

Guía de Estudio 1

Sociedad de la información y Gobierno electrónico



PRESENTACIÓN

El principal objetivo de esta Guía de Estudio (GES) es acompañar al estudiante en la comprensión de los conceptos fundamentales del curso. Con esta intención, esta primera guía de estudio hace un recorrido por el significado y las implicaciones derivadas de las ideas de “Sociedad de la Información”, “Gobierno Electrónico” y “Administración Electrónica”.

Para ello, se propone la lectura de dos textos obligatorios y de determinados textos de carácter complementario.

Las lecturas obligatorias lo son porque, por una parte, deben entenderse como el material docente fundamental del curso y también porque, por otra parte, deberán ser utilizadas para la realización de los ejercicios de evaluación continuada que se propondrán. Las lecturas complementarias sirven para profundizar en los distintos conceptos en la medida que el estudiante pueda tener un especial interés en los mismos.

OBJETIVOS

- ✓ Dar a conocer herramientas conceptuales y analíticas para entender los engranajes de la Sociedad de la información y su interrelación con el mundo de la política y de la Administración Pública.
- ✓ Examinar datos y casos sobre los cambios políticos de la Sociedad de la Información, particularmente en relación con los cambios operados en el gobierno y en la Administración Pública.
- ✓ Comprender la diferencia conceptual entre el gobierno electrónico y la administración electrónica.

1. Sociedad de la Información y transformaciones políticas.

Antes de adentrarnos en el concepto de gobierno electrónico y de administración electrónica es necesario entender el tipo de sociedad que, de alguna forma, posibilita y demanda estas nuevas formas de relación entre las administraciones públicas y los ciudadanos: la Sociedad de la Información. La idea de la existencia de una sociedad de la información (que sería distinta de la sociedad industrial) deriva de una serie de cambios y transformaciones técnicas, sociales y económicas que implican la transición hacia un nuevo tipo de sociedad. Estos cambios son:

- a) Tecnológicos: desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TICS).
- b) Económicos: desarrollo de una economía basada en la información y el conocimiento.
- c) Relacionales: El flujo de la información permite el desarrollo de organizaciones en red, no jerárquicas.
- d) Culturales: Nuevas formas de consumo y de relaciones personales.

Dicho con otras palabras, la sociedad de la información supone la existencia de un determinado nivel de desarrollo tecnológico, económico y social caracterizado porque los diversos agentes (gobiernos, empresas, organizaciones sociales, ciudadanos) generan, usan y difunden la información para la producción de conocimiento socialmente y económicamente útil.

Así pues, la sociedad de la información surge cuando desde un punto de vista tecnológico, social, cultural... es posible transformar la información (y su gestión) en conocimiento con un determinado valor económico y social, en conocimiento útil, creando de esta forma nuevas industrias, nuevas formas organizacionales, nuevas pautas en las relaciones y las comunicaciones personales, nuevas formas culturales, etcétera. Obviamente, la transformación de la información en este tipo de conocimiento va más allá de la simple acumulación y transferencia de más y mejores datos, sino que implica un determinado trato y gestión del ingente volumen de información disponible.

Este nuevo orden de cosas permite la formulación de dos preguntas fundamentales:

- a) ¿Cuándo podemos afirmar que vivimos en una nueva sociedad o un nuevo orden social? ¿Cuándo podemos decir que se ha dado efectivamente el paso de la sociedad industrial a la sociedad de la información? ¿Por qué unos países avanzan más rápidamente que otros hacia la sociedad de la información? ¿Qué variables inciden en estas diferencias?

Para responder a esta pregunta es absolutamente necesario “medir” la sociedad de la información, es decir, necesitamos métricas empíricas fiables que, a través del

uso de determinados indicadores, nos permitan afirmar si una sociedad está inmersa o no en los cambios que identifican la sociedad de la información.

Para más información sobre la medida de la Sociedad de la información (con datos referidos al caso e Colombia, puede consultarse:

- González-Zabala, M.P. & Sánchez-Torres, J.M. (2013). “Análisis de las estrategias del Gobierno colombiano para la inclusión de los ciudadanos en la Sociedad de la Información propuestas desde 2000 hasta 2011”. *Revista de Estudios Sociales*, 47: 133-146.
<https://res.uniandes.edu.co/view.php/877/index.php?id=877>
- González-Zabala, M.P. & Sánchez-Torres, J.M. & Holbrook. A. (2013). “Análisis de los indicadores para medir las iniciativas de Sociedad de la Información propuestas por el gobierno colombiano”. *Universitas Humanística*, 76: 277-298.
<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/univhumanistica/article/view/6708>

b) ¿Hasta qué punto estas transformaciones redundan positivamente en todos los ciudadanos? ¿Es posible que alguien quede excluido de la sociedad de la información?

En este punto es necesario recurrir a la idea de “brecha digital” (o *digital divide*), entendida como “las diferencias entre individuos, hogares, áreas económicas o geográficas con distintos niveles socioeconómicos en relación a las oportunidades de acceso a las TIC y al uso de Internet para una amplia variedad de actividades” (OCDE, 2001. *Understanding the digital divide*. París). Es decir, la medida de la existencia de la brecha digital permite comprobar si la nueva sociedad de la información genera (o no) nuevos desequilibrios, nuevas desigualdades entre las personas que tienen acceso a la TICS y a su uso y las que no tienen estas oportunidades.

Para ver una aplicación del concepto de “brecha digital” y sus implicaciones, puede consultarse:

- González-Zabala, M.P. & Galvis, E.A. & González, C. F. (2013). “Análisis de brecha digital en seis grupos poblacionales vulnerables de la región caribe colombiana”. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39: 33- 46.
<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/424>

Lectura obligatoria.

“La Sociedad de la Información. Una introducción” (2012). Editorial UOC. Material docente de la asignatura “Transformaciones políticas en la Sociedad de la Información” del Máster Universitario en Administración y Gobierno Electrónico de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Las transformaciones derivadas de la sociedad de la información han afectado a todos los órdenes de la sociedad:

- a) La economía: surge la denominada “Economía del conocimiento” caracterizada por los nuevos canales de comunicación entre las empresas y los consumidores (*eCommerce*) y, más allá, por la posibilidad de nuevas formas organizativas de los agentes económicos (*eTrabajo*, por ejemplo) que superen en eficiencia y eficacia las estructuras jerárquicas tradicionales. Las TICS permiten el desarrollo de la industria informática pero también la nueva industria de los contenidos. Quedaría por ver el debate sobre si esta nueva economía supone una ruptura o una evolución de la economía capitalista.

Los siguientes textos discuten la importancia de las implicaciones económicas de la Sociedad de la información:

- Cornella, A. (1998). “¿Economía de la información o Sociedad de la información?”. ESADE, Barcelona.
<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcomp/material/doc2eco.pdf>
- Torrent, J. (2009). “Conocimiento, redes y actividad económica: un análisis de los efectos de red en la economía del conocimiento”. *Uocpapers*, 8.
<http://www.uoc.edu/uocpapers/8/dt/esp/torrent.html>

- b) El ámbito social: el uso generalizado de las TICS tiene unos claros efectos en las vidas cotidianas de las personas: aparecen nuevas formas de comunicación, nuevas formas de consumo, nuevas formas en las relaciones personales, nuevas formas de educación, nuevas formas de expresión cultural... en definitiva, la idea de la sociabilidad y la propia estructura social se ha modificado substancialmente en la era de Internet.

Por ejemplo, el siguiente texto complementario aborda los efectos de las TICS en las relaciones personales.

- Nobles, D. (et alt.) (2016). “Tecnologías de la comunicación y relaciones interpersonales en jóvenes universitarios”. *Revista Educación y Humanismo*, 18, 30: 14-27.
<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/ojs/index.php/educacion/article/view/1311>

- c) El ámbito político: la sociedad de la información ha facilitado el surgimiento de nuevas redes internacionales de actores políticos, nuevos movimientos sociales, nuevos temas objeto de discusión política (como por ejemplo la globalización y sus efectos económicos). Por otra parte, las TICs han tenido un importante impacto en las instituciones políticas tradicionales, de tal forma que los partidos políticos, los grupos de interés, los parlamentos, los gobiernos... hacen un uso extensivo de las nuevas tecnologías tanto en la dimensión organizativa como en la dimensión comunicativa. En definitiva, ¿podrán las TICs renovar las dinámicas políticas actuales? ¿Los medios digitales facilitarán una mayor participación de los ciudadanos en la esfera pública?

Como no podía ser de otra forma, las administraciones públicas, se encuentran también inmersas en este proceso de transformación. De esta manera han ido incorporando una serie de medidas y acciones para adaptar su organización y actuaciones a las TIC en un proceso que, en términos generales, se identifica con la idea de “modernización y reforma de las administraciones públicas”. Precisamente estas transformaciones de las administraciones públicas (conocidas con el nombre de *eGobierno* y *eAdministración*) serán objeto de los siguientes apartados.

BID (2002). Guía práctica para el gobierno electrónico: cuestiones, impactos y percepciones. Centro Canadiense de Gestión (CCMD).

<http://www.gobenic.gob.ni/mesas-de-trabajo/mesa1/documentos/capacitacion/documento1.pdf>

Lectura obligatoria:

Martínez, J.A. & Lara-Navarra, P. & Beltrán, P. (2006). “La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública”. *uocpapers*, 3.

http://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/martinez_lara_beltran.pdf

Las distintas administraciones públicas, conscientes del papel transformador de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, han adoptado en la última década varias estrategias a fin de implementar la administración electrónica. Precisamente, estas estrategias de promoción de la administración electrónica se han incorporado en estrategias de ámbito más general con que los gobiernos quieren impulsar la transición hacia la sociedad de la información.

2. El gobierno electrónico.

Según la Comisión Europea, el “e-gobierno” o gobierno electrónico puede ser definido como “el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las administraciones públicas, combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes con el fin de mejorar los servicios públicos, los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas” (Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, El papel de la administración electrónica en el futuro de Europa, Bruselas, COM (2003), 567 final, 26.9.2003, p 7).

Por lo tanto, según esta definición, el gobierno electrónico comprende, por una parte, la posibilidad que ofrecen las TICS para desarrollar y ofrecer información y servicios públicos a través de medios telemáticos, habitualmente Internet (lo que estrictamente denominamos administración electrónica) y, por otra parte, el concepto de gobierno electrónico también incorpora la posibilidad de mejorar los procesos democráticos a través de la participación directa de los ciudadanos en la esfera pública mediante las TICS. En resumen, el concepto de “gobierno electrónico” subsume el concepto de “administración electrónica”, es un concepto más amplio en la medida en que añade a la administración electrónica *strictu sensu* la posibilidad de participación de los ciudadanos en el ámbito público. La dimensión política y participativa del gobierno electrónico estaría pues en contraposición a la administración electrónica, que quedaría circunscrita a una idea más cercana a la gestión administrativa y a las relaciones procedimentales con los ciudadanos mediante las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Sea como fuere, el gobierno electrónico puede ser una buena oportunidad para modernizar la gestión pública a través de la incorporación TICS en las dinámicas y en las estructuras administrativas en busca de una mejor prestación de los servicios públicos y unas mejores prácticas administrativas (e.g. una mayor agilidad procedimental o una mayor transparencia).

Así pues, es posible pensar que la implementación de estrategias de gobierno electrónico tiene efectos positivos tanto para los gobiernos como para los ciudadanos.

Por una parte, los gobiernos pueden mejorar a) su productividad (con la aplicación de las TICS en el trabajo administrativo es posible racionalizar los costes, acelerar los procedimientos administrativos, simplificar las tareas, mejorar la capacidad de control de las actividades administrativas...), b) la calidad de su trabajo (es posible automatizar determinadas tareas, es posible una mayor satisfacción de los funcionarios...), y c) su atractivo para los ciudadanos (el gobierno electrónico permite mejorar la imagen exterior del gobierno gracias a una mayor inmediatez y proximidad entre la administración pública y los ciudadanos).

Por otra parte, con la implementación del gobierno electrónico, los ciudadanos consiguen un mejor acceso a los servicios públicos (ya no es necesario personarse

físicamente ante la administración pública, ya no hay “horarios de ventanilla”), así como una mayor calidad en la provisión de estos servicios públicos que puede redundar en una mayor legitimidad del sistema político, especialmente si el gobierno electrónico incorpora mecanismos de participación de los ciudadanos en el diseño e implementación de los servicios públicos.

Para mayor información sobre el gobierno electrónico y su relación con la reforma de las administraciones públicas, puede consultarse:

- Rodríguez, G.S. (2004). “Gobierno electrónico: hacia la modernización y transparencia de la gestión pública”. *Revista de derecho*, Universidad del Norte, 21: 1-23.
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/derecho/article/viewArticle/2952>
- Gil Gómez, H. (et al.) (2010). “Modernización de los procesos en la administración pública en la era digital”. *Revista Avances en Sistemas e Informática*, 7, 1: 99-107.
<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/avances/article/view/20609/21635>
- Naser, A. & Concha, G. (2011). El gobierno electrónico en la gestión pública. CEPAL/ILPES. Publicaciones de las Naciones Unidas, *Serie Gestión Pública*, N° 73.
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7330/1/S1100145_es.pdf

En definitiva, las ventajas del gobierno electrónico relacionadas con la mejora de la calidad democrática a través de una mayor participación de los ciudadanos permiten la construcción de un gobierno más receptivo (*responsive*) que, por ejemplo, permita un *feedback* inmediato sobre la calidad servicio y facilite su rendición de cuentas al mejorar la transparencia y la accesibilidad de la información por parte de los ciudadanos.

Ciertamente pues, la tecnología puede ser un elemento facilitador para acelerar los cambios y la reforma de las administraciones públicas. Sin embargo, la simple implementación de las TICS en la administración no implica encontrar una solución inmediata a las distintas problemáticas a las que se enfrentan. A decir verdad, el gobierno electrónico se enfrenta a una serie de barreras para su implementación efectiva:

- a) La competencia digital de los ciudadanos: como vimos al tratar el tema de la brecha digital, el gobierno electrónico no puede olvidar el hecho de que parte de la población no está conectado. Dicho en otros términos, las TICS no deben generar nuevas discriminaciones en el ámbito de la relación de los ciudadanos con las administraciones y, especialmente, en las posibilidades de participación política mediante la cual los ciudadanos pueden influir en el *outcome* político. Las personas que no tienen acceso a Internet no pueden beneficiarse de los servicios en línea y

esto puede ser un factor que frene el desarrollo de iniciativas de gobierno electrónico.

Los excluidos de las nuevas tecnologías no deben ser también los excluidos de la democracia. Obviamente, en este punto el nivel educativo aparece como un factor determinante a la hora de utilizar la administración electrónica.

- b) Barreras normativas: para la implementación efectiva del gobierno electrónico es necesario el desarrollo de una legislación adecuada que permita el reconocimiento jurídico del valor de las transacciones entre la administración y los ciudadanos y, más allá de este reconocimiento, que defina exactamente cómo el uso de las TICs afecta el procedimiento administrativo en todos sus elementos. En definitiva, es necesario el desarrollo de un marco legal en apoyo de la de gobierno electrónico. Por ejemplo, será necesario establecer una normativa específica sobre la protección de datos personales en las transacciones TIC entre las administraciones y los ciudadanos (recogida de los datos, incorporación a un fichero, cesión de los datos, derecho de las personas a la rectificación, a la cancelación, etcétera).
- c) Barreras de carácter tecnológico referidas a la privacidad y seguridad: la seguridad constituye para los usuarios un factor de confianza que afecta de manera directa al nivel de uso de los servicios electrónicos, especialmente de las transacciones y de los pagos electrónicos. Los problemas de seguridad en la protección de la privacidad individual puede ser un factor inhibitorio para la implementación de proyectos de gobierno electrónico que disminuya su credibilidad.
- d) Barreras presupuestarias: La inversión económica necesaria para la implementación del gobierno electrónico es una variable que puede llegar a dificultar su desarrollo.
- e) Barreras de carácter político: La implementación del gobierno electrónico descansa sobre la existencia de un liderazgo político con una visión estratégica que considere la capacidad institucional para el desarrollo del gobierno electrónico a largo plazo. Este liderazgo político no debe verse comprometido por el contexto político particular de manera que la estrategia de gobierno electrónico debe ser, en buena medida, producto derivado de un consenso político.
- f) Barreras culturales: La implementación del gobierno electrónico debe vencer las posibles resistencias al cambio organizativo y de mentalidades de los funcionarios, debe procurar una transformación de la cultura organizativa y procedimental de los servidores públicos: los funcionarios deberán adaptarse a un nuevo contexto en el que la lógica predominante ya no será la satisfacción de los intereses y preferencias de la propia organización, sino que la lógica organizativa deberá responder a los intereses y necesidades de los ciudadanos.

Todos los elementos anteriores redundan en la confianza de los ciudadanos en las instituciones y administraciones públicas que se plantean la posibilidad de desarrollar experiencias de gobierno electrónico y, más allá de esta confianza, afectan considerablemente la percepción ciudadana de la efectividad de los servicios públicos electrónicos y la posibilidad real que tengan en incidir directamente en su diseño, provisión y evaluación.

Para un análisis de las dificultades asociadas a la implementación del gobierno electrónico, puede consultarse:

- Frick, M. (2008). “Las principales barreras al gobierno electrónico”, en M.Frick, De la teoría a la práctica: Cómo implementar con éxito el gobierno electrónico. Red GEALC, Págs: 17-23.
<http://redgealc.org/download.php?len=es&id=1502&nbre=frick.pdf&ti=application/pdf&tc=Contenidos>
- Schwester, R. W. (200). “Examining the Barriers to e-Government Adoption”. *Electronic Journal of e-Government*, 7: 113 – 122.
<http://www.ejeg.com/issue/download.html?idArticle=184>

3. La administración electrónica

La administración electrónica es un modelo de administración pública basado en el uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento con el objetivo de mejorar su eficiencia interna, las relaciones interadministrativas y, en último término, las relaciones entre la administración pública y los ciudadanos.

Esta definición de administración electrónica implica la optimización de la provisión de información, la modernización de la gestión y, especialmente, la prestación de servicios públicos *online*: el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación por parte de las administraciones públicas, especialmente en lo que se refiere a la accesibilidad y simplificación de los servicios, permite una mejor provisión de los servicios que las administraciones públicas prestan a los ciudadanos.

Sin embargo, la administración electrónica no puede implicar únicamente la incorporación de las nuevas tecnologías en las administraciones públicas. La verdadera administración electrónica no es tan solo un cambio de carácter tecnológico, sino que se trata de un cambio cultural y también organizativo. Estas transformaciones inciden en la dimensión interna y externa de las administraciones públicas.

a) La dimensión interna (o back office).

La dimensión interna de la administración electrónica considera la posibilidad de que la implementación de la administración electrónica impulse una verdadera reforma de las estructuras burocráticas precedentes. Es decir, la administración electrónica no puede ser el resultado de la aplicación sin más de las TICs en el aparato burocrático existente.

El desarrollo de la administración electrónica tiene un impacto muy destacado en la organización y en la gestión interna de las administraciones públicas. La adaptación y modernización de los aparatos públicos puede encontrar en la implantación de las TIC una oportunidad como palanca de cambio para iniciar dinámicas transformadoras. Efectivamente, el rediseño de estructuras y procesos a partir de la incorporación de las TIC puede ser un catalizador de cambios, pero hay que recordar que estas tecnologías sólo son instrumentos y que el verdadero cambio se encuentra en la definición de cómo y para qué se utilizan. Así, introducir las TICs no implica gestionar el cambio de manera directa: instalar ordenadores o crear una intranet no conlleva la mejora de la organización si este hecho no se enmarca en una estrategia de transformación organizativa, de rediseño de procesos desde el punto de vista del ciudadano, incidiendo en la formación y la motivación de los empleados públicos y en la cultura administrativa con que se trabaja. El desarrollo de la dimensión interna conlleva, en definitiva, que las administraciones sean usuarios líderes en la utilización de las TIC.

Los siguientes textos ofrecen una visión más detallada de las implicaciones de la implementación de la administración electrónica para las propias estructuras administrativas:

- Criado, J.I. & Gil-García, J. R. (2013). "Gobierno electrónico, gestión y políticas públicas: Estado actual y tendencias futuras en América Latina". *Gestión y Política Pública*, 22: 3-48.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v22nspe/v22nspea1.pdf>
- Ramío, C. (2012). "E-administración y renovación institucional para la mejora de los servicios públicos". Ponencia presentada al VII Congreso Internacional del CLAD. Colombia.
<http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/ramiomat.pdf>

Uno de los conceptos que ejemplifican con más claridad el alcance de estas transformaciones en el seno de las administraciones públicas es el de "Interoperabilidad". La interoperabilidad entre sistemas, formatos, protocolos, datos y procesos se revela como una forma de facilitar el acceso compartido a la información y su reutilización, la interactividad y la articulación de los procesos administrativos alrededor de la figura del usuario final. El impulso de la

interoperabilidad entre las distintas estructuras administrativas favorece no solamente la relación entre los propios organismos públicos, sino que mejora de forma sustancial las comunicaciones y las relaciones a todos los niveles de forma que, finalmente, el gran beneficiado de esta dinámica es el usuario de los servicios públicos *online*.

Para más información sobre este concepto y sus consecuencias prácticas, puede consultarse:

- Gamero C. E. (2009). “Interoperabilidad y administración electrónica: conéctense, por favor”. *Revista de Administración Pública*, 179: 291-332.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3050231>
- Criado, J.I. & Gascó, M. & Jiménez, C. E. (2011). “Interoperabilidad de Gobierno electrónico en Iberoamérica. Estudio comparativo y recomendaciones de futuro”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 50: 1-33.
<https://estratic.files.wordpress.com/2011/08/interoperabilidad-iberoamerica-ryd-501.pdf>

b) La dimensión externa (o front office).

La plasmación del gobierno electrónico en su dimensión externa se asocia fundamentalmente a la oferta de información, a la prestación de servicios públicos y a la capacidad de interacción con los ciudadanos, empresas y organizaciones sociales mediante los canales de información y comunicación que surgen de la incorporación de las TIC en las administraciones públicas.

Las ventajas subyacentes a la administración electrónica derivan, cómo ya se ha comentado, de una mayor eficiencia, de la posible reducción de costes en la provisión de servicios públicos y de la mejora en la accesibilidad y en la disponibilidad de estos servicios por parte de los ciudadanos.

La siguiente Guía de Estudio estará dedicada, precisamente, a analizar al desarrollo de la administración electrónica en su dimensión externa y al uso real que los ciudadanos hacen de los servicios provistos *online*.

Para un repaso teórico a las implicaciones derivadas de la implementación del gobierno electrónico puede consultarse:

- Conill Grau, N. (2004), “La democratización de la administración pública: los mitos a vencer”, en AAVV Política y gestión pública, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica/CLAD. Pág: 425-462.
<http://ecaths1.s3.amazonaws.com/gobiernoyadministracion/1840832866.CUNI-LL%20GRAU,%20NURIA%20-%20La%20democratizaci%C3%B3n%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20p%C3%BAblica.%20Los%20mitos%20a%20vencer.pdf>

- Criado Grande, J.I. & Ramilo Araujo, M. & Salvador Serna, M. (2002). “Necesidad de Teoría(s) sobre Gobierno Electrónico. Una Propuesta Integradora”. XVI Concurso de Ensayos y Monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "Gobierno Electrónico". Caracas.
[http://www.urbe.edu/info-consultas/web-profesor/12697883/articulos/Comercio%20Electronico/la-necesidad-de-teoria\(s\)sobre-gobierno-electronico-una-propuesta-integradora.pdf](http://www.urbe.edu/info-consultas/web-profesor/12697883/articulos/Comercio%20Electronico/la-necesidad-de-teoria(s)sobre-gobierno-electronico-una-propuesta-integradora.pdf)
- Fuentes, G. (et alt.) (2009). “Modernizar y democratizar la Administración Pública. Una mirada desde la realidad latinoamericana”. *Revista Enfoques*, 7, 11: 57-86.
http://www.ucentral.cl/prontus_ucentral2012/site/artic/20131231/asocfile/20131231185345/20091103.pdf