

EL GESTOR PÚBLIC I LES TIC EN UN ENTORN DE CANVIS ESTRATÈGICS I CULTURALS

DOCUMENT DE DEBAT

Juliol 2002

**Anna Miró
Valentí Sala
Miquel Salvador**

Evolució de les tecnologies en l'Administració

Des fa trenta anys es parla de “noves tecnologies” i dels beneficis de la seva introducció en tota mena de realitats socials i empresarials. L'evolució de les tecnologies fa veritat que en cada etapa es pugui parlar de “noves” oportunitats. Quan apareixen els ordinadors neix l'oportunitat de tractar grans volums de documents amb una màquina. Els rebuts del cadastre deixen d'escriure's a mà, i les impressores substitueixen a les famílies que “a mans” feien aquesta feina. La conjunció de l'oportunitat i la voluntat de reduir els costos dels processos, determinen l'aplicació de les tecnologies a la realitat.

Quan apareixen les bases de dades neix una altra oportunitat. Es pot consultar una informació determinada, puntual, sense haver de llegir milers i milers d'informacions. Això permet millorar l'eficàcia dels processos mecanitzats. És una millora interna dels sistemes informàtics, però es tradueix, per exemple, en el temps d'espera dels ciutadans en la cua per aconseguir un certificat.

L'aparició de les xarxes de dades en les Telecomunicacions també van generar una nova oportunitat. Juntament amb la voluntat política d'apropar l'Administració als ciutadans, va permetre endegar el procés de descentralització. Això passava just després de les primeres eleccions democràtiques.

Els Governos Locals avui tenen el gran repte de liderar i assumir les transformacions socials, econòmiques i culturals plantejades per la Societat de la Informació i el coneixement.

La introducció de les “noves tecnologies” no és una finalitat en si mateixa. La modernització esdevé un objectiu instrumental quan permet realitzar amb més eficàcia i eficiència els plantejaments polítics de les institucions, o empreses, o la societat.

Quan s'analitza l'evolució de la introducció de tecnologies de la informació a l'Administració, a Espanya, Catalunya o arreu, es poden constatar algunes lleis generals com ara:

- Mecanització de tasques tot deixant igual els processos administratius. És a dir sense una reenginyeria.
- Les relacions entre administracions no han experimentat cap canvi. Es realitzen mitjançant paper (i el ciutadà fa de missatger)
- Els canvis s'han dirigit quasi exclusivament a les àrees internes, començant per la hisenda, passant pel control de les persones (padró, Cens Electoral) i desenvolupant força aquelles aplicacions dites horitzontals com per exemple la cartografia.
- Les realitzacions en l'àmbit de la informació i l'atenció als ciutadans han estat més aviat escasses, encara que amb exemples paradigmàtics.

Una nova etapa: l'Administració Oberta

Avui s'està en presència del començament d'una nova etapa, fruit de l'experiència aconseguida, d'una voluntat política ferma, i també de les oportunitats que genera la revolució de les telecomunicacions.

L'enfoc que es planteja en el mercat tan empresarial com de l'Administració és molt semblant. En el cas de l'empresa es busca com posar en valor les relacions amb el seu entorn: clients i proveïdors. En l'Administració, el que es vol és reflexar la voluntat política d'integrar els diferents sistemes i canals de relació amb els ciutadans, que fins ara es donaven a través de diverses àrees.

Aquest és el fet més important d'aquests darrers anys i dels pròxims que venen: la multiplicitat i diversitat de canals de comunicació que poden ser utilitzats en les relacions entre l'Administració i els ciutadans i empreses.

Aquesta nova etapa s'anomena Administració Oberta. De fet rep diferents i variats noms al llarg de la geografia occidental. Un repàs d'aquests noms ens pot ajudar a començar a definir els seus continguts:

- **e- Europe 2005**

Interoperability

By end 2003, the Commission will issue an agreed interoperability framework to support the delivery of pan-European e-government services to citizens and enterprises.

It will address information content and recommend technical policies and specifications for joining up public administration information systems across the EU.

It will be based on open standards and encourage the use of open source software

On line public services Interactive public services

By end 2004, Member States should have ensured that basic public services are interactive, where relevant, accessible for all, and exploit both the potential of broadband networks and of multi-platform access.

This will require back-office reorganisation which will be addressed in the good practice exercise.

It also implies addressing access for people with special needs, such as persons with disabilities or the elderly.

Commission and Member States will agree on a list of public services for which interactivity and interoperability are desirable.

- **MAP**

Libro Blanco para la mejora de los Servicios Públicos

- Una administración pública al servicio de los ciudadanos
- Una administración inteligente en un entorno global
- Las TIC como agente y exigencia de una sociedad dinámica
- Las nuevas exigencias organizativas de las administraciones públicas
- La implicación de los empleados públicos en una administración para los ciudadanos
- La adaptación de las administraciones al nuevo marco de distribución territorial de competencias.

- **Parlament de Catalunya**

Pacte Parlamentari Català Juliol 2001

No es tracta simplement d'una traducció de la relació tradicional amb el ciutadà a una relació per mitjà d'Internet. En el procés d'esperonar la societat catalana perquè sigui proactiva, s'ha de crear un nou marc de relació amb el ciutadà en què aquest esdevingui el centre dels processos de l'Administració i tingui a l'abast els serveis que necessita.

Per tot això, el conjunt de forces polítiques representades al Parlament de Catalunya manifesten la seva voluntat d'impulsar, conjuntament, aquelles mesures que facin possible avançar cap a la Societat de la informació i, més concretament, cap a un nou concepte de les relacions entre ciutadans i administracions. Unes relacions més centrades en el ciutadà i orientades cap a l'execució de tràmits i serveis administratius en línia, una major simplicitat dels tràmits administratius i de l'intercanvi de dades entre les administracions que, sense que generi confusió a l'usuari respecte de l'administració titular de les competències, faci innecessàries moltes de les gestions que els ciutadans es veuen obligats a realitzar avui en dia.

- **II Congrés de Municipis Catalans**

Resolució Administració Oberta – Administració en xarxa

- Promoure l'Administració en xarxa com a administració del segle XXI amb un caràcter marcadament universal, on s'ha de poder accedir des de qualsevol lloc i en qualsevol moment utilitzant els següents recursos:
 - Fer possible el Portal de les Administracions Catalanes perquè sigui un espai des d'on es puguin solucionar de manera progressiva totes les gestions amb l'administració.
 - Crear el nombre necessari de punts públics d'accés a Internet per tal que qualsevol ciutadà pugui relacionar-se amb l'administració per resoldre les seves gestions i participar activament en el nou context de la societat de la informació i del coneixement.
- Fomentar els canvis organitzatius de l'administració actual, tot passant d'una organització encarcarada en els procediments, jerarquitzada i cenyida a la temporalitat legislativa, cap a una altra on la importància recaigui sobre els resultats i la gestió de processos i en equips tècnics, on els polítics estableixin els criteris a seguir i els prioritzin.

De totes aquestes formulacions en poden extreure les característiques més importants de la conceptualització de l'Administració Oberta:

- El ciutadà al centre: És la raó o objectiu polític final del procés. L'Administració al servei del ciutadà i les empreses, i no a l'inrevés.
- Aprofitar les tecnologies emergents. Totes les tecnologies disponibles per tal de multiplicar els canals de comunicació i servei, els quals seran seleccionats pels ciutadans i les seves preferències.
- Capgirar l'organització interna (i que la legislació ho permeti). D'altra manera es mantindria el model vigent fins ara, que és precisament el que es desitja substituir.

Aquest és un objectiu de primera magnitud per que afecta directament a la qualitat de les relacions del ciutadà amb la comunitat, i també a la competitivitat de les empreses. No es tracte d'un objectiu de segon rang, sinó que es equiparable a objectius com els relacionats amb els serveis bàsics com l'aigua, o les deixalles, o la promoció cultural o econòmica del municipi.

S'ha de valorar que l'Administració Oberta forma part del futur de la comunitat, el condiona precisament en allò que defineix la nova Societat de la Informació. Els esforços de les administracions per a desenvolupar aquesta nova era en el seu territori i en la seva comunitat d'empreses i ciutadans són i han de ser motiu principal de preocupació per als polítics i tècnics. Com ho va ser en el seu moment el desplegament de la Societat Industrial.

En aquest procés l'Administració Oberta s'ha d'entendre des de dos punts de vista mes importants:

- Lideratge de l'Administració en el procés de canvi que comporta el desenvolupament de la Societat de la Informació, es a dir implantació de les noves formes de relació i servei, les quals han de permetre generalitzar nous hàbits de comportament en la societat civil i econòmica.
- Generació de demanda pròpia de la Societat de la Informació en el territori, per tal d'afavorir el desplegament d'aquest sector econòmic en la pròpia comunitat.

Per tant sembla obvi que el desenvolupament de la Societat de la Informació en general, i l'Administració Oberta en particular han de ser capítols que s'integrin amb naturalitat i importància en els plans d'inversions i despesa de les administracions. També s'ha de superar la natural ignorància i desconfiança que generen les noves formes de funcionament, la innovació i el canvi.

Anna Miró
Comissionada per a la Societat del Coneixement
de la Diputació de Barcelona

En el marc de la preparació del **Primer Congrés Català de Gestió Pública**, es va plantejar la realització d'una sessió per debatre tot allò que envolta el paper del gestor públic en l'adopció exitosa de les TIC, tant a nivell personal, com a nivell de l'administració on treballa i també en el seu impacte de cara la ciutadania. L'objectiu va ser elaborar un document en el marc del grup de treball "El gestor públic i les TIC en un entorn de canvis estratègics i culturals" dins del Congrés Català de Gestió Pública.

En el present document, es recullen les idees i opinions expressades pels participants durant la sessió de treball celebrada el passat 25 de juny de 2002. La sessió de treball va ser dirigida per l'empresa de consultoria experta en gestió del sector públic MOMENTUM, en base la seva metodologia de treball interaccional participatiu que reuneix diferents persones actives i coneixedores del tema per a treballar en grup i aportar la seva visió i reflexió al respecte.

Durant la sessió de treball es van aportar elements de resposta als següents interrogants:

- Quines són les **DIFICULTATS** dels Gestors Públics per introduir amb èxit les TIC: A nivell personal, dins els equips i les organitzacions on treballen, i de cara als ciutadans a qui serveixen?
- Quines **MESURES O ACCIONS CONCRETES** caldria emprendre per superar les dificultats existents en l'ús de les TIC per part del gestor públic, per tal d'avançar amb èxit cap a una Administració "on-line"?

Aquest document pretén servir de punt de partida per a la discussió del grup de treball, contextualitzant les aportacions, i orientant el treball de cara a l'elaboració d'un seguit de propostes a tenir en compte en relació al paper del gestor públic en la incorporació de les TIC a l'Administració.

El plantejament del document, així com la seva estructura i llenguatge, obeeixen a aquesta finalitat d'incentivar la discussió entre professionals i estudiosos de la gestió pública.

Els participants a la **sessió de DEBAT** varen ser: **Marta Lacambra**, Agència Catalana de l'Aigua; **Jordi Marín**, Ajuntament de Mataró ; **Jordi Masias**, Agència Catalana de Certificació Digital; **Anna Miró**, Comissionat per a la Societat de la Informació, Diputació de Barcelona; **Jordi Pericàs**, Localret; **Joan Ramon Marsal**, Administració Oberta de Catalunya; **Valentí Sala**, Departament d'Interior de la Generalitat de Catalunya; **Miquel Salvador**, Departament de Ciències Polítiques, UPF; **Manel Sanromà**, Empresa de Serveis Públics Electrònics; **Avel·lí Serrano**, Patronat Flor de Maig, Diputació de Barcelona, **Joan Xirau**, Escola d'Administració Pública de Catalunya. **Equip MOMENTUM (Xavier Estivill, Alfons Stinus, Marc Hernández Güell)**

DOCUMENT DE DEBAT

DIFICULTATS que es troben els gestors públics per introduir les TIC a ...

Nivell personal

Increment de l'accessibilitat i transparència, que genera més pressió sobre els directius

- Les TIC incorporen accessibilitat i transparència en diversos aspectes que afegixen pressió a la feina del gestor: Faciliten la realització de la feina i l'accés a la informació amb noves eines de treball i permeten una comunicació més ràpida i millor, però també poden possibilitar, si així es vol, un major control i seguiment.
- El gestor pot veure com la **transparència** que introdueixen les TIC en la comunicació trenca els canals jeràrquics tradicionals de comunicació i el fan molt més **accessible**. Tampoc és d'estranyar que es percebi amb una certa **angoixa** la sensació de major transparència que es deriva tant del canvi com de la rapidesa amb què es desenvolupen les tasques rutinàries on intervenen les TIC. Per exemple: Desatendre o trigar massa en respondre un e-mail pot denotar un estil, una escala de prioritats o pot interpretar-se com una incapacitat produïda per una sobrecàrrega de treball o una manca de planificació.

Deficient informació sobre la utilitat de les TIC

- Acostuma a existir un rerefons de manca d'informació sobre les possibilitats reals de les TIC. Darrera d'un baix nivell d'ús de TIC podem trobar-nos amb un desconeixement de les millores o del que realment pot suposar la seva implantació. També podem trobar gestors que consideren insuficient el resultat de l'ús de TIC en la gestió, en particular quan no disposen d'indicadors ni sistemes de suport a la decisió útils, eficaços i amigables, o quan es troben amb quantitats d'informació de poca transcendència (que es pot arribar a considerar interessant pel sol fet d'existir o ser fruit d'eines tecnològicament sofisticades). En aquest cas, el Gestor Públic pot veure's saturat per una mala gestió de la informació, potenciada per les TIC.

Manca de Temps i dedicació per a la formació i la utilització de les TIC

- La necessitat d'adquirir una **formació adient** i tots els aspectes que envolten aquest fet representen un obstacle per a l'ús de les TIC per part dels Gestors públics a nivell personal. Destaquen entre els aspectes identificats la **manca de temps i dedicació** tant per a formar-se plenament com per a la posterior **actualització** constant de coneixements, als quals caldria afegir la necessitat de comptar amb un **suport / referent** clar dins l'organització per resoldre possibles dubtes i avançar amb seguretat.

- Dificultats en la incorporació de les TIC en la **gestió quotidiana**: Trencament amb rutines i estils de gestió llargament emprades. Els gestors s'han format i habituat a un determinat context institucional i a unes regles del joc que, de moment, les TIC encara no han alterat de forma substantiva, encara que tot sembla apuntar a que ho faran.

Resistència al Canvi en un entorn d'incertesa

- Existeix un cert **desconeixement** del paper de les TIC com a eina de transformació. En el rol del gestor públic, aquest desconeixement és crític quan, al marge de més o menys habilitats en l'ús de TIC, suposa un fre per al desenvolupament de projectes amb una vessant tecnològica.
- En una perspectiva més a llarg termini, la manca generalitzada d'una **visió** clara de cap on s'avança pot arribar a suposar un fre, esperonat per les **resistències al canvi** que sovint acompanyen tota adopció obligada d'una nova tecnologia i, en general, qualsevol canvi d'hàbits.
- En ocasions, el gestor públic senzillament **no sap per on començar**. Costa prioritzar els àmbits on introduir les TIC i tampoc es recorre a les **empreses tecnològiques** externes per trobar-hi respostes, perquè no sempre entenen correctament l'administració pública.

DIFICULTATS que es troben els gestors públics per introduir les TIC a ...

Dins l'organització

Manca de Visió: les TIC no s'aborden com a Projectes de Gestió del canvi

- Tota incorporació de tecnologies requereix en major o menor mesura d'una **gestió del canvi** que n'asseguri l'èxit. Novament es topa amb **resistències**, aquest cop atribuïbles al conjunt de la institució. Sovint es parla del que s'anomenen les "**regles del joc**" de l'administració pública, una idiosincràsia que s'associa amb una actitud de resistència als canvis i també amb una sèrie de valors que tenen implicacions garantistes que sovint van més enllà dels valors que suposadament pretenen defensar. Així doncs, aconseguir canviar comporta un **cost tecnològic i un cost associat a les resistències al canvi**.
- Les dificultats en endegar un projecte de TIC provenen sovint d'uns **objectius poc clars** o una **idea difosa** dels **beneficis** esperats.
- La **capacitat de liderar** els processos de canvi és condició necessària per vèncer aquestes resistències. No és fàcil identificar persones **prou qualificades** per assumir aquest lideratge (tant polítics com gestors), habitualment per **manca de formació i/o experiència** en temes tecnològics, a més de les habilitats de lideratge i les conviccions personals sobre les TIC.
- També pot passar que la gestió del canvi no es faci correctament, bé perquè es dediquen **recursos insuficients a la formació** dels futurs usuaris, bé **perquè es comuniquen de forma inadequada** les millores associades a les implantacions, amb la qual cosa només s'aconsegueixen reforçar les reticències.

Repercussions en les Condicions de Treball i la Carrera Professional

- Les TIC tenen una repercussió immediata sobre les **condicions laborals i, a mig termini, sobre la carrera professional dels treballadors**. L'habilitat en el maneig d'eines tecnològiques habitualment forma part de la valoració de les **qualificacions professionals** fet que pot repercutir de forma diferent en aquells perfils més administratius respecte als més tècnics. Un treballador amb una feina que no requereixi un ús intensiu de les TIC, pot veure's discriminat en aquests casos en què el coneixement de les TIC estigui vinculat a la promoció professional o a sistemes d'**incentius**.

Necessitat d'adaptació dels processos administratius a les TIC

- **L'adaptació dels processos de treball** ("administració sense papers", interrelació d'usuaris, utilització àgil de contingents d'informació, entre d'altres) són components necessaris en tota transformació tecnològica. El desafiament consisteix en millorar respecte com es feien anteriorment les coses, provant sempre de **simplificar-les i/o fer-les més amigables**. L'espectre de possibilitats és ampli i contempla des d'una millora senzilla d'un procediment a una transformació profunda o reenginyeria de processos administratius. Cal considerar que canviar la manera com es fan les coses pot posar en evidència els punts febles, les **ineficiències del funcionament anterior**, i pot generar **incomoditats**.

- Una dificultat afegida es troba en organitzacions massa segmentades. Una manca de **cultura i de processos de treball transversals** pot tenir dificultats afegides a l'hora d'adoptar TICs que requereixin de **col·laboració i comunicació interdepartamentals** per funcionar correctament.

Desconeixement de les TIC, manca de personal qualificat i manca de referents

- En general, hi ha **molt desconeixement de les TIC, i manca personal prou qualificat i implicat**, en especial en relació a les habilitats tècniques i de direcció.
- D'altra banda, existeix sovint la sensació d'estar cercant solucions a problemes que potser ja tenen respostes fàcils. La sensació **d'improvisació** genera un sentiment **d'inseguretat**. (manca certa institucionalització, això és, dinàmiques de treball estables que predefineixin unes pautes de cara a afrontar nous problemes). Es troben a faltar models referents i **bones pràctiques** d'experiències similars que hagin funcionat satisfactòriament.

DIFICULTATS que es troben els gestors públics per introduir les TIC a ...

De cara al ciutadà

Baixa penetració de les TIC entre la població: “Gap” digital territorial i social

- Es considera encara **baixa la penetració de les TIC** entre la població, i òbviament, aquest fet actua com a limitant de l'abast de determinats projectes.
- La separació de la població entre els que poden accedir a les TIC i els que no (“**gap**” **digital social i territorial**), reflexa el temor de que les TIC no siguin accessibles per sota de determinants nivells de renda, d'educació i a determinats territoris i consolidin una nova **bretxa entre ciutadans** de primera i de segona .

Poca confiança dels ciutadans en el e-govern

- Les TIC, amb internet al capdavant, han estat profusament emprades en missatges publicitaris els darrers anys. No és d'estranyar que la ciutadania les **associï** amb productes emblemàtics de gran consum (banca, e-comerç) més que no pas amb l'Administració Pública, i que aquest fet generi una certa confusió.
- Un altre risc és el temor i la **incertesa** envers el que “hi ha darrere” d'un servei al què s'accedeix digitalment. La gestió dels processos associats a un servei ofert per les TIC són encara motiu d'incertesa.
- Així doncs, hi ha encara camí a recórrer en donar **informació al ciutadà**, mentre que la **manca de confiança** i d'expectatives ciutadanes sobre allò que poden fer les TIC, és una de les barreres per a l'èxit de noves experiències.

Manca identificar les necessitats reals dels ciutadans

- Abans d'engegar nous projectes és necessari conèixer realment a quines **necessitats reals** i a quines **demandes ciutadanes** es respon. Això no és tasca fàcil si tenim en compte la gran variabilitat de la població i el caràcter generalista de molts dels serveis públics. Aquest desconeixement és un tema a resoldre, entre d'altres, a través del foment de la participació i la interacció que permeten les noves tecnologies.
- Si el ciutadà no té expectatives sobre allò que poden oferir-li les TIC, l'administració tampoc es veurà **pressionada** per oferir-li aquests serveis digitalment. Un dels efectes d'aquesta manca de pressió es detecta quan, sovint, es fa una presumpció més o menys intencionada d'allò que interessa al ciutadà. L'administració actua com a **reguladora dels continguts** però ens podem trobar que la informació rellevant no és aquella que està realment disponible.
- L'accés “virtual” al serveis, genera sovint una **multivariabilitat en la resposta** fruit d'usos inesperats de les TIC. Per exemple: Quan els més grans deleguen als més joves de la família la petició d'hora al metge per internet, ja tenim un usuari final del servei i un usuari de la TIC que no coincideixen.

El llenguatge emprat per l'Administració és poc entenedor

- Reconvertir el llenguatge administratiu en **llenguatge ciutadà** és encara més necessari si cal quan hi ha TIC involucrades, ja que no existeix comunicació "cara a

cara". A la complexitat del llenguatge administratiu se li afegeixen tots els tecnicismes propis de les TIC. Cal doncs, fer un esforç en **fer "amigable" tot el procés**, des de l'organització fins la presentació dels continguts i serveis en un llenguatge entenedor.

Els serveis de les diferents Administracions estan poc integrats

- L'èxit de l'accés als serveis públics via les TIC depèn en bona mesura de que el ciutadà hi percebi millores significatives respecte a canals alternatius. Per a aconseguir-ho és indispensable que les **administracions es comuniquin** digitalment entre elles per tal de generar valor afegit. En serveis interadministratius, això només és possible si el servei accessible via TIC és més **àgil** (menys temps i esperes per a completar-lo) i més **senzill** (estalviar tràmits i viatges), i està suportat per processos convenientment **coordinats**

MESURES/ACCIONS concretes que cal emprendre o reforçar per superar aquestes dificultats

en general:

- **Necessitat d'elaborar un discurs "políticament correcte", que ajudi a situar les TIC de forma efectiva a l'agenda de prioritats d'actuació política i lligui els avantatges de les TIC amb els principis i valors de l'Administració Pública.**
- Com aconseguir transmetre els missatges entre tanta contaminació informativa sobre TIC? Es considera necessari disposar d'un **discurs "políticament correcte"** en matèria de TIC que assenti els beneficis i creï noves **seguretats**. Aquest fet ajudarà a saber què són i què aporten les TIC: Rapidesa, transparència, democràcia, accessibilitat a les dades, ... També es poden completar aquests missatges amb d'altres més **directes**: Missatges amb propostes tangibles, operatives, de fàcil comprensió i validació o avaluació posterior.
- La funció essencial de les TIC és facilitar **l'assoliment de la missió de l'organització**.
- Uns altres aspectes a considerar són les possibles incorporacions o **canvis de competències** que aquest model d'administració en xarxa pot implicar.
- Es planteja el repte de situar les TIC d'una manera efectiva en el discurs i també a l'agenda de prioritats polítiques de les Administracions per tal de plasmar en accions concretes l'aposta estratègica per les TIC.
- Per assegurar un bon encaix entre administració i serveis tecnològics, és important lligar el serveis prestats via TIC amb els **principis i valors de les AAPP**. També es pot anar més enllà i plantejar l'adaptació dels **objectius institucionals**, per garantir la universalitat dels beneficis derivats de l'ús de les TIC (equitat, utilitat, ...). En tot cas, sembla interessant pensar en quins són els problemes que les TIC poden ajudar a resoldre i els objectius a assolir. Aquest plantejament és útil per evitar situacions en les què s'emprenen canvis sense una fita clara o només per resoldre problemes puntuals de manca de recursos humans.

Aprofundir en el projecte d'Administració Pública Electrònica, pels ciutadans i pels treballadors

- Ja no parlem només de gestionar informació, sinó d'un **nou model d'administració** que incorpora als seus principis els beneficis de les TIC i els fa extensius al seu personal i al conjunt de la ciutadania.

Estendre la cultura de gestió per indicadors (Rendició de comptes, millora continua)

- El progrés de l'administració requereix **d'indicadors de gestió** per avaluar el nivell d'assoliment d'objectius i rendir comptes. D'altra banda, el gestor públic ha de poder gestionar en base a resultats mesurables, i introduir millores de forma contínua. Les TIC, quan estan vinculades als processos de gestió, aporten una gran informació que degudament tractada es pot transformar en coneixement d'alt valor. Així doncs, els indicadors es presenten com una eina amb una doble vessant d'utilitat.

a nivell personal:

- Redefinir un rol directiu més adaptat a les TIC, més enllà de l'àmbit de l'especialització purament tècnica, capaç de liderar i estendre projectes amb una vessant tecnològica.
- Invertir més en formació i reciclatge dels gestors públics de tots nivells, incloent coneixements, habilitats i actituds en vers les TIC.

a dins de l'organització:

Abordar la introducció de les TIC com un Projecte de Canvi

- La incorporació de les tecnologies s'ha de gestionar com un **projecte de canvi** amb repercussió sobre la visió, el lideratge i el nou rol directiu adaptat a les TIC, amb incentius i formació. Adequar els hàbits implica modificar costums, per la qual cosa, també es planteja la necessitat d'establir **pedagogies del canvi** tant a nivell personal, com organitzatiu i de cara la societat.
- Canviar els **incentius**, la **cultura administrativa** i les **dinàmiques de treball** serà el desafiament de les organitzacions i els recursos humans de l'administració pública. No obstant, no es planteja com a tasca fàcil canviar els incentius vista la sensació de **subjectivitat** que pot comportar el seu establiment.
- També es destaca la importància de les **intranets** en la implicació dels treballadors.

Reenginyeria dels processos administratius

- Posar al ciutadà en el centre de **processos interadministratius coordinats** requereix de varis canvis. Per exemple , nous models organitzatius o també simplificació de processos per no repetir "on-line" exactament el que ja es fa "off-line" . En resum, s'ha d'aprofundir en una reenginyeria de processos amb visió interadministrativa i orientada cap el ciutadà.
- Les TIC són el vehicle per aconseguir una **Administració Pública Electrònica**. Cal doncs un projecte d'administració electrònica tant per al ciutadà com per als funcionaris que han de gestionar el procés que, a més, es complementi amb l'administració tradicional exclusivament presencial.

Lligar la formació a la promoció, amb avaluació

- La **formació** en TIC , l'avaluació de l'acompliment i la implicació en els projectes (entre d'altres aspectes) hauria d'estar vinculada a la **promoció professional**, sota la forma, per exemple, de crèdits de formació continuada. És important que un cop efectuada la formació es poguessin **avaluar** els resultats i establir un sistema general d'incentius de diversa natura que, combinats, recolzin el procés de transformació que es proposa. És a dir, amb una política de gestió dels recursos humans adient, creant incentius directes per afavorir la implicació dels gestors públics - i la resta d'empleats - en els projectes.

de cara al ciutadà:

Identificació de necessitats reals i experiències exitoses

- Es considera important centrar esforços en la **identificació inicial** de la **informació** que el ciutadà voldria tenir de la seva administració. En el cas dels serveis, s'han d'identificar els més usats i aquells de més utilitat per poder posar-los en funcionament, com a "oferta bàsica". Alguns exemples d'aquests serveis identificats són: Pagar impostos (i devolució); Canvis de domicili; demanar hora al metge; matrícula escolar,...
- Es considera important poder desenvolupar amb **rapidesa experiències pilot** que puguin demostrar la seva utilitat. Una bona manera d'identificar-les és sortint a l'estranger a la recerca de "**best-practices**".
- Proveir serveis útils d'aquesta mena i incrementar la **transparència** en la gestió són mesures que poden portar a un increment positiu de la **pressió ciutadana** sobre l'administració que beneficiï a tothom.

Promoure i difondre la cultura de les TIC

- Promoure l'**ús a internet** entre els ciutadans, p.e. facilitant l'accés a internet a través d'equipaments públics de proximitat, incidint sobre les tarifes de connexió, entre d'altres.
- **Promoure, difondre i desenvolupar** més formació cultural (infocultura) sobre el tema, per evitar la fractura tecnològica i assegurar el dret d'accés a la informació.

SÍNTESI DEL DOCUMENT

DIFICULTATS que es troben els Gestors públics per introduir les TIC a

nivell personal

- Els gestors públics tenen la sensació d'estar més pressionats degut a l'increment de la transparència i accessibilitat que generen les TIC.
- La utilitat potencial de les TIC no és prou coneguda, en particular pels responsables polítics, i tampoc es generen informacions que ajudin a la presa de decisions.
- Els gestors públics dediquen poc temps a formar-se i mantenir-se al dia, tenen poc suport per part de l'organització, i les TIC no acaben de incorporar-se a la gestió quotidiana.
- Les TIC provoquen una certa por i resistència al canvi, per la incertesa davant noves regles, desconeixement, inseguretat

dins l'organització

- Les TIC no s'implanten com un veritable projecte de canvi: manca lideratge, es comunica poc internament, els objectius no son massa clars, els costos tecnològics i del propi canvi s'infravaloren,....Tot i fer-ne difusió externa, sovint no s'assumeix com un repte a implementar efectivament per l'organització.
- Les TIC tenen un impacte sobre la carrera professional i les condicions de treball, que es molt superior al que sembla inicialment, creant un "gap" de qualificació professional.
- Amb les TIC, els processos habituals de treball necessiten prèviament una reenginyeria complerta per tal d'agilitar els tràmits i fer-los "e-gestionables".
- En general, hi ha desconeixement de les TIC, i manca personal prou qualificat i implicat, en especial en relació a les habilitats tècniques i de direcció.
- Falten models sòlids i "Best-practices" a l'Administració Pública.
- Les TIC són tan sols un instrument, un mitjà, i requereixen d'un model d'administració per a desenvolupar-se de forma adequada.

de cara al ciutadà

- La penetració i la utilització d'internet és encara molt baixa, amb "gaps" socio-econòmics i territorials significatius. Algunes dades d'utilització d'internet a l'informe Catalunya en Xarxa 2001 del DURSI...

US D'INTERNET SEGONS...	NIVELL ESTUDIS ACABATS				NIVELL INGRESSOS FAMILIARS					DIMENSIÓ DEL MUNICIPI		
	Sense est.	Prim.	Sec.	Superiors	- 751€	751 - 1.262€	1.262 - 2.524€	2.524 - 4.057€	+ 4.057€	BCN ciutat	10.000 - 500.000 hab.	Menys de 10.000 hab.
Alguna vegada	5,3%	23,9%	66,4%	75,8%	7,8%	25,5%	61,4%	75,4%	75,3%	46,6%	44,0%	35,2%
Setmanalment	5,3%	10,8%	50,9%	60,5%	3,5%	14,7%	42,6%	59,4%	49,3%	33,3%	32,2%	18,9%

- Els ciutadans tenen encara poca confiança en la utilització dels tràmits electrònics.
- **Les necessitats** i possibles demandes dels ciutadans en quant a la utilització de les TIC, **no estan prou estudiades** ni identificades per part de l'Administració Pública.
- **El llenguatge** escrit de l'Administració Pública **és encara molt poc amigable** i poc entenedor.
- **El ciutadà** que entra en l'Administració electrònica **continua anant "de web en web"** com abans anava "de porta a porta" (poca connexió inter-administrativa).

MESURES/ACCIONS per donar resposta a les dificultats que es troben els Gestors públics per introduir les TIC....

en general

- **Elaborar un discurs "políticament correcte"**, que ajudi a situar les TIC de forma efectiva a l'agenda de prioritats d'actuació política i lligui els avantatges de les TIC amb els principis i valors de l'Administració Pública
- **Aprofundir el projecte "d'Administració Pública Electrònica"** pensant en els ciutadans i també en les persones que treballen a l'Administració, tot analitzant "Best Practices"
- Divulgar mitjançant **indicadors** l'impacte i l'avenç en la implantació de les TIC i la seva utilitat en la **rendició de comptes** i la **millora contínua** dels serveis.

a nivell personal

- **Redefinir un rol directiu més adaptat a les TIC**, que transcendeixi l'àmbit purament tècnic, capaç de liderar projectes amb vessant tecnològica
- **Invertir més en formació i reciclatge dels gestors públics de tots nivells**

dins l'organització

- **Abordar la introducció de les TIC com a veritables projectes de canvi (lideratge, pedagogia, ...)** al servei de la missió de l'organització
- **Reenginyeritzar els processos** d'acord amb els objectius i valors de l'organització com a pas previ a la implantació de les TIC.
- **Lligar la formació**, l'avaluació de l'acompliment i la capacitat d'implicació en projectes tecnològics **a la promoció**. És a dir, amb una política de gestió dels recursos humans adient, creant incentius directes per afavorir la implicació dels gestors públics - i la resta d'empleats - en els projectes.

de cara al ciutadà

- **Conèixer millor les necessitats dels ciutadans**
- **Promoure i difondre la cultura i l'accés a les TIC**