LÍNEAS DE EVALUACIÓN DE INICIATIVAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO

David Sancho Royo
Departamento de Ciencias Políticas y Sociales.
Universitat Pompeu Fabra de Barcelona

Resumen

La evaluación es un elemento básico para configurar la estrategia de acción de una organización. Pero la evaluación de los programas de acción pública presenta unos condicionantes especiales: Un entorno politizado, la duración de los mandatos políticos, la visibilidad de la acción pública y su impacto social, la dificultad de definir el concepto de valor cara el ciudadano... Aún así la evaluación es una herramienta fundamental y necesaria para guiar la acción del decisor público. Los programas de eGobierno no son una excepción y requieren sistemas de medida y control evaluativo.

En este papel se reflexiona sobre diferente modalidades de evaluación de la incorporación intensiva de las tecnologías de la información en las estrategias de gobierno y de prestación de servicios públicos.

1. Las estrategias de eGobierno como objeto de evaluación.

Antes de centrarnos en analizar estrategias de evaluación, debemos definir el objeto de la misma: los conceptos de gobierno electrónico, gobierno digital o administración electrónica pretenden referirse a aquellos programas de acción pública que intentan introducir el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los distintos procesos de diseño, implementación y evaluación de la acción pública (Castells, 2001). Estas iniciativas se estructuran a partir de tres ejes básicos de actividad (Jordana / Sancho, 2001) que nos serán útiles como elementos de guía para nuestro análisis:

Eje primero: La mejora en la relación del gobierno con los ciudadanos y empresas en relación a la prestación de servicios. Aquí podemos plantear algunos ejemplos: facilitar el acceso telemático de los ciudadanos y empresas a las bases de datos públicas; promoción de servicios administrativos "on line"; ó garantizar la identificación electrónica de ciudadanos y empresas.

Eje segundo: El aumento de la eficacia y eficiencia de la gestión interna gubernamental. Podemos ejemplificarlo en ideas como: Reorganización interna a través del uso intensivo de las TIC; integración de la información y de la comunicación intergubernamental; reingeniería de procesos por la vía del uso de TICs; programas de políticas de recursos humanos, basados en TICs; nuevas formas de contratación, incentivando a los contratistas por la vía de procedimientos y facturas electrónicas; sistemas integrados de información y control de la gestión pública, tanto en los procesos de diseño, implementación y evaluación; estrategias de gestión de desarrollo de políticas públicas y gestión de servicios en formas de gobierno multinivel.

Eje tercero: La potenciación y mejora de las dinámicas de gobernabilidad. Aquí nos estaríamos refiriendo a: Nuevas formas de participación democrática; aumento de la implicación ciudadana en los asuntos públicos; discusión, debate informado, participación en los procesos de decisión; sistemas de incentivos para el aumento de la transparencia de la acción pública; iniciativaspara la mejora de la legitimidad de la actuación gubernamental; potenciación de las redes sociales y capital social.

Debemos realizar algunas consideraciones sobre estos tres ejes. A día de hoy el ciudadano tiene la capacidad de comparar los e-servicios públicos con los privados. Si pueden realizarse transacciones económicas, o financieras a través de internet, porque no demandar el mismo respecto a los servicios públicos? La comparación introduce mayor presión sobre los responsables de la gestión pública, presión que debemos prever en creciente aumento en los próximos años, y que debe ser gestionada de forma efectiva para no saturar la capacidad de reacción de nuestras administraciones (Barkin / Bennet / Remez, 2001).

Aún así, las demandas de servicios electrónicos a qué nos referimos son todavía incipientes, limitadas por varios motivos. En primer lugar porque una parte de la población sigue excluida del acceso a las redes telemáticas. El "gap" digital continúa siendo un elemento clave de desigualdad de acceso a los servicios telemáticos, desigualdad de acceso referida tanto a criterios geográficos, económicos, educacionales, sociales, o culturales (OCDE, 1998). Esta fractura digital no es sino reflejo de la desigualdad social presente en nuestros Estados, por lo cual no debe ser sólo afrontada con medidas de promoción del acceso digital, sino también con políticas que se dirijan directamente a combatir el problema central, las causas de la desigualdad y la pobreza. La lucha contra la desigualdad digital no es efectiva si no se

combina con una acción decidida de promoción de la equidad social, estableciendo políticas de redistribución y posibilitando la mejora de las condiciones socioeconómicas de los grupos sociales más desfavorecidos.

Otro elemento a tener en cuenta es que los poderes públicos pueden configurar las características de la oferta de servicios electrónicos a partir de un análisis detallado del valor público requerido por parte de los ciudadanos (Sancho, 1999). Esto debe conducir, en muchos casos, a romper con el aislamiento de los procesos interjurisdiccionales en la gestión pública, a realizar cambios en las estructuras organizacionales y a integrar sistemas de información en principio no diseñados de forma compatible. El ciudadano entiende a la Administración Pública como "una única" institución que debe prestarle servicio, y que debe preocuparse de resolver los problemas de coordinación de sus procesos administrativos, aunque estos vinculen a varias jurisdicciones administrativas diferenciadas. Por esto, todo proceso de incorporación de servicios administrativos a la red, requiere un trabajo previo de reingeniería administrativa que no debe nunca olvidarse. La utilización intensiva de las TICs por parte de las Administraciones Públicas supone un cambio técnico, pero sobre todo un cambio organizacional (Ramió, 1999). Esto requiere una planificación coordinada que afecta todos los niveles de la organización, y que va mucho más allá del simple proceso de informatización de un expediente administrativo.

Para el aumento de la eficacia y la eficiencia de la gestión gubernamental a través de las TICs hace falta reconsiderar cualitativamente las formas de organización del trabajo, las relaciones humanas en el si de las organizaciones públicas y consiguientemente las estructuras de poder dentro de la propia Administración (Salvador, 2002). La introducción efectiva de la administración electrónica en su vertiente interna favorece la disminución del número de niveles administrativos, gracias a la mejora de los sistemas de control y coordinación en manos de los gerentes. Por ello, incentiva el rediseño de los sistemas y puestos de trabajo y el incremento del grado de flexibilidad tanto de la organización como de su personal. También cambia de forma profunda las dinámicas de relación de la organización con los agentes sociales y los proveedores y finalmente introduce nuevos parámetros informativos en la toma de decisiones organizativas. Todo esto nos muestra que la introducción de estrategias de gobierno electrónico puede producir en el seno de la administración un impacto organizativo de gran magnitud, que afecta tanto su estructura, a sus procesos de gestión, y a sus relaciones internas y externas de poder.

De otro modo, si esto no fuera así, no estaríamos hablando de introducción efectiva de la administración electrónica, sino de maquillaje de modernización, disfrazado de innovación tecnológica. De ahí la importancia de insertar las estrategias de introducción de iniciativas de gobierno electrónico en los planes globales de modernización y cambio organizativo.

El rediseño de procesos, la definición de puestos de trabajo, los sistemas de formación, las estructuras de incentivos que se introducen a través de las iniciativas de administración electrónica, deben ser planeados de forma global, en función de cada cultura organizativa y atendiendo tanto a las demandas externas como las necesidades que se plantean dentro de la propia estructura administrativa. Sólo así el desarrollo de iniciativas de gobierno electrónico puede constituirse como una oportunidad para la introducción del cambio y mejora organizativa.

Del mismo modo que la introducción del uso intensivo de las TICs en las Administraciones Públicas genera un impacto en la estructura y en los procesos administrativos, el efecto es también relevante en el ámbito de los recursos humanos y de la cultura organizativa (PUMA, 2001). Por esto, debe tomarse en consideración especial el impacto en la transformación de los perfiles laborales, las necesidades en formación y las repercusiones que la introducción del cambio genera en las expectativas de carrera profesional dentro de la organización. Cada organización plantea retos distintos, en función de sus recursos humanos, de sus características sociales, educativas, motivacionales, de estructura de pirámide de edad, etc. Estos elementos demandan diferentes estrategias de acción, que no deben ser dejadas de lado si se pretende conseguir la implantación exitosa de un proceso de administración electrónica. Atención especial merece la figura del directivo público, puesto que será el encargado de liderar administrativamente la introducción del proceso de cambio, compaginando las demandas de mejora organizativa con las necesidades y expectativas de los trabajadores públicos.

Los incentivos motivacionales y la formación son dos elementos básicos para el éxito de la implantación de una iniciativa de administración electrónica. Para lo cual, es necesario implicar todos los miembros de la organización en la estrategia de cambio, sensibilizándolos sobre las nuevas formas de organización y procedimientos, al mismo tiempo que contar con su participación en el diseño y reingeniería de los nuevos circuitos administrativos. De esta manera puede afrontarse la inevitable resistencia al

cambio y a la introducción de novedades, así como el miedo a la perdida de poder por el hecho que las nuevas tecnologías hacen más transparente la gestión y descentralizan el control de la información. Finalmente, no han de olvidarse los aspectos relativos al clima y a la cultura organizativa, que modelan las actitudes de los miembros de la organización. Por esto, es importante definir, consensuar y asegurar la asimilación de los valores públicos básicos que deben prevalecer en las nuevas formas de acción administrativa.

En relación al tercer eje que comentábamos, la potenciación y mejora de las dinámicas de gobernabilidad, podemos decir que la utilización intensiva de las TICs por parte de los gobiernos puede tener un impacto potencialmente positivo en las condiciones necesarias para la mejora de la gobernabilidad de nuestros Estados (Hague / Loader 1999). Si analizamos cuáles son los elementos que caracterizan un en torno a buena "gobernabilidad", podremos considerar los posibles "impactos" en ellos del uso intensivo de las TIC por parte de los gobiernos:

Una acción pública con legitimidad democrática se caracteriza por su capacidad de dar respuesta a las demandas y expectativas de los ciudadanos, lo cual garantiza la credibilidad en la actuación gubernamental. Por la vía de la incorporación de sistemas integrados de información, la gestión pública podría aumentar su capacidad de detección y análisis de las necesidades y demandas de los ciudadanos, lo cual constituye un elemento básico para garantizar un diseño de políticas públicas más coincidente con aquellas preferencias que los ciudadanos manifiestan (Jordana, 2001).

El respeto de la normativa vigente constituye un segundo requisito elemental de toda acción pública. Por la vía de las TICs, se pueden sistematizar nuevos mecanismos de control del seguimiento de los procesos de intervención pública, de forma que sean más fácilmente detectables las desviaciones y corruptelas en los procesos de implementación de las políticas públicas.

La difusión social de los elementos básicos de los principios de actuación pública, podría ser una nueva forma de contribución que las TICs ofrecen al poder gubernamental en este sentido. La transparencia contribuye a la gobernabilidad por la vía del escrutinio público del diseño, la implementación y la evaluación de la acción gubernamental. Las TICs podrían constituirse en una utilidad estratégica en este campo, facilitando información en tiempo real a los ciudadanos, tanto en los aspectos técnicos, de gestión, económicos como en los propiamente políticos de la gestión

pública. Esto afectaría no solo a la interacción entre político y ciudadano, sino también a la vinculación entre este y los burócratas encargados de los asuntos públicos. Los políticos y los gestores públicos deben ser responsables de sus acciones enfrente de los ciudadanos. Los procesos de transacción electrónica, pueden incorporar sistemas de seguimiento y control que proporcionan al ciudadano herramientas para exigir responsabilidades públicas en caso de incumplimiento de normas o de desviación de la actividad pública. El aumento de la información y la facilidad de contacto, son dos instrumentos que podrían presentar grandes beneficios en esta dirección.

La gobernabilidad mejora con una mayor participación e implicación del ciudadano en los asuntos públicos. Más allá del aumento de la legitimidad, el acceso ciudadano a la presa de decisiones garantiza la presencia de sus preferencias a la hora de decidir las prioridades de intervención pública (Harvard Policy Group, 2000). Las TICs, ofrecen multitud de mecanismos para facilitar la comunicación bidireccional entre gobierno y ciudadanos, al mismo tiempo que constituyen un medio ideal para la agregación de intereses dispersos de los distintos colectivos sociales. Así, tanto la libertad de expresión como la de asociación podrían ser potenciadas desde esta perspectiva.

La introducción de la administración electrónica es un medio para la mejora gestión y la gobernabilidad, pero no puede por si sola solucionar problemas como la desigualdad social o las carencias de estabilidad jurídica o institucional de un país. Creemos que la utilización intensiva de las TICs en los procesos de gobierno y de prestación de servicios públicos puede suponer un sistema de estímulos para la mejora de la gobernabilidad. Estímulo y apoyo, pero nunca sustitución de un compromiso político y social, sin el cual cualquier iniciativa en esta dirección no tiene ningún futuro.

Como sistema de mejora de la acción gubernamental, las iniciativas de administración y gobierno electrónico pueden ser evaluadas, por ello es importante detenernos unos instantes a analizar en que entorno nos movemos cuando hablamos de evaluación de la acción gubernamental.

2. La evaluación de los programas de acción pública.

El concepto de evaluación en el ámbito de la intervención pública ha evolucionado en su significación si se atiende a los diferentes estudios de evaluación que se han generado en la literatura académica desde los años cincuenta. En un primer estadio, la evaluación se ha entendido como un análisis de los resultados o de los impactos de

una política, es decir, como el análisis de los efectos de los programas públicos. En un segundo estadio el concepto se ha ampliado, por referirse también a las a los programas de acción todavía en curso y no limitarse a la valoración de políticas ya finalizadas. Este enfoque ha permitido convertir la evaluación en un instrumento técnico y político capaz de intervenir activamente en el proceso de gestión y promover su mejoramiento.

Podríamos así definir evaluación como la aplicación sistemática de procedimientos de investigación social por valorar la conceptualización, diseño, implementación y utilidad de los programas de intervención pública en la sociedad, con el fin de valorar los efectos que tienen en el bienestar de los individuos o grupos sociales concretos las diferentes combinaciones de objetivos y recursos que contienen. Las evaluaciones de programas de acción pública deben respetar la singularidad de cada caso analizado (Comisión Europea, 2002). Cada caso es un mundo, por el que se debe realizar una elección metodológica que se adapte para cada ocasión. Hace falta conocer las técnicas metodológicas existentes, pero se debe tener también en cuenta que no existen patrones de evaluación universales. En cada ocasión se debe desplegar todo el material analítico de que se dispone y adaptarlo a la realidad que se analiza.

Podemos encontrar dos grandes familias metodológicas en la evaluación de programas de acción pública. La primera se refiere a la evaluación por objetivos. En esta, la intención del evaluador es básicamente descriptiva – analítica, es decir, es un intento de conseguir información neutral del proceso y resultado de l'acción pública a través de un inventario analítico de efectos de las intervenciones (World Bank, 2001). Aquí se evalúan variables previamente escogidas como indicadores, todo ello teniendo en cuenta los problemas de fiabilidad validez y factibilidad de los indicadores. La evaluación por objetivos puede tener también una voluntad experimental. Esto implica comprobar los efectos de las políticas a pequeña escalera para ver si es conveniente su generalización.

Una segunda familia metodológica se la denominada evaluación pluralista. Aquí no se busca tanto medir el impacto de un programa, si no identificar las diferentes posiciones de los actores implicados en el proceso de acción. Los individuos tienen formas distintas de percibir la realidad en función de su posición social o política, por lo que se asume que hay diferentes, criterios de evaluación y valores distintos en aparecerán en la dinámica del diseño y proceso evaluativo. La evaluación pluralista se

centra en los valores y opiniones de la pluralidad de actores para facilitar la generación de consenso. Si los actores participan, aumentan las posibilidades que los resultados positivos del programa. Aquí, el evaluador adopta una posición de negociador que valora necesidades de información, llega a acuerdos sobre criterios y explica consecuencias. En este enfoque, no se tiene demasiado en cuenta la medida cuantitativa de los objetivos del programa, puesto que lo que interesa es ver como todos los actores valoran la política pública, incidiéndose sobre aquello que esperan y reconociendo la diferencia de valores en la sociedad.

Las diferentes modalidades de evaluación de los programas de acción pública movilizan básicamente dos tipos de instrumentos, que no son más que técnicas de explotación de la información que se tiene. Por un lado, el instrumento más popular entre los evaluadores son los métodos estadísticos, referidos tanto a análisis poblacionales como muestrales y de estimación. La otra técnica de explotación de la información disponible, la constituyen los estudios de caso. Prioritariamente los estudios de caso se basan en información de tipo cualitativo, aunque algunos cuentan con información de tipo cuantitativo (Comisión Europea, 1998). Normalmente son una "estrategia de investigación" menos definida que la estrategia del análisis cuantitativo. Las entrevistas en profundidad y la observación participante son las técnicas más comunes empleadas para la construcción de estudios de caso, así como las investigaciones históricas sobre los objetos de estudio. Aparte de todas estas consideraciones, hay que tener en cuenta que la evaluación en el ámbito público comporta un conjunto de elementos diferenciales propios del entorno político dónde se desarrolla, elementos que condicionan y dificultan en cierta medida los procesos evaluativos, y que explican el por qué no es muy habitual encontrar iniciativas d'evaluación en el ámbito público. Veamos algún de estos elementos:

- Las preferencias políticas que hay bajo la intención d'evaluar no siempre son explícitas y cambian a lo largo del proceso. Es decir, no siempre hay consenso sobre criterios y valores que se deben tener en cuenta a la hora de enfocar la evaluación, o las prioridades sobre estos no siempre son compartidas por todos los actores implicados: que se quiere medir? para qué? qué utilización se hará de los resultados de l'evaluación?

- La información es limitada y costosa. En un entorno restrictivo en materia de gasto, no siempre se puede elegir el mejor modelo evaluador, ni estar en

disposición de desarrollar organizativamente, por carencia de recursos personales, económicos o temporales, un programa determinado de evaluación.

- Los condicionantes políticos son determinantes. En el ámbito público la duración del ciclo electoral condiciona de forma muy clara los objetivos y "timing" de los procesos evaluadores. La imagen política y su repercusión sobre la opinión pública también actúan cono factores condicionantes de forma muy intensa.

3. La evaluación de las iniciativas de eGobierno.

Teniendo en cuenta las consideraciones que hasta ahora hemos comentado sobre los procesos de evaluación de programas públicos, podemos centrarnos en las estrategias básicas de análisis evaluativo de los programas de eGobierno a día de hoy. La utilización de estrategias de eGobierno presenta habitualmente tres objetivos básicos: Por un lado disminuir los costes operativos y administrativos de los procesos de gestión de los servicios públicos; mejorar la prestación de los servicios, haciéndolos más accesibles para ciudadanos y empresas, es decir, ofreciendo mas valor añadido al ciudadano; y por último, introducir nuevas formas de participación en los procesos de decisión pública, estableciendo mecanismos de gestión relacional dirigidos hacia un entorno mas plural de gobernabilidad. La medida de estos objetivos, se estructura en base a diferentes aproximaciones metodológicas.

En primer lugar encontramos un conjunto d'estrategias evaluativas centradas en el análisis del coste-beneficio de los sistemas de Gobierno electrónico empleando, medidas de los costes directos de los proyectos en relación a los beneficios cuantificables que se pueden esperar, todo ello con la utilización de indicadores de volumen de actividad (Sancho, 2002b). Esta ha sido la estrategia evaluativa dominante, más que la dirigida a la evaluación de los beneficios que por los ciudadanos supone la introducción de los programas d'eGovern. El principal problema de los análisis coste-beneficio es la identificación y cuantificación exacta de costes y beneficios, en un entorno dónde los servicios se caracterizan por su intangibilitat. Es difícil cuantificar los valores asociados a las ganancias por los usuarios, aun cuando se intenta por diferente líneas: disminuciones de los tiempos de espera, mejora de la accesibilidad, flexibilidad, calidad, aumento de las percepciones positivas sobre los nuevos servicios... Por lo que hace a los costes, la dificultad no está en la valoración

económica si no en la valoración de los costes organizativos mes intangibles: pérdidas de eficiencia por la introducción del nuevos procedimientos, duplicación de los sistemas, resistencias al cambio, cambio en las condiciones de trabajo, etc.

El "Benchmarking" puede ser utilizado también como un instrumento de medida. La comparación con otras iniciativas es un elemento de referenciar sobre el estado de desarrollo del proyecto de eGobierno (Jordana, 2002). Aquí se utilizan indicadores generales del tipo: gastos en IT, tipologías de equipamientos utilizados, ratios de equipamientos por empleados, capacidades de utilización de los sistemas, grado de desarrollo de los de proyectos, etc. Con respecto a la vertiente de utilización, es usual medir la información presente a la web, los links existentes, la usabilidad, o las posibilidades y niveles de transacción: Aquí es común el análisis comparativo entre programes de eGobierno, clasificándolos en base a si ofrecen información, comunicación bidireccional, transacción cumplida o integración de transacciones de diferentes entornos administrativos.

También hemos de referirnos a las evaluaciones que intentan detectar el estado de opinión respecto el nuevo sistema en base a encuestas de opinión. Desde el punto de vista intraorganizativo se intenta analizar la respuesta de los empleados ante la introducción de los nuevos sistemas, evaluando sus percepciones y fomentando de esta forma la colaboración de los trabajadores. Otros aspectos intangibles que pueden intentar medirse a través de encuestas son por ejemplo la calidad del trabajo con el nuevo sistema, el incremento de la calidad de las decisiones, la simplificación, la satisfacción en el uso, la percepción sobre la disminución de errores, etc. En relación a los usuarios, la mejorar la prestación de los servicios haciéndolos más accesibles para ciudadanos y empresas, es decir, ofreciendo mas valor añadido al ciudadano, se puede evaluar también a través de encuestas de percepción. En este sentido, en el entorno público son especialmente importantes los temas vinculados con la imagen pública de los programas de gestión y con la percepción ciudadana sobre esta.

En cualquiera de sus formas, la evaluación es, en esencia, una salvaguarda contra el uso inefectivo, y ineficiente, de tiempo y de recursos públicos (Sancho, 2002ª). Por ello, a pesar de las dificultades, los beneficios derivados de las evaluaciones suelen superar sus costes. Sobre todo si las evaluaciones aprovechan los recursos de conocimiento de los propios trabajadores con los que cuenta la propia administración

y se centran en el valor que para el ciudadano tiene el programa de gobierno que se quiere medir.

En resumen, la evaluación es un elemento básico para configurar la estrategia de acción de una organización. Pero la evaluación de los programas de acción pública presenta unos condicionantes especiales: un entorno politizado, la duración de los mandatos, la visibilidad de la acción pública y su impacto social, y la dificultad de definir el concepto de valor referido al ciudadano. Aún así la evaluación es una herramienta fundamental y necesaria para guiar la acción del decisor público y los programas d'eGobierno no son una excepción en este sentido. A pesar de las dificultades, los beneficios derivados de las evaluaciones suelen superar sus costes.

Ideas fuerza

1 . La evaluación es un elemento básico para configurar la estrategia de acción de una organización.

2 . Pero la evaluación de los programas de acción pública presenta un condicionamiento especial: un entorno politizado.

3 . Hay diferentes metodologías para evaluar, la elección debe responder a los objetivos de la evaluación: ¿para que se hace?

4 . A pesar de las dificultades, los beneficios derivados de las evaluaciones suelen superar sus costes.

4. Para sistematitzar un buen diseño evaluativo es importante: a. Determinar cual es el impacto que se quiere conseguir del programa de eGobierno. b. Seleccionar el mejor tipo de evaluación. c. Valorar los intereses políticos en el proceso evaluativo. d. Incorporar la visión del ciudadano y de los trabajadores en la evaluación mediante estrategias de participación.

Bibliografía

Barkin, C. / Bennet, A. / Remez, S. (eds.) (2001): Knowledge Management: The Catalyst for Electronic Government. Vienna, VA: Management Concepts.

Castells, M. (2001): La Galaxia Internet. Barcelona : Plaza y Janés.

Comisión Europea (2002): Informe de evaluación comparativa de la acción e-Europe, COM(2002)62 final,

Comisión Europea (1998): Libro Verde sobre la información del Sector Público en la Sociedad de la Información. Un recurso clave para Europa. COM (1998) 585.

Hague, B. / Loader, B. (eds.) (1999): Digital Democracy. Discourse and Decision-Making in the Information Age. New York: Routledge.

Jordana, J. (ed) (2002): Governing Telecommunications and the Information Society in Europe, Glasgow : Edward Elgar.

Jordana, J. (2001): Las administraciones públicas y la promoción de la sociedad de la información: opciones estratégicas y modalidades de intervención, en Gestión y Análisis de Políticas Públicas, n. 16.

Jordana, J. / Sancho, D. (2001): políticas de difusión de la sociedad de la información en Cataluña: de que forma puede estimularse la demanda? Notas de Economia. Núm 69-70, Barcelona, Generalitat de Cataluña.

OCDE (1998): Impact of the emerging Information Society on the policy development process and democratic quality, Paris: OECD Publications Service.

PUMA, Public Management Service (2001): Project on the impact of e-government. Diciembre .

Ramió, C. (1999): Corrientes neoempresariales versus corrientes neopúblicas: cultura administrativa, valores públicos y credibilidad social. Un planteamiento radical. Instituciones y Desarrollo, Nueva Edición Nº 5, diciembre.

Salvador, M. (2002): Gobierno electrónico y gobiernos locales: transformaciones integrales y nuevos modelos de relación más allá de las modas. VII Congreso Internacional del CLAD. Octubre de 2002.

Sancho, D. (1999): Gestión de Servicios Públicos: Estrategias de Marketing y Calidad. Madrid. Tecnos.

Sancho, D. (2002a): National platforms for the Information Society development, En Jordana, J. (ed.) Governing Telecommunications and Information Society in Europe. Edwar Elgar. Glasgow.

Sancho, D. (2002b): La intervención pública en el sector de las telecomunicaciones: Una aproximación a las políticas regulativas. En Grau, M. y Mateos, A. Enfoques analíticos y políticas públicas sectoriales en España. Valencia: Ed. Tirant lo Blanc.

The Harvard Policy Group on Network-Enabled Services and Government. John F. Kennedy School of Government. (2000): Eight Imperatives for Leaders in a Networked World. Cambridge: JFK School of Government.

The World Bank (2001): Information Infrastructure: The World Bank's Group Experience. Washington DC: The World Bank.