



# Comunicación

# 379

## **ESTRATEGIAS Y PLANES DE DESARROLLO DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA**

**August Mabilon**

Director de Business Development  
T-Systems

---

## Palabras clave

*Estrategia de Administración Electrónica, Colaboración, servicios públicos basados en TIC, interoperabilidad, impacto de servicios, simplificación y reducción de trámites.*

## Resumen de su Comunicación

*Las estrategias de Administración Electrónica se mueven hacia la prestación de servicios públicos útiles y de calidad, sobre la base de una cultura de cooperación entre diferentes niveles de gobierno. Facilidad y simplificación son ahora los principales motores del proceso de transformación dejando atrás la voluntad de disponer de gran cantidad de formularios, y servicios, en Internet.*

---

## **ESTRATEGIAS Y PLANES DE DESARROLLO DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA**

### **1. Una nueva Estrategia de Administración Electrónica. Consideraciones iniciales**

El desarrollo de la Sociedad de la Información (SI) en Europa, y en concreto, de la Administración Electrónica ha pasado por diversas etapas desde que la Comisión Europea publicase su Plan de Acción eEurope 2002. En la actualidad, es un hecho que la SI abre nuevas posibilidades de mejora de los servicios públicos y de la calidad de vida; en este sentido, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) se convierten en pieza clave en el crecimiento económico y la mejora de la productividad de un país. Las estrategias de modernización de los diferentes niveles de gobierno así lo expresan.

En este contexto, y en el marco de la iniciativa europea i2010, se produce un cambio de enfoque en la forma de entender las estrategias y planes de Administración Electrónica fruto de una nueva visión del modelo de relación con el ciudadano. i2010 supone un enfoque integrado para la política de la SI haciendo hincapié en la convergencia digital y en los servicios públicos de calidad.

Este nuevo modelo sitúa al ciudadano en el centro de la acción de la Administración, de forma que toda su actividad se dirige a mejorar los servicios prestados en términos de utilidad y calidad. Este presupuesto de partida reordena los criterios de definición de una Estrategia de Administración Electrónica hacia la colaboración inter e intra administrativa con el fin de prestar un servicio de valor al ciudadano, buscando una disminución en el tiempo y número de interacciones de este con la Administración.

### **2. Un cambio de enfoque**

Si en el eEurope 2005 se focalizaba el desarrollo de la Administración Electrónica en la puesta en marcha de un mayor número de eServicios por parte de las diferentes Administraciones Públicas de los Estados Miembros (EM), y establecía veinte servicios públicos básicos que los EM debían proporcionar electrónicamente; la estrategia europea expresada en la iniciativa i2010 pone énfasis en la necesidad de compartir servicios entre las diferentes administraciones, por tanto, en la colaboración y en la necesidad de establecer servicios públicos interoperantes con el objeto de crear unos servicios públicos mejores, más estables y más rentables.

El énfasis de la iniciativa eEurope 2005 sobre el número de servicios on line (telematización masiva) se refleja en los criterios utilizados en la evaluación de progreso de la iniciativa; la disponibilidad de servicios públicos on line se evaluaba sobre los veinte servicios básicos on line para ciudadanos y empresas:

Citizens	Businesses
Income Taxes	Social Contribution for Employees
Job Search	Corporate Tax
Social Security Benefits	VAT
Personal Documents	Registration of a New Company
Car Registration	Submission of Data to the Statistical Office
Application for Building Permission	Custom Declaration
Declaration to the Police	Environment-related Permits
Public Libraries	Public Procurement
Birth and Marriage Certificates	
Enrolment in Higher Education	
Announcement of Moving	
Health-related Services	

En este contexto, la nueva estrategia de Administración Electrónica se diseña en torno a los siguientes ejes conceptuales:

- Continuidad de servicio

Se rompe la diferenciación entre servicios on line y servicios off line y se habla de servicios públicos, donde los servicios telemáticos se integran con los servicios de back office formando un continuum de servicio público.

- Retorno de la inversión

La nueva estrategia Administración Electrónica se diseña teniendo en cuenta unos criterios de valoración diferentes. La importancia concedida a la percepción del logro de un determinado programa de transformación por parte de la ciudadanía hace que adquiera relevancia la valoración de la estrategia en términos de retorno de la inversión realizada. De este modo, se analiza: valor político, operacional, financiero, para los usuarios y valor social que genere. Por lo tanto, esta deberá cumplir unos objetivos estratégicos establecidos en una agenda política, permitir la capitalización de la mejora por parte de las administraciones, cumplir con criterios de eficiencia económica, causar un impacto positivo sobre ciudadanía, empresa y personal público, y beneficiar al conjunto de la sociedad.

- Simplificación de servicios y reducción del número de interacciones

Se trata de ofrecer servicios on line útiles, fáciles y rápidos, minimizando el número de interacciones que el ciudadano debe realizar con la Administración. La consigna es menos servicios on line y de más valor, y, para ello, se hace necesaria una integración entre servicios, incluso entre servicios proveídos por una misma administración. En este marco, el tiempo utilizado en la interacción y el número de interacciones se convierte en un indicador de Administración Electrónica.

- Colaboración entre Administraciones

La integración y prestación conjunta de servicios exige el establecimiento de acuerdos de colaboración dentro de una administración y entre diferentes administraciones públicas para la prestación de

servicios públicos. En un modelo de Administración Electrónica estos acuerdos no se realizan ad hoc para la prestación de servicios concretos sino que, idealmente, responden a una visión compartida de dicha estrategia.

Por tanto, la mejora de los servicios públicos exige un consenso entre los diferentes niveles de gobierno en cuanto a las líneas maestras de la estrategia de Administración Electrónica.

- Interoperabilidad

En un contexto de cultura de la compartición, es condición sine qua non el desarrollo de servicios interoperantes: técnica, semántica y organizativa

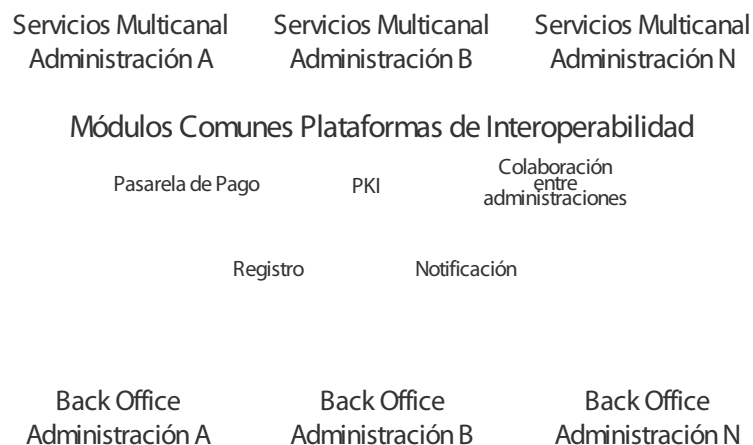
### 3. Funcionamiento de la Administración Electrónica

La nueva estrategia de Administración Electrónica se basa en un modelo de colaboración entre administraciones interoperantes, donde “no todas las administraciones tienen que hacer de todo” sino que comparten diferentes servicios de administración electrónica [módulos comunes] desde sus frontales e interaccionando además con sus aplicaciones de back office.

Este modelo contempla la construcción de plataformas de interoperabilidad donde las diferentes administraciones públicas intercambian servicios utilizando sus propios frontales multicanal. De este modo, aparece un nuevo escenario de roles en la Administración Electrónica, un escenario de roles diversos y cambiantes entre diferentes administraciones conllevando sin duda un proceso de transformación organizativa:

- Prestadores del servicio, quien tiene la responsabilidad final sobre un determinado servicio entendido como el que posee ‘la competencia’ necesaria para prestarlo [p.e el Ayuntamiento respecto a la concesión de Licencias de Obra Menor].
- Distribuidores del servicio, no necesariamente coincidente con la administración prestadora sino que responde a aquel organismo que posibilita que el prestador del servicio pueda proveerlo a aquel ciudadano y mediante aquel canal
- Sponsors, impulsores políticos de la Administración Electrónica
- Gestores de las plataformas, plataforma(s) tecnológica(s) que soporta(n) la ejecución de eServicios ya sean públicos o privados
- Gestores de servicios subcontratados, en aquellas actividades que se hayan externalizado ya sean de plataforma, canal o servicio público electrónico

Esta nueva estrategia de Administración Electrónica puede representarse:



Se trata de una plataforma de Administración Electrónica abierta formada por módulos comunes, cada uno con sponsors, responsables y prestadores del servicio diversos y cambiantes a lo largo del tiempo.

#### 4. Algunas implicaciones

Esta nueva estrategia de Administración Electrónica basada en una cultura de la compartición y la interoperabilidad tiene diversas consecuencias:

- La colaboración para la prestación de servicios públicos exige el intercambio de certificados entre administraciones y el establecimiento de transacciones intermedias, y, derivado de ello,
- se produce un cambio de énfasis: desde un enfoque centrado el front office y la multicanalidad de los servicios públicos se pasa a una visión integrada del servicio público (continuum de servicio) que exige un proceso radical de reingeniería en los procesos Administración Electrónica, que afecta especialmente a los procesos de back office de las organizaciones.

De este modo, los servicios públicos no tienen un único propietario, “no son de nadie y son de todos”.

Finalmente, el establecimiento de servicios públicos interoperantes y la colaboración interadministrativa, y en definitiva la convergencia digital de los servicios públicos, exige cambios en el ordenamiento jurídico.

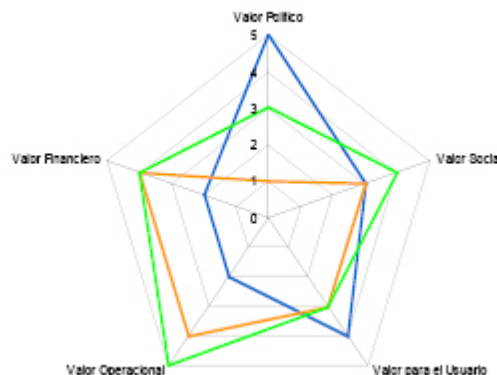
#### 5. El proceso de transformación

La aplicación de un procedimiento metodológico permitirá desarrollar la estrategia y asegurar el éxito futuro de la Iniciativa Administración Electrónica. No hacerlo así podría comportar:

- No adecuación de la solución a la realidad consistorial (organización, procesos y tecnologías)
  - Criterios Directores y Ejes de Actuación no óptimos
  - Mala Planificación de las Inversiones
  - Incomprensión de los Factores Críticos de Éxito, etc.
- Que no se produzcan sinergias entre los diferentes proyectos de la Iniciativa
- Que la implantación no sea armónica ni esté orientada a un fin previamente consensuado
- Aparición de riesgos innecesarios (desviaciones, pérdida de oportunidades, políticas de comunicación, costes ...)

Del mismo modo es de crucial importancia el establecimiento de una secuencia de fases:

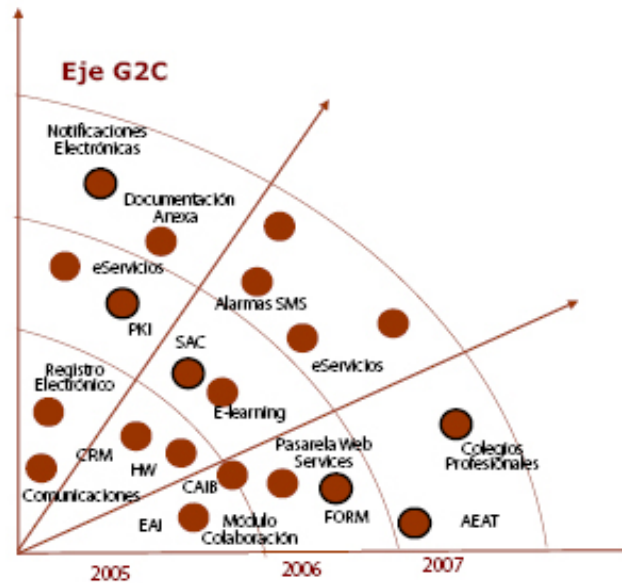
1. Establecimiento de los ámbitos de trabajo objeto del proyecto a los que denominaremos ‘Ejes de Actuación’



2. Análisis de la Situación de Partida con el fin de detectar Oportunidades de Mejora (ya sean de tipo general o específicas de cada Eje de Actuación)

3. Obtención del Modelo de Administración Electrónica

4. Definición del Plan de Implantación, entendido como el conjunto de actuaciones y proyectos necesarios para la ejecución del modelo definido a lo largo de un horizonte temporal



Mapa de Transformación de la e-administración

Para cada una de las iniciativas contempladas se realizará:

- Un Modelo de costes particular de la iniciativa
- Dimensionamiento detallado de los costes asociados a la iniciativa, en términos de:
  - Licencias de productos (si procede)
  - Servicios de Integración
  - Equipamiento (Hw y Sw)
- Un cronograma pormenorizado asociado a la iniciativa
- Interrelaciones, Sinergias y Riesgos derivados de la implantación simultánea de iniciativas