

<http://idp.uoc.edu>

ARTÍCULO

# La profecía de la Administración inteligente

 Óscar del Álamo
 

---

Fecha de presentación: noviembre de 2007

Fecha de aceptación: diciembre de 2007

Fecha de publicación: febrero de 2008

## Resumen

Las nuevas tecnologías de la información, en especial Internet, han tenido durante los últimos años un papel fundamental en la reformulación de la actividad de la Administración pública así como de su relación con los ciudadanos. En un futuro próximo se abren nuevos caminos para que ambos aspectos mejoren bajo lo que ha empezado a denominarse «Administración inteligente». Entendiendo ésta como el paso siguiente a la actual Administración electrónica, el texto analiza las posibilidades de la i-Administración en España sugiriendo los parámetros básicos sobre los que debe desarrollarse, presentando las iniciativas actuales más relevantes dentro del territorio español y descifrando cómo los pasos desarrollados desde el mundo empresarial privado pueden ser válidos para un sector público en plena transformación. Asimismo, se ofrece una reflexión sobre las posibilidades de éxito de estos cambios ante la complejidad que supone conjugar el modelo empresarial privado con el público y ante la progresiva adaptación de la Administración tanto al nuevo entorno tecnológico como a las nuevas exigencias y necesidades procedentes de la sociedad civil.

## Palabras clave

Administración, tecnología, CRM, ciudadanos, clientes, servicios

## Tema

Administración inteligente

## *The future of intelligent public administration*

## Abstract

*Over the last few years, new information technologies, especially the Internet, have had a fundamental role in reformulating the activity of public administration, as well as its relationship with the citizen. New paths will be opened in the near future for the improvement in both areas, under what has come to be known as "Intelligent Administration". Considering this the next step in current electronic public administration, the article analyses the possibilities of i-Administration in Spain, suggesting the basic parameters for developing it, presenting the most relevant current initiatives in Spain, and working out how steps taken in private business could be applied to a public sector in a major phase of transformation. A reflection is offered on the possibilities of success of these changes, considering the complexity of combining the private business model with the public system and the progressive adaptation of public administration both to the new technology environment and the new demands and needs of society.*

**Keywords***Administration, technology, CRM, citizens, customers, services***Topic***Intelligent Administration*

## 1. Una aproximación a la i-Administración

Hace unos años, no muchos, la revolución que implicaba la diseminación de las tecnologías de la información auguraba muchos cambios tanto en el ámbito público como en el privado. En el primero de ellos, empezaba a hablarse de la potencialidad que herramientas como Internet tendrían para mejorar no sólo la calidad sino también la cantidad (volumen de interacciones) de la relación de la Administración pública con los ciudadanos. Se empezaba a hablar así de «Administración electrónica» o «e-Administración»; a pesar de las distintas definiciones para acotar el concepto, en esencia, hablar de Administración electrónica suponía hacer referencia a la nueva forma de relacionarse con la Administración, con sus empleados públicos o con el propio ejecutivo por medios electrónicos con total validez y eficacia jurídica.<sup>1</sup> Y para materializar aún más el fenómeno del que se hablaba, empezaron a surgir y a emplearse frecuentemente una serie de indicadores que sirvieron para establecer el grado de profundidad que la Administración electrónica iba adquiriendo según el caso: información en línea sobre servicios públicos (válidos para medir el nivel de informatización), posibilidad de descarga de formularios (nivel de

interconexión), transacciones completas (nivel de interactividad informativa y relacional).<sup>2</sup>

La formulación y disponibilidad de estos indicadores no son más que el resultado de una secuencia lógica en la transformación y modernización de la Administración pública en la era de la tecnología y la información: 1) la Administración informatizada (disponibilidad y uso de tecnología); 2) la Administración con presencia en Internet (disponibilidad de información en la Red); 3) la «Administración electrónica» (posibilidad de algunas transacciones / servicios mediante la Red). El cuarto peldaño de este proceso sería lo que ya se ha etiquetado como «Administración inteligente» o «i-Administración». De manera muy simple (aunque lograrlo conlleva una enorme complejidad), estaríamos pensando en aquella Administración que, mediante las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías, es capaz de prever y anticipar las demandas de los ciudadanos y poner a disposición de éstos las respuestas a sus requerimientos, en el momento, la forma, la cantidad y la calidad que necesitan. Dicho de otro modo, sería la Administración que personaliza y atiende individualizadamente a cada ciudadano, según sus necesidades, demandas y requerimientos concretos.<sup>3</sup>

En este sentido, la nueva i-Administración supone lograr una Administración con un enfoque claramente orientado al ciudadano, dirigido a la provisión de servi-

1. Existen varias definiciones de lo que se considera Administración electrónica. Algunas complican más el concepto que otras, pero, en esencia, como menciona la OCDE (2003), la Administración electrónica puede entenderse simplemente como el uso de tecnologías de la información y la comunicación, en particular Internet, como una herramienta para lograr una Administración mejor.
2. Se dispone de varias propuestas de indicadores para medir el grado de implantación del fenómeno de la Administración electrónica. No hay consenso al aceptar una sistematización como la más adecuada y es frecuente ver cómo se acostumbran a citar estadísticas procedentes de fuentes distintas tales como publicaciones (*The Economist*), consultoras (PricewaterhouseCoopers) u organismos públicos (Ministerio de Administraciones Públicas en España). A efectos prácticos, casi todas las formulaciones, de un modo u otro, suelen medir los mismos parámetros: desarrollo de infraestructura, uso de Internet, servicios públicos disponibles en formato electrónico, etc. Por ello, emplear una u otra fuente no resulta determinante.
3. Para tener una visión más amplia del concepto de Administración inteligente, podéis ver DÍAZ y CUELLAR (2007).

cio más que al procedimiento y un elevado grado de participación y proactividad para prever y anticiparse a la demanda de dicho ciudadano. La e-Administración es un paso necesario aunque no suficiente para lograr la transformación que la i-Administración promulga; en gran parte, porque exige un importante cambio en la cultura actual de la Administración pública: exige 1) distinguir entre modelo de provisión de servicios y modelo de atención al ciudadano como dos realidades diferentes sobre las que hay que actuar; 2) superar el modelo de provisión de servicios tradicional para abordar los cambios necesarios en los procesos internos de la Administración y en la gestión interna de la información, es decir en los sistemas de *back office*; 3) gestionar información externa y ponerla en relación con la interna desde nuevos planteamientos; 4) transformar actitudes en la Administración, de la reacción ante demandas ciudadanas a la previsión de éstas para brindar un mejor servicio.

Y el reto no es sólo tecnológico. Al margen de las habilidades (alfabetización tecnológica) necesarias (tanto por parte de ciudadanos como de funcionarios) para llevar a cabo el emprendimiento, en lo que afecta a la Administración también requiere: 1) orientarse al ciudadano (rediseñando los servicios y fomentando la participación de la población); 2) Administraciones interconectadas (con intercambio de información entre administraciones y con terceras partes; con conocimiento compartido entre las administraciones); 3) todo ello para lograr eficiencia y calidad (con la modernización y transformación del servicio, aumentando la calidad, reduciendo los costes y

creando condiciones para una mayor implicación del empleado público).

## 2. Lecciones desde la empresa privada: ¿el CRM, la vía del éxito?

En este sentido, algunos de los mecanismos que han cosechado grandes éxitos en el terreno de la empresa privada pueden ser válidos en el terreno público para la consecución de la i-Administración.<sup>4</sup> Así, parece que uno de los primeros pasos a aplicar sería el uso de los *Customer Relationship Management*, Gestión de las Relaciones con el Cliente o CRM. Aunque con muchas acepciones y un componente tecnológico clave, los CRM se consideran, en términos generales, como parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente (ciudadano para la Administración). Parte fundamental de su idea es la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes (ciudadanos), para poder dar valor a la oferta (servicio). La empresa (Administración) debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.<sup>5</sup> *A priori*, este enfoque facilitaría a la Administración el conocimiento de sus ciudadanos, gracias a la enorme cantidad de información almacenada sobre ellos, y a los ciudadanos el acercamiento a su Administración, proporcionándoles toda la información pertinente.<sup>6</sup>

4. De hecho, a partir de los años ochenta comienza a extenderse una nueva tendencia en la Administración pública basada en la incorporación de conceptos y nociones provenientes del mundo de las empresas. Lo que se ha conocido como «nueva gestión pública» establece, entre otros aspectos, un cambio de énfasis desde lo político a lo gerencial proponiendo: la descentralización, la reducción de costes y la flexibilidad, la noción de competencia interna y externa y, quizás lo más importante de todo, postula un cambio de énfasis desde los procesos a los resultados, lo que implica incorporar medición de desempeño y orientación a los ciudadanos (clientes del Estado, desde esta perspectiva). La cuestión ha sido extensamente estudiada y, entre otros, puede acudir a los trabajos de BOIX (1994), DUNLEAVY y HOOD; LÖFFLER (1996) BRUGUÉ y SUBIRATS (1996), que analizan las vicisitudes de incorporar los criterios de la empresa privada en los entornos administrativos. De todos modos, el proceso de aprendizaje, como postula EICHHORN (1989), puede ser de carácter bidireccional, del ámbito privado al público y viceversa.
5. Habitualmente, cada escuela de negocios presenta, sobre esta base, una definición de CRM más o menos detallada. Para mayor detalle al respecto sobre definiciones y conceptos pueden sugerirse muchas lecturas, entre ellas KUMAR y REINARTZ (2005), RUGBY y LEDINGHAM (2004), DYCHE (2001).
6. Desde la empresa privada podemos encontrar varios ejemplos que pueden ayudar al lector a tener una imagen más «gráfica» de qué es y cómo funcionan los CRM. Entre ellos, casos como los de FNAC (<http://www.fnac.com>) o Amazon (<http://www.amazon.com>) muestran cómo el uso de sistemas CRM puede ser válido para incrementar su oferta, acceder a nuevos mercados, captar nuevos clientes, etc.

Al margen de estas consideraciones generalistas, los CRM son, en parte, tecnología, y, en parte, filosofía. Básicamente porque implican una reorientación de la organización (Administración pública en este caso) «hacia» y «con» el ciudadano (cliente) con una serie de tecnologías que permitirán integrarlo en los diferentes entornos y soluciones existentes y futuros. De acuerdo con esta perspectiva dual, tecnológica y organizacional, podrían darse detalles de los pasos necesarios para integrar un CRM en la Administración pública (eso sí, la casuística varía y no existen soluciones estandarizadas, ya que es necesario evaluar las condiciones y particularidades de cada caso):

- Integrar la información en un solo núcleo (sobre personas físicas y jurídicas).
- Integrar y racionalizar procesos administrativos, teniendo en cuenta la intervención del ciudadano dentro de los mismos, consiguiendo un sistema «activo», que funcione por sí solo y no solamente a instancias de un usuario interno a la organización.
- Referenciar todas las gestiones (procesos administrativos) de la Administración a las personas/ciudadanos y en su caso también al territorio (alfanumérico y/o geográfico).

*A priori*, sólo el cumplimiento de estos tres pasos (con la complejidad que conllevan, eso sí)<sup>7</sup> permitirá disponer de toda la información referente al ciudadano y con una relativa facilidad tecnológica.

Pero, para que ello sea posible, es necesario que previamente se disponga de un ERP,<sup>8</sup> *Enterprise Resource Planning* o Sistema Integrado de Gestión de la Empresa, en

funcionamiento. Evidentemente, el Sistema Integrado de Gestión (llamémosle ERP) debe permitir los anteriores pasos que habiliten la existencia y funcionamiento del posterior CRM.<sup>9</sup> Por lo tanto, un ERP en la Administración pública debe existir previamente y debe tener como funcionalidades básicas:

- Núcleo único de personas y territorio (en la empresa privada no es habitual el tratamiento del territorio).
- Aplicaciones concretas para la gestión integral e integrada de: tributos, recaudación, intervención, tesorería, recursos humanos, población, registro, expedientes, urbanismo, etc.
- Indicadores de gestión/dirección (permitirá la interpretación de resultados de calidad en el servicio y realimentar así el sistema y/o la organización para su mejora).
- Riguroso control de usuarios y de acceso a la información.

Seguidamente, será necesario proceder a la «integración» (si no han sido concebidos así) de entornos y soluciones parciales existentes o de nueva creación, como pueden ser: oficinas de atención al ciudadano, webs de información pública, «ventanilla única», etc.

Aunque parezca evidente, el gran protagonista de fondo de todos estos procesos es Internet y la tecnología desarrollada a su alrededor (herramientas de desarrollo, comunicaciones, teléfono móvil y WAP, PDA...), lo que hará en definitiva que se puedan diseñar e implementar soluciones funcionales, cómodas y de gran utilidad para el usuario, que permitan que expresiones como «gobierno electrónico» o *e-government* tengan sentido pleno.

7. En este caso, se ha abordado una simplificación para clarificar los principales casos a seguir. El proceso sería más complejo y, tal y como se ha mencionado, sujeto a las particularidades de los casos. De todos modos, algunas reflexiones pueden ser útiles para precisar más esta secuencia como las desarrolladas en SCHELLONG y GOETHE (2005); CHEN y POPVICH (2003). Sirva como ejemplo el hecho de que, pese a que en los últimos años se ha producido una clara dinamización del mercado de CRM en España, las empresas se siguen enfrentando a serios problemas en sus proyectos de este tipo: lentas y complejas implantaciones (un 46% de las firmas emplean entre seis meses y un año desde el lanzamiento del proyecto hasta su plena operatividad), la mala calidad de los datos (casi el 40% dice trabajar con datos corporativos y de clientes deficientes o erróneos) y la dificultad de medir el impacto de la inversión en los resultados de negocio (CINCO DÍAS, 2007). El éxito dependerá de la planificación del proyecto en torno a tres bloques de actuación: estrategia, datos y tecnología, y cada uno se compone de varias líneas de trabajo, como segmentar partidas de costes, definir una política de calidad de datos o medir la escalabilidad de la herramienta preseleccionada.

8. En líneas generales, un ERP es un paquete de software estándar, diseñado para integrar los flujos de información que los distintos departamentos de una empresa precisan en su funcionamiento cotidiano.

9. De hecho, un CRM es el paso siguiente a la existencia del ERP. Para observar con más precisión la relación entre ambos conceptos, podéis ver, por ejemplo, CHORAFAS (2001).

Lo que resulta clave, y aunque también pueda parecer evidente, es que, en la medida en la que se de por superada la fase de gestión «interna» de la empresa (Administración), puede procederse a incorporar la gestión de la figura del «cliente» (ciudadano), poniéndolo además como «centro» de los objetivos y atenciones. Este hecho, que, como mencionábamos, puede parecer tan evidente, no ha sido reconocido ampliamente hasta ahora ni en el mercado privado ni tampoco en la Administración.

### 3. Entrando en juego: los casos en España

La realidad cotidiana nos ofrece varios ejemplos de cómo las empresas privadas (muchas de ellas de gran popularidad) usan el CRM para mejorar la calidad del servicio a sus clientes.<sup>10</sup> Para el sector público y atendiendo a la experiencia privada, el CRM puede prometer (de momento sólo prometer) la mejora en el servicio, el recorte de gastos y, con ello, un cambio (en positivo) de la percepción ciudadana sobre la Administración pública.

No es fácil avanzar, por ahora, qué cambios (servicios) pueden derivarse de la apuesta por una Administración inteligente. Ello depende de muchos factores: recursos, adaptación tecnológica, impulso político, etc. Por el momento, sólo puede anticiparse la noción de lo que deberían encontrarse los ciudadanos. Básicamente, proactividad por parte de la Administración. Si, hasta la fecha, la secuencia normal era/es que el ciudadano acuda a la Administración para la obtención de un determinado servicio y esta última «reaccione» ofreciéndolo, la Administración inteligente supone un cambio de «actitud»: de la reacción a la proposición. Es decir, que en el momento en que el ciudadano acuda a la Administración, ésta, gracias a la información ya disponible sobre el mismo, ofrezca toda una serie de servicios «personalizados» sin que éste tenga que pedirlos: proponer servicios. Las empresas privadas son, tal vez el mejor ejemplo para

visualizar esta idea. Muchas de las consideradas grandes firmas ofrecen productos al consumidor de acuerdo con anteriores compras y la información que de ellas se deriva: productos de características similares, precios cercanos, etc. (obviamente con un enfoque lucrativo). Pues la misma idea sería la que se aplicaría para el caso de la Administración: personalizar la oferta de servicios de acuerdo con información disponible previamente y derivada de anteriores interacciones con el ciudadano sin esperar a que éste las solicite. Las ventajas parecen claras: ahorro de tiempos, de recursos y posiblemente aumento de la satisfacción del cliente.

Todo esto se traduce en conocer al ciudadano a partir de la información que la Administración tiene de él y, con esta base, mejorar la calidad del servicio y facilitar el acceso a la información por parte del ciudadano. Algunos ejemplos simples de la acción de una Administración inteligente serían: envío a las empresas de información sobre permisos y licencias que caducan en el año, junto con opciones y métodos de renovación; permitir a los conductores acceder a información sobre sanciones acumuladas, su estado (reclamadas, pagadas, pendientes de pago...), vías y métodos de pago o reclamación; ofrecer a los consumidores información sobre delitos cometidos y detenciones realizadas en su ciudad o distrito, obteniendo estadísticas acumuladas por tipo de crimen, edad o sexo del inculcado, etc.

Pero lograrlo no es fácil. Si entendemos a la Administración inteligente como el paso siguiente a la Administración electrónica, la situación en España merece ser comentada. Por un lado, cada comunidad autónoma parte desde puntos diferentes dadas sus particulares circunstancias (mayor desarrollo de infraestructuras, mayor disponibilidad de servicios en línea, partidas presupuestarias, impulso y compromiso político con el proyecto, etc.); ello motiva que el horizonte de futura Administración inteligente sea más o menos lejano. Además, a mediados de octubre del 2007, el ministro de Administraciones Públicas, Jordi Sevilla, anunciaba que la Ley de Administración Electrónica (aprobada en el

10. Para tener una idea de la importancia que en la actualidad se está otorgando a los CRM, podemos atender al hecho de que las grandes compañías españolas dedican de media 650.000 euros de inversión anual a sus proyectos de implantación y consolidación de herramientas de gestión de clientes (CRM). Durante el período 2007-2008, un 60% de las empresas españolas tendrán como prioridad de inversión TIC la implantación de nuevas aplicaciones y, dentro de ella, las soluciones CRM acaparán entre el 20% y 30% (CINCO DÍAS, 2007).



2007) no entrará en vigor hasta el 2009 y un año más tarde para las comunidades autónomas.<sup>11</sup>

Así, y a pesar de lo promisorio, en la Administración pública española algunas apuestas de futuro pueden marcar el camino a avances posteriores. Por ejemplo, uno de los mayores proyectos de modernización que está abordando el Gobierno vasco es el denominado «Zuzenean», puesto en marcha en el 2006<sup>12</sup>, cuyo objetivo es -tal y como aparece en el Plan Estratégico de Administración y Gobierno Electrónicos 2004-2006- «implementar un modelo de atención al ciudadano en la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi que incorpore la atención y el desarrollo de servicios multicanal». En esencia, consiste en reorganizar la primera línea de contacto del Gobierno vasco, con lógica de servicio orientado al cliente, ventanilla única y personalización del servicio, integrando los canales presencial, telefónico y telemático. En este caso, como piedra angular tecnológica se va a configurar un CRM, que proporcione datos sensibles sobre los clientes (ciudadanos) del servicio y que sirva para proporcionar atención personalizada, lanzar campañas a colectivos concretos y recopilar información relevante para la mejora del servicio.

El ámbito de la Administración inteligente también se encuentra recogido como una de las cuatro grandes áreas de acción dentro del «Plan Andalucía Sociedad de la Información (2007-2010)».<sup>13</sup> Ya a mediados del 2005 se

anunciaba que la Junta de Andalucía destinaría un mínimo de 5.680 millones de euros al Plan de Innovación y Modernización de Andalucía (PIMA), un programa estratégico con el que se perseguía la adaptación de la comunidad a la «sociedad de la información y conocimiento». En este sentido, se ponía en marcha un Plan Director de i-Administración y un plan de garantía de interoperabilidad de todos los sistemas y tecnologías que utilizan las administraciones públicas en Andalucía para lograr, en principio, que el 100% de los procedimientos y servicios de la Junta relacionados con el ciudadano se oferten en formato digital en el 2008, disponibles las 24 horas del día, 7 días a la semana, los 365 días del año.<sup>14</sup>

Entre los emprendimientos más destacados, por no decir el que más, se encuentra la estrategia para consolidar la Sociedad Tecnológica y del Conocimiento en la Comunidad Valenciana (2004-2010), Avantic.<sup>15</sup> Continuando la labor iniciada con PEMAV (1996-1999) y Moderniza (2000-2003), el Gobierno valenciano ha impulsado, en el marco de Avantic, un nuevo plan estratégico, PETIC, que busca afianzar la cultura y la economía del conocimiento en las administraciones públicas valencianas, en la sociedad civil y en las pymes para garantizar una mayor competitividad y desarrollo sostenible. Con este fin, abarca tres planes diferenciados, entre el que se encuentra el de i-Administración, que ha implicado el inicio de un cambio organizacional y cultural de las administraciones valencianas.

11. En este sentido, la Administración electrónica en España está muy lejos, por ahora, de los objetivos que la ley impulsa y, actualmente, es imposible asegurar derechos como (citando textualmente el proyecto): «2.1. Derechos de los ciudadanos. Se reconoce el derecho de los ciudadanos a relacionarse con las AA.PP. por medios electrónicos. Este derecho incluye -en los términos que disponga la Ley- los siguientes: [...] 2. A conocer el estado de tramitación de los procedimientos en los que sean interesados. 3. A la utilización del DNI electrónico como mecanismo de identificación en cualquier trámite telemático con cualquier Administración Pública [...]». De todos modos, algunas fuentes ofrecen datos de carácter muy optimista con respecto al futuro. Así, por ejemplo, según el estudio «Información Comercial en Internet», realizado por la compañía del Grupo Cesce, DyB, España ha conseguido superar la media europea en cuanto al desarrollo de la Administración electrónica. Las iniciativas puestas en marcha para fomentar el uso de las TIC en las entidades públicas han situado a España en el 55% de uso de la e-Administración respecto al 48% de la Unión Europea.
12. Para más información sobre el proyecto, podéis consultar: <http://www.euskadi.net>
13. Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/descarga/contenidos/cice/SSI-3316410/noticia/CICE261206/PlanASI.pdf>
14. Paralelamente, la Administración andaluza ha acometido una profunda reorganización de sus servicios mediante la simplificación de su estructura interna (lo que ha reducido tiempos de espera y mejorado rendimientos) acompañando el proceso con factores como el desarrollo del teletrabajo en la Administración; el desarrollo de los mercados digitales en la contratación pública de bienes y servicios de la Junta de Andalucía; la formación de los profesionales de la Administración autonómica en las nuevas tecnologías; o la divulgación entre los ciudadanos de los distintos sistemas, que han propiciado la base para obtener una Administración pública eficaz y eficiente que optimice las relaciones con el ciudadano.
15. Puede consultarse en: <http://www.avantic.es/>

El Gobierno valenciano llevaba tiempo trabajando en esta dirección y, en los últimos años, sus objetivos han ido más allá de la simple introducción de las nuevas tecnologías, dándose los primeros pasos hacia una nueva Administración orientada a la gestión del conocimiento y a la mejora en el servicio.<sup>16</sup> Así, se han empezado a diseñar servicios públicos nuevos, ofreciendo soluciones integradas a problemáticas específicas de ciudadanos y empresas. El objetivo de esta Administración ha sido la de ofrecer a los ciudadanos los servicios cuando los necesitan, y de una manera personalizada. Así, los ciudadanos pueden ser cada vez más autosuficientes a medida que sepan dónde pueden acceder a un determinado servicio y qué canal será el más adecuado para esa interacción.

Con este objetivo, el Gobierno valenciano también empezó a desarrollar un plan de transformación para atender mejor a sus ciudadanos por medio de todos los canales de prestación y producción de servicios, SIMAC.<sup>17</sup> El objetivo: potenciar las mejoras interdepartamentales en la prestación de servicios y acelerar el cambio en la forma en la que las administraciones se relacionan con los ciudadanos y gestionan la información en los procesos internos. Una iniciativa que enlaza con otros proyectos de i-Administración, como Cetsi, Accv, m-Govern, t-Govern, Ciudades Inteligentes, etc. que superan por volumen de contratación los 10 millones de euros anuales.

Esa i-Administración ya está dando sus frutos. De hecho, tres de cada cuatro consultas realizadas a la Generalitat se realizaron por Internet en el 2006. Además, el compromiso de legislatura de tener en funcionamiento 100 servicios públicos de la Generalitat en línea se superaron al haberse alcanzado los 277 servicios.

Por el momento, es difícil avanzar mayores resultados en general si se tiene en cuenta que los proyectos de Administración inteligente en el territorio español son escasos y se encuentran en una etapa que, si bien no podría calificarse de inicial, requiere de mayores avances, pruebas y

obtención de resultados. Asimismo, dadas las circunstancias particulares de cada proyecto, la comparación de resultados podría no resultar adecuada. Tal vez sí lo sea mencionar algunos problemas que resultan / han resultado comunes a la hora de implementar este tipo de proyectos: 1) el intercambio de información entre administraciones que se produce mediante la comunicación entre sus respectivos sistemas de información, y que requiere del consenso o acuerdo sobre estándares, cánones o soluciones comunes o compartidas en el nivel tecnológico; 2) respetar al máximo el derecho a la protección de datos de carácter personal y a la legislación correspondiente; 3) las deficiencias que, por ahora, presenta la cuestión de la firma digital.

Al menos, para que proliferen casos como los especificados es necesario apuntalar el hecho de que las administraciones tengan un papel fundamental tanto en la introducción como en la aplicación de las nuevas tecnologías.<sup>18</sup> Para ello es necesario que las administraciones públicas trabajen en varias líneas de actuación: a) como gobierno, desarrollando políticas que favorezcan la penetración de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la sociedad, anulando posibles barreras que puedan existir -como situación geográfica, discapacidad, medios económicos, etc.- y que acentúan la llamada brecha digital; b) como proveedor de servicios, evolucionando para que su relación con ciudadanos, empresas y otras administraciones sea completa y bidireccional. Completa en el sentido de que toda la información relativa a la Administración se encuentre disponible en la Red (normativa y presupuestos, órganos y dependencias municipales, oficinas de atención al ciudadano, impresos, etc.) y bidireccional en cuanto a que la información fluya tanto desde la Administración hacia el ciudadano como del ciudadano a la Administración; c) como usuaria, con la incorporación de las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen a la hora de gestionar sus procesos de trabajo, a la vez que ganan en eficacia, reducen costes y mejoran la prestación de servicios.

16. Esta visión se ha materializado en proyectos, que han permitido disponer de una Administración de mayor calidad, más eficiente y más próxima a los ciudadanos, como Secur@lia, e-formación, Multirrelación, Micro, Canal GV, Gestión del Conocimiento, Red, Portal GV, Generalitat en Red, Mastin, Prop, Help, ICC, Abucasis o e-Firma GV, entre otros.

17. Sistema Integral y Multicanal de Atención al Ciudadano.

18. Ésta ha sido una noción sobre la que se ha insistido sistemáticamente. Lógicamente, las diferencias entre recursos disponibles, ámbito geográfico, etc. dificultan el establecimiento de parámetros muy generales. Aún así, algunas fuentes resultan inspiradoras, como COMISIÓN EUROPEA (2005).

Las iniciativas señaladas van en esta senda y demuestran una vez más que las mejoras tecnológicas, si bien requieren de una importante partida presupuestaria destinada a infraestructura y otros menesteres, exigen de esfuerzos que van más allá del «mero» desembolso económico. Casos ejemplares a escala internacional, como el de Singapur, demuestran que la infraestructura es fundamental porque los servicios electrónicos sólo son útiles si se dispone de acceso (así como de habilidades de manejo) y de una penetración suficiente de la tecnología tanto entre la ciudadanía, en la empresa y en el gobierno. Pero además, contemplando a «la isla inteligente» se observa que una de las mejores formas para incentivar el uso de las nuevas tecnologías entre los ciudadanos ha sido la de proporcionar la visión de que, mediante ellas, puede lograrse una mayor eficiencia en un amplio espectro de gestiones administrativas,<sup>19</sup> reduciendo las esperas (*q-busting*), el número de pasos y las tasas en cuanto a la realización de gestiones administrativas para las empresas, los ciudadanos, así como también en cuanto a las relaciones entre los diferentes departamentos administrativos.<sup>20</sup> Ello requiere tecnología, pero no exclusivamente.

#### 4. El reto del cliente y el dilema de los resultados...

Al margen de presupuestos y desembolsos, lograr el éxito mediante el CRM no es fácil<sup>21</sup> en el sector privado y las perspectivas no apuntan a que lo sea en el público. A pesar de que el económico es un elemento clave, suele afirmarse que el gran beneficio del CRM llega cuando se crea una nueva cultura de empresa, centrada en el cliente (precisamente uno de los retos de la i-Administración, crear una cultura volcada en el ciudadano) y organizada en torno a éste. Esta transformación suele requerir grandes cambios estructurales como: a) redefinición de perfiles y responsabilidades, b) replanteamiento de servicios, c) eliminación de funciones redundantes, d) rediseño de

procesos, e) trabajo en colaboración con terceras partes para ofrecer servicios complementarios (retos básicos para el éxito de la i-Administración).

La situación puede volverse más compleja en el ámbito público si tenemos en cuenta que conceptos como «cliente», «beneficio» o «rendimiento» son, en general, ajenos a este sector. Ello implica plantear objetivos y estrategias diferentes para implantar un CRM en la Administración pública.

Afirmar que el cliente, la persona, el ciudadano constituye la prioridad para cualquier empresa no supone expresar ninguna novedad ni desvelar un misterio para nadie. Y así debería ser para la Administración pública... ¿Lo es? A pesar de que, idealmente, la Administración pública debería promover transparencia, rapidez, buen modelo de gestión y solución pragmática de problemas del ciudadano, la realidad es que su pretendido enfoque hacia el ciudadano queda muchas veces en entredicho.

Así, según la última encuesta del Centro de Investigaciones Sociológicas,<sup>22</sup> los ciudadanos españoles no tienen una valoración alta del funcionamiento aunque sí de la importancia de los servicios públicos. De hecho, la nota media que los encuestados ponen al funcionamiento de los servicios más generales es de 5,78 puntos, o sea, un escaso aprobado. Sin embargo, según la misma encuesta, en cuanto a la importancia que los españoles le conceden a los servicios de la Administración pública, la nota media es de 7,71 puntos. Además, el 27% de la población sometida al cuestionario tiene una imagen negativa de los servicios que ofrece la Administración.

Si buscamos el porqué a una cifra tan elevada de descontentos, la respuesta la encontraremos en el hecho de que la gestión en la Administración pública no es ágil ni está personalizada. Lo más habitual entre los ciudadanos (aunque no siempre, obviamente) es expresar quejas y reclamaciones por un trato indiferente en la Administración,

19. Baste señalar que, de los 1.600 servicios vinculados a la Administración pública en Singapur, el 92% podían realizarse por Internet en el 2001.

20. Para conocer más de cerca la relación entre Singapur y el desarrollo tecnológico puede consultarse, entre otros, SERRA y DEL ÁLAMO (2007).

21. El tema ha sido tratado en numerosas publicaciones. Por ejemplo, BLIGH (2004) hace una interesante revisión de los errores que traban el éxito de los CRM.

22. Disponible en: [http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1\\_encuestas/](http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/)



por el retraso en los tiempos y, sobre todo, por la falta de formas.<sup>23</sup>

A pesar de que todo el mundo puede tener una opinión personal de qué es lo que debe hacerse y, sobre todo, de cómo, en síntesis hay consenso al exclamar que la respuesta que el ciudadano busca es: efectividad y rapidez. El problema surge cuando ambos conceptos no van de la mano, algo que sucede en muchas ocasiones. Ante el dilema de determinar si es más importante una buena gestión o una solución simple en el momento en el que el ciudadano lo necesita, la respuesta sería: las dos.

Para conseguir un buen modelo de gestión, rápido y eficaz, es necesario el establecimiento de objetivos y el control de resultados. Para ello es fundamental un nuevo modelo de Administración pública que se ajuste a las necesidades de un ciudadano cada vez más exigente. Pero, además del seguimiento de los resultados, la innovación es la otra arma para la buena gestión.

Innovar es clave. La función básica de esta innovación es la de perfeccionar el proceso de toma de decisiones para conseguir, de este modo, la asignación eficiente de recursos y mejorar la vida de los ciudadanos. Por eso la innovación y el control de las necesidades de cada individuo en el sistema público se han convertido en una necesidad estratégica. Es en estos ámbitos donde la aplicación de nuevas tecnologías en la Administración pública puede resultar más significativa.

Lo cierto es que, desde hace años, el modelo tradicional de acción gubernamental ha centrado su atención en el seguimiento de reglas y actuaciones, pero no ha prestado demasiada atención al establecimiento de objetivos ni al control de resultados. La aparición y progresiva diseminación de las nuevas tecnologías abre una nueva etapa en la que la Administración pública puede cambiar de modelo;

pero debe perseguir una acción sinérgica y coherente de todas sus estructuras y que esté basada en un conjunto priorizado de objetivos que se correspondan exactamente con las necesidades del ciudadano. Este sistema de gestión por objetivos, además, debe desarrollar mecanismos eficaces de seguimiento de los resultados, que permitan evaluar constantemente la eficacia de las actuaciones.<sup>24</sup>

Pero para ello es necesaria una herramienta que permita una visión interdisciplinaria de las actuaciones públicas, que fomente fórmulas de trabajo compartido y la cooperación entre las diferentes administraciones con la sociedad civil.<sup>25</sup> Nuevamente, las nuevas tecnologías pueden ofrecer sus potencialidades tanto en el ámbito de gestión interna como en el de relación con el ciudadano.<sup>26</sup>

Como decíamos, tecnología sí pero con aplicaciones específicas. Un CRM, por sí solo, no resuelve problemas. En este sentido, conviene especificar que, en términos generales, un CRM consta de tres componentes: ventas, marketing y servicio al cliente. Sus beneficios incluyen aumentar los ingresos, reducir los costes y mejorar la satisfacción del cliente. Del mismo modo en que lo ha hecho en la empresa privada, el CRM puede prometer al sector público beneficios equivalentes a los del privado: a) una vista única del cliente; b) mayor acceso a éstos gracias al aumento de la transparencia y el autoservicio; c) interacciones más eficientes y mayor conocimiento del cliente.

A diferencia de la empresa privada, el enfoque del CRM en la Administración pública debería concentrarse en una mayor atención al servicio al cliente, centrándose en la información inmediata al ciudadano. Descartar aspectos como ventas o marketing es algo obvio en la medida en la que los «clientes» de la Administración tienen poca o ninguna elección. La necesidad de ser competitivos, de diferenciarse de las empresas del sector, también es algo

23. La «agilidad» de la Administración pública en su actuación ha sido un concepto estudiado repetidamente. Entre otros, sugerimos el análisis de BAREA y GÓMEZ CIRIA (1994); LÓPEZ CAMPS y GADEA (1995), para el caso español.

24. LÓPEZ GONZÁLEZ (1989) sintetiza bien cómo el principio de eficacia debería regir el comportamiento de la Administración, y autores como MENDOZA MAYORDOMO (1993); ZAPICO y MAYNE (1995) subrayan la importancia de la construcción y disponibilidad de indicadores para tal efecto.

25. Una idea que, entre otros, refuerzan PETERS y PIERRE (2000); VIGODA (2002).

26. Básicamente, este sería un enfoque ya propuesto por las reflexiones ubicadas dentro de la «Nueva Gestión Pública» destinadas a la transformación del sector público y de las relaciones entre la Administración y la sociedad. Dicho paradigma incide fundamentalmente sobre las llamadas «tres E»: la economía, la eficacia y la eficiencia de las actuaciones administrativas.

ajeno al sector público. Asimismo, la Administración tampoco puede elegir a sus «clientes». La Administración no puede decidir ni el precio, ni el mercado ni el tipo de producto para dirigirse a distintos segmentos de clientes, ofreciendo distintos niveles de servicio. Todos los clientes deben ser tratados por igual, lo que requiere un único nivel de servicio para todos los canales. Por tanto, es necesario afrontar el CRM en la Administración pública centrándose en la mejora de la calidad del servicio y, de esta forma, facilitar que la Administración conozca a sus ciudadanos mediante la gran cantidad de información que tiene sobre ellos, así como facilitar al ciudadano la información pertinente sobre su Administración.

Todo esto en cuanto al cliente. Pero hay que tener en cuenta que, a diferencia del ámbito privado, donde aspectos como la cuenta de resultados, accionistas, clientes, proveedores y empleados configuran un sistema claramente definido de relaciones y reglas con el objetivo de lograr la obtención del beneficio económico, el ámbito público supone un espacio mucho más abstracto y complejo, tanto por la dificultad de definir en sí como de medir los «resultados».<sup>27</sup>

Tradicionalmente, los modelos de gestión en administraciones públicas de base burocrática (como el español) se han caracterizado por un enfoque centrado más en la vertiente jurídica del cumplimiento del procedimiento, el desarrollo de normativas o la exhibición de numerosos datos sobre producción o actividad, que en un enfoque

mucho más específico sobre el resultado social producido. Al mismo tiempo, tanto en los procesos de formulación de políticas públicas como en su aplicación concreta mediante los procesos de gestión (principalmente en la implementación y evaluación) se ha tenido tradicionalmente poco en cuenta tanto a ciudadanos como a grupos de interés.<sup>28</sup>

Ante estos elementos negativos, legitimar o dar credibilidad a lo público ante la sociedad y la necesidad creciente de un mayor desarrollo en términos económicos o de cohesión social obliga a desarrollar un modelo público que supere los vicios y esté mucho más en contacto de los diferentes actores, no sólo en las prácticas de gobierno sino también en las de gestión. Aquí es donde la i-Administración puede incidir mediante un nuevo planteamiento de donde los diferentes actores puedan: a) obtener y disfrutar del diseño y producción de servicios públicos accesibles a cualquier persona física o jurídica, en cualquier momento y en cualquier situación dentro de los parámetros de eficacia y eficiencia; b) ello sin descartar, mediante mecanismos de responsabilización y rendición de cuentas (transparencia), la tarea de la gestión pública.

Los rasgos básicos de este modelo serían los que ayudarían a valorar el rendimiento de la Administración pública no exclusivamente bajo los criterios económicos de la empresa privada sino priorizando los de satisfacción de los ciudadanos ante la atención recibida.<sup>29</sup>

27. También es necesario advertir que se produce la participación de numerosos actores con papeles diferentes que entran en juego en las distintas fases del proceso de creación de valor público. Ello complica aún más si cabe el escenario que se menciona.
28. Otros elementos, diferentes según el territorio pero que también han caracterizado en ocasiones la gestión pública, han sido la corrupción, la ineficiencia o la poca racionalidad en el uso de los recursos públicos.
29. Sin embargo, ello no implica obviar un análisis económico. Éste también es fundamental para que la satisfacción del ciudadano sea compatible con la disponibilidad económica de los recursos públicos. De este modo, es necesario atender a: nivel de ejecución del presupuesto anual eficiente y en consonancia con el logro de objetivos asignados; grado de control, gestión y cumplimiento del presupuesto; auditorías y evaluaciones económicas realizadas; desglose y evolución de los resultados por partidas y líneas de actuación; control de ingresos y gastos atendiendo a partidas presupuestarias; evolución del flujo de caja; rentabilidad de los activos e inversiones; ratio de endeudamiento; control y seguimiento de amortizaciones; obtención de condiciones ventajosas con proveedores. Asimismo, no se pueden olvidar los resultados no económicos relativos al: grado de cumplimiento de la política (misión, visión y valores), objetivos y metas establecidos; nivel de excelencia alcanzado, definido por medio del cumplimiento de los estándares y compromisos de calidad adoptados, etc; número de nuevos servicios desarrollados; tiempo transcurrido desde la identificación de una nueva necesidad o expectativa del cliente y la puesta en marcha de la prestación de dicho servicio; coste de oportunidad o valoración de aquello que se podría haber logrado en el caso de que se hubiera optado por otros objetivos, metas y estrategias diferentes.

## 5. Finalizando... ¿estamos preparados?

Hay mucho terreno ganado si se tiene en cuenta que la Administración tiene los datos en su poder, por lo que sólo sería necesaria una solución que permitiera acceder a los mismos allí donde estén, sin exigir excesivas nuevas inversiones (en ámbitos como nuevas plataformas o bases de datos o cambios en el organismo público).<sup>30</sup> Del mismo modo, sería necesario analizar los datos para convertirlos en información útil para el ciudadano o la Administración, según los casos. Y finalmente, permitir el acceso a esta información en un entorno sencillo y ofertando al usuario la variedad de formatos que éste necesita.

Así, mediante la tecnología, una Administración inteligente se vislumbra como aquella que es fruto de la confluencia de un foco político, otro jurídico,<sup>31</sup> una *gestión de management* y de relación ciudadana. Además, el grado de éxito de procesos como la i-Administración puede suponer que en el futuro podamos hablar de cambios como el paso de la Administración de todos a la Administración de cada uno, la «Administración personal» (*p-Administration*) o la autoAdministración o auto-servicio público. Asimismo, allanar el camino para lo que se ha etiquetado como *u-Government (ubiquitous Government)*: la prestación desde cualquier lugar y a cualquier hora de servicios de la Administración pública

por medio de nuevas tecnologías como los dispositivos inalámbricos, la televisión, los sistemas por voz, etc.<sup>32</sup>

Las ventajas parecen claras, necesarias y de éxito evidente pero... ¿está la Administración preparada para estos cambios? ¿Están los ciudadanos a punto para sacarles el provecho que se ha ido detallando en los puntos anteriores? Preguntas como éstas son difíciles de responder. Los antecedentes e iniciativas en marcha podrían suponer una afirmación ante el interrogante,<sup>33</sup> pero las predicciones en el terreno tecnológico acostumbran a ser arriesgadas y, en escenarios menos inciertos que el actual, algunos pronósticos han demostrado haber errado de manera estrepitosa.<sup>34</sup>

Lo que no parece tan arriesgado es afirmar que la confluencia entre tecnología y Administración pública en España ha iniciado un camino promisorio que, a medida que avance el tiempo, se hará más estrecho y satisfactorio. Anunciar cuándo llegará este momento es lo complicado. Por ahora, puede decirse que las nuevas tecnologías de la información han transformado buena parte de la lógica de Administración pública aunque las iniciativas de Administración inteligente sean escasas y con desarrollos diferentes.

Tal vez, el aspecto más notorio de la tecnificación administrativa en España es la alteración de su orientación esencialmente geográfica teniendo en cuenta que, hasta hace pocos años, la noción de movilidad de la

30. Como punto de vista positivo al respecto, puede tenerse en cuenta que el Gobierno ha aumentado en un 12,27% los presupuestos del 2008 destinados a implantar las nuevas tecnologías en los servicios públicos -de 1.800 millones de euros en el 2007 a 2.021 en el 2008. El capítulo que más crece es el de inversiones, pasando de 790 millones de euros en el 2007 a 940 en el 2008 (EXPANSIÓN.COM, 2007).

31. Poner en marcha una Administración inteligente implica también un aspecto jurídico/legal con elementos básicos como la Ley de Acceso Electrónico para los Ciudadanos a las Administraciones Públicas; la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público; la Ley de Agencias Estatales para la Mejora de los Servicios Públicos; la creación de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios.

32. En la actualidad, sólo existen escasas experiencias de su aplicación en la Administración pero probablemente ganarán impulso y velocidad en el futuro a medida que las tecnologías inalámbricas proliferen y sean más baratas y rápidas.

33. No sólo las iniciativas, dispares eso sí, de Administración inteligente existentes en la actualidad sino también por otros avances considerados básicos para el desarrollo de ésta. Por ejemplo, el informe anual de la Comisión Europea que analiza el nivel de desarrollo de la Administración electrónica en los países de la Unión indica que el 70% de los servicios públicos españoles ya está informatizado, frente a una media del 58% de la UE. Este resultado sitúa a España en el puesto noveno de los 31 países analizados: 27 Estados de la UE más otros cuatro no miembros (EXPANSIÓN.COM, 2007).

34. Aunque un tanto lejano, puede ser ilustrativo recordar que Thomas Watson, presidente de IBM en 1943 afirmaba por entonces que creía que había un mercado mundial para poco más de cinco ordenadores. Asimismo, Ken Olsen, presidente de Digital Computer, decía en 1977 que no existía ninguna razón por la que alguien quisiera tener un ordenador en su casa. Reflexiones como éstas son paradigmáticas de la incertidumbre que, muchas veces, rodea a la innovación y avance tecnológico.

información y del ciudadano era escasa. En el contexto actual, la orientación geográfica de las administraciones públicas entra en crisis y surgen una serie de cuestiones por resolver: ¿la actual Administración es adecuada para gestionar y resolver los problemas de los ciudadanos?; ¿puede prestar los servicios con la eficiencia y eficacia deseable para ellos?, etc. Desde luego, con rotundidad no puede afirmarse nada, pero los resultados señalados en las iniciativas destacadas son un mensaje muy positivo al respecto.

En este sentido, soluciones como CRM de cara a la consecución de una Administración inteligente son avances notables y de gran importancia para alcanzar una noción de Administración perseguida por la mayoría de los ciudadanos. Pero ante la euforia, es necesario no olvidar que la Administración pública es un entorno con características específicas, que pueden trabar las iniciativas en el terreno de la e-Administración, más aún cuando los criterios a implantar provienen del mundo empresarial; en síntesis: universalidad (las administraciones no escogen a los clientes), multitud de servicios (internos y externos, muchos de ellos con gran complejidad) y multitud de unidades (con necesidades de coordinación muy elevadas), integración de niveles e intraorganizativa (más necesidad de gestionar y de

integrar la información de los clientes que en otros entornos).

Por decirlo de otro modo, las administraciones actuales tienen el reto de conjugar los roles de actuación tradicional (de *governing* y de reacción) con los nuevos enfoques que determinan la dispersidad, diversidad, fragmentación y complejidad actuales mediante actuaciones de Administración relacional, prospectiva, proactiva y experimental. Es decir, el desafío de adecuar un modelo organizativo para el tránsito de un paradigma de modernización a otro de innovación, a la par que un modelo de Administración electrónica (e-Administración) a otro de Administración inteligente (i-Administración).

Estos desafíos pueden convertirse en una realidad alcanzable, sobre todo si se tiene en cuenta que existe una tecnología suficientemente madura y una masa<sup>35</sup> crítica importante de la ciudadanía que puede y sabe hacer uso de ella. Pero, por ahora, el proceso está en marcha... su ritmo dependerá de la mayor o menor incidencia de las dinámicas señaladas, pero también de otras tan o más importantes como el impulso gubernamental, la disponibilidad presupuestaria o la implicación de los propios ciudadanos ante el cambio.

## Bibliografía

- BAREA TEJEIRO, J.; GÓMEZ CIRIA, A. (1994). *El Problema de la eficiencia del sector público en España*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- BLIGH, P. (2004). *CRM Unplugged: Releasing CRM'S Strategic Value*. Hoboken, NY: John Wiley & Sons.
- BOIX, C. (1994). «Hacia una Administración Pública eficaz: modelo institucional y cultura profesional en la prestación de servicios públicos». *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. N.º 1, septiembre-diciembre.
- BRUGUÉ, Q.; SUBIRATS, J. (1996). *Lecturas de gestión pública*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

35. Sirvan como ejemplo de este hecho los datos presentados en el informe del Plan Avanza España (2007): en el 2003 había 12 millones de usuarios de Internet en el país, y actualmente la cifra asciende a 20 millones, la cuarta comunidad de internautas de Europa; en el 2003 el 8% de los hogares disponía de conexión de banda ancha, y actualmente existen más de 6,5 millones de hogares conectados, el 40 % del total; en el 2003 la velocidad media de conexión era de 256 Kb, y actualmente ha aumentado hasta 3Mb y los precios se han reducido un 25%; en el 2003 el mapa de cobertura de banda ancha alcanzaba al 80% de la población, y actualmente el 96,2% de la población puede conectarse a Internet. El informe se encuentra disponible en: <http://www.planavanza.es/NR/rdonlyres/B5091F94-BF22-495E-BE9A-EBADC6ECAB77/23159/AVANZAESPAACORTOformato.pdf>

- CHEN, I. J.; POPOVICH, K. (2003). «Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology». *Business Process Management Journal*. Vol. 9, n.º 5, pág. 672-688.
- CHORAFAS, D. N. (2001). *Integrating ERP, CRM, Supply Chain Management, and Smart Materials*. Nueva York: Auerbach.
- CINCO DÍAS. «Las grandes empresas españolas gastan 650.000 euros de media al año en CRM». 16 de febrero de 2007.  
 <[http://www.cincodias.com/articulo/empresas/grandes/empresas/espanolas/gastan/650000/euros/media/ano/CRM/cdsdi/20070216cdsdiemp\\_33/Tes/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/grandes/empresas/espanolas/gastan/650000/euros/media/ano/CRM/cdsdi/20070216cdsdiemp_33/Tes/)>
- COMISIÓN EUROPEA (2005). «E-Europe 2005: An Information Society for All».  
 <[http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/2005/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/2005/index_en.htm)>
- DÍAZ MÉNDEZ, A.; CUÉLLAR MARTÍN, E. (2007). *Administración Inteligente*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.
- DUNLEAVY, P.; HOOD, C. (1995). «De la Administración pública tradicional a la nueva gestión pública. Ensayo sobre la experiencia modernizadora de diversos países desarrollados». *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. Nº 3, mayo-agosto.
- DYCHE, J. (2001). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.
- EICHHORN, P. (1989). «¿Qué pueden aprender recíprocamente las empresas privadas y las administraciones públicas?». *Documentación Administrativa*. N.º 218-219, abril-septiembre.
- EXPANSIÓN.COM. «El Gobierno aumenta un 12% la inversión para implantar la Administración electrónica». 4 de diciembre, 2007.  
 <[http://www.expansion.com/edicion/exp/funcion\\_publica/es/desarrollo/1064693.html](http://www.expansion.com/edicion/exp/funcion_publica/es/desarrollo/1064693.html)>
- KUMAR, V.; REINARTZ, W. (2005). *Customer Relationship Management: A Databased Approach*. Hoboken, NY: John Wiley & Sons.
- LÖFFLER, E. (1996). *La modernización del sector público desde una perspectiva comparativa. Conceptos y métodos para evaluar y premiar la calidad en el sector público en los países de la OCDE*. Madrid: INAP.
- LÓPEZ CAMPS, J.; GADEA, A. (1995). *Servir al ciudadano*. Barcelona: Gestión 2000.
- LÓPEZ GONZÁLEZ, E. (1989). «Una aproximación de la Ciencia de la Administración al análisis conceptual del principio de eficacia como guía de acción de la Administración Pública». *Documentación Administrativa*. N.º 218-219, abril-septiembre.
- MENDOZA MAYORDOMO, X. (1993). «Management público e indicadores de gestión: una perspectiva organizativa». *Ekonomiaz*. N.º 26.
- OCDE (2003). *The e-Government Imperative*. París: OCDE.
- PETERS, B. G.; PIERRE, J. (2000). «Citizens versus New Public Managers: The Problem of Mutual Empowerment». *Administration and Society*. N.º 32.
- RIGBY, D. K.; LEDINGHAM, D. (2004, noviembre). «CRM Done Right.» *Harvard Business Review*.
- SHELLONG, A.; GOETHE, J. W. (2005). «CRM in the Public Sector: Towards a conceptual research framework». En: *Actas de la 2005 National Conference on Digital Government Research (2005: Atlanta)* [comunicación en línea]. Digital Government Research Center.  
 <[http://diggov.org/library/library/dgo2005/students/schellong\\_crm.pdf](http://diggov.org/library/library/dgo2005/students/schellong_crm.pdf)>



SERRA, R.; ÁLAMO, O. del (2007). «Singapur, la isla inteligente» [artículo en línea]. *Boletín GovernAsia*. N.º 5. Casa Asia.

<[http://www.casaasia.es/governasia/boletin/pdf/isla\\_inteligente.pdf](http://www.casaasia.es/governasia/boletin/pdf/isla_inteligente.pdf)>

VIGODA, E. «From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens and the Next Generation of Public Administration». *Public Administration Review*. Vol. 62, n.º 5.

ZAPICO, E.; MAYNE, J. (1995). «Nuevas Perspectivas para el control de gestión y medición de resultados». *GAPP*. N.º 3.

### Cita recomendada

ÁLAMO, Óscar del (2008). «La profecía de la Administración inteligente» [artículo en línea]. *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*. N.º 6. UOC. [Fecha de consulta: dd/mm/aa].

<<http://www.uoc.edu/idp/6/dt/esp/alamo.pdf>>

ISSN 1699-8154



Esta obra está bajo la licencia Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 2.5 España de Creative Commons. Así pues, se permite la copia, distribución y comunicación pública siempre y cuando se cite el autor de esta obra y la fuente (*IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*) y el uso concreto no tenga finalidad comercial. No se pueden hacer usos comerciales ni obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en: <<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/deed.es>>

### Sobre el autor

Óscar del Álamo

[oscar.delalamo@iigov.org](mailto:oscar.delalamo@iigov.org)

Analista del Instituto Internacional de Gobernabilidad

Doctor en Ciencias Políticas y Teoría Social Avanzada por la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona. MBA por el Instituto de Educación Continua (IDEC) de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona. En la actualidad, trabaja como analista del Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña (IIGC). Sus principales líneas de interés en materia de nuevas tecnologías abordan temas variados como la potencialidad de las mismas en procesos de desarrollo o reforma del Estado, sobre los que ha elaborado distintos trabajos de investigación.