

**M<sup>a</sup> Reyes González Ramírez**

Profesora de Organización de Empresas. Universidad de Alicante

**José Luis Gascó Gascó**

Profesor de Organización de Empresas. Universidad de Alicante

**Ramón Andarías Estevan**

Jefe del Área Informática. Suma. Gestión Tributaria. Alicante

# E-Administración: situación actual y estudio de un caso

## 1. INTRODUCCIÓN: E-ADMINISTRACIÓN

E-administración (*e-government* en terminología anglosajona) significa utilizar las Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones (TIC) para mejorar el acceso y para ofrecer información de las Administraciones Públicas (AAPP) a los ciudadanos. Además del enfoque tradicional basado en usar las TIC para solucionar las necesidades operativas internas y los problemas relacionados con la eficiencia y los costes, la e-administración se enfoca en el potencial de dichas tecnologías para mejorar las interacciones externas y enfatiza la importancia del servicio al cliente, la comodidad y el uso amistoso para los ciudadanos (Premkumar, Ho y Chakraborty, 2006).

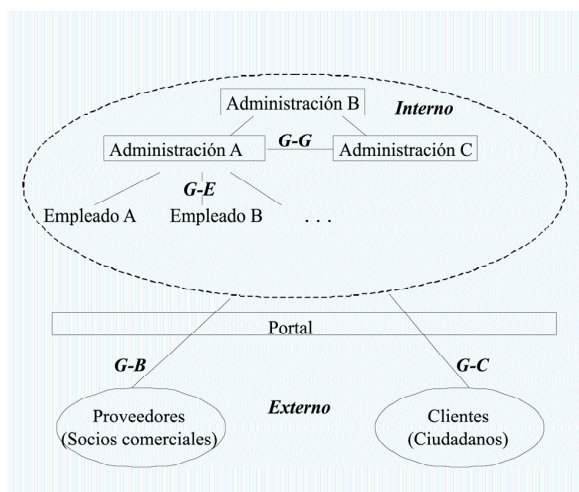
Podemos observar varias áreas principales de actuación en la e-administración, que se reflejan en la figura I. Dichas áreas consisten en la relaciones que unen a las AAPP con clientes o consumidores, en nuestro caso ciudadanos (G2C - *Government to Citizens*), AAPP con empresas (G2B - *Government to Business*), las AAPP entre sí (G2G - *Government to Government*), y las AAPP con sus empleados (G2E - *Government to Employee*)<sup>1</sup> (Siau y Long, 2006).



<sup>1</sup> Optamos por no traducir estas siglas y dejarlas en inglés dada su amplia difusión.

Dentro de estas cuatro áreas G2C y G2E suponen la interacción entre la administración y los individuos, mientras que G2B y G2G se centran en la interacción y cooperación entre la administración y otras organizaciones. Además, G2C y G2B representan la interacción externa y la colaboración entre la administración y sus instituciones circundantes, mientras que G2E y G2G suponen la interacción interna y la cooperación entre la administración y sus empleados, así como entre AAPP de diferentes niveles y en diferentes lugares.

Figura 1. Un esquema de E-Administración



Fuente: Siau y Long (2006)

La aplicación de la E-administración no es sencilla, ni tampoco su campo de estudio; es complejo definir e-administración por diferentes motivos:

- Se trata de un área de desarrollo en la praxis, y por lo tanto, en la investigación, muy reciente, de hecho el año 2000 fue el primero del verdadero despegue de estos servicios (Telefónica, 2005).
- Además, las raíces de la e-administración se encuentran tanto en la literatura de Administración Pública como de Administración de Empresas y de Sistemas de Información (Holden y Fletcher, 2005), por lo que esta ubicación “a caballo” entre diversas disciplinas, contribuye a su ambigüedad.

- Por otro lado, aunque la e-administración supone una incorporación de las prácticas del e-business típicas del sector privado al sector público (Gulledge y Sommer, 2003), existen múltiples diferencias entre e-business y e-administración. Una de ellas se basa en el hándicap, típico del sector público, de no ocupar una posición de liderazgo en la implementación de nuevas tecnologías, ni en ninguna otra innovación (Nikolyuk, Marche y McNiven, 2005). Otros problemas propios de la e-administración que le alejan del concepto de e-business son (Chen, 2003):

- Inercia organizacional y cultural. Muchas entidades públicas no son conocidas por su eficiencia o por sus deseos de adoptar cambios.
- Regulaciones del gobierno y legales. Suelen existir leyes y regulaciones que tienen la intención de clarificar los derechos o las obligaciones o de hacer la función de supervisión o control. Aunque bien intencionadas estas regulaciones deshiniben la innovación.
- Seguridad y privacidad. Las aplicaciones de e-administración deben proteger la privacidad de los ciudadanos en un entorno abierto (Internet) y no del todo seguro. Esto es así también en el e-business, pero si cabe los servicios públicos tienen una obligación extra de garantizar dicha seguridad y privacidad.
- Infraestructuras y sistemas dispares y obsoletos, propios de muchas AAPP.
- Falta de personal y de TIC, como consecuencia de lo anterior.

- Finalmente, aunque se trata de la incorporación de Internet y otras TIC para mejorar las AAPP, la e-administración es mucho más que el uso de la tecnología. Puede verse como la evolución por la preocupación en la mejora de los servicios públicos que lleva ocupando a las AAPP de muchos países desarrollados desde los años 90 y que se conoce bajo las siglas de NPM (*New Public Management* o Nueva Gestión Pública). El NPM supone que los servicios públicos adopten las prácticas y principios del sector privado para conseguir

una forma de administración basada en los resultados (Teicher, Hughes y Dow, 2002). Por ello la e-administración puede considerarse una segunda revolución en la forma de administrar el sector público, después del NPM. Sin embargo, la e-administración va todavía más lejos, al ser su reto transformar los procesos mediante los que los servicios son prestados al público, tanto a ciudadanos, empresas, como a otras AAPP. La e-administración, por ello, no debe tener un aspecto meramente técnico sino que debe centrarse en las transformaciones socio-culturales que permite. Por tanto la verdadera e-administración no está centrada en la tecnología, sino centrada en el gobierno y en el ciudadano (Saxena 2005).

El objetivo de la e-administración es utilizar las TIC para ofrecer mejores servicios al *cliente* de las AAPP. Una inversión en TIC que sólo mejore la eficiencia interna de las AAPP estará a medio camino en dicho objetivo, ya que dicha eficiencia interna no contribuye a mejorar la satisfacción del contribuyente por el servicio público recibido (Tan y Pan, 2003).

En definitiva, la e-administración presenta evidentes beneficios para los ciudadanos (Guilbert y Balestrini, 2004), que contribuyen a mejorar la imagen que éste tiene del sector público (Tolbert y Mossberger, 2006); dichos beneficios se centran en:

- Ahorrar costes en la provisión del servicio, lo que mejora la eficiencia y la eficacia del mismo, produce ahorros presupuestarios para el organismo público y mejora su imagen.
- Ampliar los canales de interacción personal del ciudadano con la administración, pudiendo obtener servicios públicos sin acudir en persona a las AAPP, 24 horas al día, 7 días a la semana y obteniendo servicios personalizados (por ejemplo, en distintos idiomas, o la posibilidad de facilitar información a personas discapacitadas).
- Conseguir una relación más transparente de la administración con el ciudadano, ya que información como legislación, horarios, fechas, etc. se

puede hacer pública mediante, por ejemplo, páginas Web.

- Ofrecer una imagen de responsabilidad, como demuestran las medidas de privacidad y seguridad necesarias a la hora de manejar información personal y/o de carácter confidencial on-line.

Dentro de los estudios sobre e-administración han proliferado los dedicados a analizar la introducción de las TIC en la gestión de impuestos. De entre ellos, el de Fu, Fran y Chao (2006) analizan las condiciones necesarias para la aceptación de un sistema de gestión electrónica de impuestos por parte de los ciudadanos contribuyentes. Tan y Pan (2003) destacan que el contribuyente en un servicio público debe ser visto como un cliente, y no como *alguien que debe dinero* a la administración. Kana y Barraza (2001) concluyeron que el reto es usar la tecnología para promover continuamente las obligaciones fiscales, al tiempo que se asegura que la administración de impuestos es más eficiente y transparente. Brand y Roberts (2000) hacen énfasis en la necesidad de proteger los datos personales y financieros de los contribuyentes, en este sentido la administración de impuestos debe evitar el "*Síndrome del Gran Hermano*". Por último, Teo y Wong (2005) resaltan que puesto que los ciudadanos no tienen más remedio que pagar impuestos, el objetivo de un sistema de impuestos electrónico es que esta obligación sea menos penosa para el ciudadano y requiera el menor esfuerzo posible.

El objetivo del presente trabajo es tratar sobre la e-administración centrándonos en la administración de impuestos e ilustrándolo con un caso sobre un organismo público municipal español. Para ello a continuación se expondrán algunos datos y hechos sobre este fenómeno en el mundo y en España, y una vez revisado el entorno, se expondrá el estudio de un caso.

## 2. E-ADMINISTRACIÓN: ALGUNOS DATOS Y HECHOS

La tabla I muestra la clasificación de diversos países en el nivel de madurez de la e-administración en

el año 2005<sup>2</sup>. Se observa que son Canadá y Estados Unidos los países líderes en el desarrollo de la e-administración, a los que Accenture califica como Creadores de tendencia, seguidos por los países Aspirantes, en el liderazgo de la e-administración, entre los que destacan países del norte de Europa, como Dinamarca, Noruega y Finlandia, incluyéndose también Francia, Australia y Japón. Curiosa-

mente, aunque como es lógico los países más desarrollados y con más ingresos son también los más desarrollados en la e-administración (Chen, Chen, Huang y Ching, 2006; Siau y Long, 2006), cabe destacar el esfuerzo de otros países con menos recursos que han hecho un gran avance, como es el caso de Singapur o de Malasia (Adham y Ahmad, 2005).

Tabla I: Madurez de la E-Administración en 2005

País	Puntuación en Madurez General de la E-administración (media = 48)	Papel
Canadá	68	Creador de Tendencia
EEUU	62	
Dinamarca	56	Aspirante
Singapur	56	
Australia	55	
Francia	55	
Japón	55	
Noruega	54	
Finlandia	54	
Países Bajos	50	Seguidor
Suecia	49	
Reino Unido	48	
Alemania	48	
Bélgica	46	
Irlanda	46	
España	45	
Italia	45	
Malasia	44	
Portugal	34	
Sudáfrica	22	En formación
Brasil	17	

Fuente: Accenture (2006)

En todo el mundo se están haciendo esfuerzos en los últimos años a nivel legislativo para impulsar las inversiones de los gobiernos en TIC (Strejcek y Theil, 2003). A nivel europeo el Plan de Acción i2010 de e-administración<sup>3</sup>, es un plan adoptado en 25 de abril de 2005 por la Comisión Europea, que supone el camino a seguir para desarrollar la e-administración en la Unión Europea, proporcionan-

do las directrices de los programas, iniciativas, y toma de decisiones desde 2006 a 2010, así como una hoja de ruta y seguimiento estratégico para las AAPP (Red.es, 2006).

En la Unión Europea ha habido en los años recientes un avance considerable de muchos países, como Austria, incluyendo los nuevos estados, destacándose entre ellos Malta y Estonia (CapGemini,

<sup>2</sup> En el 2006 no existe esta clasificación, ya que la metodología de trabajo de Accenture para este año ha consistido en entrevistas en profundidad a AAPP de países líderes en e-administración en el año anterior.

<sup>3</sup> [http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/i2010/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/i2010/index_en.htm)

2006). La tabla II refleja cómo la media europea, tanto de sofisticación como de disponibilidad de servicios públicos on-line ha mejorado respecto de los años anteriores, observándose un esfuerzo en general del conjunto de países europeos por la mejora de sus servicios públicos on-line.

España se encuentra por encima de la media europea, tanto en disponibilidad como en sofisticación de servicios públicos on-line. La situación aunque no es excelente, tampoco es mala si observamos los datos de España en el contexto mundial, como se observa en la tabla II.

**Tabla II: Sofisticación y Disponibilidad de Servicios Públicos on-line en Europa**

Grado de Sofisticación			Grado de Disponibilidad		
	Abr 2006	Oct 2004		Abr 2006	Oct 2004
Austria	95	87	Austria	83	72
Malta	92	67	Estonia	79	63
Estonia	90	78	Malta	75	40
Suecia	90	89	Suecia	74	74
Noruega	90	82	Noruega	72	56
Reino Unido	89	84	Reino Unido	71	59
Eslovenia	87	68	Francia	65	50
Dinamarca	85	81	Eslovenia	65	45
Finlandia	85	83	Dinamarca	63	58
Francia	85	74	Finlandia	61	67
Irlanda	84	84	Portugal	60	40
Portugal	83	68	Italia	58	53
Hungría	81	50	<b>España</b>	<b>55</b>	<b>55</b>
Italia	80	72	Países Bajos	53	32
<b>España</b>	<b>79</b>	<b>73</b>	Hungría	50	15
Países Bajos	79	70	Irlanda	50	50
Islandia	78	76	Bélgica	47	35
Bélgica	74	67	Alemania	47	47
Alemania	74	66	Islandia	47	50
Lituania	68	59	Lituania	40	40
Chipre	66	52	Chipre	35	25
Suiza	62	60	República Checa	30	30
Grecia	62	61	Grecia	30	32
República Checa	61	57	Luxemburgo	20	20
Luxemburgo	57	53	Polonia	20	10
Polonia	53	36	Eslovaquia	20	15
Eslovaquia	51	40	Suiza	11	6
Letonia	47	33	Letonia	10	5
<b>Media</b>	<b>75.9</b>	<b>66.7</b>	<b>Media</b>	<b>49.6</b>	<b>40.8</b>

Fuente: elaborado a partir de CapGemini (2006)

### 2.1 E-administración en España

Sin duda, al avance de la e-administración en España ha ayudado tanto la mayor predisposición de los potenciales usuarios como los esfuerzos de planificación y legislación hechos desde el sector público español. Según una nota del Gabinete de Prensa del MAP (2006b), de Octubre de 2006, el 47.3% de los internautas españoles (8.3 millones) ha contactado en alguna ocasión con las AAPP a

través de la red en los últimos tres meses. Del total de internautas mayores de 16 años, el 49,4% ha consultado información, el 28,4% ha descargado formularios, el 14,6% ha realizado trámites. Los servicios de la Administración General del Estado (AGE) de los que se solicita más información son *Impuestos* (47.1%), *Becas y Ayudas* (20.6%), *Seguridad Social* (16.5%) y *Empleo Público* (15.5%). Los formularios de la AGE más descargados son los

relacionados con *Impuestos* (26.2%), Becas y ayudas (6.8%) y Empleo Público (4.6%) y los servicios de la AGE más utilizados a través de Internet son pago de *Impuestos* (21.9%), petición de documentos (19.2%) y presentación de solicitudes (5.2%). Se observa que la información y servicios on-line relacionados con impuestos son de los más demandados por los ciudadanos españoles.

Los esfuerzos del sector público español hacia la e-administración se han materializado por ahora en varios planes y propuestas de leyes. Por una parte los Planes Avanza<sup>4</sup> y Moderniza<sup>5</sup>, puestos en marcha por el Ministerio de Industria Comercio y Turismo (2005) a finales de 2005. El Plan Avanza cuyo objetivo es “conseguir la convergencia con los países europeos más avanzados de nuestro entorno en materia de Sociedad de la Información”, tiene cinco grandes áreas de actuación, una de ellas consiste en “Servicios Públicos Digitales, con medidas que permitan mejorar los servicios prestados por las AAPP, aumentando la calidad de vida de los ciudadanos y la eficiencia de las empresas”.

Igualmente el Plan Moderniza, consiste en una serie de medidas a llevar a cabo los años 2006-2008 para la mejora de la administración, “con el objetivo de dar impulso a los servicios públicos, con una organización más flexible y eficaz, haciendo una apuesta decidida por la implantación de la Administración Electrónica”. El Plan Moderniza tiene tres ejes: la mejora de las relaciones con el ciudadano (a través de la transparencia, la simplificación de procedimientos y el acceso permanente), la mejora de la organización (a través de programas de calidad y reformas internas) y la mejora del funcionariado (mediante la modernización del proceso de contratación).

Además la Propuesta de Ley de Administración Electrónica, presentada en octubre del 2006<sup>6</sup>, tiene

por objeto garantizar el derecho de los ciudadanos a relacionarse con las AAPP por medios electrónicos, con lo que supone un esfuerzo inversor para el gobierno español de 1.900 millones de euros en el primer año de aplicación, pero significa también un ahorro de 500 euros por cada ciudadano al año. Algunos de los puntos principales de este proyecto de ley incluyen (Gabinete de Prensa del MAP, 2006a): Los ciudadanos podrán realizar todas sus gestiones por medios electrónicos, elegir a través de qué canal acceden a los servicios públicos y hacer sus trámites 24/365. Las comunicaciones en soporte electrónico tendrán la misma validez legal que las tradicionales en papel y los ciudadanos no tendrán que aportar datos ni documentos que obren en poder de las AAPP, pudiendo realizar trámites de distintas administraciones en un único lugar. Todos estos derechos supondrán una serie de obligaciones por parte de las AAPP (Gabinete de Prensa del MAP, 2006a), como son que deberán facilitar información y realización de trámites por Internet, móviles, televisión o cualquier otro medio disponible en el futuro, y garantizar el acceso a las personas que carezcan de medios propios o conocimientos suficientes.

Otras iniciativas de e-administración en España son el sistema el sistema “SARA” y el DNI (Documento Nacional de Identidad) electrónico. El sistema SARA<sup>7</sup> (Sistema de Aplicaciones y Redes para las Administraciones Públicas), lanzado en febrero de 2006, tiene el objetivo de que las aplicaciones informáticas de las distintas administraciones autonómicas y de la administración central puedan intercambiar información entre sí de forma automática. Además el DNI electrónico, que se lanzó en forma de prueba piloto en marzo de 2006, y cuya implementación total está prevista en 2010, supondrá que mediante este documento se pueda almace-

<sup>4</sup> <http://www.planavanza.es>.

<sup>5</sup> [http://www.map.es/iniciativas/mejora\\_de\\_la\\_administracion\\_general\\_del\\_estado/moderniza.html](http://www.map.es/iniciativas/mejora_de_la_administracion_general_del_estado/moderniza.html).

<sup>6</sup> [http://www.map.es/prensa/notas\\_de\\_prensa/notas/2006/10/20061027.html](http://www.map.es/prensa/notas_de_prensa/notas/2006/10/20061027.html).

<sup>7</sup> <http://www.csi.map.es/csi/eModel/sara.htm>.

nar una serie de informaciones de cada ciudadano, no sólo los datos actuales sino otros futuros como sanitarios, académicos, permiso de conducir, etc. El DNI electrónico responde a la necesidad de otorgar identidad personal a los ciudadanos para su uso en la nueva Sociedad de la Información, además de servir de impulsor de la misma.

Tras presentar algunos datos y hechos que sitúan la e-administración en el mundo y en España, presentamos el caso de SUMA.

### 3. EL CASO DE SUMA<sup>8</sup>

Suma es una organización pública que como organismo de gestión tributaria da servicio a los ayuntamientos de la provincia de Alicante (más de 1.700.000 habitantes). Su dependencia orgánica con la Diputación Provincial de Alicante no le resta capacidad de ejecución, ya que opera de forma autónoma respecto a ella y otros organismos estatales o municipales. Su fundación en 1990 fue la evolución de los antiguos “servicios de gestión tributaria” de la institución provincial.

Suma ha creado un modelo basado en los pilares de *la organización, los recursos humanos y la tecnología*, que en coordinación han permitido lograr niveles de excelencia en sus resultados y calidad de los servicios.

Este organismo ha implementado en los últimos años un gran rango de aplicaciones tecnológicas que han permitido facilitar la gestión tanto a empleados como a contribuyentes; las más notables se comentan a continuación.

#### 3.1 Aplicaciones Tecnológicas

##### a) Software Integrado de Gestión de Impuestos

Uno de los pilares de la actividad impositiva es tener una base de datos única que cubra todos los procedimientos en relación con las propiedades o actividades sujetas a impuestos y los contribuyentes. La base de datos de Suma tiene 800 millones de registros, 4000 programas y existen 650 formatos



de pantalla. La principal ventaja del alto nivel de integración es que todos aquellos impuestos que estén interrelacionados (por ejemplo el impuesto sobre Bienes Inmuebles y las tasas por Recolección de las basuras) están gestionados con el mismo procedimiento administrativo y todos los impuestos correspondientes a un mismo contribuyente son agrupados, reduciendo así el coste administrativo.

##### b) La Red de Oficinas

La red de oficinas de Suma en la Provincia de Alicante tiene 44 centros que ofrecen asistencia al contribuyente. Las oficinas están permanentemente conectadas con la oficina central con líneas alquiladas a una velocidad entre 64 y 512 Kbps. La red tiene un sistema automático de ancho de banda que opera en caso de rotura en cualquier punto de acceso.

Además de la red permanente de 44 oficinas, Suma tiene 25 unidades móviles que continuamente visitan las áreas municipales más remotas y aqué-

<sup>8</sup> <http://www.suma.es>.

llas en las que hay problemas de acceso. Estas oficinas disfrutan de las mismas facilidades operativas que el resto de oficinas. Tienen un ordenador laptop, una impresora y una conexión de banda ancha vía módem, que permite una conexión segura con la base de datos central.

### *c) Integración de Cartografía Digital en el Software*

Una de las características más destacables del software, es la inclusión de opciones de visualización de cartografía digital integrada con información alfanumérica. El visor universal integrado en el software es capaz de mostrar fotografías aéreas, fotos de la fachada de una propiedad o plano, cartografía digital, mapas escaneados y cualquier otra opción relativa a la geografía de la propiedad.

Una opción innovadora del doble visor permite comparar visualmente la cartografía visual de las propiedades registradas y la información de las fotografías aéreas y llevar a cabo inspecciones contra el fraude.

Este software, Latino Server, ha sido desarrollado con recursos propios de Suma usando tecnología .NET e integrado en el software de Suma vía ActiveX y Visual C++.

### *d) Oficina Virtual*

Hay un número de servicios que no necesitan ser solicitados y prestados personalmente, pero que pueden ser ofrecidos vía servicios web. Algunos de ellos están abiertos al público y no se requiere identificación personal, tales como períodos para el pago de impuestos, localización de las oficinas y horarios de atención al público, regulaciones municipales, formatos descargables. Otra información es confidencial y debe sólo conocerse por los contribuyentes afectados, como visualizaciones de las deudas o registros históricos de pagos. Algunas opciones útiles para los usuarios que se encuentren digitalmente identificados son: despacho de solicitudes, reclamaciones y documentos escritos, actualización de datos personales, revisión de procedimientos pendientes o resueltos, y creación de una “cesta de la compra” y pago de los débitos en línea.

La tecnología que soporta estos servicios es diversa. Incluye servidores web, sistemas de gestión de bases de datos, J2EE, XML, JSPs, ASP para .NET, Host Integration Server, SSL3.

Suma, como una autoridad supramunicipal que provee servicios a 140 municipios de la Provincia de Alicante, también usa Internet para dar herramientas de gestión a los funcionarios municipales. El personal autorizado de cada municipio puede obtener información on-line acerca de sus propios clientes, a medida que las opciones de búsqueda avanzadas están disponibles. Una gran variedad de informes son descargables: como informes anuales, informes sobre la progresión mensual, censo de impuestos, informes de deudores, e informes de excepción, entre otros. Así la Web de Suma ha completado todas las fases propuestas por Chen (2003); no es sólo una web informativa sino transaccional y operacional también.

La clave para que los servicios web sean eficientes es la usabilidad, basada en la simplicidad de uso, la disponibilidad, la seguridad, la adaptabilidad a las necesidades de los usuarios y por último la información que provee, que debe estar actualizada.

### **3.2 Los Principios Tecnológicos y el Modelo de Suma**

La tecnología es sólo eficiente cuando se usa por personal bien formado y está involucrada en el flujo de trabajo de la organización. En la opinión de Suma, la tecnología sólo debe aplicarse si satisface los siguientes criterios o principios básicos.

- **TIEMPO.** Ha de reducir el “ciclo de vida del impuesto”, en otras palabras el tiempo transcurrido entre la fecha en que una propiedad o un servicio se hace susceptible de pagar impuestos y el pago del mismo. Todos los avances tecnológicos en automatización de procesos, procesado de masas de datos y eliminación de cuellos de botella administrativos, caen en esta categoría.
- **EFICIENCIA.** Ha de mejorar la eficiencia y la reducción de errores en los procedimientos, recoger datos de forma automática, prevenir las duplicaciones, almacenado de imágenes de docu-



mentos, integración de fotografía aérea y digital de planos con datos de identificación de propiedad, etc.

- **NIVEL MULTITAREA.** Ha de aumentar el nivel multitarea del personal, a medida que la integración de todos los procedimientos en un único sistema de información y el diseño de un software adecuado permite que cada empleado ofrezca servicios a una “ventanilla única”.
- **CONFORT DE LOS CONTRIBUYENTES.** Ha de facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, incrementando la accesibilidad, la información, ampliando el rango de medios de pago, reduciendo la necesidad de que los contribuyentes visiten la oficina, y acortando los tiempos de espera a los contribuyentes que busquen ayuda. Para ello se han desarrollado opciones de Internet avanzadas, pago vía servicios electrónicos bancarios y teléfono virtual.
- **MODERNIDAD.** Finalmente, ha de ofrecer una imagen de modernidad; esta imagen ayuda al contribuyente a confiar en el sistema e incluso a sentir un cierto orgullo por la eficiencia de las instalaciones del servicio público.

Estos principios, como un todo, han sido la fuerza impulsora de los proyectos tecnológicos de Suma en los últimos 15 años. A partir de estos principios Suma ha elaborado un modelo<sup>9</sup> de funcionamiento basado en tres ejes: la Tecnología, la Organización y los Recursos Humanos. Como se ha mencionado antes, la tecnología no es un asunto independiente, debe estar estrechamente relacionada o involucrada en un conjunto de procedimientos organizativos. Los recursos de una organización deben ser gestionados adecuadamente para hacer posible que el conjunto de todos ellos funcione de forma eficiente.

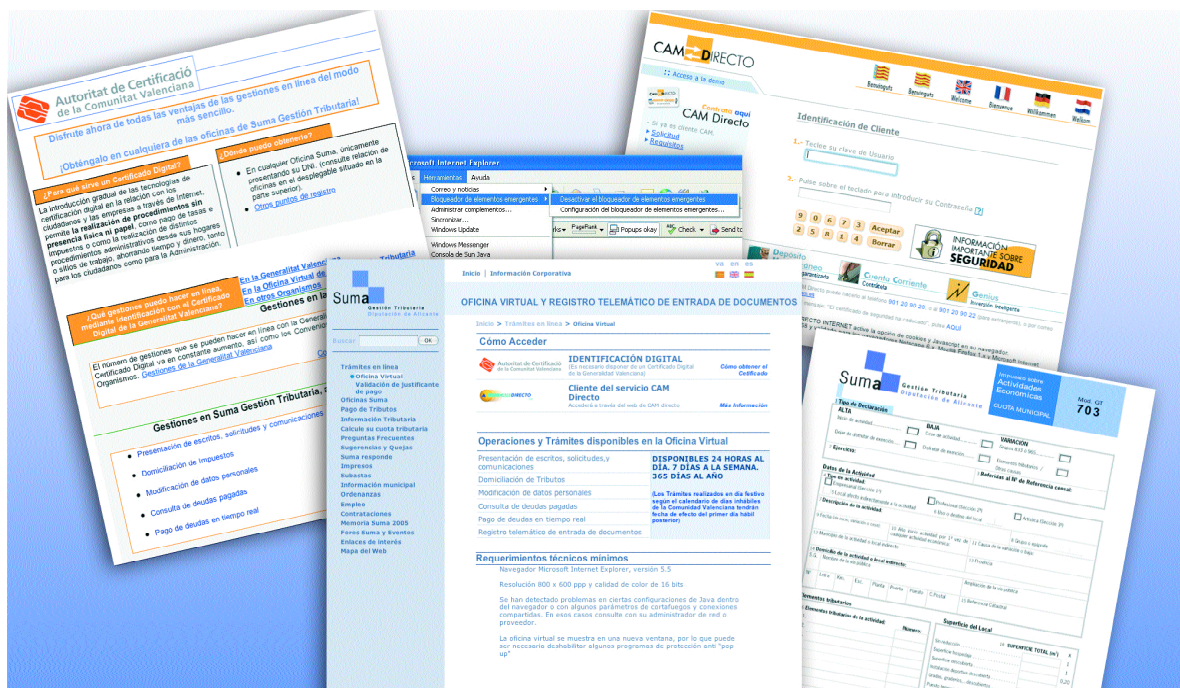
Figura 2. El Modelo de SUMA



Los conceptos que hay detrás del eje de la organización en un servicio de administración de impuestos son especialización, capacidad de toma de decisiones, tamaño correcto, alto estándar en los servicios internos y los prestados a los clientes, simplificación y orientación a obtener buenos resultados. Respecto del eje de los Recursos Humanos es vital que el personal esté formado y motivado. La formación debe realizarse en una aproximación interdisciplinar, tanto teórica, como de mejora de los conocimientos profesionales y de técnicas de gestión.

Sólo la acción combinada de estas tres fuerzas causará el funcionamiento correcto en la organización. Si uno de los vectores no está equilibrado, por ejemplo, es muy fuerte o muy débil, el modelo resultante será totalmente ineficiente. La visión de Suma es que la eficacia, la eficiencia en costes y la calidad, son los valores clave para hacer que los clientes, los municipios y otras organizaciones obtengan servicios de alto nivel, a través del esfuerzo en la e-administración.

<sup>9</sup> En Octubre de 2005 esta visión de la tecnología aplicada a la gestión de impuestos recibió el Premio “Best Use of Technology” por parte del Institute of Revenues Rating and Valuation, London. <http://www.irrv.net/annualconference/awards.asp>



#### 4. CONCLUSIONES

La inmersión en la Sociedad de la Información ha supuesto para el sector público la necesidad de modernizar tanto sus procesos de producción de servicios (NPM) como las TIC mediante las que elaboran y ofrecen estos servicios (e-administración). La e-administración implica un esfuerzo en mejorar la eficiencia de las AAPP, pero también en mejorar su eficacia, es decir, no sólo reduciendo costes sino también ofreciendo los servicios que el ciudadano quiere por el medio o canal que el ciudadano elija.

El avance hacia la madurez en la e-administración está siendo respaldado por diversas instituciones internacionales y nacionales. En el caso español, los esfuerzos del sector público, por subirse al tren de la Sociedad de la Información, han dado como resultado que nos encontremos rozando la media de madurez de e-administración a nivel mundial y por encima de la media europea.

El caso de SUMA muestra cómo un organismo español encargado de la gestión de impuestos loca-

les está teniendo éxito en la implantación de la e-administración. Ello se debe no sólo a su empeño en desarrollar y aplicar diferentes tecnologías, sino a la reflexión sobre qué se espera de un organismo de gestión de impuestos por parte de los ciudadanos y cómo pueden atender a éstos mejor. Para ello ha elaborado una serie de principios tecnológicos y un modelo según el cual sin el cuidado por los recursos humanos y la organización de nada sirve una inversión y mejora tecnológica.

Aunque los principios tecnológicos presentados en este caso se deducen del éxito de la e-administración en la gestión de impuestos, creemos que pueden ser fácilmente extrapolables a otras áreas de la administración pública.

Creemos que el caso de SUMA ilustra el verdadero reto de las AAPP frente a la Sociedad de la Información, a saber: lograr ser vistas no como algo que frena y pone obstáculos a las actividades de ciudadanos y empresas, sino como una administración proactiva, que se adelanta a las necesidades de los ciudadanos y ayuda a los mismos.

## 5. REFERENCIAS

- Accenture** (2006) “Liderazgo en el servicio al cliente. Creando confianza”. Documento de Internet descargado 6 Nov 2006. <http://www.accenture.com>
- Adham, K.A. y Ahmad, M.** (2005). “Adoption of Web site technology among Malaysian public companies”, *Industrial Management and Data Systems*, Vol 105, No 9, pp. 1172-1187.
- Brand, P. y Roberts, L.** (2000) “E-Commerce and Tax Administration”, *The Tax Adviser*, Vol 31, No 5, pp. 336-339.
- CapGemini** (2006) “España mejora en seis puntos el desarrollo tecnológico de los servicios públicos on-line”. Documento de Internet descargado 9 Nov 2006. <http://www.es.capgemini.com/news/prensa/2006/prensa0629.htm>
- Chen, H.** (2003) “Digital Government: Technologies and practices”, *Decision Support Systems*, Vol 34, No 3, pp. 223-227.
- Chen, Y. N.; Chen, H.M.; Huang, W. y Ching, R.K.** (2006) “E-administración Strategies in Developed and Developing Countries: an implementation Framework and Case Study”, *Journal of Global Information Management*, Vol. 14, No 1, pp. 23-46.
- Gabinete de prensa del MAP** (2006a) “Diez puntos sobre la Ley para el Acceso Electrónico de los Ciudadanos a las Administraciones Públicas”. Ministerio de Administraciones Públicas. Documento de Internet. <http://www.MAP.es>
- Gabinete de Prensa del MAP** (2006b). “Radiografía electrónica del España”. Ministerio de Administraciones Públicas. Documento de Internet. <http://www.MAP.es>
- Gilbert, D. y Balestrini, P.** (2004) “Barriers and Benefits in the adoption of e-administración”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol 17, No 4, pp. 286-301.
- Gulledge, T.R. y Sommer, R.A.** (2003) “Public Sector Enterprise Resource Planning”, *Industrial Management and Data Systems*, Vol 103, No 7, pp. 471-483.
- Holden, S. H. y Fletcher, P. D.** (2005) “The Virtual Value Chain and E-administración Partnership: Non-Monetary Agreements in the IRS E-File Program”, *International Journal of Public Administration*, Vol. 28, No 1, pp. 643-664.
- Kana, L. y Barraza, F.** (2001) “Taxig time for e-administración”, *Organisation for Economic Cooperation and Development, The OECD Observer*, January, pp. 50-51.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio** (2005) “Plan Avanza. Plan 2006-2010 para el desarrollo de la Sociedad de la Información y de convergencia con Europa y entre Comunidades Autónomas y Ciudades Autónomas”. Documento de Internet. <http://www.planavanza.es>
- Nikoloyuk, G.M.; Marche, S. y McNiven, J.** (2005) “E-commerce impact on Canadian Public Sector Audit Practice”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol 18, No 1, pp. 83-95.
- Premkumar, G.; Ho, A.T. y Chakraborty, P.** (2006) “E-administración evolution: an evaluation of local online services”, *International Journal of Electronic Business*, Vol. 4, No 2, pp. 177-190.

- RED.ES** (2006) “Actualidad Europea sobre Sociedad de la Información. Plan de Acción 2010 de “e-administración”: Acelerando la administración Electrónica en Europa para el beneficio de todos”. Documento de Internet.  
<http://observatorio.red.es/documentacion/actualidad/boletines/28abril2006b.pdf>
- Saxena, K.B.C.** (2005), “Towards excellence in e-governance”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol 18, No 6, pp. 498-513.
- Siau, K. y Long, Y.** (2005) “Synthesizing e-administración stage models – a meta-synthesis based on meta-ethnography approach”, *Industrial Management and Data Systems*, Vol 105, No 4, pp. 443-458.
- Siau, K. y Long, Y.** (2006), “Using social Development Lenses to understand e-administración development”, *Journal of Global Information Management*, Vol 4, No 1, pp. 47-62.
- Strejcek, G. y Theil, M.** (2003). “Technology push, legislation pull? E-administración in the European Union”, *Decision Support Systems*, Vol. 34, No 3, pp. 305-313.
- Tan, C. W. y Pan, S.L.** (2003) “Managing e-transformation in the public sector: an e-administración study of the Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS)”, *European Journal of Information Systems*, Vol 12, No 4, pp. 269-281.
- Teicher, J.; Hughes, O. y Dow, N.** (2002) “E-administración: a new route to public sector quality”, *Managing Service Quality*, Vol 12, No 6, pp. 384-393.
- Telefónica** (2005) “La Sociedad de la Información. España 2005”. Fundación Telefónica. Documento de Internet descargado 13 Nov 2006.  
[http://www.telefonica.es/sociedaddelainformacion/html/informes\\_home.shtml](http://www.telefonica.es/sociedaddelainformacion/html/informes_home.shtml).
- Teo, T.S.H; y Wong, P.K.** (2005) “Implementing Electronic Filing of Tax Returns: Insights form the Singapore Experience”, *Journal of Information Technology Case and Application Research*, Vol 7, No 2, pp. 3-16.
- Tolbert; C.J. y Mossberger, K.** (2006) “The Effects of E-administración on Trust and Confidence in Government”, *Public Administration Review*, Vol 66, No 3, pp. 354-369.