

El gobierno electrónico. Una herramienta estratégica de toma de decisiones*

Diego Fernando Cardona Madariaga MBA PhD (c)**

Recibido: febrero de 2004 - Aprobado: marzo de 2004

RESUMEN

El gobierno electrónico ha evolucionado desde la década de los noventa como herramienta de apoyo estatal para desarrollar su función de servicio a los ciudadanos. Dentro de la creciente tendencia por aplicar conceptos clásicos de la gestión privada en el ámbito público, es clave identificar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como elemento de apoyo y no como un fin, de tal manera que soporten el proceso de toma de decisiones ejecutado por los gestores públicos. Para justificar esta aseveración, se presentan los conceptos básicos relacionados con gobierno electrónico y su relevancia internacional, para terminar planteando un reto a nuestros dirigentes en el sentido de aprovechar esta herramienta para acercarse a la ciudadanía.

Palabras clave: gobierno electrónico, gestión pública, sociedad del conocimiento.

ABSTRACT

The electronic government has been developed from the decade of the 90 as a governmental tool to support its function as citizen servant. Besides the increasing tendency to apply classic concepts of management in the public scope, it is key to identify the Information and Communications Technologies (ICT) as a support element and not as an aim, in order to improve the decision making process executed by the public managers. In order to justify this asseveration, the basic concepts related to electronic government and its international relevance are presented, to finish challenging our leaders to take advantage of this tool to approach the citizenship.

Key words: *electronic government, public management, knowledge society.*

* Este documento forma parte del marco conceptual de la tesis de investigación doctoral "Las TIC en la relación gobierno-ciudadano. Evaluación comparativa del pago electrónico de impuestos entre el caso colombiano y peruano", desarrollada por el autor en Esade, Universidad Ramón Llull, como becario de la cátedra Unesco - URL. BCSH

** Profesor visitante Esade, Universidad Ramón Llull, Barcelona, España. Correo electrónico: d.cardona.m@esade.edu.

CONCEPTOS BÁSICOS

La sociedad del conocimiento

Para comenzar esta discusión es importante aclarar que no nos encontramos en un cambio de era sino en una era de cambios denominada sociedad del conocimiento,¹ que implica nuevas oportunidades y desafíos a partir de tres características centrales:

- Es “global”, trascendiendo fronteras geográficas y políticas.
- Se sustenta en la información como factor productivo intangible.
- Está intensamente interconectada (Kelly, 1999).

Un reciente estudio (Tesoro y Arrambari, 2002) concluye que diversos autores (Shapiro y Varian, 1998; Armstrong y Hagel, 2000; Evans y Wurster, 2000; Handy, 2000; Tapscott, 2000) plantean que esta sociedad también cumple con las siguientes características:

- Descentralización coordinada: las redes abiertas generan impactos sociales favorables porque impulsan iniciativas que suplen las expectativas del ciudadano.
- Rendimientos crecientes: el valor de una red aumenta a medida que aumenta el número de participantes.
- Conjunción de alcance y riqueza informativa: el alcance se refiere

al número de personas que participa en el intercambio de información² y la riqueza se refiere a la calidad de la información.³

- Inducción de confianza: la sociedad del conocimiento amplía y potencia las oportunidades de compartir información y desarrolla la confianza a través de la integridad, la responsabilidad y el cumplimiento.

De acuerdo con la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), la expresión sociedad del conocimiento es usada para describir el creciente uso de las TIC y el impacto social, político, cultural y económico que está teniendo en la sociedad, los gobiernos y la economía. La sociedad de hoy está convirtiéndose en una sociedad más interconectada, interactiva, instantánea, rica en información, informal, y más incierta (Gualtieri, 1999:71).

Para el caso particular de Latinoamérica, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) define la sociedad del conocimiento como el nivel de desarrollo social, económico y tecnológico caracterizado por la participación de diversos agentes⁴ dispuestos a generar, difundir y usar la información

¹ También llamada sociedad digital, sociedad de la información, o nueva economía digital o de redes.

² A mayor alcance, menor personalización.

³ A mayor riqueza informativa, mayor personalización.

⁴ Gobierno, empresas, investigadores, centros tecnológicos, organizaciones sociales y ciudadanos.

para la producción de conocimiento económicamente útil a los fines del desarrollo (Valenti, Anta y Bendersky, 2003:168).

Esta sociedad del conocimiento se expresa en tres hechos fundamentales (Cardona, 2002):

- Las organizaciones dependen cada vez más del uso de las TIC.
- El ciudadano está cada vez más y mejor informado, puesto que utiliza las TIC en su actividad diaria.
- Se está consolidando un sector del conocimiento constituido por tres subsectores:
 - ✓ Contenidos
 - ✓ Distribución y acceso a la información
 - ✓ Industria telemática

Observando este último factor, vale la pena aclarar que una economía del conocimiento es aquella en la que se ha desarrollado un sector que contribuye de forma relevante al crecimiento y en la que existe una industria potente en contenidos, acceso y procesamiento de información. De otro lado, en una sociedad del conocimiento, éste se usa intensivamente en la vida social, cultural, económica y política. Ahora bien, la consecución de una economía del conocimiento no garantiza que se desarrolle una sociedad del conocimiento. Un país puede disponer de una potente economía del conocimiento sin que llegue a ser una sociedad del conocimiento.⁵ Y al revés, una nación puede estar constitui-

da por ciudadanos y organizaciones en una sociedad del conocimiento, sin que ello requiera de una economía del conocimiento.⁶ De hecho, se trata de conceptos que indican un diferente nivel de desarrollo (Cornella, 2001:352).

En los anteriores términos se puede afirmar que la *sociedad del conocimiento*⁷ no es la que viene, es en la que estamos ya, la que se está desarrollando desigual y contradictoriamente en todas las partes del mundo y que se caracteriza por ser informacional, global y estar conectada en redes (Castells, 2000).

La condición de desarrollo desigual y contradictorio motiva la reflexión sobre si esta sociedad del conocimiento ayudará a disminuir las diferencias entre ricos y pobres cuando precisamente las discrepancias en el grado de desarrollo hacen que el impacto tecnológico no sea equitativo. La visión de una economía global basada en el conocimiento, y un comercio electrónico universal, caracterizados por “el fin de la distancia”, deben ser contrastados por la realidad de que la mitad de la población del mundo nunca ha hecho una llamada telefónica y mucho menos ha tenido acceso a la internet (OECD, 2000).

⁵ Caso de la India.

⁶ Caso de Francia.

⁷ La cursiva es del autor teniendo en cuenta que cuando Castells habla de sociedad del conocimiento incluye aspectos económicos, socio-culturales y políticos (Castells, 1999a).

Esta situación lleva al concepto de “brecha digital”, entendida como la diferencia que existe entre individuos, hogares, empresas, organizaciones y áreas geográficas de diferentes niveles socioeconómicos, debida a la oportunidad que tienen de acceder a las TIC y el uso que dan a la internet en diferentes tipos de actividades (OECD, 2000).

Desde esta perspectiva, la administración pública debe enfrentar una de sus múltiples funciones: la de ofrecer la opción al ciudadano de ingresar en la sociedad del conocimiento evitando la denominada “brecha digital”.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones

Desde la óptica semántica, y sin tener en cuenta la especificación de la información y las comunicaciones, la tecnología corresponde a inventos que resuelven los problemas directamente, por medio de un conjunto de conocimientos (ciencia) de tipo especializado que se manifiesta en máquinas, programas o procedimientos y que implica un patrón de desarrollo de actividades (Tapscott, 1997:324). Desde una óptica productiva, la tecnología es el uso del conocimiento necesario para producir un bien o un servicio (Tapscott y Caston, 1995:129).

Al hacer la especificación de la tecnología en el campo de la información y

las comunicaciones, se encuentran dificultades debido a su continuo desarrollo y diaria expansión. Para tener un punto inicial de discusión, se asume que las TIC corresponden al conjunto de actividades que facilitan por medios electrónicos⁸ el archivo, procesamiento, transmisión y despliegue interactivo de información (OECD, 2000). Esta definición comúnmente aceptada en el ámbito de interés⁹ cubre una amplia gama de acepciones.

Según el reporte del grupo de acción política del gobierno del Reino Unido (Gobierno Británico, 1996), las TIC se transformaron en foco de atención en el momento en el que los PC¹⁰ se convirtieron en una utilidad de fácil acceso para el ciudadano en la primera parte de la década de los años ochenta. Esta situación se conoce como “La tercera ola” (Toffler, 1981:537), después del desarrollo de la agricultura y de la revolución

⁸ Ejemplos de estos medios electrónicos son: escáner, computadoras, equipos de proyección, teléfono, fax, televisión digital, fuentes de vídeo y radio, periféricos como pueden ser sistemas alternativos de acceso, interfaces para el control de equipos, facilidades para vídeo conferencia, juguetes electrónicos (hardware) y bases de datos, hojas electrónicas, acceso y uso de la internet, sistemas de correo electrónico, sistemas integrados de aprendizaje, programas multimedia (software).

⁹ (Baum y Di Mario, 2001; Holmes, 2001; Heichlinger, 2002; Marcet, 2002; Lenhart, 2000; Peters, 2001; Hunter y Jupp, 2001; Seifert y Petersen, 2001; Ronaghan, 2002).

¹⁰ *PC Personal Computer*, computadores personales.

industrial, y coincide con el proceso de incorporación en la sociedad del conocimiento.

En esta tercera ola, las TIC ofrecen al ciudadano costos más bajos, comunicación y acceso más eficientes y seguros a la información y servicios de la administración pública (Castells, 1999b:416). Según la OECD, las TIC tienen como fortaleza su velocidad (compresión del tiempo y la distancia), e informalidad, así como su fácil acceso y bajo costo relativos (Gualtieri, 1999:71) que se expresan en posibles beneficios como los siguientes (Ballard, 2001:55):

- Encontrar fácilmente lo que se desea: el ciudadano está en capacidad de encontrar información y servicios sin necesidad de conocer cómo está organizada la administración pública ni qué hace cada agencia que la compone.
- Consultar y obtener información y servicios cómo, dónde y cuándo lo desea: el ciudadano está en capacidad de contactar a la administración pública mediante muchas formas, incluyendo sistemas en línea y los tradicionales; como hablar con un representante de la administración vía telefónica o presencialmente en una oficina (el fin de las restricciones espacio-temporales).
- Evaluar fácilmente los servicios recibidos: el ciudadano puede proveer retroalimentación respecto a los servicios recibidos.

- Participar en la generación de políticas: las TIC hacen la tarea de generación de políticas más abierta e inclusiva, facilitando los procesos de consulta entre la administración pública, el ciudadano y las empresas.
- Mantener la reserva: aunque las TIC se fundamentan en sistemas abiertos, éstas mismas proveen las herramientas necesarias para mantener la privacidad del ciudadano en su relación en línea con las agencias de la administración pública.
- Asegurar el buen uso de la información: nuevamente, el compromiso de la administración pública debe incorporar el uso de sistemas de seguridad para el acceso a la información y los servicios.

Como se observa, las TIC no son más que una nueva expresión de la importancia que están cobrando los denominados factores intangibles, como el conocimiento, frente al tradicional equilibrio de los factores productivos tradicionales, tierra, trabajo y capital (Salvador, 2002).

En fin, hay que recordar que el vapor fue a la industria como la electrónica es a los sistemas de información, y al remontarse aún más en la historia, hay que recordar que la administración pública fue diseñada a finales del siglo XVII con tecnología de esa época (papel, lápiz e imprenta), que soportaba a los músculos (físico), mientras

que las tecnologías modernas sopor-
tan a la mente (abstracto). Por lo tan-
to, la administración pública debe
pasar de los átomos a los *bits* o, lo
que es lo mismo, del “*brick to click*”
(Negroponte, 1999:281).

Si se tiene en cuenta que el hecho de
disfrutar de una buena disponibilidad
de información pública y privada,
que es relevante para la ciudadanía,
constituye un requisito previo indis-
pensable tanto para el ejercicio de los
derechos del ciudadano como para la
competitividad de la industria, la ad-
ministración pública tendrá que asu-
mir que el reto del futuro reside en la
educación y la formación. Por esta
razón, el conocimiento de las TIC
resulta vital para la sociedad (Comi-
sionado para la Sociedad de la In-
formación, 1999).

GOBIERNO ELECTRÓNICO

Concepto

Dado que el concepto de gobierno
electrónico se encuentra en continuo
proceso de innovación, existe una
amplia variedad de definiciones que
no generan consenso (Ronaghan,
2002:81). Adicionalmente, las expre-
siones “estado electrónico”, “gobier-
no digital”, “gobierno electrónico”,
“gobierno en línea”, “administración
electrónica” y “estado digital”, equi-
valentes a las anglosajonas “*electronic
government*” “*e-government*”,

“*e-governance*” o “*e-democracy*” se
refieren al paradigma tecnológico
asociado a la prestación telemática
de servicios por parte de los poderes
públicos, para:

- Proveer más y mejores prestacio-
nes a los ciudadanos.
- Proveer puntos de acceso unifi-
cados y sencillos para satisfacer
múltiples necesidades informati-
vas y de servicios.
- Adicionar productividad, calidad
y valor a los servicios.
- Proveer atención personalizada.
- Resolver trámites, consultas, re-
clamos y sugerencias “en línea”.
- Aumentar la participación ciuda-
dana.
- Aumentar la calidad y reducir el
costo de las transacciones dentro
del Estado.
- Reducir el costo (en dinero, tiem-
po, molestia y carga anímica) de
tramitaciones del público.
- Aumentar la transparencia de la
gestión pública.

Estas expresiones, que se han difun-
dido globalmente para referirse a la
interacción telemática dentro del Es-
tado y entre éste y la comunidad, re-
saltan la autoridad y el medio
tecnológico sobre el verdadero cen-
tro de atención que debe ser el ciu-
dadano (Tesoro y Arrambari, 2002).

Una revisión, no necesariamente ex-
haustiva ni excluyente, de las dife-
rentes definiciones encontradas
(Cardona, 2003:391-423) concluye

que el concepto de gobierno electrónico engloba por lo menos los siguientes elementos:

- Implica innovación en las relaciones internas y externas del gobierno con:
 - ✓ Otras agencias gubernamentales.
 - ✓ Sus propios empleados.
 - ✓ El sector privado en sus ámbitos lucrativo y no lucrativo.
 - ✓ El ciudadano.
- Afecta la organización y función de gobierno en lo relativo a:
 - ✓ Acceso a la información.
 - ✓ Prestación de servicios.
 - ✓ Realización de trámites.
 - ✓ Participación ciudadana.
- Busca optimizar el uso de los recursos para el logro de los objetivos gubernamentales.
- Su implementación implica el paso por una serie de fases, no necesariamente consecutivas.
- Está relacionado con la aplicación de las TIC.
- Es un medio, no un fin en sí mismo.

Esta definición implica la existencia de relaciones internas y externas propias de la gobernanza.¹¹

En las relaciones externas se identifican al menos dos componentes:

- Participación ciudadana: que hace énfasis en la interacción entre ciudadanos y representantes elegidos para participar en la toma de decisiones que afectan a las comunidades.

- Prestación de servicios públicos y acceso a la información pública: que garantiza la atención de los requerimientos efectuados por el ciudadano.

En lo que tiene que ver con las relaciones internas, se involucra un tercer componente (Seifert y Petersen, 2001):

- Integración horizontal: que permite la creación de los servicios externos a partir de la interacción entre distintas agencias de la administración pública.

El desarrollo conjunto sobre los componentes anteriores se debe traducir necesariamente en innovaciones de servicio al ciudadano, a las empresas y a los funcionarios (Valenti et al., 2003:168), tratando de alcanzar resultados en las áreas descritas gráficamente en la figura 1:

- G2G: relaciones entre agencias gubernamentales, corresponde a la coordinación interagencial. Aunque existe la definición de G2E entendida como las relaciones entre las agencias gubernamentales y sus empleados, siguiendo varios autores¹² se considera para la in-

¹¹ Un interesante documento (Salvador, 2002) presenta otra perspectiva que coincide en su fundamento con la desarrollada en este documento y en la que existen cuatro dimensiones: la interna, la externa, la relacional y la promocional.

¹² (Holmes, 2001; Marcet, 2002; Seifert y Petersen, 2001).

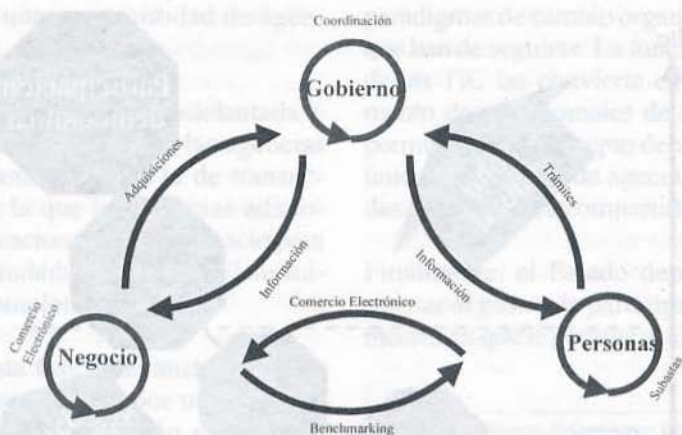


FIGURA 1. Relaciones de las interacciones en la internet*

vestigación como un subgrupo de las relaciones G2G.

- G2B: relaciones entre las agencias gubernamentales y las empresas, para proveeduría de bienes y servicios e intercambio de información.
- G2C: relaciones entre las agencias gubernamentales y el ciudadano para prestación de servicios públicos e intercambio de información.

Lo anterior coincide con los planteamientos de Gómez (2003:109-119) y la definición de Baum y Di Mario (2001).

Después de la cuidadosa revisión de un grupo de estudios,¹³ se puede concluir que el gobierno electrónico se está implementando a través de proyectos que tienen una serie de fases, no necesariamente consecutivas, que

en términos generales corresponden a las siguientes: presencia, interacción, transacción, transformación y participación democrática.

Una aproximación gráfica de estas fases contrastando sobre el eje horizontal el nivel de compromiso ciudadano, sobre el eje vertical el nivel de cambio organizacional, y en la apotema del hexágono el costo de implementación, se puede observar en la figura 2.

* Elaboración propia sobre la base de Alejandré y Amoros (2000).

¹³ (Baum y Di Mario, 2001; Fountain, 2001; Hunter y Jupp, 2001; Ronaghan, 2002; Unión Europea, 2001; OECD, 2001; Bourn, 2002; Breen, 2000; Wescott, Pizarro y Schiavo-Campo, 2001; Atallah, 2001; Layne y Lee, 2001; Camilleri, 2001).

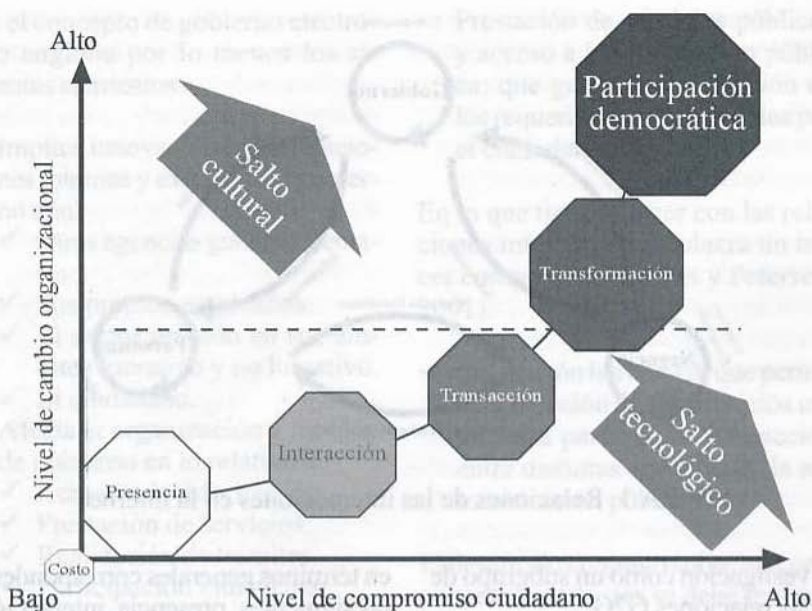


FIGURA 2. Fases del gobierno electrónico*

En la primera fase, de presencia, las agencias gubernamentales utilizan las TIC para entregar información básica al público. Muchas agencias se encuentran en esta etapa¹⁴ con una simple presentación desde la perspectiva de la organización y ahora están cambiando hacia una perspectiva del ciudadano,¹⁵ o lo que es lo mismo, desde una posición de oferta hacia una de demanda (Echeberría, 2000:736).

En la segunda fase, de interacción, las agencias amplían la capacidad de los servicios que proveen a través de las TIC de tal manera que el ciudadano puede acceder a información crítica, así como a formatos que puede “bajar”, y además puede con-

tactar la institución vía correo electrónico.¹⁶ Hasta este nivel ya han

* Elaboración propia a partir de los estudios analizados. En particular la propuesta de la Unión Europea (Unión Europea, 2001), la Asociación Nacional de Administración Pública de Estados Unidos (Ronaghan, 2002) y la perspectiva del Gartner Group (Baum y Di Mario, 2001).

¹⁴ De acuerdo con las Naciones Unidas, en el 2002 de 190 Estados evaluados, 169 tenían presencia en la WEB (Dutta et al., 2003).

¹⁵ Entre otros muchos ejemplos se pueden consultar la página del gobierno de Cuba <http://www.cubagob.cu/> (12 de abril, 2002), la página no oficial del gobierno de Afganistán <http://www.gksoft.com/govt/en/af.htm> (12 de abril, 2002), la página del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del gobierno de Colombia <http://www.mintrabajo.gov.co> (5 de junio, 2002).

¹⁶ Nuevamente, entre muchos ejemplos se pueden consultar la página del Ministerio de Educación,

llegado una gran cantidad de agencias.¹⁷

Una tercera fase más adelantada y en la que se encuentran las agencias más avanzadas,¹⁸ es la de transacción, en la que las agencias adicionales aplicaciones de autoservicio para que el ciudadano pueda realizar trámites completos en línea.¹⁹

Hasta esta fase, el avance se genera fundamentalmente por un salto tecnológico. Es decir, no se generan implicaciones en las estructuras organizacionales o funcionales de las agencias de la administración pública. Los proyectos de gobierno electrónico se pueden adelantar hasta esta etapa sin la generación de sinergias entre instituciones, ya que corresponde a la automatización de las actividades que se desarrollan de manera independiente y “usan” al ciudadano como enlace entre las organizaciones.

En la cuarta fase, que corresponde a la transformación, el salto es cultural. Esta situación genera un reto mayor para su implementación porque implica una redefinición de los servicios y de la operación de la administración pública. Crea una integración total entre agencias y entre niveles regionales, así como con el sector privado, las organizaciones no gubernamentales y el ciudadano, permitiendo servicios cada vez más personalizados. En esta fase se encuentran muy pocas agencias en el ámbito mundial,²⁰ pero aquellas que han logrado llegar, son

paradigmas de cambio organizacional que han de seguirse. La funcionalidad de las TIC las convierte en complemento de otros canales de atención, permitiendo el concepto de ventanilla única y el sistema de agencias cruzadas con servicios compartidos.

Finalmente, el Estado debe implementar el paso a la participación democrática que le permite al ciudadano

Cultura y Deporte del gobierno Español <http://www.mec.es> (2 de marzo, 2002), la página de la Universidad Autónoma de México <http://www.unam.mx> (20 de noviembre, 2001), la ventanilla única del gobierno colombiano <http://www.gobiernoenlinea.gov.co> (9 de abril, 2002) o la ventanilla única del gobierno de Brasil <http://www.redegoverno.gov.br> (6 de agosto, 2002).

¹⁷ De acuerdo con las Naciones Unidas, en el 2002 una docena de Estados se encontraban en esta etapa (Dutta et al., 2003).

¹⁸ De acuerdo con las Naciones Unidas, en el 2002 17 Estados se encontraban en esta etapa (Dutta et al., 2003).

¹⁹ Como ya se ha dicho, entre otros muchos ejemplos se pueden consultar la página del gobierno británico <http://www.ukonline.gov.uk> (27 de julio, 2002), la página del gobierno de Australia <http://www.dewrsb.gov.au> (27 de julio, 2002), la página del gobierno de Nueva Zelanda <http://www.e-government.govt.nz> (25 de julio, 2002) o la página del gobierno de Noruega <http://www.skattectaten.un> (25 de julio, 2002).

²⁰ En este nivel se encuentran muy pocos proyectos, así que se plantean casos muy particulares como la página de la ciudad de Indianápolis en USA <http://www.indygov.org> (10 de julio, 2002), el portal único del gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica <http://www.firstgov.gov> (4 de julio, 2002), el portal único del gobierno de Singapur <http://gov.sg> (20 de enero, 2002), el portal único del gobierno de Canadá <http://www.canada.gc.ca> (20 de enero, 2002) y el caso de la ciudad de Barcelona <http://www.bcn.es> (6 de agosto, 2002).

intervenir activamente en la definición de las políticas públicas a través del ejercicio del voto y de la revisión del quehacer político de los dirigentes elegidos.²¹

En estas fases se desarrollan diversas iniciativas que se pueden agrupar, de acuerdo con la afectación de la función del gobierno²² y la administración,²³ como objetos de las TIC, en tres niveles:

- Gobernanza electrónica
- Gobierno electrónico
- Administración electrónica

Esta clasificación también cobra sentido cuando se revisa que el Estado, a partir de la participación ciudadana, expresada por canales democráticos, toma decisiones en cabeza del gobierno y las ejecuta a través de la administración.

Niveles

Gobernanza electrónica

La gobernanza no corresponde al gobierno como una entidad física, se entiende como el proceso mediante el cual las instituciones, organizaciones y los ciudadanos se guían ellos mismos. La gobernanza electrónica (*e-governance*), por lo tanto, corresponde a todas aquellas iniciativas que ponen énfasis en la interacción entre ciudadanos, agencias gubernamentales y representantes públicos, para participar en el devenir de las comu-

nidades a través de medios electrónicos (Ronaghan, 2002).

De estas iniciativas, tal vez la más representativa es la democracia electrónica (*e-democracy*), que corresponde a todas aquellas iniciativas que ponen énfasis en el proceso democrático y la participación ciudadana sin restricciones espacio-temporales, usando las TIC como complemento, no en reemplazo, de los sistemas tradicionales (Hacker y Van Dijk, 2001:240). El potencial de las TIC estriba en el carácter no jerárquico y cibernético que favorece la interactividad.

Son varias las acciones llevadas a cabo en este ámbito, entre las que cabe destacar la votación electrónica,²⁴ la interacción electrónica con

²¹ Existen varios ejemplos sobre aplicaciones de participación democrática, entre los que se pueden contar la experiencia del gobierno catalán con la Fundación Jaume Bofill <http://www.democraciaweb.org> (5 de enero, 2002), los esfuerzos hechos por el gobierno canadiense <http://www.elections.ca> (7 de agosto, 2002), los excelentes resultados obtenidos por el gobierno de Nueva Zelanda <http://www.elections.org.nz> (7 de agosto, 2002), el pionero del tema Steven Cliff <http://www.e-democracy.org> (4 de mayo, 2002) o una fuente de direcciones interesantes para el tema en http://www.publicwork.org/0_links.html (4 de mayo, 2002).

²² Equipo que acompaña a la persona elegida popularmente. Representa una voluntad pública y tiene carácter decisor.

²³ Órganos que toman decisiones públicas sin haber sido escogidos popularmente.

²⁴ <http://www.e-democracy.org> (4 de mayo, 2002).

los estamentos legislativos,²⁵ la realización en línea de referéndum,²⁶ etc.

Gobierno electrónico

El gobierno electrónico (*e-government*) corresponde a todas aquellas iniciativas que implican el uso de las TIC en la gestión interorganizacional del Estado e incluye la definición, coordinación, implementación y desarrollo de las políticas públicas (Ronaghan, 2002:81).

Estas iniciativas en el ámbito de las políticas públicas se ejecutan a través de:

- Desarrollo de programas centrados en el ciudadano.
- Promoción de la participación ciudadana.
- Mejora en la prestación de los servicios electrónicos mediante su análisis y evaluación, midiendo su eficiencia y comparándolos con otras formas de prestación.
- Comparación y análisis del desempeño del gobierno electrónico.

Administración electrónica

La administración electrónica (*e-administration*) corresponde a todas aquellas iniciativas que implican el uso de las TIC en la gestión de la administración pública (Ronaghan, 2002).

Son varias las acciones llevadas a cabo en este ámbito y se pueden agru-

par en dos grandes aspectos, por un lado el acceso de los ciudadanos a la información y, por otro, la prestación de servicios públicos y trámites.

En el primer aspecto la administración pública recopila información que usa para sus propios fines y en la que la sociedad tiene interés. Esta información se puede agrupar en tres tipos: divulgativa, operativa y específica.

Disponer de esta información a través de mecanismos digitales implica beneficios como reducción de costos de distribución, acceso sin restricciones espacio-temporales, disminución del tiempo de ciclo en la producción de la información, incremento de la eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia.

En esta línea de acción, una de las iniciativas de mayor éxito es la implementación de los portales únicos²⁷ de acceso a la información.

En el segundo aspecto, la prestación electrónica de servicios y trámites²⁸ garantiza la provisión de servicios públicos a través del uso de las TIC. Los llamados servicios en línea se adaptan mejor a los usuarios y cumplen con sus expectativas pues eliminan las barreras espacio-temporales.

²⁵ <http://www.democraciaweb.org> (5 de enero, 2002).

²⁶ <http://www.elections.org.nz> (7 de agosto, 2002).

²⁷ Denominado "One Stop Shop".

²⁸ Denominado "Electronic Service Delivery".

Iniciativas adelantadas en esta área pueden estar enmarcadas por ejemplo en el sector de la salud, la educación o hacienda.

Una de las principales actuaciones en este ámbito es la creación de un portal único que permita el acceso a todos los servicios o trámites que se puedan solicitar o realizar a cualquier nivel gubernamental. Simplifica la interacción del ciudadano con la administración pública, presentándola como una unidad e incrementando su eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia.

A pesar de las dificultades que la implantación de un proyecto de estas características tiene, como por ejemplo la necesidad crear confianza a través de sistemas de transacciones seguras o la implementación de la firma digital, es en esta área donde más adelantos se han logrado.

RELEVANCIA DEL CONCEPTO

Las TIC son un elemento fundamental del proceso de incorporación de las comunidades en la sociedad digital y, por lo tanto, es responsabilidad de la administración pública generar políticas que soporten esta incorporación.

Esta responsabilidad la describen instituciones como el Banco Mundial al definir, entre otras directrices para la reforma del Estado, la promoción de sistemas eficientes y efectivos, reque-

ridos en la provisión de servicios a través de medios adaptados a las circunstancias (Shepherd, 1999). Además, para el caso de los países en desarrollo, la evaluación de las aplicaciones de las TIC supondrá la identificación de retos y oportunidades críticas que si no son aprovechadas implicarán su irremediable retraso (Hallberg y Bond, 2001:4).

De otro lado, la Unión Europea recomienda (Carelli, 2001:75):

- Acelerar la transformación de la administración pública y la mejora de los servicios gubernamentales por medio de un uso más intensivo de las herramientas de las TIC.
- Garantizar el acceso de todos los ciudadanos comunitarios a la "información vital" de sus gobiernos.
- Establecer canales seguros para la comunicación entre el ciudadano y la administración pública.
- Fomentar las asociaciones público-privadas dirigidas al suministro de servicios e información del sector público.

Adicionalmente, la OECD plantea que las TIC ofrecen nuevas oportunidades de negocios, incluso para las personas más modestas. Usadas ampliamente, proporcionan a las comunidades medios para participar en nuevas fuentes de crecimiento económico y de expresión, mientras que en el camino se adquieren nuevas capacidades. La administración pública tiene la importante responsabilidad

de trabajar junto con el sector empresarial y la sociedad civil para asegurar que estas oportunidades no se pierdan (Johnston, 2000:15).

Dentro de este espectro del gobierno electrónico y, en particular, en el sector G2C, se han de tener en cuenta los diferentes roles que el ciudadano desempeña (Duivenboden, 2002: 50):²⁹

- Solicitante de servicios e información: con un comportamiento diferente al del comprador tradicional del sector privado, que siempre actúa voluntariamente.³⁰
- Sujeto del Estado: es sujeto de normas, regulaciones y decisiones definidas por la administración pública.
- Participante: está en capacidad de participar activamente en los procesos de definición de políticas.
- Elector: está en capacidad de elegir a sus representantes.

En su posición de solicitante de servicios e información, el ciudadano tiene expectativas que se distribuyen a lo largo de las fases de un proyecto de gobierno electrónico de la siguiente manera:³¹

- Presencia: mantener informado al ciudadano.
- Interacción: oír requerimientos y conocer las necesidades del ciudadano. Iniciar trámites, aunque el procesamiento final se tenga que realizar a través de los canales tradicionales. Retroalimentar sobre los procesos emprendidos.

- Transacción: trabajar para que las necesidades y los requerimientos se expresen en las políticas definidas. Ejecutar trámites completos en línea, que no impliquen integración interagencial.
- Transformación: ejecutar todos los trámites en línea, gracias a la integración interagencial vertical y horizontal que obliga a la redefinición de las funciones y de las organizaciones. “Concepto de ventanilla única”.

²⁹ Duivenboden en su texto los denomina “customer, subject of the state, citizen and voter”.

³⁰ En este apartado no existe consenso sobre el uso del algún término en particular. Una buena aproximación la tiene Fiorentini en su texto “Administración pública y ciudadano: la relación de intercambio” (Chías, 1995), al hablar de tres tipos de ciudadano:

- Ciudadano administrado: cuando hay bajo poder y grado de sustitución (permisos, certificados).
- Ciudadano usuario: cuando hay equilibrio en el intercambio (educación, salud).
- Ciudadano cliente: cuando hay alto grado de poder y sustitución (transporte).
Aún sin entrar a revisar diferencias entre cliente (quien paga) y consumidor (quien se beneficia), lo que sí es claro es que no es recomendable usar la palabra “cliente” en sustitución de la palabra “ciudadano” (Barzelay, 1992).

³¹ Adecuación del autor a partir de los planteamientos de varios estudios de expectativas del ciudadano (Clark, 2002; Cook, 2001), de la Asociación Internacional para la Participación Pública-IAP2-<http://www.iap2.org/> (10 de mayo, 2002), la política de atención al ciudadano del gobierno australiano (Gallop, 2002) y de la revisión existente sobre metodologías de evaluación de los proyectos de gobierno electrónico (Cardona, 2003). Es importante tener en cuenta que las expectativas son independientes del posterior cumplimiento de las mismas por parte de los proyectos que se implementen.

- Participación democrática: implementar lo que el ciudadano decide.

El cumplimiento o no de estas expectativas genera un nivel de satisfacción con el servicio recibido, el cual se puede estudiar identificando los motivos de las siguientes cuatro deficiencias (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994):

- Desconocer lo que espera el ciudadano.
- Establecer normas equivocadas.
- Tener deficiencias en la prestación.
- Encontrar diferencias entre lo prometido y lo servido.

Una aproximación interesante plantea que la administración pública entró en la década de los años ochenta en la era de la gestión; luego, en la década de los años noventa, entró en la era del mercado, y finalmente, en la década del principio de milenio deberá entrar en la era de la gobernabilidad y de las redes de colaboración (Mendoza, 1999), razón por la cual es importante revisar las implicaciones de la tecnología en la gestión pública.

A partir de las anteriores premisas se observa que el gobierno electrónico es un concepto clave que nuestros gestores públicos deben tener en cuenta en esta entrada de milenio.

LAS DIMENSIONES DE ANÁLISIS

Una aproximación al concepto de gobierno electrónico por parte de

nuestros gestores públicos, desde una perspectiva de herramienta de apoyo estratégica, debe pasar por lo menos por las siguientes dimensiones: geográfica, nivel de competencias, servicios públicos y participantes.

Geográfica

Más que la perspectiva geográfica, debe quedar claro que existen variaciones importantes en los resultados obtenidos en diferentes contextos culturales.

Los proyectos de gobierno electrónico adelantados en la Unión Europea están siendo evaluados bajo metodologías desarrolladas para el contexto geográfico europeo (Kerschot y Wauters, 2002:23).

Los proyectos definidos para el ámbito de los países árabes también tienen metodologías diferenciadas que permiten tener en cuenta sus particularidades culturales, como por ejemplo el hecho de que los gobiernos africanos, altamente burocratizados, con limitadas capacidades tecnológicas y metodologías autoritarias para la toma de decisiones, deben ser evaluados desde perspectivas diferentes a las de otras regiones del mundo (Atallah, 2001:14).

Los países de la región Asia-Pacífico también hacen énfasis en las diferencias que se encuentran al intentar realizar el diseño, implantación y posterior evaluación de proyectos de

gobierno electrónico, pasando por la caracterización a partir de variables como la cantidad de población, el ingreso per cápita, el nivel de corrupción, etc. (Wescott, 2001:31).

Al aproximarse a la realidad latinoamericana, el gobierno electrónico debe tener en cuenta ciertas condiciones únicas, necesidades y obstáculos. Por ejemplo, una arraigada tradición oral, la falta de infraestructura, los altos niveles de corrupción, la falta de sistemas educativos y el desigual acceso a la tecnología, expresados en diferencias en el acceso al conocimiento y a la información (Hachigian, 2002:36).

También se observa que estudios globales relacionados con temas como por ejemplo niveles de corrupción (Transparencia Internacional, 2002:11); el índice de gobierno electrónico desarrollado por la United Nations Online Network in Public Administration and Finance (Ronaghan, 2002); el *Global Competitiveness Report* (GRC) (Cornelius, 2003:696);³² el *Human Development Index* (HDI) del 2001 (UNDP, 2001), dedicado a la evaluación del impacto de la tecnología; el *Networked Readiness Index* (NRI) (Dutta, Lanvin y Paua, 2003:350), la calidad política (CIFP, 2002); la división digital (Figueres, 2001:36); el estudio realizado por *The Economist Intelligence Unit*, que anualmente ha venido generando un índice de *e-readiness* (The Economist, 2002), o

estudios sobre el estado de desarrollo de las iniciativas en administración electrónica como el adelantado por la Universidad de Brown (West, 2001) se ejecutan sobre la base de la desagregación geográfica.

Con la anterior descripción queda claro que la dimensión geográfica es relevante en el estudio de las TIC en la administración pública.

Nivel de competencias

En cualquier proceso de valoración de las iniciativas de gobierno electrónico, es importante tener en cuenta que el gobierno es grande, complejo y confuso. Está profundamente estratificado y tiene miles de instituciones públicas y jurisdicciones políticas que coinciden parcialmente unas con otras (Osborne y Plastrik, 1998). Por otro lado, en la perspectiva del ámbito regional sobre el cual se tiene jurisdicción política, existen diferentes niveles de competencias (López 1990:380)

Como se observa en varios estudios del ámbito europeo relacionados con la evaluación de las iniciativas en administración electrónica (Kerschot y Pote, 2001:23; Kerschot y Wauters,

³² Estos datos y otros más de interés pueden consultarse en [http://www.weforum.org/site/knowledgenavigator.nsf/Content/\(15 de agosto, 2003\)](http://www.weforum.org/site/knowledgenavigator.nsf/Content/(15%20de%20agosto,%202003)).

2002:35), cada servicio público se puede estudiar asociado con un proveedor único y un nivel administrativo relevante. La misma OECD (1999) ha estimado como necesaria la clasificación de las iniciativas en los niveles municipal, regional y nacional.

Esta clasificación es importante hacerla, ya que existen claras diferencias entre los resultados que se obtienen en diferentes niveles de gobierno (West, 2000), además de que proyectos pioneros han detectado esta variable como clave para la implementación de las iniciativas de administración electrónica (Alamango, Zammit y Scicluna, 2000:74; Larsen y Rainie, 2002:20).

Esta situación se ha presentado también en el caso latinoamericano. En particular el peruano en un estudio sobre las perspectivas de la sociedad de la información (Bustamante, 2002:194), y el colombiano con un estudio sobre el impacto de las TIC (Arteta, 2002). Adicionalmente se asume por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (Dinsdale, Chhabra, y Rath-Wilson, 2002:63).

En los anteriores términos, los niveles de competencia se pueden esquematizar como sigue:

- **Supranacional:** nivel en el que se toman decisiones de manera conjunta y que afectan a más de una nación. Claros ejemplos corresponden a la formalización de

la Constitución de la Unión Europea (Trías, 2003). En el caso latinoamericano, la formalización de la Organización de los Estados Americanos (OEA, 1948:36). En el caso africano la Comunidad Económica de los Estados Africano-Occidentales.³³

En el ámbito mundial podría homologarse a la conformación de las Naciones Unidas (UN, 1946:29).

- **Nacional o estatal:** nivel en el que se toman decisiones que afectan a toda una nación. Es claro que corresponde al gobierno propio de cada país, como por ejemplo el gobierno central del Estado español (López, 1990).
- **Autonómico o regional:** en este nivel se incorpora una amplia gama de agrupaciones regionales en los países. Por ejemplo, en el caso español, las comunidades autónomas, en algunos casos las diputaciones y las provincias (López, 1990). Para el caso peruano, los departamentos (Congreso de la República, 1999) que también se repiten en Colombia, además de los denominados Consejos Regionales de Planificación (Pérez, 1991:145).
- **Local o municipal:** es el nivel de gobierno expresado principalmente por el municipio y que, depen-

³³ The Economic Community of West African States – por sus siglas en inglés <http://www.ecowas.int/> (8 de septiembre, 2003).



diendo de las diferentes formas de urbanización que se han producido en los países, pueden llegar a convertirse en áreas metropolitanas (Orellana, 2003: 595) o mancomunidades (Congreso de la República, 1999). En los municipios es factible encontrar niveles de gobierno aún más desagregados, como por ejemplo en Colombia las Juntas de Acción Local (Pérez, 1991), o en Perú los llamados distritos municipales (Congreso de la República, 1999).

Servicios

Al revisar los elementos asociados al concepto de gobierno electrónico (Cardona, 2003:391-423) se observa que:

- Afecta la organización y función de gobierno en lo relativo a: acceso a la información, prestación de servicios, realización de trámites y participación ciudadana, si se restringen los servicios al acceso a la información pública, la prestación de servicios y la realización de trámites, de acuerdo con la Unión Europea (Kerschot y Wauters, 2002).

La valoración de esta dimensión forma parte de los elementos definidos como parámetros dentro de la iniciativa e-Europe de la Comisión Europea (Unión Europea, 2001:4; Unión Europea, 2000:17).

En los anteriores términos, queda claro que la dimensión de los trámites permite obtener una valoración consensuada en la implementación de las TIC en la administración pública.

Participantes

Al revisar los elementos asociados al concepto de gobierno electrónico (Cardona, 2003) se observa que esto implica innovación en las relaciones internas y externas del gobierno con: otras agencias gubernamentales, sus propios empleados, el sector privado en sus ámbitos lucrativo y no lucrativo y el ciudadano.

De lo anterior se deducen los cuatro participantes que se deben tener en cuenta en el diseño e implementación de cualquier proyecto de gobierno electrónico y en su posterior etapa de evaluación y control.

En cuanto a las agencias gubernamentales, y a partir de una aproximación simplista de gobierno (Fabra Valle, 1998), el sistema de democracia representativa que se ha adoptado en la mayoría de las naciones a partir del siglo XIX implica la división del poder del Estado en tres ramas:

- **Poder legislativo:** su función específica es la sanción de las leyes.
- **Poder ejecutivo:** es el poder administrador el que ejecuta o pone en vigencia las leyes y controla su cumplimiento.

- **Poder judicial:** es el encargado de la administración de justicia. Está desempeñado por la Corte Suprema de Justicia y por los tribunales inferiores (cámaras de apelaciones y tribunales de primera instancia).

Ahora bien, la expresión “división de poderes” no se ajusta exactamente a la realidad. En efecto, la diversidad de órganos y funciones del Estado no determina de manera alguna la división del poder. El poder del Estado es uno solo. Lo que se divide son los órganos que ejercen ese poder y las funciones que se les atribuyen. Por ello, el poder del Estado es único e indivisible, pero la actividad de ese poder se realiza mediante diversos órganos a los que se confían diferentes funciones.

Estos tres poderes, independientes unos de los otros, deben en principio obrar en armonía, cada uno ejerciendo las atribuciones que la constitución les otorga y sin entrometerse en las funciones del otro (Bovero, 2002: 175).

En este mismo orden de ideas, las funciones del Estado son “las diversas actividades que éste desarrolla en el ejercicio o en el cumplimiento de sus fines”, a través de las cuales vive y se actualiza la competencia del Estado. Desde esta perspectiva se pueden distinguir determinadas funciones estatales de carácter principal (Kaplan, 1996:29), a saber:

- **La función ejecutiva** es aquella actividad estatal que es desarrollada en forma continua y permanente. Le corresponde, por una parte, la determinación, dirección y coordinación de la política general del Estado, y por otra parte, el desarrollo de disposiciones jurídicas superiores, ya sea en forma general o particularizada, a efectos de gestionar los asuntos públicos.
- **La función legislativa** es aquella actividad estatal que, manifestada conforme a la Constitución, las leyes y los reglamentos de las cámaras, tiene por objeto la producción y sanción de actos jurídicos de naturaleza legislativa.
- **La función judicial o jurisdiccional** es aquella actividad estatal encargada de la actuación y el mantenimiento del ordenamiento jurídico, mediante la determinación y posterior aplicación del derecho al caso concreto, para la solución de conflictos surgidos entre los miembros de la comunidad, y para la prevención y represión de las conductas antisociales que quebrantan dicho ordenamiento.
- **La función contralora** es la actividad de control que tiene lugar entre los detentadores del poder, a través de las interrelaciones que surgen entre los órganos estatales, como consecuencia de la desconcentración del poder, y que tiene por objeto procurar el equilibrio entre los detentadores del mismo y el respeto a las bases fundamentales del Estado de derecho.

Esta función es ejercida por las diversas agencias gubernamentales.

Aunque las diferentes ramas del poder tienen una función principal, es posible que ejerzan más de una función; sin embargo, las agencias gubernamentales cobijadas bajo la rama del poder ejecutivo, son las principales encargadas de llevar a cabo las funciones ejecutivas y son, por tanto, actores principales dentro de la valoración de los proyectos de gobierno electrónico.

Al implementar iniciativas de gobierno electrónico se debe evaluar su comportamiento a través de su progreso y éxito, por lo tanto, las mediciones se deben realizar a partir de las percepciones de los *stakeholders* que para este caso corresponden a los ciudadanos. Sin la participación ciudadana y la definición clara de qué se desea medir, se corre el riesgo de hacer evaluaciones mediante estándares de medida arbitrarios (Mechling, 2002:34).

Es de observar que el interés internacional en el concepto de gobierno electrónico, así como los elementos asociados, justifican que los gestores públicos asuman un papel de liderazgo en la apropiación de las TIC en las funciones gubernamentales, más aún si recordamos a Peter Druker quien, desde el ámbito de la gestión privada, plantea que el reto de los líderes de hoy es definir una visión económica, social y política

para un nuevo tipo de sociedad: la sociedad del conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Alamango, H., Zammit, J. y Scicluna, E. (2000), Estudio mundial sobre el ejercicio del gobierno en línea - Informe final, París; Fundación de la Red del Commonwealth de Tecnología de la Información para el Desarrollo - COMNET-IT.
- Alejandro, J. y Amoros, J. E. (2000), *Curso de Comercio Electrónico, MBA 2000-2001*, Barcelona, ESADE.
- Armstrong, A. y Hagel, J. (2000), El verdadero valor de las comunicaciones Online, D. Tapscott (ed.), *La creación de valor en la economía digital*, Buenos Aires, Granica.
- Arteta, M. E. (2002), *Medición de las tecnologías de la información y las comunicaciones* [Web Page]. URL http://www.dane.gov.co/inf_est/tics/presentaciones/Presentacion2.ppt [2003].
- Atallah, S. (2001), *e-Government - Considerations for Arab States*, Sub-Regional Resource Facility for Arab States (Surf-as).
- Ballard, R. (2001), *e-Government: An overview of what it is, benefits and issues*, Wellington, Land Information New Zealand.
- Barzelay, M. (1992), *Breaking through bureaucracy. A new vision for managing in govern-*

- ment, Berkeley, University of California Press.
- Baum, C. y Di Mario, A. (2001), *Gartner's four phases of e-government model* [Web Page]. URL <http://gartner11.gartnerweb.com/public/static/hotc/00094235.html> [2002].
- Bourn, J. (2002), *Government on the Web II*, Londres, National Audit Office.
- Bovero, M. (2002), *Una gramática de la democracia. Contra el gobierno de los peores*, Madrid, Editorial Trotta.
- Breen, J. (2000), "At the Dawn of E-Government: The Citizen as Customer", *Government Finance Review* - Deloitte.
- Bustamante, A. (presidente Grupo Telefónica) (2002), *La sociedad de la información en Perú. Presente y perspectivas, 2002 - 2005*, Lima; Telefónica.
- Camilleri, V. (2001), *Attaining e-Government*, Malta, Central Information Management Unit.
- Cardona, D. (2002), "Economía o sociedad de la información", revista *Sotavento* Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado De Colombia, 1 (3): 23-25.
- Cardona, D. (2003), "El govern electrònic. Una revisió des de la perspectiva de la prestació de serveis". P. Camino (ed.), *Repensar el paper del gestor públic en el segle XXI*, Barcelona, Associació Catalana de Gestió Pública.
- Carelli, C. (presidente del Foro de la Sociedad de la Información) (2001), *Una vía europea hacia la sociedad de la información*, Bruselas, Comisión Europea.
- Castells, M. (1999a), *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Volume I: *The Rise of the Information Society*, Blackwell Publishers.
- Castells, M. (1999b), *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Volume III: *The End of Millennium*, Blackwell Publishers.
- Castells, M. (2000), Lección inaugural del programa de doctorado sobre sociedad de la información y el conocimiento. *Programa de doctorado sobre sociedad de la información y el conocimiento*, Barcelona.
- Chias, J. (1995), *Marketing público. Por un gobierno y una administración al servicio del público*, Madrid, Mc Graw Hill.
- CIFP, (2002), *CIFP Methodology, Data Descriptions, Data Sources*, CIFP.
- Clark, J. (2002), *Citizens Expectations for Electronic Government Services*, Office of Intergovernmental Solutions, GSA.
- Comisionado para la Sociedad de la Información (1999), *Cataluña en Red: Plan Estratégico para la Sociedad de la Información*, Barcelona, Biblioteca de Catalunya, DADES CIP.
- Congreso de la República (1999), *Ley 2.028/99 de Municipalida-*

- des, La Paz, Congreso de la República.
- Cook, M. (2001), *What Citizens Want From e-Government* [Web Page]. URL http://www.ctg.albany.edu/resources/htmlrpt/e-government/what_citizens_want.html [2002].
- Cornelius, P. (2003), *Global Competitiveness Report 2002-2003*, Oxford University Press.
- Cornella, A. (2001), *Infonomia! com*. Segunda ed., Bilbao, Publicaciones Deusto.
- Dinsdale, G., Chhabra, S., Rath-Wilson, J. (2002), *Guía práctica para el gobierno electrónico: cuestiones, impactos y percepciones*, Centro Canadiense de la Gestión - Banco Interamericano de Desarrollo.
- Duivenboden, H. V. (2002), *Citizen Participation in Public Administration. The Impact of Citizen Oriented Public Services on Government and Citizen*, París, Seminar-Visión, Responsiveness and Measurement, OECD.
- Dutta, S., Lanvin, B., y Paua, F. (2003), *Global Information Technology Readiness Report 2002-2003*, Oxford University Press.
- Echeberría, K. (2000), "La administración pública en la era del management", F. Longo, y M. Zafra (eds.), *Pensar lo público*, Barcelona, Unión Iberoamericana de Municipalistas, Esade.
- Evans, P. y Wurster, T. (2000), "La estrategia y la nueva economía de la información", D. Tapscott (ed.), *La creación de valor en la economía digital*, Buenos Aires, Granica.
- Fabra Valle, G. (1998), *Manual práctico de la administración general del Estado, organización del Gobierno y procedimientos administrativos: comentarios, formularios y legislación*, Madrid, Edisofer.
- Figueres, J. M. (Managing director, world economic forum) (2001), *Annual report of the global digital divide initiative - 2001/2002*, Geneva, World Economic Forum.
- Fountain, J. (2001), *Building the virtual state. Information technology and institutional change*, Washington D. C., Brookings Institution Press.
- Gallop, G. (2002), *Consulting Citizens: A Resource Guide*, Australia, Citizens and Civics Unit - Department of the Premier and Cabinet.
- Gobierno Británico (1996), "Ukonline" [Web Page]. URL <http://www.ukonline.gov.uk> [2000].
- Gómez, C. (2003), "Las nuevas formas de comunicación de la administración con el ciudadano", *Universidad De Málaga, Anales de Documentación*, 6: 109-119.
- Gualtieri, R. (1999), *Impact of the Emerging Information Society on the Policy Development Process and Democratic Quality*, París, OECD.
- Hachigian, N. (Pacific Council on International Policy Researcher),

- (2002), *Roadmap for e-government in the Developing World. 10 Questions e-government Leaders Should Ask Themselves*, Los Angeles, The Working Group on e-Government in the Developing World - Pacific Council.
- Hacker, K. L., y Van Dijk, J. (eds.) (2001), *Digital Democracy. Issues of theory & practice*, Londres, Sage.
- Hallberg, K., y Bond, J. (2001), *The New Revolution*, Washington, World Bank Policy Research, Working Papers No. 32.
- Handy, C. (2000), "La confianza y la organización virtual", D. Tapscott (eds.), *La creación de valor en la economía digital*, Buenos Aires, Granica.
- Heichlinger, A. (2002), "El e-government en la UE", *Curso liderazgo e innovación en los servicios públicos*, Barcelona, Esade.
- Holmes, D. (2001), *eGov. eBusiness strategies for government*, Londres, Nicholas Brealey Publishing.
- Hunter, D. R., y Jupp, V. (2001), *Governments Closing Gap Between Political Rhetoric and eGovernment Reality*, Accenture - Global eGovernment Services.
- Johnston, D. (secretario general de la OECD) (2000), *The new economy: technology is not enough*, OECD.
- Kaplan, M. (1996), *El Estado latinoamericano*, 1º ed., México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Kelly, K. (1999), *Nuevas reglas para la nueva economía*, Buenos Aires, Granica.
- Kerschot, H., y Pote, K. (2001), *Web-based Survey on Electronic Public Services - 2001*, Bruselas, The European Commission, DG Information Society.
- Kerschot, H. y Wauters, P. (2002), *Web-based Survey on Electronic Public Services - 2002*, Bruselas, The European Commission, DG Information Society.
- Larsen, E. y Rainie, L. (2002), *How people use government agencies and Web sites*, Washington, Pew Internet & American Life Project.
- Layne, K. y Lee, J. (2001), "Developing fully functional E-government: A four-stage model", *Government Information Quarterly*, Vol. 18, Issue 2.
- Lenhart, A. (investigadora especializada) (2000), "Who's not online" [Web Page]. URL <http://www.pewinternet.org/reports/toc.asp?Report=21> [2002].
- López Calvo, J. (1990), *Organización y funcionamiento del gobierno*, Madrid, Tecnos.
- Marcet, X. (2002), "DAFO para e-government", *Curso liderazgo e innovación en los servicios Públicos*, Barcelona, Esade.
- Mechling, J. (2002), *Defining and Measuring Success in Canadian Public Sector* ESD, Toronto, NGA.
- Mendoza, X. (1999), *La gestión de las organizaciones profesionales en el sector público: del anta-*

- gonismo a la cooperación. Tesis doctoral, Unpublished doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Negroponte, N. (1999), *El mundo digital: un futuro que ya ha llegado*, 4 ed., Barcelona.
- OEA (1948), Carta de la Organización de los Estados Americanos, Bogotá; OAS.
- OECD (1999), Written survey on "strengthening government-citizen connections", París, PUMA.
- OECD (2000), *Understanding the Digital Divide*. [Web Page]. URL http://www.oecd.org/dsti/sti/prod/Digital_divide.pdf [2002].
- OECD (2001), Project on the Impact of e-Government, París, OECD.
- Orellana, A. (2003), *El desafío de las áreas metropolitanas en un mundo globalizado. Una mirada a Europa y América Latina*, Barcelona, Institut d'Estudis Territorials.
- Osborne, D. y Plastrik, P. (1998), *La reducción de la burocracia. Cinco estrategias para reinventar el gobierno*, 1º ed., Barcelona, Paidós.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1994), "A reassessment of expectations as a comparative standard in measuring service quality: Implications for future research", *Journal of Marketing*, 58.
- Peters, T. (executive director, Bridges.org) (2001), *Comparison of E-Readiness Assessment Models*, Washington DC, Bridges.org.
- Pérez, J. (secretario general, Asamblea Nacional Constituyente) (1991), Constitución Política de Colombia, Santafé de Bogotá, Legis.
- Ronaghan, S. A. (Project Coordinator and author of the final report) (2002), *Benchmarking e-government: A Global Perspective - Assessing the UN Member States*, New York, United Nations Online Network in Public Administration and Finance (UNPAN) - American Society for Public Administration (ASPA).
- 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 sobre reforma del Estado y de la administración pública, Lisboa, CLAD.
- Seifert, J. W. y Petersen, E. (2001), *The Promise of all Things E? Expectations and Implications of Electronic Government*. Information Science and Technology Policy Congressional Research Service, Library of Congress.
- Shapiro, C., y Varian, H. (1998), *Information rules: a strategic guide to the network economy*.
- Shepherd, G. (1999), "Administración pública en América Latina y el Caribe: en busca de un paradigma de reforma", C. Losada (ed.), *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*, Washington, Banco Interamericano de Desarrollo.

- Tapscott, D. (1997), *La economía digital: las nuevas oportunidades y peligros en el mundo empresarial y personal interconectado en red*, 1ª ed., Bogotá, McGraw Hill.
- Tapscott, D. (2000), *La creación de valor en la economía digital*, Buenos Aires, Granica.
- Tapscott, D., y Caston, A. (1995), *Cambio de paradigmas empresariales*, 1ª ed., Bogotá, McGraw Hill.
- Tesoro, J. L. y Arrambari, A. J. (2002), Factores endógenos y exógenos asociados al desempeño del gobierno electrónico. Hallazgos emergentes de un análisis exploratorio de experiencias nacionales. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública, Lisboa: CLAD.
- The Economist* (2002), The Economist Intelligence Unit e-readiness Ranking 2002 [Web Page]. URL http://www.ebusinessforum.com/index.asp?layout=rich_story&doc_id=5768 [2003].
- Toffler, A. (1981), *The Third Wave: The Classic Study of Tomorrow*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Transparencia Internacional (2002), *Índice de percepción de corrupción 2002*, Berlín, Transparencia Internacional.
- Trías, J. (2003), La Europa constitucional [Web Page]. URL <http://www.conoze.com/doc.php?doc=1786> [2003].
- UN (1946), Carta de las Naciones Unidas, San Francisco, UN.
- UNDP (2001), Human Development Report 2001 - Making new technologies work for human development [Web Page]. URL <http://www.undp.org/hdr2001/> [2002].
- Unión Europea (2000), eEurope, una sociedad de la información para todos. Comunicación sobre una iniciativa de la Comisión para el Consejo Europeo extraordinario de Lisboa los días 23 y 24 de marzo de 2000.
- Unión Europea (2001), e Government indicators for benchmarking eEurope, Unión Europea.
- Valenti, P., Anta, R., y Bendersky, M. (2003), *Manual.gob. Estrategias de gobierno electrónico en los países de la Región 1: la definición de un modelo de análisis y estudio de casos*, Washington, BID.
- Wescott, C. (2001), *E-government in the Asia-Pacific Region*, Manila, ADB.
- Wescott, C., Pizarro, M. y Schiavo-Campo, S. (2001), *The Role Of Information And Communication Technology In Improving Public Administration*, Manila, ADB.
- West, D. M. (2000), Assessing e-Government: The Internet, Democracy, and Service Delivery by State and Federal Governments [Web Page]. URL <http://www.insidepolitics.org/egovtreport00.html> [2002].



West, D. M. (2001), WMRC Global e-government survey 2001 [Web Page]. URL <http://www.insidepolitics.org/egovt01int.html> [2002]. &