

A estratexia sobre administración electrónica en Europa: a bricolaxe como resposta aos cambios sociais



& *Resumo/Abstract: A Comisión Europea continúa exercendo unha influencia estratéxica mediante a vinculación das estratexias nacionais e subnacionais relativas á administración electrónica. A «marca» de administración electrónica da Unión Europea (UE) desenvólvese mediante un proceso de mediación entre os complexos panoramas de estratexias nacionais e subnacionais, cada vez máis diversas debido á ampliación da UE. Na actualidade, o desafío consiste en conseguir que a administración electrónica sexa unha marca que inspire confianza.&*

& *Palabras clave: administración electrónica, Unión Europea, cambio social, cidadanía*

1. INTRODUCCIÓN: MENSAXES CLAVE

A Comisión Europea continúa exercendo unha influencia estratéxica mediante a vinculación das estratexias nacionais e subnacionais relativas á administración electrónica. Isto lévase a cabo mediante os seguintes procesos clave:

- A promoción dos cambios innovadores para xestionar o complexo equilibrio entre a economía e os recursos, o cambio organizativo e a satisfacción das necesidades e as expectativas dos cidadáns.
- O apoio do cidadán como consumidor de servizos gobernamentais.
- A maximización do fluxo, o uso e as boas prácticas en toda Europa.
- A consideración da administración electrónica como unha marca de servizos na que se pode confiar.

Una boa administración electrónica permitirá a transformación organizativa e os programas centrados no cidadán mediante:

- A promoción da «diversidade» nunha UE en expansión, xunto coa síntese dos principais ensinamentos de todos os niveis de goberno.
- A actuación ante o «fracaso» do mesmo xeito en que o fan as empresas, é dicir, como unha experiencia da que hai que aprender e non como un desastre que hai que ocultar custe o que custe.
- A análise do complexo panorama da gobernanza na UE mediante a identificación de tendencias e o establecemento de programas de desenvolvemento importantes para os cidadáns e as empresas.
- A identificación dos procesos importantes do consumo de gobernanza e non a súa produción tecnolóxica, con especial atención á cidadanía, a dignidade, a inclusión, os dereitos e as responsabilidades.
- O apoio do desenvolvemento de medidas relativas á administración electrónica relevantes para o cidadán, a niveis espaciais que van desde o espazo administrativo ao espazo funcional.

2. DA PRODUCCIÓN AO CONSUMO: CAMBIO DA OPINIÓN SOBRE A MARCA DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

A «marca» de administración electrónica da Unión Europea (EU) desenvólvese mediante un proceso de mediación entre os complexos panoramas de estratexias nacionais e subnacionais, cada vez máis diversas debido á ampliación da UE. Nos primeiros anos desta década as mensaxes clave do plan e-Europa¹ centrábanse en superar os problemas convencionais do Goberno empregando TIC, en ampliar o acceso ás TIC e en reducir as diferenzas en Europa. Incidíase en acelerar os servizos gobernamentais, tanto en eficacia como en resposta, e en maximizar a mobilidade dos cidadáns e as empresas mediante proxectos paneuropeos de administración electrónica.²

Desde os enfoques iniciais de automatización de servizos, os programas sobre administración electrónica desenvólvense e agora inciden na inclusión («ningún cidadán debe quedar atrás»³), a eficacia (por exemplo mediante a calidade do servizo), as estratexias organizativas (como a «transformación» das organizacións gobernamentais⁴) e no traballo conxunto cos sectores privado e terciario para que os puntos fortes de cada un se empreguen estratéxicamente para proporcionarlles «valor público» aos cidadáns. A «transformación» non é un con-

cepto novo, xa que constituíu o núcleo da introdución dos sistemas de información no goberno na década de 1980 e resultou fundamental para a reforma organizativa da década de 1990,⁵ na que aplicaron enfoques empresariais á prestación de servizos. No entanto, reforza os desafíos porque no seu nivel máis avanzado, a administración electrónica podería reorganizar, combinar ou eliminar os organismos existentes e substituílos por organizacións virtuais.⁶

Polo tanto, a marca xeral de administración electrónica madurou, desde unha etapa temperá de atención á «produción» dunha administración electrónica ata unha en que se lles confire grande importancia e valor aos cidadáns: o «consumo» de administración electrónica. Avanzouse desde o goberno electrónico á administración electrónica, aos servizos electrónicos e, recentemente, á gobernanza electrónica e ao consumo por parte dos cidadáns/consumidores e á experiencia de servizos. Na UE, os modelos de uniformidade dos primeiros anos deron paso a un programa máis amplo con miras a «construír» uns servizos paneuropeos.⁷ Isto supón decatarse da importancia da interoperabilidade⁸ e de que o programa sobre consumo non debe buscar o «empuxe» dos servizos automatizados cara aos cidadáns pasivos, senón os complexos comportamentos dos cidadáns e o desafío dos modelos de TIC de crear verdadeiras interaccións convencionais entre os cidadáns e os oficiais públicos expertos na materia.⁹

Do mesmo xeito que un servizo comercial, a administración electrónica é unha marca en desenvolvemento dinámico.¹⁰ As marcas non se impoñen, senón que se desenvolven e se concursan, empregando para iso os comentarios dos clientes (xestión da relación co cliente) e aprendendo dos aspectos negativos do consumo, xa sexa mediante problemas cunha canle de expresión, xa sexa mediante as opinións expresadas polos consumidores.¹¹ Nas redes de comunicación interconectadas de internet a reputación e a confianza son fráxiles.¹² Cada vez é máis frecuente que os cidadáns expresen as súas opinións mediante unha canle distinta aos oficiais gobernamentais, por exemplo a través do envío de correos electrónicos aos políticos e lendo posteriormente as súas respostas.¹³ Por iso, o desafío ao que nos enfrontamos agora é como facer que a administración electrónica sexa unha marca na que se confíe, xa que as experiencias previas co comercio electrónico nos mostra que é necesario un longo período de tempo para crear confianza nunha marca.

3. UE25: DIFERENTES CAMIÑOS, OBXECTIVOS CONVERXENTES

O enfoque da UE sobre a administración electrónica centrada no cidadán sitúase nun desenvolvemento complexo no espazo europeo e co paso do tempo establécense distintos puntos de comezo e distintas velocidades de progreso.

3.1. Dinámica, incerteza, cultura e poder

En primeiro lugar, como se mencionou na sección anterior, atopámonos cos cambios no programa sobre administración electrónica.

En segundo lugar, encontrámonos con que a ampliación da UE introduce turbulencias na estratexia vixente sobre administración electrónica, xa que hai que incluír a estados membros cuxas economías non son tan fortes coma as doutros estados da UE¹⁴, a estados cuxa tradición política lles permitiu emprender un enfoque de «páxina en branco» e construír novas estruturas de gobernanza democrática.

En terceiro lugar, atopámonos cunha combinación de resultados lineais e non lineais. Mentres que países coma Dinamarca continúan mellorando a súa estratexia, outros coma

Estoniana dan pasos de xigante e adiantan a outros estados mediante a súa rapidez á hora de poñer en práctica a estratexia. Estonia foi eloxiada no 2000 pola súa estratexia sobre administración electrónica, na que os políticos votaron en liña e empregaron retransmisións vía internet.¹⁵ A Unidade de Intelixencia Financeira (UIF), no estudo realizado no 2004 sobre a administración electrónica en Europa Central,¹⁶ situou a Estonia, Eslovenia e a República Checa por diante doutros países líderes nesta materia, como o Reino Unido e os Países Baixos, en canto á dispoñibilidade de servizos en liña. No 2006, o 80 % dos contribuíntes de Estonia realizaron a súa declaración en liña.¹⁷ O ministro de exteriores de Estonia tamén recoñeceu no 2004 que «Estoniana é un país pequeno... E nun país pequeno pódense facer as cousas rápido se existe a vontade política adecuada»,¹⁸ polo que o tamaño do país tamén resulta importante.

No entanto, no 2006 a UIF¹⁹ elaborou unha lista actualizada que demostrou que cómpre traballar aínda máis para que Estonia (no posto 27 dos 68 estados examinados) se sitúe ao nivel de Dinamarca (no primeiro posto cunha puntuación de 9,0). A lista da UE sobre o Servizo Público do 2006 sinala que «Estonia avanzou do posto 8 ao 3, polo que conseguiu situarse entre os tres primeiros»²⁰. A estratexia de «páxina en branco» empregada por Estonia amosa unha estratexia «emerxente», o que implica que a estratexia non se deseña, planifica e pon en práctica exactamente como se proxectara, senón que se vai modificando a medida que vai avanzando, e os plans maduran e cambian de acordo cos desafíos que van aparecendo. Por esta razón o ministro de Economía e Comunicación deseñou recentemente un plan sobre como incorporar o sistema de información do sector público nun conxunto lóxico.²¹

En cuarto lugar encontrámonos coa incerteza, provocada polos resultados inesperados ou imprevistos producidos por acontecementos mundiais (o SRAS, o cambio climático ou o terrorismo), por cambios demográficos ou por acontecementos locais como un brusco cambio político. Por exemplo, o debate actual sobre paradigmas como o modelo sueco de gobernanza social e económica, no que a actividade económica ten dificultades á hora de manter a unha poboación en continuo envellecemento, mostra que os modelos están suxeitos a cambios imprevistos. Con todo, os modelos escandinavos de gobernanza continúan demostrando boas prácticas e seguen mellorando o alto nivel de compromiso do Goberno cos cidadáns, sempre cun enfoque centrado no cidadán como demostran, por exemplo, as concellos electrónicos en Noruega.²²

En quinto lugar, existen grandes diferenzas culturais entre as administracións públicas estatais da UE, o que supón que o programa de transformación se poñerá en práctica de xeito desigual en todas elas. Como consecuencia, un modelo como a «nova xestión pública» será interpretado e implantado de maneiras diferentes. En Francia, por exemplo, os fundamentos ideolóxicos da nova xestión pública non atopan un terreo receptivo²³ e Cole avisa dos factores específicos que determinarán o grao da reforma, como a ideoloxía e o código do servizo público ou a organización en panal do estado francés.

The Economist sinalou problemas semellantes na reforma económica de Francia, xa que indicou que a menos que conseguise introducir tales reformas, a súa economía tería moitas dificultades para se recuperar e todo crecemento que tivese lugar iría acompañado da ausencia en gran medida de postos de traballo.²⁴ Os diversos enfoques dos estados, rexións e partes interesadas perfilan en máis profundidade o variado panorama da administración electrónica. O estado alemán de Renania do Norte-Westfalia está poñendo en práctica o seu Plan de Acción

2009, que supón unha maior cooperación con actividades federais, a promoción dunha nova infraestrutura de TIC e procedementos de participación e autorización electrónicas.²⁵

Do mesmo modo que coas limitacións da Administración sinaladas anteriormente, os intereses sectoriais poderían fomentar particulares énfases de poder dentro do programa relativo á administración electrónica. Por exemplo, a Sociedade de Xestión de Tecnoloxía da Información (SOCITM) do Reino Unido está apoiando que sexan os oficiais de información xefes os que dirixan os programas de transformación, xa que contan cunha combinación de habilidades empresariais, organizativas e de xestión do cambio. A industria de TIC promove amplos proxectos informáticos centralizados como fundamento dunha vasta transformación. Un exemplo frutífero deste enfoque é o proxecto do Sistema de Contabilidade e Orzamentación Federal de Austria, que foi parte dun esforzo maior para implantar tecnoloxías de ERP no goberno federal austríaco como parte dun esforzo de reforma da xestión pública en todo o Goberno.²⁷

3.2. «Fracaso», asociacións, redes e complexidade

Os rivais políticos e os medios de comunicación técnicos adoitan incidir no que eles perciben como fracasos das reformas ou de proxectos de TIC. É necesario reflexionar de xeito máis razoado sobre os proxectos de TIC que non cumpren as expectativas iniciais. Por exemplo, os centros de atención telefónica do Departamento de Traballo e Pensións de Reino Unido só responderon ao 84 % das chamadas no 2005-2006. Non obstante, o principal problema non é a tecnoloxía ou o persoal, senón a desconcertante cantidade de 55 números de teléfono que están á disposición do cidadán e que é imposible usar porque a tecnoloxía do departamento non permite que as chamadas se transfiran ao servizo adecuado.²⁸ Aínda que tal e como se pode ver, o deseño da solución de TIC pode estragar as intencións do servizo, tamén poden ocorrer problemas de falta de investimento en aspectos relacionados cos recursos humanos do cambio organizativo, como son a formación e a innovación.²⁹ Igualmente, de xeito máis directo tamén resulta problemática a falta de consecuencias do fracaso, xa que os funcionarios de nivel máis alto senten que non lle teñen que render contas a ninguén se o resultado é deficiente e que o escrutinio parlamentario que se realiza sobre eles é ineficaz.³⁰

Puxéronse en práctica enfoques que lles volven conceder importancia ás asociacións, por exemplo aquelas entre os sectores público e privado ou coa participación dun terceiro sector, como poden ser as ONG e as organizacións de voluntarios. A gobernanza das asociacións está formada por tres subdiscursos que compiten entre eles: a xestión e a cuantificación da participación, os aspectos «consociativos» de traballar xuntos e de exercer influencia e o grao en que participan todas as partes.³¹ Isto adoita supoñer unha gobernanza mediante o que Pattberg denomina «relacións a distancia», que requiren un axuste do comportamento para conseguir obxectivos comúns pero tamén regras, principios e funcións comúns.³² Ata a data, a énfase en tales proxectos recaeu con frecuencia na xestión mediante auditorías e a xestión da execución, e ás veces as asociacións entre o sector público e o privado poden resultar confusas, xa que se suscitan preguntas como cal é a prioridade: xestionar o fluxo de fondos públicos ou proporcionar uns servizos de mellor calidade? e sobre quen recae a responsabilidade: sobre o sector público, o sector privado ou os terceiros socios?³³ O proxecto *Breaking Barriers to eGovernment* (eliminando barreiras cara á administración electrónica) afonda nas limitacións da prestación de servizos na administración electrónica.³⁴

As estratexias a nivel da comunidade e as asociacións locais poden implicar colaborar con organizacións que favorecen a sectores excluídos para enriquecer as relacións entre o sistema

representativo e o participativo e fomentar así os procesos políticos locais,³⁵ o que resulta na vinculación dos procesos de produción e de consumo e na evolución, máis aló das actividades democráticas participativas, cara ás asociacións na creación e a prestación de servizos. No entanto, existe o risco de que o programa central choque con estas actividades se se incide máis nas necesidades e problemas locais, o que requiriría un grande esforzo para acercar estas cuestións antes de poder mirar máis aló do ámbito local.³⁶ En Irlanda, a creación de comités de políticas estratéxicas a nivel local tamén identificou problemas como o papel dos grupos marxinais, a igualdade de participación e a necesidade de que as persoas encargadas de tomar decisións rendan contas.³⁷ En resumo, o mundo de onte estaba formado por organizacións illadas e illas de información, mentres que o mundo do mañá estará formado por ecosistemas e redes colaborativas.³⁸

O panorama das estratexias sobre administración electrónica en toda a UE segue presentando un complexo conxunto de enfoques, entre os que se inclúen a centralización, a descentralización, as asociacións e a privatización. A xestión e a propiedade da estratexia a medida que se vai poñendo en práctica lévase a cabo mediante un conxunto de xestión burocrática, ámbitos regulamentarios, contratos e asociacións e avaliación dos criterios de medición e da execución. As razóns para elixir un destes enfoques tamén son complexas e van desde a presión económica e a mellora do rendemento ao desprazamento da responsabilidade desde o Goberno a outro sector, por exemplo mediante a privatización.

Ao axudar aos estados membros a compartir as súas experiencias e a identificar unha base común e unha estratexia futura, resulta importante que a UE continúe analizando o complexo panorama da gobernanza na UE, identificando tendencias e establecendo programas de desenvolvemento importantes para os cidadáns e a economía. Tamén pode seguir identificando os procesos importantes desde o punto de vista estratéxico do consumo de gobernanza en lugar da produción de uniformidade tecnolóxica. Niso incluíranse a cidadanía, a dignidade e a importancia tecnolóxica (inclusión) e os dereitos e deberes (contido da información, ética e privacidade). Así mesmo, cómpre realizar unha avaliación reflexiva do programa de inclusión, por exemplo da importancia do acceso ás TIC por parte das persoas maiores, o cal é un obxectivo tanto político como de inclusión, xa que este sector da poboación se está a converter nun influínte grupo de presión electoral. Existe por iso un risco de distorsión, algo sobre o que *The Economist* expresou a súa preocupación no Reino Unido ao dicir que non se pode culpar completamente aos partidos políticos, sempre á caza de votos, por conferirenles máis importancia ás demandas dos maiores que ás dos mozos, pero que é unha medida con pouca visión de futuro, prexudicial para a democracia e equivocada en si mesma.³⁹ A inclusión ten a capacidade de crear novas exclusións.

4. BOAS PRÁCTICAS OU AS MELLORES PRÁCTICAS?

O intercambio de experiencias foi un exercicio fundamental para a UE, levado a cabo mediante iniciativas como o Marco de Boas Prácticas.⁴⁰ Foi unha iniciativa importante á hora de estimular o intercambio estruturado de experiencias en toda Europa, pero as metodoloxías mediante as cales se avalían as boas prácticas constituíron un difícil proceso de equilibrio entre a obxectividade e a cuantificación: son xenéricas a innovación e a excelencia ou son, pola contra, sensibles ao contexto e ao ámbito xeográfico? e onde e como poden transferirse as boas prácticas? Segue existindo unha gran lóxica xeográfica nunha actividade como esta a medida que a UE se amplía para incluír a novos membros (a lóxica temática para a acti-

vidade proporcionouse anteriormente no contexto do cambio das prioridades estratéxicas nacionais). Así e todo, a posta en práctica da comunicación das boas prácticas require un difícil equilibrio entre o intercambio de experiencias, o asesoramento, a prescrición e o xuízo.

O intercambio de experiencias: animando ás comunidades a practicalo

Este é en gran medida o enfoque do Marco de Boas Prácticas, que equilibra un proceso de autopresentación cunha aplicación de busca de contexto e palabras clave. Este enfoque baséase na predisposición dos proxectos a presentar os seus detalles, pero non proporciona xuízos de valor sobre a calidade dos proxectos. De igual forma, a promoción das «historias de éxito»⁴¹ favorece o intercambio de experiencias sen o medo ás avaliacións e aos xuízos. No entanto, segue existindo unha relación difícil entre o uso do termo «boa práctica» e a adxudicación dunha etiqueta de calidade formal a un proxecto que se considera unha «boa práctica».

O asesoramento: investigación

Ademais das actividades nacionais, aquí inclúense o Observatorio sobre administración electrónica do Programa IDABC⁴² da UE, a investigación sobre administración electrónica da OCDE⁴³ e, a nivel mundial, a División das Nacións Unidas de Administración Pública e de Xestión do Desenvolvemento.⁴⁴ As actividades céntranse en simposios, seminarios, investigación financiada, pasarelas e revisións a nivel nacional.

Prescrición estratéxica

Lévase a cabo mediante iniciativas para recadar fondos como o financiamento no Marco da UE, que incluíu recentemente liñas de financiamento da administración electrónica, e-Ten, e-Inclusion, o Programa Marco de Competitividade e Innovación⁴⁵ e, agora, e-Participation.⁴⁶

Os xuízos: premios

Para iso é necesario fomentar, recompensar e ofrecer oportunidades de establecer redes sociais e profesionais entre proxectos en conferencias e cerimonia de entrega de premios. No 2001, 2003 e 2005 e no que respecta á administración electrónica na UE, isto refírese aos premios e-Europe Awards.⁴⁷ Os concursos teñen lugar regularmente a nivel nacional ou en función das boas prácticas; por exemplo, na República Checa avalíouse a innovación ou a orixinalidade, a contribución a mellorar o servizo ao público ou a reducir os custos administrativos, a contribución para os empregados de organismos administrativos locais e o uso de fondos da UE ou fontes inusuais de financiamento.⁴⁸ En Alemaña perseguíronse as mellores prácticas técnicas: no caso alemán, xunto coa información sobre os antecedentes sobre a ITIL e a xestión do servizo informático, o KBSt publicou en liña dous estudos: *Standards für IT-Prozesse* (normas para procesos informáticos) e *ITIL und Informationssicherheit* (a ITIL e a seguridade da información).⁴⁹

Os xuízos: avaliacións comparativas, clasificacións e cuantificación das «mellores prácticas»

Esta actividade baséase no indicado por Lotti: se non se pode medir, non se pode xestionar.⁵⁰ As clasificacións lévanse a cabo mediante a avaliación comparativa, é dicir, mediante a comparación de proxectos cun conxunto de regras predeterminadas, polo que o resultado lóxico é que aqueles situados no máis alto da clasificación demostren as «mellores prácticas». A OCDE está elaborando unha estratexia global para a creación da iniciativa Xestión no

Goberno: Datos Nacionais Comparativos,⁵¹ e incide en que existe un consenso limitado sobre as relacións causais. Consecuentemente, existe un debate sobre as limitacións da avaliación comparativa: compáranse conceptos moi diferentes, pásanse por riba o contexto e os procesos e esquecese a transferencia e a aprendizaxe de políticas, o que podería evitarse se se empregase un proceso de aprendizaxe mediante o que se cree capacidade transformadora,⁵² por exemplo no contexto das Tecnoloxías de Interoperabilidade de Contido.⁵³

Os resultados das clasificacións adoitan ter efectos e influír máis aló da solidez da metodoloxía. Adoita existir unha ampla cobertura nos medios cando se publica a clasificación global anual da Universidade Brown,⁵⁴ a clasificación Accentures de programas de prestación de servizos de máis de 20 gobernos nacionais⁵⁵ ou a enquisa da UE sobre dispoñibilidade en liña dos servizos públicos.⁵⁶ As avaliacións comparativas e as clasificacións importaron máis no que á produción da administración electrónica se refire e, separadamente dos informes nos medios de comunicación, só tiveron efectos limitados na percepción dos cidadáns. Consecuentemente, existiu un distanciamento gradual destes criterios de medición e intentouse entender de xeito razoado que é o que os cidadáns, como clientes e consumidores, pensan realmente sobre a administración electrónica.

Os enfoques da clasificación e a avaliación comparativa foron desde o matemático ata o subxectivo. Wang et al. propoñen unha derivación matemática, xa que avaliaron o consumo de servizos por parte dos cidadáns mediante a medida da execución da procura de información en internet, o que implica a interacción de tres vectores de medidas: as características do cidadán, as características da tarefa de información e as características do sitio web do Goberno.⁵⁷ Esta precisión numérica non é frecuente e entre outros enfoques máis amplos atópase o proxecto e-User da UE, que se basea na localización do servizo en liña en cuestión, do uso eficaz dos servizos electrónicos e da xestión dunha calidade deficiente do contido e das limitacións da funcionalidade do servizo;⁵⁸ o informe sobre avaliación comparativa de cidadanía electrónica de Telecities para todos os europeos do 2005 aborda a gobernanza, a reestruturación de servizos, o emprego, a innovación, a educación e o coñecemento⁵⁹ (este enfoque recoñece que as experiencias do consumo de administración electrónica por parte dos cidadáns non se poden illar das súas experiencias e accións sociais máis amplas).

Continúa sendo importante a procura do desenvolvemento de medidas relativas á administración electrónica relevantes para o cidadán a niveis que vaian máis aló do espazo administrativo e cheguen a un espazo funcional, como a inclusión da avaliación comparativa, o valor público ou os procesos de democracia electrónica. Por exemplo, soamente deben compararse estados e rexións se existe unha homoxeneidade xustificable entre estas zonas. Existe moi pouca lóxica estatística en comparar Luxemburgo e Alemaña, posto que iso pon de manifesto principalmente a «falacia ecolóxica» e non diferenzas estatísticas reais.

5. BRICOLAXE: A ESTRATEXIA DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA É COMPLEXA, INCLUSO SE A MENSAXE É SIMPLE

As mensaxes políticas da Estratexia i-2010 seguen promovendo os seguintes obxectivos sociais europeos: a redución da pobreza e da exclusión, o fomento da competitividade e a creación de postos de traballo, a consecución dunha taxa de participación o máis alta posible nos procesos democráticos, a garantía de que o Goberno proporciona os servizos que necesitan os cidadáns mediante as canles que eles desexan e non necesariamente a prestación dos servizos en si mesmos e, finalmente, a consecución dos obxectivos dun xeito rendi-

ble.⁶⁰ O financiamento do cambio e a innovación segue supoñendo un desafío nun contexto en que os orzamentos son cada vez máis reducidos, os beneficios sobre o investimento son a longo prazo e os custos das TIC son demasiado altos.⁶¹ O panorama xeral emerxente da estratexia de administración electrónica podería resumirse nas palabras de Claudio Ciborra «control e deriva». Un plan estratéxico orixinal (unha declaración de control con obxectivos e puntos finais específicos) «deriva», porque os plans raramente se poñen en práctica de xeito idéntico a como se idearon, algo frecuente na economía. Esta conceptualización proporciona un espazo continuo útil entre os extremos políticos opostos de éxito e de fracaso. Ciborra valora a aprendizaxe gradual, o cambio de deseño, os descubrimentos casuais sistemáticos, os avances graduais e a aprendizaxe a partir da experiencia.

As clasificacións sobre administración electrónica da UE do 2006⁶³ son un exemplo claro da bricolaxe actual. Islandia recoñece a necesidade de levar a cabo unha reforma administrativa. Turquía posúe estratexias que se están elaborando e impoñendo de maneira centralizada. A Croacia fáltalle coordinación, dada a heteroxeneidade dos sistemas e dos programas informáticos empregados no goberno. Romanía incidiu na eficacia, a transparencia, a accesibilidade e a capacidade de resposta para cos cidadáns, á vez que se reduce a burocracia e a corrupción. Suecia ten o obxectivo de crear unha Administración pública con servizo de 24 horas que deberá ter como base unha cooperación estreita entre as diferentes autoridades e niveis gobernamentais. Polonia está a traballar no acceso a internet, a competencia en TIC, o desenvolvemento de contido e o acceso á educación. Dinamarca está contemplando unha modernización organizativa que podería non ocasionar un aforro lineal de custos, xa que se prevé un aumento destes no sector público debido á maior proporción de anciáns na poboación, á menor cantidade de persoas en idade de traballar e, por iso, á menor cantidade de persoas dispoñibles que poidan ser contratadas para desempeñar tarefas do sector público.

España continúa investindo en infraestruturas de TIC para a Sociedade da Información, prestándolle unha atención específica no 2007 á inclusión de anciáns e cidadáns discapacitados mediante o programa de Cidadanía Dixital.⁶⁴ Estonia posúe un plan que abordará o acceso, o coñecemento, o emprego, a produtividade e a reforma do sector público e que establece o obxectivo de que no 2013 a satisfacción dos cidadáns cos servizos electrónicos do sector público ascenderá ao 80 %.⁶⁵ As estratexias relativas á administración electrónica seguirán presentando novas características e reforzarán así a heteroxeneidade do panorama da gobernanza en Europa. É necesario que calquera «desviación» das estratexias garanta que o programa sobre «transformación» non regrese ao programa de re-enxeñería organizativa de «reinvenção do goberno», senón que fomente a elaboración dunha estratexia de TIC que marque a implantación do cambio organizativo.

Na Unión Europea seguirá habendo tensión no que respecta ao desenvolvemento continuo das estratexias nacionais relativas á administración electrónica e seguiráselles prestando atención aos servizos transnacionais de administración electrónica. Por iso, por unha banda, o cambio organizativo en cada estado membro contribuirá á estratexia interna e, por outra, o programa transnacional da UE favorecerá un cambio organizativo para satisfacer as necesidades europeas. Como resultado establécese un complexo «baile» de traballos sobre políticas nacionais con «protopolíticas», é dicir, un programa promovido mediante outras áreas de competencia, como o mercado interior, e mediante programas como e-Europe 2005, i-2010, IDABC e, en menor medida, programas de investigación e desenvolvemento como IST e e-TEN.⁶⁶ Así mesmo, toda énfase realizada sobre o «terceiro sector», mencionado anteriormen-

te, desafiará a política actual da UE de que tales organizacións non adoitan ser «entidades legais» que poidan recibir fondos da UE.

6. CONCLUSIÓN

A transformación das organizacións para proporcionar un enfoque centrado nos cidadáns seguirá beneficiándose das estratexias flexibles a nivel europeo, especialmente aquelas que contribúan a entender a complexidade e a diversidade do panorama da administración electrónica, que favorezan o intercambio construtivo de boas e malas experiencias, que promovan a creación de medidas centradas no cidadán e de valor público e, por riba de todo, que estean centradas nos procesos estratexicamente importantes do consumo de gobernanza, en lugar de na súa produción tecnolóxica. No contexto de heteroxeneidade de cidadáns, organización e economías, debería a parte involucrada da estrutura da UE dialogar de xeito diferente para conseguir un maior efecto? Que poden aprender realmente os estados membros das estratexias e experiencias doutros estados cando o contexto é diferente? E, finalmente, preocúpalles de verdade aos cidadáns que sexa a administración electrónica ou outro sistema o que lles proporcione uns servizos importantes e sólidos?

Notas

- ¹ EUROPA. 2001a. *eEurope 2002: Impact and Priorities*. Bruxelas: Comisión Europea. 13 de marzo, Informe COM(2001)140 Final, páx. 19. http://europa.eu.int/information_society/eeurope/news_library/pdf_files/communication_en.pdf
- ² EUROPA. 2001b. *Ministerial declaration: eGovernment - a priority for Europe*. 30 de novembro, Comisión Europea, [citado o 1 de decembro do 2001]. http://europa.eu.int/information_society/eeurope/egovconf/documents/press2.doc
- ³ REDING, V. 2005. *eGovernment in i2010 - citizens first*. 24 de novembro. Comisión Europea, [citado o 3 de xuño do 2006]. <http://europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/05/731&format=DOC&aged=1&language=EN&guiLanguage=en>),
- ⁴ EUROPA. 2005. *Ministerial Declaration: approved unanimously on 24 November 2005, Manchester, United Kingdom*. 24 de novembro. Comisión Europea, [citado o 25 de novembro do 2005]. <http://www.egov2005conference.gov.uk/documents/proceedings/pdf/051124declaration.pdf>
- ⁵ OSBORNE, D. e GAEBLER, T. 1992. *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Nova York, Addison Wesley.
- ⁶ BONHAM, G. M., SEIFERT, J. W. e THORSON, S. J. 2003. *The Transformational Potential of e-Government*. 3 de xaneiro. Maxwell School of Syracuse University, [citado o 25 de outubro do 2006]. <http://www.maxwell.syr.edu/maxpages/faculty/gmbonham/ecpr.htm>
- ⁷ <http://www.euregov.eu/index.html>
- ⁸ EUROPA. 2004. *Working Paper on eGovernment Beyond 2005 - An overview of policy issues*. Bruxelas: Comisión Europea. Setembro, páx. 22. http://europa.eu.int/information_society/activities/egovernment_research/doc/working_paper_beyond_2005.pdf
- ⁹ RICHTER, P., CORNFORD, J. e MCLOUGHLIN, I. 2004. *The e-Citizen as talk, as text and as technology: CRM and e-Government*. Volume 2, número 3. Electronic Journal of e-Government, [citado o 20 de febreiro do 2005]. <http://www.ejeg.com/volume-2/volume2-issue3/v2-i3-art7.htm>
- ¹⁰ Efectivamente, en novembro do 2006 o Goberno de Reino Unido puxo fin á súa marca de administración electrónica para formar parte da marca de «transformación» <http://www.kablenet.com/kd.nsf/Frontpage/C72FDB2D55E1330B802572250042149F?OpenDocument>
- ¹¹ TORRES, L., PINA, V. e ACERETE, B. 2006. *E-Governance Developments in European Union Cities: Reshaping Government's Relationship with Citizens*. *Governance*, 19, 277-302.
- ¹² URRY, J. 2003. *Global Complexity*, Cambridge, Reino Unido, Polity Press.
- ¹³ HEARFROMYOURMP. 2006. *HearFromYourMP*. Marzo. HearFromYourMP.com, [citado o 13 de marzo de 2006]. <http://www.hearfromyourmp.com/>, KABLENET. 2005. *Hear from your MP online*. 22 de novembro. Kable Government Computing, [citado o 23 de novembro do 2005]. <http://www.kablenet.com/kd.nsf/Frontpage/A3A5023D618F2231802570C1003C417D?OpenDocument>, MYSOCIETY. 2005. *WriteToThem.com Beta Test*. Marzo. mySociety, [citado o 23 de marzo do 2005]. <http://www.writetothem.com/>
- ¹⁴ De aí o uso de fondos estruturais a nivel rexional tanto para reducir diferenzas como para, como sinalou a comisaria Danuta Hübner o 8 de novembro do 2006, recorrer á experiencia e ás mellores prácticas empregadas por rexións con bos resultados e transmitirles estes ensinamentos ás rexións que desexen mellorar. <http://europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/1526&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>
- ¹⁵ PERERA, N. 2000. *The Little Country That Could*. 11 de decembro. Industry Standard, [citado o 10 de abril do 2001]. <http://www.thestandard.com/article/display/0,1151,20451,00.html>
- ¹⁶ EIU. 2004. *E-government in Central Europe: Rethinking public administration*. Londres: Unidade de Intelixencia Financeira. Agosto, páx. 21. <http://www.eiu.com/>
- ¹⁷ IDABC. 2006g. *The majority of Estonians submit tax returns electronically*. 28 de agosto. Comisión Europea, [citado o 31 de agosto do 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/5770/194>
- ¹⁸ FULLER, T. 2004. *In Estoniana, e-banking, e-commerce, e-government*. 13 de setembro. International Herald Tribune, [citado o 20 de setembro do 2004]. <http://www.iht.com/articles/538408.html>
- ¹⁹ UIF. 2006. *The 2006 e-readiness rankings*. Londres: Unidade de Intelixencia Financeira, páx. 24. http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/2006Ereadiness_Ranking_WP.pdf
- ²⁰ EUROPA. 2006b. *Online Availability of Public Services: How Is Europe Progressing? Web Based Survey on Electronic Public Services*. Report of the 6th Measurement. Bruxelas: Comisión Europea. Xuño, páx. i+88. http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/online_availability_2006.pdf
- ²¹ BALTIC. 2005. *Estoniana's IT development slowing*. 14 de decembro. The Baltic Estafes, [citado o 16 de decembro do 2005]. http://www.baltictimes.com/hot1.php?art_id=14215
- ²² NALRA. 2006. *eMunicipality 2009 – the digital leap*. Oslo: Norwegian Association of Local and Rexional Authorities (KS). 1 de febreiro, 39 páxs. <http://www.ks.non/upload/77518/eMunicipality%202009.zip>
- ²³ COLE, A. e JONES, G. 2005. *Reshaping the State: Administrative Reform and New Public Management in France*. *Governance*, 18, 567-588.
- ²⁴ ECONOMIST. 2006b. *Reforming the unreformable*. 26 de outubro. Economist, [citado o 31 de outubro do 2006]. http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=8048364
- ²⁵ IDABC. 2006a. *Action Plan 2009*. 30 de outubro. Comisión Europea, [citado o 2 de novembro do 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6239/194>

- ²⁶ IDABC. 2006b. *CIOs identified as key players in transformation of public services*. 30 de outubro. Comisión Europea, [citado o 2 de novembro do 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6232/194>
- ²⁷ SWAN, I. 2006. *Public Return on Investment (ROI)*. 13 de setembro. Comisión Europea, Impact of eGovernment Conference: Helsinki (13.09.06), [citado o 26 de outubro do 2006]. http://www.egov-goodpractice.org/event_details.php?&eventid=125
- ²⁸ KABLENET. 2006. *DWP computers 'unreliable'*. 2 de novembro. Kable Government Computing, [citado o 3 de novembro do 2006]. <http://www.kablenet.com/kd.nsf/Frontpage/AD3F5B315A0494B28025721A003391FE?OpenDocument>
- ²⁹ DAVIES, W. 2005. *Modernising with a Purpose: A Manifesto for a digital Britain*. Londres: Institute for Public Policy Research. Xullo, páx. vin+79.
- ³⁰ IPPR. 2006. *'Non price for failure' in Whitehall*. 7 de agosto. Institute for Public Policy Research, [citado o 29 de agosto do 2006]. <http://www.ippr.org.uk/pressreleases/?ide=2257>
- ³¹ SKELCHER, C., MATHUR, N. e SMITH, M. 2005. The Public Governance of Collaborative Spaces: Discourse, Design and Democracy. *Public Administration*, 83, 573-596.
- ³² PATTERBERG, P. 2005. The Institutionalization of Private Governance: How Business and Nonprofit Organizations Agree on Transnational Rules. *Governance*, 18, 589-610.
- ³³ BBC. 2005. *Tube PPP 'cost public purse £1bn'*. 30 de marzo. BBC, [citado o 31 de marzo do 2005]. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/england/london/4395621.stm>
- ³⁴ <http://www.egovbarriers.org/>
- ³⁵ RACO, M., PARKER, G. e DOAK, J. 2006. Reshaping spaces of local governance? Community strategies and the modernisation of local government in England. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 24, 475-496.
- ³⁶ Ibid.
- ³⁷ CALLANAN, M. 2005. Institutionalizing Participation and Governance? New Participative Structures in Local Government in Ireland. *Public Administration*, 83, 909-929.
- ³⁸ LAMOUCHE, D. 2006. *There are 3 major technological trends that are of fundamental importance to tomorrow's connected world*. 28 de outubro. World eGovernment Forum, [citado o 25 de outubro do 2006]. http://www.worldegovforum.com/article.php3?id_article=1288
- ³⁹ ECONOMIST. 2006a. *In defence of the young*. 26 de outubro. Economist, [citado o 31 de outubro do 2006]. http://www.economist.com/world/britain/displaystory.cfm?story_id=8081771
- ⁴⁰ <http://www.egov-goodpractice.org/>
- ⁴¹ http://ec.europa.eu/information_society/activities/egovment_research/success_stories/index_en.htm
- ⁴² <http://europa.eu.int/idabc/egov>
- ⁴³ <http://webdomino1.oecd.org/COMNET/PUM/egovproweb.nsf>
- ⁴⁴ <http://www.unpan.org/egovment.asp>
- ⁴⁵ http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/cip/index_en.htm
- ⁴⁶ http://ec.europa.eu/information_society/activities/egovment_research/eparticipation/index_en.htm
- ⁴⁷ http://www.egov2005conference.gov.uk/e_awards/index.asp
- ⁴⁸ IDABC. 2006h. *'Smart Municipality' competition puts spotlight on local eAdministration*. 23 de outubro. Comisión Europea, [citado o 25 de outubro do 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6217/194>
- ⁴⁹ IDABC. 2006c. *eGovernment best practice guide*. 23 de outubro. Comisión Europea, [citado o 25 de outubro do 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6218/194>
- ⁵⁰ LOTTI, S. e MANCINI, C. 2006. *The impact of e-government in the Regions: results and future perspectives*. 9 de setembro. Comisión Europea, Impact of eGovernment Conference: Helsinki (13.09.06), [citado o 26 de outubro do 2006].
- ⁵¹ OCDE. 2005. *Management in Government: Feasibility Report on the Development of Comparative Data*. Parides: OCDE. 29 de novembro. Informe GOV/PGC (2005) 10, páx. 21.
- ⁵² CODAGNONE, C. 2006. *Bench-learning in government - reflections from eGEP experience and beyond*. 13 de setembro. Comisión Europea, Impact of eGovernment Conference: Helsinki (13.09.06), [citado o 26 de outubro do 2006]. http://www.egov-goodpractice.org/event_details.php?&eventid=125
- ⁵³ <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/5703>
- ⁵⁴ WEST, D. M. 2006. *Global E-Government, 2006*. Providence: Center for Public Policy, Brown University. 26 de agosto, páx. 26. <http://www.insidepolitics.org/egovt06us.pdf>
- ⁵⁵ ACCENTURE. 2006. *Leadership in Customer Service: Building the Trust*. Accenture, [citado o 21 de setembro do 2006]. http://www.accenture.com/xdoc/en/industries/government/acn_2006_govt_report_FINAL2.pdf
- ⁵⁶ EUROPA.. 2006b. *Online Availability of Public Services: How Is Europe Progressing? Web Based Survey on Electronic Public Services. Report of the 6th Measurement*. Bruxelas: Comisión Europea. Xuño, páx. i+88. http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/online_availability_2006.pdf
- ⁵⁷ WANG, L., BRETSCHNEIDER, S. e GANT, J. 2005. *Evaluating Web-based e-government services with a citizen-centric approach*. Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences - 2005, [citado o 4 de xuño do 2006]. <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2005/2268/05/22680129b.pdf>

- ⁵⁸ IDABC. 2006e. *eUser survey reveals governments are only halfway there in user satisfaction*. 9 de outubro. Comisión Europea, [citado o 16 de outubro do 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6189/194>
- ⁵⁹ EUROCITIES. 2005. *eCitizenship for All benchmark Report 2005*. Bruxelas: Eurocities. 25 de novembro, páx. 34. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/5179/5671>
- ⁶⁰ EUROPA. 2006a. *i2010 – First Annual Report on the European Information Society*. Bruxelas: Comisión Europea. 19 de maio, Informe COM(2006) 215 final, páx. 12. http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/annual_report/com_2006_215_en.pdf
- ⁶¹ LOTTI, S. e MANCINI, C. 2006. *The impact of e-government in the Regions: results and future perspectives*. 9 de setembro. Comisión Europea, Impact of eGovernment Conference: Helsinki (13.09.06), [citado o 26 de outubro do 2006].
- ⁶² CIBORRA, C. 2002. *The Labyrinths of Information*, Oxford, Oxford University Press.
- ⁶³ IDABC. 2006d. EU: *eGovernment in the European countries – 6th edition*. 29 de setembro. Comisión Europea, [citado o 25 de outubro do 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/5094/254>
- ⁶⁴ IDABC. 2006f. *Government gives budget boost to information society*. 30 de outubro. Comisión Europea, [citado o 2 de novembro do 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6234/194>
- ⁶⁵ PÜÜA, M. 2006. *Measuring eGov impact in Estoniana*. 13 de setembro. Comisión Europea, Impact of eGovernment Conference: Helsinki (13.09.06), [citado o 26 de outubro do 2006]. http://www.egov-goodpractice.org/event_details.php?&eventid=125
- ⁶⁶ BAPTISTA, M. 2005. *e-Government and State Reform: Policy Dilemmas for Europe*. Volume 3, número 4, páxs. 167-174. Electronic Journal of e-Government, [citado o 15 de xullo do 2006]. www.ejeg.com

BIBLIOGRAFÍA

- ACCENTURE. 2006. *Leadership in Customer Service: Building the Trust*. Accenture. http://www.accenture.com/xdoc/en/industries/government/acn_2006_govt_report_FINAL2.pdf
- BALTIC. 2005. «Estonia's IT development slowing». *The Baltic Times*, 14 de decembro. http://www.baltictimes.com/hot1.php?art_id=14215
- BAPTISTA, M. 2005. «e-Government and State Reform: Policy Dilemmas for Europe». *Electronic Journal of e-Government*, Vol. 3, 4, páxs. 167-174. www.ejeg.com
- BBC. 2005. Tube PPP 'cost public purse £1bn'. BBC, 30 de marzo. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/england/london/4395621.stm>
- BONHAM, G. M., SEIFERT, J. W. e THORSON, S. J. 2003. *The Transformational Potential of e-Government*. Maxwell School of Syracuse University. <http://www.maxwell.syr.edu/maxpages/faculty/gmbonham/ecpr.htm>
- CALLANAN, M. 2005. «Institutionalizing Participation and Governance? New Participative Structures in Local Government in Ireland». *Public Administration*, 83, 909-929.
- CIBORRA, C. 2002. *The Labyrinths of Information*. Oxford: Oxford University Press.
- CODAGNONE, C. 2006. «Bench-learning in government - reflections from eGEP experience and beyond». Comisión Europea, Impact of eGovernment Conference: Helsinki (13.09.06). http://www.egov-goodpractice.org/event_details.php?&eventid=125
- COLE, A. e JONES, G. 2005. «Reshaping the State: Administrative Reform and New Public Management in France». *Governance*, 18, 567-588.
- DAVIES, W. 2005. *Modernising with a Purpose: A Manifesto for a digital Britain*. Londres: Institute for Public Policy Research. Xullo, páx. vi+79.
- THE ECONOMIST. 2006a. «In defence of the young», en *The Economist*, 26 de outubro. http://www.economist.com/world/britain/displaystory.cfm?story_id=8081771
- THE ECONOMIST. 2006b. «Reforming the unreformable», en *The Economist*, 26 de outubro. http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=8048364
- UIF. 2004. *E-government in Central Europe: Rethinking public administration*. Londres: Unidad de Inteligencia Financiera. Agosto. <http://www.eiu.com/>
- UIF. 2006. *The 2006 e-readiness rankings*. Londres: Unidade de Intelixencia Financeira. http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/2006Ereadiness_Ranking_WP.pdf
- EUROCITIES. 2005. *eCitizenship for All benchmark Report 2005*. Bruxelas: Eurocities, 25 de novembro. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/5179/5671>
- EUROPA. 2001a. *eEurope 2002: Impact and Priorities*. Bruxelas: Comisión Europea, 13 de marzo, Informe COM (2001) 140 Final. http://europa.eu.int/information_society/eeurope/news_library/pdf_files/communication_en.pdf
- EUROPA. 2001b. Declaración ministerial: eGovernment - a priority for Europe. 30 de novembro. Comisión Europea. http://europa.eu.int/information_society/eeurope/egovconf/documents/press2.doc
- EUROPA. 2004. *Working Paper on eGovernment Beyond 2005 - An overview of policy issues*. Bruxelas: Comisión Europea, setembro. http://europa.eu.int/information_society/activities/egovement_research/doc/working_paper_beyond_2005.pdf
- EUROPE. 2005. Declaración ministerial aprobada unanimente o 24 de novembro do 2005. Manchester (Reino Unido), 24 de novembro. Comisión Europea, [citado o 25 de noviembre do 2005]. <http://www.egov2005conference.gov.uk/documents/proceedings/pdf/051124declaration.pdf>
- EUROPA. 2006a. *i2010 – First Annual Report on the European Information Society*. Bruxelas: Comisión Europea, 19 de maio. Informe COM(2006) 215 final, páx. 12. http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/annual_report/com_2006_215_en.pdf
- EUROPA. 2006b. *Online Availability of Public Services: How Is Europe Progressing? Web Based Survey on Electronic Public Services. Report of the 6th Measurement*. Bruxelas: Comisión Europea, xuño, páx. i+88. http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/online_availability_2006.pdf
- FULLER, T. 2004. «In Estonia, e-banking, e-commerce, e-government». *International Herald Tribune*, 13 de setembro. <http://www.ihf.com/articles/538408.html>
- HEARFROMYOURMP. 2006. HearFromYourMP. Marzo. HearFromYourMP.com. <http://www.hearfromyourmp.com/>

- IDABC. 2006a. *Action Plan 2009*. Comisión Europea, 30 de outubro.
<http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6239/194>
- IDABC. 2006b. *CIOs identified as key players in transformation of public services*. Comisión Europea, 30 de outubro.
<http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6232/194>
- IDABC. 2006c. *eGovernment best practice guide*. Comisión Europea, 23 de outubro. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6218/194>
- IDABC. 2006d. EU: *eGovernment in the European countries – 6th edition*. 29 de setembro. Comisión Europea.
<http://ec.europa.eu/idabc/en/document/5094/254>
- IDABC. 2006e. *eUser survey reveals governments are only halfway there in user satisfaction*. Comisión Europea, 9 de outubro. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6189/194>
- IDABC. 2006f. *Government gives budget boost to information society*. 30 de outubro. Comisión Europea.
<http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6234/194>
- IDABC. 2006g. *The majority of Estonians submit tax returns electronically*. 28 de agosto. Comisión Europea.
<http://ec.europa.eu/idabc/en/document/5770/194>
- IDABC. 2006h. *'Smart Municipality' competition puts spotlight on local eAdministration*. Comisión Europea, 23 de outubro.
<http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6217/194>
- IPPR. 2006. *'No price for failure' in Whitehall*. Institute for Public Policy Research. <http://www.ippr.org.uk/pressreleases/?id=2257>
- KABLENET. 2005. Hear from your MP online. 22 de novembro. Kable Government Computing.
<http://www.kablenet.com/kd.nsf/Frontpage/A3A5023D618F2231802570C1003C417D?OpenDocument>
- KABLENET. 2006. DWP computers 'unreliable'. 2 de novembro. Kable Government Computing, [citado o 3 de novembro do 2006]. <http://www.kablenet.com/kd.nsf/Frontpage/AD3F5B315A0494B28025721A003391FE?OpenDocument>
- LAMOUCHE, D. 2006. «There are 3 major technological trends that are of fundamental importance to tomorrow's connected world». *World eGovernment Forum*, 28 de outubro.
http://www.worldegovforum.com/article.php3?id_article=1288
- LOTTI, S. e MANCINI, C. 2006. «The impact of e-government in the Regions: results and future perspectives». Comisión Europea, Impact of eGovernment Conference: Helsinki (13.09.06).
- MYSOCIETY. 2005 WriteToThem.com Beta Test. Marzo. *mySociety*, [citado o 23 de marzo do 2005].
<http://www.writetothem.com/>
- NALRA. 2006. *eMunicipality 2009 – the digital leap*. Oslo: Norwegian Association of Local and Regional Authorities (KS).
<http://www.ks.no/upload/77518/eMunicipality%202009.zip>
- OCDE. 2005. *Management in Government: Feasibility Report on the Development of Comparative Data*. París: OCDE. 29 de novembro, Informe GOV/PGC (2005).
- OSBORNE, D. e GAEBLER, T. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Nova York: Addison Wesley.
- PATTBERG, P. 2005. «The Institutionalization of Private Governance: How Business and Nonprofit Organizations Agree on Transnational Rules». *Governance*, 18, 589-610.
- PERERA, N. 2000. «The little country that could». *Industry Standard*, 11 de dezembro.
<http://www.thestandard.com/article/display/0,1151,20451,00.html>
- PÜÜA, M. 2006. «Measuring eGov impact in Estonia». Comisión Europea, Impact of eGovernment Conference: Helsinki (13.09.06).
http://www.egov-goodpractice.org/event_details.php?eventid=125
- RACO, M., PARKER, G. e DOAK, J. 2006. «Reshaping spaces of local governance? Community strategies and the modernisation of local government in England». *Environment and Planning C: Government and Policy*, 24, 475-496.
- REDING, V. 2005. eGovernment in i2010 - citizens first. 24 de novembro, Comisión Europea.
<http://europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/05/731&format=DOC&aged=1&language=EN&guiLanguage=en>
- RICHTER, P., CORNFORD, J. e MCLOUGHLIN, I. 2004. «The e-Citizen as talk, as text and as technology: CRM and e-Government». *Electronic Journal of e-Government* Vol. 2, 3. <http://www.ejeg.com/volume-2/volume2-issue3/v2-i3-art7.htm>

- SKELCHER, C., MATHUR, N. e SMITH, M. 2005. «The public governance of collaborative spaces: discourse, design and democracy». *Public Administration*, 83, 573-596.
- SWAN, I. 2006. «Public Return on Investment (ROI)». Comisión Europea, Impact of eGovernment Conference: Helsinki (13.09.06), 13 de setembro.
http://www.egov-goodpractice.org/event_details.php?&eventid=125
- TORRES, L., PINA, V. e ACERETE, B. 2006. «E-Governance developments in European Union cities: reshaping government's relationship with citizens». *Governance*, 19, 277-302.
- URRY, J. 2003. *Global Complexity*, Cambridge: Polity Press.
- WANG, L., BRETSCHEIDER, S. e GANT, J. 2005. «Evaluating Web-based e-government services with a citizen-centric approach». Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences - 2005.
<http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2005/2268/05/22680129b.pdf>
- WEST, D. M. 2006. *Global E-Government*, 2006. Providence: Center for Public Policy, Brown University.
<http://www.insidepolitics.org/egovt06us.pdf>