa, han subratllat la idea que abans de portar a terme grans projectes com aquest resulta imprescindible comptar amb protocols d'explotació i de valoració dels costos d'explotació. Només així pot fer-se una bona gestió de la infraestructura.

#### Transferència i cooperació

L'Agència Catalana de l'Aigua ha destinat prop de 170.000 €, en els darrers quatre anys, a diversos projectes de cooperació a països com ara Bolívia i el Senegal, i s'estan obrint noves línies de cooperació amb El Salvador, Nicaragua i el Sàhara Occidental. Té un paper actiu no només realitzant aportacions econòmiques, sinó també exportant els seus coneixements sobre, per exemple, planificació hidrològica de qualitat i models de governança de l'aigua.

#### Altres reptes sociotècnics

Un dels reptes plantejats a mig termini és tornar el cabal de manteniment de l'aigua a molts dels rius del territori, objectiu associat a acords de repercussió econòmica. També es treballa per reduir la contaminació salina a la conca del Llobregat.

#### Departament proponent

Departament de Medi Ambient i Habitatge

Agència Catalana de l'Aigua i Aigües Ter-Llobregat

#### Altres departaments i institucions implicades

Ministeri de Medi Ambient, Medi Rural i Marí

Fons Europeu de Cohesió

#### Persones de contacte

Gabriel Borràs Calvo, adjunt a la Direcció de l'Agència Catalana de l'Aigua

#### Per a més informació

[www.aca-web.gencat.cat](http://www.aca-web.gencat.cat)





# 19

## Oficina virtual de premsa

### Innovació organitzativa amb beneficiaris interns i externs

La sala de premsa virtual és una eina electrònica de comunicació, l'objectiu de la qual és facilitar la feina dels gabinets de premsa dels diversos departaments de la Generalitat, així com agilitzar la tasca dels periodistes dels mitjans.

La sala de premsa actual resol la necessitat d'organitzar i aglutinar totes les notícies generades per l'Administració en un repositori únic, funcionalment dotat i usable, que permet l'accés fàcil i ràpid a usuaris interns i externs.

### Resultats i beneficis

La sala de premsa virtual és un repositori que aglutina diàriament tota la informació generada pels diversos departaments de la Generalitat: notes de premsa, convocatòries de premsa, acords de govern, actes previstos, emissions en directe, una galeria de fotografies i vídeos, talls de veus, etc., i possibilita la retransmissió de rodes de premsa en directe.

#### Intermediació entre usuaris

La plataforma té un enfocament intern-extern. D'una banda, està dotada d'una intranet a la qual tenen accés tots els departaments, que poden enviar i publicar continguts de manera simultània. D'altra banda, incorpora la possibilitat de compartir contactes amb unitats d'arreu del territori.

Els usuaris de l'eina responen, en definitiva, a tres perfils: els responsables de comunicació de cadascun dels departaments, encarregats de produir i publicar continguts; els periodistes dels mitjans externs, que transformen la informació en notícia, i, finalment, la població en general.

#### Innovació organitzativa

L'eina comporta canvis metodològics relacionats amb la sistematització, la difusió i la publicació de la informació. Fins aleshores, cada departament generava la seva pròpia informació, que distribuïa i sistematitzava segons els seus propis criteris. La nova eina, en canvi, connecta els diversos departaments i esdevé un canal de comunicació amb una sola veu.

#### Receptacle únic

La sala de premsa virtual ha esdevingut un receptacle únic de notícies de l'Administració, facilitant la tasca de responsables de comunicació dels diferents departaments de la Generalitat i ens adscrits, així com als mitjans.

#### Benefici per als periodistes i per a la ciutadania

La política de creació d'una única veu de l'Administració, sens dubte, facilita i agilitza la feina dels professionals dels mitjans, així com l'accés a informació rellevant per part dels ciutadans.

### Anàlisi del procés

#### Punt de partida: la sala de 2001

El projecte representa una evolució de la sala de premsa primigènia, també virtual, creada l'any 2001. Aquella sala aglutinava pocs continguts, perquè no tots els departaments utilitzaven l'eina, i a més responien a formats molt heterogenis.

#### Necessitats organitzativa i estratègica

El procés d'introducció d'aquesta nova eina fou liderat per la Direcció General de Comunicació del Govern, que identificà la necessitat d'una eina que coordinés informativament els diversos departaments.

#### Identificació de necessitats funcionals

La sala de premsa virtual anterior, a més a més, no comptava amb funcionalitats molt necessàries. Per exemple, no permetia publicar i enviar per correu electrònic la informació de manera simultània, no disposava d'una base de contactes compartida, ni mostrava vídeos i fotografies. Durant la fase de definició del projecte es determinaren les línies generals de la nova sala de premsa d'acord amb una recollida d'idees entre els diversos departaments.

#### Fase de desenvolupament

Durant la fase de desenvolupament o de materialització del projecte, llarga en el temps, s'implicaren activament les àrees TIC i d'Atenció Ciutadana del Departament de la Presidència, que treballaren amb un proveïdor extern.

#### Implementació i formació

El projecte va ser molt ben acollit des dels seus orígens. Es van organitzar cursos de formació dirigits als responsables i redactors de comunicació de cada departament, amb l'objectiu que sabessin explotar al màxim les possibilitats ofertes per la nova eina.

#### Feed-back permanent

El Departament de Comunicació manté contacte permanent amb els responsables dels diversos departaments i periodistes per detectar noves necessitats. En aquest punt, es torna a iniciar el procés d'innovació.

### Valoracions

La nova sala de premsa s'ha convertit en una eina molt útil per als periodistes, ja que concentra tota la informació de l'Administració en una mateixa pàgina de manera organitzada, intuïtiva i visual.

#### Salt quantitatiu i qualitatiu

Aquesta plataforma suposa un salt quantitatiu, perquè el nombre de continguts publicats per cada departament augmenta notablement. D'altra banda, comporta avenços qualitius en l'accés a la informació publicada, perquè l'organització i sistematització de les notes de premsa garanteix una navegació intuïtiva i fàcil.

#### Facilitadors de la iniciativa

- Lideratge departamental de la iniciativa, definició d'una estratègia molt clara i capital humà professionalitzat i amb ambició.
- Capacitat d'organització i coordinació de les diferents unitats departamentals i ens inscrits implicats en la iniciativa.

#### Dificultats tecnològiques

Les dificultats amb les quals ha topat el projecte són, sobretot, d'índole tecnològica, perquè planteja reptes tecnològics i de seguretat importants (accés des de qualsevol ordinador, programació de continguts, base de contactes compartida, etc.).

#### Reptes funcionals

Les responsables del projecte preveuen exportar l'aplicació a nous suports, com per exemple el mòbil. D'altra banda, pretenen incorporar noves funcionalitats a la web, com ara la possibilitat de fer preguntes en les rodes de premsa emeses en directe.



#### Departament proponent

Departament de Presidència

Àrea de Tecnologies de la Informació i la Comunicació

#### Altres departaments i institucions implicades

Tots els departaments i ens adscrits de la Generalitat de Catalunya

#### Persones de contacte

Elisabet Prats, responsable de la sala de Premsa Virtual

Carme Rubió, cap del Gabinet Tècnic

#### Per a més informació

[www.premsa.gencat.cat](http://www.premsa.gencat.cat)

# 20

## Pla d'Eixos Estratègics d'R+D+I de PTOp

### Explicitació del coneixement associat a una missió pública

El Pla d'Eixos Estratègics d'R+D+I (d'ara en endavant, PERI) del Departament de Política Territorial i Obres Públiques (DPTOP) és un document que especifica quins són els àmbits temàtics sobre els quals aquest departament incideix de manera sistemàtica, des de la recerca i la innovació, per tal de complir amb la seva missió pública. Aquest és fruit del treball conjunt de les diverses unitats de l'organització.

El PERI és el primer pla estratègic d'innovació desenvolupat per un departament de la Generalitat de Catalunya. La creació del PERI ha permès al DPTOP assumir el lideratge en l'àmbit de la planificació estratègica de l'R+D+I a l'administració catalana; es tracta d'una iniciativa pionera i sense precedents.

### Resultats i beneficis

El Pla d'eixos estratègics d'R+D+I de PTOp no és només un full de ruta, sinó que ha comportat la creació del model de dades per a l'organització de l'activitat R+D+I que aglutina el coneixement generat des dels àmbits propis d'actuació del departament, així com el coneixement complementari i d'interès transversal per als propòsits departamentals.

#### Base de Dades de Coneixement

La Base de Dades de Coneixement Corporatiu és, doncs, una base de dades d'innovació i recerca; un repositori estructurat i detallat d'activitats R+D+I del departament, així com de notícies de seguiment de l'actualitat en matèria d'R+D+I.

#### Sistematització de la innovació

La conceptualització i la implantació del PERI representa un salt qualitatiu clar entre un model d'innovació organitzatiu puntual de tipus reactiu i un model d'innovació sistemàtic. La cultura de treball del departament posa en valor la creativitat i la innovació interna, i obre oportunitats de sinèrgia de tipus intra i interdepartamental.

### Anàlisi del procés

#### Detonant intern amb marc governamental

El PERI és fruit d'una necessitat interna de tipus estratègic: la disponibilitat d'un full de ruta en matèria de recerca i innovació. Aquesta necessitat té el Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació (PNRI) com a referent i, per tant, també és fruit d'una exigència governamental i de país.

Aquest pla sorgí en un context favorable, característic per l'aposta de les administracions públiques per a la recerca i la innovació. De tota manera, l'ambició i la cultura innovadora del departament són a la base de la iniciativa.

#### Fase 1: Anàlisi de necessitats de coneixement

L'objectiu inicial de la iniciativa fou detectar les actuals necessitats de coneixement del departament. El producte material d'aquesta fase fou l'elaboració d'un pla d'eixos estratègics R+D+I que ha permès estructurar i organitzar els principals reptes de recerca i innovació del departament per als propers quatre anys alineats amb el PRI (2010-2013).

#### Fase 2: Equip intern de valorització d'innovacions ocultes

El repte del DPTOP, però, és implementar solucions innovadores d'acord amb el Pla d'Eixos Estratègics; en definitiva, obtenir el denominat Pla d'Implementació. Un cop establerta la situació de partida, es va constituir un grup de treball intern d'R+D+I format per representants de les unitats directives i dels centres adscrits al Departament, que amb només mig any van materialitzar i aprovar el Pla d'Eixos Estratègics d'R+D+I en qüestió.

L'equip d'R+D+I té la funció d'identificar, coordinar, recopilar i donar suport a la redacció i la comunicació de les pràctiques d'innovació i de recerca que es porten a terme al departament. Ja que la voluntat és evitar la tendència a l'endogàmia, aquest exercici de visualització de la innovació oculta interna també aborda l'anàlisi d'activitats internacionals externes al departament.

### Valoracions

El Departament de Política Territorial i Obres Públiques ha defensat una nova manera d'integrar un pla estratègic sectorial d'R+D+I, característica per maximitzar les potencialitats, implicar l'organització en el disseny, definir el punt de partida i consensuar un full de ruta. Aquesta és, sens dubte, una iniciativa susceptible de ser transferida a altres departaments.

#### El valor del consens

Malgrat l'elaboració del pla va comptar amb la participació d'una consultoria externa, el departament considera que és, per damunt de tot, una obra col·lectiva i, per tant, representativa de les seves diverses unitats.

#### La importància de la difusió

Un altre dels aprenentatges adquirits per aquest departament és que, per impulsar la cultura de la innovació a nivell intern, cal garantir la difusió de la nova eina estratègica.

La resposta a aquesta necessitat és el nou butlletí d'R+D+I del Departament, que dóna a conèixer innovacions internes i externes.

#### Reptes

Un dels reptes consisteix a ampliar l'àmbit de difusió del butlletí de la R+D més enllà de les fronteres del departament, de manera que pugui ser compartit amb altres departaments, empreses que treballen pel departament, etc.

D'altra banda, també sembla important utilitzar l'anglès com a eina per millorar els vasos comunicants d'innovació més enllà del departament.



**Departament proponent**  
Departament de Política Territorial i Obres Públiques

**Altres departaments i institucions implicades**  
No

**Persones de contacte**  
Xavier Baulies,  
responsable de Projectes de Millora de la Qualitat de la Secretaria General

**Per a més informació**  
<http://www20.gencat.cat/portal/site/ptop>

# 21

## CIMNE

### Centre de recerca al servei dels interessos públics

El Centre Internacional de Mètodes Numèrics en Enginyeria (CIMNE) és un organisme autònom d'investigació i desenvolupament creat per la Generalitat de Catalunya i la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) l'any 1987 sota l'auspici de l'UNESCO, dedicat a la recerca sobre mètodes numèrics, a la formació d'investigadors i, finalment, a la transferència tecnològica.

La Generalitat de Catalunya realitza una important aposta pel centre perquè el considera un recurs de projecció internacionalment de la tecnologia generada a Catalunya, així com un recurs de generació de solucions d'enginyeria vinculades a l'obra pública.

## Resultats i beneficis

Els usuaris del CIMNE són estudiants de doctorat, professors de la universitat, empreses i institucions públiques que s'apropen a CIMNE per propiciar projectes de transferència de coneixement que contribueixin a resoldre problemes d'enginyeria.

### Simulació de solucions d'enginyeria

El CIMNE treballa per impulsar avenços en el camps dels mètodes numèrics i tècniques de càlcul per ordinador per tal de modelitzar solucions matemàtiques com a alternativa a l'experimentació. A diferència d'altres disciplines científiques, els mètodes numèrics aposten per no utilitzar el procediment experimental, fet que permet optimitzar costos i reduir riscos.

### Paradigma global

Per tal de promoure el lliure intercanvi de coneixements i eines d'anàlisi numèrica entre universitats, centres d'investigació i empreses relacionades amb el sector, el CIMNE comparteix laboratoris i aules amb institucions acadèmiques i industrials de diverses regions del món.

## Anàlisi del procés

### La inquietud científica com a detonant

El CIMNE és fruit de la necessitat de promoure l'activitat de recerca universitària en una organització àgil i flexible. Però és, sobretot, el resultat de la inquietud d'una massa crítica de professors amb molts coneixements en el camp dels mètodes numèrics que han demostrat voluntat i perseverança per potenciar aquesta disciplina.

Tot i que el centre nasqué en un context poc favorable, en el qual imperava una gran desconfiança envers els mètodes numèrics, des del seus inicis el centre va demostrar l'eficàcia de les seves aplicacions, fent front a actituds d'incredulitat i d'indiferència.

### Canvis físics i jurídics

El CIMNE es constituí el 1987 com a figura jurídica sense seu pròpia, perquè el centre, format per professors de la UPC, s'ubicava a l'edifici actual del rectorat a l'Escola de Camins. Més endavant, amb la construcció del Campus Nord de la UPC, es creà la seu de CIMNE i el centre va incorporar personal propi.

### Dificultats inicials

- La construcció de la seu física i la compra de l'equipament necessari.
- L'obtenció de finançament per tirar endavant el projecte.
- Els primers contactes internacionals.

### Avenços imprevistos

El centre s'ha consolidat com una institució de referència en el camp de la metodologia numèrica, mitjançant processos col·laboradors amb diverses institucions a nivell internacional en camps inicialment no previstos, com ara la indústria petroquímica, la indústria aeronàutica o la bioenginyeria, entre d'altres.

## Valoracions

Actualment el CIMNE és un centre de referència a nivell nacional i internacional.

### La internacionalització com a aprenentatge clau

Durant 20 anys de funcionament, el CIMNE ha promogut un important nombre de cursos, conferències, publicacions, projectes de recerca, i projectes de transferència en col·laboració amb més de 150 empreses i organismes de diversos països.

Actualment la institució compta amb locals a Barcelona, Madrid, Terrassa, Castelldefels, Eivissa, Santa Fe, Washington, Singapur i Pequín.

### Reptes

De cara al futur, el centre preveu intensificar la transferència de coneixement en el sector productiu, potenciar l'enllaç amb l'empresa i dinamitzar l'accés al mercat de les tecnologies.



**Departament proponent**  
Departament de Política Territorial i Obres Públiques

Centre Internacional de Mètodes Numèrics en Enginyeria

**Altres departaments i institucions implicades**  
Universitat Politècnica de Catalunya

Departament d'Innovació, Universitats i Empresa

**Persones de contacte**  
Xavier Baulies, responsable de Projectes de Millora de la Qualitat de la Secretaria General

Pere Ubach, subdirector del CIMNE

**Per a més informació**  
[www.cimne.upc.es](http://www.cimne.upc.es)

# 22

## Atenció experta a les delegacions internacionals de salut

### Transferència públicoprivada del model sanitari català

El sistema sanitari català ha esdevingut un model de referència a nivell internacional. En els primers 10 mesos de l'any 2010, l'Oficina de Relacions Internacionals del Departament de Salut ha rebut una seixantena de delegacions interessades a conèixer diferents aspectes de la sanitat catalana, cada vegada més coneguda fora de les nostres fronteres.

L'organització de l'atenció a les delegacions internacionals ha deixat de ser una qüestió purament protocol·lària per esdevenir una oportunitat d'articulació finançada de projectes internacionals de transferència de coneixements especialitzats, amb participació públicoprivada.

### Resultats i beneficis

#### Atenció a les delegacions externes

L'atenció a representants de sistemes de salut de països desenvolupats i en vies de desenvolupament interessats en conèixer les claus econòmiques, legals, mèdiques i socials que caracteritzen el model català és una constant.

#### Participació institucional als processos d'atenció

Aquests processos d'atenció a delegacions poden resoldre's atenent diversos models, en funció dels objectius de les visites. De tota manera, solen comportar la participació de diversos representants del model català: directius de l'Administració, gestors públicoprivats de la xarxa d'hospitals i de centres de salut, gestors d'infraestructures, tècnics especialistes, etcètera.

#### Acords internacionals

Aquesta circumstància obre el camí a les empreses del sector sanitari català a assolir acords a diversos nivells, alguns dels quals vinculats als negocis.

#### Projectes transnacionals de recerca

Les visites afavoreixen contactes entre professionals del sector que poden arribar a convertir-se en aliances per al desenvolupament de línies de recerca compartides.

#### Projectes per innovar models sanitaris externs

Quan l'objectiu és contribuir a la innovació dels models de salut d'altres països, resulta imprescindible que els experts catalans es desplacin als països que promouen millores i que treballin sobre el terreny, adaptant mesures a les condicions socioeconòmiques concretes. Aquestes missions només són possibles si existeix un marc de finançament que ho possibilita.

#### Finançament de la cooperació internacional experta

Algunes consultores catalanes aconsegueixen finançament internacional per desplaçar-se als països que assessoren, pel benefici mutu.

### Anàlisi del procés

#### Deu anys d'història

Fa 30 anys que Catalunya té les competències de Salut i uns 10 que la Generalitat creà l'Oficina de Relacions Internacionals i Cooperació d'aquest departament. Inicialment, aquesta oficina es dedicava quasi exclusivament a atendre les visites internacionals interessades en el sector sanitari.

#### Pla d'internacionalització de 2007

El Pla d'Internacionalització del Sector Salut de Catalunya 2007-2009, que definia actuacions de millora de la presència de la marca Catalunya i Salut en l'àmbit internacional, fou un revulsiu per a un canvi de model.

#### De model d'atenció, a model de transferència

Actualment, un 80% dels esforços de l'Oficina de Relacions Internacionals i Cooperació es destinen a canalitzar el coneixement extret de les visites per aprofitar-lo al sistema català i, a la inversa, a analitzar i donar a conèixer les àrees d'excel·lència del sistema català.

#### Actual increment de la demanda

L'interès per conèixer el model sanitari català és cada vegada més gran. Actualment, l'atenció experta a les delegacions internacionals està sotmesa a una demanda incremental. El Banc de Sang i de Teixits, empresa pública del Servei Català de la Salut, el sistema de tecnologies de la informació sanitària, l'organització de l'atenció primària i la participació comunitària són alguns dels aspectes més coneguts, a nivell internacional, de la nostra sanitat.

### Valoracions

El reconeixement d'aquestes matèries, sumat a la rellevant presència catalana a les xarxes internacionals i al volum d'acords signats amb altres regions i amb la OMS, explica que durant els darrers anys la sanitat catalana hagi esdevingut un referent per a moltes regions i països del món.

#### El repte de l'expansió

El primer repte que té l'oficina és fer extensiva aquesta relació a més regions del món, alineament amb els reptes estratègics de la secció d'Afers Exteriors de la Generalitat de Catalunya. Aquesta fita portaria a considerar col·laboracions amb, per exemple, la regió xinesa de Jinagsu o les regions del nord d'Àfrica, i a enfortir les ja existents amb Europa, el Quebec i l'Amèrica Llatina. Les relacions i projectes concrets de veïnatge amb Andorra i França són cabdals per a la missió internacional del departament de salut i són exemples a nivell internacional d'una política transfronterera de Catalunya amb exemples concrets i tangibles.

#### El repte de la coordinació interinstitucional

També es detecta la necessitat d'incrementar la coordinació d'esforços entre l'oficina i els diversos estaments de la Generalitat de Catalunya que treballen en el vector de la internacionalització, mantenint l'autonomia de cada departament en assumptes internacionals, donada la singularitat de cada sector.

#### El repte de la comunicació dinàmica amb els agents del sistema

Un repte també molt important, a nivell intern, és el referit a la necessitat de mantenir una relació més estreta amb els agents que integren el sistema sanitari català, per tal de contribuir a incrementar els seus nivells de participació en els intercanvis d'experiències promoguts per l'oficina.

#### Dificultats d'implantació

L'escassetat de recursos humans destinats a l'oficina és un factor limitant del potencial futur d'aquesta iniciativa innovadora.

**Departament proposant**  
Departament de Salut

Secretaria d'Estratègia i Coordinació

**Altres departaments i institucions implicades**  
Afers exteriors i cooperació.  
Departament de la Vicepresidència

Secretaria de la Unió Europea. Departament de la Presidència

Entitats que integren el sistema sanitari català

**Persones de contacte**  
Toni Dedeu, director de l'Oficina de Relacions Internacionals i Cooperació

**Per a més informació**  
[www.gencat.cat/salut](http://www.gencat.cat/salut)



# 23

## Història Clínica Compartida de Catalunya (HC3)

### Gestió de la informació amb impacte sobre la qualitat assistencial

La Història Clínica Compartida de Catalunya (HC3) és un sistema d'informació que agrupa el conjunt de documents que conté les dades, la informació i les valoracions clíniques sobre la situació i l'evolució d'un pacient al llarg del seu procés assistencial.

L'HC3 permet a qualsevol metge accedir a tota la informació rellevant disponible dels seus pacients, independentment del seu nivell assistencial o la seva ubicació geogràfica, entre els centres del Sistema Sanitari Integral d'Utilització Pública de Catalunya (SISCAT).

El Departament de Salut impulsa el desenvolupament i la utilització de les TIC avançant cap a un model basat en una atenció més personalitzada, i un sistema sanitari de qualitat, eficient i sostenible.

### Resultats i beneficis

L'HC3 permet l'accés organitzat a la informació rellevant de les històries clíniques dels centres, així com d'algunes bases de dades centrals del sistema sanitari.

#### Model de gestió dels recursos informatius

Les dades i documents són accessibles remotament gràcies a la utilització de models d'interoperabilitat basats en estàndards que maximitzen la integració de les dades entre els diferents nivells assistencials i els diferents proveïdors del sistema sanitari català. Sempre sota normes estrictes de seguretat que garanteixen la confidencialitat de les dades i la informació dels pacients.

#### Qualitat assistencial

L'HC3 facilita i millora la feina dels professionals sanitaris i impacta positivament en la qualitat assistencial que s'ofereix als ciutadans: introdueixen eines informàtiques de suport al diagnòstic i l'avaluació del risc; assessorament en mesures preventives; seguiment; alertes; aspectes sobre medicació (contraindicacions, interaccions, dosificació), i compartició d'imatges mèdiques. Així s'eviten els errors i la repetició de procediments entre centres, alhora que s'incrementa la coordinació i l'eficiència dels centres i del propi sistema de salut.

#### Salut dels ciutadans i estalvi

L'objectiu final de l'HC3 és la millora de la salut dels ciutadans. La HC3 contribueix a evitar molèsties i radiacions injustificades a pacients que hagin estat atesos en diversos centres, al mateix que temps que es produeix una reducció dels desplaçaments innecessaris.

#### Dret del ciutadà

Per tal que els pacients puguin exercir el seu dret d'oposició a l'accés total o parcial a la seva història clínica, el Departament de Salut posarà tres vies a disposició del ciutadà: Internet, la presentació d'una sol·licitud a través dels centres assistencials adherits a l'HC3 i la sol·licitud escrita al Departament de Salut.

### Anàlisi del procés

#### Lideratge del Departament

El model sanitari català és un model mixt, amb cobertura universal i d'accés gratuït, que integra en una sola xarxa d'ús públic tots els recursos sanitaris, siguin o no de titularitat pública. En l'àmbit sanitari, el Departament de Salut és l'organisme encarregat de liderar la política sanitària catalana.

#### Les noves tecnologies com a oportunitat

Les TIC són avui en dia un element crucial per als sistemes sanitaris. Les TIC tenen un gran potencial per millorar la salut dels ciutadans i els processos d'atenció sanitària, per ser un motor d'innovació i dinamització econòmica i per promoure l'equitat i la sostenibilitat dels sistemes sanitaris. El Departament de Salut ha dissenyat el Pla Estratègic SITIC 2008-2011 que esdevé el full de ruta per al desplegament de les noves tecnologies.

#### Cooperació institucional

Per assolir els objectius del pla estratègic, el Departament compta amb el suport de l'Agència d'Informació, Avaluació i Qualitat en Salut (AIAQS) i de la Fundació TicSalut. També treballa de manera participada amb els diferents agents del sector sanitari.

#### Visualització d'imatges a través de l'HC3

Abans de juliol de 2010, l'HC3 només permetia consultar informes i dades, però ara també permet la visualització de les imatges radiològiques convencionals a 25 centres sanitaris de les comarques de l'Alt Maresme i la Selva Marítima, independentment del lloc on hagin estat generades. La previsió és estendre aquesta funcionalitat a altres centres sanitaris catalans, impulsant els serveis de telemedicina i de teleassistència.

### Valoracions

La Història Clínica Compartida de Catalunya (HC3) ja disposa de més de 21 milions d'informes publicats (altes, urgències, diagnòstics) que són accessibles per als professionals sanitaris. Actualment, hi ha connectats 437 centres sanitaris del SISCAT, d'entre els quals destaquen 56 hospitals.

#### La col·laboració com a necessitat

Per tal d'aconseguir els millors resultats d'aquesta iniciativa cal la màxima participació de tots els centres que formen part del SISCAT. El repte a curt termini és incorporar tots els que encara resten pendents de la xarxa d'utilització pública (SISCAT), bàsicament centres sociosanitaris i de salut mental.

#### Estalvi progressiu

La digitalització de les imatges mèdiques, amb l'eliminació de plaques i de CD on gravar les proves diagnòstiques, ja està generant un important estalvi en les despeses del sistema sanitari. La recepta electrònica també permet estalviar paper i visites burocràtiques als centres de salut.

#### El repte de la millora contínua

A part d'incrementar el nombre de centres que publiquen informació, també cal ampliar la tipologia d'informació que es publica i, de manera progressiva, estructurar i normalitzar la informació que es publica per facilitar l'explotació i tractament de la informació.

També es preveu incorporar totes les millores funcionals que vagin sorgint per anar construint i adaptant la plataforma a les necessitats canviants.

#### La Carpeta Personal de Salut

A més, el Departament de Salut està treballant en el desplegament de la Carpeta Personal de Salut, un espai digital que permet als ciutadans accedir a les dades i a la informació rellevant continguda a l'HC3 sobre el seu estat de salut. Es preveu, en aquest sentit, que pugui arribar a esdevenir un espai d'interactuació entre el Departament de Salut i els ciutadans.



**Departament proponent**  
Departament de Salut

Agència d'Informació, Avaluació i Qualitat en Salut (AIAQS)

**Altres departaments i institucions implicades**  
Servei Català de la Salut. CatSalut

Fundació TicSalut

Centres del Sistema Sanitari Integral d'Utilització Pública de Catalunya (SISCAT)

**Persones de contacte**  
Joan Guanyabens, conseller delegat de l'AIAQS i coordinador general de les TIC del Departament de Salut

Joan Cornet i Prat, president executiu de la Fundació TicSalut

Josep Mañach i Serra, director de la Fundació TicSalut

**Per a més informació**  
[www.ticsalut.cat](http://www.ticsalut.cat)

[www.aatrm.net](http://www.aatrm.net)

# 24

## Avaluació de polítiques actives d'ocupació

### Innovació de polítiques públiques fonamentada en l'avaluació

Des de l'any 2006, el Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC) practica anualment una estratègia d'avaluació de les polítiques actives d'ocupació que dissenya i que executa, així com una vigilància de l'evolució del mercat de treball català.

Els resultats de les avaluacions anuals es vinculen a la presa de decisió sobre modificacions a les successives convocatòries de polítiques actives d'ocupació. Esdevenen, per tant, anàlisis valuoses que porten a innovar en el disseny i en la gestió de programes d'ocupació, que responen dinàmicament a les necessitats de les empreses, així com a l'ocupabilitat de la població activa beneficiària dels serveis públics d'ocupació de Catalunya.

### Resultats i beneficis

El Pla d'estudis i avaluacions del SOC consta de diversos estudis sobre el mercat de treball a Catalunya, així com de l'avaluació de les polítiques actives d'ocupació desplegades per aquest organisme.

#### Avaluació de polítiques públiques

L'avaluació de les polítiques actives d'ocupació es realitza en base a una metodologia pròpia, estructurada per al compliment dels criteris de pertinença d'àmbit, comparabilitat interanual, transferència de coneixement entre entitats i implantació de processos a l'organització.

#### Avaluació de l'impacte

Els estudis d'avaluació centren l'anàlisi en els efectes macroeconòmics, microeconòmics i socials de les actuacions de foment de l'ocupació:

- Macroeconòmics: grau de consecució dels objectius estratègics vinculats a la política mitjançant, per exemple, correlacions entre la despesa en polítiques actives d'ocupació i indicadors com ara la taxa d'atur, el nivell d'ocupació o la formació dels salaris reals.
- Microeconòmics: resultats dels programes ocupacionals específics i dels seus efectes sobre la inserció laboral i l'adequació d'aquesta amb els programes ocupacionals.
- Socials: graus d'inclusió social dels participants de les accions.

#### Avaluar per innovar i per valoritzar

L'avaluació de les polítiques actives d'ocupació genera informació que permet guiar les decisions tant del Govern com dels agents socioeconòmics respecte als programes ocupacionals que donen resposta a les necessitats del mercat de treball.

Les conclusions i recomanacions que produeixen els processos avaluatius han de servir per innovar la planificació pública; per millorar-ne l'eficàcia en un procés de millora contínua. L'avaluació, per tant, no s'associa a la fiscalització de l'actuació pública, sinó a la valorització de la política pública.

### Anàlisi del procés

#### Punt de partida: l'Estratègia Europea per a l'Ocupació

L'Estratègia europea per a l'ocupació apuntava la necessitat d'implantar mecanismes de seguiment i coordinació de les polítiques actives d'ocupació dels estats, esperonant els països amb menys tradició avaluadora. Des que es publicà, l'any 1997, s'ha incrementat la producció d'informes d'avaluació.

La Llei 17/2002, de creació del SOC, estableix l'obligació de l'avaluació de programes i serveis per tal de millorar-ne el disseny i els resultats. També hi té a veure la mesura 87 de l'Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana.

#### Dificultats inicials

- Deficiències en les bases de dades sobre participants en polítiques actives d'ocupació amb informació susceptible d'ésser explotada per a l'avaluació.
- Manca de complementaritat entre els sistemes d'informació de les polítiques actives d'ocupació i d'intermediació laboral
- Desconnexió entre els observatoris del mercat de treball i la planificació i avaluació de les polítiques actives d'ocupació.

#### Col·laboració de l'Observatori del Treball

Per tal com l'Observatori del Treball de Catalunya porta a terme una funció aglutinadora de les estadístiques laborals d'organismes importants (Seguretat Social, Idescat, etc.), la seva col·laboració en aquesta iniciativa ha permès anar superant dificultats inicials d'accés i correlació entre les dades de polítiques actives i les de situació laboral (atur, ocupació, contractació).

#### Col·laboració dels gestors de programes

Els gestors dels programes ocupacionals del SOC també han contribuït decididament al disseny metodològic i a la interpretació de les dades.

#### Coinnovació amb la Universitat, Ivàlua i altres organismes

El SOC també ha establert una relació de transferència de coneixement bilateral amb universitats i amb altres organismes. Aquest vincle va més enllà d'un contracte administratiu, perquè s'estan assentant les bases metodològiques d'una anàlisi rigorosa compartida.

### Valoracions

El mètode d'avaluació utilitzat pel SOC presenta aportacions ressenyables, com ara el seguiment temporal de la situació laboral dels participants dels programes ocupacionals i l'aplicació de tècniques estadístiques per comparar els resultats de la inserció entre participants i no participants, de característiques similars.

#### El valor i el repte de la coinnovació

El repte del SOC és avançar en la millora metodològica de l'avaluació de les polítiques actives d'ocupació. En aquest sentit, la coinnovació per a l'obtenció i tractament de dades és un valor essencial perquè el SOC porti a terme avaluacions rigoroses.

#### Cultura d'avaluació transparent, crítica i constructiva

L'avaluació ha de ser un mecanisme que generi debat sobre els programes públics i sobre els problemes que intenta solucionar. El SOC reivindica una cultura transparent, crítica i constructiva de l'avaluació, i a través del seu web posa a disposició dels operadors del sistema ocupacional de Catalunya les avaluacions que realitza.



**Departament proponent**  
Departament de Treball

Secretaria Tècnica del Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC)

**Altres departaments i institucions implicades**  
Universitat de Barcelona

Ivàlua

Universitat d'Alcalà d'Henares

**Persones de contacte**  
Núria Tuset Zamora, cap de l'Àrea d'Anàlisi i Prospectiva de la Secretaria Tècnica del SOC.

Angelina Puig i Valls, subdirectora general de la Secretaria Tècnica del SOC.

**Per a més informació**  
[www.oficinadetreball.cat](http://www.oficinadetreball.cat)

# 25

## Llei dels centres de culte

### Innovació regulatòria per a la llibertat religiosa

La gran expansió de la diversitat religiosa i de pensament viscuda durant la darrera dècada a Catalunya planteja, com en tants altres territoris, reptes nous i respostes concretes. La Llei dels centres de culte aprovada pel Parlament de Catalunya el 15 de juliol de 2009 és, però, la primera llei regulatòria de les condicions dels centres de culte d'Europa. Mitjançant aquesta regulació, el govern català tanca un buit legal sobre aquests centres, associat a una important disparitat de criteris d'atorgament de llicències a nivell municipal.

L'enorme varietat de peticions d'orientacions per raó de les creences rebuda per la Direcció General d'Afers Religiosos ha portat, també, a impulsar una col·lecció de guies sobre el respecte a la pluralitat d'opcions religioses i de pensament.

### Resultats i beneficis

L'Administració treballa des de la laïcitat respectant totes les opcions religioses, sempre dins dels límits de les lleis comunes. La Llei dels centres de culte esdevé un marc de referència per a la regulació de les condicions dels centres de culte i per avançar cap a la llibertat religiosa a Catalunya.

#### Innovar mitjançant una nova llei

Aquesta llei parteix del reconeixement del dret fonamental de llibertat religiosa i facilita l'exercici del dret de llibertat de culte.

També impacta beneficiosament, però, sobre els responsables de les polítiques municipals garantistes d'aquest dret, perquè determina les condicions de seguretat i higiene dels locals de culte. Per aconseguir-ho la llei determina, entre d'altres, dues mesures: l'obligatorietat dels consistoris de preveure sòls on s'admetin els usos de caràcter religiós i també una llicència municipal d'obertura i ús dels centres de culte.

Evitar possibles molèsties a terceres persones, finalment, també és una finalitat d'aquesta llei.

### Anàlisi del procés

#### Punt de partida: el buit legal

Durant la dècada del 2000, el buit legal existent sobre els centres de culte provocava que alguns ajuntaments catalans apliquessin la Llei 10/1990 sobre espectacles, activitats recreatives i establiments públics, no concebuda per als centres de culte, o que altres, per exemple, no es definissin mesures de seguretat exigibles als locals. S'aplicaven diversitat de criteris en la resolució de llicències d'obertura de centres de culte i es constataren alguns conflictes entre comunitats religioses i alguns veïns. D'altra banda, es comprovà l'existència de centres de culte en mal estat.

A la primera meitat de la dècada, la Generalitat ja constatava amb claredat necessitats regulatòries en matèria de condicions dels centres de culte.

#### Col·laboració amb la universitat

L'any 2004 la Generalitat encarregà un estudi jurídic a la Universitat Rovira i Virgili que explicità els buits legals existents. Aquest estudi fou el punt de partida per a l'elaboració de l'esborrany de projecte de llei, que se sotmeté a tràmit d'audiència perquè s'aprovés al Parlament.

#### Necessitat de consens

L'elaboració d'aquesta llei respon a una col·laboració entre els agents implicats en aquest àmbit per detectar les necessitats, i exigeix una relació estreta entre l'Administració i els interlocutors de les entitats religioses més representatives. El procés de consens no estigué exempt de dificultats.

#### Guies orientatives

Paral·lelament a l'aprovació de la llei, i per donar resposta a múltiples peticions, s'impulsà una col·lecció de guies dirigides a diversos sectors (hospitals, centres penitenciaris, tanatoris, escoles, i municipis). Aquests materials de consulta són útils per planificar serveis públics de manera no discriminatòria i per resoldre dubtes freqüents.

### Valoracions

#### Aprentatges adquirits

La llei dels centres de culte ha esdevingut un model de referència per a la regulació en altres comunitats de l'Estat.

#### Reptes

La Generalitat té el repte d'ampliar els àmbits d'estudi de la col·lecció de guies per al respecte a la pluralitat d'opcions religioses i de pensament.

Per expandir-les, proporcionant coneixement sobre el marc i els límits legals, convé prosseguir l'anàlisi de les bones pràctiques i de propostes d'actuació en aquests nous àmbits socials.



#### Departament proposant

Departament de la Vicepresidència

Direcció General d'Afers Religiosos

#### Altres departaments i institucions implicades

Universitat Rovira i Virgili

Entitats religioses diverses

Administracions locals

#### Persones de contacte

Montserrat Coll, directora general d'Afers Religiosos

Agustí Iglesias, tècnic de la Direcció General d'Afers Religiosos

#### Per a més informació

<http://www20.gencat.cat/portal/site/Departament-de-la-Vicepresidencia>

llicons

apreSES:

facilitadors de la innovació





# Lliçons apreses: facilitadors de la innovació

La innovació en el sector públic és impulsada per factors externs i interns, de tipus molt divers. Alguns es deuen a canvis, a través del procés democràtic, de la maquinària de govern; altres, a les respostes governamentals a les noves circumstàncies, o a esdeveniments internacionals. Les demandes dels directius, gestors o tècnics interns i l'ambició que projecten a les unitats organitzatives de l'Administració quan tenen l'oportunitat de millorar la seva manera de treballar, també són rellevants. És sabut que la ràpida evolució de la tecnologia també arrossega canvis... i un llarg etcètera.

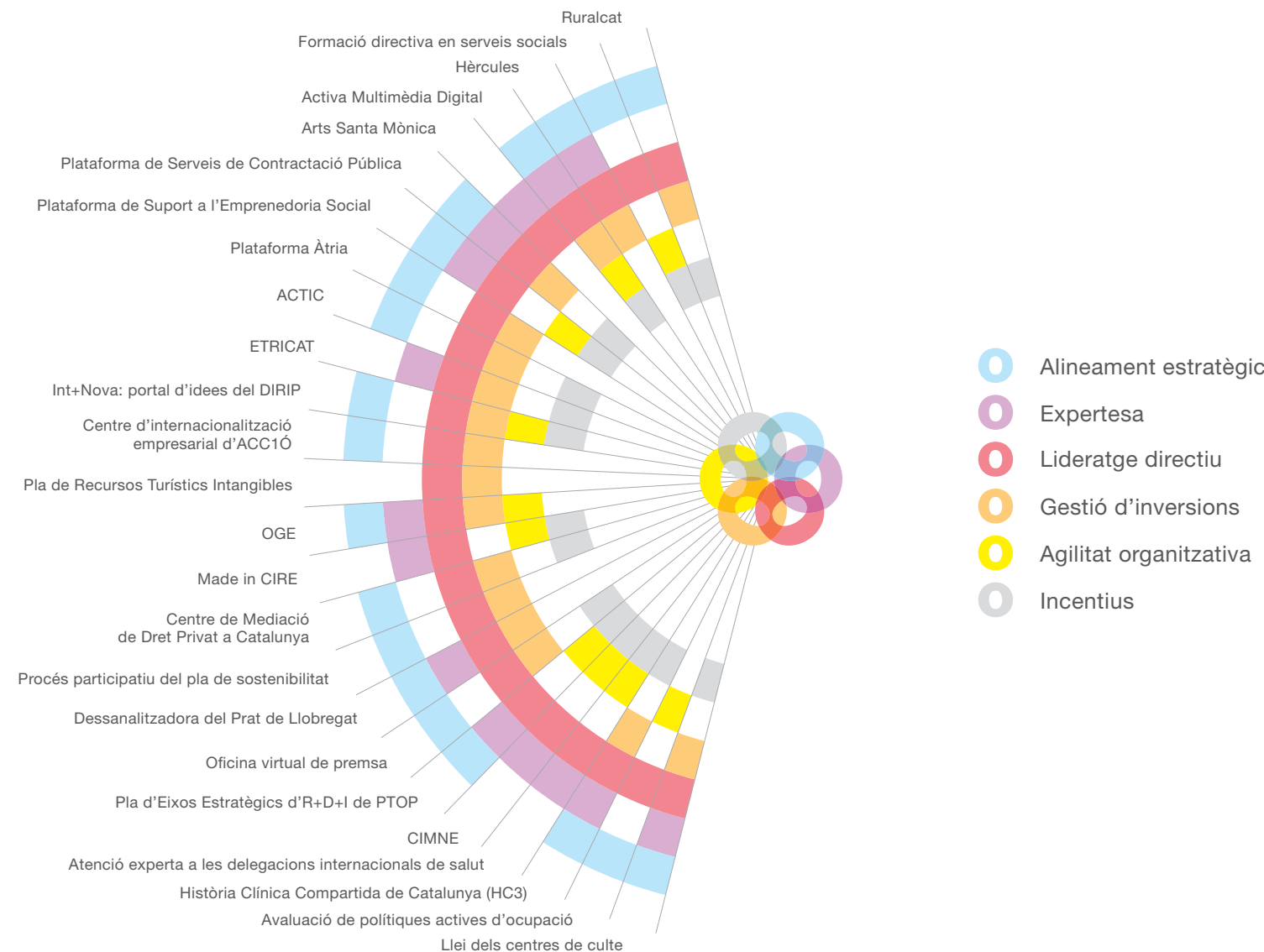
Sempre hi haurà pressions internes i externes per innovar, en el sector públic. Fruit de les observacions i les anàlisis realitzades al voltant de les iniciatives innovadores exposades, aquest capítol revisa hipòtesis amb relació als factors que n'han condicionat la generació, l'evolució i l'impacte.

Aquestes reflexions es compilen en forma de lliçons apreses sobre els condicionants de la innovació, i han de ser útils per a la progressiva extensió d'una manera de fer; per a la sistematització gradual de la innovació a l'Administració de la Generalitat, als seus ens adscrits i al sector públic en general.

Com a element o hipòtesi de debat i de futura reflexió, les pàgines següents apunten alguns factors que condicionen positivament la innovació a l'Administració Pública, impulsant-la i facilitant-la. Es tracta de factors que no només han condicionat l'arrencada de les iniciatives innovadores descrites, sinó que també en condicionen el valor: l'èxit, l'impacte positiu que han generat sobre la pròpia organització i sobre l'entorn.

A la propera pàgina, en síntesi, s'extrapolen com a fonamentals els factors següents:

- El lideratge directiu
- L'alineament estratègic
- L'expertesa
- La gestió d'inversions
- L'agilitat organitzativa
- La política d'incentius



Anàlisi de facilitadors de la innovació de les iniciatives descrites

A continuació s'exposen les evidències i els arguments compilats per a cadascun dels condicionants apuntats, i s'acaben presentant conclusions sobre els aprenentatges adquirits en aquest exercici.

### Factor 1: El lideratge directiu

Les iniciatives innovadores analitzades expliquen que els secretaris sectorials, els directors generals, els sotsdirectors i, en general, els càrrecs de confiança, els assessors i els responsables d'unitats verticals i horitzontals, tenen un paper molt important en l'articulació de les aspiracions i les orientacions estratègiques de les unitats que dirigeixen.

Juntament amb altres líders poden (o no) entendre el valor d'innovar; poden defensar (més o menys) que es dirigeixi l'atenció a projectes de millora; poden negociar amb més o menys èxit que s'adrecin els recursos adequats a les qüestions en què les transformacions són crítiques per aconseguir millores a mig i a llarg termini. Pels mèrits que acumulen en relació amb els àmbits sobre els quals són responsables, a més a més, en són experts, i estan en condicions d'anticipar les necessitats del govern i les qüestions emergents.

La innovació només pot emergir i consolidar-se en el context de microcultures organitzatives que fomentin, reconeixin i premiïn les noves idees, i que acumulin autoritat suficient per posar-les en pràctica. L'equip de lideratge executiu té la responsabilitat primària d'establir la filosofia i la cultura d'una organització i de posar en marxa les polítiques i els procediments que en facilitin la innovació.

Les experiències revisades coincideixen a subratllar la certesa que els equips de lideratge que prediquen amb l'exemple són molt motivadors. El personal veu ràpidament si hi ha diferències entre les paraules i els fets. La seva actuació incita al fet que a les unitats i organitzacions implicades en les iniciatives empreses hi hagi climes de confiança, de respecte i de bona comunicació.

Els líders també tenen la funció de garantir la comunicació de noves idees, de projectes disruptius, d'ansies de canvi. Per aquest fet demostren habilitat en la formulació de propostes, sovint relacionades amb l'acceptació de reptes polítics, i en la implicació d'altres líders d'unitat per construir estratègies i materialitzar allò que es proposen. Aquesta funció inclou un treball en equip per garantir que s'identifiquen i s'entenen les implicacions polítiques més àmplies; que es concreten els beneficis perseguits, i que s'estimen els costos econòmics necessaris i els seus orígens; que es capten i qualifiquen els recursos humans relacionats amb els reptes de la conceptualització, de la implementació, i del seguiment i correcció de la iniciativa innovadora que impulsen.

### Factor 2: L'alineament estratègic

L'anàlisi de les 25 experiències descrites fa pensar que les innovacions més rellevants travessen l'Administració i s'expandeixen cap a altres ens i agents implicats perquè són fàcils d'entendre, perquè estan clarament articulades i, sobretot, perquè tenen un impacte rellevant i positiu sobre la manera de fer les coses.

L'estratègia d'innovació pot centrar-se en la generació de transformacions dins de l'organització, com en mitja dotzena de les iniciatives innovadores exposades, o provocar canvis fora. En tots els casos, però, l'objectiu és la maximització del valor generat, i fer-ho en la línia política i tècnica pretesa.

A l'Administració Pública, com en altres organitzacions tipus, el lideratge estratègic de la innovació té dimensions verticals ascendents, descendents i transversals. La major part de les innovacions disruptives sorgeixen de les direccions executives i s'implementen per processos descendents. Quan les unitats de l'arquitectura de la Generalitat amb majors dependències jeràrquiques tenen clar el seu rol amb relació als canvis pretesos des d'instàncies superiors i compten amb personal capacitat per exercir-lo, és quan es produeixen les dinàmiques innovadores més potents; més de mitja dotzena

dels casos analitzats responen a aquest model. L'alineament estratègic, però, també pot assolir-se des de la direcció inversa: quan el coneixement es difon de baix cap a dalt. La majoria de les iniciatives innovadores exposades en aquest llibre són de tipus incremental i han estat impulsades per processos ascendents. Sorgeixen de l'experiència de personal molt proper a la feina que reconeix amb més facilitat noves oportunitats, i han estat reconegudes i impulsades pels directius perquè reforcen l'estratègia traçada. També s'han exposat alguns exemples d'iniciatives estratègicament alineades pel seu poder de coordinació i de compartició de coneixement en un pla transversal. Destaquen, en aquest tercer bloc, les innovacions relacionades amb l'ús de sistemes d'informació integrats i d'espais digitals compartits que permeten generar i difondre idees, informació i documents entre usuaris de perfils diversos.

Aquesta anàlisi inicial d'innogencat permet constatar que a l'Administració de la Generalitat les innovacions rellevants estan estratègicament alineades. Amb independència de la predominança de dinàmiques verticals o horitzontals, es tracta d'innovacions que han superat validacions tant polítiques com tècniques de resultats intermedis i finals, que han comptat amb suport tant econòmic com polític. I això és així perquè contribueixen a assolir els objectius pretesos en programes dissenyats i en polítiques anunciades.

### Factor 3: L'expertesa

L'entorn en el qual es mou el sector públic està canviant constantment, i els serveis, les unitats, oficines, delegacions, secretaries i altres unitats que l'estructuren necessiten llegir, entendre i respondre a aquests canvis. A la Generalitat de Catalunya la innovació requereix una bona comprensió de les prioritats polítiques en curs i de l'estructura i activitat mateixa, però cal completar el coneixement de la dinàmica interna amb interès explícit sobre el seu ecosistema: les prioritats d'altres administracions, les activitats d'entitats i institucions complementàries, les propostes de valor d'empreses del sector i les necessitats dels beneficiaris de les polítiques públiques.

Hi ha experts que apunten que a l'Administració catalana les polítiques de captació i de foment del talent no produeixen resultats prou valuosos, i que haurien de millorar-se amb activitats formatives adequades, amb comunitats de pràctica o, per exemple, amb intercanvis de personal directiu de les diverses unitats administratives, també a escala internacional. Possiblement romanen massa subcultures organitzatives basades en la inèrcia, però aquest treball

demostra que també existeixen unitats que innegablement estan permanentment informades sobre allò que passa al seu entorn. La majoria de les 25 iniciatives innovadores compilades en aquest llibre no haurien estat possibles sense els coneixements especialitzats dels seus promotors, sense el seu rigor, la seva actitud d'obertura ni sense la seva xarxa de contactes amb experts d'àmbits afins i complementaris.

Les bones pràctiques exposades il·lustren que darrere les innovacions significatives hi ha capacitat per reunir, analitzar i destil·lar dades qualitatives i quantitatives, així com per processar informació que proporcioni bases de coneixement sòlides i útils per a la presa de decisió.

Part d'aquesta expertesa consisteix a conèixer i entendre el treball d'altres organitzacions i d'altres governs, així com dels acadèmics, de grups de reflexió, de la indústria i de les col·lectivitats. També són fonamentals les consultes formals i informals a les parts interessades, així com considerar la seva participació per perfilar temes, per involucrar-los en dinàmiques i per copsar possibles noves iniciatives.

Tot i que això no suposa necessàriament posar en marxa grans estructures, sembla clara la incidència dels processos interns per capturar i difondre coneixement, així com de la capacitació dels funcionaris per anar assolint una cultura de treball no conformista, que miri endavant i que s'orienti als ciutadans i empreses: als contribuents. Cal reconèixer aquest client i cal aproximar-s'hi amb respecte, perquè els serveis públics també s'articulen i desarticulen d'acord amb el poder econòmic dels territoris, a les necessitats de la població i als judicis de qualitat i eficiència emesos per la ciutadania.

### Factor 4: La capacitat de gestió d'inversions

És poc probable que la innovació substancial passi per casualitat. En la majoria dels casos relatats, està expressament prevista i compta amb recursos; respon a una voluntat d'inversió i se suporta amb habilitats de gestió.

La majoria de les iniciatives ensenyen que l'autèntic repte no és tant el nou servei, producte, model, llei o procés, com la complexitat d'identificar, avaluar i aplicar solucions que representin el millor rendiment d'acord amb els recursos invertits.

La innovació mobilitza costos directes (per exemple, de capacitació, o d'equips i sistemes d'informació de suport) i costos d'oportunitat (el més important, la

dedicació de temps disponible). El temps i els recursos s'han de destinar a fer front a les qüestions importants, en les quals els enfocaments innovadors aporten beneficis de diverses dimensions, i no necessàriament a allò més urgent.

Sovint aquest fet exigeix capacitat de gestió d'oportunitats organitzatives per anar més enllà dels límits d'una sola unitat, d'un sol departament o d'un sol ens, per descobrir que les iniciatives conjuntes amb els altres produeixen més resultats amb els mateixos esforços. La capacitat d'innovació sol sobrepassar la consideració de sistemes particulars de gestió de recursos econòmics, humans o tecnològics. Més aviat es tracta de facilitar vies sinèrgiques, d'aportar grans capacitats perquè l'organització pugui influir en la necessitat o en l'oportunitat. Això exigeix lideratge, inversió i compromís.

### Factor 5: L'agilitat organitzativa

La innovació, i molt especialment la innovació radical, requereix flexibilitat i agilitat organitzativa. De vegades obliga a portar la normativa al límit, i també pot comportar modificacions regulatòries.

Algunes de les iniciatives descrites subratllen la idea que, per donar resposta a necessitats i a oportunitats, el sector públic sovint ha de demostrar habilitat per transformar les seves competències, i per obtenir els recursos que li calen en terminis temporals viables.

Sembla que l'agilitat organitzativa també es relaciona amb la dimensió. Diferents iniciatives innovadores exposades s'han impulsat des d'unitats departamentals relativament petites, de màxim 40 persones, que internalitzen funcions clau i la capacitat directiva per distribuir els recursos, i al voltant de les quals s'estructura una xarxa de proveïdors estratègics i operatius.

En moltes de les entrevistes mantingudes per conèixer les iniciatives innovadores s'ha constatat l'existència de creació

d'equips de projecte, d'equips de millora, de comitès avaluadors, de xarxes de col·laboradors externs, de grups d'usuaris que testen productes i de fórmules similars. Totes coincideixen a representar solucions organitzatives orientades a la tasca, que tenen sentit mentre els desafiaments que aborden persisteixen, i mentre els riscos que impliquen les aconsellen.

### Factor 6: La política d'incentius

Pràcticament la meitat de les iniciatives mostrades estan relacionades amb processos de col·lectivització d'informació o de certificació i de transferència del coneixement. Totes elles se suporten en la idea que, per innovar, cal reconèixer la transparència, la participació i el compromís.

En cap dels casos revisats, però, els sistemes de reconeixement no es basa en recompenses econòmiques. Existeix la fal·làcia força estesa que la gent participa poc perquè no és reconeguda amb incentius econòmics, quan en realitat l'escassa participació se sol deure a l'exemple deficitari dels líders de les iniciatives, i a l'escassetat de retorns als esforços de col·laboració en forma de beneficis pràctics.

A banda de les dimensions evidents de motivació, els sistemes d'incentius són mecanismes poderosos per al manteniment d'una cultura de la innovació a través del reconeixement per part dels iguals, de la difusió del coneixement de noves iniciatives i de promoure l'adopció de noves idees. També hi ha exemples de reconeixement interessants com ara els premis als col·lectius innovadors o la celebració d'esdeveniments.

La reputació per a la innovació i l'excel·lència que demostren els premis pot ser un factor important d'atracció i de retenció de personal altament capacitats, i per això és important que els departaments, les seves agències i els seus ens adscrits participin activament en programes d'aquest tipus.

## Conclusions

- L'Administració de la Generalitat innova de maneres múltiples, amb molts i diferents tipus de resultats.
- Aquesta innovació està impulsada per variats factors externs i interns i es desenvolupa mitjançant dinàmiques de dalt a baix (iniciativa directiva) i de baix cap dalt (iniciativa de comandaments intermedis i tècnics) dins dels departaments, les seves unitats i ens adscrits i el sector públic que tenen vinculats.
- També hi ha múltiples iniciatives innovadores transversals que ultrapassen les unitats i departaments i que, en molts casos, involucren altres administracions i agents els quals es beneficien dels resultats.
- La innovació generada és sovint incremental (adaptació o millora d'allò existent aquí o en un altre lloc) però també, en diferents casos, és disruptiva (generació de quelcom totalment nou i trencador).
- La gestió de la innovació a l'Administració de la Generalitat requereix i té alts nivells d'expertesa en un molt ampli abast temàtic que implica connexió amb el coneixement extern (dels acadèmics, els proveïdors, altres administracions, etc.).
- Per impulsar, desenvolupar i implantar les innovacions a l'Administració de la Generalitat és imprescindible un bon lideratge polític, directiu i tècnic (i en molts casos tots alhora), així com un entorn culturalment adient per a la fructificació de projectes.
- Els incentius, majoritàriament no econòmics, són un element molt important en les iniciatives innovadores i, especialment, en la creació d'aquest entorn per a la innovació.
- L'avaluació de l'efectivitat de les innovacions i de l'impacte que aquestes tenen és un aspecte clau que cal desenvolupar millor. S'ha de ser capaç de comunicar i fer visible els canvis positius produïts per les innovacions com a base de la legitimitat democràtica de l'acció de l'Administració Pública.

Aquest llibre, a través de l'anàlisi de 25 iniciatives innovadores que representen només una punta de l'iceberg innovador de l'Administració de la Generalitat. Mostra i demostra com s'innova i, en fer-ho, ens ajuda a comprendre i fer visible la innovació que es produeix.

Aquest és un pas inicial per construir un model i impulsar una praxis sistemàtica d'innovació que estigui inserida en el dia a dia de qualsevol unitat de l'Administració de la Generalitat.

Aquestes seran precisament les dues properes passes de l'estratègia **innogencat**, que hom espera plasmar en els propers volums d'aquesta col·lecció.

**Col·lecció**

innovació  
a l'Administració  
de la Generalitat

**Volum 1**

25 iniciatives innovadores  
llicons apreses

**Volum 2**

model d'innovació de referència  
properes passes  
(en preparació)

**Volum 3**

guia per a la direcció  
i la gestió de la innovació  
(previst)

Aquesta publicació ha estat elaborada per l'Oficina de Coordinació en Recerca i Innovació (OCRI) de la Generalitat de Catalunya.

**Direcció:** Jordi Cartanyà i Solé

**Redacció i coordinació:** Roser Salvat Jofresa

**Gestió:** Alba Puigdomenech Cantó, amb Luís Núñez Pineda i Cinta Daudé Casas



BBE VCB IEP ECF QAP BTO JUL EDU CMC STJ VAF TRF IUE VZC HAM BBE VCB IEP ECF QAP BTO JUL EDU CMC STJ VAF TRF IUE VZC HAM BBE VCB IEP ECF QAP BTO JUL EDU CMC STJ VAF TRF IUE VZC HAM