

# La estrategia sobre administración electrónica en Europa: el bricolaje como respuesta a los cambios sociales



**&** Resumen/Abstract: *La Comisión Europea continúa ejerciendo una influencia estratégica mediante la vinculación de las estrategias nacionales y subnacionales relativas a administración electrónica. La «marca» de administración electrónica de la Unión Europea (UE) se ha desarrollado mediante un proceso de mediación entre los complejos panoramas de estrategias nacionales y subnacionales, cada vez más diversas debido a la ampliación de la UE. En la actualidad, el desafío consiste en conseguir que la administración electrónica sea una marca que inspire confianza.&*

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



## 1. INTRODUCCIÓN: MENSAJES CLAVE

La Comisión Europea continúa ejerciendo una influencia estratégica mediante la vinculación de las estrategias nacionales y subnacionales relativas a la administración electrónica. Esto se lleva a cabo mediante los siguientes procesos clave:

- La promoción de los cambios innovadores para gestionar el complejo equilibrio entre la economía y los recursos, el cambio organizativo y la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los ciudadanos.
- El apoyo del ciudadano como consumidor de servicios gubernamentales.
- La maximización del flujo, el uso y las buenas prácticas en toda Europa.
- La consideración de la administración electrónica como una marca de servicios en la que se puede confiar.

Una buena administración electrónica permitirá la transformación organizativa y los programas centrados en el ciudadano mediante:

- La promoción de la «diversidad» en una UE en expansión, junto con la síntesis de las principales enseñanzas de todos los niveles de gobierno.
- La actuación ante el «fracaso» del mismo modo en que lo hacen las empresas, es decir, como una experiencia de la que hay que aprender y no como un desastre que hay que ocultar a toda costa.
- El análisis del complejo panorama de la gobernanza en la UE mediante la identificación de tendencias y el establecimiento de programas de desarrollo importantes para los ciudadanos y las empresas.
- La identificación de los procesos importantes del consumo de gobernanza y no su producción tecnológica, con especial atención a la ciudadanía, la dignidad, la inclusión, los derechos y las responsabilidades.
- El apoyo del desarrollo de medidas relativas a la administración electrónica relevantes para el ciudadano, a niveles espaciales que van desde el espacio administrativo al espacio funcional.

## 2. DE LA PRODUCCIÓN AL CONSUMO: CAMBIO DE LA OPINIÓN SOBRE LA MARCA DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

La «marca» de administración electrónica de la Unión Europea (EU) se ha desarrollado mediante un proceso de mediación entre los complejos panoramas de estrategias nacionales y subnacionales, cada vez más diversas debido a la ampliación de la UE. En los primeros años de esta década los mensajes clave del plan e-Europa<sup>1</sup> se centraban en superar los problemas convencionales del gobierno empleando TIC, en ampliar el acceso a las TIC y en reducir las diferencias en Europa. Se incidía en acelerar los servicios gubernamentales, tanto en eficacia como en respuesta, y en maximizar la movilidad de los ciudadanos y las empresas mediante proyectos paneuropeos de administración electrónica.<sup>2</sup>

Desde los enfoques iniciales de automatización de servicios, los programas sobre administración electrónica se han desarrollado y ahora inciden en la inclusión («ningún ciudadano debe quedarse atrás»<sup>3</sup>), la eficacia (por ejemplo mediante la calidad del servicio), las estrategias organizativas (como la «transformación» de las organizaciones gubernamentales<sup>4</sup>) y en el trabajo conjunto con los sectores privado y terciario para que los puntos fuertes de cada uno se empleen estratégicamente para proporcionar «valor público» a los ciudadanos. La

«transformación» no es un concepto nuevo, ya que constituyó el núcleo de la introducción de los sistemas de información en el gobierno en la década de 1980 y resultó fundamental para la reforma organizativa de la década de 1990,<sup>5</sup> en la que aplicaron enfoques empresariales a la prestación de servicios. No obstante, refuerza los desafíos porque en su nivel más avanzado, la administración electrónica podría reorganizar, combinar o eliminar los organismos existentes y sustituirlos por organizaciones virtuales.<sup>6</sup>

Por lo tanto, la marca general de administración electrónica ha madurado, desde una etapa temprana de atención a la «producción» de una administración electrónica, hasta una en la que se confiere gran importancia y valor a los ciudadanos: el «consumo» de administración electrónica. Se ha avanzado desde el gobierno electrónico a la administración electrónica, a los servicios electrónicos y, recientemente, a la gobernanza electrónica y al consumo por parte de los ciudadanos/consumidores y a la experiencia de servicios. En la UE, los modelos de uniformidad de los primeros años dieron paso a un programa más amplio con miras a «construir» unos servicios paneuropeos.<sup>7</sup> Esto supone darse cuenta de la importancia de la interoperabilidad<sup>8</sup> y de que el programa sobre consumo no debe buscar el «empuje» de los servicios automatizados hacia los ciudadanos pasivos, sino los complejos comportamientos de los ciudadanos y el desafío de los modelos de TIC de crear verdaderas interacciones convencionales entre los ciudadanos y los oficiales públicos expertos en la materia.<sup>9</sup>

Al igual que un servicio comercial, la administración electrónica es una marca en desarrollo dinámico.<sup>10</sup> Las marcas no se imponen, sino que se desarrollan y se concursan, empleando para ello los comentarios de los clientes (gestión de la relación con el cliente) y aprendiendo de los aspectos negativos del consumo, ya sea mediante problemas con un canal de expresión, ya sea mediante las opiniones expresadas por los consumidores.<sup>11</sup> En las redes de comunicación interconectadas de internet la reputación y la confianza son frágiles.<sup>12</sup> Cada vez es más frecuente que los ciudadanos expresen sus opiniones mediante un canal distinto a los oficiales gubernamentales, como por ejemplo a través del envío de correos electrónicos a los políticos y leyendo posteriormente sus respuestas.<sup>13</sup> Por ello, el desafío al que nos enfrentamos ahora es cómo hacer que la administración electrónica sea una marca en la que se confíe, ya que las experiencias previas con el comercio electrónico nos muestran que es necesario un largo periodo de tiempo para crear confianza en una marca.

### **3. UE25: DIFERENTES CAMINOS, OBJETIVOS CONVERGENTES**

El enfoque de la UE sobre la administración electrónica centrada en el ciudadano se sitúa en un desarrollo complejo en el espacio europeo y con el paso del tiempo se establecen distintos puntos de comienzo y distintas velocidades de progreso.

#### **3.1. Dinámica, incertidumbre, cultura y poder**

En primer lugar, como se ha mencionado en la sección anterior, nos encontramos con los cambios en el programa sobre administración electrónica.

En segundo lugar, nos encontramos con que la ampliación de la UE introduce turbulencias en la estrategia vigente sobre administración electrónica, ya que hay que incluir a estados miembros cuyas economías no son tan fuertes como las de otros estados de la UE<sup>14</sup> y a estados cuya tradición política les ha permitido emprender un enfoque de «página en blanco» y construir nuevas estructuras de gobernanza democrática.

En tercer lugar, nos encontramos con una combinación de resultados lineales y no lineales. Mientras que países como Dinamarca continúan mejorando su estrategia, otros como Estonia dan pasos de gigante y adelantan a otros estados gracias a su rapidez a la hora de poner en práctica la estrategia. Estonia fue elogiada en el 2000 por su estrategia sobre administración electrónica, en la que los políticos votaron en línea y emplearon retransmisiones vía internet.<sup>15</sup> La Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), en el estudio realizado en el 2004 sobre la administración electrónica en Europa Central,<sup>16</sup> situó a Estonia, Eslovenia y la República Checa por delante de otros países líderes en esta materia, como el Reino Unido y los Países Bajos, en cuanto a la disponibilidad de servicios en línea. En el 2006, el 80% de los contribuyentes de Estonia realizaron su declaración en línea.<sup>17</sup> El ministro de exteriores de Estonia también reconoció en el 2004 que «Estonia es un país pequeño... Y en un país pequeño se pueden hacer las cosas rápido si existe la voluntad política adecuada»,<sup>18</sup> por lo que el tamaño del país también resulta importante.

No obstante, en el 2006 la UIF<sup>19</sup> elaboró una lista actualizada que demostró que es necesario trabajar todavía más para que Estonia (en el puesto 27 de los 68 estados examinados) se sitúe al nivel de Dinamarca (en el primer puesto con una puntuación de 9,0). La lista de la UE sobre el Servicio Público del 2006 señala que «Estonia ha avanzado del puesto 8 al 3, por lo que ha conseguido situarse entre los tres primeros»<sup>20</sup>. La estrategia de «página en blanco» empleada por Estonia muestra una estrategia «emergente», lo que implica que la estrategia no se diseña, planifica y se pone en práctica exactamente como se había planeado, sino que se va modificando a medida que va avanzando, y los planes maduran y cambian de acuerdo con los desafíos que van apareciendo. Por esta razón el ministro de Economía y Comunicación ha diseñado recientemente un plan sobre cómo incorporar el sistema de información del sector público en un conjunto lógico.<sup>21</sup>

En cuarto lugar nos encontramos con la incertidumbre, provocada por los resultados inesperados o imprevistos producidos por acontecimientos mundiales (el SRAS, el cambio climático o el terrorismo), por cambios demográficos o por acontecimientos locales como un brusco cambio político. Por ejemplo, el debate actual sobre paradigmas como el modelo sueco de gobernanza social y económica, en el que la actividad económica tiene dificultades a la hora de mantener a una población en continuo envejecimiento, muestra que los modelos están sujetos a cambios imprevistos. Sin embargo, los modelos escandinavos de gobernanza continúan demostrando buenas prácticas y siguen mejorando el alto nivel de compromiso del Gobierno con los ciudadanos, siempre con un enfoque centrado en el ciudadano como demuestran, por ejemplo, los ayuntamientos electrónicos en Noruega.<sup>22</sup>

En quinto lugar, existen grandes diferencias culturales entre las administraciones públicas estatales de la UE, lo que supone que el programa de transformación se pondrá en práctica de manera desigual en todas ellas. Como consecuencia, un modelo como la «nueva gestión pública» será interpretado e implementado de maneras diferentes. En Francia, por ejemplo, los fundamentos ideológicos de la nueva gestión pública no encuentran un terreno receptivo<sup>23</sup> y Cole avisa de los factores específicos que determinarán el grado de la reforma, como la ideología y el código del servicio público o la organización en panal del estado francés.

*The Economist* señaló problemas similares en la reforma económica de Francia, ya que indicó que a menos que consiguiera introducir tales reformas, su economía tendría muchas dificultades para recuperarse y todo crecimiento que tuviese lugar iría acompañado de la

ausencia, en gran medida, de puestos de trabajo<sup>24</sup>. Los diversos enfoques de los estados, regiones y partes interesadas perfilan en más profundidad el variado panorama de la administración electrónica. El estado alemán de Renania del Norte-Westfalia está poniendo en práctica su «Plan de Acción 2009», que supone una mayor cooperación con actividades federales, la promoción de una nueva infraestructura de TIC y procedimientos de participación y autorización electrónicas.<sup>25</sup>

Al igual que con las limitaciones de la Administración señaladas anteriormente, los intereses sectoriales podrían fomentar particulares énfasis de poder dentro del programa relativo a la administración electrónica. Por ejemplo, la Sociedad de Gestión de Tecnología de la Información (SOCITM) del Reino Unido está apoyando que sean los oficiales de información jefes quienes dirijan los programas de transformación, ya que cuentan con una combinación de habilidades empresariales, organizativas y de gestión del cambio.<sup>26</sup> La industria de TIC promueve amplios proyectos informáticos centralizados como fundamento de una vasta transformación. Un ejemplo fructífero de este enfoque es el proyecto del Sistema de Contabilidad y Presupuestación Federal de Austria, que fue parte de un esfuerzo mayor para implementar tecnologías de ERP en el gobierno federal austríaco como parte de un esfuerzo de reforma de la gestión pública en todo el gobierno.<sup>27</sup>

### 3.2. «Fracaso», asociaciones, redes y complejidad

Los rivales políticos y los medios de comunicación técnicos suelen incidir en lo que ellos perciben como fracasos de las reformas o de proyectos de TIC. Es necesario reflexionar de manera más razonada sobre los proyectos de TIC que no cumplen las expectativas iniciales. Por ejemplo, los centros de atención telefónica del Departamento de Trabajo y Pensiones de Reino Unido solo respondieron al 84% de las llamadas en 2005-2006. No obstante, el principal problema no es la tecnología o el personal, sino la desconcertante cantidad de 55 números de teléfono que están a disposición del ciudadano y que es imposible usar porque la tecnología del departamento no permite que las llamadas se transfieran al servicio adecuado.<sup>28</sup> Aunque tal y como se puede ver, el diseño de la solución de TIC puede estropear las intenciones del servicio, también pueden ocurrir problemas de falta de inversión en aspectos relacionados con los recursos humanos del cambio organizativo, como son la formación y la innovación.<sup>29</sup> Igualmente, de manera más directa también resulta problemática la falta de consecuencias del fracaso, ya que los funcionarios de nivel más alto sienten que no tienen que rendir cuentas a nadie si el resultado es deficiente y que el escrutinio parlamentario que se realiza sobre ellos es ineficaz.<sup>30</sup>

Se han puesto en práctica enfoques que vuelven a conceder importancia a las asociaciones, como por ejemplo aquellas entre los sectores público y privado o con la participación de un tercer sector, como pueden ser las ONG y las organizaciones de voluntarios. La gobernanza de las asociaciones está formada por tres subdiscursos que compiten entre ellos: la gestión y la cuantificación de la participación, los aspectos «consociativos» de trabajar juntos y de ejercer influencia y el grado en el que participan todas las partes.<sup>31</sup> Esto suele suponer una gobernanza mediante lo que Pattberg denomina «relaciones a distancia», que requieren un ajuste del comportamiento para conseguir objetivos comunes pero también reglas, principios y funciones comunes.<sup>32</sup> Hasta la fecha, el énfasis en tales proyectos ha recaído con frecuencia en la gestión mediante auditorías y la gestión de la ejecución, y a veces las asociaciones entre el sector público y el privado pueden resultar confusas, ya que se plantean preguntas como

¿cuál es la prioridad: gestionar el flujo de fondos públicos o proporcionar unos servicios de mejor calidad? y ¿sobre quién recae la responsabilidad: sobre el sector público, el sector privado o los terceros socios?<sup>33</sup> El proyecto *Breaking Barriers to eGovernment* (eliminando barreras hacia la administración electrónica) profundiza en las limitaciones de la prestación de servicios en la administración electrónica.<sup>34</sup>

Las estrategias a nivel de la comunidad y las asociaciones locales pueden implicar colaborar con organizaciones que favorecen a sectores excluidos para enriquecer las relaciones entre el sistema representativo y el participativo y fomentar así los procesos políticos locales,<sup>35</sup> lo que resulta en la vinculación de los procesos de producción y de consumo y en la evolución, más allá de las actividades democráticas participativas, hacia las asociaciones en la creación y la prestación de servicios. No obstante, existe el riesgo de que el programa central choque con estas actividades si se incide más en las necesidades y problemas locales, lo que requeriría un gran esfuerzo para acercar estas cuestiones antes de poder mirar más allá del ámbito local.<sup>36</sup> En Irlanda, la creación de comités de políticas estratégicas a nivel local también identificó problemas como el papel de los grupos marginales, la igualdad de participación y la necesidad de que las personas encargadas de tomar decisiones rindan cuentas.<sup>37</sup> En resumen, el mundo del ayer estaba formado por organizaciones aisladas e islas de información, mientras que el mundo del mañana estará formado por ecosistemas y redes colaborativas.<sup>38</sup>

El panorama de las estrategias sobre administración electrónica en toda la UE sigue presentando un complejo conjunto de enfoques, entre los que se incluyen la centralización, la descentralización, las asociaciones y la privatización. La gestión y la propiedad de la estrategia, a medida que se va poniendo en práctica, se lleva a cabo mediante un conjunto de gestiones burocráticas, ámbitos reglamentarios, contratos y asociaciones y evaluación de los criterios de medición y de la ejecución. Las razones para elegir uno de estos enfoques también son complejas y van desde la presión económica y la mejora del rendimiento al desplazamiento de la responsabilidad desde el Gobierno a otro sector, por ejemplo mediante la privatización.

Al ayudar a los estados miembros a compartir sus experiencias y a identificar una base común y una estrategia futura, resulta importante que la UE continúe analizando el complejo panorama de la gobernanza en la UE, identificando tendencias y estableciendo programas de desarrollo importantes para los ciudadanos y la economía. También puede seguir identificando los procesos importantes desde el punto de vista estratégico del consumo de gobernanza en lugar de la producción de uniformidad tecnológica. En ello se incluirán la ciudadanía, la dignidad y la importancia tecnológica (inclusión) y los derechos y deberes (contenido de la información, ética y privacidad). Asimismo, es necesario realizar una evaluación reflexiva del programa de inclusión, como por ejemplo de la importancia del acceso a las TIC por parte de las personas mayores, lo cual es un objetivo tanto político como de inclusión, ya que este sector de la población se está convirtiendo en un influyente grupo de presión electoral. Existe por ello un riesgo de distorsión, algo sobre lo que *The Economist* expresó su preocupación en el Reino Unido al decir que no se puede culpar completamente a los partidos políticos, siempre a la caza de votos, por conferir más importancia a las demandas de los mayores que a las de los jóvenes, pero que es una medida con poca visión de futuro, perjudicial para la democracia y equivocada en sí misma.<sup>39</sup> La inclusión tiene la capacidad de crear nuevas exclusiones.

#### 4. ¿BUENAS PRÁCTICAS O LAS MEJORES PRÁCTICAS?

El intercambio de experiencias ha sido un ejercicio fundamental para la UE, llevado a cabo mediante iniciativas como la del Marco de Buenas Prácticas.<sup>40</sup> Ha sido una iniciativa importante a la hora de estimular el intercambio estructurado de experiencias en toda Europa, pero las metodologías mediante las cuales se evalúan las buenas prácticas han constituido un difícil proceso de equilibrio entre la objetividad y la cuantificación: ¿son genéricas la innovación y la excelencia o son, por el contrario, sensibles al contexto y al ámbito geográfico? y ¿dónde y cómo pueden transferirse las buenas prácticas? Sigue existiendo una gran lógica geográfica en una actividad como esta a medida que la UE se amplía para incluir a nuevos miembros (la lógica temática para la actividad se proporcionó anteriormente en el contexto del cambio de las prioridades estratégicas nacionales). Sin embargo, la puesta en práctica de la comunicación de las buenas prácticas requiere un difícil equilibrio entre el intercambio de experiencias, el asesoramiento, la prescripción y el juicio.

##### *El intercambio de experiencias: animando a las comunidades a practicarlo*

Este es en gran medida el enfoque del Marco de Buenas Prácticas, que equilibra un proceso de autopresentación con una aplicación de búsqueda de contexto y palabras clave. Este enfoque se basa en la predisposición de los proyectos a presentar sus detalles, pero no proporciona juicios de valor sobre la calidad de los proyectos. De igual manera, la promoción de las «historias de éxito»<sup>41</sup> favorece el intercambio de experiencias sin el miedo a las evaluaciones y a los juicios. No obstante, sigue existiendo una relación difícil entre el uso del término «buena práctica» y la adjudicación de una etiqueta de calidad formal a un proyecto que se considera una «buena práctica».

##### *El asesoramiento: investigación*

Además de las actividades nacionales, aquí se incluyen el Observatorio sobre administración electrónica del Programa IDABC<sup>42</sup> de la UE, la investigación sobre administración electrónica de la OCDE<sup>43</sup> y, a nivel mundial, la División de las Naciones Unidas de Administración Pública y de Gestión del Desarrollo.<sup>44</sup> Las actividades se centran en simposios, seminarios, investigación financiada, pasarelas y revisiones a nivel nacional.

##### *Prescripción estratégica*

Se lleva a cabo mediante iniciativas para recaudar fondos como la financiación en el Marco de la UE, que ha incluido recientemente líneas de financiación de la administración electrónica, e-Ten, e-Inclusion, el Programa Marco de Competitividad e Innovación<sup>45</sup> y ahora e-Participation.<sup>46</sup>

##### *Los juicios: premios*

Para ello es necesario fomentar, recompensar y ofrecer oportunidades de establecer redes sociales y profesionales entre proyectos en conferencias y ceremonias de entrega de premios. En el 2001, 2003 y 2005 y en lo que respecta a la administración electrónica en la UE, esto se refiere a los premios e-Europe Awards.<sup>47</sup> Los concursos tienen lugar regularmente a nivel nacional o en función de las buenas prácticas; por ejemplo, en la República Checa se evaluó la innovación o la originalidad, la contribución a mejorar el servicio al público o a reducir los

costes administrativos, la contribución para los empleados de organismos administrativos locales y el uso de fondos de la UE o fuentes inusuales de financiación.<sup>48</sup> En Alemania se persiguieron las mejores prácticas técnicas: en el caso alemán, junto con la información sobre los antecedentes sobre la ITIL y la gestión del servicio informático, el KBSt ha publicado en línea dos estudios: *Standards für IT-Prozesse* (normas para procesos informáticos) y *ITIL und Informationssicherheit* (la ITIL y la seguridad de la información).<sup>49</sup>

*Los juicios: evaluaciones comparativas, clasificaciones y cuantificación de las «mejores prácticas»*

Esta actividad se basa en lo indicado por Lotti: si no se puede medir, no se puede gestionar.<sup>50</sup> Las clasificaciones se llevan a cabo mediante la evaluación comparativa, es decir, mediante la comparación de proyectos con un conjunto de reglas predeterminadas, por lo que el resultado lógico es que aquellos situados en lo más alto de la clasificación demuestren las «mejores prácticas». La OCDE está elaborando una estrategia global para la creación de la iniciativa Gestión en el Gobierno: Datos Nacionales Comparativos,<sup>51</sup> e incide en que existe un consenso limitado sobre las relaciones causales. Consecuentemente, existe un debate sobre las limitaciones de la evaluación comparativa: se comparan conceptos muy diferentes, se pasan por encima el contexto y los procesos y se olvida la transferencia y el aprendizaje de políticas, lo que podría evitarse si se emplea un proceso de aprendizaje mediante el que se cree capacidad transformadora,<sup>52</sup> por ejemplo en el contexto de las Tecnologías de Interoperabilidad de Contenido.<sup>53</sup>

Los resultados de las clasificaciones suelen tener efectos e influir más allá de la solidez de la metodología. Suele existir una amplia cobertura en los medios cuando se publica la clasificación global anual de la Universidad Brown,<sup>54</sup> la clasificación Accentures de programas de prestación de servicios de más de 20 gobiernos nacionales<sup>55</sup> o la encuesta de la UE sobre disponibilidad en línea de los servicios públicos.<sup>56</sup> Las evaluaciones comparativas y las clasificaciones han importado más en lo que a la producción de la administración electrónica se refiere y, aparte de los informes en los medios de comunicación, solo han tenido efectos limitados en la percepción de los ciudadanos. Consecuentemente, ha existido un distanciamiento gradual de estos criterios de medición y se ha intentado entender de manera razonada qué es lo que los ciudadanos, como clientes y consumidores, piensan realmente sobre la administración electrónica.

Los enfoques de la clasificación y la evaluación comparativa han ido desde el matemático hasta el subjetivo. Wang et al. proponen una derivación matemática, ya que evaluaron el consumo de servicios por parte de los ciudadanos mediante la medida de la ejecución de la búsqueda de información en internet, lo que implica la interacción de tres vectores de medidas: las características del ciudadano, las características de la tarea de información y las características del sitio web del Gobierno.<sup>57</sup> Esta precisión numérica no es frecuente y entre otros enfoques más amplios se encuentra el proyecto e-User de la UE, que se basa en la localización del servicio en línea en cuestión, del uso eficaz de los servicios electrónicos y de la gestión de una calidad deficiente del contenido y de las limitaciones de la funcionalidad del servicio;<sup>58</sup> el informe sobre evaluación comparativa de ciudadanía electrónica de Telecities para todos los europeos del 2005 aborda la gobernanza, la reestructuración de servicios, el empleo, la innovación, la educación y el conocimiento<sup>59</sup> (este enfoque reconoce que las experiencias del con-

sumo de administración electrónica por parte de los ciudadanos no se pueden aislar de sus experiencias y acciones sociales más amplias).

Continúa siendo importante la búsqueda del desarrollo de medidas relativas a la administración electrónica relevantes para el ciudadano a niveles que vayan más allá del espacio administrativo y lleguen a un espacio funcional, como la inclusión de la evaluación comparativa, el valor público o los procesos de democracia electrónica. Por ejemplo, solamente se deben comparar estados y regiones si existe una homogeneidad justificable entre estas zonas. Existe muy poca lógica estadística en comparar Luxemburgo y Alemania, ya que ello pone de manifiesto principalmente la «falacia ecológica» y no diferencias estadísticas reales.

## **5. BRICOLAJE: LA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA ES COMPLEJA, INCLUSO SI EL MENSAJE ES SIMPLE**

Los mensajes políticos de la Estrategia i-2010 siguen promoviendo los siguientes objetivos sociales europeos: la reducción de la pobreza y de la exclusión, el fomento de la competitividad y la creación de puestos de trabajo, la consecución de una tasa de participación lo más alta posible en los procesos democráticos, la garantía de que el Gobierno proporciona los servicios que necesitan los ciudadanos mediante los canales que ellos desean y no necesariamente la prestación de los servicios en sí mismos y, finalmente, la consecución de los objetivos de una manera rentable.<sup>60</sup> La financiación del cambio y la innovación sigue suponiendo un desafío en un contexto en el que los presupuestos son cada vez más reducidos, los beneficios sobre la inversión son a largo plazo y los costes de las TIC son demasiado altos.<sup>61</sup> El panorama general emergente de la estrategia de administración electrónica podría resumirse en las palabras de Claudio Ciborra «control y deriva». Un plan estratégico original (una declaración de control con objetivos y puntos finales específicos) «deriva», porque los planes raramente se ponen en práctica de manera idéntica a como se idearon, algo frecuente en la economía. Esta conceptualización proporciona un espacio continuo útil entre los extremos políticos opuestos de éxito y de fracaso. Ciborra valora el aprendizaje gradual, el cambio de diseño, los descubrimientos casuales sistemáticos, los avances graduales y el aprendizaje a partir de la experiencia.

Las clasificaciones sobre administración electrónica de la UE del 2006<sup>63</sup> son un ejemplo claro del bricolaje actual. Islandia reconoce la necesidad de llevar a cabo una reforma administrativa. Turquía posee estrategias que se están elaborando e imponiendo de manera centralizada. A Croacia le falta coordinación, dada la heterogeneidad de los sistemas y de los programas informáticos empleados en el gobierno. Rumanía ha incidido en la eficacia, la transparencia, la accesibilidad y la capacidad de respuesta para con los ciudadanos, a la vez que se reduce la burocracia y la corrupción. Suecia tiene el objetivo de crear una administración pública con servicio de 24 horas que deberá tener como base una cooperación estrecha entre las diferentes autoridades y niveles gubernamentales. Polonia está trabajando en el acceso a internet, la competencia en TIC, el desarrollo de contenido y el acceso a la educación. Dinamarca está contemplando una modernización organizativa que podría no ocasionar un ahorro lineal de costes, ya que se prevé un aumento de estos en el sector público debido a la mayor proporción de ancianos en la población, a la menor cantidad de personas en edad de trabajar y, por ello, a la menor cantidad de personas disponibles que puedan ser contratadas para desempeñar tareas del sector público.

España continúa invirtiendo en infraestructuras de TIC para la sociedad de la información, prestando una atención específica en el 2007 a la inclusión de ancianos y ciudadanos discapacitados mediante el programa de Ciudadanía Digital.<sup>64</sup> Estonia posee un plan que abordará el acceso, el conocimiento, el empleo, la productividad y la reforma del sector público y que establece el objetivo de que en el 2013 la satisfacción de los ciudadanos con los servicios electrónicos del sector público ascenderá al 80%.<sup>65</sup> Las estrategias relativas a la administración electrónica seguirán presentando nuevas características y reforzarán así la heterogeneidad del panorama de la gobernanza en Europa. Es necesario que cualquier «desviación» de las estrategias garantice que el programa sobre «transformación» no regrese al programa de reingeniería organizativa de «reinención del gobierno», sino que promueva la elaboración de una estrategia de TIC que marque la implementación del cambio organizativo.

En la Unión Europea seguirá habiendo tensión en lo que respecta al desarrollo continuo de las estrategias nacionales relativas a la administración electrónica y se seguirá prestando atención a los servicios transnacionales de administración electrónica. Por ello, por un lado, el cambio organizativo en cada estado miembro contribuirá a la estrategia interna y, por otro lado, el programa transnacional de la UE favorecerá un cambio organizativo para satisfacer las necesidades europeas. Como resultado se establece un complejo «baile» de trabajos sobre políticas nacionales con «protopolíticas», es decir, un programa promovido mediante otras áreas de competencia, como el mercado interior, y mediante programas como e-Europe 2005, i-2010, IDABC y, en menor medida, programas de investigación y desarrollo como IST y e-TEN.<sup>66</sup> Asimismo, todo énfasis realizado sobre el «tercer sector», mencionado anteriormente, desafiará la política actual de la UE de que tales organizaciones no suelen ser «entidades legales» que puedan recibir fondos de la UE.

## 6. CONCLUSIÓN

La transformación de las organizaciones para proporcionar un enfoque centrado en los ciudadanos seguirá beneficiándose de las estrategias flexibles a nivel europeo, especialmente aquellas que contribuyan a entender la complejidad y la diversidad del panorama de la administración electrónica, que favorezcan el intercambio constructivo de buenas y malas experiencias, que promuevan la creación de medidas centradas en el ciudadano y de valor público y, por encima de todo, que estén centradas en los procesos estratégicamente importantes del consumo de gobernanza, en lugar de en su producción tecnológica. En el contexto de heterogeneidad de ciudadanos, organización y economías, ¿debería la parte involucrada de la estructura de la UE dialogar de manera diferente para conseguir un mayor efecto? ¿Qué pueden aprender realmente los estados miembros de las estrategias y experiencias de otros estados cuando el contexto es diferente? Y, finalmente, ¿les preocupa de verdad a los ciudadanos que sea la administración electrónica u otro sistema el que les proporcione unos servicios importantes y sólidos?

## Notas

- <sup>1</sup> EUROPA. 2001a. *eEurope 2002: Impact and Priorities*. Bruselas: Comisión Europea. 13 de marzo, Informe COM(2001)140 Final, pág. 19. [http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/news\\_library/pdf\\_files/communication\\_en.pdf](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/news_library/pdf_files/communication_en.pdf)
- <sup>2</sup> EUROPA. 2001b. *Ministerial declaration: eGovernment - a priority for Europe*. 30 de noviembre, Comisión Europea, [citado el 1 de diciembre del 2001]. [http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/egovconf/documents/press2.doc](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/egovconf/documents/press2.doc)
- <sup>3</sup> REDING, V. 2005. *eGovernment in i2010 - citizens first*. 24 de noviembre. Comisión Europea, [citado el 3 de junio del 2006]. <http://europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/05/731&format=DOC&aged=1&language=EN&guiLanguage=en>
- <sup>4</sup> EUROPA. 2005. *Ministerial Declaration: approved unanimously on 24 November 2005, Manchester, United Kingdom*. 24 de noviembre. Comisión Europea, [citado el 25 de noviembre del 2005]. <http://www.egov2005conference.gov.uk/documents/proceedings/pdf/051124declaration.pdf>
- <sup>5</sup> OSBORNE, D. y GAEBLER, T. 1992. *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Nueva York, Addison Wesley.
- <sup>6</sup> BONHAM, G. M., SEIFERT, J. W. y THORSON, S. J. 2003. *The Transformational Potential of e-Government*. 3 de enero. Maxwell School of Syracuse University, [citado el 25 de octubre del 2006]. <http://www.maxwell.syr.edu/maxpages/faculty/gmbonham/ecpr.htm>
- <sup>7</sup> <http://www.euregov.eu/index.html>
- <sup>8</sup> EUROPA. 2004. *Working Paper on eGovernment Beyond 2005 - An overview of policy issues*. Bruselas: Comisión Europea. Septiembre, pág. 22. [http://europa.eu.int/information\\_society/activities/egovement\\_research/doc/working\\_paper\\_beyond\\_2005.pdf](http://europa.eu.int/information_society/activities/egovement_research/doc/working_paper_beyond_2005.pdf)
- <sup>9</sup> RICHTER, P., CORNFORD, J. y MCLOUGHLIN, I. 2004. *The e-Citizen as talk, as text and as technology: CRM and e-Government*. Volumen 2, número 3. Electronic Journal of e-Government, [citado el 20 de febrero del 2005]. <http://www.ejeg.com/volume-2/volume2-issue3/v2-i3-art7.htm>
- <sup>10</sup> Efectivamente, en noviembre del 2006 el gobierno de Reino Unido puso fin a su marca de administración electrónica para formar parte de la marca de «transformación». <http://www.kablenet.com/kd.nsf/Frontpage/C72FDB2D5E1330B802572250042149F?OpenDocument>
- <sup>11</sup> TORRES, L., PINA, V. y ACERETE, B. 2006. E-Governance Developments in European Union Cities: Reshaping Government's Relationship with Citizens. *Governance*, 19, 277-302.
- <sup>12</sup> URRY, J. 2003. *Global Complexity*, Cambridge, Reino Unido, Polity Press.
- <sup>13</sup> HEARFROMYOURMP. 2006. *HearFromYourMP*. Marzo. HearFromYourMP.com, [citado el 13 de marzo del 2006]. <http://www.hearfromyourmp.com/>, KABLENET. 2005. *Hear from your MP online*. 22 de noviembre. Kable Government Computing, [citado el 23 de noviembre del 2005]. <http://www.kablenet.com/kd.nsf/Frontpage/A3A5023D618F2231802570C1003C417D?OpenDocument>, MYSOCIETY. 2005. *WriteToThem.com Beta Test*. Marzo. mySociety, [citado el 23 de marzo del 2005]. <http://www.writetothem.com/>
- <sup>14</sup> De ahí el uso de fondos estructurales a nivel regional tanto para reducir diferencias como para, como señaló la Comisaria Danuta Hübner el 8 de noviembre del 2006, recurrir a la experiencia y a las mejores prácticas empleadas por regiones con buenos resultados y transmitir estas enseñanzas a las regiones que deseen mejorar. <http://europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/1526&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>
- <sup>15</sup> PERERA, N. 2000. *The Little Country That Could*. 11 de diciembre. Industry Standard, [citado el 10 de abril del 2001]. <http://www.thestandard.com/article/display/0,1151,20451,00.html>
- <sup>16</sup> EIU. 2004. *E-government in Central Europe: Rethinking public administration*. Londres: Unidad de Inteligencia Financiera. Agosto, pág. 21. <http://www.eiu.com/>
- <sup>17</sup> IDABC. 2006g. *The majority of Estonians submit tax returns electronically*. 28 de agosto. Comisión Europea, [citado el 31 de agosto del 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/5770/194>
- <sup>18</sup> FULLER, T. 2004. *In Estonia, e-banking, e-commerce, e-government*. 13 de septiembre. International Herald Tribune, [citado el 20 de septiembre del 2004]. <http://www.ihf.com/articles/538408.html>
- <sup>19</sup> UIF. 2006. *The 2006 e-readiness rankings*. Londres: Unidad de Inteligencia Financiera, pág. 24. [http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/2006Ereadiness\\_Ranking\\_WP.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/2006Ereadiness_Ranking_WP.pdf)
- <sup>20</sup> EUROPA. 2006b. *Online Availability of Public Services: How Is Europe Progressing? Web Based Survey on Electronic Public Services. Report of the 6th Measurement*. Bruselas: Comisión Europea. Junio, pág. i+88. [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/online\\_availability\\_2006.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/online_availability_2006.pdf)
- <sup>21</sup> BALTIC. 2005. *Estonia's IT development slowing*. 14 de diciembre. The Baltic Times, [citado el 16 de diciembre del 2005]. [http://www.baltictimes.com/hot1.php?art\\_id=14215](http://www.baltictimes.com/hot1.php?art_id=14215)
- <sup>22</sup> NALRA. 2006. *eMunicipality 2009 – the digital leap*. Oslo: Norwegian Association of Local and Regional Authorities (KS). 1 de febrero, 39 págs. <http://www.ks.no/upload/77518/eMunicipality%202009.zip>
- <sup>23</sup> COLE, A. y JONES, G. 2005. Reshaping the State: Administrative Reform and New Public Management in France. *Governance*, 18, 567-588.
- <sup>24</sup> ECONOMIST. 2006b. *Reforming the unreformable*. 26 de octubre. Economist, [citado el 31 de octubre del 2006]. [http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story\\_id=8048364](http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=8048364)
- <sup>25</sup> IDABC. 2006a. *Action Plan 2009*. 30 de octubre. Comisión Europea, [citado el 2 de noviembre del 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6239/194>

- <sup>26</sup> IDABC. 2006b. *CIOs identified as key players in transformation of public services*. 30 de octubre. Comisión Europea, [citado el 2 de noviembre del 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6232/194>
- <sup>27</sup> SWAN, I. 2006. *Public Return on Investment (ROI)*. 13 de septiembre. Comisión Europea, Impact of eGovernment Conference: Helsinki (13.09.06), [citado el 26 de octubre del 2006]. [http://www.egov-goodpractice.org/event\\_details.php?&eventid=125](http://www.egov-goodpractice.org/event_details.php?&eventid=125)
- <sup>28</sup> KABLENET. 2006. *DWP computers 'unreliable'*. 2 de noviembre. Kable Government Computing, [citado el 3 de noviembre del 2006]. <http://www.kablenet.com/kd.nsf/Frontpage/AD3F5B315A0494B28025721A003391FE?OpenDocument>
- <sup>29</sup> DAVIES, W. 2005. *Modernising with a Purpose: A Manifesto for a digital Britain*. Londres: Institute for Public Policy Research. Julio, pág. vi+79.
- <sup>30</sup> IPPR. 2006. *'No price for failure' in Whitehall*. 7 de agosto. Institute for Public Policy Research, [citado el 29 de agosto del 2006]. <http://www.ippr.org.uk/pressreleases/?id=2257>
- <sup>31</sup> SKELCHER, C., MATHUR, N. y SMITH, M. 2005. *The Public Governance of Collaborative Spaces: Discourse, Design and Democracy*. *Public Administration*, 83, 573-596.
- <sup>32</sup> PATTBERG, P. 2005. *The Institutionalization of Private Governance: How Business and Nonprofit Organizations Agree on Transnational Rules*. *Governance*, 18, 589-610.
- <sup>33</sup> BBC. 2005. *Tube PPP 'cost public purse £1bn'*. 30 de marzo. BBC, [citado el 31 de marzo del 2005]. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/england/london/4395621.stm>
- <sup>34</sup> <http://www.egovbarriers.org/>
- <sup>35</sup> RACO, M., PARKER, G. y 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.
- <sup>36</sup> Ibid.
- <sup>37</sup> CALLANAN, M. 2005. *Institutionalizing Participation and Governance? New Participative Structures in Local Government in Ireland*. *Public Administration*, 83, 909-929.
- <sup>38</sup> LAMOUCHE, D. 2006. *There are 3 major technological trends that are of fundamental importance to tomorrow's connected world*. 28 de octubre. World eGovernment Forum, [citado el 25 de octubre del 2006]. [http://www.worldegovforum.com/article.php3?id\\_article=1288](http://www.worldegovforum.com/article.php3?id_article=1288)
- <sup>39</sup> ECONOMIST. 2006a. *In defence of the young*. 26 de octubre. Economist, [citado el 31 de octubre del 2006]. [http://www.economist.com/world/britain/displaystory.cfm?story\\_id=8081771](http://www.economist.com/world/britain/displaystory.cfm?story_id=8081771)
- <sup>40</sup> <http://www.egov-goodpractice.org/>
- <sup>41</sup> [http://ec.europa.eu/information\\_society/activities/egovement\\_research/success\\_stories/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/activities/egovement_research/success_stories/index_en.htm)
- <sup>42</sup> <http://europa.eu.int/idabc/egovo>
- <sup>43</sup> <http://webdomino1.oecd.org/COMNET/PUM/egovproweb.nsf>
- <sup>44</sup> <http://www.unpan.org/egovement.asp>
- <sup>45</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/cip/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/cip/index_en.htm)
- <sup>46</sup> [http://ec.europa.eu/information\\_society/activities/egovement\\_research/eparticipation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/activities/egovement_research/eparticipation/index_en.htm)
- <sup>47</sup> [http://www.egov2005conference.gov.uk/e\\_awards/index.asp](http://www.egov2005conference.gov.uk/e_awards/index.asp)
- <sup>48</sup> IDABC. 2006h. *'Smart Municipality' competition puts spotlight on local eAdministration*. 23 de octubre. Comisión Europea, [citado el 25 de octubre del 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6217/194>
- <sup>49</sup> IDABC. 2006c. *eGovernment best practice guide*. 23 de octubre. Comisión Europea, [citado el 25 de octubre del 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6218/194>
- <sup>50</sup> LOTTI, S. y MANCINI, C. 2006. *The impact of e-government in the Regions: results and future perspectives*. 9 de septiembre. Comisión Europea, Impact of eGovernment Conference: Helsinki (13.09.06), [citado el 26 de octubre del 2006].
- <sup>51</sup> OCDE. 2005. *Management in Government: Feasibility Report on the Development of Comparative Data*. París: OCDE. 29 de noviembre. Informe GOV/PGC (2005) 10, pág. 21.
- <sup>52</sup> CODAGNONE, C. 2006. *Bench-learning in government - reflections from eGEP experience and beyond*. 13 de septiembre. Comisión Europea, Impact of eGovernment Conference: Helsinki (13.09.06), [citado el 26 de octubre del 2006]. [http://www.egov-goodpractice.org/event\\_details.php?&eventid=125](http://www.egov-goodpractice.org/event_details.php?&eventid=125)
- <sup>53</sup> <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/5703>
- <sup>54</sup> WEST, D. M. 2006. *Global E-Government*, 2006. Providence: Center for Public Policy, Brown University. 26 de agosto, pág. 26. <http://www.insidepolitics.org/egovt06us.pdf>
- <sup>55</sup> ACCENTURE. 2006. *Leadership in Customer Service: Building the Trust*. Accenture, [citado el 21 de septiembre de 2006]. [http://www.accenture.com/xdoc/en/industries/government/acn\\_2006\\_govt\\_report\\_FINAL2.pdf](http://www.accenture.com/xdoc/en/industries/government/acn_2006_govt_report_FINAL2.pdf)
- <sup>56</sup> EUROPA.. 2006b. *Online Availability of Public Services: How Is Europe Progressing? Web Based Survey on Electronic Public Services. Report of the 6th Measurement*. Bruselas: Comisión Europea. Junio, pág. i+88. [http://ec.europa.eu/information\\_society/europe/i2010/docs/benchmarking/online\\_availability\\_2006.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/europe/i2010/docs/benchmarking/online_availability_2006.pdf)
- <sup>57</sup> WANG, L., BRETSCHEIDER, S. y 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 el 4 de junio del 2006]. <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2005/2268/05/22680129b.pdf>

- <sup>58</sup> IDABC. 2006e. *eUser survey reveals governments are only halfway there in user satisfaction*. 9 de octubre. Comisión Europea, [citado el 16 de octubre del 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6189/194>
- <sup>59</sup> EUROCITIES. 2005. *eCitizenship for All benchmark Report 2005*. Bruselas: Eurocities. 25 de noviembre, pág. 34. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/5179/5671>
- <sup>60</sup> EUROPA. 2006a. *i2010 – First Annual Report on the European Information Society*. Bruselas: Comisión Europea. 19 de mayo, Informe COM(2006) 215 final, pág. 12. [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/i2010/docs/annual\\_report/com\\_2006\\_215\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/annual_report/com_2006_215_en.pdf)
- <sup>61</sup> LOTTI, S. y MANCINI, C. 2006. *The impact of e-government in the Regions: results and future perspectives*. 9 de septiembre. Comisión Europea, Impact of eGovernment Conference: Helsinki (13.09.06), [citado el 26 de octubre del 2006].
- <sup>62</sup> CIBORRA, C. 2002. *The Labyrinths of Information*, Oxford, Oxford University Press.
- <sup>63</sup> IDABC. 2006d. EU: *eGovernment in the European countries – 6th edition*. 29 de septiembre. Comisión Europea, [citado el 25 de octubre de 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/5094/254>
- <sup>64</sup> IDABC. 2006f. *Government gives budget boost to information society*. 30 de octubre. Comisión Europea, [citado el 2 de noviembre de 2006]. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6234/194>
- <sup>65</sup> PÜÜA, M. 2006. *Measuring eGov impact in Estonia*. 13 de septiembre. Comisión Europea, Impact of eGovernment Conference: Helsinki (13.09.06), [citado el 26 de octubre del 2006]. [http://www.egov-goodpractice.org/event\\_details.php?&eventid=125](http://www.egov-goodpractice.org/event_details.php?&eventid=125)
- <sup>66</sup> BAPTISTA, M. 2005. *e-Government and State Reform: Policy Dilemmas for Europe*. Volumen 3, número 4, págs. 167-174. Electronic Journal of e-Government, [citado el 15 de julio del 2006]. [www.ejeg.com](http://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](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 diciembre. [http://www.baltictimes.com/hot1.php?art\\_id=14215](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, págs. 167-174. [www.ejeg.com](http://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. y 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](http://www.egov-goodpractice.org/event_details.php?&eventid=125)
- COLE, A. y 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. Julio, pág. vi+79.
- ECONOMIST. 2006a. «In defence of the young». *Economist*, 26 de octubre. [http://www.economist.com/world/britain/displaystory.cfm?story\\_id=8081771](http://www.economist.com/world/britain/displaystory.cfm?story_id=8081771)
- ECONOMIST. 2006b. «Reforming the unreformable». *Economist*, 26 de octubre. [http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story\\_id=8048364](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: Unidad de Inteligencia Financiera. [http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/2006Ereadiness\\_Ranking\\_WP.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/2006Ereadiness_Ranking_WP.pdf)
- EUROCITIES. 2005. *eCitizenship for All benchmark Report 2005*. Bruselas: Eurocities, 25 de noviembre. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/5179/5671>
- EUROPA. 2001a. *eEurope 2002: Impact and Priorities*. Bruselas: Comisión Europea, 13 de marzo, Informe COM (2001) 140 Final. [http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/news\\_library/pdf\\_files/communication\\_en.pdf](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 noviembre. Comisión Europea. [http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/egovconf/documents/press2.doc](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/egovconf/documents/press2.doc)
- EUROPA. 2004. *Working Paper on eGovernment Beyond 2005 - An overview of policy issues*. Bruselas: Comisión Europea, septiembre. [http://europa.eu.int/information\\_society/activities/egovment\\_research/doc/working\\_paper\\_beyond\\_2005.pdf](http://europa.eu.int/information_society/activities/egovment_research/doc/working_paper_beyond_2005.pdf)
- EUROPE. 2005. Declaración ministerial aprobada unánimemente el 24 de noviembre del 2005. Manchester, Reino Unido, 24 de noviembre. Comisión Europea, [citado el 25 de noviembre del 2005]. <http://www.egov2005conference.gov.uk/documents/proceedings/pdf/051124declaration.pdf>
- EUROPA. 2006a. *i2010 – First Annual Report on the European Information Society*. Bruselas: Comisión Europea, 19 de mayo. Informe COM(2006) 215 final, pág. 12. [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/i2010/docs/annual\\_report/com\\_2006\\_215\\_en.pdf](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*. Bruselas: Comisión Europea, junio, pág. i+88. [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/online\\_availability\\_2006.pdf](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 septiembre. <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 octubre. <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 octubre. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6232/194>
- IDABC. 2006c. *eGovernment best practice guide*. Comisión Europea, 23 de octubre. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6218/194>
- IDABC. 2006d. EU: *eGovernment in the European countries – 6th edition*. 29 de septiembre. 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 octubre. <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/6189/194>
- IDABC. 2006f. *Government gives budget boost to information society*. 30 de octubre. 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 octubre. <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 noviembre. Kable Government Computing. <http://www.kablenet.com/kd.nsf/Frontpage/A3A5023D618F2231802570C1003C417D?OpenDocument>
- KABLENET. 2006. DWP computers 'unreliable'. 2 de noviembre. Kable Government Computing, [citado el 3 de noviembre del 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 octubre. [http://www.worldegovforum.com/article.php3?id\\_article=1288](http://www.worldegovforum.com/article.php3?id_article=1288)
- LOTTI, S. y 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 el 23 de marzo del 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 noviembre, Informe GOV/PGC (2005).
- OSBORNE, D. y GAEBLER, T. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Nueva 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 diciembre. <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](http://www.egov-goodpractice.org/event_details.php?&eventid=125)
- RACO, M., PARKER, G. y 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 noviembre, 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. y 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. y 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 septiembre.  
[http://www.egov-goodpractice.org/event\\_details.php?&eventid=125](http://www.egov-goodpractice.org/event_details.php?&eventid=125)
- TORRES, L., PINA, V. y 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. y 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>