ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. ¿E-CIUDADANOS O E-BUROCRACIA?

ANTONIO MUÑOZ CAÑAVATE

Directores

ANABELA PEDROSO
MIGUEL ÁNGEL AMUITO

En la mañana del 25 de octubre de 2006 y en el imponente edificio de la Diputación Provincial de Cáceres, en la ciudad monumental de la capital cacereña, daba comienzo el curso administración electrónica ¿e-ciudadanos o e-burocracia? en el marco de la VII Edición de *Ágora*. El curso que se prolongaría a lo largo de todo el día con una presencia de público dispar, que echó en falta un mayor número de alumnos de la universidad extremeña, pero con un nutrido grupo de expertos tanto de España como de Portugal evidenció un alto nivel de los participantes, lo que no siempre se consigue con la totalidad de los invitados, que llenaron de contenido un largo día que se estructuró, tras la inauguración y presentación del curso, en dos mesas redondas, una por la mañana y otra por la tarde, y dos conferencias finales con las que concluiría este evento.

Es curioso pero si pudiéramos resumir en uno todo el conjunto de objetivos que busca la aplicación de nuevos modelos y métodos de trabajo en las administraciones en esto que hemos venido en denominar, en los últimos años, como administración electrónica, personalmente me quedaría con el que la codirectora portuguesa del curso, Anabela Pedroso, nos dejó caer: hacer más felices a los ciudadanos. Y es que si algo han evidenciado todos los análisis que en muchos países se hacen para conocer el grado de aceptación de los ciudadanos por sus administraciones, es un cierto grado de descontento.

De manera que como objetivo final, en el contexto de la administración electrónica, todo proceso encaminado a ayudar a los ciudadanos a mejorar sus relaciones con las administraciones busca eliminar esa insatisfacción.

Pero, y antes de iniciar este recorrido que nos va a permitir dejar constancia de lo ocurrido a lo largo de esa jornada, parece interesante iniciar una aproximación al concepto sobre el que gira todo el curso. Porque ¿qué es la administración electrónica? En realidad, la pregunta tiene muchas respuestas. Para muchos es una forma de mejorar la comunicación de ciudadanos y empresas en el proceso administrativo a través de mecanismos dotados de gran dinamismo (también las relaciones entre distintas administraciones), y nos referimos, por ejemplo, a un acceso a los servicios de las administraciones las 24 horas al día. Pero para otros también implica un nuevo marco de relaciones y de participación de los ciudadanos en el proceso político de toma de decisiones, lo que supone abrir, en muchos casos, el debate de las cuestiones públicas más allá de los despachos de los representantes de la ciudadanía.

Quiero decir que al proceso meramente administrativo se añade el político, y es que no hay que olvidar en las administraciones nos encontramos al personal de las administraciones a lo largo y ancho de toda la estructura burocrática, pero también nos encontramos a los representantes de los ciudadanos elegidos en las urnas, que marcan las políticas a poner en marcha. Unos y otros deben de funcionar en interacción, y su trabajo conjunto afecta al ciudadano. Todo ello con la presencia de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

La verdad es que el subtítulo del curso refleja a la percepción el trasfondo conceptual de lo que representa la Administración, ya que si el ciudadano de la calle ha mantenido una actitud de desconfianza hacia el modelo burocrático administrativo, muchas veces vilipendiado por su falta de agilidad y de respuesta rápida a sus demandas, no ha sido porque el modelo organizativo fuera malo (ya que el modelo que representa la burocracia no es ni bueno ni malo), sino porque su adaptación a las Administraciones Públicas, no siempre ha pensado en las necesidades de los ciudadanos. De hecho, si buscamos el término burocracia en el DRAE, encontraremos varias acepciones, unas que describen el concepto tal y como aparece en la teoría de las organizaciones:

1. Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios. 2. Conjunto de los servidores públicos; mientras otras hacen referencia explícita a la percepción subjetiva de las personas y con un claro acento peyorativo: 3. Influencia excesiva de los funcionarios en los asuntos públicos. 4. Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas.

En su esencia, creo, que la administración electrónica implica a estos dos aspectos que he resaltado antes: la mejora del proceso de interacción ciudadanos/empresas con las distintas administraciones (y entre cada administración), siendo éste el contexto de este curso de *Ágora*; y el fomento de la participación ciudadana, la *e-democracia*.

Pero para llegar al momento actual la gestión pública ha experimentado una importante evolución en las últimas décadas. Ciertamente la irrupción de Internet ha tenido un claro efecto en la mejora de los servicios que se prestan desde las instancias públicas, pero este proceso de cambio se ha venido fraguando en los últimos lustros, antes incluso de la irrupción de las nuevas tecnologías.

Así, en la década de los años cincuenta y en los primeros años sesenta del siglo XX las cuestiones que mayor interés suscitaron fueron la manera de reestructurar la propia maquinaria de la administración y sus problemas formales. A finales de los años sesenta y primeros setenta la influencia americana que llega a Europa se centrará en el análisis de las políticas públicas y la planificación. Mientras la recesión económica mundial de mediados de los años setenta, y el consiguiente recorte en los presupuestos, abocará a la Administración Pública a aplicar modelos de gestión del ámbito privado. En los años ochenta comienzan a implantarse las nuevas tecnologías de la información (son los años de la microinformática y del videotext que tan escaso eco tuvo). Y a su vez, los años noventa fusionarán la llegada de esas nuevas tecnologías, con el nuevo marco de comunicaciones que presentará Internet, con nuevos modelos de gestión de calidad.

Será en ese momento, mediados de los años noventa, cuando la fusión de Internet con la necesidad de cambio en la Administración Pública permita crear las bases de la administración electrónica.

LA INAUGURACIÓN. El curso se inauguró con una mesa en la que se encontraba el Vicerrector de Nuevas Tecnologías de la UEX, D. Fernando Sánchez Figueroa, la Consejera de Presidencia de la Junta de Extremadura, Casilda Gutiérrez Pérez y Montaña Hernández Martínez, Directora del Gabinete de Iniciativas Transfronterizas.

Fernando Sánchez Figueroa fue muy breve en su presentación y esbozó el proyecto de firma electrónica en la UEX que va a permitir que un profesor pueda rubricar sus actas por Internet, además de cumplimentarlas (algo que ya se puede hacer). No olvidó la necesidad de poner en marcha instrumentos y políticas que permitan a cualquier ciudadano tener acceso a la información. Sin embargo, la Consejera de Presidencia fue más exhaustiva en su discurso, sin duda alguna porque un político tiene la obligación de "vender" sus logros y más en un contexto, como el de la inauguración de Ágora, con periodistas de distintos medios interesados en recoger imágenes, preparar crónicas para sus programas de radio y redactar artículos para los periódicos del día siguiente.

Casilda Gutiérrez felicitó a los organizadores por el acierto en la organización de este curso, pero quiso resaltar, antes que nada, que el concepto administración electrónica supone un cambio de mentalidad de todos los actores implicados que va mucho más allá de la mera innovación tecnológica, y no sólo con la introducción de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones en las Administraciones Públicas, con Internet como la innovación tecnológica estrella. Incidió en el cambio profundo que implica la administración electrónica ya que supone una transformación en los hábitos del personal de la propia Administración, pero también en los ciudadanos que acceden a sus servicios. Y es que, como ella mismo dijo, además de preocuparnos por el uso de las TIC "es necesario abordar cambios organizativos y culturales para simplificar y racionalizar el funcionamiento de la Administración" y, con ello, aseguró, "no podemos perder el objetivo último que no es otro que el de adaptar el funcionamiento de la Administración a una sociedad cambiante".

La Consejera ejemplificó en una ventanilla única universal la prestación de todos los servicios públicos a través de medios electrónicos que hacen

realidad un mundo de servicios más eficaces, eficientes y personalizados hacia los ciudadanos y empresas, combinando TIC y cambios organizativos que deben desterrar el ya conocido "vuelva usted mañana". Así, "cercana, accesible y preactiva" son las características de la nueva Administración según la Consejera de Presidencia, una Administración que el ciudadano quiere encontrar a través de un único punto de acceso.

Después de hacer esta aproximación conceptual de la administración electrónica, la consejera inició un desglose de los grandes proyectos de la Junta de Extremadura en esta materia y lo hizo comenzando con el "Plan de Modernización, Simplificación y Calidad para la Comunidad Autónoma 2004-2007" estructurado en muy diversos programas. Como no podía ser de otra manera realizó una valoración muy positiva. Este Plan aprobado en marzo de 2004 gira en torno a cinco ejes: atención al ciudadano, calidad en la Administración, simplificación y normalización de procedimientos, uso de las TIC en la administración, e implicación de los recursos humanos.

Entre las concreciones de este Plan la Consejera habló del registro telemático de la Administración electrónica, una plataforma que está abierta a que las conserjerías puedan volcar sus servicios y procedimientos, donde existe la posibilidad de realizar hasta 14 procedimientos (como, por ejemplo, impugnaciones contra actos de las consejerías, solicitud de participación en pruebas selectivas o requerimientos para pedir una segunda opinión médica).

Además, Casilda Gutiérrez puso encima de la mesa otros datos, como el que 352 entidades locales estén informatizadas, o que se estén aprobando continuamente cartas de servicios (32 cuando entren todas en funcionamiento).

El proyecto "e-Administración de Extremadura" aprobado en el Consejo de Gobierno de Granja de Torrehermosa en febrero de 2006 con un presupuesto de más de seis millones de euros fue otro de los ejes de la presentación de la Consejera. Un proyecto articulado en varias fases estratégicas: la reducción de trámites y una normalización de impresos entre ciudadanos y Administraciones; la potenciación de la Ventanilla Única de la Junta de Extremadura para evitar desplazamientos a la hora de presentar documentos; la tramitación telemática a través de la firma electrónica; el archivo de documentos en formatos electrónicos para evitar el uso del papel; el centro de interacción con el ciuda-

dano; el Observatorio como un sistema de seguimiento para tomar decisiones; o el sistema de documentos a terceros. Todo ello, como dijo, en "respuesta a los cambios demandados por la sociedad extremeña", pero también para "favorecer la corresponsabilidad de los empleados públicos, mejorar la gestión de los recursos e incrementar el grado de satisfacción de los ciudadanos con respecto al funcionamiento de su Administración".

Finalmente, y como conclusión a esta relación pormenorizada de las realizaciones de la Junta de Extremadura en esta materia, Casilda Gutiérrez habló del último convenio firmado por la Administración regional con la Administración Central del Estado, en la búsqueda de una estrategia coordinada de Administración electrónica. Esta estrategia se concretó con la firma de un convenio marco de colaboración en el verano de 2006 entre el presidente de la Junta de Extremadura y el Ministro de Administraciones Públicas para la integración de la Administración extremeña en SARA (Sistema de Aplicaciones y Redes para las Administraciones Públicas), un sistema que permite garantizar la comunicación entre las "intranets" de las distintas Administraciones, del que hablaremos un poco más adelante.

LOS CODIRECTORES. Tras la inauguración del curso, Montaña Hernández presentó a los codirectores del curso: Miguel Ángel Amutio de España y Anabela Pedroso de Portugal, ambos ligados a la alta gestión pública.

Para que podamos comprobar el nivel de nuestros directores vamos a glosar brevemente sus biografías profesionales. Anabela Pedroso tiene una larga trayectoria en la Administración Pública de Portugal donde inicia su andadura en el Ministerio de Finanzas en 1977, del que, además, fue Secretaria General Adjunta entre 2001 y 2003. Desde 2003 es vocal de la Agencia para la Sociedad del Conocimiento de Portugal en la que coordina el Área de Gobierno Electrónico y forma parte del Consejo Coordinador para la Modernización Administrativa donde dirige los proyectos de implantación del DNI electrónico (Cartao do Cidadao) y de la Plataforma de Atención al Ciudadano (Tiendas al ciudadano 2ª generación), además de ser la representante de Portugal en distintos grupos europeos en sociedad de la información y *e-govern*.

Por otra parte, Miguel Angel Amutio, el otro director del curso, es el jefe del Área de Planificación y Explotación del Ministerio de Administraciones Públicas, ministerio al que se incorporó en 1995. Es representante en la delegación española del programa IDA entre 1999 y 2004 y de su sustituto IDABC desde 2005, además de responsable de distintos proyectos en sistemas de información en la Administración del Estado y profesor en el Instituto Nacional de Administración Pública.

LAS PRESENTACIONES DE LOS CODIRECTORES. D. Miguel Angel agradeció a la Junta de Extremadura su invitación, y a los participantes su asistencia, tras lo cual, y antes de glosar los desarrollos llevados a cabo por las Administraciones españolas, incidió, de cara a la representación portuguesa presente, en la enorme complejidad de la Administración Pública española, sin duda muy diferente de la de nuestro país vecino, de manera que para evitar la descoordinación se han tenido que poner en marcha instrumentos de cooperación. Y es que 16 ministerios y 139 organismos autónomos en la Administración del Estado, 17 comunidades autónomas y dos ciudades autónomas, 8.108 municipios, 41 diputaciones provinciales y 10 cabildos y consejos insulares dan para muchas estructuras de coordinación. Y entre ellas destacó dos: el Consejo Superior de Administración Electrónica y la Conferencia Sectorial Administración General del Estado y Comunidades Autónomas. Organismos, por otra parte, imprescindibles para que las Administraciones puedan trabajar juntas, ya que, como insistió Amutio, el modelo de trabajo aislado en "islas" (el usado hasta el momento en España) es un modelo agotado en tanto que la demanda de servicios por parte de ciudadanos y empresas ha superado una fase anterior en la que el impulso lo ha llevado la tecnología. Esta situación obliga a los responsables de proyectos y de Administraciones a trabajar en colaboración. Pero es que, además, la tendencia legislativa se orienta al derecho a la prestación de servicios de Administración electrónica, pasando del "podrá prestarse" al "deberá prestarse" y ello deja de lado el trabajo aislado que muchas instituciones han llevado hasta el momento.

Quiero destacar la definición que el Sr. Amutio nos ofreció de Administración electrónica ya que condensa en sí misma la amplitud de los cambios que representa. Así nos dijo que: "es el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la Administración para que, combinadas con ciertos cambios organizativos y nuevas capacidades de los empleados públicos, se incremente la eficacia, la productividad, la agilidad y la comodidad en la prestación de servicios a los ciudadanos".

Amutio hizo hincapié en varias de las iniciativas puestas en marcha en España dentro de la Administración del Estado, algunas de las cuales han tenido gran resonancia internacional, tanto que casos como el de la Agencia Tributaria se ponen como ejemplo de buenas prácticas en todo el mundo. Y es que cuando se quiere se pueden conseguir excelentes servicios hacia el ciudadano. Éste es un caso de cómo la iniciativa política ha liderado un magnífico servicio para todos.

Otros logros destacados por Miguel Ángel Amutio fueron el Sistema de Remisión Electrónica de Documentos de la Tesorería General de la Seguridad Social, el proyecto CERES de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre, y la Oficina Virtual del Catastro.

En su densa charla también hizo una parada en las iniciativas políticas, en el plano europeo, la *iniciativa i2010*, y en España los planes *Avanza* y *Moderniza*.

El Plan *i2010*, no es otra cosa que el plan de la Comisión Europea para sustituir al plan *eEurope* en la promoción de la Sociedad de la Información en la Unión Europea. Y qué pretende la Iniciativa, podríamos preguntarnos, ante tal cantidad de programas, proyectos, ideas, que a veces generan una cierta confusión, incluso entre las personas que tratamos estos temas. Y es que, aunque parezca redundante, algunas de las grandes líneas aparecen una y otra vez, año a año y lustro a lustro. Así, entre estos buenos propósitos se encuentran: el que ningún ciudadano deba quedarse atrás, promoviendo la "inclusión" a través de la Administración electrónica y un acceso sencillo para todos; la eficiencia y la eficacia en el proceso administrativo; la implantación de servicios clave de gran repercusión para los ciudadanos y las empresas, de manera que para 2010, el 100% de la contratación pública esté disponible en

forma electrónica; el establecimiento de herramientas que permitan a ciudadanos y empresas beneficiarse de un acceso autenticado, cómodo, seguro e interoperable a los servicios públicos en toda Europa; y (este aspecto tiene una gran repercusión en los modos de hacer política) fortalecer la participación y la adopción de decisiones democráticas, que permitan el debate y la participación del público en la adopción de decisiones democráticas. ¿Se conseguirá este último propósito?...

A partir de este momento Miguel Ángel Amutio se centró en las actuaciones del Gobierno español que estructuró en tres partes: el marco legal, las infraestructuras y los servicios de atención al ciudadano.

En el marco legal destacó el anteproyecto de la Ley de Administración Electrónica, de la que dijo "presenta los aspectos y elementos técnicos necesarios para equiparar los trámites electrónicos a los trámites tradicionales en soporte papel". Cada vez quedan más lejos aquellos tiempos donde cualquier comunicación o documento que no estuviese en soporte papel presentaba serias dudas a los funcionarios de turno.

Mientras de las infraestructuras resaltó la plataforma SARA, a la que ya había hecho referencia la Consejera en su discurso, y esbozó un tema del que se hablaría mucho en la sesión de la tarde: el DNI electrónico. Pero detengámonos en SARA ya que sobre el DNI volveremos más adelante gracias a esa mesa redonda vespertina.

SARA es un sistema de aplicaciones y redes que pretende conectar a todas las Administraciones Públicas que lo deseen a través de una extranet administrativa y de una arquitectura basada en servicios. En realidad ¿qué quiere decir esto? Pues que al conectar a distintas Administraciones, y ya hemos comentado antes la tremenda complejidad administrativa española, los trámites para los ciudadanos se van a simplificar. Así, por ejemplo, se van a eliminar las fotocopias del DNI o los volantes de empadronamiento y, entre otras, la exigencia de presentación de certificados en papel. Básicamente, como nos decía Amutio, "se simplifica la vida de los ciudadanos". Pero es que, además, las propias Administraciones van a salir muy beneficiadas y ¿por qué? Porque disminuye la carga burocrática, de tal manera que se simplifican las relaciones con el ciudadano, se mejora su atención y las propias condiciones de pres-

tación de servicios públicos, se reducen las colas de tramitaciones y el tamaño documental de expedientes, se simplifican los trámites administrativos al recabar sólo datos estrictamente necesarios. Lo cual evidentemente reducirá, si no eliminará, las tensiones ciudadano-personal de las Administraciones. Todo son ventajas.

Y sobre los servicios de atención al ciudadano, y en ese afán de integrar servicios, nos habló de la red 060.es (que comenzó a operar a finales de mayo de 2006) con el objetivo integral de solucionar trámites de todas las Administraciones en las oficinas más cercanas al ciudadano y con los medios más accesibles, en cooperación con las comunidades autónomas, las entidades locales y las cámaras de comercio. Dispone de acceso multicanal: presencial a través de la red de oficinas; telefónica con un teléfono 060; a través de Internet (véase www.060.es); y en el futuro, también, a través de la Televisión Digital Terrestre.

Al final de su intervención Miguel Ángel habló de los catalizadores, es decir, de esos elementos que pueden producir la transformación en las Administraciones, haciendo referencia explícita al personal de las mismas. En este caso expuso, para ejemplificar el papel que están jugando estas personas y su importancia, una encuesta del CIS que demuestra la percepción que tienen las personas que trabajan en estas instituciones. Así, a la pregunta ¿hasta qué punto, mucho, bastante, poco o casi nada, cree Ud. que un mayor uso de estas nuevas tecnologías serviría para mejorar globalmente su labor? un 40,6% respondió que mucho, y un 47,4% que bastante.

A continuación tomó la palabra Anabela Pedroso que después de escuchar la intervención de su compañero aseguró que los dos países están sintonizados en sus problemas y en las soluciones, para, a continuación, iniciar su charla citando una de las prioridades de la mencionada, y ya conocida por nosotros, *Iniciativa 2010* de la UE: la pretensión que para 2010 todos los ciudadanos puedan beneficiarse del acceso a los servicios de la Administración electrónica a través del canal que le sea más conveniente.

Anabela señaló que el gran esfuerzo portugués en esta materia comenzó en 1997. Los trabajos partieron de varios estudios que trataban de conocer en qué situación se encontraba la Administración portuguesa. Las respuestas no fueron muy halagüeñas y encajaban bastante con las acepciones negativas que

sobre la burocracia hemos mencionado al principio de esta crónica, y es que como ella nos dijo "*el Estado portugués consume el 65% de lo que produce*". Anabela comentó que "la Administración trabaja para sí misma, que existe una duplicación de funciones dentro de los propios servicios y una falta de articulación y de comunicación entre los diversos organismos públicos" que funcionan en "*circuito cerrado*". En el caso de las cuestiones que se plantearon a los ciudadanos resumimos en dos respuestas la percepción ciudadana de la Administración: "los ciudadanos piden que la Administración les de una misma respuesta independientemente del lugar en el que pregunten". Y una más dramática: "La Administración Pública es una organización que menos contribuye a mi felicidad".

Este diagnóstico hizo que en Portugal se tuviera que repensar la Administración Pública y el papel de la misma, buscando a partir de ese momento una Administración centrada en los ciudadanos y en los procesos "apoyada en las tecnologías de la información, y concretada en una arquitectura de servicio centrada en el ciudadano".

Pero ¿en qué se concreta esa arquitectura de servicios? Anabela identificó cuatro ámbitos: la oferta de servicios; la forma en que se prestan esos servicios y los medios a través de los cuales se prestan; el papel de las TIC (y en este caso puso el acento en la gestión de la identidad, la gestión de información y las infraestructuras); y, finalmente, en una cierta aproximación empresarial a la gestión de los servicios públicos con sus diferencias, ya que los objetivos de una empresa son muy diferentes.

El resto de su intervención giró en torno a los siete ejes que marcan los principios y proyectos centrados en el ciudadano: el liderazgo del gobierno, el cambio de paradigma de la Administración Pública, la colaboración entre departamentos, la definición de prioridades, la financiación de estos servicios, la aplicación de estándares, y el seguimiento y el control de todas estas políticas.

En esta larga e interesante charla la Sra. Pedroso hizo mención a un principio en el que muchos estamos de acuerdo, como es el de poner a la tecnología en su sitio y no darle más importancia que la que tiene. Y ¿por qué? Pues ni más ni menos porque "una transformación de la Administración Pública incluye

un uso inteligente de la tecnología, pero que va más allá, lo que significa pensar en las personas, reformar las organizaciones y cambiar sus procesos".

Resultó muy curioso el relato que Anabela hizo de la organización de la Administración Pública portuguesa. El perfil del personal que trabaja en las AAPP de Portugal es el de una mujer, la mayoría licenciadas, con una media de edad de 45 años y con carreras universitarias realizadas hace varias décadas. Un perfil a tener muy en cuenta en ese proceso de cambio cultural que requieren las Administraciones Públicas. Pero a ese perfil habría que añadir algunas características más: poco reconocimiento de la labor del personal de estas Administraciones, estructura burocrática jerarquizada, y una imagen pública nada positiva.

Al igual que Miguel Ángel Amutio, Anabela Pedroso presentó algunos de los proyectos llevados a cabo en Portugal: la declaración electrónica de impuestos, el *Diario Da Republica* en Internet, la *Bolsa de Emprego Público*, la *Segurança Social*, el *Portal da Justiça*, y SIMPLEX como un sistema de simplificación administrativa y legislativa. Por supuesto, Portugal también cuenta con un portal único para el conjunto de la Administración llamado el *Portal do Cidadão*. Entre otros proyectos los que estábamos presentes quedamos impresionados por el *Portal Da Empresa* y por el sistema *Empresa na Hora* que ha permitido pasar de los más de ochenta días que se tardaba en constituir una empresa en Portugal a los 58 minutos actuales gracias a la integración de los trámites de las distintas Administraciones implicadas.

Al igual que el DNI electrónico español, en Portugal se trabaja en el *Cartão de Cidadão*, que en realidad es más que un simple documento, ya que sustituye a cinco tarjetas: *Bilhete de Identidade*, *Cartão do Contribuinte*, *Cartão da Segurança Social*, *Cartão de Elector* y *Cartão de utente SNS*.

La referencia a los dos proyectos puestos en marcha por el gobierno portugués en materia universitaria nos puso a más de uno los dientes largos, ya que venimos pidiendo para nuestra universidad (la española) lo que la portuguesa ya tiene. El primero de estos proyectos que nos presentó fue el de la Biblioteca del Conocimiento "*Biblioteca do Conhecimento online b-ON*" que reúne a las principales editoriales de revistas internacionales con los artículos a texto completo (Elsevier, IEEE, Kluwer, SAGE, Springer y Wiley) con

casi diecisiete mil títulos de revistas. Hay que señalar que en España todavía no tenemos una política global y coordinada de acceso a las grandes editoriales científicas, ya que en función de los recursos económicos de cada universidad cada comunidad universitaria dispone de un mayor o menor acceso a los recursos informativos, bases de datos y editoriales. El segundo proyecto es el *Campus Virtual e-U* orientado a crear una cultura digital en las universidades portuguesas.

Todas estas iniciativas concluyeron con la presentación del *Índice Nacional de Satisfação do Cliente*, como una forma de preguntar a los ciudadanos y empresas acerca de la calidad de los servicios de las Administraciones Públicas. En resumen una forma de saber si el ciudadano es más feliz con una Administración eficaz.

Tras su intervención comenzó la primera de las mesas redondas, haciendo antes un breve receso.

LA PRIMERA MESA REDONDA AL FINAL DE LA MAÑANA. A las doce y cuarto pasadas, y después de disfrutar de un sabroso tentempié en el edificio del Patronato de Artesanía y Turismo de Cáceres, cercano al Palacio de la Diputación de Cáceres, comenzó la primera de las dos mesas redondas "*Los servicios de impacto. Al servicio de los ciudadanos y las empresas*" moderada por el profesor Agustín Cerrillo de la Universidad Oberta de Cataluña. Tres españoles y tres portugueses conformaron la mesa. Fernando Tricas de la Federación Española de Municipios y Provincias sería el primero en intervenir.

Tricas inició su intervención con una frase de Nicholas Carr extraída de la Harvard Business Review: "Las TIC ya no son estratégicas, son infraestructuras", y como tal "un recurso imprescindible, tenerlo no es una ventaja, sino que no tenerlo es una desventaja".

Fernando realizó una intervención breve pero intensa en la que destacó la enorme complejidad de la Administración local española en la que justificó la presencia de la FEMP como un organismo intermediario dedicado a ayudar a los ayuntamientos y diputaciones, y como tal, según Tricas, "único interlocutor global" También incidió en el problema que supone aplicar la

tecnología, ya que, insistió, el problema no está en la tecnología sino en la capacidad organizativa para aplicarla.

Finalmente dividió en tres los tipos de servicios de impacto. En primer lugar los servicios de información; en segundo lugar los de tramitación, con la identificación digital (el DNI electrónico); y, finalmente, los de participación, a través de encuestas, foros, o chat para hablar con los cargos políticos. Y puso como ejemplo de la transparencia informativa la situación por la que atraviesan muchos municipios en materia de urbanismo. Para Tricas la falta de transparencia informativa puede condicionar la realización de actividades poco lícitas en esta materia. Pero ¿acabaría la corrupción urbanística por la que atraviesa España con una mayor información sobre estos temas? Personalmente me parece que este asunto es más complejo.

Begoña Gutiérrez Lizarralde, directora de Informática y Telecomunicaciones del Departamento de Hacienda y Administraciones Públicas del Gobierno Vasco nos puso a todos sobre aviso cuando al citar la acepción negativa que sobre burocracia nos da el DRAE nos colocó una "e" delante: "e-Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas". Desde luego, todos esperamos que no sea ese el camino hacia el que se dirija la Administración electrónica.

Begoña presentó un modelo de la Administración electrónica en cuatro fases. La primera se centra en informar, lo constituye un sitio *web* y es unidireccional, esto es, la Administración informa y nada más. La segunda permite interactuar, pasamos a lo que se llama el portal, aquí sí existe comunicación bidireccional, descarga de formularios y posibilidad de hacer trámites sencillos. La tercera "portal de servicios" va más allá en tanto que permite realizar transacciones (trámites por Internet, pagos *online*, firma digital, notificación electrónica, etc.). Y finalmente tenemos la última fase, aquella que significa una auténtica transformación ya que, para Begoña, es la Administración electrónica en sí misma, caracterizada por la interoperabilidad, la gestión global e integral de procesos, con más servicios y más relaciones.

Gutiérrez Lizarralde destacó el llamado sistema horizontal de comunicaciones, como aquellos canales que facilitan la comunicación entre Administración y administrado. También nos habló del servicio de validación y

terceros, a saber, la sustitución de certificados en papel por otros y la obtención, por ejemplo, por parte de un organismo de los datos de un ciudadano que están en otros organismos; y de la obtención de certificados telemáticos.

La idea final de Begoña fue la de presentar la estrategia como un elemento clave para la consecución del éxito, y así concluía su presentación: "La estrategia sin acción es una utopía. La acción sin estrategia es un fracaso".

Algunos de los proyectos que Anabela Pedroso presentó en el inicio de la mañana fueron desarrollados por los responsables portugueses de los mismos.

El primero de los representantes portugueses en tomar la palabra fue Luis Amaral, profesor del Departamento de Sistemas de Información de la Universidad de Minho, que hizo una interesante y divertida aportación sobre las relaciones de los ciudadanos con sus Administraciones a través de los distintos estudios que en Portugal se han realizado. Para conocer la utilidad real de los servicios de la Administración electrónica puso el ejemplo de la pérdida de la cartera por cualquier persona. Y qué es lo primero que lamenta ¿haber perdido el dinero o el tiempo que va a emplear para sustituir todos sus documentos? Aquí tenemos un claro ejemplo de la utilidad de los nuevos servicios hacia el ciudadano.

Posteriormente Luis Pinto, Director General de los Servicios de Informática Tributaria y Aduanera del Ministerio de Hacienda de Portugal, nos descubrió toda la estrategia portuguesa en materia de Administración electrónica e impuestos con gran profusión de datos, tablas y gráficos.

Como objetivo clave, el gobierno portugués se ha planteado reducir el volumen de los trámites que se realizan de manera presencial disminuyendo, a su vez, todos los procesos que conllevan documentación en papel. Seis son las medidas que necesitan aplicar para que eso se produzca: generalizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales por medio del correo electrónico; aumentar las oficinas de apoyo al contribuyente; reducir los plazos de respuesta y de resolución de la Administración fiscal sobre dudas o preguntas de los contribuyentes; generar "checklist" para el ciudadano, como una forma de asegurar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales; intensificar los procesos de formación de los funcionarios implicados; y aumentar el horario de los servicios de finanzas.

Luis Pinto fue desgranando el camino recorrido desde 1997, cuando se comenzó a preparar la vía para consolidar Internet como un canal de comunicación con los contribuyentes, hasta 2006, año que ha conseguido una cierta madurez de este tipo de aplicaciones (proceso que concluirá en el momento en que se puedan ofrecer unos servicios totalmente personalizados).

Álvaro Pinto, asesor del Secretario de Estado de Justicia, presentó algunos proyectos portugueses de gran relieve que había esbozado Anabela Pedroso, como *Empresa Na Hora*, las publicaciones *online* de los actos societarios, y la eliminación y simplificación de los actos y procesos en registros y notarios.

Especialmente relevante es el proyecto *Empresa Na Hora* (comentado antes), como una iniciativa lanzada en julio de 2005 que ha permitido que en Portugal se haya reducido sustancialmente el tiempo de tramitación de una nueva empresa. Así, si en noviembre de 2005 se crearon 1.117 sociedades con un tiempo medio de constitución de una hora y quince minutos, en agosto de 2006 el número de empresas constituidas por este medio aumentó a 11.132 con un tiempo medio de 58 minutos.

Pero, además, desde el Ministerio de Justicia se han conseguido otros logros. Alvaro Pinto citaba como uno de los más significativos que los actos de las sociedades se hubieran dejado de publicar en papel en el *Diário da República* desde el 1 de enero de 2006 y que desde ese momento han pasado a publicarse en un sitio *web* del propio Ministerio (hasta junio de 2006 se publicaron más de 68 mil actos). Pero también se han acelerado los trámites de fusión de empresas y de disolución de las mismas.

El último de los ponentes de la mañana fue Daniel Taranco O'Reagan, jefe del servicio de Régimen General e Inspección de la Tesorería General de la Seguridad Social española. El título de su ponencia ya era significativo: "*La Tesorería General de la Seguridad Social: una administración electrónica para una gestión eficaz*". Y es que los servicios de la Seguridad Social han tenido un cambio radical como lo muestra el hecho de que hace tan sólo diez años todo el proceso de tramitación con la Tesorería fuera en papel.

Estructuró la presentación de los servicios de la TGSS en cuatro partes: servicios de información, servicios personales, servicios profesionales y servicios para la Administración.

Nos presentó la estructura de la *web* de la Tesorería. Así, se puede acceder a información general que se organiza según el perfil del ciudadano al que va dirigida (trabajadores, pensionistas, empresarios); pero también se ofrecen servicios *online* orientados al ciudadano, a las Administraciones Públicas y a los profesionales de empresas; e información especializada sobre datos estadísticos, presupuestarios y normativos de la Seguridad Social y sus órganos. *Web* que ha recibido numerosos premios y reconocimientos, como el premio TAW 2005 por la accesibilidad de sus contenidos, o el reconocimiento que se hace en el Informe de la Presidencia del Reino Unido de la UE sobre accesibilidad y servicios públicos junto a otras dos *webs*, la del Banco Central Europeo y la de la Sanidad británica.

Daniel Taranco dividió los servicios que se ofrecen a los ciudadanos en dos tipos: servicios sin certificado digital, se refería a los informes de vida laboral, sobre las bases de cotización, consulta de estado de solicitud de informes, informe de bases y cuotas ingresadas en el ejercicio seleccionado, o autocálculo de convenios especiales; y servicios con certificado digital, como las solicitudes de rectificación del informe de bases de cotización, la duplicación del documento de afiliación, la solicitud de cambio de base de cotización de los autónomos, o la situación de cotización trabajadores por cuenta propia. Servicios que la Seguridad Social ofrece en Internet y que no requieren su personación en las Oficinas de la Seguridad Social, aunque, evidentemente sí, algunos necesiten del certificado digital.

Respecto a los servicios profesionales citó el sistema RED (Remisión Electrónica de Documentos) como un "sistema de intercambio de documentos entre empresas, profesionales colegiados y representantes autorizados con la Tesorería General de la Seguridad Social que emplean Internet como medio telemático". Con el sistema RED nos explicó se "permite tramitar altas y bajas en una empresa, cambiar los tipos de cotización y contratos, o conocer, entre una amplio catálogo de necesidades, la situación de afiliados y empresas en la Seguridad Social". Taranco acompañó sus explicaciones con gran cantidad de gráficos que mostraban la evolución de RED.

Su charla concluyó con una visión general de los servicios que la Tesorería ofrece a otras Administraciones: certificado de estar al corriente de los

pagos, informes de la vida laboral, situación de deudas o constitución de empresas.

Al final de la mesa redonda se abrió un turno de preguntas, en la que, y para romper el hielo, comenzó hablando el moderador que puso sobre la mesa el tema de la seguridad, lo que según él puede ser un motor o un freno para la Administración electrónica. Sobre este asunto todos los participantes estaban de acuerdo. Daniel Taranco insistió en la necesidad de que todo proyecto asegure la confidencialidad, y puso como ejemplo, como no, la Seguridad Social española que aseveró "es totalmente segura".

Desde el público se preguntó acerca del intercambio de ficheros con distintos formatos entre ciudadanos y Administraciones. Begoña Gutiérrez nos dijo que aunque el Gobierno vasco ha asumido todos los formatos, propietarios y no propietarios, en el decreto en el que están trabajando han decidido reducir todo el catálogo a sólo unos pocos. Para Tricas lo importante es la "*neutralidad tecnológica*", es decir aceptar los formatos que se usan en cada momento. Y para Luís Pinto lo esencial es buscar formatos universales.

Y así concluyó la sesión de la mañana iniciando un receso para la comida.

Y LLEGÓ LA TARDE. Después de la parada del almuerzo, a las cuatro y media de la tarde daría comienzo la segunda mesa redonda del día: "El desarrollo de la identidad electrónica, su potencial e implicaciones", con un marcado carácter técnico en la mayoría de las presentaciones, si exceptuamos la de José Antonio Mañas que, además, supo imprimir a su charla un cierto toque humorístico, y la del abogado lisboeta Manuel Lopes Rocha.

Si algo requiere el avance de los servicios de la Administración electrónica en la nueva Sociedad de la Información es la necesidad de poder identificar a cualquier usuario que necesite realizar algún trámite a través de los distintos dispositivos existentes (ahora o los que haya en el futuro) para comunicarse con una Administración. De esta manera surge el documento de identidad electrónico que es la adaptación del documento de identidad tradicional a esta nueva realidad que permite, por una parte, la identidad electrónica y, por otra, la firma electrónica. De tal manera, que, por ejem-

plo, al transmitir un mensaje telemático se asegure la identidad del remitente.

El primero en intervenir después de la presentación de la moderadora, Catarina Castro de la Universidad de Coimbra, fue el responsable tecnológico del DNI electrónico en España, José Luís Díez Aguado. La charla de José Luís se estructuró en varias partes desde una inicial enfocada a definir el propio concepto de identidad hasta la descripción final del nuevo DNI con una gran profusión de datos técnicos.

Su intervención comenzó al presentarnos en una pantalla el artículo 6 de la Declaración Universal de Derechos Humanos "Todo ser humano tiene derecho, en todas partes, al reconocimiento de su personalidad jurídica". Y a partir de ese momento nos describió todo el camino recorrido en España hasta llegar a la expedición del primer DNI electrónico, pasando por una curiosa e interesante relación de documentos de identidad antiguos expedidos en España en el último siglo. Así nos enteramos que el Documento Nacional de Identidad aparece a partir de un Decreto en marzo de 1944 que lo establece "con carácter nacional y eficiencia plena en la acreditación indubitada de la personalidad individual", y que sustituye a la antigua Cédula Personal.

José Luís Diez nos habló de la Ley *59/2003* de Firma Electrónica y nos explicó con gran precisión todos los mecanismos de seguridad necesarios para la expedición de este documento que él definió como "el documento de identidad que acredita física y electrónicamente la identidad personal de su titular y permite la firma electrónica de documentos".

La charla con la que nos deleitó José Antonio Mañas, catedrático de Ingeniería de Sistemas Telemáticos de la Universidad Politécnica de Madrid, giró en torno a dos conceptos: la seguridad y la confianza, en la que introdujo el concepto de percepción subjetiva respecto a la seguridad.

Después de citar algunas acepciones del término confianza extraídas del DRAE, "esperanza firme que se tiene de alguien o de algo", "dicho de una persona en quien se puede confiar" o "dicho de una cosa que posee las cualidades recomendables para el fin que se destina", y del término confiar como "depositar en alguien, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto o cualquier otra cosa", nos dijo que "para

los académicos parece que seguridad y confianza es todo lo mismo", y que "incluso la misma apreciación suelen tener los ingenieros noveles", pero que, sin embargo, la confianza en absoluto es objetiva, ya que ésta depende de las circunstancias, de las personas o de cada momento.

Mañas hizo una valoración de cómo evoluciona la confianza. Evoluciona bien, si evoluciona en nuestro sentido es decir si todo va bien, ya que una mala experiencia destruye la confianza. Pero ¿qué puede hacer perder la confianza en los medios técnicos? Citó varias formas: el miedo a los virus, el miedo a los intrusos, el miedo al fraude "derivado de la falsedad en la identidad y derechos de acceso" y el miedo a lo desconocido.

Así, ningún proceso en la nueva Administración electrónica valdrá si no existe la seguridad necesaria que genera la confianza que necesita, pero a la vez sin confianza no hay seguridad que valga.

Con esta serie de reflexiones, que según el catedrático de la UPM deben de asumir los ingenieros e informáticos, terminó su discurso.

André Vasconcelos, coordinador tecnológico del documento de identidad electrónico de Portugal, desarrollaría con gran precisión técnica la descripción de este documento, el *Cartão de Cidadão*, que por la mañana había esbozado Anabela Pedroso. En Portugal este proyecto está en fase inicial. Será un documento físico y electrónico, fácil de usar, que permitirá la identificación de los ciudadanos portugueses a través de diversos canales de comunicación con la Administración Pública y las entidades privadas.

El *Cartão de Cidadão* se presenta como un verdadero certificado de ciudadanía, asumido como un documento físico que identifica visual y presencialmente al ciudadano, pero también un documento digital que permite al ciudadano identificarse y autenticarse electrónicamente en los actos en que intervenga ante entidades públicas y privadas.

Posteriormente, y en la misma línea de André Vasconcelos, Pedro Nunes, coordinador tecnológico del Proyecto Plataforma de Interoperabilidad de la Agencia portuguesa para la Sociedad del Conocimiento, nos habló sobre los servicios electrónicos transversales y el problema de la gestión de la identidad en Portugal.

Si Vasconcelos describió con detalle el Documento electrónico portugués, Nunes, nos introdujo en el problema de la multiplicidad de identidades que los ciudadanos tienen ante las Administraciones Públicas. La cuestión portuguesa plantea algunos inconvenientes en este sentido ya que como nos habían comentado otros participantes portugueses a lo largo del curso, los ciudadanos de Portugal tienen varios documentos con varios números (lo que ellos llaman la esquizofrenia de la identidad) y la integración en uno sólo es inconstitucional. Por eso los ingenieros e informáticos portugueses han tenido que ingeniárselas para conseguir un único documento electrónico sin vulnerar la máxima Ley de la República.Y lo han conseguido a través de una plataforma de interoperabilidad central que autentifica al ciudadano ante los distintos organismos.

Finalmente, la mesa de la tarde concluiría con una amena charla de Manuel Lopes Rocha, prestigioso abogado portugués, experto en Derecho en la Sociedad de la Información.

Lopes Rocha centró su intervención en comentar algunos problemas derivados de la identidad electrónica. Este abogado nos dijo que la identidad se puede analizar desde varios puntos de vista como la del filósofo (citaría a Giorgio Agamben, Michael Strangelove, Manuel Castells y Bernard Stiegler), la del legislador y la de hombre de la calle a veces convertido en víctima.

Para los filósofos Internet es un mundo ingobernable, centran sus preocupaciones en la defensa de la privacidad y no gustan de controles como los biométricos.

Sin embargo, el legislador legisla, claro está, y no sólo legisla sobre el documento de identidad electrónico, también sobre el pasaporte electrónico o sobre las nuevas formas de vigilancia electrónica en las calles o carreteras. Lo que Lopes Rocha hizo fue relacionar las distintas normas tanto portuguesas como europeas que, de una u otra forma, invaden la privacidad de las personas. Pero también hizo mención a otros países. Así, para España citó uno de los titulares del diario *El País* que hacía referencia a una norma redactada por los ministerios del Interior y Justicia que obligará a identificar a los dueños de las tarjetas de móvil y a guardar los datos durante un año para evitar su anonimato y combatir de esta forma la delincuencia y el terrorismo. Pero

también hizo referencia a la labor legisladora de la Cámara de Representantes de Estados Unidos en este mismo sentido.

Para el hombre de la calle la gestión de la identidad electrónica se manifiesta de distintas maneras, por ejemplo cuando tiene que viajar desde Europa a Estados Unidos y requiere de un mayor control que el existente antes de los atentados del 11/S. Lopes Rocha también nos habló de los *facebook* una nueva forma de publicidad personalizada que puede "radiografiar" la personalidad de los ciudadanos. Rocha puso sobre la mesa que en el mundo actual muchas de las leyes hechas a medida de los medios tradicionales no sirven para los nuevos medios electrónicos como, por ejemplo, cuando se pretende proteger la privacidad de las personas con mensajes en la red que son imposibles de borrar.

Su charla concluyó con una pregunta ¿DNI o DNA? Suficientemente explicativa del mundo al que nos dirigimos.

La mesa redonda final concluyó con un coloquio muy corto debido a que se iba con retraso y todavía quedaban las dos conferencias finales y la clausura. Pero se habló, aunque poco, de los *blogs* que tanto han proliferado en Internet, y que para Manuel Lopes Rocha han conseguido alterar el proceso de dominio de las cinco grandes empresas de comunicación que, para el abogado portugués, controlan los medios en el mundo. Puso como ejemplo el *blog* de un conocido periodista de Portugal que es más leído que la propia prensa portuguesa.

LAS CONFERENCIAS FINALES. Luís Guijarro Coloma pronunció la primera de las dos conferencias finales. Luís Guijarro pertenece a la Cátedra Jean Monnet de Política de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información de la Universidad Politécnica de Valencia y nos ofreció una completa y exhaustiva charla llena de datos.

La conferencia titulada "La Administración electrónica en España y Portugal en el contexto europeo" nos presentaba un estudio por las distintas políticas europeas relacionadas con la Administración electrónica. De hecho comenzó con una pregunta: ¿Tiene la Unión Europea una política de de-

sarrollo de la Administración electrónica? Pero haciendo referencia a una política específica y no inserta en otras políticas.

El profesor Guijarro estructuró su conferencia como si fuera la presentación de un proyecto de investigación, de tal manera que presentó una hipótesis de partida y un estudio del entorno, a partir del cual describió todas las políticas que tenían alguna relación con la sociedad de la información y el desarrollo del sector de las telecomunicaciones y las redes, para, en último lugar, llegar a unas conclusiones finales.

Y ¿cual fue su hipótesis de partida? Pues que la Unión Europea ha desplegado líneas de actuación encaminadas al desarrollo de la Administración electrónica y que, por tanto, pudieran existir políticas específicas para el desarrollo de la Administración electrónica.

Luís Guijarro partió de un entorno orientado a una búsqueda de la modernización de las Administraciones Públicas. En su recorrido partió del año 1999, año en que dimite la Comisión Santer por una serie de escándalos dentro de las estructuras europeas y se necesita una nueva forma de gobernanza, se reforman los Tratados, se elabora una Constitución (todavía sin aprobar) y se aprueba la Estrategia de Lisboa.

Lo que más nos llamó la atención es que el profesor Guijarro nos demostrase la ausencia de competencias específicas en los Tratados de la UE en materia de administración electrónica, lo que impide aprobar reglamentos o armonizar las políticas entre los distintos países (que obliga a realizar acuerdos voluntarios entre AAPP e instituciones), pero, ocurre que, además, no existen partidas presupuestarias en materia de *e-govern*, si bien dentro de las políticas interiores sí se hayan buscado fórmulas concretas como las redes transeuropeas y las de I+DT.

A partir de este momento describió las distintas actuaciones llevadas a cabo en cada una de las políticas europeas que tenían alguna relación con la Administración electrónica. En Política de Sociedad de la Información hizo mención al proyecto *eEurope Una sociedad de la información para todos,* aprobado en 1999 como un proyecto emblemático de la Comisión Prodi que marcaría la Estrategia de Lisboa y los planes de acción de la Comisión (*eEuropa 2002 y eEuropa 2005*) en los que se hace mención expresa a la Administra-

ción electrónica; y la *Iniciativa 2010* de la Comisión Barroso, con el objetivo de construir un espacio único europeo de la información.

En el marco de la política de I+DT señaló que dentro del VI Programa Marco se incluye la línea "*ICT research for innovate Government*" con una partida de 46 millones de euros. En la política de redes transeuropeas, que tiene su origen en el Acta Única Europea de 1987 y su continuación en el Tratado de Maastricht, nos habló del eTEN (2003–2006) su relación con *eEuropa 2005* y su vinculación con las actuaciones en *eGovernment*, *eHealth* o *eLearning*. Finalmente describió el programa IDA (Intercambio de Datos entre Administraciones) nacido en 1995 como un mecanismo de intercambio telemático de datos entre las Administraciones de la Comunidad y sus distintos planes, el IDA que llegó hasta 1999, el IDA II de 1999 a 2004, y el IDAbc que se extiende hasta 2009 y del que nos dijo que es un "verdadero Programa de eAdministración, en todas sus vertientes".

Lo que el profesor Guijarro quiso dejar muy claro en su exposición final es que no existe una Política con mayúscula en Administración electrónica, y que en cualquier caso desde la Unión Europea las iniciativas emanan de las políticas de Sociedad de la Información. Así, aunque se crea la *European Public Administrations Network* (EUPAN), no existe un consejo de ministros europeo en Administraciones Públicas, si bien se convocan reuniones *aperiódicas* de las direcciones generales de los estados de la UE desde los años ochenta, con una presidencia rotatoria semestral pero sin decisiones vinculantes. Una conferencia, en resumen, muy completa y llena de datos.

La conferencia final la pronunció Diego Vasconcelos, asesor del Presidente de la República portuguesa para las áreas de Innovación y Tecnologías de la Información, que hizo un esfuerzo para hablar en castellano en una exposición que trató de dar algunas ideas acerca del futuro de la Administración electrónica. Así, por ejemplo, nos dijo, y creo que con mucha razón, que existen otras tecnologías que no son Internet pero que no se están usando para los distintos proyectos de *e-government*, y es que, al final, el ciudadano percibe que los servicios digitales que se ofrecen en las Administraciones son un conjunto de páginas *web*, portales de Internet y correos electrónicos. E hizo hincapié en algunas ideas subrayadas a lo largo de todo el curso como la

imperiosa necesidad de adoptar un cambio de mentalidad que asegure que el personal de las Administraciones se pueda acoplar a nuevas formas de trabajo. Su reflexión final, y que podemos adoptar como la conclusión de todo el curso, es que "la Administración electrónica no es un nuevo gobierno, ni una nueva democracia, es un mejor gobierno y una mejor ciudadanía".

Tomarían la palabra para clausurar el curso los dos codirectores que agradecieron a todos los participantes su presencia y también al Gabinete de Iniciativas Transfronterizas su esfuerzo y dedicación. Un organismo que a través del núcleo extremeño ha permitido que los ciudadanos de Extremadura hayan dejado de pensar en su región como una zona periférica de la España peninsular para situarla en el centro de un nudo de comunicaciones que une a dos países. ❖