

# Dossier

**La política d'informació a Catalunya: anàlisi i situació actual**

**Administració electrònica: situació actual i reptes de futur**

# Administració electrònica: situació actual i reptes de futur

## David Maniega Legarda (UOC)

Universitat Oberta de Catalunya · <dmaniega@uoc.edu>

## Pablo Lara Navarra (UOC)

Universitat Oberta de Catalunya · <plara@uoc.edu>

### Resum

Es fa un breu recorregut per les iniciatives que en matèria d'administració electrònica s'han dut a terme a Catalunya per poder reflexionar sobre la situació actual de les administracions. S'evidencia la manca de cooperació interadministrativa que encara hi ha, tot i els avenços en la posada en marxa de serveis electrònics públics i en el grau de sofisticació que aquests estan introduint. Amb l'entrada en vigor de la Llei d'accés electrònic dels ciutadans als Serveis Públics es marca un fet diferencial en reconèixer el dret de la ciutadania a l'accés electrònic als serveis públics, i la obligació de les administracions d'oferir tots els seus serveis electrònicament a finals de l'any 2009. Aquest impuls necessari promou la idea de pensar en el ciutadà i els seus interessos, al mateix temps que, amb aquest canvi de visió es dona el substrat ideal per avançar cap a una administració 2.0, més dinàmica (agilitat), col·laborativa (interoperabilitat) i participativa (social).

### Paraules clau:

Administració electrònica; administracions públiques; inclusió ciutadana; TIC; interoperabilitat; democràcia electrònica; serveis centrats en l'usuari; eficiència i eficàcia; participació ciutadana.



## Administración electrónica: situación actual y retos de futuro

### Resumen

Se hace un breve recorrido por las iniciativas en materia de administración pública que se han llevado a cabo en Cataluña para poder reflexionar sobre la situación actual de las administraciones. Se pone en evidencia la falta de cooperación interadministrativa que aún existe, a pesar de los avances en la puesta en marcha de servicios electrónicos públicos y en el grado de sofisticación que estos están introduciendo. Con la entrada en vigor de la Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos se marca un hecho diferencial al reconocerse el derecho de la ciudadanía al acceso electrónico a los servicios públicos, y la obligación por parte de las administraciones de ofrecer todos los servicios electrónicamente a finales del año 2009. Este impulso necesario promueve la idea de pensar en el ciudadano y en sus intereses, al mismo tiempo que, con este cambio de visión, se da el sustrato ideal para avanzar hacia una administración 2.0, más dinámica (agilidad), colaborativa (interoperabilidad) y participativa (social).

### Palabras clave:

Administración electrónica; administraciones públicas; inclusión ciudadana; TIC; interoperabilidad; democracia electrónica; servicios centrados en el usuario; eficiencia y eficacia; participación ciudadana

## E-government: current situation and future challenges

### Abstract

A brief tour is realized on the initiatives that on electronic administration have carried out in Catalonia to be able to think about the current situation of the administrations. There demonstrates the lack of interadministrative cooperation that continues existing, in spite of the advances set in motion of electronic public services and in the degree of sophistication that these are introducing. With the come into force of LAECSP, a differential milestone is marked on having recognized the right of the citizenship to the electronic access to public services, and the obligation on the part of the Administrations to offer all its services electronically at the end of the year 2009. This necessary impulse promotes the idea of thinking about the citizen and its interests, in addition, with this change of vision one gives the ideal substratum to advance towards an Administration 2.0, more dynamic (agility), collaborative (interoperability) and participative (social).

### Key words:

eGovernment; civil services; e-inclusion; ICT; interoperability; public e-services; e-democracy; user centric services; efficiency & effectiveness; eParticipation.

## 1. Introducció

El concepte d'*administració electrònica* és àmpliament conegut des de fa anys, però continua patint una sèrie de llacunes que no el fan evolucionar en la línia que es desitjaria. Una d'aquestes grans mancances és la incomprensió de les necessitats reals de la ciutadania per sobre de les necessitats administratives tot i les voluntats expressades. Aquest factor esdevé clau per poder desenvolupar àmpliament el concepte d'administració electrònica. La integració de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) no és més que un mitjà per fer-lo factible, i per aquest motiu cal anar un pas més enllà, mitjançant l'adopció de noves mesures com són el treball col·laboratiu interadministratiu i la creença que la veritable eficàcia d'un servei, un tràmit, un procés o un procediment, rau en dissenyar-lo centrant-se en les necessitats de qui els rep i no en els interessos de qui el projecta.

L'evolució tecnològica ens permet garantir la integració dels serveis en un entorn dinàmic i evolutiu, amb solucions excel·lents i de valor afegit, però aquestes han de ser percebudes pel destinatari com un apropament als seus interessos, factor que ens ha de dur a entendre que l'apropament de l'administració participativa a la ciutadania és un factor d'èxit.

## 2. Reflexions sobre el camí recorregut: lliçons apreses

Han estat moltes les línies d'actuació que s'han generat en els darrers anys al voltant de l'administració electrònica amb la finalitat d'impulsar el desenvolupament i ús de les TIC dins de les administracions a benefici de la ciutadania. Els resultats, però, no demostren que puguem parlar d'èxit global a causa de l'obtenció de resultats parcials i iniciatives en molts casos incompletes, siguin d'àmbit estatal o locals. Diversos factors han anat influïent en aquests resultats si analitzem el grau d'implantació dels diferents projectes. De manera genèrica i comuna a moltes de les iniciatives posades en marxa, podem destacar els següents:

- **Manca de dotació pressupostària adequada.** Aquest fet ha originat en molts casos discontinuïtat en les línies engegades, reducció de l'abast de diferents iniciatives i manca de recursos i viabilitat, especialment en els ens locals.

- **Lideratge discontinu o canviant.** Aquest fet provoca una manca d'impuls necessari per a la posada en marxa de nous serveis o iniciatives, i un buit per a la presa de decisions atès que cal tornar a repensar i crear serveis de nou en molts casos.

- **Suport insuficient.** Aquest fet afecta directament la percepció del grau de necessitat i conceptualització dels projectes. És especialment crític en línies d'actuació centrades en les administracions locals atesa la seva menor capacitat d'acció.

- **Estructures organitzatives complexes.** La manca de flexibilitat en aquest sentit dificulta la consecució dels programes, alenteix la validació dels diferents procediments i posa en relleu la dificultat de poder fer un bon seguiment de les fites clau i els processos d'avaluació continuada en les etapes d'implementació i resultats.

Moltes iniciatives s'han anat encavalcant en el temps d'execució, fet que ha evidenciat una línia estratègica poc ferma i altament discontinua tant en continguts, com en actuacions i dotacions econòmiques. Cal remarcar que, tot i això, hi ha hagut veritables casos d'èxit com els demostrats per les línies marcades per l'Agència Tributària, que ha esdevingut un model a seguir i ha consolidat amb pas ferm les seves línies directrius en matèria d'administració electrònica. Per poder ser conscients de la situació en la qual ens trobem avui en dia, i amb la recent posada en marxa del Pla d'Actuació de la Llei 11/2007 de 22 de juny de 2007 de l'accés electrònic dels ciutadans als Serveis Públics (LAECSP a partir d'ara), que analitzarem més endavant, és necessari veure l'evolució de les diferents actuacions que s'han dut a terme a Catalunya.<sup>1</sup>

Hem de tenir en compte un parell de fets rellevants anteriors a l'any 2000 que van marcar amb força l'impuls de la societat de la informació (PIC, 2007 capítol 4): d'una banda, la creació l'any 1997 del Consorci Localret, i de l'altra el 1999 amb la definició del pla estratègic per a la societat de la informació «Catalunya en xarxa».

1. Tot i que ja s'havien executat amb anterioritat accions en administració electrònica, triem aquest punt de partida a l'any 2000 per veure les línies d'actuació sorgides fins avui en dia, per correspondència entre el Plan InfoXXI per a l'impuls de la societat de la informació a l'Estat espanyol i la iniciativa e-Europe, dins el marc europeu, aprovada a Lisboa el març de 2000 i com a iniciatives emmarcades en l'inici del nou segle. Al mateix temps perquè va ser precisament aquest any 2000 el gran punt de partida de la política estatal en matèria d'administració electrònica amb la presentació del *Libro Blanco para la mejora de los servicios públicos*. Vegeu José Àngel Martínez Usero, Pablo Lara Navarra, «Gestió de informació en serveis de administració electrònica». En: Cristòfol Rovira, Lluís Codina (dir.). Documentació digital (Barcelona: Departament de Ciències Polítiques i Socials. Universitat Pompeu Fabra, 2006).



Sens dubte, un moment cabdal per a l'administració electrònica catalana va ser l'aprovació al Parlament de Catalunya del Pacte per a la promoció i desenvolupament de la societat de la informació en les administracions públiques catalanes el 23 de juliol de 2001, on es manifestava la voluntat d'impulsar de manera conjunta les iniciatives necessàries per avançar cap a una societat de la informació i en les relacions de la ciutadania amb l'Administració, de manera que es pogués donar un servei millor. En la línia del pla d'acció, la Generalitat encarregà la creació de l'empresa pública Serveis Públics Electrònics SA (SPE), formalitzada el novembre de 2001 i participada al 100 % per la Generalitat, que serà l'encarregada de construir el portal *e-CAT* (anomenat posteriorment *PuntCat* [CAT] i finalment *CAT365*).

Per fomentar els eixos del pla d'acció, es creà al gener de 2002 el Consorci Administració Oberta de Catalunya (CAOC), que sorgeix com a òrgan de representació institucional i no polític, i l'abril de 2002 l'Agència Catalana de Certificació (CATCert). El 25 d'abril de 2003 l'empresa SPE deixa de ser propietat de la Generalitat i, com el CATCert, passarà a formar part del Consorci AOC. Amb aquestes actuacions es pot entreveure la voluntat de treballar per aconseguir una administració en xarxa que pretén orientar-se al ciutadà i no tant als procediments ni al rumb i les decisions polítiques.

El projecte més important portat a terme en aquest temps va ser la creació del portal *CAT365*<sup>2</sup> (presentat el 5 de juliol de 2002), concebut com un portal interadministratiu que incorporava des

d'un únic entorn serveis dels diferents departaments de la Generalitat, posant l'èmfasi en les necessitats (fets vitals) i la visió dels ciutadans (què s'ha de fer quan...). Aquesta iniciativa, no exempta de crítiques en clau política, no va sobreviure al canvi de govern de novembre de 2003. De les causes argumentades destaquem:<sup>3</sup>

- **L'excessiu protagonisme** dels serveis i tràmits dels departaments de la Generalitat amb una escassa incidència per part dels ens locals, la qual cosa reforçava la idea de ser el portal de «l'Administració de la Generalitat» i no el portal interadministratiu de les administracions públiques catalanes en el seu conjunt. La inclusió de tràmits i serveis locals estava planificada per a una segona fase d'evolució que no va arribar a desplegar-se.

- **L'escàs impacte** del *front office* en la reenginyeria de processos i dels *back office* dels diferents departaments, en part pel fet que la solució tecnològica seria suficient per canviar aquestes dinàmiques.

- **La manca de pes específic** del Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació de la Generalitat (CTTI) envers les empreses externes encarregades del desenvolupament i control de les aplicacions tecnològiques.

- **Els elevats costos** associats a la plataforma tecnològica propietària i no de codi obert.

Així, a inicis de 2004 el portal *CAT365* es va integrar al portal corporatiu de la Generalitat, es va reforçar el paper del CTTI com a proveïdor de serveis i solucions tecnològiques de l'Administració

2. No fem una anàlisi del portal ja que hi ha un informe prou complet sobre el mateix al capítol 5 del PIC, que es pot consultar a [http://www.uoc.edu/in3/pic/cat/pdf/PIC\\_Generalitat\\_0\\_5.pdf](http://www.uoc.edu/in3/pic/cat/pdf/PIC_Generalitat_0_5.pdf).

3. Manuel Sanromà, «L'administració digital: una nova forma de gestionar la informació en l'Administració pública» [en línia], *UOC Papers*, núm. 1, <<http://www.uoc.edu/uocpapers/1/dt/cat/sanroma.pdf>> [Consulta: 22/01/2008].

## Està previst crear el *Catàleg de Dades i Documents Electrònics de la Generalitat*.

de la Generalitat, i es reforçà el paper del CAOC, orientant-lo cap a funcions d'interoperabilitat administrativa. Amb aquestes accions es va configurar l'actual model català d'administració electrònica.<sup>4</sup>

### 3. El model català actual

El model català d'administració electrònica actual parteix de l'acord entre totes les forces polítiques parlamentàries catalanes, fet que involucra les diferents administracions públiques en el seu desplegament. Per dur a terme les iniciatives del model, hi participen una sèrie d'actors que comentarem breument per poder fer-nos una idea global basada en l'arquitectura organitzativa per al desenvolupament de l'administració electrònica a Catalunya.<sup>5</sup>

Per una banda tenim una descentralització dels actors per al desenvolupament dins de la Generalitat de Catalunya, on volem destacar, per no repetir l'esquema de Mir, les funcions de la Direcció General d'Atenció Ciutadana (DGAC), encarregada d'impulsar accions relatives als *front - office* del portal *GenCat*, i de la Direcció General d'Innovació i Organització de l'Administració (DGIOA), encarregada d'impulsar les accions de *back - office*. El paper d'aquesta segona Direcció és cabdal per a la reenginyeria de processos i tràmits.

Un segon actor fonamental, que vetlla pel desenvolupament de les TIC i les xarxes de telecomunicacions per als ens locals, continua sent el consorci Localret, que participa activament en el CAOC conjuntament amb la Generalitat. El CAOC té un paper catalitzador de les iniciatives en matèria de solucions comunes per a l'administració electrònica local i per a la interoperabilitat interadministrativa. Per executar els seus objectius i funcions (que es poden consultar a [www.aoc.cat](http://www.aoc.cat)), la seva plataforma de col·laboració interadministrativa (PCI) ofereix mòduls i serveis

comuns per fomentar la reutilització de solucions disponibles al seu catàleg de serveis, com poden ser la gestió de tràmits comuns per als ajuntaments a través d'*e-TRAM*, el buscador interadministratiu *cercador* o el servei de notificacions telemàtiques *e-NOTUM* entre d'altres. Paral·lelament, l'entitat CATCert continua exercint les seves funcions de gestió de certificats digitals i firma electrònica. De cara a garantir l'òptima dotació d'infraestructures de telecomunicacions, a finals de 2005 la Generalitat i Localret van constituir el Consorci Infraestructures i Telecomunicacions de Catalunya (ITCat), de manera que es pugui fer front a l'evolució tecnològica i impulsar així la societat de la informació.

Amb la creació de l'*eaCat* (extranet de les administracions catalanes), com a plataforma de comunicació i execució d'aplicacions a través d'Internet amb signatura electrònica per als organismes de la Generalitat i els ens locals de Catalunya, es garanteix la seguretat i validesa jurídica de les tramitacions telemàtiques entre les administracions locals i la Generalitat, de manera que potencia la comunicació i col·laboració interadministrativa.<sup>6</sup>

Finalment, de cara a reduir les peticions de documentació als ciutadans derivades dels tràmits amb l'Administració, es va aprovar a finals de 2007<sup>7</sup> la creació d'una solució tecnològica anomenada PICA (Plataforma d'Integració i Col·laboració Administrativa) que ha de permetre l'intercanvi de documents i dades en disposició de l'Administració, de manera que no se li hagin de demanar de nou als ciutadans. Aquesta solució tecnològica està en línia amb l'impuls a la interoperabilitat que preveu la LAESCP. Juntament amb aquesta plataforma, està previst crear el *Catàleg de Dades i Documents Electrònics de la Generalitat*, que posarà a disposició de tota l'Administració una relació actualitzada de les dades i documents administratius que es podran obtenir telemàticament.

4. Narcís Mir Soler, «Modelo catalán de administración electrónica: visión general» [en línia]. En: Jornadas sobre tecnologías de la información para la modernización de las Administraciones Públicas. (9es : 2006 : Sevilla). IX Jornadas sobre tecnologías de la información de las Administraciones Públicas: Tenimap 2006. 060.es: 24x7x365. Sevilla, 30 de mayo - 2 de junio de 2006 ([Madrid]: Ministerio para las Administraciones Públicas 2006). <[http://www.csi.map.es/csi/tenimap/tecnimap\\_2006/01T\\_PDF/modelo%20catalan%20de%20administracion%20electronica.pdf](http://www.csi.map.es/csi/tenimap/tecnimap_2006/01T_PDF/modelo%20catalan%20de%20administracion%20electronica.pdf)>.

5. *Ibid.*, esquema a la pàgina 6.

6. A data octubre de 2007, hi ha 34 serveis en producció i s'han fet 13.514 tramitacions.

7. Publicat en els Acords de govern de la Generalitat de Catalunya el 27/11/2007.

## 4. La maduració de l'administració electrònica, realitat o ficció?

Durant els darrers anys, les línies basades en la modernització de l'administració electrònica volen apropar-la al ciutadà a través d'una generalització de la cultura digital, partint d'elements clau com són les infraestructures tecnològiques i la posada a disposició de serveis públics en línia. És aquest darrer punt el que més visibilitat ha tingut, ja que s'ha incrementat de manera notòria la quantitat de serveis accessibles (tant a Catalunya com a la resta de l'Estat espanyol), tal com queda reflectit al darrer informe sobre el grau de desenvolupament dels serveis públics en línia,<sup>8</sup> que situa a Espanya en un 70 % el grau de disponibilitat total dels serveis en línia de l'administració electrònica per a l'any 2007<sup>9</sup> (58 % en la UE-27+<sup>10</sup>), enfront del 55 % en l'any 2006.

De la mateixa manera, aquest augment s'ha fet realitat a escala mundial, tal com reflecteix l'informe *e-Government Survey 2008*<sup>11</sup> publicat per la UNPAN (United Nations Online Network in Public Administration and Finance), on Espanya ocupa el 20è lloc<sup>12</sup> en la classificació de països preparats per oferir serveis de l'administració electrònica, enfront del 39è lloc que ocupava l'any 2005. Aquest canvi en la classificació es va produir gràcies a l'increment que durant l'any 2006-2007 hi va haver en aquest índex de tendència,<sup>13</sup> fomentat en gran mesura per la quantitat de processos i serveis electrònics que s'han posat a disposició de la ciutadania i que representa una diferència global de 0,1381 punts. Aquest valor només ens ha de servir de guia per mantenir la tendència ascendent, ja que continuem estant lluny de l'índex 0,9157 assolit per Suècia, capdavantera del rànquing mundial.

A Catalunya, segons el IDESCAT (dades de 2007), l'ús habitual de l'administració electrònica per part del ciutadà se situa en un 24,9 %, 1,1 punts per sota de la mitjana espanyola i lluny encara

de la zona euro (dels 15), on se situa en un 33 %, i de la Unió Europea dels 27, amb un 30 %. Aquesta tendència varia substancialment al món empresarial, amb un ús de l'administració electrònica del 61,8 % a Catalunya, quasi tres punts per sobre de la mitjana espanyola (58 %), però encara per sota dels índexs europeus (un 68 % en la zona euro i un 65 % per a la UE dels 27).

Pel que fa a la disponibilitat del conjunt de serveis en línia agrupats en un total de 26 objectes d'anàlisi,<sup>14</sup> Catalunya se situa en segon lloc respecte a la resta de comunitats autònomes de l'Estat espanyol (només superada per Astúries i seguida d'Andalusia), amb un 69 % de mitjana. La disponibilitat dels serveis se situa en una mitjana del 72,1 % per als ciutadans (un 54,96 % per a l'Estat espanyol) i en un 55 % per a les empreses (un 47,76 % per a l'Estat espanyol).

Sobre el grau de sofisticació d'aquests serveis en línia,<sup>15</sup> Catalunya se situa en el segon lloc amb un total de 10 serveis de nivell 4 juntament amb Andalusia i superada per Astúries, que té 16 dels 26 serveis en aquesta etapa. Un parell de dades significatives que volem destacar són, per una part, que la majoria de les persones que han contactat amb l'administració electrònica ho han fet per demandar serveis relacionats amb impostos i, per una altra, que el nivell màxim de disponibilitat en línia de serveis públics sobre biblioteques públiques, és només del 40,79 %, tres punts per sota de la mitjana global de la resta dels 26 blocs de serveis.<sup>16</sup> Pel que fa als canals d'atenció als ciutadans, podem veure un grau de desconeixement força notable; calen més polítiques de difusió i comunicació, ja que alguns serveis són força desconeguts: un 45,3 % de la població desconeix el telèfon unificat 012, un 59 % desconeix el portal *Gen.cat.cat* i un 75,3 % no coneix les oficines d'atenció al ciutadà. Per altra banda, cal valorar que la satisfacció en l'ús d'aquests mitjans és positiu amb una puntuació de 6,6 punts sobre 10.<sup>17</sup>

8. CapGemini, *The User Challenge Benchmarking the Supply of Online Public Services. Report of the Seventh Measurement* [en línia]. (2007).

<[http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/2010/docs/benchmarking/egov\\_benchmark-2007.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/2010/docs/benchmarking/egov_benchmark-2007.pdf)> [Consulta: 24/01/2008].

9. Aquest increment situa Espanya en aquests moments en l'11è lloc juntament amb França, Itàlia i Estònia, i per davant de països com Finlàndia, Dinamarca, Holanda o Bèlgica.

10. L'edició de l'any 2007 d'aquest informe s'ha fet amb les dades dels 27 països que configuren la Unió Europea, a més d'Islàndia, Suïssa, Noruega i Turquia. És per aquest motiu que l'informe es refereix a aquest grup com UE-27+.

11. Aquest informe de la UNPAN es pot consultar en línia a través de la pàgina web *United Nations E-Government Readiness Knowledge Base* <[http://www.unpan.org/egovkb/global\\_reports/08report.htm](http://www.unpan.org/egovkb/global_reports/08report.htm)>.

12. Per davant de països com Alemanya, Bèlgica o Itàlia.

13. Els valors tinguts en compte per a l'elaboració d'aquest índex de tendència és el resultat dels valors d'altres índexs com són, el del grau de presència a Internet de serveis i tràmits, el nivell de sofisticació d'aquests serveis en línia, els indicadors infraestructurals bàsics que defineixen la capacitat d'infraestructures TIC del país, i l'índex del nivell educatiu del capital humà d'acord amb els criteris de la UNDP en aquesta matèria.

14. Aquest indicador de disponibilitat en línia de serveis té en compte els 26 (16 adreçats als ciutadans i 10 a les empreses) que serveixen de referència per a la Comissió Europea dins els Pla d'acció *eEurope*. Vegeu: Fundació Orange, 2007, i també CapGemini, *op. cit.*

15. Per a la medició del grau d'avenç en el desenvolupament dels serveis electrònics i el model de sofisticació es fixen 4 nivells d'integració: 1, informació; 2, descàrrega de formularis en línia; 3, interacció bilateral; 4, transacció completa amb rebut de conformitat per part de l'administració (vegeu Martínez Usero, 2004). L'informe de *Telefónica de la Sociedad de la Información 2007* inclou un nou element a aquests nivells de medició, la «personalització», que tracta de representar aspectes relacionats amb la filosofia de l'orientació al client (vegeu Fundació Telefónica, 2007: p. 198), en línia paral·lela al Plan de Actuación de la LAECSP on especifica «[...] se ha añadido un quinto nivel de mayor desarrollo, que se ha denominado proactividad, y que no es exigido por la Ley, pero que ya cumplen algunos procedimientos existentes: Proactividad (nivel 5): Procedimientos que interactúan con el ciudadano mediante alertas personalizadas, pre-cumplimentación de datos, etc.» (vegeu Ministerio para las Administraciones Públicas, 2007: p. 17).

16. Vegeu l'informe de la Fundació Orange, 2007, citat a la bibliografia.

17. PIC, 2007, capítol 5.



De totes maneres, no ens podem quedar amb una visió quantitativa de la millora, ja que l'èxit d'aquesta evolució no té una repercussió global. S'evidencia la necessitat d'un canvi de mentalitat en tots els àmbits de l'administració, una visió estratègica continuïsta i no fruit d'una iniciativa política programàtica, i una nova forma de gestió pública basada en els processos d'innovació i la participació ciutadana, on els ens locals tinguin més capacitat d'actuació i puguin apropar-se més als ciutadans, de manera que s'ampliï en els propers anys el percentatge d'ajuntaments catalans amb serveis interactius (que actualment només representen un 23 % dels 946 ajuntaments que hi ha a Catalunya).<sup>18</sup>

Per arribar a la consolidació estratègica es plantegen una sèrie de reptes:<sup>19</sup>

**1. Disseny dels processos amb una visió transversal.** És necessari eliminar duplicitats tant en els processos interns de les administracions com en els procediments interadministratius. Cal reforçar les línies d'actuació des de l'intercanvi d'informació, la reenginyeria de processos, la coordinació i les sinergies tant a nivell horitzontal (dins les unitats d'un mateix nivell administratiu) com vertical (dins unitats administratives de diferents nivells), per evitar una política d'illes administratives que en dificulta l'optimització.

**2. Les TIC al servei d'una millor prestació de serveis.** L'ús de les TIC no és en si una finalitat, sinó un mitjà per fer efectiva la configuració dels serveis en línia. Però l'existència mateixa d'aquests serveis no té sentit si els seus destinataris en desconeixen el funcionament o si, fins i tot, en desconeixen l'existència. No podem esperar que siguin descoberts, sinó que cal fer actuacions per

donar-los a conèixer i sintetitzar-los per tal que el seu ús sigui com més àgil i intuïtiu possible, factor que té un gran impacte en la reducció de costos, gestió de tràmits i temps.

**3. Enfortir la interoperabilitat.** Les solucions integrades suposen la formulació de sistemes i processos compatibles entre si basats en l'ús d'estàndards i normes comunes de cara a enfortir el concepte d'interoperabilitat dins un model d'administració descentralitzada. El *diàleg* entre administracions a partir d'una infraestructura bàsica comuna i l'intercanvi d'informació ha d'anar en una mateixa línia d'actuació. El benefici de l'establiment d'uns serveis i tràmits homogenis es fa palès en la reducció d'esforços, de costos directes i indirectes, de duplicitats, i en què el ciutadà percebi l'Administració com una sola, independentment de si aquesta és d'àmbit estatal, regional o local.

**4. Comptar amb la visió del ciutadà i de les empreses com a client.**<sup>20</sup> En clau d'eficiència permetria a les administracions treballar per a l'excel·lència, posant en marxa models de qualitat, anàlisi i avaluació enfocats a la satisfacció de la ciutadania.

**5. L'outsourcing ('externalització') com a solució de gestió.** L'externalització d'alguns processos pot permetre centrar una gran quantitat d'esforços en la millora constant dels processos i en l'elaboració de plans de futur per mantenir i garantir el model d'excel·lència de l'administració. Cal, però, especificar un marc normatiu adequat per mantenir una correcta col·laboració estratègica entre l'administració pública i el sector privat. Aquest concepte no cal explotar-lo en la via de la competitivitat interadministrativa, ja que l'Administració no competeix amb ella mateixa; calen

18. Fundació Observatori de la Societat de la Informació de Catalunya (FOSIC), *Enquesta sobre l'adopció de les tecnologies de la informació i la comunicació a l'Administració local de Catalunya* [en línia]. (FOSIC, 2006),

<[http://www10.gencat.net/dursi/generados/catala/societat\\_informacio/recurs/doc/informe\\_tic\\_ajuntaments\\_2006.pdf](http://www10.gencat.net/dursi/generados/catala/societat_informacio/recurs/doc/informe_tic_ajuntaments_2006.pdf)> [Consulta: 24/1/2008].

19. Vegeu AEC, 2008, i Sanromà, *op. cit.*

20. Els autors Pablo Lara i José Angel Martínez recullen, a partir de l'informe d'Accenture *e-Government leadership: engaging the customer* (London: Accenture, 2003), com una de les tendències més innovadores en l'administració electrònica s'esdevé del fet d'identificar al centre dels processos l'usuari amb la utilització de tècniques de CRM per perfilar les necessitats reals dels serveis que cal posar a disposició de la ciutadania. Vegeu: Pablo Lara, José Ángel Martínez Usero, «Gestión de información en servicios de administración electrónica». En: Cristófol Roviera; Lluís Codina (dir.), *Documentación digital* (Barcelona: Departament de Ciències Polítiques i Socials. Universitat Pompeu Fabra, 2006).



molts esforços per fomentar una veritable cultura de col·laboració i més quan aquests esforços han d'anar enfocats al ciutadà.

**6. Optimització dels recursos.** És necessària una dotació econòmica per al manteniment i la modernització de les administracions, de manera que aquestes s'ajustin a la realitat de cada moment i no sigui desigual ni intermitent a l'hora de garantir la viabilitat futura; però en paral·lel cal racionalitzar i coordinar les polítiques públiques per anar en una mateixa direcció per optimitzar els recursos disponibles (econòmics i humans).

**7. Increment de la formació dels professionals.** Davant d'aquest entorn en constant evolució cal mantenir un nivell de professionalització i coneixement en tots els àmbits de l'administració. La formació ha de ser part d'un posicionament estratègic per a gestionar el talent i garantir l'eficàcia dels professionals.

**8. El ciutadà com a part de l'administració.** L'administració està en un procés de transformació de la seva gestió interna per proporcionar noves formes d'interacció que reflecteixen la necessitat d'oferir serveis de qualitat basats en les necessitats dels ciutadans. Per això ha de permetre la participació del ciutadà per detectar les seves demandes i adequar-les i personalitzar-les per oferir una atenció més personalitzada i propera a la realitat social.

**9. Visió estratègica per al canvi cultural.** Les administracions cal que treballin en una línia clarament estratègica totalment independent dels canvis polítics. Cal seguir una línia de futur estable i constant, no marcada pels canvis de rumb o la presa de decisions enfocades als resultats immediats. Aquesta visió estratègica marca un canvi cultural des de dins cap a fora on els objectius estratègics són assumibles d'acord amb la realitat, el desenvolupament i els processos d'innovació constant.

## 5. La LAECSP, un canvi d'estratègia necessari

Dins de les línies actuals referents a l'administració electrònica, podem veure com s'està produint un canvi veritablement important pel que fa a la seva evolució. Hem pogut constatar com, fins ara, la majoria dels esforços fets anaven encaminats a procurar els mitjans tecnològics que fessin possible la creació i l'articulació de l'administració electrònica. Alguns autors han considerat aquest fet com bàsic per a la seva implantació real, però deixen de banda

en gran mesura un dels objectes essencials d'aquest desenvolupament, la ciutadania.<sup>21</sup>

És ben cert que la creació d'una administració electrònica passa per oferir una sèrie de serveis en línia en les quals les TIC han de tenir un paper fonamental per poder-los fer efectius, però també és cert que cal considerar de manera seriosa a qui s'adrecen aquests serveis i com es fa. La ciutadania és un dels eixos principals que ha quedat molt en evidència per l'articulació de polítiques centrades en l'aplicació de solucions tecnològiques. Aquest context, que ha fet evolucionar al govern cap a l'administració electrònica, no està sent del tot suficient entre d'altres motius perquè no posa el ciutadà, veritable agent receptor i participant del procés de canvi, al centre del seu procés i plantejament. Cal tenir clar, però, que sense l'articulació prèvia d'accions de foment de l'ús de les TIC no es podria parlar d'una sèrie d'objectius enfocats cap a un nou entorn administratiu que cerca la modernització, l'eficàcia i l'eficiència de la seva articulació general.

Aquest «compromís» d'anar cap a una administració electrònica centrada en els ciutadans, ha quedat reflectit en la darrera línia d'actuació, l'aprovació de la LAECSP.<sup>22</sup> Amb l'entrada en vigor de la llei, es posen de manifest una sèrie d'actuacions clau amb una ferma voluntat de consolidació de les relacions de les administracions públiques i els ciutadans, amb un pla director concret que caldrà tenir plenament implementat el 31 de desembre de 2009.<sup>23</sup> La llei es referma en la decisió de trencar les barreres existents amb les administracions, tant les temporals en la realització dels tràmits, com les físiques subjectes als desplaçaments necessaris per realitzar-los. Aquesta llei és una molt bona oportunitat per a les administracions catalanes per ampliar i enfortir les línies estratègiques del pla «Catalunya en xarxa», les quals s'hi veuen reflectives en bona part, si bé ara esdevé una obligació de les administracions i no pas una voluntat. La supressió de la voluntarietat de les administracions públiques a l'hora de decidir de quina manera i quan habilitaven els seus serveis en format electrònic és un dels reptes cabdals, ja que la relació a través de mitjans electrònics passa a convertir-se en un dret dels ciutadans i una obligació per a les administracions.

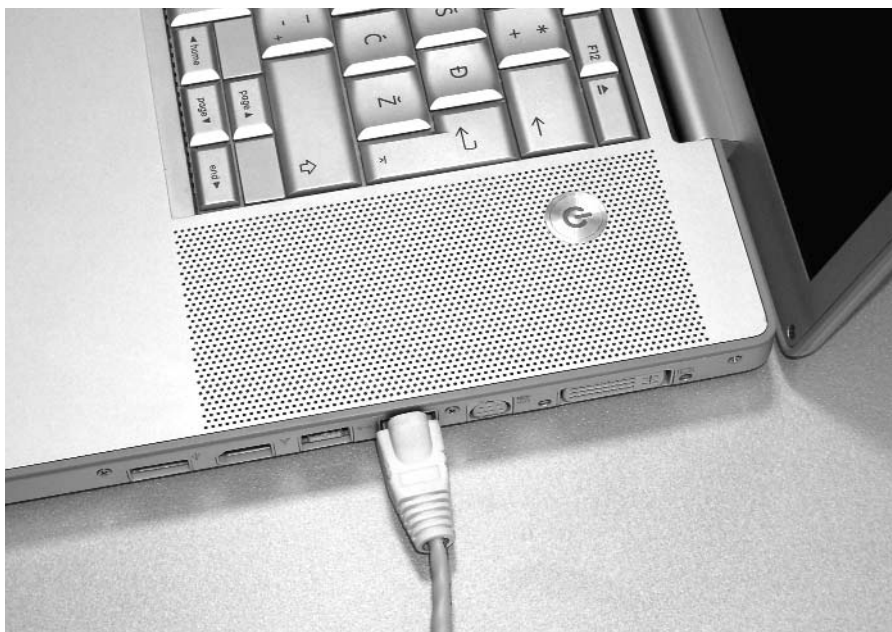
Per poder aplicar les diferents normatives reguladores d'aquesta llei, es defineix un pla d'actuació<sup>24</sup> que s'articula sobre la

21. Així ho avala també la manca de posada en marxa de serveis centrats en el ciutadà, que només representen un 18 %, un punt per sota de la mitjana europea. CapGemini, *op. cit.*, p.81.

22. Per analitzar la llei des d'un punt de vista de principis i drets, consulteu l'article d'Agustí Cerrillo «La llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics» (UOC, 2007).

23. Aquesta data és aplicable plenament a les administracions públiques de l'Administració General de l'Estat, establint aquesta mateixa data per a les diferents administracions de les comunitats autònomes i els ens locals, «siempre que lo permitan sus disponibilidades presupuestarias» (disposició final tercera de la LAECSP).

24. Aprovat pel Consell de Ministres el 28 de desembre de 2008.



La llei es referma en la decisió de trencar les barreres existents amb les administracions.

base d'unes línies estratègiques que concentren aspectes com la formació i capacitació del personal de les administracions públiques, la interoperabilitat de les aplicacions i llur reutilització per part de les diferents administracions, la seguretat per enfortir la confiança del ciutadà en els mitjans electrònics, i la gestió i el seguiment de la implementació del pla. La redacció d'aquest pla consta de 21 mesures emmarcades en quatre grans línies estratègiques.

#### 5.1. Marc d'actuació en matèria de serveis centrats en el ciutadà

És un avenç important el fet que al text mateix de la llei es defineixi el canvi del model conceptual d'aplicació que existia fins al moment; les relacions de les administracions amb el ciutadà canvien i oferir accés electrònic als serveis que presten les administracions passa a ser un dret del ciutadà i una obligació de les administracions públiques.<sup>25</sup> L'objectiu clau és que el ciutadà pugui accedir a les administracions i relacionar-s'hi a través de tots els canals possibles i, més particularment, d'aquells que li siguin més còmodes i fàcils de fer servir. Tanmateix, dintre d'aquesta comunicació, s'estableix que aquesta sigui bidireccional, de manera que la ciutadania pugui participar activament de les actuacions administratives.

#### 5.2. Marc d'actuació en matèria d'adaptació de procediments a la llei

Amb la finalitat de disminuir la càrrega que els procediments com-

porten per als ciutadans i l'administració mateixa, es recomana actuar reduint o eliminant en alguns casos la documentació a aportar, minimitzant els temps de tramitació i resposta per part de les administracions i cercant l'equilibri de les càrregues de treball en la seva gestió. En aquest sentit, cal racionalitzar els serveis segmentant-los per competències, prioritzant l'adaptació dels procediments que tenen un major impacte, tant pel que afecta als ciutadans com pel que afecta els processos burocràtics de les administracions.

Els requeriments bàsics que la llei determina que s'han d'acomplir en els procediments són els següents:<sup>26</sup>

- **Informació** electrònica: disponibilitat d'informació sobre les característiques i requisits dels procediments.
- **Iniciació** electrònica: presència de formularis electrònics connectats a un registre electrònic que permeti la presentació de sol·licituds, documents i comunicacions relatius al procediment.
- **Pagament** electrònic: possibilitat d'efectuar pagaments a les administracions públiques a través de mitjans electrònics.
- **Notificacions** i comunicacions electròniques: sistema d'interlocució electrònic amb el ciutadà per a actuacions específiques, com ara la presentació d'al·legacions, petició de consultes o l'obtenció d'informació d'interès.

25. Segons el Ministerio para las Administraciones Públicas, els esforços estan encaminats a integrar tots els processos electrònics amb l'Administració a finals de 2009 tal com especifica el pla d'actuació de la LAECSP, i arribar al 2012 a una reducció del 25 % dels tràmits necessaris.

26. Vegeu a la bibliografia Ministerio para las Administraciones Públicas, 2007.

- **Seguiment** de l'estat d'un tràmit: facilitat de poder consultar el ciutadà, a través d'un mitjà electrònic, l'estat de tramitació d'un expedient administratiu.

Per poder executar l'adaptació dels procediments derivats de la llei, s'estableix un calendari d'actuacions que té com a fita principal l'acompliment de les fases d'implementació final al desembre de 2009. Aquest calendari s'ha materialitzat en tres grans fases,<sup>27</sup> atenent al grau d'impacte que té cadascun dels procediments tant en l'administració com en les necessitats dels ciutadans.

### 5.3. Marc d'actuació en matèria de serveis comuns

Aquesta línia d'actuació està dirigida a la interoperabilitat en els serveis i tràmits i a la facilitat de creació i gestió de nous programes i funcionalitats, de manera que es pugui plantejar un entorn de treball col·laboratiu interadministratiu que permeti aprofitar i rendibilitzar al màxim les inversions actuals i futures en matèria d'administració electrònica. El seu caràcter opcional no hauria de ser una excusa per mantenir un model d'illa en el desenvolupament de solucions, ja que suposa una millora en el desplegament i la reutilització de serveis basada en una economia d'escala que redueix notablement els costos tècnics, de personal i econòmics.

### 5.4. Marc d'actuació en matèria d'actuacions horitzontals

De cara a implementar solucions amb vocació de servei rellevant a la ciutadania, les actuacions horitzontals comporten accions en tots els elements implicats: en formació dels empleats públics, en adequació de les aplicacions als estàndards interoperables, a la capacitat de gestionar i avaluar la qualitat, enfortir la seguretat dels sistemes i a la implantació de les economies d'escala en la producció d'aplicacions. El Centro de Transferència Tecnològica hauria de tenir un paper rellevant en la transmissió de solucions integrades.

## 6. Cap a l'Administració 2.0 com a estratègia de futur. Estem preparats?

Un dels pilars que l'administració ha de potenciar és el de la participació ciutadana, aprofitant les possibilitats que avui en dia ens proporciona la xarxa. Es tracta d'un canvi d'actitud, una modernització cap a un nou model social que s'ha batejat com *administració 2.0*.<sup>28</sup> Aquest nou model, que ha de viatjar en paral·lel amb les línies ja endegades, es basa en el concepte de *web social*, *web de les persones* o *web 2.0*. Podem entendre *web 2.0* com «todas aquellas utilidades y servicios de Internet que se sustentan en

una base de datos, la cual puede ser modificada por los usuarios del servicio, ya sea en su contenido (añadiendo, cambiando o borrando información o asociando metadatos a la información existente), bien en la forma de presentarlos, o en contenido y forma simultáneamente»,<sup>29</sup> però és convenient no veure en aquesta definició un substrat purament tecnològic per fer-lo realitat. La tecnologia per si sola no funciona si no és amb la interacció de les persones, i és precisament en aquest punt on el concepte 2.0 pren un caire fonamental, ja que permet aplicar noves formes d'interacció amb l'administració que fins ara semblaven inabastables.

El lema del Tecnimap 2007, «Administración 2.0: nuevos servicios, nuevos derechos», apunta nous reptes i ens indica un cert canvi d'orientació un cop superats certs obstacles, però cal repensar-ne l'articulació. Cal incidir en noves polítiques de participació social, materialitzables a través de la tecnologia però enfocades a un canvi social on es recuperi el protagonisme dels ciutadans, escoltant atentament el que han de dir i el que poden aportar, adaptant-se al continu canvi social en què estem immersos.<sup>30</sup> Anar cap a una Administració 2.0 no ha de significar l'aplicació d'un conjunt d'eines (wiki, bloc, Facebook, podcàsting, vídeos, etc.), sinó que darrere de cadascuna d'aquestes eines hi ha d'haver una voluntat. Podem posar en marxa diferents iniciatives que tecnològicament estan superades però cal pensar en el resultat final, què en farem, amb quina finalitat ho posem en marxa, quines conclusions n'extraurem?. En definitiva, repensar-ne la finalitat, perquè es fan les coses abans de materialitzar el procés. Les eines de participació social poden ser com la resta d'eines tecnològiques, molt bones però no utilitzades, i és que cal saber articular-les de manera segmentada perquè s'adiguin a la pluralitat del teixit social i harmonitzar-les de manera oberta i expressa per fomentar la participació.

Un cop més les bones pràctiques en aquest sentit han de ser el punt de partida. Sense entrar en detall apuntem alguns serveis que ajudarien a fomentar la participació ciutadana i l'ús d'aquestes eines socials com a administració oberta a la ciutadania:

- **Articular** el treball a la xarxa. És temps d'eliminar les aplicacions en ordinadors locals o en xarxes locals, i usar l'escriptori virtual accessible remotament on totes les aplicacions són executades sense dependre de les estacions de treball.

- **Creació** de comunitats virtuals segmentades basades en la demanda social (fòrums, blocs d'opinió, wikis per al treball col·laboratiu<sup>31</sup>).

27. Es pot veure el calendari complet d'adaptació dels procediments al Plan de Actuación sobre la LAECSP, pàgines 25 a 28.

<[http://www.060.es/guia\\_del\\_estado/programas\\_de\\_la\\_administracion/administracion\\_electronica/LAECSP\\_11\\_2007/common/Plan\\_de\\_Actuacion.pdf](http://www.060.es/guia_del_estado/programas_de_la_administracion/administracion_electronica/LAECSP_11_2007/common/Plan_de_Actuacion.pdf)>.

28. Al capítol 2 de l'informe d'AEC-ASTIC, «Cómo será la Administración en 2010» es planteja les diferències entre una Administració 1.0 i una 2.0 (p. 69-71).

29. Francesc Xavier Riber i Guàrdia, «Web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva», *Telos*, núm. 73 (2007), p. 36-43.

30. Félix Serrano, «Por una Administración de la Innovación» [en línia], *Sociedad conectada. Voz y voto* (10 octubre 2007), <<http://vozyvoto.es/2007/10/10/por-una-administracion-de-la-innovacion>>.

31. El projecte *e-Catalunya* (<<http://ecatalunya.gencat.cat>>) preveu la creació de xarxes socials per facilitar la comunicació, la participació, el treball col·laboratiu i la difusió de la informació entre la ciutadania i els professionals.

- **Personalització**, tant d'espais específics on el ciutadà gaudeixi de seva administració, com dels continguts, fent possible etiquetar la informació per paraules clau. L'etiquetatge social, juntament amb la implementació de cercadors semàntics, permetrien trobar la informació en llenguatge natural, el que al cap i a la fi fa servir la ciutadania, o a través d'assistents virtuals basats en intel·ligència artificial.

- **Sindicació** de continguts per poder reaprofitar la informació i estar al dia del que es fa a l'administració, ja sigui a través de canals RSS o podcàsting.

- **Inclusió** de formats multimèdia bidireccionals, des de l'administració i cap a ella, amb els quals, per exemple es puguin explicar de manera gràfica i senzilla procediments que a dia d'avui resulten complexos. També es poden integrar sistemes de síntesi de veu per navegar per un portal amb la veu,<sup>32</sup> afavorint d'aquesta manera l'accessibilitat als continguts.

- **Sistemes** de votació o ponderació de propostes, notícies, actuacions, etc.

## Conclusions

Tot projecte de govern electrònic, com el gestat a Catalunya, comporta una sèrie d'elements clau com són l'àmbit tecnològic, la reenginyeria de processos, la interoperabilitat interadministrativa, el lideratge decidit i responsable, la formació, i l'element que dóna forma i sentit a tots els anteriors, la ciutadania. Fer un ús intensiu de les TIC sense una finalitat concreta no té fonament, de la mateixa manera que no en té el fet de tenir com a referents de mesura indicadors únicament quantitius. Cal planificació per articular un bon model d'administració electrònica, on els indicadors qualitius siguin la clau per avaluar els graus de satisfacció interna de les administracions i externa de la ciutadania. En la mesura que un canvi organitzatiu i cultural de l'administració esdevingui una realitat tangible, els ciutadans podrem veure i experimentar un veritable canvi en les relacions amb les administracions, siguin de la naturalesa que siguin, des de les més grans a les més petites sense distinció.

Tot i que a Catalunya s'estan duent a terme moltes accions en administració electrònica, encara falta recórrer força camí. La tecnologia ja no presenta limitacions per poder desplegar un pla d'interoperabilitat administrativa (punt molt crític a superar), però sí que calen més polítiques de consens decidides per treballar de manera col·laborativa, impulsant un canvi organitzatiu i cultural en benefici de la ciutadania que ha d'estar al centre del procés. En

aquest sentit, l'aprovació de la LAECSP permet canviar el paradigma que hem viscut fins al moment en les relacions establertes entre les administracions públiques i els ciutadans. És gràcies al nou enfocament que s'aconsegueix centrar l'atenció en el principal agent implicat en aquesta relació, la ciutadania, i garantir-li una sèrie de drets que fins ara no semblaven ser tan importants. Podem veure com totes les línies d'actuació de la LAECSP no estan encaminades exclusivament al desenvolupament i la regulació de la tecnologia com a eix fonamental per garantir l'administració electrònica, sinó que centra els esforços en aconseguir uns bons requisits per fer-la realitat i que sigui vàlida, àgil i segura tant per als ciutadans com per a les administracions públiques mateixes.

La fractura digital és un fet que no queda al marge d'aquesta actuació, ans al contrari: busca evitar la fractura existent entre els ciutadans i entre administracions. Fent èmfasi en l'administració, hauria de permetre més coordinació de les actuacions electròniques de l'administració i potenciar la cooperació entre administracions, ja sigui general, regional o local, de manera que es puguin cimentar i garantir sòlidament les línies de futur a seguir en matèria d'administració electrònica.

És una bona oportunitat per a les administracions públiques catalanes aprofitar aquest nou marc per atacar decididament barreres que encara no s'han eliminat i reptes que encara, com ara la interoperabilitat entre administracions (de manera decidida), l'intercanvi de bones pràctiques (per assolir l'excel·lència), l'augment de l'eficàcia (en clau qualitativa i no només quantitativa), la e-inclusió (pensant per fi en un disseny per a tothom i que sigui multiplataforma), i serveis proactius (per gaudir d'una administració dinàmica i adequada a les necessitats reals de cada moment), on la veu i la participació del ciutadà tingui un pes específic (aprofitant el potencial de l'anomenada web social), i els serveis electrònics siguin (i siguin percebuts per la ciutadania) segurs i fiables tecnològicament.

L'objectiu final està clar; cal veure si el pla estratègic i d'actuació són prou madurs per aconseguir els seus objectius més enllà de les «grans» administracions i que arribin als ens locals. Davant d'una aposta tan decidida per una administració electrònica –a la qual mancaria un pla de contingència associat, atesos els terminis tan ajustats per aconseguir uns objectius tan ambiciosos–, només podem esperar i mesurar, d'aquí a dos anys, com i de quina manera s'han pogut o no materialitzar les seves línies motores i com impacta el seu desplegament dins de les administracions catalanes. Sabrem aprofitar l'oportunitat? Confiam que sí.

32. Com a experiència recent podem veure l'exemple de l'Ajuntament de Castelló de la Plana presentat al Tecnimap 2007. Vegeu Eloi Moreno. «Accesibilidad vía voz», <<http://www.tecnimap.es/documentos/Departamentos/Coordinacion/Tecnimap/Comunicaciones%20definitivas/TCO-210-2007JS/Comunicaci%F3n%20TCO-210-2007JS.pdf>>

## Bibliografia

ALAMILLO DOMINGO, Ignacio; URIOS APARISI, Xavier (2007). «Análisis de riesgos y admisión del uso de los mecanismos de acreditación de identidad y voluntad: la experiencia de Cataluña, a la luz de la ley 11/2007». En: JORNADAS SOBRE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN PARA LA MODERNIZACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (10ES: 2007: GIJÓN). *X Jornadas sobre tecnologías de la información para la modernización de las Administraciones Públicas: Tecnimap 2007. Administración 2.0, nuevos servicios, nuevos derechos. Gijón, 27-30 de noviembre de 2007*. [Madrid]: Ministerio para las Administraciones Públicas, 2007.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA (AEC); ASOCIACIÓN PROFESIONAL DEL CUERPO SUPERIOR DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (ASTIC) (2008). *Visión de la administración electrónica 2010. Hacia un nuevo modelo de Administración Pública que dé respuesta a todos los Ciudadanos y Empresas*. Madrid: AEC- ASTIC, 2008.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA (AEC) (2008). *Administración Pública: modernización y excelencia en el servicio al ciudadano*. Madrid: AEC, 2008.

CAPGEMINI. *The User Challenge Benchmarking the Supply of Online Public Services. Report of the Seventh Measurement* [en línea]. 2007  
<[http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov\\_benchmark\\_2007.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2007.pdf)> [Consulta: 24/01/2008].

*Comunicación de la comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las Regiones: i2010 – Informe anual sobre la sociedad de la información 2007*. Brusel·les: Comisión de las Comunidades Europeas, 2007. [COM (2007) 146 final, de 30 de març de 2007].

DELGADO CASANOVA, Ricardo. «Modernización en la Administración Electrónica». En: VIII Jornadas sobre Administración Electrónica. Peñíscola, 17 de septiembre de 2007.

E-GOVERNMENT UNIT. *Breaking Barriers to eGovernment: Overcoming obstacles to improving European public services* [en línea]. DG Information Society and Media European Commission, 2007. <[http://www.egovbarriers.org/downloads/deliverables/solutions\\_report/Solutions\\_for\\_eGovernment.pdf](http://www.egovbarriers.org/downloads/deliverables/solutions_report/Solutions_for_eGovernment.pdf)> [Consulta: 19/02/2008].

FAGES, Roc; SANGÜESA, Ramón. «State-of-the-art in Good Practice Exchange and Web 2.0» [en línea]. *ePractice.eu*. European Communities, 2007. <<http://www.epractice.eu/document/3974>> [Consulta: 24/01/08].

FUNDACIÓN ORANGE. *eEspaña 2007: informe anual sobre el desarrollo de la Sociedad de la Información en España* [en línea]. Madrid: Fundación Orange, 2007.  
<[http://www.fundacionorange.es/areas/25\\_publicaciones/e2007.pdf](http://www.fundacionorange.es/areas/25_publicaciones/e2007.pdf)> [Consulta: 27/01/2008].

FUNDACIÓN TELEFÓNICA. *La Sociedad de la Información en España 2007* [en línea]. Madrid; Barcelona: Fundación Telefónica; Ariel, 2007. <<http://sie07.telefonica.es/>> [Consulta: 27/01/2008].

FUNDACIÓ OBSERVATORI DE LA SOCIETAT DE LA INFORMACIÓ DE CATALUNYA (FOBSIC). *Enquesta sobre l'adopció de les tecnologies de la informació i la comunicació a l'Administració local de Catalunya* [en línea]. FOBSIC, 2006. <[http://www10.gencat.net/dursi/generados/catala/societat\\_informacio/recurs/doc/informe\\_tic\\_ajuntaments\\_2006.pdf](http://www10.gencat.net/dursi/generados/catala/societat_informacio/recurs/doc/informe_tic_ajuntaments_2006.pdf)> [Consulta: 24/01/2008].

GARCÍA ARRIBAS, Gumersindo; LÓPEZ CRESPO, Francisco. «Panorama de la administración electrónica en los albores del siglo XXI». *Novática/Upgrade*, núm. 162 (2003), pág. 5-9.

KRAFFZIG, Dirk; BANKE, Karl; Slama, Dirk. *Enterprise SOA: service-oriented architecture best practices*. Saddle River (NJ): Prentice Hall, 2004.

LARA NAVARRA, Pablo; MARTÍNEZ USERO, José Angel; GÓMEZ FERNÁNDEZ-CABRERA, Jesús. *Administración electrónica: gestión de información + conocimiento*. BCN: Planeta UOC, 2006.

LIIKANEN, Erkki. «La administración electrónica para los servicios públicos europeos del futuro» [en línea]. En: *Lección inaugural del curso académico 2003-2004 de la UOC (2003: Barcelona)*. Barcelona: UOC, 2003.  
<<http://www.uoc.edu/dt/20334/index.html>> [Consulta: 26/01/2008].

MARTÍNEZ USERO, José Angel; LARA NAVARRA, Pablo. «Gestión de información en servicios de administración electrónica». En: Cristòfol ROVIRA; Lluís CODINA (dir.). *Documentación digital*. Barcelona: Departament de Ciències Polítiques i Socials. Universitat Pompeu Fabra, 2006.



— «La necesidad de interoperabilidad de la información en los servicios de administración electrónica: xml, una posible solución». En: JORNADAS SOBRE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN PARA LA MODERNIZACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (8ES: 2004: MÚRCIA). *VIII Jornadas sobre tecnologías de la información para la modernización de las Administraciones Públicas: Tecnimap 2004. e-Cooperación en la Administración Pública*. Murcia, 28, 29, 30 de septiembre y 1 de octubre de 2004. [Madrid]: Ministerio para las Administraciones Públicas, 2004. <[http://www.csi.map.es/csi/tecnicmap/tecnicmap\\_2004/comunicaciones/tema\\_03/3\\_027.pdf](http://www.csi.map.es/csi/tecnicmap/tecnicmap_2004/comunicaciones/tema_03/3_027.pdf)>.

— «La situación de los servicios de la Administración electrónica en España». *Boletín ADHI*, núm. 1 (2003).

MINISTERIO PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. *Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos. Plan de Actuación* [en línea]. Madrid, diciembre 2007.

<[http://www.060.es/guia\\_del\\_estado/programas\\_de\\_la\\_administracion/administracion\\_electronica/LAECSP\\_11\\_2007/common/Plan\\_de\\_Actuacion.pdf](http://www.060.es/guia_del_estado/programas_de_la_administracion/administracion_electronica/LAECSP_11_2007/common/Plan_de_Actuacion.pdf)> [Consulta: 22/01/2008].

— *Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos. Plan Estratégico* [en línea]. Madrid, diciembre 2007. <[http://www.060.es/guia\\_del\\_estado/programas\\_de\\_la\\_administracion/administracion\\_electronica/LAECSP\\_11\\_2007/common/Desarrollo\\_LAECSP-Plan\\_Estrategico\\_final\\_6.pdf](http://www.060.es/guia_del_estado/programas_de_la_administracion/administracion_electronica/LAECSP_11_2007/common/Desarrollo_LAECSP-Plan_Estrategico_final_6.pdf)> [Consulta: 22/01/2008].

MIR SOLER, Narcís. «Modelo catalán de administración electrónica: visión general» [en línea] En: JORNADAS SOBRE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN PARA LA MODERNIZACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (9ES: 2006: SEVILLA). *IX Jornadas sobre tecnologías de la*

*información para la modernización de las Administraciones Públicas: Tecnimap 2006*. 060.es: 24x7x365. Sevilla, 30 de mayo – 2 de junio de 2006. [Madrid]: Ministerio para las Administraciones Públicas, 2006.

<[http://www.csi.map.es/csi/tecnicmap/tecnicmap\\_2006/01T\\_PDF/modelo%20catalan%20de%20administracion%20electronica.pdf](http://www.csi.map.es/csi/tecnicmap/tecnicmap_2006/01T_PDF/modelo%20catalan%20de%20administracion%20electronica.pdf)>.

RIBES I GUÀRDIA, Francesc Xavier. «Web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva». *Telos*, núm. 73 (2007), p. 36-43.

SANROMÀ, Manuel. «L'administració digital: una nova forma de gestionar la informació en l'Administració pública» [en línea].

*UOC Papers*, núm. 1 (2005).

<<http://www.uoc.edu/uocpapers/1/dt/cat/sanroma.pdf>> [Consulta: 22/01/2008].

UOC-IN3. «Govern electrònic i serveis públics: un estudi de cas sobre el portal interadministratiu CAT365» [en línea].

En: *Projecte Internet Catalunya (PIC)*. Barcelona: UOC, 2007.

<<http://www.uoc.edu/in3/pic/cat/index.html>> [Consulta: 23/01/2008].

— «E-governança i atenció ciutadana: la Generalitat de Catalunya en el context internacional» [en línea]. En: *Projecte Internet Catalunya (PIC)*. Barcelona: UOC, 2007.

<<http://www.uoc.edu/in3/pic/cat/index.html>> [Consulta: 23/01/2008].

WEST, Darrell M. *Global E-Government, 2007* [en línea]. Providence (RI): Center for Public Policy. Brown University, 2007.

<<http://www.insidepolitics.org/egovt07int.pdf>> [Consulta: 20/01/2008].