uocpapers revista sobre la societat del coneixement

www.uoc.edu/uocpapers

article

L'administració digital: una nova forma de gestionar la informació en l'Administració pública

Manuel Sanromà

Resum

Durant prop de tres anys l'autor va tenir ocasió d'ocupar un càrrec de responsabilitat en un dels projectes d'administració electrònica més emblemàtics d'Europa. En aquest article passem revista a allò que hem après i a allò que cal tenir en compte per tal que les tecnologies de la informació i la comunicació ajudin a construir una Administració més propera al ciutadà i més eficient.

Paraules clau

administració digital, Administració pública, TIC, gestió de la informació, gestió del canvi

Abstract

The author of this article held a position of responsibility on one of Europe's most emblematic Electronic Administration projects for nearly three years. In this article, the author reviews that which we have learned and that which needs to be taken into account to ensure that the Information and Communication Technologies aid the construction of an Administration that is closer to citizens and more efficient.

Keywords

digital administration, public administration, ICT, information management, change management

L'Administració i les tecnologies de la informació i la comunicació

Les administracions públiques (AP) són, pràcticament per definició, organitzacions intensives en informació. En realitat, la seva mateixa raó d'ésser és la gestió de la informació sobre tot allò que afecti la vida de la *res publica*. D'altra banda, almenys en la seva forma actual, l'Administració és en gran mesura un producte de la Il·lustració i de les revolucions burgeses que va generar: l'Administració és avui una de les organitzacions bàsiques de la nostra societat industrial. Encara que és evident que en els últims decennis les AP han anat introduint en els seus processos l'ús d'eines informàtiques, no és menys cert que el paper continua essent la tecnologia bàsica en la gestió de la informació, o almenys en els processos d'interacció amb els seus clients (ciutadans, empreses, altres administracions).

I essent aquesta la realitat actual del dia a dia en les AP, tant aquestes com la societat en general es troben immerses en una sèrie de canvis i processos revolucionaris que ens condueixen a una nova societat (de la informació o del coneixement, encara que nosaltres preferim, d'acord amb el professor Manuel Castells, la denominació de «societat xarxa»).[1] Si les AP són organitzacions intensives en informació, sembla evident que no poden quedar al marge dels efectes de la major revolució en tecnologies de la informació que s'ha produït des de la invenció de la impremta. Sectors com la logística, la banca o la producció de continguts audiovisuals (amb la indústria musical al capdavant) ja han estat afectats irreversiblement per aquesta onada revolucionària, que ha tingut més impacte com més «informacional» és l'activitat.[2]

El microprocessador és la peça bàsica que ha fet possible totes i cadascuna de les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), des de l'ordinador personal fins al telèfon mòbil passant per Internet. Però segurament és la socialització d'aquesta xarxa de xarxes el fet que marca el punt d'inflexió quant al canvi profund que es produeix en les relacions entre l'Administració i els ciutadans i en les mateixes AP com a organitzacions. Efectivament, és a partir de la popularització de la tecnologia web quan s'obre la possibilitat d'una nova via d'interacció entre l'Administració i els ciutadans, sigui unidireccional (informació) o bidireccional (transacció). Fins aquest moment solament en comptades ocasions, a través de l'ús del telèfon i en menor mesura de la ràdio i la

1. CASTELLS, Manuel (2003). *L'era de la informació: Economia, societat i cultura. Volum I. La societat xarxa.* Barcelona: Editorial UOC.
2. Vegeu, per exemple, http://www.monografias.com/trabajos15/nvas-tecnologias/nvas-tecnologias.shtml.

televisió, s'havien utilitzat les TIC com a instrument de relació entre l'Administració i els ciutadans.[3]

Però el potencial de canvi que introdueixen les TIC va molt més enllà i afecta la mateixa organització i els seus processos. A Espanya parlar d'AP és fer-ho d'un complex entramat d'organitzacions. L'Administració central (amb els seus ministeris i organismes), les administracions autonòmiques (amb els seus departaments i organismes) i les administracions municipals (sovint amb empreses públiques i/o concessionàries de serveis) són els tres àmbits que afecten directament la vida dels ciutadans segons les competències de cada administració. No tindrem en compte els àmbits provincial (diputacions) i en ocasions comarcal, que acostumen a tenir poca relació directa de serveis als ciutadans i normalment estan orientats als serveis a municipis.

Hem dit que les AP són organitzacions intensives en informació: lamentablement no ho podríem generalitzar si parléssim d'organitzacions intensives en coneixement. Amb la jerarquia administrativa de la qual acabem de parlar, és habitual que la informació rellevant per a un determinat procés es trobi repartida en diferents bases de dades, de titularitat diversa, amb la qual cosa sovint l'Administració disposa de molta informació però té un coneixement limitat no solament dels ciutadans als quals es deu sinó en general de la vida ciutadana. Així, per exemple, l'Administració central disposa d'accés directe a informació de tipus vital (Registre Civil), tributari (Hisenda Pública) o censal (passaport, DNI, cens), però és l'Administració autonòmica qui gestiona la informació educativa, sanitària i de benestar social (Registre Central d'Assegurats, famílies nombroses), mentre que són les Administracions municipals les propietàries de la informació residencial (padró). A més, diverses institucions públiques o privades gestionen bases de dades tan importants com ara el Registre Mercantil, el Registre de la Propietat o les dades que faculten determinats professionals per a realitzar accions amb valor administratiu (advocats, arquitectes, enginyers, notaris, metges) que estan en poder dels col·legis professionals corresponents. Som, en la pràctica, davant d'organitzacions amb cultures diferents i sistemes d'informació diferents: no és estrany que a dia d'avui la majoria dels processos administratius (que, d'altra banda, s'han d'ajustar escrupolosament als principis de legalitat, imparcialitat i honradesa) tal vegada són eficaços, però poques vegades són eficients. Si a això afegim la legislació desenvolupada en els darrers anys per a assegurar la protecció de les dades dels ciutadans, ens trobem que les traves legals i procedimentals per a convertir la informació en coneixement útil per a la relació entre els ciutadans i l'Administració són sovint difícils de superar.

Un canvi de paradigma en les relacions entre l'Administració i els ciutadans

En els últims anys (dècades en el millor dels casos) es produeix un canvi profund en l'orientació de les AP pel que fa a la seva relació amb els ciutadans. Podríem dir que hem anat (anem) passant d'una Administració «orientada al procediment» a una Administració «orientada al ciutadà». Simplificant podríem dir que en el primer cas la mateixa Administració és al centre del procés: ella estableix el què, el com i el quan de les seves prestacions i els ciutadans són mers objectes passius que han de limitar-se a complir les condicions establertes per les diferents AP. Lògicament en la base d'aquest paradigma hi ha el principi que l'Administració fa la seva feina en benefici del ciutadà i que aquest, en tot cas, pot expressar-se a través dels seus representants polítics que són qui formen els governs (estat, autonomia, ajuntament) i qui es responsabilitzen de les diferents AP prestadores de serveis als ciutadans.

Els canvis socials (i a Espanya també polítics) de les últimes dècades han anat afavorint un canvi de mentalitat que també implica un canvi de paradigma en les relacions entre les AP i els ciutadans. La progressiva desaparició dels monopolis en els serveis bàsics i una societat cada vegada més rica i «informacional» han anat generant una situació en la qual el ciutadà no es conforma a rebre serveis, sinó que cada cop assumeix més el paper de consumidor actiu que coneix no solament els seus drets sinó les possibilitats reals d'obtenir serveis millors i més eficients. El ciutadà deixa de ser un objecte passiu per a convertir-se no solament en «propietari» de l'Administració sinó també en «client»: a més de tenir drets i deures com a ciutadà en té com a consumidor.

Si passem revista ràpidament podrem observar com a Catalunya les diferents AP han anat fent «els deures» en aquest nou paradigma i com s'ha anat creant una cultura de servei que, d'una banda, «acostuma» el ciutadà a una nova situació en la qual l'Administració no només ha de ser eficaç sinó també eficient i, de l'altra, impulsa les AP a la transparència i a la qualitat en el servei.

Sens dubte l'exemple més paradigmàtic de «bona pràctica» administrativa, reconeguda en l'àmbit internacional, és l'Agència Tributària:[www1] des de fa alguns anys tant les empreses com els ciutadans poden fer les seves liquidacions impositives de forma ràpida, senzilla i còmoda per mitjà d'Internet. Una de les grans aportacions de l'Agència és la possibilitat que el ciutadà sàpiga les dades fiscals que l'Administració té d'ell: aquest exercici de transparència i eficàcia és tot un exemple de la nova cultura de servei. També la Secretaria d'Estat de la Seguretat Social[www2] ha dut a terme una tasca important de «digitalització» dels seus procediments, la qual cosa suposa un avanç important en la simplificació de les relacions de treballadors i empreses amb l'Administració.

En aquest sentit, l'Administració de la Generalitat, que es va constituir en la forma actual amb la recuperació de la institució el 1980, és la més nova de les AP catalanes. Des de l'explosió social d'Internet, el seu lloc web[www3] és un dels més visitats de Catalunya. Progressivament,

3. Vegeu, per exemple, http://www.burcet.net/jbl/lleixa/ajuntaments_i_nc_intro.htm.
[www1]: www.aeat.es
[www2]: www.seg-social.es

aquest lloc, com també el telèfon d'atenció ciutadana 012, s'han anat convertint en canals d'interacció de l'Administració catalana amb els ciutadans. Diversos departaments de la Generalitat han portat a terme iniciatives significatives per aproximar els seus serveis als ciutadans amb l'ús de les TIC. Destacarem els casos d'Educació[www4] i d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació,[www5] departament que té sota la seva responsabilitat el desenvolupament de la societat de la informació a Catalunya, amb iniciatives com ara la xarxa de punts d'accés públic a Internet.[www6]

Tal vegada la iniciativa més singular i de major volada, almenys pel que fa a la utilització de les TIC, que han dut a terme de forma conjunta les administracions locals catalanes és la creació del Consorci Localret.[www7] Aquest Consorci, creat el 1997 per a una gestió integrada del desplegament en el territori de les xarxes de comunicacions, agrupa tots els municipis catalans i constitueix una important eina de gestió comuna de tots els aspectes relacionats amb les TIC en les administracions locals. D'altra banda hi ha moltes iniciatives municipals per a apropar l'Administració als ciutadans. Entre les més reconegudes i destacades, sense ànim de ser exhaustius, hi ha les de ciutats com Barcelona,[www8] Terrassa,[www9] Sabadell,[www10] Mataró[www11] o Girona;[www12] tots aquests llocs web compten amb la possibilitat de fer tràmits sense necessitat de desplaçar-se a l'Ajuntament. El lector notarà com en cadascun d'aquests exemples l'adreça (URL) del lloc respon a una nomenclatura diferent; detall que diu molt no solament de les característiques del nou espai que ha creat la xarxa sinó també del protagonisme de cadascuna de les administracions en aquest espai. Cal destacar també que tots aquests llocs web acostumen a estar associats al canal telefònic (010) del qual s'han anat dotant progressivament els grans municipis catalans. Cal dir finalment que l'ús de la xarxa per a apropar l'ajuntament als ciutadans no és privilegi solament dels grans: exemples com els de Callús[www13] o Rialp[www14] són una prova de com petits municipis amb pocs centenars d'habitants també utilitzen les TIC al servei dels ciutadans.

L'Administració Oberta de Catalunya: cap a una Administració en xarxa

Però, suposant que totes i cadascuna de les administracions, en tots i cadascun dels processos d'interacció amb els ciutadans, fessin bé «els deures», encara seríem lluny de les possibilitats reals que ofereixen les TIC. Efectivament, si el ciutadà ha de ser «al centre» dels processos, si realment volem construir (o transformar) una Administració orientada al ciutadà, cal que les diferents administracions interactuïn entre elles per tal de facilitar la integració dels processos i la seva transformació amb l'objectiu de prestar un millor servei a un ciutadà/consumidor actiu. Amb l'esperit de fer camí conjuntament va néixer el projecte Administració Oberta de Catalunya.

Ja l'any 1999 la Generalitat de Catalunya i Localret van redactar el pla estratègic *Catalunya en xarxa*, una de les recomanacions del qual era l'impuls d'una «administració oberta de Catalunya» que impliqués totes les AP catalanes. Avançant en aquesta línia d'actuació conjunta, el juliol del 2001 es va signar al Parlament de Catalunya un acord entre la Generalitat de Catalunya i Localret per al desenvolupament de l'Administració Oberta de Catalunya (AOC), amb l'acord explícit de totes les forces parlamentàries catalanes. Fruit d'aquest acord, es va constituir el gener del 2003 el Consorci Administració Oberta de Catalunya, format per la Generalitat i per Localret.

El projecte ha viscut dues grans fases significativament diferenciades:

- La primera, que per simplificar anomenarem AOC1, que va des de l'any 2001 fins al 2003, en la qual l'èmfasi es posa en la creació d'un portal compartit de les AP: un *front office* (recepció) multicanal pensat per a simplificar la relació entre els ciutadans i l'Administració.
- La segona, que comença l'any 2004 i anomenarem AOC2, suposa un canvi d'estratègia; s'abandona la idea de portal compartit i es posa èmfasi en el suport als *back office* (serveis interns) de les AP per a donar suport als processos interadministratius.

En l'AOC1, per a la creació del portal compartit, la Generalitat de Catalunya va dur a terme dues grans accions. D'una banda, la construcció d'una plataforma sobre la qual es configuraria el portal i que seria propietat del Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació (CTiTI). D'altra banda, la creació d'una empresa pública, anomenada Serveis Públics Electrònics, SA (SPE) que seria l'encarregada de gestionar el portal i que posteriorment seria transferida al Consorci AOC. El Departament de Presidència era l'encarregat de determinar, amb l'acord dels diferents departaments, els serveis de la Generalitat que anirien incorporant-se a la plataforma; al seu torn, SPE gestionava els canals Internet i telefònic i col·laborava amb els departaments en la reenginyeria del canal presencial.

El portal compartit de les administracions públiques catalanes[www15] es va presentar el juliol del 2002 i des de llavors ha anat incorporant

[www3]: www.gencat.net
[www4]: www.edu365.com
[www5]: www.gencat.net/dursi
[www7]: www.localret.es
[www8]: www.bcn.es
[www9]: www.terrassa.org
[www10]: www.sabadell.net
[www11]: www.informataro.net
[www12]: www.ajuntament.gi
[www13]: www.callusdigital.org
[www14]: rialp.ddl.net
[www15]: www.cat365.net

serveis prestats per diferents departaments de la Generalitat. Aquests serveis es presenten al ciutadà agrupats en «fets vitals» que volen apropar-se més a la visió del ciutadà que a l'organització interna de l'Administració. Alguns exemples d'aquests fets vitals són els següents: tenir un fill, accedir a l'habitatge, buscar feina, accedir a l'educació i la formació, la salut. Per tal d'accedir als diferents serveis s'estableixen tres nivells d'identificació i seguretat: el nivell 1, al qual es pot accedir sense identificació (informació i pagament de multes, per posar dos exemples), el nivell 2, per al qual s'estableix un codi d'usuari i una clau d'accés (la majoria dels serveis), i el nivell 3, en el qual s'exigeix la signatura electrònica. Val a dir que tots els temes relacionats amb l'acreditació, la seguretat, la certificació i la signatura electrònica es van posar a mans de l'Agència Catalana de Certificació, creada a partir de l'acord entre la Generalitat i Localret.

Malgrat el ressò estatal i internacional del portal CAT365 i els seus aspectes reeixits, no va sobreviure al canvi de Govern que es va produir el novembre del 2003. A continuació s'esmenten algunes de les crítiques que els nous responsables polítics van fer del model de l'AOC1 i que van determinar la reestructuració del projecte:

- Els costos excessius de la plataforma tècnica.
- La seva dependència excessiva d'empreses externes contractades per a desenvolupar-la i l'escàs control que hi exercia el CTiTI.
- La potenciació d'una marca, CAT365, que competia amb les «marques» ben establertes tant de la Generalitat de Catalunya (GENCAT) com dels ajuntaments.
- L'escàs impacte que havia tingut la creació d'un *front office* en la reenginyeria dels processos interns dels departaments de la Generalitat i els seus *back offices*.

Sense entrar en l'anàlisi detallada d'aquests i altres aspectes que es van considerar negatius en l'AOC1, el fet és que a partir de començament del 2004, el Departament de Governació, nou responsable de l'AOC, va decidir donar un cop de timó que, en la pràctica, va suposar la reorientació cap a un nou paradigma que anomenarem AOC2 (tenint en compte que no s'ha discutit ni el pacte polític que va donar origen a l'AOC ni el Consorci que es va crear, continuarem parlant de l'AOC com un únic projecte que ha entrat en una segona fase).

En l'AOC2 es va decidir la desaparició de SPE, una potenciació del paper del CTiTI com a prescriptor i controlador del projecte, un retorn dels serveis de la plataforma CAT365 cap a GENCAT i una orientació del Consorci AOC cap a projectes de *back office*, per tal d'ajudar les administracions locals (ajuntaments, diputacions i consells comarcals) a potenciar els processos interadministratius.

En aquest sentit, es va decidir potenciar projectes que ja s'havien iniciat en l'AOC1 i que tenen a veure amb aquesta nova orientació:

- El projecte TRAM, un mòdul de tramitació municipal en mode ASP que facilita que els ajuntaments iniciïn la gestió d'un conjunt de serveis estandarditzats per Internet i per telèfon.
- Un CERCADOR que permeti indexar tota la informació i tots els tràmits de les AP catalanes i donar-hi accés.
- Una plataforma EACAT que faciliti la tramesa de documentació entre les diferents AP.
- Una plataforma d'intercanvi d'informació que faciliti els tràmits interadministratius.

Lliçons del passat mirant cap al futur

El plantejament interadministratiu de l'AOC és, avui, l'única manera d'abordar un projecte de govern electrònic coherent i de futur. En aquest sentit l'AOC ha estat pionera i ha ensenyat que aquest camí, tot i ser difícil, és irreversible. Per això, cal tenir en compte uns quants aspectes bàsics:

- **Acord estratègic.** Un canvi en l'Administració com el que poden afavorir les TIC ha de ser objecte d'un acord polític d'alt nivell que impliqui el Govern, el Parlament i totes les forces polítiques del país. L'Administració és un dels grans temes en un país com el nostre i, per tant, ha de ser objecte d'un gran acord nacional.

Aquesta condició va ser assolida només a mitges en l'AOC1. Per bé que hi havia un pacte parlamentari de totes les forces polítiques (que va ser un dels punts forts del projecte i valorat com a tal en tots els àmbits internacionals on es va presentar i analitzar l'AOC), la realitat és que el pacte no es va desenvolupar en tots els aspectes. D'altra banda, no hi havia una complicitat real de les forces polítiques en les concrecions operatives del pacte i moltes van ésser utilitzades com a armes polítiques dels uns contra els altres. Aquest és un dels orígens de les turbulències que van afectar el projecte quan es va produir el canvi de Govern del novembre del 2003 i que van determinar un cop de timó.

- **Lideratge polític.** Un projecte tan complex i ambiciós, intrínsecament interadministratiu i que, per tant, afecta diferents organitzacions amb cultures diferents requereix un lideratge decidit. No n'hi ha prou a posar un pressupost raonable a disposició de càrrecs intermedis i gestors administratius: cal un lideratge creïble i decidit des de les més altes institucions governamentals. Algú, o alguns, al màxim nivell (president, consellers), amb noms i cognoms, ha de tenir el projecte en la seva agenda diària o setmanal. Igualment cal un grup tan nombrós com sigui possible de líders intermedis que asseguri la seva viabilitat en cada una de les esferes operatives. El compromís personal d'aquest conjunt de líders pel que fa al projecte és una condició necessària per al seu èxit.

Aquest va ser un dels àmbits que van funcionar en l'AOC1. El secretari general del Govern, que exercia les funcions de coordinador interdepartamental, era el màxim patrocinador del projecte. No solament l'impulsava decididament i ajudava a superar obstacles de tot tipus (polítics,

administratius, jurídics, financers), sinó que havia inclòs el projecte en la seva agenda com un dels «grans temes» de govern i dirigia i moderava un mínim de dues reunions setmanals de diverses hores en les quals es despatxaven temes que anaven des de l'estratègia a la resolució de conflictes puntuals. En un altre àmbit, també hi va haver «homes i dones AOC» implicats a fons, però segurament en un nombre massa petit per a un projecte d'aquesta magnitud.

- **Gestió del canvi.** Les AP són organitzacions jeràrquiques i complexes. Un projecte de canvi ha de comptar amb la complicitat d'aquestes organitzacions, dels seus responsables i en general de tots els treballadors públics. Aconseguir que els valors del canvi cap a més eficiència, transparència i qualitat de servei arribin a tots els àmbits de les AP és una de les màximes responsabilitats dels líders d'un projecte com l'Administració Oberta de Catalunya.

Com a responsable directe d'una part de l'AOC1, he de dir que en la meva modesta opinió no vam aconseguir aquest objectiu. De fet, una part del paradigma del projecte AOC1 era que, si s'aconseguia crear un *front office* eficient, es crearia una pressió sobre els *back offices* que contribuiria a la seva reenginyeria. No sé si això és possible o no, però en el nostre cas no va funcionar, almenys en nivells que permetin assegurar que aquest principi era correcte.

- **Comunicació.** Tant el personal al servei de les AP com els ciutadans han de conèixer i experimentar que hi ha en marxa un nou model d'Administració. Això és tant com dir que cal gestionar el canvi en tota la societat: de res no valdrien grans esforços tècnics, financers i humans interns si l'objecte últim de tot això, el ciutadà, no percebés una clara millora social després dels canvis introduïts.

En aquest aspecte, l'AOC1 també va patir greus mancances. Quant a la comunicació cap a l'exterior, crec que no va funcionar perquè no vam poder fer-ho: les limitacions polítiques dels darrers dos anys del Govern anterior, amb una situació preelectoral en la qual qualsevol campanya publicitària s'interpretava en termes de política partidista, van limitar extraordinàriament la capacitat d'acció en aquest àmbit. I quant a la comunicació interna, tot i que es van fer enormes esforços tant des del Departament de Presidència com des de l'Escola d'Administració Pública, la realitat és que al cap de tres anys l'impacte encara havia estat molt limitat i era molt fàcil trobar treballadors públics que tenien un coneixement molt reduït del projecte.

A més, cal tenir en compte diversos factors específics que trobem en l'Administració:

El pes de la «cultura del paper». Atès que, com dèiem al començament, es tracta d'organitzacions que bàsicament gestionen informació i que han generat un corpus legislatiu específic (el dret administratiu), l'associació implícita entre «document» i paper forma part de la cultura assumida en l'Administració i amb la qual cal comptar. La desmaterialització del tràmit, en la qual els registres procedimentals passen dels àtoms del paper als bits d'informació, és un procés que requereix una atenció especial dins del que genèricament anomenem gestió del canvi.

El poder de l'Administració. Les administracions són (juntament amb els exèrcits i la policia) la gran eina dels estats moderns, i el poder polític no hi renuncia fàcilment. Atès que qualsevol projecte interadministratiu requereix una negociació entre els actors polítics i administratius, cal tenir molt present aquest aspecte per a evitar problemes afegits i confusions entre les competències (polítiques) i la gestió (administrativa).

La no-competència. El sector privat es competitiu per naturalesa. L'Administració no competeix amb ningú. No hi ha diversos ajuntaments que donin servei al ciutadà en un mateix municipi i en els casos en què les administracions «competeixen» entre elles per prestar serveis als ciutadans el resultat no sempre és millor que si col·laboressin. Lamentablement, al nostre país encara hi ha poca cultura real de col·laboració entre administracions.

A tall de conclusió

En pocs àmbits de l'activitat pública es combinen la política i la cultura com en l'Administració. Un projecte de govern electrònic té sempre una capa tecnològica que embolcalla tot un seguit d'aspectes molt més importants i complicats, dels quals hem volgut fer un repàs, certament no exhaustiu, segons l'experiència d'uns anys en l'AOC.

El projecte, en la primera fase, es va orientar a un portal que actués com a *front office* comú de totes les administracions públiques catalanes: va arribar a tenir uns noranta mil usuaris registrats i a integrar diversos centenars de serveis (d'informació i transacció) de diferents departaments de la Generalitat de Catalunya. El canvi de Govern de final del 2003 va comportar una reorientació del projecte cap a eines de *back office* compartides per totes les administracions públiques catalanes per mitjà dels seus portals.

No ens atrevim a donar receptes ni consells, però no creiem equivocar-nos si diem que per a qualsevol projecte de govern electrònic necessitarem, a més de treballadors públics qualificats i motivats i de professionals de les noves tecnologies, uns perfils molt definits sense els quals és impossible l'èxit: líders motivats, comunicadors experts i documentalistes capaços d'assegurar la transició dels sistemes d'informació dels àtoms als bits. Amb ells, i amb les lliçons que hem anat aprenent («se hace camino al andar»), és possible avançar cap a una administració digital del futur, més eficaç, més eficient i més propera a les necessitats dels ciutadans.

uocpapers revista sobre la societat del coneixement

www.uoc.edu/uocpapers

Citació recomanada:

SANROMÀ, Manuel (2005). «L'administració digital: una nova forma de gestionar la informació en l'Administració pública». *UOC Papers* [article en línia]. Núm. 1. UOC. [Data de consulta: dd/mm/aa]
<http://www.uoc.edu/uocpapers/1/dt/cat/sanroma.pdf>
ISSN 1885-1541

Aquesta obra està subjecta a la llicència Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 2.5 de Creative Commons. Podeu copiar-la, distribuir-la i comunicar-la públicament sempre que n'especifiqueu l'autor i UOC Papers; no en feu un ús comercial; i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/deed.ca

Manuel Sanromà
Professor de la Universitat Rovira i Virgili
Responsable de la Xarxa Sanitària
i Social de Santa Tecla
msanroma@xarxatecla.net

Doctor en Física per la Universitat de Barcelona (1982). Ha obtingut diverses beques de recerca a Espanya i als Estats Units. Ha estat professor de la Universitat Politècnica de Catalunya, la Universitat de Barcelona i actualment ho és de la Universitat Rovira i Virgili, de Tarragona. De 1999 a 2001 va ser director de l'Organisme Autònom per a la Societat de la Informació de la Diputació de Tarragona. De 2001 a 2004 va ser director general de l'Administració Oberta de Catalunya, un dels projectes més importants d'administració electrònica a Europa. Actualment és director de Sistemes d'Informació de la Xarxa Sanitària de Santa Tecla, de Tarragona. Ha escrit nombrosos articles i llibres sobre les seves activitats principals al llarg dels anys, l'astronomia i les aplicacions d'Internet. Va ser el creador de la primera xarxa comunitària d'Espanya, TINET (Tarragona Internet). Entre 1999 i 2002 va ser membre de la junta directiva de la Internet Society. L'any 2001, el diari *El Mundo* el va destacar com un dels espanyols més influents en el desenvolupament d'Internet. És membre de diferents associacions científiques i professionals, entre altres la Unió Astronòmica Internacional, la Societat Catalana de Matemàtica i la Internet Society.

UOC
Universitat Oberta de Catalunya
www.uoc.edu