

Estratexias de avaliación de iniciativas de administración electrónica



& *Resumo/Abstract: A avaliación é un elemento básico para configurar a estratexia de acción dunha organización. Pero a avaliación dos programas de acción pública presenta uns condicionantes especiais: unha contorna politizada, a duración dos mandatos políticos, a visibilidade da acción pública e o seu impacto social, a dificultade de definir o concepto de valor de cara ao cidadán... Aínda así, a avaliación é unha ferramenta fundamental e necesaria para guiar a acción do decisor público. Os programas de e-goberno non son unha excepción e requiren sistemas de medida e control avaliativo.*

Neste papel reflexiónase sobre diferentes modalidades de avaliación da incorporación intensiva das tecnoloxías da información nas estratexias de goberno e de prestación de servizos públicos. &

& *Palabras clave: goberno electrónico, administración electrónica, avaliación, sistemas de control, organización administrativa, xestión pública*

1. AS ESTRATEGIAS DE E-GOBERNO COMO OBJETO DE AVALIACIÓN

Antes de centrámonos en analizar estratexias de avaliación, debemos definir o seu obxecto: os conceptos de goberno electrónico, goberno dixital ou administración electrónica pretenden referirse a aqueles programas de acción pública que intentan introducir o uso intensivo das tecnoloxías da información e a comunicación (TIC) nos distintos procesos de deseño, implantación e avaliación da acción pública (Castells, 2001). Estas iniciativas estrutúranse a partir de tres eixes básicos de actividade (Jordana e Sancho, 2001) que nos serán útiles como elementos de guía para a nosa análise:

Eixe primeiro: A mellora na relación do Goberno cos cidadáns e as empresas en relación coa prestación de servizos. Aquí podemos suscitar algúns exemplos: facilitar o acceso telemático dos cidadáns e empresas ás bases de datos públicas; promoción de servizos administrativos *online*; ou garantir a identificación electrónica de cidadáns e empresas.

Eixe segundo: O aumento da eficacia e eficiencia da xestión interna gobernamental. Podemos exemplificalo en ideas como: reorganización interna a través do uso intensivo das TIC; integración da información e da comunicación intergubernamental; reenxeñería de procesos pola vía do uso de TIC; programas de políticas de recursos humanos baseados en TIC; novas formas de contratación, incentivando aos contratistas pola vía de procedementos e facturas electrónicas; sistemas integrados de información e control da xestión pública nos procesos de deseño, implantación e avaliación; estratexias de xestión de desenvolvemento de políticas públicas e xestión de servizos en formas de goberno multinivel.

Eixe terceiro: A potenciación e a mellora das dinámicas de gobernabilidade. Aquí estariámonos referindo a: novas formas de participación democrática; aumento da implicación cidadá nos asuntos públicos; discusión, debate informado, participación nos procesos de decisión; sistemas de incentivos para o aumento da transparencia da acción pública; iniciativas para a mellora da lexitimidade da actuación gobernamental; e potenciación das redes sociais e capital social.

Debemos realizar algunhas consideracións sobre estes tres eixes. A día de hoxe, o cidadán ten a capacidade de comparar os e-servizos públicos cos privados. Se poden realizarse transaccións económicas ou financeiras a través de internet, por que non demandar o mesmo respecto dos servizos públicos? A comparación introduce maior presión sobre os responsables da xestión pública, presión que debemos prever en crecente aumento nos vindeiros anos, e que debe ser xestionada de forma eficaz para non saturar a capacidade de reacción das nosas administracións (Barkin, Bennet e Remez, 2001).

Aínda así, as demandas de servizos electrónicos a que nos referimos son aínda incipientes, limitadas por varios motivos. En primeiro lugar, porque unha parte da poboación segue excluída do acceso ás redes telemáticas. A fenda dixital continúa sendo un elemento clave de desigualdade de acceso aos servizos telemáticos, desigualdade de acceso referida a criterios xeográficos, económicos, educacionais, sociais ou culturais (OCDE, 1998). Esta fenda dixital non é senón o reflexo da desigualdade social presente nos nosos estados, polo cal non debe ser só afrontada con medidas de promoción do acceso dixital, senón tamén con políticas que se dirixan directamente a combater o problema central, as causas da desigualdade e a pobreza. A loita contra a desigualdade dixital non é eficaz se non se combina cunha acción decidida de promoción da equidade social, establecendo políticas de redistribución e posibilitando a mellora das condicións socioeconómicas dos grupos sociais máis desfavorecidos.

Outro elemento que cómpre ter en conta é que os poderes públicos poden configurar as características da oferta de servizos electrónicos a partir dunha análise detallada do valor público requirido por parte dos cidadáns (Sancho, 1999). Isto debe conducir, en moitos casos, a romper co illamento dos procesos interxurisdicionais na xestión pública, a realizar cambios nas estruturas organizacionais e a integrar sistemas de información en principio non deseñados de forma compatible. O cidadán entende a Administración pública como «unha única» institución que debe prestarlle servizo e que debe preocuparse de resolver os problemas de coordinación dos seus procesos administrativos, aínda que estes vinculen a varias xurisdicións administrativas diferenciadas. Por iso, todo proceso de incorporación de servizos administrativos á rede require un traballo previo de reenxeñería administrativa que non debe nunca esquecerse. A utilización intensiva das TIC por parte das administracións públicas supón un cambio técnico, pero sobre todo un cambio organizacional (Ramió, 1999). Isto require unha planificación coordinada que afecta a todos os niveis da organización e que vai moito máis alá do simple proceso de informatización dun expediente administrativo.

Para o aumento da eficacia e a eficiencia da xestión governamental a través das TIC fai falta reconsiderar cualitativamente as formas de organización do traballo, as relacións humanas no seo das organizacións públicas e, conseguintemente, as estruturas de poder dentro da propia Administración (Salvador, 2002). A introdución efectiva da administración electrónica na súa vertente interna favorece a diminución do número de niveis administrativos, grazas á mellora dos sistemas de control e coordinación nas mans dos xerentes. Por iso, incentiva o redeseño dos sistemas e postos de traballo e o incremento do grao de flexibilidade tanto da organización coma do seu persoal. Tamén cambia de forma profunda as dinámicas de relación da organización cos axentes sociais e os provedores e, finalmente, introduce novos parámetros informativos na toma de decisións organizativas. Todo isto móstranos que a introdución de estratexias de goberno electrónico pode producir no seo da Administración un impacto organizativo de gran magnitude que afecta tanto á súa estrutura e aos seus procesos de xestión como ás súas relacións internas e externas de poder. Doutro xeito, se isto non fose así, non estaríamos falando de introdución efectiva da administración electrónica, senón de maquillaxe de modernización disfrazada de innovación tecnolóxica. De aí a importancia de inserir as estratexias de introdución de iniciativas de goberno electrónico nos plans globais de modernización e cambio organizativo.

O redeseño de procesos, a definición de postos de traballo, os sistemas de formación, as estruturas de incentivos que se introducen a través das iniciativas de administración electrónica, deben ser planeados de forma global, en función de cada cultura organizativa e atendendo tanto ás demandas externas como ás necesidades que se suscitan dentro da propia estrutura administrativa. Só así o desenvolvemento de iniciativas de goberno electrónico pode constituírse como unha oportunidade para a introdución do cambio e mellora organizativa.

Do mesmo xeito que a introdución do uso intensivo das TIC nas administracións públicas xera un impacto na estrutura e nos procesos administrativos, o efecto é tamén relevante no ámbito dos recursos humanos e da cultura organizativa (PUMA, 2001). Por iso, debe tomarse en consideración especial o impacto na transformación dos perfís laborais, as necesidades en formación e as repercusións que a introdución do cambio xera nas expectativas de carreira profesional dentro da organización. Cada organización suscita retos distintos, en función dos seus recursos humanos, das súas características sociais, educativas, motivacionais, de estrutura de pirámide de idade, etc. Estes elementos demandan diferentes estratexias de

acción, que non deben ser deixadas de lado se se pretende conseguir a implantación con éxito dun proceso de administración electrónica. Atención especial merece a figura do directivo público, posto que será o encargado de liderar administrativamente a introdución do proceso de cambio, compaxinando as demandas de mellora organizativa coas necesidades e expectativas dos traballadores públicos.

Os incentivos motivacionais e a formación son dous elementos básicos para o éxito da implantación dunha iniciativa de administración electrónica. Para o que cómpre implicar a todos os membros da organización na estratexia de cambio, sensibilizándoos sobre as novas formas de organización e procedementos, ao mesmo tempo que contar coa súa participación no deseño e reenxeñería dos novos circuitos administrativos. Desta forma pode afrontarse a inevitable resistencia ao cambio e á introdución de novidades, así como o medo á perda de poder polo feito de que as novas tecnoloxías fan máis transparente a xestión e descentralizan o control da información. Finalmente, non deben esquecerse os aspectos relativos ao clima e á cultura organizativa, que modelan as actitudes dos membros da organización. Por iso é importante definir, consensuar e asegurar a asimilación dos valores públicos básicos que deben prevalecer nas novas formas de acción administrativa.

En relación co terceiro eixe que comentabamos, a potenciación e mellora das dinámicas de gobernabilidade, podemos dicir que a utilización intensiva das TIC por parte dos gobernos pode ter un impacto potencialmente positivo nas condicións necesarias para a mellora da gobernabilidade dos nosos estados (Hague e Loader 1999). Se analizamos cales son os elementos que caracterizan unha contorna a boa «gobernabilidade», poderemos considerar os posibles «impactos» neles do uso intensivo das TIC por parte dos gobernos:

Unha acción pública con lexitimidade democrática caracterízase pola súa capacidade de dar resposta ás demandas e expectativas dos cidadáns, o cal garante a credibilidade na actuación governamental. Pola vía da incorporación de sistemas integrados de información, a xestión pública podería aumentar a súa capacidade de detección e análise das necesidades e demandas dos cidadáns, o cal constitúe un elemento básico para garantir un deseño de políticas públicas máis coincidente con aquelas preferencias que os cidadáns manifestan (Jordana, 2001).

O respecto da normativa vixente constitúe un segundo requisito elemental de toda acción pública. Pola vía das TIC, pódense sistematizar novos mecanismos de control do seguimento dos procesos de intervención pública, de forma que sexan máis facilmente detectables as desviacións e corruptelas nos procesos de implantación das políticas públicas.

A difusión social dos elementos básicos dos principios de actuación pública podería ser unha nova forma de contribución que as TIC lle ofrecen ao poder governamental neste sentido. A transparencia contribúe á gobernabilidade pola vía do escrutinio público do deseño, a implantación e a avaliación da acción governamental. As TIC poderían constituírse nunha utilidade estratéxica neste campo, facilitándolles información en tempo real aos cidadáns, tanto nos aspectos técnicos, de xestión e económicos coma nos propiamente políticos da xestión pública. Isto afectaría non só á interacción entre político e cidadán, senón tamén á vinculación entre este e os burócratas encargados dos asuntos públicos. Os políticos e os xestores públicos deben ser responsables das súas accións ante os cidadáns. Os procesos de transacción electrónica poden incorporar sistemas de seguimento e control que lle proporcionan ao cidadán ferramentas para esixir responsabilidades públicas en caso de incumprimento de normas ou de desviación da actividade pública. O aumento da información e a facilidade de contacto son dous instrumentos que poderían presentar grandes beneficios nesta dirección.

A gobernabilidade mellora cunha maior participación e implicación do cidadán nos asuntos públicos. Máis aló do aumento da lexitimidade, o acceso cidadán á toma de decisións garante a presenza das súas preferencias á hora de decidir as prioridades de intervención pública (Harvard Policy Group, 2000). As TIC ofrecen multitude de mecanismos para facilitar a comunicación bidireccional entre o Goberno e os cidadáns, ao mesmo tempo que constitúen un medio ideal para a agregación de intereses dispersos dos distintos colectivos sociais. Así, tanto a liberdade de expresión coma a de asociación poderían ser potenciadas desde esta perspectiva.

A introdución da administración electrónica é un medio para a mellora da xestión e a gobernabilidade, pero non pode por si soa solucionar problemas como a desigualdade social ou as carencias de estabilidade xurídica ou institucional dun país. Cremos que a utilización intensiva das TIC nos procesos de goberno e de prestación de servizos públicos pode supoñer un sistema de estímulos para a mellora da gobernabilidade. Estímulo e apoio, pero nunca substitución dun compromiso político e social, sen o cal calquera iniciativa nesta dirección non ten ningún futuro.

Como sistema de mellora da acción governamental, as iniciativas de administración e goberno electrónico poden ser avaliadas; por iso é importante detérmonos uns instantes a analizar en que contorna nos movemos cando falamos de avaliación da acción governamental.

2. A AVALIACIÓN DOS PROGRAMAS DE ACCIÓN PÚBLICA

O concepto de avaliación no ámbito da intervención pública evolucionou na súa significación se se atende aos diferentes estudos de avaliación que se xeraron na literatura académica desde os anos cincuenta. Nun primeiro estadio, a avaliación entendeuse como unha análise dos resultados ou dos impactos dunha política, é dicir, como a análise dos efectos dos programas públicos. Nun segundo estadio ampliouse o concepto para referirse tamén aos programas de acción aínda en curso e non limitarse á valoración de políticas xa finalizadas. Este enfoque permitiu converter a avaliación nun instrumento técnico e político capaz de intervir activamente no proceso de xestión e de promover o seu melloramento.

Poderíamos así definir *avaliación* como a aplicación sistemática de procedementos de investigación social por valorar a conceptualización, o deseño, a implantación e a utilidade dos programas de intervención pública na sociedade, co fin de valorar os efectos que teñen no benestar dos individuos ou grupos sociais concretos as diferentes combinacións de obxectivos e recursos que conteñen. As avaliacións de programas de acción pública deben respectar a singularidade de cada caso analizado (Comisión Europea, 2002); cada caso é un mundo, polo que se debe realizar unha elección metodolóxica que se adapte a cada ocasión. Fai falta coñecer as técnicas metodolóxicas existentes, pero debe terse tamén en conta que non existen patróns de avaliación universais. En cada ocasión debe desprezarse todo o material analítico de que se dispón e adaptalo á realidade que se analiza.

Podemos atopar dúas grandes familias metodolóxicas na avaliación de programas de acción pública. A primeira refírese á avaliación por obxectivos. Nesta, a intención do avaliador é basicamente descritiva —analítica, é dicir—, un intento de conseguir información neutral do proceso e resultado da acción pública a través dun inventario analítico de efectos das intervencións (World Bank, 2001). Aquí avalíanse variables previamente escollidas como indicadores, todo iso tendo en conta os problemas de fiabilidade, validez e factibilidade dos indicadores. A avaliación por obxectivos pode ter tamén unha vontade experimental. Isto implica comprobar os efectos das políticas a pequena escala para ver se é conveniente a súa xeneralización.

Unha segunda familia metodolóxica denomínase avaliación pluralista. Aquí non se busca tanto medir o impacto dun programa, senón identificar as diferentes posicións dos actores implicados no proceso de acción. Os individuos teñen formas distintas de percibir a realidade en función da súa posición social ou política, polo que se asume que hai diferentes criterios de avaliación e valores distintos que aparecerán na dinámica do deseño e proceso avaliativo. A avaliación pluralista céntrase nos valores e as opinións da pluralidade de actores para facilitar a xeración de consenso. Se os actores participan, aumentan as posibilidades de obter resultados positivos do programa. Aquí, o avaliador adopta unha posición de negociador que valora necesidades de información, chega a acordos sobre criterios e explica consecuencias. Neste enfoque, non se ten demasiado en conta a medida cuantitativa dos obxectivos do programa, posto que o que interesa é ver como todos os actores valoran a política pública, incidíndose sobre aquilo que esperan e recoñecendo a diferenza de valores na sociedade.

As diferentes modalidades de avaliación dos programas de acción pública mobilizan basicamente dous tipos de instrumentos, que non son máis que técnicas de explotación da información que se ten. Por unha banda, o instrumento máis popular entre os avaliadores son os métodos estatísticos, referidos tanto a análises poboacionais como mostrais e de estimación. A outra técnica de explotación da información dispoñible constitúena os estudos de caso. Prioritariamente os estudos de caso baséanse en información de tipo cualitativo, aínda que algúns contan con información de tipo cuantitativo (Comisión Europea, 1998). Normalmente son unha «estratexia de investigación» menos definida que a estratexia da análise cuantitativa. As entrevistas en profundidade e a observación participante son as técnicas máis comúns empregadas para a construción de estudos de caso, así como as investigacións históricas sobre os obxectos de estudo. Separadamente de todas estas consideracións, cómpre ter en conta que a avaliación no ámbito público comporta un conxunto de elementos diferenciais propios da contorna política onde se desenvolven elementos que condicionan e dificultan en certa medida os procesos avaliativos e que explican por que non é moi habitual encontrar iniciativas de avaliación no ámbito público. Vexamos algún destes elementos:

As preferencias políticas que hai baixo a intención de avaliar non sempre son explícitas e cambian ao longo do proceso. É dicir, non sempre hai consenso sobre os criterios e os valores que se deben ter en conta á hora de enfocar a avaliación, ou as prioridades sobre estes non sempre son compartidas por todos os actores implicados: que se quere medir? para que? que utilización se fará dos resultados da avaliación?

A información é limitada e custosa. Nunha contorna restritiva en materia de gasto, non sempre se pode elixir o mellor modelo avaliador nin estar en disposición de desenvolver organizativamente, por carencia de recursos persoais, económicos ou temporais, un programa determinado de avaliación.

Os condicionantes políticos son determinantes. No ámbito público a duración do ciclo electoral condiciona de forma moi clara os obxectivos e o *timing* dos procesos avaliativos. A imaxe política e a súa repercusión sobre a opinión pública tamén actúan como factores condicionantes de forma moi intensa.

3. A AVALIACIÓN DAS INICIATIVAS DE E-GOBERNO

Tendo en conta as consideracións que ata agora comentamos sobre os procesos de avaliación de programas públicos, podemos centrarnos nas estratexias básicas de análise avaliativa dos programas de e-goberno a día de hoxe. A utilización de estratexias de e-goberno

presenta habitualmente tres obxectivos básicos: Por unha banda diminuír os custos operativos e administrativos dos procesos de xestión dos servizos públicos; mellorar a prestación dos servizos, facéndoos máis accesibles para cidadáns e empresas, é dicir, ofrecéndolle máis valor engadido ao cidadán; e para rematar, introducir novas formas de participación nos procesos de decisión pública, establecendo mecanismos de xestión relacional dirixidos a unha contorna mais plural de gobernabilidade. A medida destes obxectivos estrutúrase de acordo con diferentes aproximacións metodolóxicas.

En primeiro lugar, atopamos un conxunto de estratexias avaliativas centradas na análise do custo-beneficio dos sistemas de goberno electrónico, empregando medidas dos custos directos dos proxectos en relación cos beneficios cuantificables que se poden esperar, todo iso coa utilización de indicadores de volume de actividade (Sancho, 2002b). Esta foi a estratexia avaliativa dominante, máis que a dirixida á avaliación dos beneficios que polos cidadáns supón a introdución dos programas de *eGovern*. O principal problema das análises custo-beneficio é a identificación e cuantificación exacta de custos e beneficios, nunha contorna onde os servizos se caracterizan pola súa intanxibilidade. É difícil cuantificar os valores asociados ás ganancias polos usuarios, aínda cando se intenta por diferentes liñas: diminucións dos tempos de espera, mellora da accesibilidade, flexibilidade, calidade, aumento das percepcións positivas sobre os novos servizos... En canto aos custos, a dificultade non está na valoración económica senón na valoración dos custos organizativos máis intanxibles: perdas de eficacia pola introdución do novos procedementos, duplicación dos sistemas, resistencias ao cambio, cambio nas condicións de traballo, etc.

O *benchmarking* pode ser utilizado tamén como un instrumento de medida. A comparación con outras iniciativas é un elemento de referencia sobre o estado de desenvolvemento do proxecto de e-goberno (Jordana, 2002). Aquí utilízanse indicadores xerais do tipo: gastos en informática, tipoloxías de equipamentos utilizados, ratios de equipamentos por empregados, capacidades de utilización dos sistemas, grao de desenvolvemento dos proxectos, etc. Con respecto á vertente de utilización, é usual medir a información presente na web, as ligazóns existentes, a usabilidade ou as posibilidades e niveis de transacción. Aquí é común a análise comparativa entre programas de e-goberno, clasificándoos dependendo de se ofrecen información, comunicación bidireccional, transacción cumprida ou integración de transaccións de diferentes contornas administrativas.

Tamén debemos referirnos ás avaliacións que intentan detectar o estado de opinión respecto do novo sistema mediante enquisas de opinión. Desde o punto de vista intraorganizativo inténtase analizar a resposta dos empregados ante a introdución dos novos sistemas, avaliando as súas percepcións e fomentando desta forma a colaboración dos traballadores. Outros aspectos intanxibles que poden intentar medirse a través de enquisas son, por exemplo, a calidade do traballo co novo sistema, o incremento da calidade das decisións, a simplificación, a satisfacción no uso, a percepción sobre a diminución de erros, etc. En relación cos usuarios, a mellora da prestación dos servizos facéndoos máis accesibles para cidadáns e empresas, é dicir, ofrecéndolle máis valor engadido ao cidadán, pode avaliarse tamén a través de enquisas de percepción. Neste sentido, na contorna pública son especialmente importantes os temas vinculados á imaxe pública dos programas de xestión e coa percepción cidadá sobre esta.

En calquera das súas formas, a avaliación é, en esencia, unha salvagarda contra o uso inefectivo, e ineficiente, de tempo e de recursos públicos (Sancho, 2002a). Por iso, malia as

dificultades, os beneficios derivados das avaliacións adoitan superar os seus custos. Sobre todo se as avaliacións aproveitan os recursos de coñecemento dos propios traballadores con que conta a propia Administración e se centran no valor que para o cidadán ten o programa de goberno que se quere medir.

En resumo, a avaliación é un elemento básico para configurar a estratexia de acción dunha organización. Pero a avaliación dos programas de acción pública presenta uns condicionantes especiais: unha contorna politizada, a duración dos mandatos, a visibilidade da acción pública e o seu impacto social e a dificultade de definir o concepto de valor referido ao cidadán. Aínda así, a avaliación é unha ferramenta fundamental e necesaria para guiar a acción do decisor público e os programas de e-goberno non son unha excepción neste sentido. Malia as dificultades, os beneficios derivados das avaliacións adoitan superar os seus custos.

4. IDEAS FORZA

1. A avaliación é un elemento básico para configurar a estratexia de acción dunha organización.
2. Pero a avaliación dos programas de acción pública presenta un condicionamento especial: unha contorna politizada.
3. Hai diferentes metodoloxías para avaliar; a elección debe responder aos obxectivos da avaliación: para que se fai?
4. Malia as dificultades, os beneficios derivados das avaliacións adoitan superar os seus custos.
5. Para sistematizar un bo deseño avaliativo é importante: *a)* determinar cal é o impacto que se quere conseguir do programa de e-goberno; *b)* seleccionar o mellor tipo de avaliación; *c)* valorar os intereses políticos no proceso avaliativo; e *d)* incorporar a visión do cidadán e dos traballadores na avaliación mediante estratexias de participación.

BIBLIOGRAFÍA

- BARKIN, C., A. Bennet e S. Remez (eds.). 2001. *Knowledge Management: The Catalyst for Electronic Government*. Viena, VA: Management Concepts.
- CASTELLS, M. 2001. *La Galaxia Internet*. Barcelona: Plaza y Janés.
- COMISIÓN EUROPEA. 2002. *Informe de evaluación comparativa de la acción e-Europe*, COM (2002) 62 final.
- COMISIÓN EUROPEA. 1998. *Libro Verde sobre la información del Sector Público en la Sociedad de la Información. Un recurso clave para Europa*. COM (1998) 585.
- HAGUE, B. e B. Loader (eds.). 1999. *Digital Democracy. Discourse and Decision-Making in the Information Age*. Nova York: Routledge.
- JORDANA, J. (ed.). 2002. *Governing Telecommunications and the Information Society in Europe*, Glasgow: Edward Elgar.
- JORDANA, J. 2001. «Las administraciones públicas y la promoción de la sociedad de la información: opciones estratégicas y modalidades de intervención», en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, n.º 16.
- JORDANA, J. e D. Sancho. 2001. «Políticas de difusión de la sociedad de la información en Cataluña: ¿de qué forma puede estimularse la demanda?», en *Notas de Economía*. Núm 69-70. Barcelona: Generalitat de Cataluña.
- OCDE. 1998. *Impact of the emerging Information Society on the policy development process and democratic quality*. París: OECD Publications Service.
- PUMA. 2001. *Project on the impact of e-government*. Public Management Service. Diciembre.
- RAMIÓ, C. 1999. «Corrientes neoempresariales versus corrientes neopúblicas: cultura administrativa, valores públicos y credibilidad social. Un planteamiento radical», en *Instituciones y Desarrollo*, nova edición n.º 5, diciembre.
- SALVADOR, M. 2002. «Gobierno electrónico y gobiernos locales: transformaciones integrales y nuevos modelos de relación más allá de las modas», en VII Congreso Internacional do CLAD. Outubro do 2002.
- SANCHO, D. 1999. *Gestión de Servicios Públicos: Estrategias de Marketing y Calidad*. Madrid: Tecnos.
- SANCHO, D. 2002a. «National platforms for the Information Society development», en Jordana, J. (ed.). *Governing Telecommunications and Information Society in Europe*. Glasgow: Edwar Elgar.
- SANCHO, D. 2002b. «La intervención pública en el sector de las telecomunicaciones: Una aproximación a las políticas regulativas», en Grau, M. e Mateos, A. *Enfoques analíticos y políticas públicas sectoriales en España*. Valencia: Ed. Tirant lo Blanc.
- The Harvard Policy Group on Network-Enabled Services and Government. John F. Kennedy School of Government. 2000. *Eight Imperatives for Leaders in a Networked World*. Cambridge: JFK School of Government.
- THE WORLD BANK. 2001. *Information Infrastructure: The World Bank's Group Experience*. Washington D.C.: The World Bank.