



# **TRANSICIÓ DE SERVEIS PÚBLICS PRESENCIALS A ELECTRÒNICS**

**ELABORACIÓ D'UNA PROPOSTA D'ACTUACIÓ**

Octubre 2008

Montserrat Armengol Orteu

Núria Casanovas Ramentol

Rosa Fernández Rodríguez

Amaya González García

M. Mercè Mas Souto

Maria Sardà Vilardaga

Joan Solé Villanueva

FrankedBana

# ÍNDIX

1	El treball de recerca.....	7
1.1	Objectius del treball de recerca .....	7
1.2	Metodologia del treball de recerca.....	8
1.2.1	Anàlisi del context .....	8
1.2.2	Anàlisi i avaluació de serveis presencials.....	9
1.2.3	Definició de la metodologia d'actuació en la implantació dels serveis electrònics. ....	9
2	L'administració pública .....	11
2.1	Principis de l'Administració Pública .....	11
2.2	Marc jurídic de la administració electrònica i el model català .....	18
2.2.1	Context europeu.....	18
2.2.2	Context Estatal.....	19
2.2.3	Context català .....	21
2.2.4	Fonaments jurídics de l'administració electrònica.....	24
2.3	Límits de l'administració electrònica .....	25
2.4	L'administració electrònica i el model català.....	30
2.4.1	Contextualització de l'administració electrònica.....	30
2.4.2	El Model Català d'Administració Electrònica.....	36

2.5	Aspectes claus. Context de la implantació de la administració electrònica ..	42
2.5.1	Les TIC.....	42
2.5.2	La gestió documental.....	48
2.5.3	La seguretat i la protecció de dades .....	56
2.6	Gestió del canvi .....	58
3	Proposta d'actuació .....	61
3.1	La planificació estratègica.....	62
3.2	L'estil de lideratge .....	66
3.3	Les eines globals de control, seguiment i avaluació .....	71
3.4	El mapa de processos .....	73
3.5	La política de gestió i desenvolupament de persones .....	76
3.6	La comunicació i difusió del projecte .....	79
3.7	La gestió documental.....	84
3.8	Les tecnologies de la informació i la comunicació .....	86
4	Cas pràctic.....	91
4.1	Context organitzatiu: El Departament de Política Territorial i Obres Públiques. ....	91
4.2	El pla d'actuació per la modernització i simplificació de les tramitacions administratives .....	97

4.2.1	Contingut.....	97
4.2.2	Execució i seguiment .....	101
4.2.3	Anàlisi comparatiu de metodologia d'actuació .....	103
5	Conclusions i recomanacions finals .....	107
6	Agraïments .....	110
7	Bibliografia.....	112
8	Annexos.....	115
	Annex 1. FITXA DESCRIPTIVA D'ÀMBIT DE SERVEIS ELECTRÒNICS .....	116
	Annex 2. CASUÍSTICA .....	117

Aquest treball de recerca és una reflexió sobre els aspectes claus que cal tenir en compte en la transició dels serveis presencials als electrònics, de l'administració del paper a l'administració electrònica.

La proposta d'actuació que es presenta es basa en una reflexió oberta sobre els aspectes interns de les organitzacions públiques que s'enfronten al repte de l'administració electrònica. La implantació de les tecnologies de la informació i la comunicació no és un fi sinó un fil conductor per reformar l'Administració pública i en aquesta clau es planteja l'aportació d'aquest treball. Es constata la necessitat de reflexionar i de fer propostes sobre com es gestiona el canvi cultural en les organitzacions públiques alhora d'implantar un servei electrònic, més enllà de les propostes procedimentals i tecnològiques. És a dir, el cos del treball es centra en la gestió del canvi organitzatiu intern, l'etern oblidat en els en els projectes d'administració pública.



El cos del treball està format per VIII capítols, el primer dels quals descriu els objectius del treball realitzat i la metodologia emprada, així com, la reflexió sobre el seu desenvolupament que ha portat a matisar i revisar la hipòtesi de partida que fonamentava el treball de recerca.

El segon capítol contextualitza l'administració electrònica en el marc de l'Administració pública i incideix en aspectes rellevants del que suposa la seva implantació:

tecnologies, seguretat i protecció de dades, gestió documental entre d'altres, des d'una perspectiva global per , al final, acabar descrivint, en concret, el Model Català d'Administració Electrònica.

El tercer capítol recull la proposta de l'equip de recerca en relació a la implantació de l'administració electrònica dins les organitzacions públiques. Aquesta proposta està plantejada en clau de dimensió interna de l'organització i es centra en els elements que es consideren claus per a gestionar el canvi i orientar el procés de transformació de l'Administració. L'objectiu és que aquesta proposta d'actuació sigui una eina més a les mans dels directius i gestors públics a l'hora d'acompanyar els seus equip i la seva organització en el canvi de paradigma que va associat a la implantació de l'administració electrònica.

El quart capítol descriu el *Pla d'Actuació per la Modernització i Simplificació de les Tramitacions Administratives* de la Direcció General del Transport Terrestre com un exemple d'implantació de TIC als serveis i tràmits relacionats amb el sector del transport, per reflexionar després sobre com s'ha tingut en compte la dimensió interna des de la perspectiva que postula aquest treball de recerca.

Finalment, en el darrer capítol, es recullen les principals conclusions del treball i es plantegen, de forma resumida, les qüestions a contemplar des d'una perspectiva estratègica a l'hora de implantar les TIC a l'Administració i que s'han de plantejar els seus caps i gestors.

# 1 El treball de recerca

## 1.1 Objectius del treball de recerca

El treball, en el seu plantejament inicial, marcava com a objectius a aconseguir:

- Definir un model d'anàlisi multidisciplinari que permeti passar dels serveis presencials a serveis electrònics.
- Identificar els aspectes claus organitzatius que s'han de recollir en la implantació de serveis electrònics dins l'Administració Pública.
- Disposar d'un pla d'actuació per a gestionar el canvi organitzatiu intern dins l'Administració per donar accés als ciutadans als serveis públics electrònics.

Aquests objectius inicials s'han modificat durant el desenvolupament del treball com a conseqüència de la recerca feta i del treball de reflexió que l'ha acompanyat. L'anàlisi multidisciplinari ha fet que es constates la necessitat de fer aportacions especialment en l'àmbit intern de l'organització i no aprofundir en les dimensió externa, de promoció i d'intercanvi a atès que existeixen moltes aportacions i propostes per abordar-les i abastar-les requeriria un nou treball de recerca.

L'objectiu d'identificar els aspectes organitzatius s'ha complert en tant que tota la reflexió s'ha centrat en com l'organització s'ha de posicionar davant el canvi des d'una aproximació plural però centrada en el funcionament intern. En coherència amb el que s'ha dit abans, s'ha obviat com aquest canvi es trasllada a l'exterior, és a dir, el rep el ciutadà i tampoc s'ha aprofundit en la tecnologia a implantar ja que s'ha entès que no és un factor limitant i sobre el qual hi ha molts referents als quals recórrer. Per acabar, des del punt de vista de l'aplicabilitat de la proposta d'actuació que es proposa per

conduir el procés cap a l'administració electrònica, s'ha optat per oferir un plantejament molt obert en el qual cada gestor pugui trobar el seu propi estil de gestionar el canvi però centrant l'interès en aquells aspectes que no pot obviar.

## **1.2 Metodologia del treball de recerca**

El treball a realitzar s'ha dividit en diverses etapes:

### **1.2.1 Anàlisi del context**

Els objectius d'aquesta part del treball han estat:

- Identificar, recollir, analitzar la informació i documentació significativa sobre administració electrònica des del vessant jurídic, organitzatiu i procedimental. En aquest sentit, la recerca documental s'ha centrat tant en l'estudi de la legislació vigent que regula la prestació dels serveis electrònics (estatal, europea i catalana) com en l'anàlisi en matèria de protecció de dades personals, de gestió documental i de seguretat en les transaccions administratives.
- Recollir casuística sobre serveis electrònics a diferents entorns per poder descriure les principals tipologies existents. Aquesta fase s'ha basat en una recerca documental, bibliogràfica i online sobre serveis electrònics implantats en administracions públiques de diferents àmbits territorials (Catalunya, Espanya, Europa, EEUU) i en entrevistes amb persones especialistes en la matèria.

A partir d'aquest anàlisi i la recollida de la informació, s'ha elaborat unes fitxes descriptives dels diferents àmbits (veure annex1) que han estat la base per la posterior elaboració de la Proposta d'Actuació (capítol III) que es proposa en aquest estudi.



## **1.2.2 Anàlisi i avaluació de serveis presencials**

Aquesta segona etapa ha tingut com a objectiu en primer lloc identificar i analitzar els aspectes sobre els que cal incidir per abordar el pas de serveis presencials a serveis electrònics i determinar els aspectes sobre els quals han de reflexionar i posicionar-se els directius i gestors de l'Administració pública per complir l'objectiu de fer un administració més eficient i transparent gràcies a l'aplicació de les TIC. Aquesta fase ha comportat un intens treball de lectura i també la realització d'entrevistes per ajudar a clarificar quin són el temes a abordar en la Proposta d'Actuació.

En segon lloc en aquesta fase del treball, s'ha escollit com a cas pràctic d'aplicació de TIC a l'administració el Pla d'actuació per la modernització i simplificació de les tramitacions administratives a la Direcció General del Transport Terrestre per tractar-se d'un projecte del Departament en el qual treballa l'equip que ha realitzat aquest treball de recerca. En aquesta fase s'ha descrit el projecte i posteriorment, un cop definida la Proposta d'Actuació, s'ha abordat el cas des de la reflexió que es suggereix a la Proposta d'Actuació.

## **1.2.3 Definició de la metodologia d'actuació en la implantació dels serveis electrònics.**

Després de l'anàlisi del context de l'administració electrònica i dels serveis presencials, l'equip de recerca s'ha centrat en la concreció, en forma de Proposta d'Actuació, dels aspectes interns de funcionament que ha de treballar una organització en el si de l'Administració Pública per garantir l'èxit de la implantació del serveis electrònics i a l'hora fer possible la reforma de la cultura organitzativa l'administració que la innovació tecnològica porta implícita.

Els punts d'aquesta Proposta d'Actuació defineixen el guió a seguir, des del vessant

intern, per liderar el procés de canvi que suposa l'administració electrònica. L'equip de recerca opta per aquests punts i no altres amb el convenciment que una de les claus de l'èxit de la implantació de l'administració electrònica està la gestió dels canvis interns que hi van associats i que la innovació tecnològica per ella mateixa no és suficient per a produir el pas cap a l'administració electrònica.

## 2 L'administració pública

### 2.1 Principis de l'Administració Pública

Com a definició d'Administració Pública podem establir que és una organització que l'Estat utilitza per a canalitzar adequadament demandes socials i satisfer-les, a través de la transformació de recursos públics en accions modificadores de la realitat, mitjançant la producció de béns, serveis i regulacions. Aquest concepte d'administració pública ens mostra la diversitat d'aquesta "organització", en el sentit que inclou diferents espais i especialistes que s'ocupen específicament d'una tasca.

Malgrat que l'administració com disciplina és relativament nova, els fonaments de la teoria administrativa són la resultant d'un procés iniciat en les mateixes albors de la humanitat i que ha anat evolucionant i perfilant en diferents èpoques i etapes. Des de l'aparició de les primeres comunitats d'humans ha hagut necessitat de coordinar activitats, de prendre decisions i d'executar-les. Per aquest motiu es poden trobar vestigis de l'actual procediment administratiu si s'observa la forma de conduir els assumptes a l'antiga Grècia, Egipte, Roma i Xina.

Així trobem que a Grècia, l'"eclesía" era l'organisme de major autoritat i estava format per tots els ciutadans; les decisions es prenen per majoria de vots i eren irrevocables. Pèricles, 430 anys abans de Crist, va deixar testimoniatge de la necessitat de tenir un personal adequat en l'administració i va fer una anàlisi sobre la democràcia Grega.

A Egipte existia un sistema administratiu ampli amb una economia planificada i un govern central de gran poder, basat en la força i la compulsió i és on apareix documentat el primer sistema de servei civil. El sociòleg alemany Max Weber va fer un estudi sobre l'administració antiga d'Egipte, conclouent, que s'aplicaven procediments

definites i sistemàtics i s'utilitzava un sistema administratiu burocràtic.

El filòsof Confuci, a Xina, va establir regles per a l'administració pública de l'imperi.

L'administració de l'imperi Romà es va caracteritzar per la centralització administrativa que es va anar afeblint considerablement durant els seus últims anys per acabar deixant l'autoritat real al terratinent, del qual depenien moltes persones.

L'Edat Mitjana es caracteritza precisament per la descentralització del govern. Aquest estil de govern es diferencia de les formes administratives que havien existit anteriorment. Durant aquets període hi va haver una notable evolució de les idees administratives i es van consolidar institucions com l'Església Catòlica, de la qual la forma d'organització i de funcionament ha estat molt interessant per als estudis de l'administració. En aquesta època l'administració rep un gran impuls quan sorgeixen a Itàlia, els fonaments de la comptabilitat moderna i les transaccions comercials es comencen a racionalitzar.

A l'inici d'aquesta època, sorgeix a Prússia - Àustria un moviment administratiu, conegut com cameralistes, que tracta de millorar els sistemes administratius usats en aquesta època. Van posar èmfasi en el desenvolupament d'alguns principis administratius, com són, el de selecció i ensinistrament del personal, l'especialització de funcions i l'establiment de controls administratius.

Posteriorment, Adam Smith, considerat com el pare de l'economia clàssica, publica la seva obra *La riquesa de les nacions* (1776), on apareix la doctrina del laissez faire, laissez passer, que va servir de base filosòfica a la revolució industrial i d'aplicació en l'administració i en l'economia modernes; ell va anunciar el principi de la divisió del treball, considerant-lo necessari per a especialització i per a l'augment de la producció.

L'administració científica de Taylor<sup>1</sup> sorgida en l'edat moderna va subministrar les eines, tècniques necessàries per a la seva expansió i desenvolupament, aplicant els mètodes de la ciència (observació i mesurament) als problemes de l'administració, amb la finalitat d'arribar a una elevada eficiència industrial. L'enfocament típic de l'escola de l'administració científica posa l'èmfasi en les tasques i entre les seves principals aportacions a la teoria de l'administració estan els principis administratius, els mecanismes d'administració, la selecció de personal i la definició de les característiques dels llocs de treball. Des d'aquesta teoria se'n desprèn que no existeix un sistema totalment efectiu atès que els llocs que ocupen els treballadors no sempre estan d'acord amb les seves capacitats, no existeixen incentius i les decisions prenen en els nivells més alts de l'organització.

En la mateixa època, apareixen els primers treballs d'Henry Fayol<sup>2</sup> que fonamenten l'escola de la teoria del "Procés Administratiu". Les seves aportacions es basen en la idea de la universalitat de l'Administració en tant que es tracta d'una activitat comuna a totes les organitzacions, ja sigui una llar, una empresa o un govern i postula que sempre que hagi una organització, sigui quina sigui, existirà administració.

El Model del procés administratiu segons Fayol estableix que el procés administratiu consta de 4 funcions fonamentals: planejament, organització, execució i control. En forma breu aquest model postula que:

- El planejament determina els objectius que les actuacions han a seguir.

---

<sup>1</sup> Frederick Taylor va ser un dels principals exponents de l'administració científica (Filadèlfia 1856-1915) i és considerat el fundador de la moderna TGA (Teoria General de la Administració).

<sup>2</sup> Henry Fayol (França 1841-1925) es considerat el pare del procés administratiu, i el creador i divulgador de la divisió de les àrees funcionals per a les empreses.

- L'organització distribueix el treball entre els membres del grup i estableix i reconeix les relacions necessàries.
- L'execució està a càrrec dels membres del grup que les han de dur a terme les tasques assignades amb voluntat i entusiasme.
- El control de les activitats que conformen amb el planejament.

Les aportacions de Fayol van ser reconegudes temps després de ser postulades, però actualment no es pot concebre una empresa que no treballi sota aquests principis d'administració.

El Model burocràtic de Max Weber intenta reduir el clientelisme, la corrupció i la politització dins l'administració imposant normes generalitzades i procediments per a regir el comportament burocràtic i que regeixen el reclutament, la promoció, l'estabilitat de l'ocupació amb l'objectiu d'aïllar la burocràcia de la política.

L'estructura jeràrquica, organitzada al voltant dels càrrecs establerts en l'organització, i la uniformitat de rutines i processos, garantida per procediments d'actuació formals, consolidaven l'estabilitat del sistema més enllà de l'estabilitat de les persones.

Els objectius fonamentals d'aquesta forma organitzativa eren, com és sabut, l'eficiència, la racionalitat i l'equitat en la resolució d'actuacions.

L'atac als postulats tradicionals de l'administració pública van començar al poc temps de conèixer-se els escrits de Weber. Cap a mitjans del segle XX, els treballs de Herbert Simon (1946) i Robert Dahl (1947) qualificaven als postulats burocràtics tradicionals com inconsistents i poc científics. El corrent crític va seguir amb la publicació de *The Administrative State* de Dwight Waldo (1948) qui afirmava que aquests desenvolupaments teòrics havien contribuït molt poc a la solució dels problemes que acuitaven a l'administració pública, duent a la ciència administrativista

de postguerra al seu punt de crisi i possible col·lapse i desintegració.

Així, ja en els 90, Osborne, Gaebler i Barzelay (1992) entre molts altres, presentaven una visió caricaturitzada de la burocràcia, que solament es preocupada en les seves pròpies necessitats i perspectives, definint-se a si mateixa per la quantitat de recursos que controlava i per les tasques que realitzava (control de costos, la inclinació a rutines, la separació de l'acció de pensar del fer, etc.).

En síntesi, si alguna cosa ha anat quedant clar de les crítiques cap a l'administració pública tradicional ha estat la seva poca capacitat d'elaborar una defensa consistent d'aquells valors weberians tan preuats que li donaven la seva raó d'ésser.

Els països anglosaxons- EUA, Nova Zelanda, Austràlia, i el Regne Unit- són els pioners en suggerir un model alternatiu a la burocràcia tradicional amb capacitat d'afrontar els problemes esmentats. Recordem que aquests països es caracteritzen per una estructura administrativa menys rígida i de menor dimensió. Aquest nou model és la proposta del New Public Management o Nova Política de Gestió (NPG). Aquesta proposta es basa en el model de competència i organització del sector privat. Entre els objectius bàsics de la NPG3 destaquen:

- La creació de formes administratives reduïdes, descentralitzades que permetin certa flexibilitat administrativa així com formes organitzatives menys jeràrquiques, posant l'èmfasi en l'eficiència i l'eficàcia i en l'orientació al client (ciudadà).

---

<sup>3</sup> (Hughes,1998;Barzelay, 2001;Osborne i Gaebler, 1994; Peters i Pierre, 2001).

- La formació de governs emprenedors que promoguin la competència entre proveïdors de serveis i el desplaçament del control fora de la burocràcia per a situar-lo en la comunitat.
- El canvi dels criteris d'avaluació tradicionals pel criteri d'avaluació per resultats.
- El canvi dels mecanismes d'assignació de pressupostos ja que les assignacions rígides i la impossibilitat de reorientar les partides, no genera incentius a estalviar o incrementar l'eficàcia de la gestió.
- La descentralitzar l'autoritat per mitjà de la gestió participativa i es prefereixen els mecanismes de mercat als burocràtics.

La NGP ha estat presentada com un cos d'idees i principis, mes o menys homogenis, que superen les patologies generades per la burocràcia tradicional. Ara bé, en la pràctica, segons Hughes i O'Neill (2000) seria erroni pensar que tals postulats representen un cos d'idees consistent i coherents entre elles. És precisament aquesta vaguetat en el contingut de les reformes del tipus NGP la qual ha dut a Hood (1995) a destacar que el terme New Public Management ha estat encunyat per la necessitat de generar alguna etiqueta genèrica que empaquetés les diferents iniciatives que, en forma global i amb una orientació semblant estaven sorgint en diferents països més o menys al mateix temps. Seria erroni pensar que tota innovació en el sector públic s'inscriu cegament en un conjunt de postulats continguts en les idees de la NGP, negant o ignorant la utilitat i vigència d'una sèrie de principis i valors weberians. Segons Dreschler (2005) no hi ha evidència empírica que la implementació d'aquestes polítiques incrementi la productivitat dels aparells públics o el benestar social i que, d'altra banda, els estats, lluny de perdre el seu rol dominant, continuen sent elements claus per al desenvolupament econòmic. La implementació de la NGP ha intensificat sovint la complexitat administrativa (Dunleavy i Margetts, 2000) i en molts casos els



resultats de la NGP han acabat per agreujar precisament alguns dels problemes que tractava de resoldre.

Així doncs, podem dir que la reforma administrativa és un procés de transformació de l'aparell burocràtic de l'Estat en sentit ple, un fenomen, que com diu Groisman<sup>4</sup>, molts el defineixen de manera macro. La història de les reformes administratives en els darreres dècades ha generat, en el terreny de la ciència política i de l'administració, un gran nombre de problemes i interrogants. Hi ha una gran varietat de perspectives que han configurat estils i estratègies específiques de reforma administrativa: des de l'aplicació de la gestió científica al sector públic, a l'èmfasi en la racionalització de la gestió dels anys seixanta i setanta; des dels sistemes financers basats en resultats a la Nova Gestió Pública dels vuitanta i noranta al discurs sobre la governança i a l'èmfasi de l'administració electrònica dels darrers anys.

En aquest context no s'hauria de concebre l'administració electrònica com una simple versió actualitzada de la NGP, on les TIC i la xarxa juguen un paper protagonista, com a eines centrals per dur a la pràctica els seus principis operatius. Els vincles entre la NGP i l'administració electrònica es manifesten al voltant de la centralitat donada al ciutadà com a client del sector públic (consumidor de serveis públics) i en l'orientació general de l'activitat administrativa cap als resultats, amb l'objectiu de millorar l'eficiència i l'eficàcia en la prestació dels serveis. La gran diferència es troba principalment en el fet que per a la NGP la tecnologia no té un paper gaire destacat i que no són presents objectius o directrius relatives al vessant més polític de la relació entre ciutadans i Administració.

---

<sup>4</sup> GROISMAN, Enrique: "Criterios y Estrategias para la Reforma Administrativa".

Una part important de la literatura especialitzada que ha analitzat la relació entre els processos d'innovació tecnològica a l'administració pública i el canvi organitzatiu ha posat l'èmfasi en el fet que les noves tecnologies permeten portar a terme una gestió transversal que pot donar pas a una transformació radical de l'administració pública. La magnitud dels canvis organitzatius que la implantació de l'administració electrònica està produint i les conseqüències d'aquesta transformació encara no són clares. El repte d'aquesta administració basada en les TIC no és posar els serveis online sinó reorganitzar i reestructurar els processos en què els serveis públics es recolzen.

Aquests canvis en la forma de realitzar i prestar els serveis suposa, si es fa fins a les últimes conseqüències, un canvi en la cultura organitzativa de l'administració, ja que la gestió transversal dels tràmits implica al conjunt de l'administració i també a la societat com destinatària final dels "output" que ella produeix. L'Administració no és quelcom inert sinó un sistema viu format per persones. Són aquestes persones o treballadors públics, que en el seu conjunt conformen la burocràcia, els responsables de fer aquest canvi cultural que afecta al compliment de la seva funció, els patrons de conducta, les emocions, els sentiments, interessos, etc. i per tant, cal tractar aquesta dimensió de forma preeminent en tot el desplegament de l'administració electrònica.

## **2.2 Marc jurídic de la administració electrònica i el model català**

### **2.2.1 Context europeu**

La Unió Europea ha promogut l'accessibilitat digital en els seus diferents plans de govern electrònic eEurope2002 i eEurope2005 i ha instat als països membre a fomentar-la en els seus àmbits respectius.

El Pla d'acció eEurope 2002 va preveure que en finalitzar el 2002 els estats membres

estarien facilitant tots els serveis bàsics en línia. També es preveia que la prestació d'aquests serveis es fes garantint la seguretat. En particular, entre els objectius a assolir a finals de 2001 estava el de fomentar la utilització de la signatura electrònica al sector públic i en la generalització de la connexió en línia a Europa.

El Pla d'acció eEurope 2005 es proposa també perseguir aquests objectius pel que fa a la seguretat de les transaccions electròniques, i concreta actuacions prioritàries com per exemple l'accessibilitat dels serveis públics, la interoperabilitat pels serveis panauropeus o la contractació pública.

Posteriorment, i2010. Una societat de la informació europea pel creixement i l'ocupació, recull la necessitat d'adoptar mecanismes de seguretat tot i que no els especifica ni concreta per l'administració electrònica. Haurà de ser l'estratègia sobre l'administració electrònica que s'aprovi en el marc de l'estratègia i2010 la que incideixi en aquesta matèria.

En el marc de les estratègies europees sobre administració electrònica i també de les estratègies nacionals sobre societat de la informació, els diferents estats europeus estan adoptant estratègies relatives a l'administració electrònica en les que s'inclouen alguns objectius i accions relatives a la seguretat electrònica i, en particular, a l'ús de la signatura electrònica. Les estratègies són diferents probablement per les diferents circumstàncies político-administratives en què sorgeixen. En cadascun dels estats, a més, hi pot haver més estratègies, provinents de les administracions públiques descentralitzades.

### **2.2.2 Context Estatal**

La mateixa Constitució en diferents articles, 1.1, 9.2, 14, 18.1 i 18.4, i que s'analitzen posteriorment, ja estableixen els fonaments i els límits de l'administració electrònica.

L'article 45 de la Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú, estableix que són les administracions públiques les que han d'impulsar l'aplicació de les tècniques i mitjans electrònics, informàtics i telemàtics, en el desenvolupament de les seves activitats i l'exercici de les seves competències.

Tanmateix, els ciutadans poden relacionar-se amb les administracions públiques per exercir els seus drets mitjançant les tècniques i mitjans electrònics, informàtics o telemàtics. En aquest cas, la llei fixa que els procediments que es tramitin en suport informàtics han de garantir la identificació i l'exercici de la competència de l'òrgan que l'exerceix. A més a més, per poder tramitar electrònicament aquesta norma fixa com a requisit que els programes i les aplicacions electròniques, informàtiques i telemàtiques han de ser aprovades per l'organisme competent.

Així mateix, destaca la Llei 11/2007, d'Accés Electrònic dels Ciutadans als Serveis Públics, que reconeix als ciutadans / ciutadanes el seu dret a relacionar-se electrònicament amb les administracions públiques, així com l'obligació d'aquestes de garantir aquest dret. Els punts més destacables i que s'analitzen en un apartat més endavant són:

- La llei reconeix als ciutadans nous drets en les seves relacions amb les administracions públiques.
- Creació de la figura del Defensor de l'Usuari.
- Les administracions tenen l'obligació de fer efectius aquests drets a partir de l'any 2010.

La Llei de 30/2007, de 30 de octubre, de Contractes del Sector Públic, insereix instruments i mitjans electrònics, informàtics i telemàtics dins del procediment de

contractació pública, per fer més fluïdes i transparents les relacions entre els òrgans de contractació i els actors econòmics, com per exemple fixa en matèria d'administració electrònica, aspectes tant importants com la possibilitat de fer subhastes electròniques, la utilització de mitjans electrònics per constituir les garanties, l'emissió de certificats electrònics, la presentació d'ofertes, el registre electrònic d'empreses licitadores o la licitació de contractes per mitjans telemàtics.

La Llei orgànica 15/1999, de protecció de dades personals, adapta l'ordenament jurídic espanyol a la Directiva 95/46/CE del Parlament i del Consell, relativa a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes. Per tant, el desenvolupament de qualsevol servei electrònic ha de respectar i adequar-se als preceptes legals derivats dels drets fonamentals relatius a la intimitat de les persones.

La Llei 34/2002, de 11 de juliol, de serveis de la societat de la informació i comerç electrònic estableix el marc legal dels serveis de la societat de la informació, les obligacions i el règim sancionador aplicable als prestadors de serveis, siguin persones físiques o jurídiques, als intermediaris de continguts de la xarxa com la transmissió de les comunicacions comercials per via electrònica.

La Llei 32/2002, General de Telecomunicacions, fixa la normativa general per a l'extensió de les xarxes de telecomunicacions en el territori, garantint que qualsevol persona tingui un servei de qualitat, i que sigui "universal".

### **2.2.3 Context català**

L'Estatut d'Autonomia de Catalunya preveu com a drets dels ciutadans de Catalunya:

- Drets d'accés als serveis públics i a una bona Administració (30) i principi de transparència (71.4): Totes les persones tenen dret a accedir en condicions

d'igualtat als serveis públics i als serveis econòmics d'interès general. Les administracions públiques han de fixar les condicions d'accés i els estàndards de qualitat d'aquests serveis, amb independència del règim de llur prestació, sempre d'acord amb el principi de transparència, de manera, que ha de fer pública la informació necessària perquè els ciutadans en puguin avaluar la gestió.

- Dret de protecció de les dades personals (31): Totes les persones tenen dret a la protecció de les dades personals contingudes en els fitxers que són competència de la Generalitat i tenen dret a accedir-hi, examinar-les i obtenir-ne la correcció.
- Dret de participació social en polítiques públiques (43), a la informació i a l'accés als serveis audiovisuals (52), o el dret a la distribució equilibrada en el territori de les xarxes de comunicació (46.4).

Tanmateix, el seu article 53 estableix el fonament bàsic pel que fa a l'accés a les tecnologies de la informació i de la comunicació, ja que fixa que els poders públics han de facilitar el coneixement de la societat de la informació i han d'impulsar l'accés a la comunicació i a les tecnologies de la informació, en condicions d'igualtat, en tots els àmbits de la vida social, inclòs el laboral; han de fomentar que aquestes tecnologies es posin al servei de les persones i no afectin negativament llurs drets, i han de garantir la prestació de serveis per mitjà de les dites tecnologies, d'acord amb els principis d'universalitat, continuïtat i actualització.

La Generalitat ha de promoure la formació, la recerca i la innovació tecnològiques perquè les oportunitats de progrés que ofereix la societat del coneixement i de la informació contribueixin a la millora del benestar i la cohesió socials.

Per tant, són els poders públics els principals motors perquè tots els ciutadans puguin

accedir a les noves tecnologies, i sempre des de una perspectiva i paràmetres d'igualtat i continuïtat, fomentant la integració i cohesió de la societat.

Per poder desenvolupar aquest fonaments, correspon a la Generalitat la competència executiva en l'ordenació administrativa del comerç electrònic (article 121), en l'establiment de les condicions dels edificis per a la instal·lació d'infraestructures comunes de telecomunicacions (146), la protecció de dades de caràcter personal (156) i la competència compartida en els mitjans de comunicació social (146).

El Decret 324/2001 relatiu a les relacions entre els ciutadans i l'Administració de la Generalitat de Catalunya a través d'Internet, ha estat una primera proposta inicial i bàsica per regular les relacions telemàtiques entre l'Administració de la Generalitat i els ciutadans, tot establint el respecte al dret d'igualtat en l'accés dels ciutadans als serveis públics o als procediments administratius i garantint la protecció de dades personals. En aquest sentit, estableix la necessitat que qualsevol procediment telemàtic de la Generalitat s'hagi d'aprovar mitjançant ordre, o l'obligació d'utilitzar certificats digitals reconeguts o sistemes o dispositius que garanteixin la identitat, la confidencialitat, la integritat, la disponibilitat, el no-rebuig i la conservació dels documents.

El Decret 96/2004, de 20 de gener, pel qual es regula la utilització dels mitjans electrònics, informàtics i telemàtics en la contractació de l'Administració de la Generalitat., se centra en incorporar les noves tecnologies en l'àmbit de la contractació pública com a mesura de reforç del mercat únic i d'afavoriment del coneixement de les licitacions públiques per tots els sectors empresarials i especialment per les petites i mitjanes empreses.

També cal tenir en compte en el desenvolupament de qualsevol servei electrònic la regulació de la Llei 10/2001 d'arxius i documents, de manera que la gestió i la

preservació de la documentació electrònica ha de respectar i garantir els mateixos drets i tramitació que qualsevol expedient en suport paper.

Altres fonts normatives de Catalunya són:

- La Llei 2/2007, del 5 de juny, del Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya, que dóna plena validesa jurídica i autenticitat a l'edició en suport digital, i oficialitza l'edició del DOGC únicament en suport digital.
- La Llei 5/2002 de l'Agència Catalana de Protecció de Dades i el Decret 48/2003 pel qual s'aprova el seu Estatut.
- El Decret 85/2002 de creació de la Comissió de Coordinació Interdepartamental de Gestió i de TIC.

Els acords de Govern del 04.12.2001 de constitució del Consorci AOC i del 27.11.2007 de constitució de la PICA (Plataforma d'Integració i Col·laboració Administrativa) amb l'objectiu d'impulsar l'administració electrònica i de prioritzar els projectes que permeten reduir la presentació de documents que es demanen al ciutadà en les seves tramitacions amb l'Administració.

Les resolucions del 15.03.2003 d'establiment dels estatuts de l'Agència Catalana de Certificació i del 31.01.2006 de constitució del consorci ITCat.

## **2.2.4 Fonaments jurídics de l'administració electrònica**

Els fonaments jurídics de l'administració electrònica són els següents:

- Els articles 1.1 i 9.2 de la Constitució espanyola, Espanya es constitueix com un estat social i democràtic de Dret.
- Els articles 31.2 i 103.1 estableixen que la programació, execució de qualsevol



actuació pública han de respondre a criteris d'eficiència, eficàcia, economia i celeritat, d'acord amb l'establert a la llei i al dret.

- L'Article 6 de la Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics (LAECSP), reconeix, d'una banda el dret als ciutadans a relacionar-se amb les Administracions Públiques utilitzant els mitjans electrònics per exercir els drets previstos a l'article 35 de la Llei 30/1992; així com per obtenir informacions, realitzar consultes i al·legacions, formular sol·licituds, manifestar consentiment, establir pretensions, efectuar pagaments, realitzar transaccions i oposar-se a les resolucions i actes administratius.

## **2.3 Límits de l'administració electrònica**

Pel que fa als límits de l'administració electrònica, l'article 4 de la Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics (LAECSP), diu que la utilització de les tecnologies de la informació tindran les limitacions establertes per la constitució espanyola i la resta d'ordenament jurídic, respectant el ple exercici pels ciutadans dels seus dret.

En el cas de la Constitució Espanyola els principals límits els podem trobar als articles 18.1 i 18.4, on es garanteix, com a dret fonamental, el dret a l'honor, a la intimitat personal i familiar i a la pròpia imatge, a més de fixar que la Llei limitarà l'ús de la informàtica per a garantir l'exercici d'aquests drets.

L'article 9.2 i 14 també fixen una sèrie de límits que cal tenir en compte en el desenvolupament de l'administració electrònica i que afecten a la igualtat i prohibició de discriminacions, i que s'expliquen més detalladament en l'apartat d'accessibilitat (evitar fractura digital, principi de no discriminació, administració multicanal, accessibilitat i neutralitat).

El mateix article 4 de la LAECSP fixa que l'administració electrònica s'ha d'ajustar a una sèrie de principis:

- El respecte a la protecció de dades de caràcter personal en els termes establerts per la Llei Orgànica 15/1999, de Protecció de Dades de Caràcter Personal, i la resta de lleis específiques que regulin el tractament de informació, així com el dret a l'honor.
- Principi d'igualtat per tal que en cap cas l'ús de mitjans electrònics no pugui implicar l'existència de restriccions o discriminacions per als ciutadans que es relacionin amb les Administracions Públiques per mitjans no electrònics, tant respecte a l'accés a la prestació de serveis públics com respecte a qualsevol actuació o procediment administratiu sense perjudici de les mesures dirigides a incentivar la utilització dels mitjans electrònics.
- Principi d'accessibilitat a la informació i als serveis per mitjans electrònics en els termes establerts per la normativa vigent en aquesta matèria, a través de sistemes que permetin obtenir-los de manera segura i comprensible, garantint especialment l'accessibilitat universal i el disseny per a tots dels suports, canals i entorns per tal que totes les persones puguin exercir els seus drets en igualtat de condicions, incorporant les característiques necessàries per garantir l'accessibilitat d'aquells col·lectius que el requereixin.
- Principi de legalitat quant al manteniment de la integritat de les garanties jurídiques dels ciutadans davant de les Administracions Públiques establertes en la Llei 30/1992, de Règim Jurídic de les Administracions Públiques i del Procediment Administratiu Comú.
- Principi de cooperació en la utilització de mitjans electrònics per les Administracions Públiques amb la finalitat de garantir tant la interoperabilitat

dels sistemes i solucions adoptats per cada una d'elles com, en el seu cas, la prestació lliga de serveis als ciutadans. En particular, es garantirà el reconeixement mutu dels documents electrònics i dels mitjans d'identificació i autenticació que s'ajustin al disposat en la present Llei.

- Principi de seguretat en la implantació i utilització dels mitjans electrònics per les Administracions Públiques, en la virtut dels quals s'exigirà almenys el mateix nivell de garanties i seguretat que es requereix per a la utilització de mitjans no electrònics en l'activitat administrativa.
- Principi de proporcionalitat en la virtut del qual només s'exigiran les garanties i mesures de seguretat adequades a la naturalesa i circumstàncies dels diferents tràmits i actuacions. Així mateix només es requeriran els ciutadans aquelles dades que siguin estrictament necessàries en consideració a la finalitat per a la qual se sol·licitin.
- Principi de responsabilitat i qualitat en la veracitat i autenticitat de les informacions i serveis oferts per les Administracions Públiques a través de mitjans electrònics.
- Principi de neutralitat tecnològica i d'adaptabilitat al progrés de les tècniques i sistemes de comunicacions electròniques garantint la independència en l'elecció de les alternatives tecnològiques pels ciutadans i per les Administracions Públiques, així com la llibertat de desenvolupar i implantar els avenços tecnològics en un àmbit de lliure mercat. A aquests efectes les Administracions Públiques utilitzaran estàndards oberts així com, en el seu cas i de forma complementària, estàndards que siguin d'ús generalitzat pels ciutadans.
- Principi de simplificació administrativa, pel qual es redueixin de manera

substancial els temps i terminis dels procediments administratius, aconseguint una major eficàcia i eficiència en l'activitat administrativa.

- Principi de transparència i publicitat del procediment, pel qual l'ús de mitjans|medis electrònics ha de facilitar la màxima difusió, publicitat i transparència de les actuacions administratives.

La LAECSP és una llei estatal bàsica, i per tant, s'aplica a totes les administracions públiques, a més suposa una notable ampliació de les bases estatals en matèria d'administració electrònica. Així mateix, la llei dona un pas important al reconèixer una sèrie de drets als ciutadans.

A nivell de resum, l'article 6 d'aquesta llei garanteix tant el dret als ciutadans de relacionar-se amb les administracions públiques per mitjans electrònics com un conjunt de drets complementaris o auxiliars:

- Relacionats amb els mitjans electrònics (a escollir el canal de comunicació..)
- Relacionats amb el procediment electrònic (a conèixer per mitjans electrònics l'estat de tramitació, a la conservació en format electrònic dels documents electrònics de l'expedient..)
- Relacionats amb la seguretat de les transaccions (a l'admissió d'altres sistemes de signatura electrònica, a la garantia de la seguretat i confidencialitat de les dades que tinguin les administracions públiques)
- A una informació i serveis públics de qualitat.

També cal destacar la regulació del règim jurídic del procediment electrònic, en aquest sentit, la LAE SCP exigeix entre d'altres aspectes:

- L'establiment d'una seu electrònica per a les administracions públiques (adreça

electrònica disponible per a tots/totes els ciutadans/nes)

- La seguretat, identificació i autenticació (admissió de qualsevol sistema de qualsevol sistema de signatura electrònica, obligació de verificar els certificats digitals, lliurament de signatures electròniques al personal de les administracions públiques lligades al càrrec i a l'administració que presten els serveis, etc.).
- Registres telemàtics (les administracions públiques han de crear registres electrònics per a la recepció i remissió de sol·licituds, escrits i comunicacions, l'obligació de publicar en el diari oficial corresponent una disposició de creació del registre).
- Comunicacions electròniques (les administracions han d'utilitzar mitjans telemàtics de comunicació quan així ho sol·licitin les persones interessades, les comunicacions seran vàlides quan quedi constància de la transmissió, recepció, de les seves dates, el contingut íntegre de les comunicacions i s'identifiqui el remitent i el destinatari).
- Notificacions telemàtiques (obligació que la persona interessada seleccioni el mitjà telemàtic per a la realització de la notificació).
- Expedient electrònic (possibilitat de fer còpies electròniques i gestió dels documents electrònics).
- Òrgans col·legiats electrònics.

Per últim, cal destacar el títol IV de la LAESCP, dedicat a la cooperació entre les administracions per a l'impuls de l'administració electrònica. En primer, lloc l'article 41 estableix com una obligació el fet que les administracions públiques han d'utilitzar les tecnologies de la informació en les seves relacions amb la resta d'administracions i

amb els ciutadans, aplicant mesures informàtiques, tecnològiques, organitzatives, i de seguretat, que garanteixin la interoperabilitat tècnica, semàntica i organitzativa i s'eviti la discriminació als ciutadans per raó de la seva elecció tecnològica.

Per assegurar la cooperació entre administracions es constitueixen diferents mecanismes: el Comitè Sectorial d'Administració Electrònica (òrgan de cooperació entre totes les administracions públiques), l'Esquema Nacional d'Interoperabilitat (dictar recomanacions per aplicar la interoperabilitat), l'Esquema Nacional de Seguretat (responsable de definir una política de seguretat en la utilització dels mitjans electrònics), la Xarxa de comunicacions de les administracions públiques (ha de fixar els mecanismes necessaris per facilitar la connexió entre els diferents sistemes d'informació de les administracions).

## **2.4 L'administració electrònica i el model català**

### **2.4.1 Contextualització de l'administració electrònica**

La societat actual es defineix com la societat de la informació i per aquesta afirmació s'entén una societat en un estadi de desenvolupament social caracteritzat per la capacitat dels seus membres (ciutadans, empreses i administració pública) per obtenir i compartir qualsevol informació, instantàneament, des de qualsevol lloc i en la forma que es prefereixi (Castells, 1998).

Així el Llibre Verd *sobre la Societat de la Informació*<sup>5</sup> amplia aquesta definició i afirma que es tracta d'una forma de desenvolupament econòmic i social en el qual la adquisició, emmagatzematge, processament, avaluació, transmissió, distribució y disseminació de la informació amb vistes a la creació de coneixement i a la satisfacció

---

<sup>5</sup> Portugal (1997)

de las necessitats de les persones i les organitzacions, juga un paper central en l'activitat econòmica, en la creació de riquesa i en la definició de la qualitat de vida i les pràctiques culturals dels ciutadans.

És tracta d'un nou entorn i l'administració pública n'és aliena. Es tracta d'un canvi de gran abast, davant el qual s'ha de posicionar i incorporar-lo a la seva forma de relacionar-se amb la ciutadania.

La incorporació de tecnologia a l'administració pública no ha estat un fet habitual en la seva història a excepció d'alguns sectors com la defensa o les infraestructures. No és fins a la meitat del segle passat que s'estén a tots els àmbits de l'administració en una mesura o altra. Ens trobem davant un repte nou, innovar tecnològicament l'administració i alhora amb barreres a aquesta innovació com la manca de competència (Druker, 1985) o el marc reglamentari de les administracions (Colet , 2006).

Els estats es comprometen a la construcció d'una Societat de la Informació centrada en la persona, integradora i orientada al desenvolupament, en la qual tothom pugui crear, consultar, utilitzar i compartir la informació i el coneixement, perquè les persones, les comunitats i els pobles puguin utilitzar plenament les seves possibilitats en la promoció del seu desenvolupament sostenible i en la millora de la seva qualitat de vida i així ho recull la declaració de principis de la conferència mundial de la Societat de la Informació (2004). I aquest compromís està marcant les polítiques de tots els estats pel que fa a la implantació de les TIC tant en l'àmbit privat com en l'àmbit públic.

En el cas de les administracions públiques europees, el programa i2010 és el marc estratègic que determina les orientacions polítiques generals de la societat de la informació i dels mitjans de comunicació i aconseguir un espai europeu únic

d'informació. Aquest programa estableix els principis i requisits que han de complir els estats membres i que determinen el marc jurídic de l'administració electrònica com ja s'ha vist en el capítol anterior, i empara les respectives polítiques.

L'administració pública encara la implantació de les TIC sense haver resolt problemes com ( Colet, 2007):

- La fragmentació i el baix nivell de coordinació.
- L'organització per serveis especialitzats i no a l'entorn dels problemes dels ciutadans i les empreses.
- Els procediments lents i ineficients.
- Molta normativa i poc clara.
- L'accés del ciutadà al servei públic és difícil i costos.
- Els serveis públics són cars.

A aquesta llista hi afegiríem un altre problema, la necessitat de comptar amb directius públics que exerceixin de líders transformadors, que com diu Colet (2007) portin l'administració a travessar les portes d'una nova era: la de la societat de la informació i la comunicació.

L'administració electrònica no es altra cosa que l'administració que aprofita les TIC per a la provisió i la prestació dels seus serveis i té com a fonaments (Colet, 2007):

- Les polítiques de modernització de l'administració, per donar resposta a les demandes socials existents.
- Les polítiques de la societat de la informació, en tant que el sector públic juga un paper clau per decantar el sector privat i la societat cap el desenvolupament



tecnològic i l'economia del coneixement.

L'aplicació de les TIC a l'Administració pot ajudar a vèncer les resistències internes a innovar i a fer una administració més eficient i transparent però alhora s'han de garantir mesures tècniques i legals per assegurar i preservar els drets de la ciutadania i en la seva relació amb l'administració per la prestació del serveis i dotar-se de la tecnologia necessària per fer-ho.

D'altra banda, la implantació de les TIC a l'Administració està subjecte als principis de:

1. *La multicanalitat i accessibilitat: oferir els serveis públics a través de **diferents canals** de comunicació (internet, telèfon, mòbil, TDT).*
2. *La simplificació procedimental: la incorporació de TIC's en els processos s'ha d'establir com una **oportunitat de millora per a la racionalització** i com el moment idoni per revisar els processos i introduir-hi millores significatives.*
3. *La simplificació documental: forma part del procés de simplificació procedimental i eliminació de requisits. És la part que tindrà més impacte de cara al ciutadà, perquè **no se li demana allò que ja tenim** o que podem aconseguir per altres vies. Un instrument molt útil per aconseguir-ho és la **interoperabilitat**.*
4. *La publicitat i transparència administrativa: fer possible que el ciutadà consulti el seu tràmit. Les TIC's ens ofereixen aquesta opció.*
5. *Participació pública.*
6. *Cooperació entre administracions públiques i implantació de plataformes tecnològiques: consisteix en què les administracions s'entenguin entre elles*

*per implantar les eines tecnològiques que permetin compartir informació.*

- 7. Economies d'escala: és fer una única vegada el que tots els departaments necessiten, són els anomenats mòduls comuns (PICA, e-notum, registre d'entrada i sortida online, etc..).*
- 8. Neutralitat tecnològica: el desenvolupament de qualsevol solució tecnològica ha de permetre la connexió i l'intercanvi amb qualsevol sistema.*
- 9. Principi de proporcionalitat: evitar l'excés de rigor pel fet que ens relacionem a la xarxa (les TIC a vegades donen desconfiança que suplim amb mesures de seguretat que dificulten el procediment).*
- 10. Seguretat jurídica del document públic: assegurar el valor probatori dels documents electrònics, per mitjà de tecnologia i dels principis arxivístics i de gestió documental.*

La forma en que això s'acaba traduint en polítiques i posteriorment, amb accions concretes depèn de cada país i govern. Així s'identifiquen quatre tipus de projectes:

- Serveis a adreçats al ciutadà
- Serveis adreçats a professionals i empreses
- Serveis adreçats als empleats públics
- Serveis adreçats a d'altres administracions públiques

Els serveis als ciutadans i a les empreses són els prioritaris per l'Administració atès el seu impacte i rendibilitat i per tant són també els que presenten més casuística. Així es detecten tendències en les webs de les diferents administracions a l'hora d'oferir els seu serveis:

- Moltes disposen d'un portal electrònic únic pels serveis i tràmits amb els ciutadans, generalment, cada portal pertany a un nivell administracions diferents. Hi ha portals d'administracions autonòmiques, estatals , locals,... cada una d'elles amb la seva finestra d'informació, gestió i tramitació.
- Un altre tret que es desprèn l'anàlisi de la casuística analitzada, és l'existència **de portals temàtics** de gestions diverses. Així trobem portals especialitzats en els tràmits per a empreses, en gestions tributàries, sanitàries... que conviuen amb els portals únics.
- Associat a la possibilitat de fer tramitacions online comencen **aparèixer acreditacions i documents identificadors** perquè els ciutadans es puguin relacionar amb les administracions competents, en alguns tràmits i serveis, garantint la seguretat de les transaccions. Això és molt comú en serveis sanitaris on existeix una targeta que identifica a tots aquells que tenen dret a la prestació sanitària i que per exemple, permet el control de la despesa farmacèutica entre d'altres aplicacions.
- Cal esperar que aquests sistemes d'identificació s'estenguin i vagin **incorporant utilitats** que omplin de sentit la seva existència i així passin a formar part de la quotidianitat dels ciutadans. Assenyalar el cas de la targeta sanitària electrònica amb usos ciutadans de l'Ajuntament de Basauri al País Basc que incorpora utilitats com la signatura digital reconeguda, actua com a targeta sanitària i també com a identificació per a relacionar-se amb altres administracions i accedir als serveis municipals, o com la targeta ciutadana de Gijón, una de les pioneres.

En aquest sentit experiències, com la de Caixa Galícia, de col·laboració privat- públic que permeten el pagament de tributs a diverses administracions amb seguretat

utilitzant la seva targeta, són un primer pas en la dimensió de la promoció de l'administració electrònica i cal esperar que es vagi estenen, per exemple amb les utilitats associades al DNI electrònic.

Tot i que s'han donat molt passos en els serveis electrònics adreçats a ciutadans i empreses, aquests serveis acaben sent d'una qualitat inferior a la desitjada per la manca de coordinació entre administracions a l'hora de compartir informació. Aquest problema s'està solucionant potenciant la interoperabilitat com un factor més que potencia l'intercanvi d'informació per mitjans telemàtics entre les administracions públiques per millorar l'eficàcia i l'eficiència en la prestació dels serveis públics. Per aconseguir-ho les administracions han d'abordar alhora aspectes:

- **Tècnics:** que es puguin connectar i establir fluxos de dades entre les organitzacions – Interoperabilitat tècnica.
- **Semàntics:** que cada organització conegui el significat de les dades que l'arriben de l'altre- Interoperabilitat semàntica.
- **Organitzatius:** dotar-se del marc jurídic i administratiu que permeti l'intercanvi de dades - Interoperabilitat organitzativa.

Existeixen en aquets moment **plataformes** tecnològiques mitjançant les quals ja es relacionen administracions, institucions públiques i privades a fi de compartir informació i intercanviar-la. En aquest sentit es troben exemples com la *Pasarela de pagos* del Govern del País Basc o la PICA (Plataforma d'Integració i Col·laboració Administrativa) de la Generalitat de Catalunya.

#### **2.4.2 El Model Català d'Administració Electrònica**

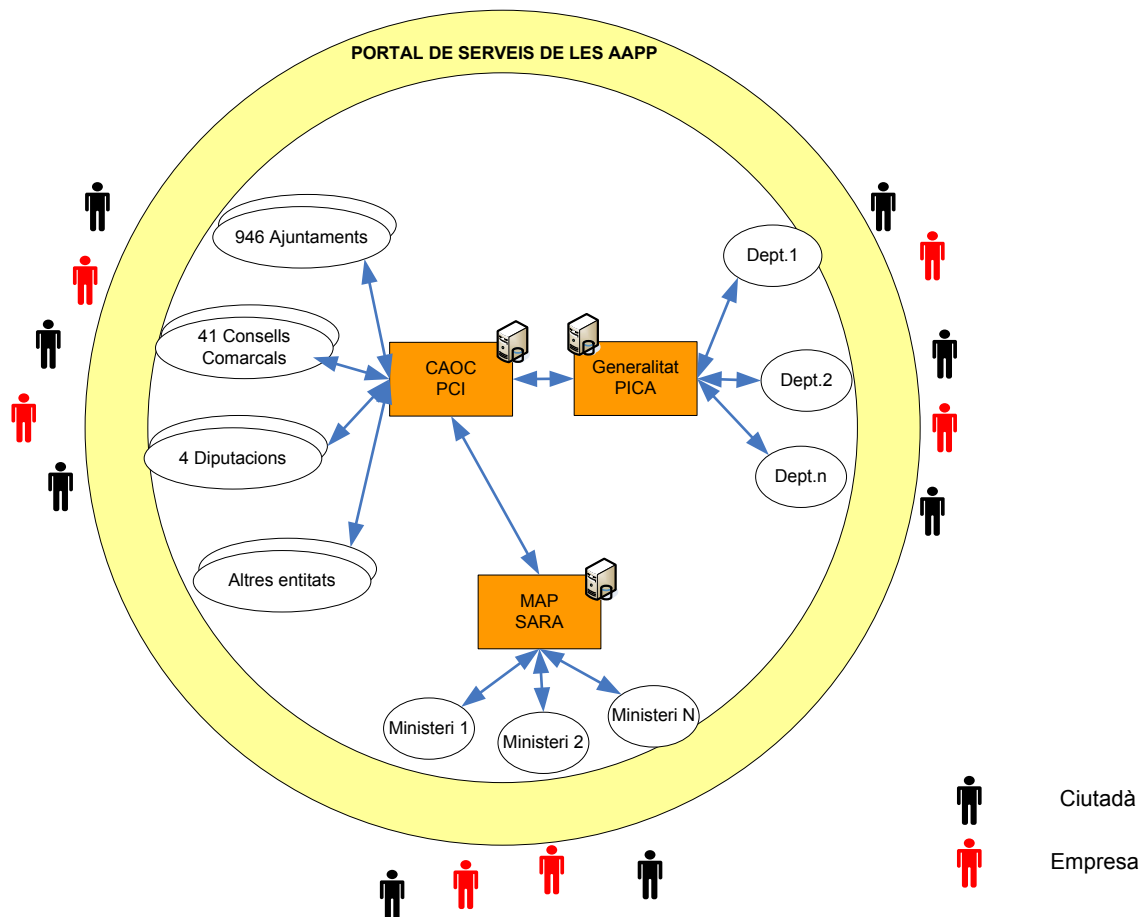
El govern de la Generalitat de Catalunya estableix com a objectius estratègics per al desenvolupament de l'administració electrònica:

- Tenir una administració eficaç, moderna i participativa
- Donar l'impuls necessari a les TIC
- Reforçar la coordinació i col·laboració entre totes les Administracions Públiques

Aquets objectius estratègics estableixen el marc del Model Català d'Administració Electrònic, el qual es basa en la simplificació documental, la cooperació interadministrativa, simplificació procedimental, economies d'escala i el principi de proporcionalitat. Els objectius operatius d'aquest model són els següents:

- **Portal únic d'accés i tramitació (visió unificada):** s'aconsegueix establir un únic canal de relació amb els ciutadans i les empreses, simplificant l'accés als diferents tràmits telemàtics i respectant una imatge corporativa única.
- **Eines comunes de tramitació:** amb aquest plantejament es donen solucions tecnològiques comunes per cobrir necessitats similars, i s'eviten desenvolupaments individuals en webs departamentals per a tràmits similars a tots els departaments, tot respectant els diferents ritmes d'evolució.
- **Un mateixa manera d'actuar = un model de tramitació electrònic:** aprendre de l'experiència d'altres administracions, és a dir, evitar solucions individuals i a mida, i treballar en un model que doni criteris estàndard d'actuació i procediments de treball comuns.
- **Seguir un full de ruta:** a ON hem d'arribar en administració electrònica i COM hi hem d'arribar.
- **Aconseguir que tots els departaments i organismes de la Generalitat s'hi incorporin:** en aquest model participen tant les àrees d'organització (principal motor i interlocutor) com les àrees TIC, assessories jurídiques i òrgans gestors.

A nivell gràfic, el model català d'administració és el següent:



Font: ODAE

A banda de disposar del Model, el Govern de la Generalitat s'ha dotat d'un marc jurídic que regula l'estratègia d'implantació de serveis electrònics i que:

- Regula els rols d'actors en l'estratègia
- Posa èmfasi en la necessitat de la racionalització i transformació dels serveis abans de l'aplicació de les TIC's

- Regula la cooperació intra i interadministrativa com un dels pilars fonamentals
- Estableix l'ús de solucions i mòduls comuns corporatius
- Regula aquells aspectes del procediment administratiu que es veuen impactats per la incorporació de mitjans electrònics
- Estableix la Direcció de Serveis com la unitat dinamitzadora
- Preveu 4 protocols :

Protocol per a la interoperabilitat

Protocol de construcció de serveis electrònics

Protocol d'impuls de la signatura electrònica

Protocol de la gestió documental

En la posada en marxa i el desenvolupament del Model intervenen diversos actors que juguen papers complementaris i necessaris per assegurar l'impuls de les TIC dins l'Administració. Aquests actors són:

- **Departament de Governació i Administracions Públiques:** d'acord amb el Decret 480/2006, de 7 de desembre, d'estructura dels departaments, és l'encarregat d'impulsar i coordinar les polítiques transversals relatives a l'administració electrònica, i de portar a terme les relacions transversals amb altres administracions públiques, així com la representació dels Departaments en la signatura de convenis.
- **Secretaria de Telecomunicacions i Societat de la Informació (STSI):** garanteix el desenvolupament de les infraestructures per fer créixer la societat de la informació.

- **CTTI:** impulsa les TIC en l'activitat de l'Administració de la Generalitat
- **El Consorci AOC:** és l'ens encarregat d'assegurar la connexió entre totes les Administracions Públiques que operen a Catalunya. La seva missió és col·laborar amb les administracions públiques catalanes en l'adopció i desenvolupament de polítiques per a la millora dels serveis públics, mitjançant l'impuls i promoció d'iniciatives, el desenvolupament de productes i la gestió de serveis d'ús intensiu de les TIC.
- **L'Oficina per al Desenvolupament de l'Administració Electrònica (ODAE) i Localret:** és l'òrgan responsable a nivell corporatiu de l'impuls de l'administració electrònica. En aquest sentit, s'encarrega de fer la recollida de necessitats i és el punt de contacte amb els departaments de la Generalitat (ODAE) o amb els ajuntaments (Localret), ofereix solucions organitzatives i tecnològiques corporatives, i coordina les iniciatives departamentals o dels municipis i l'alineació amb la visió corporativa de la Generalitat o amb la resta de municipis.
- **Àrea d'Organització dels Departaments de la Generalitat o Entitats locals:** és el motor de l'administració electrònica, responsable de simplificar i racionalitzar la documentació requerida i els procediments susceptibles d'incorporar-se com a serveis electrònics, i és el nexa amb l'àrea TIC, l'assessoria jurídica i les àrees de gestió en la planificació i la implantació de l'administració electrònica.
- **Àrea de Tecnologies de la Informació i Comunicacions dels Departaments i entitats locals (ATIC):** és la unitat encarregada de donar resposta a les necessitats tecnològiques dels òrgans gestors del departament i de garantir el nexa entre les aplicacions de gestió i les solucions corporatives tecnològiques.



- **Unitats, àrees o òrgans gestors del procés:** participen en el procés d'administració electrònica mitjançant la comunicació a l'àrea d'organització de les necessitats d'implantar un servei electrònic. Col·laboren amb l'àrea d'organització en el procés de simplificació documental i procedimental, amb l'àrea TIC en la implantació de les millores tecnològiques, i són els principals responsables en la gestió dels serveis electrònics implantats en el seu àmbit competencial.
- **Àrea de gestió documental:** l'aplicació del sistema de gestió electrònica de la documentació administrativa (SIGEDA) es impulsada des de la Subdirecció General d'Arxius i Gestió Documental (Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació) en col·laboració amb els responsables de gestió documental de cada Departament.

En l'estratègia per reforçar la coordinació i col·laboració entre totes les Administracions Públiques, a més d'implicar als actors, el Govern disposa d'una plataforma d'intercanvi d'informació anomenada PICA (Plataforma d'Integració i Col·laboració Administrativa) amb l'objectiu d'impulsar l'administració electrònica i de prioritzar els projectes que permeten reduir la presentació de documents que es demanen al ciutadà en les seves tramitacions amb l'Administració.

La PICA, impulsada des del Departament de Governació i Administracions Públiques, permet intercanviar documents i dades que es troben en algun òrgan de la Generalitat o altres administracions i entitats, i així poder-los incorporar al tràmit administratiu propi sense haver-los de demanar als ciutadans.

Aquesta eina tecnològica va acompanyada de la creació del Catàleg de Dades i Documents Electrònics de la Generalitat, que té la finalitat de posar a disposició de la pròpia Administració la relació actualitzada de dades i documents que es poden

obtenir per mitjans telemàtics. Aquest Catàleg serà gestionat per la Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració.

La PICA també permet l'ús de solucions comunes per realitzar tràmits electrònicament com notificacions telemàtiques, formularis electrònics, etc... Amb aquesta actuació, el Govern inicia el seu compliment de l'impuls a la interoperabilitat que preveu la Llei d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics.

## **2.5 Aspectes claus. Context de la implantació de la administració electrònica**

La tesi d'aquesta recerca es centra en què el motor de la implantació de l'administració electrònica rau en els canvis organitzatius que cal fer en les actuals administracions, els quals han d'anar acompanyats d'altres eines i recursos perquè la implantació resulti exitosa, com ara l'ús de les adequades tecnologies de la informació (TIC), la cura en la gestió documental, la protecció de dades i els redisseny de serveis i tràmits. De la cooperació entre els diferents actors responsables d'aquests diferents àmbits creiem que depèn l'èxit de la implantació de l'administració electrònica.

### **2.5.1 Les TIC**

Una de les bases en què s'assenta l'administració electrònica són les tecnologies de la informació (TIC). En aquest camp, és molt el que s'ha avançat per a permetre veure més senzill i, fins i tot natural, la implantació de serveis d'administració electrònica. L'accés a les xarxes mundials a través d'internet, les noves xarxes òptiques de comunicació, la introducció ràpida de la tecnologia mòbil, la utilització de plataformes multifunció (PDA, iPhone..) han fet veure a totes les administracions que aquestes són eines útils no només com a eina de comunicació amb el ciutadà sinó també com a una eina per millorar la gestió pròpia de l'administració.

L'anàlisi del context tecnològic permet assegurar que no és la tecnologia la que frena la implantació de l'administració electrònica, sinó els aspectes interns d'organització de les administracions. És en aquesta àrea en la que cal aprofundir més, perquè l'administració electrònica no és només facilitar l'accés telemàtic del ciutadà als serveis de l'administració així com l'accés a demanar tota aquella informació que li pertoca, la seva implantació ha de contribuir a una millora d'eficiència i eficàcia de les tasques de la pròpia administració així com un canvi cultural de les persones que hi treballen. Han de ser les eines i sistemes TIC els que han d'anar 'de bracet' amb els canvis profunds que l'administració ha de fer per a poder modernitzar i posar al dia la tasca administrativa.

Aquests canvis han de tenir tant una dimensió interna, en el si de l'organització, com externa, cara al ciutadà. En aquest sentit, s'han d'oblidar les tasques repetitives, la recerca d'informació que ja es coneix d'alguna altra manera, l'estalvi de tasques innecessàries. Per posar un exemple clarificador, no cal tornar a demanar informació al ciutadà que la mateixa administració ja li ha proporcionat; els serveis d'interoperabilitat han de permetre a l'administració un accés àgil i senzill a tota informació necessària que ja es coneix. El sistema d'interoperabilitat ha de permetre accedir a molts més serveis a partir de la comunicació i entesa entre diferents entitats d'una mateixa administració o, fins i tot, d'altres administracions. La informació del ciutadà ha de ser compartida pel màxim d'administracions, sempre sense perdre de vista la Llei de protecció de dades. D'aquesta manera és segur que es podran simplificar les gestions i tasques que un ciutadà es veu obligat a fer en una tramitació en presència i permetrà una millor garantia de les dades, així com una més bona i ràpida resposta.

Una altra cosa a tenir en compte són els protocols i polítiques generals de govern que indiquin cap a quin model d'administració s'evoluciona, si cap a un sistema centralitzat

o distribuït. La definició d'aquestes polítiques permetrà establir quin tipus de transformació caldrà fer. No és el mateix saber que tota la informació i serveis són sota una mateixa responsabilitat que saber que està repartit entre diverses administracions i cadascuna és responsable de la seva part. Sigui quin sigui el model escollit, aquestes polítiques han de ser definides el més aviat possible per a fer que el canvi ja es faci en la direcció correcta.

És per totes aquestes raons que les TIC conformen una part molt important en tot aquest canvi cultural que s'ha d'anar portant a terme en aquesta modernització i millora de la relació ciutadà -administració.

Respecte a les infraestructures, existeixen en aquests moments maquinaris prou potents i prou compatibles per a permetre que quasi qualsevol persona pugui accedir a la informació. En conseqüència, s'han hagut de millorar les eines que han de garantir la seguretat de la informació, tant les d'identificació de les persones que hi accedeixen com les de seguretat dels continguts. La tecnologia actual permet que qualsevol persona, des de casa i amb un ordinador amb accés a internet, pugui utilitzar els serveis que l'administració posi a la seva disposició. Per aquesta raó, són molt importants els temes de comunicació o identificació :

- Accessos a internet a través de xarxes segures
- Compatibilitat de sistemes d'ordinadors personals amb sistemes més sofisticats de l'administració, permetent accessos a diferents dispositius
- Certificacions i signatures digitals

Amb poc maquinari, un ciutadà podrà accedir a tota la potència de les eines de l'administració pública i utilitzar els serveis oferts.

L'aparició del programari lliure ha democratitzat l'accés a la informació, facilitant-ne la

rapidesa i la possibilitat de tenir accés mundial i àgil a la informació. Aquests sistemes han de permetre a l'administració poder desenvolupar programaris, sistemes i eines més econòmiques i al mateix temps lliures de quedar lligats a uns pocs proveïdors. Aquests programaris oberts tenen una dinàmica molt canviant i, en l'actualitat, molts sistemes ja han demostrat la seva validesa i robustesa.

L'administració ha de fomentar la utilització d'aquests sistemes, recomanant aquells que hagin demostrat la seva idoneïtat, i posant també al servei de la comunitat aquelles eines o evolucions que ella mateixa ha preparat. D'aquesta manera, la xarxa d'eines i sistemes serà més extensa i perfecta, ja que com més s'utilitzen certes eines i serveis més fàcil és que es mantinguin en funcionament correcte i evolucionin a un sistema realment eficient.

L'administració ha de ser el motor i el líder del canvi cap a un món de comunicació i intercanvi electrònic, fomentant diverses propostes, amb l'objectiu de simplificar i millorar els seus propis sistemes interns, així com els de relació externa. S'ha de recordar que, en el fons, l'administració som tots i totes, i que com a ciutadans hi estem lligats i obligats. Aquesta potència de l'administració ha de ser utilitzada en el bé general.

Les tendències actuals de desenvolupament tecnològic ens porten a una millora en les comunicacions, així com a una especialització en el tractament de dades distribuït. Cada entitat serà responsable d'aquelles dades que són les que gestiona i la resta, administracions/ciutadans, caldrà que acudeixin a ella per extreure la informació que necessiten. Aquesta distribució de responsabilitats aporta una millora en la qualitat, evita replicacions i possibles errades, però exigeix uns sistemes de comunicació molt potents per a poder accedir a totes aquestes informacions tantes vegades com sigui necessari, així com també l'ús de programaris estàndards que permetin aquestes comunicacions des de qualsevol altre sistema de manera senzilla i òptima. És molt

important l'establiment d'estàndards que facin comprensible aquesta intercomunicació, així com una clara definició prèvia de tots els conceptes, amb l'objectiu d'evitar confusions.

A més, cal afegir als sistemes d'interoperabilitat tots aquells sistemes de control i seguretat per garantir la preservació de les dades sensibles d'acord amb la normativa vigent. Aquests sistemes han de ser prou robustos com per donar resposta a totes les inquietuds del ciutadà fent que la seva confiança sigui total, donant resposta a totes les seves peticions al respecte.

Un altre dels punts claus a tenir en compte avui dia és la intenció de donar la importància necessària al ciutadà. La implantació de l'administració electrònica ha de tenir en compte que va adreçada vers ell i que l'administració està al seu servei. Per aquesta raó, es tendeix a preparar portals molt simples i amigables que no exigeixin d'aquesta persona un coneixement específic de l'administració a la que acudeixen. El ciutadà no té perquè saber amb quin departament ha de contactar o qui és el responsable de la petició o canvi que sol·licita. Ha de poder fer aquestes peticions donant tota la informació necessària i que el sistema d'administració electrònica sigui el que faci les connexions i assignacions corresponents.

Per altra banda, l'administració ha de potenciar l'ús d'aquestes noves tecnologies entre els ciutadans, donant serveis útils i ajudant en tot el que calgui en el moment del canvi. Cap de les eines tecnològiques existents es pot deixar de banda i cal tenir-les en compte com a possible eina de comunicació (mòbils, ordinadors, ordinadors de butxaca...). S'ha de demostrar la bonança d'aquests sistemes, que agilitzen la tramitació, donen seguretat i són senzills d'usar.

Finalment, els sistemes electrònics han de comportar per a la pròpia administració una millora eficient en el desenvolupament de les seves tasques. El canvi s'ha de veure no

només obligat per les demandes de la societat d'un millor servei al ciutadà i per ser mandat d'una llei, sinó com un canvi desitjable per la pròpia administració que li permetrà fer la seva tasca administrativa d'una manera molt millor, àgil i amb una lògica d'estalvi d'esforços. Serà d'aquesta manera que l'administració anirà paral·lela a les necessitats de la societat i podrà donar tot allò que aquesta li exigeix.

A Catalunya, com ja s'ha dit, hi ha una manca de polítiques generals que estableixin si s'ha d'anar cap a un sistema d'administració electrònica centralitzat o distribuït. No obstant, els diferents actors implicats en la implantació de l'administració electrònica (Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació (CTTI), Direcció General d'Atenció Ciutadana (DGAC) del Departament de la Presidència, Oficina per al Desenvolupament de l'Administració Electrònica (ODAE) del Departament de Governació i Administracions Públiques, Agència Catalana de Certificació (CATCERT) i Subdirecció General d'Arxius i Gestió Documental del Departament de Cultura), han definit els següents objectius estratègics:

- Tenir una administració eficaç, moderna i participativa
- Donar l'impuls necessari a les TIC
- Reforçar la coordinació i col·laboració entre totes les Administracions Públiques

S'ha creat l'Oficina per al Desenvolupament de l'Administració Electrònica (ODAE) que junt amb el Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació (CTITI) tenen les funcions següents :

- Elaborar i proposar el marc per a la planificació administració electrònica i el seu desplegament a la Generalitat i fer-ne l'avaluació.
- Actuacions jurídiques, organitzatives i tecnològiques per assegurar l'impuls de l'administració electrònica i de la interoperabilitat.

- Coordinació de les iniciatives departamentals i alineació amb la visió corporativa.
- Suport als Departaments en la transformació i implantació de serveis electrònics

En l'actualitat, l'ODAE, en col·laboració amb el CTTI, està duent a terme un seguit d'iniciatives en l'àmbit de les TIC, com són la creació i desenvolupament de mòduls comuns per a que siguin usats per tots els departaments, múltiples activitats de formació i divulgació, elaboració de documentació tècnica, tasques d'acompanyament en la implantació de serveis electrònics, així com d'assessorament i recollida de necessitats.

## **2.5.2 La gestió documental**

Els professionals de la gestió documental des de fa anys batallen per participar en el disseny dels sistemes d'informació que gestionen els processos de treball de les organitzacions, d'acord amb les seves funcions i activitats de negoci, perquè aquestes acaben materialitzant-se en documents i expedients, els quals constitueixen l'evidència de les decisions que s'han pres i de les transaccions que s'han portat a terme, així com de drets i deures amb implicacions econòmiques i legals.

A nivell internacional, s'està treballant en base a la idea que per entendre els documents cal entendre els processos de treball que els han generat (estàndard australià "AS 5090-2003: Work process analysis for recordkeeping; ISO 15489; MoReq2, Interpares, ..). Es proposa que per classificar un document cal fer prèviament una anàlisi dels processos de treball que inclou identificar les relacions entre els processos de treball i el seu context d'actuació; la relació entre aquests processos i les regles i normes que els regeixen, així com la interdependència entre els processos de



treball i les transaccions associades i els seus documents.

Per altra banda, en els entorns de treball electrònic distribuït en xarxa resulta cada cop més difícil identificar, incorporar al sistema d'arxiu i mantenir documents autèntics i fiables, sobretot perquè els canvis en les estructures organitzatives, els procediments i les comunicacions, així com la interacció entre tecnologies i organitzacions, tenen una important repercussió en la gestió dels documents. És per això que, segons Duranti, la tecnologia sola no pot determinar la solució per a la creació de documents d'arxiu digitals fiables i precisos ni per a la seva preservació a llarg termini, sinó que els principis arxivístics són els que han d'establir el bon ús i l'adequació de cada solució proposada per la tecnologia.

D'acord amb la normativa internacional, és fonamental que els sistemes de gestió electrònics garanteixin que:

- Es creen documents electrònics autèntics, fiables i susceptibles de conservació a llarg termini.
- Es gestionen els documents electrònics al llarg de tot el seu cicle de vida (concepció, producció, conservació) per garantir la seva incorporació al sistema d'arxiu, conservació i disponibilitat dels documents de valor permanent.
- S'avaluen els documents electrònics per identificar els que tenen valor de permanent
- S'articulen els requeriments de conservació i accessibilitat per garantir que els documents electrònics d'arxiu siguin disponibles, accessibles i intel·ligibles al llarg del temps. La conservació inclou cadascun dels components del documents (les dades, el software, la documentació, etc.), així com la migració dels documents a nous formats i a noves plataformes.

Els documents que posseeixin aquestes característiques tindran el contingut, l'estructura i el context suficients per oferir una visió completa de les activitats i les operacions a les que es refereixen, i també reflectiran les decisions, accions i competències. Si aquests documents es mantenen de forma que siguin accessibles, intel·ligibles i utilitzables podran servir de recolzament a la gestió i tindran valor probatori al llarg del temps.

Com ja s'ha dit, en un entorn electrònic és imprescindible vincular els documents amb l'entorn administratiu i funcional (les activitats i processos) en què han estat produïts i garantir la relació amb els altres documents generats en un mateix procés. Aquesta informació contextual també permet verificar l'autenticitat, fiabilitat i integritat dels documents. Per tant, és important que els responsables de la gestió documental participin en el disseny de les metadades dels sistemes de gestió electrònica de documents. En el cas dels documents electrònics, les metadades estableixen la relació entre un document i el seu context funcional i administratiu, així com amb l'entorn tecnològic en què ha estat creat i gestionat al llarg del temps.

La Norma UNE-ISO 15489:2001-1 Informació i documentació. Gestió documental. Part 1: Consideracions generals, al punt 3.12 defineix les metadades des de la perspectiva de la gestió dels documents com a 'dades que descriuen el context, el contingut i l'estructura dels documents i la seva gestió al llarg del temps'. Entenent doncs les metadades d'un document (context, contingut, estructura) com a un element inseparable i essencial pel tractament i la preservació dels documents electrònics, es parteix de la base que al parlar de documents electrònics ens referim tant als mateixos documents -com a objectes d'informació (contingut)- com a les metadades que ens ajudaran a interpretar i gestionar-los de forma correcta al llarg del temps.

Un sistema de gestió electrònica de documents haurà de donar, per una part, suport a la tramitació de la gestió documental del procés en fase activa, com són l'elaboració,

l'edició i la modificació dels documents, i per altra la generació de la versió d'arxiu dels documents per permetre la seva posterior incorporació al sistema general de gestió documental. Si l'arquitectura tecnològica escollida implica diferents sistemes informàtics per a la gestió en fase activa i inactiva, cal que la integració entre els dos garanteixi la preservació de les metadades definides en la fase activa.

Tota aquesta teorització internacional sobre l'administració electrònica i els reptes tecnològics i arxivístics progressivament s'està concretant en estàndards d'aplicació en els softwares de gestió electrònica de documents. Paral·lelament, s'està treballant en l'adequació del marc normatiu de l'administració per fer factible l'ús d'aquestes noves tecnologies. A Catalunya, la Llei 10/2001, de 13 de juliol, d'arxius i documents fa esment en el seu article 5 que les administracions públiques han de promoure d'una manera activa l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) per tal de garantir el tractament de la documentació, en tots els seus aspectes de gestió documental, preservació i difusió dels documents, per tal de posar-los a l'abast dels usuaris.

Més recentment la Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics, fa esment dels documents administratius electrònics 'vàlidament emesos, signats electrònicament i amb ple valor legal'. En el seu article 31.2 diu que 'els documents electrònics que continguin actes administratius que afectin a drets o interessos de particulars s'hauran de conservar en suports d'aquesta naturalesa, ja sigui en el mateix format a partir del qual es va originar el document o en un altre qualsevol que asseguri la identitat i integritat de la informació necessària per a reproduir-lo. S'haurà d'assegurar en tot cas la possibilitat de traslladar les dades a d'altres formats i suports que garanteixin l'accés des de diferents aplicacions'. Al punt 3 del mateix article es diu que 'els mitjans o suports en els quals s'emmagatzemin els documents, hauran de tenir les mesures de seguretat que garanteixin la integritat,

l'autenticitat, la confidencialitat, la qualitat, la protecció i la conservació dels documents emmagatzemats. En particular, aquests mitjans o suports asseguraran la identificació dels usuaris i el control d'accessos, així com el compliment de les garanties previstes a la legislació de protecció de dades'.

El model català d'implantació d'administració electrònica està en la línia d'integració de la gestió documental com un àmbit més a desenvolupar coordinadament amb la resta d'agents implicats. La proposta de gestió documental en el si d'una administració electrònica que es fa des de l'òrgan competent en aquesta matèria a Catalunya, la Subdirecció General d'Arxius i Gestió Documental del Departament de Cultura, és la de garantir un sistema per al control, l'ús i la conservació de la documentació original – en format electrònic, suport físic o híbrid- gestionada per l'administració en el desenvolupament habitual de les seves funcions i activitats.

La tendència europea i de la resta del món occidental és per la transparència de l'administració, que passa per facilitar al ciutadà aquells documents considerats de lliure accés; aquest fet comportarà un increment en la demanda d'accessibilitat remota d'aquesta documentació per part de ciutadans i empreses. Això obliga, a què en la redefinició dels processos s'incorpori la gestió documental com un requeriment i una necessitat en el seu disseny, ja que cal decidir des d'un bon inici quina informació ha d'estar disponible per a la consulta, quina informació ha de ser accessible, com s'ha de guardar i qui la pot consultar. També, cal facilitar la interoperabilitat de la informació sobre les dades i la informació de que disposa l'administració i què pot ser d'utilitat per altres agents públics o privats.

Després d'uns anys d'incertesa sobre si s'implantava un sistema centralitzat o distribuït, s'ha optat per un sistema de coordinació central i d'implementació descentralitzada. En aquest sentit, s'ha endegat el projecte SIGeDA (Sistema de gestió electrònica de la documentació administrativa), el qual ha d'assegurar

l'autenticitat, la fiabilitat, la integritat i la disponibilitat futura dels documents al llarg del seu cicle de vida, i ha d'oferir i garantir els principis metodològics basats en la normativa vigent en matèria de gestió documental (Decret 76/1996, de 5 de març, pel qual es regula el sistema general de gestió de la documentació administrativa de la Generalitat de Catalunya).

L'Acord de Govern pel qual s'estableixen els principis rectors i calendari del projecte corporatiu del sistema de gestió electrònica de la documentació de l'Administració de la Generalitat de Catalunya (SIGeDA), en el seu annex enumera els aspectes fonamentals sobre els quals es desenvolupa el projecte:

- Implementació corporativa i normalitzada de polítiques de classificació funcional de la seva documentació, polítiques d'accés i seguretat, així com la disposició (destrucció o transferència als arxius històrics) dels documents administratius de la Generalitat.
- Orientació a l'usuari. Els usuaris interns han de trobar en el sistema una eina senzilla i útil per a la gestió quotidiana dels assumptes que gestionen. És una solució que ha d'integrar-se en els seus sistemes de gestió. Per als usuaris externs, persones físiques o jurídiques, ha de ser un sistema que permetrà fer efectiu l'exercici del dret a accedir amb facilitat a la documentació de què disposa l'administració, en els termes previstos en la normativa.
- Orientació a processos. Classificació funcional dels procediments administratius que es concreten en els documents i expedients electrònics a partir del quadre de classificació corporatiu, independentment del productor que els generi, la qual cosa facilita la interoperabilitat interna, facilita la cerca d'expedients i minimitza l'impacte dels canvis orgànics en l'organització de la documentació, ja que usa un únic sistema descriptiu.

- Neutralitat tecnològica. Aquesta ha de permetre al SIGeDA l'adaptació a qualsevol arquitectura tecnològica futura, la integració amb els sistemes corporatius existents i en fase de desenvolupament. És receptor dels documents i expedients gestionats amb eines específiques de gestió de workflow i gestió documental, permetent la integració de la signatura electrònica i del correu corporatiu; finalment, el SIGeDA transferirà els documents de conservació permanent a la plataforma iArxiu de documents electrònics del CATCert.

Per assolir els objectius del projecte es recomana treballar coordinadament amb els altres actors encarregats d'implantar l'administració electrònica, en àmbits com la normalització de procediments, definició de les accions per garantir la seguretat de la informació, la protecció de dades personals, disseny de perfils i rols dels usuaris que intervenen en els procediments; la definició de l'expedient electrònic (metadades, objecte digital, etc.), definició de protocols de digitalització per assegurar la incorporació de documents en format tradicional als expedients electrònics, estandardització dels processos d'integració amb altres eines de gestió existents, definició de plantilles electròniques.

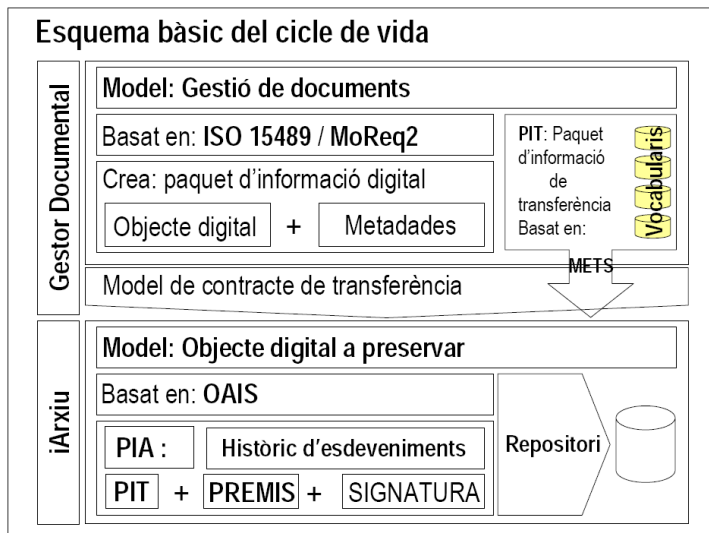
En aquesta línia de col·laboració, el projecte SIGeDA s'integra en la Plataforma d'Integració i Col·laboració Administrativa (PICA).

Finalment, pels documents d'arxiu de conservació permanent de l'administració catalana s'està desenvolupant el projecte i-Arxiu; es tracta d'un repositori de la memòria digital que s'està realitzant conjuntament amb l'Agència Catalana de Certificació (CATCert). Els responsables de la gestió documental de les diferents administracions hauran de definir i analitzar els requeriments necessaris que assegurin la preservació i la conservació en el decurs del temps dels documents electrònics originals (i també la seva signatura digital) produïts per l'administració, de forma que

se'n pugui garantir l'autenticitat i la integritat dels continguts, així com la confidencialitat de les dades.

En aquesta línia, a Catalunya és d'aplicació als sistemes de gestió electrònica de documents de la Generalitat de Catalunya el Vocabulari de metadades que ha elaborat el Grup de treball d'innovació tecnològica de la Subdirecció general de gestió documental i arxius del Departament de Cultura. Es tracta d'un document que defineix un model d'objecte digital a preservar que pugui servir per al conjunt de les administracions públiques catalanes, que es fonamenta en la Norma de Descripció Arxivística de Catalunya (NODAC), incorpora els requeriments i els elements descriptius que apareixen al 'Model Requeriments for the Management of Electronic Records', MoReq2, i segueix la terminologia de l'Open Archival Information System<sup>3</sup>, OAIS; elevada a norma ISO 14721:2003 Space data and information transfer systems - Open archival information system – Reference.

En aplicació del cicle de vida dels documents, els objectes digitals a preservar dels sistemes de gestió electrònica de les administracions de la Generalitat seran incorporats a l'Arxiu, el servei d'arxiu i preservació de documents electrònics a llarg termini que l'Agència Catalana de Certificació (CATCert) vol oferir a les administracions públiques catalanes.



Font: Vocabularis de metadades. Grup d'innovació tecnològica. Subdirecció general d'Arxius i Gestió Documental. Departament de Cultura. Barcelona, abril 2008.

### 2.5.3 La seguretat i la protecció de dades

Les TIC i la seva progressiva implantació per part de les administracions públiques són una eina essencial per a una administració eficaç i propera a les persones, però han posat de manifest la necessitat de tutelar alguns drets dels individus que es veuen afectats per aquestes eines. Les TIC tenen una nova capacitat de distribució instantània d'informació, fins i tot a multitud de destinataris alhora, que ha posat de relleu la vulnerabilitat que un mal ús d'aquestes eines pot implicar per a les persones, pel que fa a la seva intimitat, dignitat i autonomia de la voluntat. Les administracions públiques han de tutelar el dret fonamental a la protecció de les dades de caràcter personal. El marc normatiu que regula els tractaments de dades personals requereix tant el compliment d'uns formalismes legals i administratius com la correcta adequació tècnica dels esmentats tractaments. L'objectiu de conciliar requeriments i obligacions jurídiques amb solucions basades en les TIC resulta complicat d'abordar; en el cas dels tractaments de dades personals aquesta complexitat s'accentua, tant per la



interpretació de la pròpia norma, com per les peculiaritats de les tècniques a utilitzar, que es concentren en les anomenades mesures de seguretat tècniques i organitzatives que cal implantar en els processos i sistemes que tracten dades de caràcter personal.

El reconeixement com a dret fonamental de la protecció de dades de caràcter personal implica l'obligació de les administracions públiques a respectar-lo en tot tractament de dades personals que dugui a terme. Aquest dret, que habilita tota persona a conèixer i a controlar qui tracta les seves dades, quines dades concretes, per a quines finalitats i si són cedides a tercers, s'ha de respectar en qualsevol actuació de les administracions que impliqui la recollida, la conservació, la comunicació o la difusió de dades personals. En aquest marc, té una especial rellevància el respecte als drets d'accés, rectificació, cancel·lació i oposició que ostenten els titulars per poder exercir aquest dret a conèixer el flux de la informació sobre la seva persona. S'ha de fomentar la sensació de seguretat entre els ciutadans i les empreses pel que fa l'accés i la interacció amb els serveis públics. La privacitat de les dades, la autenticació i la gestió de la identitat són temes de primer ordre en els quals els serveis públics no poden fallar mai. Des de l'administració s'ha de garantir sempre que les transaccions i les comunicacions digitals són segures i que les dades personals estan protegides. Els ciutadans i les empreses han de tenir la capacitat de controlar l'accés a les seves dades i saber com s'utilitzen i s'arxiven. El fet de no poder oferir aquestes garanties podria suposar uns costos econòmics i socials significatius.

Algunes de les bones pràctiques en matèria de protecció de dades comencen amb un anàlisi de les dades tractades i la determinació del seu règim d'accés, així com el fet de disposar d'una informació acurada, actualitzada i veraç. Això permet instrumentar una administració més eficaç i eficient en la seva gestió, però també una administració més oberta i transparent de cara als particulars, que d'aquesta manera tenen ple

coneixement del funcionament de la administració en tot allò que fa referència al tractament de les seves dades personals. La principal idea és establir estàndards i especificacions comuns per a fomentar l'ús de serveis d'administració electrònica en els quals es compartirà informació i dades relacionats amb "la vida" del ciutadans i per a fomentar estudis de I+D sobre interoperabilitat en les organitzacions en xarxa que en el futur oferiran serveis públics nous i innovadors.

Pel que fa les qüestions organitzatives ens hem de concentrar en la coordinació de processos sobretot en els seus límits intraorganitzatius però també en aquells que impliquin relacions amb altres organitzacions amb diferents formes internes de treballar. Una definició de tots els processos i les actuacions que impliquen el tractament de dades personals és el pressupòsit necessari per determinar quins són els àmbits en els quals les tecnologies de la informació i la comunicació es poden incorporar com a eines per assolir una administració àgil, uns tràmits i uns procediments administratius simplificats, una bona informació sobre el seu funcionament; en definitiva, una bona administració electrònica.

## **2.6 Gestió del canvi**

La implantació de l'administració electrònica suposa un canvi significatiu en la cultura de l'Administració pública i l'orienta cap un servei de qualitat per als ciutadans i de les empreses basat en les TIC (serveis personalitzats online, una visió d'accés únic i una orientació al voltant dels esdeveniments de la vida o esdeveniments d'un negoci).

Aquest canvi no es pot donar de forma natural per la simple implantació de tecnologia sinó que necessita una planificació i un acompanyament de les organitzacions per a produir-lo. Això suposarà, d'un costat, un nou disseny dels processos i procediments, formació de personal, desenvolupament de noves tècniques i competències, adaptació de normes i legislacions locals i nous models de gestió de treballadors, però també

canvis en les persones, en la seva capacitat, els seus rols, valors i expectatives. De la mateixa manera, la implantació de les TIC no és la finalitat sinó que són un "facilitador" del canvi, per tant, l'evolució tecnològica no ha de determinar la prestació dels serveis públics, sinó que ho determinen les necessitats dels ciutadans.

Com ja s'ha dit en apartats anteriors, la implantació de l'administració electrònica és un projecte de llarg recorregut i necessita eines per a garantir el seu èxit. El primer i essencial és la definició dels objectius assolir, emmarcats en la missió de l'organització, i que defineixen la visió del canvi. En aquest sentit, tot i que existeixen bones practiques en matèria d'administració electrònica, en les quals s'apunten noves exigències per a marcs regulatoris, control del canvi, reorganització del treball en les administracions i poden ser bons exemples a considerar, cal evitar fer una simple "còpia" de una experiència premiada, ja que pot ser no s'adeqüi al nostre context.

Aquests objectius s'han de traduir en accions concretes que en conjunt definiran el pla d'actuació de l'organització i en aquest sentit cal entendre la implantació de l'administració electrònica com un projecte de projectes. Aquest pla ha de permetre la reforma de les administracions públiques de les etapes inicials de la l'administració presencia a les primeres fases d'administració electrònica (informació i interacció) i més endavant a les etapes més avançades (transacció i transformacions).

L'actuació necessita d'un lideratge clar orientat a acompanyar les persones i l'organització en la consecució del objectius i també, d'una definició clara dels diferents rols, polítics i directius, que han de jugar els responsables públics.

Dit això i dins el context del pla d'actuació, cal definir clarament el que es vol aconseguir, quin és el marc del projectes a desenvolupar i quines accions els configuren. L'abast del projecte fa impossible un control absolut de totes les variables que hi intervenen és a per això, assumint aquest limitació, el que si s'ha de garantir és

el seguiment i control de les actuacions perquè que permetin anar avaluant l'assoliment dels objectius o la necessitat de redefinir les accions que es duen a terme si és necessari. Un procés de canvi és una oportunitat per generar coneixement i aprenentatge i per tant de millorar i, per tant, cal disposar dels recursos necessaris perquè així sigui.

Aquest seguiment no només s'ha de produir en els accions, també i de forma transcendent. El xinesos associen a la paraula canvi dos signes, oportunitat i perill, i cal tenir en compte aquests dos aspectes a l'hora de gestionar la vivència del canvi organitzatiu en les persones que acabo produint el que es coneix com la resistència al canvi. El canvi organitzatiu i de cultura de l'organització són parts essencials de la posada en marxa d'un nou model d'administració.

Es en base aquesta reflexió, l'equip de recerca va canviar l'enfocament de la proposta a realitzar. La intenció inicial de posar uns passos a seguir en la conversió d'un tràmit presencial a un electrònic quedava mancada del paraigües que l'emparava i sense el qual quedava isolada. L'equip a arribat a la conclusió que no es pot arribar a l'administració electrònica com a suma de la implantació de tràmits i serveis online. Aquest projecte en majúscules necessitat, per la seva gran abast, un marc de referència en el que situar i del qual es desprenguin els projectes sectorial i concrets d'administració electrònica, es per això que la Proposta d'Actuació que a continuació es presentarà es centra en com encarar la gestió del canvi en l'administració de Catalunya.

### 3 Proposta d'actuació

“L'administració electrònica és el model d'Administració pública basada en l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), combinat amb els canvis organitzatius necessaris, amb l'objectiu de millorar l'eficiència interna, les relacions interadministratives i les relacions de l'Administració amb les persones, les empreses i les organitzacions.”

En el desenvolupament pràctic d'aquest enunciat, les majors mancances, fins i tot a nivell conceptual i de reflexió, es troben concentrades al voltant dels canvis organitzatius que s'han de combinar amb la implantació de les TIC per tirar endavant l'administració electrònica, com esperant que, de manera espontània, el canvi d'eines sigui suficient per induir, per fomentar, per orientar la resta de canvis que ha d'afrontar l'organització en el seu conjunt.

De la mateixa forma, la tendència a posar l'accent en la millora dels serveis que presta l'administració a tercers implica, en moltes ocasions, que no s'expliciti prou l'esforç que ha de fer l'organització portes endins perquè aquesta millora sigui alguna cosa més que actualitzar la façana de l'edifici i repercuteixi veritablement en una nova forma de fer i d'entendre el treball a l'administració pública.

Millorar l'eficiència interna amb la implantació de l'administració electrònica passa per que cadascuna de les unitats, i cadascun dels treballadors que les conformen, siguin coneixedors i plenament conscients de les tasques que desenvolupen i de la responsabilitat que assumeixen; de quin és el seu encaix dins el conjunt de l'organització a la qual estan adscrits i de l'administració en general; de quins són els serveis que presten i els objectius de millora que es volen assolir; de quins recursos disposen i de quals són els projectes que es volen enllestir, propis o corporatius, que

els afecten de forma directa o indirecta. És a dir, passa per que l'administració també sigui transparent a nivell intern.

I, per avançar en aquesta línia, la planificació estratègica és considerada imprescindible, un element de primer ordre per portar endavant el projecte d'implantació de l'administració electrònica. La proposta és que cada Departament treballi en la definició de la seva planificació estratègica. Això sí, entesa com una eina per establir un marc, per situar en context, la constel·lació de projectes que donen contingut a un projecte tan ambiciós i de tan llarg recorregut com és l'administració electrònica i poder, alhora, fer-ho compatible amb la consecució dels objectius polítics i l'adequada gestió dels recursos públics.

### **3.1 La planificació estratègica**

El projecte d'administració electrònica és un projecte corporatiu a llarg termini que implica un canvi profund a tots els nivells de l'administració i necessita, per tant, recolzar-se en una planificació estratègica, amb el màxim de consens intern, que expliciti el posicionament del Departament a cada fase del projecte. L'organització ha de pensar en definir el pla estratègic que ha de guiar-la en el desenvolupament d'aquest projecte de projectes i que passa necessàriament per conèixer en quins projectes s'està treballant, la seva programació i en quina mesura incorporen o podrien incorporar eines o criteris d'administració electrònica, és a dir, passa per fer una diagnosi de la situació actual i establir objectius i plans de futur.

El pla estratègic, això sí, haurà d'estar alineat, en tot moment, amb els projectes corporatius a l'àmbit de la Generalitat que es vagin desenvolupant, a fi d'assegurar la interoperabilitat administrativa i la incorporació de les plataformes tecnològiques disponibles (iArxiu, e-notum, e-tram) amb el menor cost però amb totes les garanties dins dels projectes del Departament, és a dir, en el moment i forma més adients. S'ha

de considerar que, fins fa poc, no hi havia una resposta corporativa i única a necessitats que són comunes a tots els departaments i que, per tant, cadascun d'ells ha desenvolupat, amb major o menor encert i a diferents velocitats, projectes tecnològics per donar-hi resposta, projectes que no sempre s'adeqüen a la proposta corporativa. Per tant, cal preveure diferents respostes als projectes corporatius des dels departaments, en funció de la seva situació concreta. En tot cas, aquesta hauria de ser explícita i coneguda dintre i fora de cada departament i el pla estratègic de cadascun d'ells hauria de ser el marc adequat per la seva expressió.

En aquest sentit, el pla estratègic s'ha d'entendre d'una manera global i dinàmica, com una eina d'organització del treball, i no de manera estàtica i parcial, com una declaració d'intencions. Ha de ser un referent conceptual per emmarcar els projectes, per prendre decisions, per establir prioritats i per garantir la coherència entre els projectes i els objectius.

El pla estratègic ha d'establir:

- la visió (on es vol anar) i la missió (quina és la raó de ser) de l'organització,
- els valors o principis que mouen l'organització,
- els objectius estratègics (què es fa i què es vol fer),
- les línies estratègiques i els plans d'actuació (com s'arribarà a aquest futur), i
- les eines globals de control, seguiment i avaluació.

Encara que, a l'àmbit de les administracions públiques, pugui semblar ociós detenir-se en enunciar la visió i la missió de l'organització, no s'ha d'oblidar que el projecte d'implantació de l'administració electrònica implica la necessitat de gestionar el canvi de la millor manera possible i aquesta gestió esdevé gairebé quimèrica si tots i tothom

no té clar cap a on es vol anar, en quina direcció es vol canviar, i perquè s'han d'implicar en aquest canvi. I això, s'ha de fer d'una manera explícita, s'ha de comunicar de forma clara i senzilla. La visió ha de ser realista i alhora servir de directriu en la presa de decisions.

Cada Departament haurà de decidir l'equip que liderarà el projecte i quin serà el procés, menys o més participatiu, que seguirà per definir tots els elements que configuren el seu pla estratègic i per posar-ho en marxa. En tot cas, des d'aquí es faran algunes propostes i, en aquesta línia, també es fan algunes recomanacions d'elements clau a considerar en la definició de les línies estratègiques del pla, tot tenint en compte el canvi que, en la cultura organitzativa d'un Departament, implica el desenvolupament d'aquest projecte:

- La necessitat d'establir un nou model de direcció basat en el lideratge que asseguri la coherència de totes les actuacions de l'organització derivades d'aquest pla i que permeti simplificar la cadena de presa de decisions en els diferents projectes i, per tant, fer una gestió més àgil.
- La realització d'actuacions tendents a compatibilitzar la estructura jeràrquica de l'organització amb una visió estratègica de caire eminentment transversal.
- La definició d'una política de gestió i desenvolupament de persones orientada a impulsar la incorporació dels nous hàbits de treball, que requereixen de personal més compromès i innovador en el desenvolupament de les seves tasques, i a establir els perfils professionals més adients per a cada lloc de treball.
- El desenvolupament d'un pla integral de comunicació interna i externa, vertical i horitzontal, per a la difusió del pla estratègic i dels diferents projectes que conformen la efectiva implantació de l'administració electrònica en el



Departament i en el conjunt de la Generalitat.

- El compromís d'escollir les tecnològiques més idònies per portar a terme els objectius del pla, estant sempre molt atents a les implicacions no tecnològiques d'aquestes eleccions i que, de vegades, no s'expliciten prou.
- La necessitat d'assegurar la interoperabilitat del projecte en els seus tres eixos: organitzatiu, semàntic i tecnològic.

En la implementació d'aquests elements clau s'ha de ser conscients que, dins l'estructura jeràrquica de qualsevol administració, no és fàcil trobar espais per la innovació, tan necessaris per treballar en la millora continua en qualsevol àmbit, des de l'ús eficient dels recursos a la prestació d'un servei.

L'administració electrònica respon a la voluntat d'atendre les demandes dels ciutadans de la forma més senzilla. El ciutadà no ha de conèixer com s'organitza l'administració per gaudir d'un servei i això exigeix que les diferents unitats, serveis i administracions es coordinin, més enllà de la lògica dels seus organigrames, per donar aquest servei. És a dir, obliga a les administracions a encabir projectes transversals dins organitzacions jeràrquiques i això necessàriament generarà tensions que s'hauran de gestionar.

La rigidesa de l'estructura jeràrquica dificulta la creació d'equips transversals dins de l'organització perquè normalment implica trencar la unitat de la cadena de comandament, fa més complexa l'assignació de tasques i obliga a incorporar la gestió per objectius.

Davant aquestes dificultats, els projectes corporatius d'administració electrònica tendeixen a contractar els projectes transversals a externs en detriment de potenciar la formació d'equips interns. El primer desavantatge d'aquesta opció és que el personal

extern desconeix la cultura organitzativa i no disposa de prou temps i mitjans per conèixer la xarxa de relacions formals i informals que són la base de l'organització. Per tant, en freqüent que s'afrontin els projectes des d'un coneixement parcial, sinó erroni, de les necessitats reals i dels requeriments als quals es vol donar resposta.

D'altra banda, en més ocasions que les desitjables, el personal intern no es troba prou reconegut, s'exigeix la seva col·laboració inicial i la seva disponibilitat i bona predisposició per a la implantació final, però es limita molt la seva participació durant la resta del procés. Aquesta manera de procedir, genera pèrdua de coneixement i desafecció del personal vers el projecte.

La proposta és apostar per contractar a externs només projectes o actuacions puntuals i de recolzament als diferents equips de treball interns que duren a terme el desenvolupament dels projectes derivats del pla. Malgrat les dificultats, no es pot renunciar a la creació de grups de treball transversals i interns, per mantenir el coneixement dins l'organització i també perquè actuaran de difusors del projecte d'administració electrònica.

## **3.2 L'estil de lideratge**

En aquest punt resulta obligat introduir un tema clau per l'èxit en la implantació de l'administració electrònica: el lideratge del projecte.

Els sistemes de provisió, selecció i promoció del personal de les administracions públiques són sistemes orientats a aconseguir perfils professionals eminentment de gestió per als càrrecs de comandament. Això fa que, a l'administració pública, es compti amb un gran nombre de gestors sense aprenentatge en lideratge i, per tant, que aquesta sigui una aptitud que no sempre es troba en les persones que estan al cap davant de l'organització.

La gestió directiva té poc a veure amb el lideratge. Les aptituds pròpies del líder són la capacitat d'establir directius, de motivar i d'implicar als equips de treball, de comunicar els objectius i de mobilitzar i dirigir l'organització per assolir aquests objectius; aptituds necessàries per impulsar i orientar un canvi organitzatiu com el que implica la implantació de l'administració electrònica.

Si s'assumeix com punt de partida que el funcionament intern de l'administració no fomenta el desenvolupament d'aptituds de lideratge en els seus comandaments, si més no com a exercici teòric, caldria dissociar jerarquia de lideratge per mirar d'identificar qui o quin grup de persones poden exercir aquestes funcions en el projecte de projectes que ens ocupa.

La persona o grup de persones que hagin d'assumir el lideratge d'aquest projecte hauran de reunir un seguit de característiques generals i concretes alhora:

- Creure en l'administració electrònica i ser capaços d'elaborar una visió de futur i transmetre-la.
- Conèixer els objectius polítics a assolir per al Departament i ser capaços de fer-los compatibles amb la lògica dels objectius a nivell intern.
- Assumir el seu paper de nexa, de mediador, entre la direcció política i la direcció gestora i administrativa de l'organització. .
- Tenir la capacitat de dirigir un projecte transversal des d'una visió ampla i global del funcionament de l'organització.
- Inspirar confiança en el projecte i en la seva continuïtat i coherència, i motivar a l'organització a treballar decididament per posar-ho en marxa i, molt especialment, per a continuar endavant en els moments crítics;

- Impulsar els diferents projectes transversals dins el projecte i la creació dels equips interns de treball necessaris per a liderar-los i gestionar-los;
- Comunicar el projecte, la visió de futur, amb claredat i a tots els nivells de l'organització i obrir canals de comunicació per recollir la contribució de tothom que tingui alguna cosa a dir, per fomentar la participació i afavorir les iniciatives d'innovació.

La persona o grup de persones que lideri el projecte ha d'estar avalada i autoritzada per la direcció política, reconeguda per l'organització i dotada de la necessària capacitat de decisió per impulsar el projecte. Un dels seus primers objectius haurà de ser implicar el màxim de persones de l'organització per aconseguir una massa crítica suficient per produir el canvi.

L'administració electrònica, més enllà del necessari impuls polític que necessita per la seva implantació, és un projecte de llarg recorregut que ha d'estar assumit pel conjunt de l'organització. Per tant, malgrat el canvi de persones, la direcció del projecte ha de tenir continuïtat i, en cada moment, l'organització ha de tenir clar qui ostenta el lideratge del projecte.

És evident que, per tenir unes mínimes garanties d'èxit, aquest lideratge ha d'estar alineat amb la direcció política del Departament. Per això, la proposta més obvia és que sigui aquesta qui prengui consciència de la necessitat d'establir aquest lideratge i identifiqui aquella persona, de la seva plena confiança, que haurà de ser el líder visible del projecte d'implantació de l'administració electrònica, l'ha de presentar a l'organització com a tal, fent visible el seu suport i recolzament, així com la legitimació atorgada per part de la direcció política per prendre decisions en aquesta matèria.

En els departaments resulta clarament identificable la persona sobre la qual recau el lideratge i la direcció política, que marca els objectius polítics a assolir per

l'organització, les prioritats i els recursos que s'hauran d'invertir, però, per contra, els objectius de la pròpia organització, interns, molt freqüentment no s'expliciten per inexistents o per considerar la seva supeditació total als polítics.

En el disseny orgànic de l'administració catalana, la figura que es correspon amb el perfil de qui hauria de liderar aquest projecte és la del Secretari General perquè, d'una banda, té la confiança del Conseller i coneix els objectius polítics del Departament de primera mà i, d'altra banda, és la persona que té la responsabilitat màxima en la gestió de l'organització. A més a més d'ostentar la posició jeràrquica necessària per a liderar un projecte transversal d'aquesta magnitud i valor estratègic.

En tot cas, si el Secretari General considera que no pot dedicar directament el temps i esforç que requereix el dia a dia d'un projecte tan ambiciós, és ell qui ha d'escollir i delegar en una persona de la pròpia organització que pugui liderar el projecte, comunicar-ho a l'organització i dotar-lo de capacitat de decisió i dels recursos que li calen per fer-ho.

El líder ha d'envoltar-se de les persones de l'organització que el poden ajudar a aconseguir els objectius fixats. Això vol dir, crear un grup de treball motor del projecte en el que hi participin representants dels diferents àmbits específics de la seva organització i que compartiran amb ell la responsabilitat de tirar endavant el projecte. Quedaria a criteri de l'organització la conveniència de crear o no una unitat orgànica per impulsar aquest equip.

Aquests representants poden ser els màxims responsables jeràrquics de cada àmbit específic i/o aquelles persones en qui deleguin per considerar que poden ser líders a nivell organitzatiu en cada un dels àmbits específics.

Per aconseguir l'èxit a la efectiva implementació del projecte de serveis electrònics, és necessari comptar amb persones d'acció, amb capacitat de qüestionar la situació

actual i de proposar alternatives. Aquestes persones haurien d'actuar com a dinamitzadors dins l'organització, reduint la resistència al canvi, i esdevenir veritables referents en els seus àmbits.

Aquest equip també es pot completar amb la inclusió d'experts en àmbits transversals com les TIC o la gestió documental i, en general, amb totes aquelles persones que es valorin necessàries per garantir l'èxit d'un projecte transversal com és el de l'administració electrònica.

Aquest equip ha d'estar ben definit i s'han de reconèixer mútuament tots els seus membres. L'equip ha de començar per establir quines seran les normes internes de funcionament, assegurant la seva pervivència i la del projecte malgrat els canvis de persones, i per liderar adequadament el desenvolupament, seguiment i avaluació de la implantació de l'administració electrònica.

L'assumpció del lideratge del projecte per part d'aquest equip és cabdal per generar la motivació i implicació dels diferents interlocutors dins l'organització; per fomentar i animar la participació de tothom en base al consens i la complicitat que aquest canvi cultural ha de generar en el conjunt de l'organització.

El lideratge, en un projecte de projectes eminentment transversals com aquest, ha de generar la suficient autonomia en la presa de decisions dels responsables i del conjunt dels implicats en cadascun dels projectes concrets, per evitar colls d'ampolla en la presa de decisions. Per tant, el líder ha d'establir i comunicar a tota l'organització les directrius de consens que s'elaborin en el sí de l'equip en el desenvolupament de la visió de futur i de les estratègies definides per la implantació de l'administració electrònica al Departament.

### **3.3 Les eines globals de control, seguiment i avaluació**

La inclusió de les eines globals de control, seguiment i avaluació dins dels punts destacats en el desenvolupament del pla estratègic és una decisió que mereix una explicació més ampla.

La primera fase per començar a treballar en clau estratègica ha de ser necessàriament l'anàlisi del punt de partida, la diagnosi de l'estat actual de l'organització, pas previ per avaluar les possibles alternatives de futur i establir les primeres línees de treball. Ara bé, en el context de l'administració pública, abordar aquest primer punt ja posa de manifest la necessitat d'obrir una primera línea de treball ineludible: definir i implementar eines globals de control, seguiment i avaluació de l'activitat que es desenvolupa a l'organització. Aquestes eines no solament han d'aportar dades representatives i fiables, substrat de qualsevol diagnosi i proposta, sinó també permetre fer la valoració dels resultats que es vagin obtenint en relació als diferents objectius que es vagin concretant durant el procés d'implantació de l'administració electrònica.

Les administracions públiques no acostumen a disposar d'aquestes eines globals. La pròpia complexitat de les organitzacions, la gran varietat d'activitats que desenvolupen i els terminis per a la presa de decisions potser són elements que indueixen a pensar que són eines massa costoses d'implementar i mantenir, que l'esforç seria massa gran i el resultat incert. Ara bé, en aquest raonament s'està obviant, potser per la dificultat de mesurar-ho, el cost i els esforços personals i materials que suposa el renunciar a disposar d'aquestes eines.

La informació està habitualment dispersa entre diferents unitats o serveis que tenen funcions i responsabilitats complementàries i, per tant, parcials. L'estructura jeràrquica reforça aquest funcionament per compartiments, menys o més estanc, i això no resulta

precisament un estímul a la circulació d'informació i, molt menys, de coneixement. En els projectes més transversals dins l'organització, les unitats o serveis implicats es coordinen de manera més o menys puntual per assolir els objectius operatius concrets, però aquesta coordinació difícilment es tradueix en compartir informació i coneixement més enllà del projecte que els ocupa.

En el moment de planificar la implantació de l'administració electrònica, un projecte de llarga durada i abast organitzatiu tan ampli, un funcionament d'aquest estil es revela, des del principi, clarament insuficient.

Ara bé, no es poden obviar les dificultats de disposar d'aquestes eines, i encara menys de tota la informació associada, en un temps raonable, ni tampoc es pot supeditar tot el projecte a aquesta disponibilitat. La proposta és començar i començar per determinar la informació rellevant mínima sobre l'activitat de l'organització que es considera imprescindible per poder afrontar el procés de planificació estratègica. A continuació, identificar les unitats o serveis que poden tenir en part aquesta informació; estandarditzar les dades disponibles i detectar els vuits d'informació i d'altres mancances; i dissenyar i implementar les eines de suport necessàries per facilitar el recull d'aquesta informació i el seu creixement incremental en el temps.

D'altra banda, s'hauria de treballar en l'elaboració de la o les metodologies de gestió dels diferents tipus de projectes que es porten a terme dins el Departament i que, necessàriament i de la manera que es consideri més operativa, hauran d'incloure l'obligació i els mecanismes pertinents per informar adequadament i puntualment aquestes eines globals, tot establint per a cada projecte els indicadors més adients per al control, seguiment i avaluació del grau d'assoliment dels objectius establerts en cada cas.

La transparència a nivell intern passa perquè tothom pugui identificar clarament en què



s'està treballant, qui, com i quins són els resultats que es van assolint.

Disposar de la informació dels diferents projectes d'una manera estandarditzada i recuperable tan sols és un primer pas per lluitar contra la pèrdua de coneixement a l'organització generada pels canvis en les persones directament implicades en el desenvolupament dels diferents projectes. No es pot començar de zero cada vegada i, en el projecte d'implantació d'administració electrònica, acumular el màxim de coneixement generat durant el disseny, el seguiment i la implementació de cadascun dels petits o grans projectes que el conformen, resulta especialment crític.

### **3.4 El mapa de processos**

La planificació estratègica permet establir la visió de futur i els objectius i línies estratègiques i posa de manifest la necessitat de comptar amb un coneixement integral de l'organització, de les activitats que desenvolupa i de qui i com s'estan portant a terme, per tal de detectar aquells projectes que s'haurien d'impulsar per una progressiva, continua i sòlida implantació de l'administració electrònica en el sí de l'organització.

Ara bé, aquestes activitats no es poden seguir tractant de manera aïllada i valorant únicament en funció dels resultats que obté la unitat funcional que les realitza. Les activitats s'han d'organitzar i gestionar de manera que totes col·laborin en la consecució dels objectius plantejats per l'organització i, per poder fer això, s'han d'entendre i s'han de poder identificar com parts dels processos, de diferents tipus i complexitat, que es desenvolupen a l'organització.

Aquest enfocament a processos permet dotar de major transparència el funcionament intern de l'organització, centrar esforços, establir i mesurar resultats i, sobretot, prioritzar les diferents iniciatives en funció de la seva alineació amb els objectius

generals del projecte d'implantació de l'administració electrònica, sobretot en quan a:

- la millora dels serveis al ciutadà, les empreses i/o les altres administracions;
- la contribució a la millora de l'eficiència interna amb l'optimització de tràmits i procediments i la incorporació de les noves tecnologies;
- la simplificació administrativa i documental;
- la racionalització en l'ús dels recursos humans i materials; i
- el valor afegit que aporta a l'organització la millora de processos identificats com emblemàtics o crítics.

Per tant, la implantació de l'administració electrònica implica conèixer i reconèixer els diferents processos desenvolupats per l'organització: els requisits i recursos que necessiten, les activitats que intervenen i els resultats que s'obtenen, així com la manera més adequada de fer el seu seguiment i avaluació; per poder intervenir adequadament.

En el context d'un Departament, en el qual conflueixen tot tipus d'activitats que configuren processos no sempre obvis, construir aquest mapa inicial de processos potser resulta inabastable. La proposta no es tan aconseguir, en un primer moment, la efectiva construcció d'aquest mapa, com explicitar el caràcter ineludible d'analitzar els processos implicats en qualsevol projecte i les seves interaccions amb la resta de processos de l'organització. De manera que, amb el treball diari, es vagi clarificant i reordenant des de la nova lògica de l'administració electrònica.

L'anàlisi d'un o varis processos pot suggerir l'oportunitat de desenvolupar un projecte específic o bé, la idea de posar en marxa o millorar un determinar servei o tràmit pot induir l'anàlisi dels processos implicats. Però, en tot cas, d'aquesta actuació fàcilment

es pot desprendre la necessitat de repensar, des d'una perspectiva integral i d'administració electrònica, aquests processos, de fer un nou disseny i d'implementar els canvis organitzatius que garanteixin els resultats esperats.

El desenvolupament d'un projecte concret o d'un nou tràmit electrònic implica identificar i analitzar els processos implicats de manera integral, des del inici fins al final, i tenint en compte una doble perspectiva: la del client final (ciutadà /empresa /altres administracions) i la interna, de la pròpia organització.

En qualsevol cas, el nou disseny dels processos han d'incidir especialment en els aspectes següents:

- la identificació i avaluació de la informació i documentació relacionada;
- la simplificació administrativa i documental;
- la interoperabilitat;
- la naturalesa de les dades i els nivells de seguretat associats;
- les unitats implicades; i
- els canals i l'accessibilitat per a tercers, si és pertinent.

Un nou disseny del procés porta associat:

- l'elecció de la tecnologia més adequada per respondre als requeriments del procés i garantir l'obtenció dels resultats esperats;
- la concreció dels canvis organitzatius necessaris per la redistribució de les càrregues de feina derivats dels canvis introduïts i/o la incorporació de personal per assumir tasques noves;

- la redefinició dels llocs de treball afectats;
- la definició de nous perfils professionals per respondre a noves necessitats;
- la previsió de formació a les persones per al desenvolupament de les tasques assignades i l'adquisició de noves competències.

Per tant, la reenginyeria de processos ha de ser una tasca d'un equip multidisciplinari, en el qual hi participin persones dels diferents àmbits del Departament: organització, recursos humans, informació, informàtics, juristes, gestors documentals i persones de l'àmbit específic en el qual s'inscriguin els processos.

### **3.5 La política de gestió i desenvolupament de persones**

Per constituir els diferents equips de treball per projecte s'ha de comptar amb una bona gestió dels recursos humans. Aplicar polítiques de recursos humans de provada eficàcia en el sector privat per simple transposició a l'administració pública no és viable per les característiques pròpies de selecció i provisió de llocs de treball que regeix el sector públic i que condiciona qualsevol política de recursos humans. No obstant això, entenem que una bona gestió de recursos humans dins de l'administració pública passa per una política que compleixi amb els punts següents:

- L'organització ha de conèixer les persones que la conformen i els seus perfils professionals, que inclou tant el perfil acadèmic com els trets de personalitat i habilitats socials.
- L'organització ha de conèixer els llocs de treball que la configuren i les necessitats de personal de cada lloc de treball.

A partir d'aquest coneixement bàsic, l'organització ha d'aprofitar l'anàlisi de processos per valorar els diferents llocs de treball que desenvolupen les diferents responsabilitats

en el flux de treball. Això ha d'ajudar a identificar de manera més efectiva persones i tasques i, fins i tot, a reduir activitats subcontractades, que poden passar a ser realitzades per treballadors afectats per processos de re-enginyeria si part del seu temps de treball queda totalment o parcialment alliberat.

Tanmateix, per poder afrontar aquesta redistribució d'efectius, resulta imprescindible definir els llocs de manera objectiva, determinant els requisits mínims i d'altres específics que han de complir. S'ha d'evitar incórrer en la descripció dels llocs de treball en funció de les persones disponibles, ben al contrari, s'ha d'intentar trobar a l'organització la persona que millor encaixi amb els requisits de cada lloc. El que comporta un doble benefici, per un costat, les persones estaran en llocs més adients a les seves característiques i expectatives professionals i, d'altre, l'organització guanyarà tots els coneixements que puguin aportar en el desenvolupament de les seves tasques i dels processos en els quals participin.

Per poder treballar en aquesta línia de millora de la qualitat en la identificació de persones i llocs de treball, a banda de la imprescindible alineació d'objectius entre la direcció i la gestió de recursos humans, aquesta ha de disposar de mecanismes que li permetin obtenir i mantenir informació rellevant sobre els perfils de les persones de l'organització i la seva interrelació amb els requisits dels llocs de treball existents.

Per recollir aquesta informació es poden utilitzar instruments com qüestionaris de seguiment per valorar el grau de satisfacció de les persones en l'organització, entrevistes informals amb els caps immediats i de recursos humans i l'ús de mitjans corporatius (per exemple: l'expedient administratiu EPOCA). S'han d'obrir canals de comunicació perquè les persones manifestin els seus interessos professionals i percebin que aquests mecanismes li ofereixen una possibilitat de projecció de la seva carrera professional dins de l'organització, incentivant-les a millorar.

De la mateixa manera, aquesta forma d'entendre la gestió de recursos humans, també s'ha d'aplicar alhora de seleccionar a les persones de nova incorporació, contextualitzant-los en els llocs de treball assignats, clarificant els objectius de la seva feina i els diferents projectes en els que participarà i informant-los d'aquests mecanismes que l'han d'ajudar a créixer com a persona i professional dins l'organització. El nouvingut s'ha de sentir acollit tot evitant la desmotivació i el mal ambient, en ocasions degut únicament a no disposar de la informació adequada.

El personal hauria de percebre que es potencia la promoció interna i la carrera administrativa de manera efectiva, és a dir, que es selecciona de manera prioritària per als llocs vacants a persones de dins del propi equip de treball abans que d'un altre equip; a una persona del Departament abans que a una d'altres departaments; i a una persona de la Generalitat abans que a una d'altres administracions públiques o externes.

Això permetria fer visible a l'organització que, d'una banda, es racionalitzen els recursos, i de l'altra, que es valora la feina i la dedicació de les persones que integren l'organització. Així mateix, l'elecció i nomenament dels càrrecs de comandament ha de venir acompanyada en tot moment de la formació adient i de la provisió d'eines per liderar i gestionar persones i equips.

En el sí de les administracions públiques resulta difícil reforçar la política de recursos humans mitjançant un pla d'incentius complementari perquè, mentre a les empreses aquests solen ser de caire econòmic, en aquest context han d'estar més orientats a elevar el grau de satisfacció del treballador per aconseguir una major fidelització amb l'organització. Per exemple, disposar de temps per millorar la qualificació personal, millorar les prestacions socials o fomentar els espais comuns i els serveis complementaris. En aquesta línia, l'administració holandesa es presenta en nombroses ocasions com a exemple a seguir: una de les seves característiques

principals és el perfil multidisciplinari dels funcionaris i el fet que més d'un 30% del personal dediqui el 25% del seu temps de feina a la recerca.

L'objectiu de la política de gestió i desenvolupament de persones que es proposa és aconseguir que els professionals puguin assolir el seu màxim desenvolupament i que això repercuteixi directament en la qualitat dels serveis oferts per l'organització.

No hem de perdre de vista que el personal de les administracions públiques constitueix un element indispensable per a la prestació adequada dels serveis públics i, en conseqüència, ha de ser considerat el factor clau per posar en marxa els processos de millora de l'actuació administrativa, especialment en un projecte com el d'administració electrònica que requereix la màxima implicació per part de tothom.

La participació i col·laboració del personal és un factor determinant i essencial per a l'èxit en el procés de millora administrativa. Les polítiques de gestió i desenvolupament de persones han de posar l'accent sobre els valors d'autoresponsabilitat envers la feina; d'orientació cap al ciutadà i cap a la qualitat i la millora de la feina a realitzar; en un marc d'innovació i d'austeritat en la despesa pública per tal de respondre eficientment als requeriments de la societat catalana.

### **3.6 La comunicació i difusió del projecte**

Per comptar amb la participació activa dels membres de l'organització és necessari que hi hagi una bona comunicació interna; com a mínim tothom hauria de conèixer cap on va l'organització, la visió de futur, la planificació estratègica, i, dins les diferents línees de treball, on s'ubica cadascun dels projectes concrets, així com els objectius i resultats esperats.

Si per alguna raó un projecte no es pot portar fins al final o s'ha d'aplaçar o reconduir, és fonamental explicar els motius a les persones implicades, impeding que es devaluï

la seva contribució i esforç personal malgrat que el projecte no hagi assolit els objectius pel quals es va posar en marxa. No establir aquesta comunicació, es a dir, no tancar correctament el projecte, genera malestar i desconcert i, sobretot, dificulta tornar a motivar més endavant a aquestes persones per participar en nous projectes. I això és un cost intangible, però massa alt, per un projecte com el d'implantació de l'administració electrònica que implica un canvi de la cultura organitzativa que, per sí mateix, ja genera resistències. Cada projecte ha de contribuir, en la mesura de les seves possibilitats, a assentar el projecte més ambiciós de tots: la transformació en administració electrònica.

Els costos que té per la pròpia organització no aprendre dels projectes realitzats, fins i tot o sobretot, si no han assolit els resultats previstos; el fet que sovint s'acabin contractant a externs els projectes que no han reeixit dins l'organització; i la desinformació que moltes vegades acompanya aquests processos, són efectes molt negatius que s'han de minimitzar mitjançant una adequada política de comunicació i millorant la transparència en l'organització.

Si alguna cosa no ha funcionat, tota l'organització és responsable perquè tothom està treballant per portar endavant aquest projecte col·lectiu, i en fer néixer aquest sentiment influeix decisivament que s'hagi comunicat bé el projecte d'implantació de l'administració electrònica, la visió de futur i la planificació estratègica. Tota l'organització, per tant, ha de ser conscient que es ineludible analitzar les errades i proposar alternatives per avançar, per créixer, evitant un efecte tan negatiu com tenir la sensació que sempre es repeteixen els mateixos errors, que l'organització no ha après res, que l'esforç ha estat inútil i tot segueix igual. La feina feta ha de suposar sempre un pas endavant.

La comunicació interna ha de ser una prioritat per l'equip que lidera el projecte d'implantació de l'administració electrònica per tal de:



- Comunicar el projecte, la visió de futur, amb claredat i a tots els nivells de l'organització.
- Generar confiança, reforçant els canals de comunicació formals i assegurant la qualitat de la informació descendent que rep l'organització en tant que provinent d'una font identificable i única
- Fomentar l'autonomia en la presa de decisions en els equips de treball dels diferents projectes, garantint la seva coherència i alineació amb les directrius del projecte global i evitant, alhora, una centralització excessiva amb el consegüent risc de paràlisi o alentiment dels projectes.
- Obrir canals de comunicació ascendents i afavorir els horitzontals, per col·laborar de manera decidida en la desitjada transformació vers una organització que aprèn de la seva experiència

La comunicació interna és una eina fonamental per a generar la necessària confiança entre les persones que treballen en una mateixa organització. Totes elles han de tenir lliure accés a la informació corporativa, que s'ha de difondre públicament mitjançant canals formals i sense que la dispersió territorial suposi cap penalització.

Per tant, l'administració s'ha de dotar a nivell intern de canals formals de comunicació per fomentar la transmissió d'informació i coneixement en el seu sí; en direcció vertical i en tots dos sentits, de dalt a baix i a l'inrevés, i horitzontal o transversal. D'aquesta manera es reforça la transparència i fiabilitat de la informació que circula a l'organització.

En el context de les administracions públiques, la comunicació vertical pot ser més o menys millorable però, en ser organitzacions fortament jerarquitzades, existeixen els canals formals encara que potser l'ús que se'n fa és clarament en direcció descendent

i caràcter merament informatiu. Ara bé, en el projecte d'implantació de l'administració electrònica interessa molt fomentar també els canals formals de comunicació transversals, no es pot esperar que els canals informals compensin aquesta mancança de manera aleatòria i voluntarista per part dels implicats.

La coordinació de tasques dins de processos majorment transversals a l'organització; l'intercanvi d'informació i coneixement entre professionals i entre les diferents unitats i serveis que intervenen en un projecte; i la resolució dels possibles conflictes que poden sorgir entre tots els qui hi participen, són fites que solament es poden abordar amb unes certes garanties d'èxit amb una bona comunicació horitzontal. Una comunicació que ha de contrarestar la manca de confiança entre persones que, malgrat pertànyer a la mateixa organització, comparteixen pocs espais comuns; la reticència, massa habitual, a compartir informació per treure profit personal o simplement per inèrcia; l'especialització funcional excessiva que dificulta una comprensió més global dels processos i projectes en els quals es treballa; i el reforç escàs que l'organització exerceix en el sentit d'afavorir comportaments més oberts i comunicatius.

Les noves tecnologies també són un ajut per crear nous espais per a la comunicació interna. En aquest sentit, un mitjà molt adequat per fomentar les comunicacions transversals és la intranet corporativa, que permet crear un espai públic per centralitzar i garantir l'accés a la informació del conjunt de l'organització. La comunicació mitjançant la intranet guanya en transparència, immediatesa i simultaneïtat. D'altra banda, la pròpia estructura de continguts de la intranet pot ser una bona eina per millorar l'accessibilitat a la informació i la documentació, per tant, per fomentar la utilitat de compartir-la mitjançant aquest espai que facilita la seva actualització i difusió.

Una canal formal més tradicional, propi de l'administració pública, és l'ús de la normativa de caràcter intern, és a dir, l'elaboració i difusió d'instruccions i circulars

internes. L'ús d'aquest canal dóna seguretat al personal en les seves gestions i legitima la informació publicada a través de mecanismes no jurídics, com és l'ús de la intranet.

En tot cas, es posa de manifest que és estratègic per a tota organització tenir un pla de comunicació interna i externa, per desenvolupar cadascuna d'elles i, alhora, per coordinar-les i garantir la seva coherència.

En el context de les administracions públiques i en un Departament qualsevol, la situació habitual és que la comunicació externa estigui totalment mediatitzada per les iniciatives polítiques, amb el focus fora de l'organització, i que aquestes, malgrat la seva transcendència portes endins, no s'acompanyin d'actuacions a nivell intern, ni tan sols de caire informatiu.

Un element clau, definitivament estratègic en la implantació de l'administració electrònica, per millorar la comunicació i augmentar la confiança en el sí de l'organització, seria aconseguir el màxim de coordinació entre els objectius polítics i els interns i conseqüentment entre la política de comunicació externa i interna.

Les unitats d'assessorament directe o de suport administratiu de l'alt càrrec polític, en el cas d'un Departament de la Generalitat, el Gabinet del Conseller i el Secretari general, haurien d'assumir la responsabilitat de comunicar a l'organització la informació pertinent sobre els projectes de l'agenda política. I, per exemple, seguint en la línia proposada de fomentar l'ús de canals formals, publicitar els acords del consell de direcció del Departament.

El pla de comunicació hauria d'ajudar a establir clarament quines accions de difusió es realitzaran en cada cas, adaptant la informació en funció del canal utilitzat, els receptors de la informació i els objectius comunicatius que es persegueixen. En el cas del projecte d'implantació de l'administració electrònica resulta especialment necessari

cuidar la informació cap el personal de l'organització igual o més que es cuida la informació que arriba al ciutadà. Per exemple, en el cas dels projectes corporatius és fonamental informar al personal dels seus objectius, del desenvolupament previst i de com afecta, en cada moment, als projectes o activitats del Departament.

La comunicació interna ha de respondre a una exigència de la pròpia organització i a un compromís per part de la direcció perquè no compta amb el reforç addicional que té la comunicació externa que, en molts casos, és obligatòria per llei (publicacions en el DOGC, notes de premsa....)

En definitiva, la comunicació ha de ser un valor permanent en el funcionament diari i en qualsevol actuació de l'organització, des del convenciment que la manca de informació provoca més distorsions que una informació, a vegades, necessàriament parcial. L'acció de comunicar és una qüestió de respecte i de consideració cap a la gent que treballa a l'organització i els ajuda a trobar sentit a la seva feina.

### **3.7 La gestió documental**

En tots els punts anteriors i sempre que es parla d'administració electrònica, es tenen en consideració la gestió de la informació i del coneixement com a punt de partida i pal·ler de qualsevol acció que es vulgui porta a terme en el sí de l'organització.

En el context de l'administració pública, els sistemes de gestió del coneixement són incipients i, en molts casos, no existeix un veritable sistema d'informació. Aquesta mancança compromet el projecte d'implantació de l'administració electrònica des de dues vessants complementàries: no es disposa inicialment de la informació necessària per definir les línies estratègiques i els projectes que les desenvoluparan, i no es té la informació suficient a tots els nivells que faciliti un adequat control, seguiment i avaluació de les activitats de l'organització.

Aquesta valoració de la situació actual, implica reconèixer la necessitat de començar a construir el sistema d'informació i, en un entorn totalment o parcialment digital, el més urgent és dissenyar i implantar un sistema de gestió documental i arxiu. Encara que no tota la informació és document, esdevé fonamental fer un tractament acurat de tota la documentació que es mou a l'organització, desenvolupant sistemes intel·lectuals d'estructuració, classificació i descripció dissenyats d'acord a la normativa pertinent.

En el desenvolupament de l'administració electrònica, el servei d'arxiu digital esdevé una necessitat estratègica atès que, en un entorn electrònic, les accions relacionades amb la funció arxivística comencen abans de la producció dels documents, en la fase de disseny del sistema de gestió documental i arxiu.

La gestió electrònica dels processos de l'administració implicarà la creació dels documents i/o expedients en suport electrònic, els quals han de tenir tots els requeriments legals i tècnics necessaris perquè tinguin el valor de document original i probatori davant d'un jutge. Per tant, el repte és assegurar la creació de documents d'arxiu fiables, precisos, autèntics i íntegres, i preservar-los al llarg del seu cicle de vida, d'acord amb les regles de disposició que es regulin per cadascun dels documents, i assegurar la seva preservació a llarg termini. Les metadades que permeten aquest control s'han de preveure en el mateix moment de creació del document. Aquesta perspectiva obliga a tenir en compte la gestió documental com un requeriment en el inici de qualsevol projecte de gestió i estretament relacionada amb l'anàlisi de processos, amb el disseny de nous tràmits i serveis.

La transparència de l'Administració passa per facilitar al ciutadà aquells documents considerats de lliure accés i això comportarà un increment en la demanda d'accessibilitat remota d'aquesta documentació per part de ciutadans i empreses. Això obliga a que en la redefinició dels processos s'incorpori la gestió documental com un requeriment i una necessitat en el seu disseny, ja que cal decidir des d'un bon inici

quina informació ha d'estar disponible per a la consulta, qui ha d'entrar la informació, quina informació ha de ser accessible, com s'ha de guardar i qui la pot consultar, informació gestionada per metadades. Pot ser necessari fer una gestió dissociada de la informació que es gestiona en un expedient per garantir la seva seguretat i la seva integritat, amb l'objectiu què es pugui consultar l'expedient amb garanties sobre la informació sensible al passar-ho a expedient electrònic i alhora satisfaci la possible demanda d'accés a aquests expedients per part dels interessats.

Les aplicacions de suport de gestió d'expedients han de poder comunicar-se amb el sistema de gestió documental. El seu disseny ha d'assegurar que els documents que es generen són autèntics, fiables i preservables i incorporar el cicle de vida dels documents, des que es generen fins que es transfereixen o destrueixen.

La situació actual es caracteritza per l'existència d'expedients híbrids, és a dir, la convivència dins del mateix expedient de documents originals en suport paper i en suport electrònic. Per aquest motiu, la tasca a fer en aquests moments és prendre mesures per garantir la captura dels documents en paper i la seva integració en el sistema de gestió electrònica, i assegurar la seva fiabilitat i autenticitat. Procediment a procediment s'ha de decidir com es convertiran en electrònics els documents dels expedients: quins mecanismes, amb quina temporalització i de quina manera es farà.

Tenint en compte els fets vitals dels ciutadans i de les empreses, i els principals contenciosos, cal preveure com es gestionaran aquests expedients híbrids des de l'administració, és a dir, en qualsevol tràmit hi poden participar diferents actors i cal que tothom entengui la seva gestió amb els mateixos termes.

### **3.8 Les tecnologies de la informació i la comunicació**

En el projecte d'implantació de l'administració electrònica, les tecnologies i la gestió

documental pateixen situacions contraposades. Les tecnologies, considerades asèptiques i sense ideologia, han estat les úniques en tenir-se en compte en els dissenys dels projectes, com si fossin la solució a tots els reptes. En canvi, la gestió documental mai ha estat prioritària en les iniciatives de les organitzacions, ni en el moment de dissenyar els processos ni quan es desenvolupen solucions informàtiques per la gestió dels procediments.

Els responsables de prendre les decisions sobre els diferents projectes han de ser conscients que les decisions tecnològiques no són neutres, impliquen decisions a tots nivells, fins i tot organitzatius. D'altra banda, hores d'ara, les tecnologies no han de representar cap limitació per aconseguir els objectius marcats per l'organització. Els recursos humans i econòmics són les veritables limitacions.

Assumir un model d'administració electrònica implica incorporar la consideració que el desenvolupament de programaris, sistemes i eines tecnològiques han d'ajudar a l'organització a trobar els camins per assolir els seus objectius estratègics, però que, encara que el seu impuls ha estat decisiu, són una eina al servei de l'organització.

En el sentit de no limitar les opcions de l'organització en la recerca de les millors solucions tecnològiques, resulta recomanable tendir cap a l'ús de programari lliure. L'avantatge és que permet una major independència de l'organització respecte a les empreses propietàries de software que tenen les seves pròpies polítiques d'innovació, de versions, de fidelització i de manteniment, de manera que a vegades poden forçar a l'organització a fer canvis aliens a la seva pròpia dinàmica, als seus processos i objectius. Per contra, obliga a l'administració a fer un seguiment i control més acurat dels productes a desenvolupar i a millorar la coordinació entre els diferents proveïdors de serveis, tot garantint que incorporen els estàndards i criteris establerts en el model corporatiu d'administració electrònica.

L'ús de programari estàndard sí que és una condició irrenunciable si es vol avançar decididament cap a la interoperabilitat, un dels objectius emblemàtics de l'administració electrònica, en facilitar la comunicació entre sistemes de manera senzilla i òptima. És fonamental treballar en l'establiment d'estàndards tècnics i també semàntics, aclarint conceptes i evitant confusions en la definició de requeriments i projectes.

En un moment de transició com l'actual és poc realista pensar en projectes tancats. Aquests s'han de començar sense perdre de vista el futur però, preveient que s'ha de donar resposta a les necessitats en el present, s'hauran d'actualitzar a mesura que l'evolució de les diferents administracions permeti millorar la interoperabilitat, els processos i els serveis.

En aquest sentit, cal tenir en compte que fins que es treballi de forma 100% electrònica, conviuran parts dels processos electrònics amb parts presencials i que, de forma temporal i fins que sigui possible fer-ho completament electrònic, s'haurà de donar solucions coherents amb el pla estratègic i que no hipotequin el futur de la millora que es vol implantar.

En aquest sentit, també cal tenir en compte que molta informació que circularà és sensible, i que caldrà afegir als sistemes d'interoperabilitat mesures de control i seguretat que les lleis vigents ens reclamen. Aquests sistemes han de ser prou robustos com per donar resposta a totes les inquietuds del ciutadà, fent que la seva confiança sigui total i donant resposta a totes les seves peticions al respecte.

Així, la utilització de software lliure suposa un estalvi per a les entitats públiques i permet a l'administració pública controlar millor el tractament de la informació. En les aproximacions eficients per millorar les característiques de la protecció de dades personals de la administració electrònica, apareix com un mecanisme viable per arribar



a l'excel·lència pel que fa a aquest dret fonamental, compaginant-lo amb la posada en funcionament del serveis d'administració electrònica. Projectes com e-Prodat, un projecte europeu dirigit a la promoció de l'intercanvi de coneixement i experiències entre agències i entitats públiques, contribueixen a identificar i difondre les millors pràctiques en aquesta àrea, generant recomanacions per millorar els estàndards de protecció de dades a les administracions públiques.

Els projectes no són únicament desenvolupaments informàtics malgrat que utilitzen la informàtica per fer-se realitat. L'evolució tecnològica ha deixat a les organitzacions una idea equívoca que la informàtica és patrimoni d'experts que són els que poden dirigir els projectes i triar les solucions. Hores d'ara, les organitzacions són prou madures i la tecnologia està prou desenvolupada perquè els objectius dels projectes vinguin marcats pels experts en cadascuna de les temàtiques implicades i els informàtics els assessorin en quines són les millors solucions tecnològiques als requeriments explicitats en cada cas. La solució tecnològica no ha de condicionar el model conceptual.

En aquest sentit, es proposa tendir a crear un repositori d'eines, solucions informàtiques i productes comuns de codis font oberts i disponibles per a les administracions que faciliti el traspàs i la connexió entre elles i les dades que gestionen. Els assessors informàtics han de buscar en el context europeu quins són els estàndards i aportar als projectes les possibles solucions existents perquè en funció de cada necessitat corporativa s'incorpori la millor solució tecnològica.

Un repte en aquest nou escenari és identificar dins l'organització usuaris informàtics avançats, persones amb coneixements informàtics i sobre la temàtica específica del projecte que es vol desenvolupar. Aquests usuaris tenen com a missió facilitar la interrelació, la traducció i interpretació dels requeriments concrets per a trobar les solucions informàtiques que permeten desenvolupar el projecte. A la política de gestió i

desenvolupament de persones i de formació s'haurà de tenir present la necessitat estratègica de l'organització de comptar amb aquests perfils professionals.

D'altra banda, cal recordar que s'han d'informar les eines de seguiment dels projectes, no solament com a metodologia de treball, sinó per tenir estructurada la informació que permeti la fàcil recuperació dels trets fonamentals del projecte. S'han d'incloure, com a mínim, tres aspectes claus: inventari de processos (diagrames de flux, normativa, documents generats), descripció bàsica del sistema informàtic de suport i dades bàsiques del projecte (persones que van participar, anys de desenvolupament, etc.). La informació s'ha de recollir d'una manera estandarditzada.

Per últim, es planteja la conveniència de definir un procediment d'inici de projecte com a garantia de la seva correcta integració dins el projecte d'implantació electrònica i per facilitar el seu desenvolupament, gestió i comunicació a l'organització.

## 4 Cas pràctic

### 4.1 Context organitzatiu: El Departament de Política Territorial i Obres Públiques.

El Departament de Política Territorial i Obres Públiques (DPTOP) és el responsable de desenvolupar:

- La política i la planificació territorial i d'urbanisme.
- Les polítiques de sòl.
- Les obres públiques i infraestructures.
- Les carreteres, els ferrocarrils, els ports i els aeroports.
- Els transports.
- El desplegament i aplicació de la llei de barris.

Aquestes competències s'estructuren i gestionen des de dues secretaries generals, la Secretaria per a la Mobilitat i la Secretaria per a la Planificació Territorial.

Com es desprèn de les seves funcions i així ho mostra la tradició, aquest Departament té un impacte directe sobre el territori, ja sigui des del planejament, les infraestructures, la mobilitat o transport, però té poca interacció directa amb els ciutadans si es compara amb altres departaments en els quals la missió és la prestació de serveis a la població.

En aquest context, la Direcció General del Transport Terrestre (DGTT), que depèn de

la Secretaria per a la Mobilitat, és la unitat que departamental que més interacció té amb els ciutadans i en concret amb el sector del transport. Les seves funcions són:

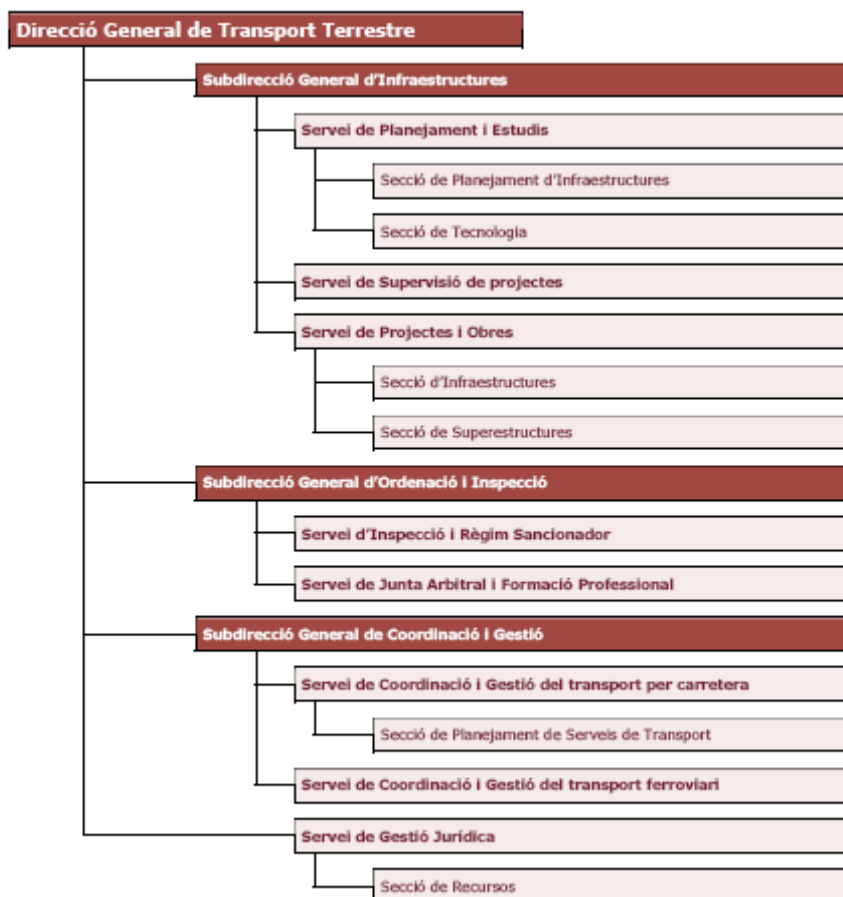
- La planificació, la coordinació i el seguiment de la política general del transport per carretera, ferroviari i per cable.
- El planejament dels serveis del transport per carretera, ferroviari i per cable en l'àmbit de Catalunya.
- El planejament i la projecció de les infraestructures i dels equipaments del transport per carretera, ferroviari i per cable en l'àmbit de Catalunya, sense perjudici de les competències de la Direcció General de Carreteres.
- La direcció i l'establiment de criteris en les actuacions relatives a l'ordenació del transport per carretera, ferroviari i per cable.
- La regulació i la inspecció del transport per carretera, ferroviari i per cable.
- L'exercici del control i la supervisió dels òrgans i organismes que en depenen o d'aquells adscrits o vinculats al Departament en aquelles activitats que afecten les funcions d'aquesta Direcció General.
- L'impuls i la coordinació de les actuacions en la gestió i l'ordenació del transport per carretera, ferroviari i per cable.
- La coordinació funcional dels serveis territorials de mobilitat, en allò que els correspongui per raó de la matèria, i dels serveis territorials de ports i transports.
- La participació en òrgans d'altres administracions i en òrgans de representació que per raó de la matèria sigui designat.

- La participació en la presa de decisions sobre la qualificació d'interès general de les obres públiques competència de la Direcció General.

Aquestes funcions es despleguen i desenvolupen mitjançant tres subdireccions generals:

- Subdirecció General d'Infraestructures.
- Subdirecció General d'Ordenació i Inspecció.
- Subdirecció General de Coordinació i Gestió.

### Organigrama de la Direcció General de Transport Terrestre



En el conjunt del DPTOP hi ha catalogats nombrosos tràmits que s'agrupen dins les famílies de :

- Subvencions
- Llicències, autoritzacions, declaracions, permisos i carnets
- Denúncies
- Inspeccions
- Sancions i pagaments
- Contractació
- Recursos i reclamacions
- Tràmits documentals

La DGTT és la unitat departamental que aplega la majoria dels tràmits amb ciutadans i de la que en depenen les autoritzacions de transport i acreditacions per a l'exercici de l'activitat de transport per carretera ja sigui de viatgers o de mercaderies. En concret, els tràmits són:

- Autoritzacions de transport per carretera
- Inscripció a les proves de capacitat professional per al transport interior i internacional de mercaderies i viatgers
- Instal·lació de transport per cable

- Certificat d'aptitud per a conductors professionals<sup>6</sup>
- Sol·licitud de reclamació davant la Junta arbitral del Transport a Catalunya
- Tacògraf digital
- Proves de capacitació professional i de consellers de seguretat
- Subvencions per al foment de les condicions de seguretat i la incorporació de noves tecnologies i millores ambientals
- Subvencions per a l'adquisició d'equips de seguretat GPS-GPRS pel sector del taxi
- Subvencions per al foment d'activitats de formació en el sector del transport i de la logística

La majoria d'aquests tràmits es donen de forma presencial als serveis territorials de Ports i Transports. Des de fa uns mesos és possible iniciar alguns tràmits online però fins aquest moment només era possible descarregar un formulari de sol·licitud i un cop emplenat, el ciutadà havia de desplaçar-se a alguna de les seus del Departament per portar la sol·licitud i la documentació acreditativa. La gestió de les autoritzacions de transport compta amb el suport d'una aplicació d'àmbit estatal que alimenta el Registre General de Transportistes i d'Empreses d'Activitats Auxiliars i Complementàries del Transport i permet fer comprovacions online de la informació que aporten els transportistes i en guarda la informació associada a cada un d'ells al seu expedient.

---

<sup>6</sup> Aquest tràmit es posarà en marxa a partir de l'11 de setembre de 2008. En aquests moments, si existeix informació a la pàgina web del Departament sobre els tràmits de les empreses de formació que volen impartir el cursos de preparació per obtenir el Certificat. A l'apartat d'Infotransports s'hi pot trobat la informació i també les sol·licituds.

Els ciutadans no poden, hores d'ara, relacionar-se amb l'administració per mitjans electrònics.

El DPTOP té un grau d'interactivitat 7 baix ja que, la majoria de tràmits que gestiona, només es possible rebre informació i despenjar un formulari, no es possible l'intercanvi bidireccional de informació. La tendència es anar ampliant la interactivitat fins que el tràmit es pugui realitzar completament online, però n que arribi aquest moment, encara es necessari que els ciutadans aportin documentació i es presentin personalment a les seu de l'administració per completar els requeriments associats a la tramitació que vulguin fer.

De tots aquets tràmits, 8les autoritzacions de transport i els expedients sancionadors en matèria de transport terrestre, són els què requereixen la presentació per part de les empreses i usuaris del sector del transport d'un elevat nombre de documents i en molts casos de la seva presència en les oficines de gestió dels Serveis Territorials de

---

<sup>7</sup> Escala de interactividad o interacció amb els ciutadans per via telemàtica

- **Nivell 0. Sense informació**- No hi ha informació ni dades per començar o tramitar el procediment.
- **Nivell 1. Informació** - La informació necessària per començar el procediment que permet obtenir el servei públic està disponible en línia.
- **Nivell 2. Interacció unidireccional** - La pàgina web accessible públicament ofereix la possibilitat d'obtenir d'un mode no electrònic (descarregant formularis) el formulari en paper per començar el procediment per obtenir el servei.
- **Nivell 3. Interacció bidireccional** - La pàgina web accessible públicament ofereix la possibilitat de realitzar un enviament electrònic a través d'un formulari electrònic oficial, de començar el procediment per obtenir el servei. Això implica que ha de ser un formulari d'autenticació de la persona (física o jurídica) que sol·licita els serveis per assolir el nivell 3.
- **Nivell 4. Ús de casos electrònic complets** - La pàgina web accessible públicament ofereix la possibilitat de tractar per complet el servei públic mitjançant la web, incloent-t'hi la resolució i lliurament. No és necessari cap altre procediment formal en paper del sol·licitant del servei.

<sup>8</sup> Pla d'actuació per la modernització i simplificació de les tramitacions administratives. DGTT



Ports i Transports (...) amb el consegüent perjudici per als agents del sector tant pel que fa a la pèrdua de productivitat derivada del temps emprat per a la realització dels tràmits administratius i també per la dilació en la resposta de l'Administració.

En aquest context i com a conseqüència de l'aplicació de la Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic del ciutadans als serveis públics i del Decret 106/2008, de 6 de maig, de mesures per a l'eliminació de tràmits i la simplificació de procediments per facilitar l'activitat econòmica, el DPTOP es planteja iniciar la implantació de canvis per simplificar els tràmits i facilitar la relació dels ciutadans amb l'administració de forma telemàtica. Aquesta decisió es pren des de la Conselleria i es trasllada a la Direcció General de Transport Terrestre que passa a ser l'encarregada d'identificar els tràmits sobre els quals cal incidir i la feina a fer en cada un d'ells per millorar la comunicació amb els ciutadans i la relació amb els agents que es relacionen amb el sector. Aquest encàrrec es tradueix en "El pla d'actuació per la modernització i simplificació de les tramitacions administratives" (PAMSTA).

## **4.2 El pla d'actuació per la modernització i simplificació de les tramitacions administratives**

### **4.2.1 Contingut**

El Pla d'actuació per la modernització i simplificació de les tramitacions administratives (PAMSTA) parteix de la Direcció General de Transport Terrestre (DGTT), en resposta a l'encàrrec del Conseller, per iniciar la incorporació de les directrius del Govern de la Generalitat sobre administració electrònica i les mesures per a l'eliminació de tràmits i la simplificació de procediments per facilitar l'activitat econòmica.

L'objectiu del PAMSTA és doble, d'un costat i en relació a les autoritzacions de transport, es planteja fer l' "Anàlisi del procés en el sentit d'eliminar la documentació

innecessària que es demana, no demanar a les empreses aquells documents que expedeixi el DPTOP, fer possible que l'Oficina de Gestió Empresarial (OGE) resolgui aquest tràmit, que permetrà que l'usuari pugui accedir a més punts de resolució en el territori, i incorporar-lo, posteriorment, al procés de tramitació telemàtica"<sup>9</sup>. D'altra banda, es vol posar en marxa funcionalitats tecnològiques de comunicació amb els ciutadans i de gestió que ja estan disponibles i no s'estan utilitzant, i formular propostes de treball en la línia de possibilitar la gestió telemàtica dels expedients i la simplificació de la documentació a presentar pels ciutadans.

El pla té una durada prevista d'un any i mig que compren el tercer quadrimestre del 2007 i tot el 2008, durant el qual es desenvoluparan els objectius marcats tant les autoritzacions de transport com altres tràmits que són competència de la DGTT, per exemple:

- Targetes del tacògraf digital
- Expedients de transports de viatgers
- Millores quant a la gestió dels pagament de les taxes administratives i de sancions
- Cooperació amb agents d'intermediació (gestors administratius)
- Cooperació interadministrativa

---

<sup>9</sup> Acord del Govern de la Generalitat, pel qual s'aproven les mesures proposades pel Grup de Treball per a la facilitació de tràmits a l'activitat econòmica i empresarial i la simplificació de les seves relacions amb l'Administració. 17 de juliol de 2007

Entrant en el contingut concret del PAMSTA, es preveuen diferents actuacions per cada un dels tràmits i que es poden agrupar de la següent manera:

a. Millora de la cessió de dades entre administracions

- Dades d'ITV.
- Altes de conductors a la Seguretat Social.
- Connexió telemàtica amb el registre mercantil per disposar d'informació de les societats mercantils que realitzen activitats de transport ( capital social, socis, situació registral).

b. Simplificació de la documentació a presentar

c. Incorporació de mitjans telemàtics per a la tramitació via internet total o parcial en:

- Autoritzacions de transport
- Obtenció i expedició del *Certificat d'aptitud per a conductors professionals* que es posarà en marxa a partir del tercer trimestre del 2008.
- Les comunicacions amb les empreses concessionàries de serveis de transport de viatgers.

d. Incorporació de sistemes de pagament per internet

- Pagament de les taxes administratives originades per la tramitació d'expedients de sancions administratives imposades per infraccions a la normativa de transport terrestre.
- Pagament via caixer automàtic i via telemàtica la resta de tràmits administratius competència de la DGTT.

e. Col·laboració amb associacions professionals i gestors administratius

- Actuacions específiques per a la millora de la col·laboració amb aquests col·lectius especialment pel que fa a la incorporació de la tramitació per via telemàtica.

f. Millora de la informació als ciutadans

- Facilitar l'accés a la informació de la seva empresa ja sigui respecte a les sancions que tenen pendents com de la finalització de la tramitació dels seus expedients mitjançant un SMS.
- Campanya d'informació al sector per tal que en tingui el coneixement necessari sobre les noves mesures implementades.

g. Proximitat en la tramitació a través de l'Oficina de Gestió Empresarial

	2007				2008												AGENTS IMPLICATS							
	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	DGTT	Secretaria General PTO	MIFO	Dep. Econ i Finances	Altres administracions	Entitats bancàries	Col·legi gestors administratius	
<b>GESTIÓ D'AUTORITZACIONS DE TRANSPORT</b>																								
1.1																								
1.2																								
1.3																								
1.4																								
1.5																								
1.6																								
<b>GESTIÓ DE TARGETES DE TACÓGRAF DIGITAL</b>																								
2.1																								
2.2																								
2.3																								
<b>GESTIÓ DEL PAGAMENT DE SANCIONS EN MATÈRIA DE TRANSPORTS</b>																								
3.1																								
3.2																								
<b>GESTIÓ D'EXPEDIENTS DE TRANSPORT DE VIATGERS</b>																								
4.1																								
4.2																								
<b>TRAMITACIÓ TELEMÀTICA GESTORS ADMINISTRATIUS (*)</b>																								
<b>GESTIÓ DE TRAMITACIONS PER LES OFICINES DE GESTIÓ EMPRESARIAL</b>																								
<b>TRAMITACIONS CERTIFICATS APTITUD PROFESSIONAL DELS CONDUCTORS</b>																								
<b>MILLORAR EL SISTEMA DE NOTIFICACIONS</b>																								

(\*) Es preveu la incorporació progressiva de tramitacions

## 4.2.2 Execució i seguiment

El PAMSA es va presentar davant el consell de direcció del DPTOP el setembre del 2007 i, en aquella presentació, es va considerar desitjable que la Direcció de Serveis i en concret, l'Àrea d'Organització i Tècniques de Gestió, participés en el desenvolupament del Pla, atès que a banda de l'aplicació de les eines tecnològiques de comunicació, calia posar en marxa nous serveis i definir els tràmits relacionats i la

documentació que es sol·liciten als ciutadans. A més, calia harmonitzar el PAMSA amb el Model d'administració electrònica de Catalunya i aquesta era una tasca que es coordinava des de l'Àrea d'Organització.

Passat un any de la posada en marxa del Pla d'actuació i a tres mesos vista de la seva finalització (desembre 2008), el grau d'execució és el següent:

- S'han iniciat contactes amb altres administracions per compartir informació, però no hi ha un calendari per fer-ho ni concreció dels passos a seguir.
- S'han iniciat també els contactes amb Col·legi de Gestors Administratius però no s'ha avançat en la concreció de la cooperació entre la DGTT i el col·legi ja que es necessari que funcioni el nou aplicatiu del Ministerio de Industria y Fomento (MIFO), que és qui gestiona la informació i el Registre sobre autoritzacions de transport.
- A nivell de comunicació, s'ha posat en marxa un servei d'avis per SMS sobre l'estat de les tramitacions i s'han habilitat consultes sobre: autoritzacions de transport, l'antiguitat mitjana de la flota de vehicles, la interpretació dels fitxers de tacògraf i sobre la titularitat de les autoritzacions.
- S'han posat en marxa les eines de tramitació online de les sol·licituds d'autorització i els visat i de les targetes de tacògraf.
- El DPTOP ha fet una nova licitació per adjudicar els pagaments de taxes i sancions en el caixers bancaris i s'incorpora també el pagament online.
- En quant la gestió dels expedients de les autoritzacions de transport de viatgers no s'ha iniciat cap actuació.
- En aquests moments s'està definint l'encàrrec a les Oficines de Gestió

Empresarial a fi que puguin gestionar els tràmits relacionats amb el transport i que són competència del DPTOP. La definició d'aquest encàrrec no es senzill ja que cal vèncer les resistències a descentralitzar la tramitació.

- Finalment i quant al nou certificat d'aptitud per als conductors professionals s'està treballant perquè es pugui fer la tramitació online de la sol·licitud d'homologació de cursos i també de la gestió de cursos de formació i sol·licitud d'examen per part dels conductors. Aquestes habilitats estan lligades a l'aplicatiu que desenvolupa el MIFO.

En conjunt, les mesures que s'estan posant en marxa van adreçades a incorporar eines o aplicacions tecnològiques però sense entrar en el procediment associat a la prestació dels serveis o la realització dels tràmits.

En el desenvolupament d'aquestes propostes de millora hi ha intervingut l'AOTG donant suport, fent propostes, actuant com interlocutors entre administracions o entitats però, fins ara, no s'ha entrat en la revisió de processos ni simplificació administrativa.

### **4.2.3 Anàlisi comparatiu de metodologia d'actuació**

La metodologia d'actuació que es proposa en aquest treball de recerca té com a centre d'interès el canvi organitzatiu i dóna per sabut i acceptat el model tecnològic d'administració electrònica a Catalunya. Aquesta premissa suposa que l'anàlisi sobre el projecte del DGTT, "El pla d'actuació per la modernització i simplificació de les tramitacions administratives", serà una reflexió en clau organitzativa. Seguint l'ordre de la Proposta d'actuació s'anirà analitzant el pla en base als punts destacats.

- El pla és una proposta d'actuació sectorial (transport terrestre) per incorporar directrius d'administració electrònica al Departament. No obstant això, es

desaprofita l'ocasió per generar un debat departamental en clau estratègica, per decidir com s'incorpora l'administració electrònica en els diferents àmbits d'actuació del DPTOP. Tal i com es planteja a la Proposta d'actuació, no disposar d'aquesta reflexió estratègica resta potència exemplificant a un bon pla d'actuació ja que no té un marc en el qual ubicar-se ni els passos a seguir en el futur. Atès que estem en el començament del procés d'implantació de l'administració electrònica, encara es possible generar aquest debat i aprendre d'aquesta experiència.

- El pla és un encàrrec directe de la Conselleria a la DGTT que delega el disseny i la redacció al responsable del Servei Territorial de Ports i Transports de Barcelona. Aquesta decisió no és arbitrària, ja que es decideix que sigui una persona innovadora, oberta als canvis i a les novetats tecnològiques i coneguda i coneixedora de l'organització i dels tràmits amb els ciutadans. Aquestes aptituds i actituds que són tan necessàries per liderar qualsevol projecte, no són garantia suficient per assegurar l'èxit del canvi. Com es planteja a la Proposta d'actuació és necessari acompanyar aquesta figura per part de la direcció d'un recolzament públic i donar-li visibilitat per tal d'exercir la dinamització de l'organització. Cal també dotar-lo d'un equip de persones que participi en el desenvolupament de les diverses actuacions previstes i tot i que en aquest cas ha comptat amb el suport de l'Àrea d'organització i Tècniques de Gestió, no han participat en el desenvolupament professionals d'àmbits transversals que poden completar la visió integral de les diferents accions. La detecció i la incorporació, en la reflexió estratègica proposada anteriorment, de persones amb aquest perfil innovador i integrador afavoreix i garanteix una perspectiva holística de la implantació de l'administració electrònica en el DPTOP.



- El tercer punt destacat en la Proposta d'actuació fa referència a les eines de control i gestió en els projectes. El pla d'actuació de la DGTT, tot i que contempla el seu seguiment, no compta amb eines per generar coneixement. Es tracta d'una oportunitat desaproveitada perquè l'organització es doti del "savoir faire" que es deriva del pla. Cal tenir present que no establir aquestes eines de control i de gestió a l'inici del projecte, implica un sobrecost alhora de recollir el coneixement generat i de disposar d'informació per un posterior anàlisi o millores ja que caldrà posar temps i recursos per recollir la informació dispersa generada durant el projecte. Els projectes que han de venir posteriorment no comptaran amb aquest coneixement i els aprenentatges, i s'hauran de repetir procediments que d'haver-los recollit evitarien refer la feina i per tant malbaratar recursos. Per això, pensant en clau de futur, el DPTOP s'ha de dotar d'eines de control i gestió dels nous projectes d'administració electrònica per recollir la informació i generar coneixement des de bon principi i revertint en l'organització.
- El pla d'actuació de la DGTT presenta com un conjunt d'actuacions per incorporar les solucions tecnològiques que té disponibles per millorar la comunicació amb els ciutadans. Són actuacions finalistes que no són producte d'una revisió i simplificació dels procediments. No deixen de ser solucions tecnològiques que no estan emmarcades en un projecte general d'administració electrònica i que acaben sent "illes d'innovació" en un mar de tràmits i procediments "tradicionals". Aquesta opció desaproveita la capacitat que poden tenir aquestes solucions per a generar sinergies de canvi o millora en el conjunt de l'organització. Des de la perspectiva de la Proposta d'actuació, cal veure aquesta experiència com a una oportunitat per incidir en l'organització i en la seva forma de treballar.

- El pla, tot i que té un vessant clarament tecnològic, també contempla actuacions per millorar la coordinació amb altres agents i el traspàs d'informació. És cert que són mesures que tenen impacte en la comunicació amb els ciutadans i els agents externs però que no tenen el seu reflex en l'organització, és a dir, l'organització no té informació ni participa d'aquestes accions. Des d'una visió organitzativa com la proposada en aquest treball de recerca, aquestes actuacions han d'anar associades a la col·laboració i la coordinació de les unitats que tenen competències transversals en els diversos procediments afectats. També s'ha de garantir la seva participació i una bona difusió interna de la implantació dels canvis i millores en els tràmits. És a dir, un projecte com aquest pot convertir-se en un projecte pilot per engegar la implantació de l'administració electrònica a la resta d'unitats tenint present aspectes claus com són la gestió documental, la comunicació externa i interna, l'elecció de les TIC més adients, entre d'altres aspectes.
- D'aquests darrers dos últims punts es desprèn la importància de portar a terme una bona comunicació interna i d'establir mecanismes formals per difondre i compartir la informació, garantint-ne la transparència, la integritat i la unitat. Un efecte directe en l'organització d'aquesta política és afavorir el sentiment de pertinença de les persones i donar sentit a les respectives feines motivant-les cap el canvi.

## 5 Conclusions i recomanacions finals

Aquest treball de recerca neix de la voluntat d'un equip pluridisciplinar de professionals de l'administració pública d'aportar una reflexió, des de dins, del que suposa la implantació de l'administració electrònica.

La transformació dels serveis presencials a serveis electrònics només és una part del canvi que s'ha de produir. El plantejament inicial del treball, centrat en aquest punt de vista, ha canviat durant el seu desenvolupament per acabar aportant una reflexió més global sobre el context en que s'han prestar el serveis electrònics.

Aquest canvi afecta a tots els àmbits de l'administració, a tots el territoris i la seva relació amb els diferents actors, és un canvi global de l'administració pública arreu. Les administracions han de col·laborar entre elles i amb la societat per compartir la informació amb vistes a la creació de coneixement i a la satisfacció de las necessitats de les persones i les organitzacions.

El gran abast d'aquest projecte de projectes fa impossible assolir-lo simultàniament en totes les seves dimensions, per aquest motiu l'equip ha optat per centrar-se en l'aspecte que considera més rellevant, l'organització i la gestió del canvi.

Som conscients que estem davant d'un canvi de cultura de l'administració, davant un nou model d'administració, i no es pot reduir a la implantació de les TIC i a l'innovació tecnològica. La implantació de l'administració electrònica és un projecte de llarg recorregut que, com diu Colet (2007) ocuparà, com a mínim, una generació de directius públics.

Sovint els projectes en l'administració pública centren el seu interès en la perspectiva externa i en la relació amb els clients, oblidant de forma reiterada els aspectes de

caràcter intern. No es pot oblidar que les organitzacions estan formades per persones i són els responsables de produir els canvis que donen un servei al ciutadà. La valorització del personal, el reconeixement de la seva feina, la motivació, la implicació de totes elles repercuteix en un millor servei pel ciutadà i sense això és impossible portar a terme el canvi cultural dins de l'organització i vèncer les resistències al canvi .

El lideratge d'aquest procés de transformació és imprescindible i sense ell no es pot acompanyar a l'organització en el canvi cultural que porta implícita l'administració electrònica. Aquest lideratge és la pedra angular per donar l'impuls inicial del canvi i per marcar, en el temps, els objectius que el produiran.

Es necessari compartir amb tota l'organització la visió estratègica que té la direcció de l'organització i sota aquesta condició planificar les accions que han de guiar la transició dels serveis presencials a electrònics. La comunicació interna és l'eina imprescindible per fer transparent el procés i implicar a les persones en el canvi, per tal de potenciar el sentiment de pertinença.

El primer pas per implantar l'administració electrònica en el sector públic és decidir com es concreta en cada organització. Cal perdre la por a no trobar la millor solució i comprendre que la no decisió provoca molta més distorsió i efectes perversos que prendre una decisió i en un moment donat reconduir-la perquè el context ha canviat. Si la decisió es compartida amb l'organització, els canvis que s'hi hauran de donar s'entendran com un aprenentatge i no com un error.

En coherència amb la Proposta d'actuació la nostra recomanació és començar per reflexionar, en aquest sentit animem a l'equip que ha de liderar el projecte d'administració electrònica en una organització a plantejar-se qüestions en la línia de:

- Què entén l'equip per administració electrònica?

- Quins seran els límits de la implementació del projecte?
- Quins poden ser els condicionants del projecte?
- Es disposa d'informació suficient de partida sobre l'organització?
- Quin és el punt de partida, en temes d'administració electrònica, de l'organització?
- Quins són els factors organitzatius i comunicatius que provoquen resistència al canvi en l'organització?
- Com pot ajudar aquest canvi de cultura organitzativa a aconseguir els objectius polítics de servei als ciutadans, a les empreses i a altres administracions?
- Com es pot reduir l'impacte dels factors que provoquen la resistència al canvi en les persones de l'organització?

Esperem que la Proposta d'actuació feta en aquest treball aportí elements per ajudar a completar aquesta reflexió que al final ha de ser personal i adequada als elements propis de cada organització.

## 6 Agraïments

**David Sancho Royo.** Professor de Ciència Política y de la Administració del Departament de Ciències Polítiques i Socials de la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona

**Miquel Salvador Serna.** Professor col·laborador de Ciència Política y de la Administració del Departament de Ciències Polítiques i Socials de la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona

**Antoni Farrés Sabater.** consultor en temes d'administració Local i noves tecnologies. Alcalde de Sabadell (1979-1999).

**Joan Antoni Olivares.** Director gerent del Consorci AOC.

**Montserrat Soler i Sala.** Cap de l'Àrea de Suport als Departaments de l'Oficina per al Desenvolupament de l'Administració Electrònica.

**Alexander Heichlinger.** Maître de conférences. Senior Lectuer.

**Eduard Aibar.** Vicerector de recerca i professor dels Estudis d'Humanitats de la Universitat Oberta de Catalunya

**Alberch Fugueras.** Subdirector general d'Arxius i Gestió Documental

**Maria José Martí González.** Directora de Serveis del Departament de Política Territorial i Obres Públiques.

**Manel Villalante Llauradó.** Director general del Transport Terrestre del Departament de Política Territorial i Obres Públiques.

I per la seva col·laboració a:

**Imma Tubella.** Professora de la UOC. Doctora en Ciències Socials. Vicepresidenta de l'Internet Interdisciplinary Institute (IN3) (2000-2003).

**Agustí París Roig.** Subdirector General d'Organització, Informació i Recursos Humans del Departament de Política Territorial i Obres Públiques.

**Enric Travesset Camprubí.** Cap del Servei de Recerca, Documentació i Publicació

**Angela Plaza Pérez.** Tècnica del Servei d'Informació i Documentació.

I en general als companys i companyes del Departament de Política Territorial i Obres Públiques.

## 7 Bibliografia

ALAMILLO, Ignacio i CRUELLAS, Marta. "El projecte iArxiu: custòdia segura i preservació a llarg termini de documents electrònics". A: XI Congrés d'Arxivística de Catalunya: 2007 : La Seu d'Urgell. Actes : Revista Lligall de l'Associació d'Arxivers de Catalunya, 2007, vol. 26, p. 263-300

ARIZNABARRETA, Koldo. " Reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos conceptuales". Revista del CLAD Reforma y Democracia, 2000, Núm. 18.

CLÉRIES, Núria. "Administració electrònica a l'àrea de justícia" [en línea]. IDP Revista d'Internet, Dret i Política, 2007. Disponible a: <http://www.uoc.edu/idp/4/dt/cat/cleries.html>

DURANTI, Luciana i HEATHER, MacNeil. "The Preservation of the Integrity of Electronic Records: An Overview of the UBC-MAS Research Project.". Archivaria ,1997, núm. 42, p. 46-67.

EGOVERNMENT: WORK PROGRAMME 2005-06 IST FRAMEWORK PROGRAMME VI.  
Consultation workshop on 5th May 2004.  
[http://www.localret.net/projectes/docs/projeu/eGov\\_Wkshop\\_Rep\\_fin.pdf](http://www.localret.net/projectes/docs/projeu/eGov_Wkshop_Rep_fin.pdf)

GALLOWAY, Dianne: Mejora Continua de Procesos. Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas. Gestión 2000, 2002. ISBN 8480887338, 146 p.

GARCIA Pelayo, Manuel: "Burocracia y Tecnocracia", Editorial Alianza, Madrid, 1974.

GOLDKUHL, Göran i RÖSTLINGER, Annie. "Clarifying Government – Citizen Interaction: From Business Action to Generic Exchange". A: Jornades escandinaves d'eGovern 4s: 2007 : Örebro Disponible a: <http://www.vits.org/publikationer/dokument/625.pdf>

GROISMAN, Enrique: "Criterios y Estrategias para la Reforma Administrativa". A: EL BIMESTRE, 1988.



HEICHLINGER, Alexander. L'Administració electrònica a les regions europees: Plantejaments i progressos sobre serveis, organització i estratègies de tecnologies de la societat de la informació (TSI) i el paper dels actors regionals Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2006. p. 126. ISBN 84-393-7063-6.

HEICHLINGER, Alexander: Las TIC en la Administración Pública Europea: El auge del gobierno electrónico. Boletic, setembre- octubre 2007. Disponible a: [http://www.astic.es/Asociacion/DetallesBoletic/Documents/Boletic43/opinion/opinion\\_2.pdf](http://www.astic.es/Asociacion/DetallesBoletic/Documents/Boletic43/opinion/opinion_2.pdf)

HIRSCH, Joachim: "GLOBALIZACIÓN: Transformación del estado y democracia". Còrdova, 1997.

IACOVIELLO, Mercedes. "El juego político y las estrategias de Recursos Humanos en las organizaciones públicas". A: Cuadernos del CEPAS (Centro de Estudios de Política, Administración y Sociedad), núm. 4, 1996.

KLITGAARD, Robert. "Ajustándonos a la realidad". Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1994.

KRIEGER, Mario i FELCMAN, Isidoro: "Programa de Reforma Administrativa". p. 91-97

LONGO, Francisco i Ysa, Tamiko. Els escenaris de la gestió pública del segle XXI.. Col·lecció Estudis. Ed. Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2008. p. 171 -196.

MECELLA, Massimo, PARISI, Presicce, Francesco i PERNICI, Barbara.: Modeling E-service Orchestration through Petri Nets. Disponible a : [http://www.dis.uniroma1.it/~mecella/publications/eService/mpp\\_tes02.pdf](http://www.dis.uniroma1.it/~mecella/publications/eService/mpp_tes02.pdf)

OSZLAK, Oscar. "Quemar las naves". APORTES, Revista de la Asociación de Administradores Gubernamentales, 1999, núm. 14.

PEGORARO, Juan. "La corrupción como cuestión social y como cuestión penal", Revista Delito y Sociedad, núm. 13, 1999.

PÉREZ, Maria del Mar. "Intercambio de datos entre administraciones públicas". A: Primer congreso sobre Internet, derecho y política: las transformaciones del derecho y la política en la sociedad de la información. IDP. Revista de Internet, Derecho y Política, 2006. núm. 2. UOC. Disponible a: <http://www.uoc.edu/idp/2/dt/esp/perez.pdf>

RAMIÓ, Carles. "E-administració i nous models de gestió pública". A: I Congrés català de Gestió Pública, 2002. Grup de treball 3. El gestor públic i les TIC en un entorn de canvis estratègics. Disponible a: <http://www.congres.lluert.net/comunicacions/grup3/ramio.pdf>.

ROSS Schneider, Ben. "La política de reforma administrativa: dilemas insolubles y soluciones improbables". Revista del CLAD "Reforma y Democracia", núm. 20, 2000. Caracas.

SALVADOR, Miquel i SANCHO, David. "L'impacte de les TIC a la societat i governabilitat: concepte i dimensions del nomenat e-govern". A: Mòdul d'administració electrònica (curs de formació), Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2007.

SANROMÀ, Manuel (2005). "L'administració digital: una nova forma de gestionar la informació en l'Administració pública". UOC Papers [en línia]. núm. 1. UOC. [Data de consulta: 07/12/2007]. Disponible a: <http://www.uoc.edu/uocpapers/1/dt/cat/sanroma.pdf>

SERRA, Jordi. "L'administració electrònica i la gestió de documents". BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació, 2003 , núm. 11. Disponible a: [http://www2.ub.es/bid/consulta\\_articulos.php?fichero=11serra.htm](http://www2.ub.es/bid/consulta_articulos.php?fichero=11serra.htm) [Consulta: 08-12-2007].

SERRANO Delgado, Félix. "La calidad en la prestación de los servicios públicos electrónicos". Comunicación Tecnimap 2004. Disponible a: [http://www.csi.map.es/csi/tecnimap/tecnimap\\_2004/comunicaciones/tema\\_01/1\\_002.pdf](http://www.csi.map.es/csi/tecnimap/tecnimap_2004/comunicaciones/tema_01/1_002.pdf)

VVAA. Juran y el liderazgo para la calidad: Manual para ejecutivos. Ediciones Díaz de Santos, 1990. ISBN 848718944X

VVAA. "Authenticity of electronic records: a report prepared for UNESCO". A: International Council on Archives. Committee on archival legal matters, 2002.

## 8 Annexos

## **Annex 1. FITXA DESCRIPTIVA D'ÀMBIT DE SERVEIS ELECTRÒNICS**

ÀMBIT: .....

1. Directrius a tenir en compte.

2. Com ho treballen a altres països referents

3. Com està previst en el model català

4. La nostra proposta ( aspectes claus a considerar en el model)

5. Argumentar la proposta (punts forts/ avantatges)

6. Punts Claus a tenir en compte en el model

7. Bibliografia associada

## Annex 2. CASUÍSTICA

ADMINISTRACIÓ ALEMANYA. Directori de Serveis. guanyador dels European eGovernment Awards d'enguany. [http://www.bit.bund.de/cln\\_051/BIT/DE/Start/node.html?\\_nnn=true](http://www.bit.bund.de/cln_051/BIT/DE/Start/node.html?_nnn=true)

AGÈNCIA CATALANA DE CERTIFICACIÓ. Arxiu, <http://www.iarxiu.cat/iarxiu/>

AJUNTAMENT DE BARCELONA. Tràmits online.  
<https://w30.bcn.cat/APPS/portalttramits/ca/inici/default.html>;

AJUNTAMENT DE BILBAO. <http://www.bilbao.net>

AJUNTAMENT DE CASTELLET I LA GORNAL. Tràmits i gestions.  
[http://www.castelletilagornal.net/ajuntament/oficina\\_att.htm](http://www.castelletilagornal.net/ajuntament/oficina_att.htm)

AJUNTAMENT DE MADRID. Tràmits i gestions.  
<http://www.munimadrid.es/portal/site/munimadrid/menuitem.52ed87ca8936a0aa7d245f019fc08a0c/?vgnextoid=f4683a940ed07010VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD>

AJUNTAMENT DE SANT FELIU DE LLOBREGAT. Tramitació electrònica del Padró d'habitants i d'altres serveis municipals.  
[http://www.santfeliu.cat/common/workflow/procedure\\_catalogue.faces?smid=4659](http://www.santfeliu.cat/common/workflow/procedure_catalogue.faces?smid=4659).

GOVERN DEL PRINCIPAT D'ASTÚRIES. Conveni de Col·laboració subscrit entre el Principat d'Astúries, a través de l'Ens Públic de Serveis Tributaris del Principat d'Astúries, i el Col·legi Oficial de Gestors Administratius d'Astúries en matèria de presentació telemàtica de declaracions, comunicacions i altres documents tributaris en representació de tercers. BOPA núm. 258, 6 de novembre de 2007. <http://www.asturias.es/bopa/Bol/20071106/20071106.pdf>

COMISSIÓ EUROPEA. <<http://ec.europa.eu/>>

Programa IDBAC: <http://ec.europa.eu/idabc/en/chapter/3>  
[http://ec.europa.eu/information\\_society/activities/health/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/activities/health/index_en.htm)  
[http://ec.europa.eu/information\\_society/industry/comms/act/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/industry/comms/act/index_en.htm)

COMISSIÓ EUROPEA. i2010: la sociedad de la información y los medios de comunicación al servicio del crecimiento y el empleo. <http://europa.eu/scadplus/leg/es/cha/c11328.htm>

CONSORCI ADMINISTRACIÓ OBERTA DE CATALUNYA. Serveis. L'extranet de les administracions catalanes. [http://www.aoc.cat/index.php/ezwebin\\_site/INICI/SERVEIS](http://www.aoc.cat/index.php/ezwebin_site/INICI/SERVEIS)

CONSORCI DE BIBLIOTEQUES UNIVERSITÀRIES DE CATALUNYA. <http://www.cbuc.es/>

DIPUTACIÓ DE BARCELONA. Oficina virtual Organisme de gestió tributària. <http://orgt.diba.cat/cat/default.asp>.

DIPUTACIÓ DE BARCELONA. Organisme de Gestió Tributària. Carta de serveis compromisos amb la qualitat dels serveis prestats: veure oficina virtual de gestió tributària de la diputació de Barcelona <http://orgt.diba.cat/cat/impresos/cartaserveis.pdf>

DIPUTACIÓ DE BARCELONA. Benestar Social, Teleassistència domiciliària, <http://www.diba.es/servsocials/teleassistencia/telesa.asp>

DIPUTACIÓ DE BARCELONA. Benestar Social, Requisits per a la utilització del XISSAP, <http://www.diba.es/servsocials/XICAS/conveni.asp>

DIPUTACIÓ DE HUESCA <http://www.dphuesca.es/index.php/mod.tramites/mem.listado/relcategoria.210/idmenu.37/chk.38469d472202c6fe4a3d95c767d0d363.html>

GOVERN BASC. Jóvenes e Información [http://www.gazteukera.euskadi.net/r58-7657/es/contenidos/informacion/jardunaldiak\\_15/es\\_10717/adjuntos/diapositivak/Urizar\\_c.pdf](http://www.gazteukera.euskadi.net/r58-7657/es/contenidos/informacion/jardunaldiak_15/es_10717/adjuntos/diapositivak/Urizar_c.pdf)  
<http://www.gazteukera.euskadi.net/r58-2279/es/>

GOVERN BASC. Licencias y autorizaciones recreativas, [http://www.euskadi.net/r33-2288/es/contenidos/informacion/licencias/es\\_8315/recreativa\\_angula.html](http://www.euskadi.net/r33-2288/es/contenidos/informacion/licencias/es_8315/recreativa_angula.html). >

GOVERN BASC. Hazlo online, [http://www.euskadi.net/r33-2288/es/contenidos/informacion/1161/es\\_2468/es\\_12522.html](http://www.euskadi.net/r33-2288/es/contenidos/informacion/1161/es_2468/es_12522.html)

GOVERN BASC. Osanet, El Portal de la Sanidad Vasca, <http://www.osanet.euskadi.net/r85-20315/es>

GOVERN DE COLÒMBIA. La Ley 962 de 2005 (més coneguda como la Ley Antitramites), <http://www.gobiernoenlinea.gov.co/categoria.aspx?catID=102&conID=1216>

GOVERN D'ESPANYA. Ministeri d'Indústria Turisme i Comerç. Procedimientos telemáticos prestados por otros organismos. Consultable a: <http://www.mityc.es/es-ES/Servicios/OficinaVirtual/OtrosOrganismos/>

GOVERN D'ESPANYA. Tràmits online. <http://www.060.es/>

GOVERN D'ESPANYA. Agencia Tributaria – Oficina virtual. <https://aeat.es/>

GOVERN D'ESPANYA. Ministerio de Administraciones Públicas, Consejo Superior de Adm. Electrónica. <http://www.csi.map.es/>

GOVERN D'ESPANYA. Ministeri de Foment. Transports per Carretera. Oficina virtual. [http://www.fomento.es/MFOM/LANG\\_CASTELLANO/OFICINA\\_VIRTUAL/TTE\\_CTRA/](http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/OFICINA_VIRTUAL/TTE_CTRA/)

GOVERN DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA. “Pla de mesures per a la facilitació de tràmits a l'activitat econòmica i empresarial i la simplificació administrativa” Consultable a: [http://www.gencat.net/economia/doc/doc\\_17383379\\_1.pdf](http://www.gencat.net/economia/doc/doc_17383379_1.pdf)

GOVERN DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA. Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana. <http://www.acordestrategic.cat/>

GOVERN DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA. Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació. “Projecte SINERGIA. Benchmarking d'Iniciatives i Necessitats en l'àmbit TIC”. Consultable a: [http://www10.gencat.net/dursi/ca/si/ctti\\_sinergia.htm](http://www10.gencat.net/dursi/ca/si/ctti_sinergia.htm)

GOVERN DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA. Departament d'Economia i Finances. Junta Consultiva Registre electrònic d'empreses licitadores. [https://reli.gencat.net/ecofin\\_rlic/AppJava/pages/jsp/index.jsp](https://reli.gencat.net/ecofin_rlic/AppJava/pages/jsp/index.jsp)

GOVERN DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA. Tramitació telemàtica a través dels punts PAIT per crear una societat limitada nova empresa (SLNE).

[http://www10.gencat.net/sac/AppJava/tramit\\_fitxa.jsp?codi=6229](http://www10.gencat.net/sac/AppJava/tramit_fitxa.jsp?codi=6229)

GOVERN DE LES ILLES BALEARS i CONSELL INSULAR DE MENORCA. “Conveni marc de col·laboració entre el Govern de les Illes Balears i el Consell Insular de Menorca en matèria d’administració digital per facilitar l’operativitat interadministrativa” (Menorca, 14 de maig de 2007). Consultable a: <http://www.administracionsbalears.net/ca/docs/ConveniCIME.pdf>

GOVERN DE NAVARRA. Serveis.

[http://www.navarra.es/home\\_es/Catalogo+de+servicios/Todos+los+servicios/](http://www.navarra.es/home_es/Catalogo+de+servicios/Todos+los+servicios/)

JUNTA D’ANDALUSIA. Conserjería de Educación, Tramitació electrònica  
<<http://www.juntadeandalucia.es/educacion/nav/contenido.jsp?pag=/Contenidos/Administracion/AtencionCiudadana/AdElectronica&vismenu=0,0,1,1,1,1,0,0,0>>

JUNTA D’ANDALUSIA. Consejería de Salud, Oficina Virtual del Sistema Sanitario Público de Andalucía, <http://www.juntadeandalucia.es/salud/oficinavirtualsspa/>

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY <<http://web.mit.edu/>>

MINISTERI DE GOVERN I REFORMA NORUEC. El Portal d’autoservei del Ciutadà del <http://www.norway.no/omnorgeno/kvalitetskrav.asp> (guanyador dels European eGovernment Awards d’enguany)

NACIONS UNIDES. Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información. Declaración de principios. Construir la Sociedad de la Información: un desafío global para el nuevo milenio. Tunísia, 2004. <http://www.itu.int/wsis/docs/geneva/official/dop-es.html>

ORGANISACIÓ PER LES NACIONS UNIDES. Renforcement des capacités pour l’e-governance. [http://portal.unesco.org/ci/fr/ev.php-URL\\_ID=2179&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/ci/fr/ev.php-URL_ID=2179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

PRESIDÈNCIA DE LA NACIÓ ARGENTINA. Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos



Humanos, Registro Nacional de Residencia, <http://www.dnrec.jus.gov.ar/>

PROGRAMA EUROPEU PERMIS. Experiències pilot sobre transaccions electròniques. City of Salford : e-Tendering. <http://www.permis.org/en/index.html>

SERVICE CANADA. [http://www.servicecanada.gc.ca/en/azindex/atoz\\_main.shtml](http://www.servicecanada.gc.ca/en/azindex/atoz_main.shtml)

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI. Automatrícula, [http://wwwa.urv.net/la\\_urv/10\\_serveis/sqa/alumnes/automatricula/automatricula\\_menu\\_genera\\_l.htm](http://wwwa.urv.net/la_urv/10_serveis/sqa/alumnes/automatricula/automatricula_menu_genera_l.htm)

UNIVERSITAT JAUME I, Tramitació electrònica a la Universitat Jaume I <http://www.uji.es/CA/tramita/>

XILE. Finestreta única. <http://www.sipalonline.org/practicassc/resumsc/sernacres.html>