

LOS SERVICIOS COMO EJE DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

Autores:

- Dr. Francisco Javier Gabiola Ondarra
Vicerrector de la Universidad Alfonso X de Madrid

- Dr. Jesús Sánchez Allende
Jefe de Estudios de Ingeniería Informática y Telecomunicaciones de la Universidad Alfonso X de Madrid

- Dr. David de la Antonia López.
Consultor del Grupo Tragsa e Investigador de la Universidad Alfonso X de Madrid

Resumen

La evolución de las Tecnologías de Información y de las Comunicaciones, la llegada de la Sociedad de la Información, más la tendencia a introducir en las Administraciones Públicas (AAPP) las innovaciones de gestión y tecnológicas desarrolladas en el ámbito de las empresas privadas, ha hecho que la implantación de la Administración Electrónica sea uno de los elementos más importantes en la agenda de reformas de las AAPP. Dentro de esta tendencia, consideramos que el desarrollo de la Administración Electrónica debe tener como enfoque y objetivo central la oferta de servicios, de forma que permita ofrecer a los ciudadanos servicios que reúnan requisitos particulares contruidos alrededor de sus necesidades y se sientan tratados como clientes. Esto, además, puede obligar al sector público a actuar como el privado, asegurando una mejor planificación y asignación de recursos que lleven hacia la satisfacción y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Este artículo analiza las características de la Administración Electrónica en la Sociedad de la Información, el marco conceptual y las ventajas para establecer una estrategia donde la oferta de servicios sea el eje central de la Administración Electrónica.

Palabras Clave:

Servicios, Administración Electrónica, Sociedad de la Información, Tecnologías de Información y de las Comunicaciones (TIC), ciudadanos.

1. La Administración Electrónica

La Administración Electrónica (AE) se basa en la utilización de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) por parte de las Administraciones Públicas (AAPP), tanto para la mejora de las operaciones internas, mayor eficiencia y reducción de costes, como para comunicarse e interactuar con las personas o entidades con las que se relacionan, sean ciudadanos, empresas, organizaciones diversas u otras entidades gubernamentales. Además, la tendencia es potenciar el uso de estas tecnologías para mejorar las interacciones externas, dando especial importancia al servicio ofrecido a los ciudadanos, para conseguir una comunicación cómoda y amistosa y que éstos sientan que son tratados como clientes.

Actualmente, el desarrollo de la AE es uno de los elementos más importantes en la agenda de reformas de las AAPP. Todos los países, de una forma u otra, están inmersos en la implantación de la AE. Se trata de un fenómeno global que refleja la necesidad de las organizaciones del sector público de dotarse de medios que les permita afrontar con éxito los retos del siglo XXI: globalización, desarrollo de la sociedad de la información, profundización en la democracia, etc. Por tanto, no se trata ya de un asunto de libre elección sino de la obligación que tienen las organizaciones públicas de modernizarse y ser eficientes de cara al futuro (De la Antonia, 2010).

Entre las definiciones más extensamente usadas de AE se encuentra la realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2002): *“Como consecuencia del uso de las TIC en las AAPP se construye la AE. Ésta proporciona una oportunidad de desarrollar una nueva relación entre gobiernos, ciudadanos, usuarios de servicio y negocios. Permite la recogida y diseminación de información y servicios dentro y fuera del gobierno (gobierno a ciudadano; gobierno a negocio; gobierno a gobierno) para los objetivos de entrega de servicio, toma de decisiones y responsabilidad”*.

Asimismo, Fang (2002) y Brown (2003) señalan a la AE como un camino para que los gobiernos exploten las TIC y provean a los ciudadanos, empresas y grupos de interés un acceso más conveniente a los servicios e informaciones del gobierno y les permita una participación más directa en la gobernanza y los procesos democráticos.

Martínez Gutiérrez (2009) señala que una parte importante de la doctrina jurídica anglosajona se refiere al *e-Government* para indicar el empleo de las TIC en la realiza-

ción de actividades estrictamente administrativas. Esta circunstancia les ha llevado a acuñar una nueva expresión, la de *e-Governance*, para referirse a la aplicación de las TIC en las tareas de gobierno en toda su extensión. De este modo, vienen a distinguir entre *e-Government* (aplicación de las TIC por las AAPP) y *e-Governance* (aplicación de las TIC en las tareas de gobierno, por lo que se incluyen aquí fenómenos como, por ejemplo, el voto electrónico o la *e-Democracy*).

Nosotros, aún siendo conscientes de estas diferencias, en nuestro artículo aplicamos el concepto de AE en el sentido amplio incluyendo la Participación Electrónica, la Democracia Electrónica, el voto electrónico, etc. Consideramos que en el futuro, al referirse a la AE, será entendida en el sentido amplio, ya que una función importante de servicio a los ciudadanos por parte de las AAPP lo constituye la posibilidad de participación en la vida pública a través de medios electrónicos.

Anttiroiko (2008) afirma que por lo general las definiciones de AE incluyen uno o varios de los cuatro elementos siguientes:

- a) *Medio tecnológico*: El primer elemento y fundamental de todas las definiciones de AE es la referencia a la adopción y utilización de las TIC, lo que destaca la dimensión tecnológica de este concepto.
- b) *Objetivos y papel activo de gobierno*: El segundo elemento es el objetivo de adopción y utilización de las TIC por el gobierno, por lo general asociado con los amplios objetivos de transformación del sector público, o con objetivos más exactos como el aumento de la eficacia, mejores servicios y potenciación de la participación ciudadana.
- c) *Ciudadanos, clientes y grupos de interés*: La mayoría de las definiciones en la discusión actual enfatiza en los grupos de interés claves (ciudadanos y empresas) en la adopción de la AE por parte de los gobiernos. Esto refleja el enfoque relacional y está estrechamente asociado con la idea de gobernanza pública.
- d) *Áreas de aplicación*. La AE puede ser definida refiriéndose a las áreas de aplicación o funcionales, incluyendo funciones administrativas, gestión financiera, provisión de servicios (sanidad, educación, justicia, municipales, etc.), toma de decisiones de política, liderazgo político, gobernanza pública y prácticas democráticas.

Stahl (2005) señala que la AE tiene conexiones a prácticamente todos los aspectos de gobierno (administración, participación, servicios, inclusión, etc.), pero el corazón de este concepto gira alrededor de la entrega de servicios dados por los gobiernos. Se

trata de que éstos tengan un papel activo en la mejora de su funcionamiento, en la provisión de servicios, en la creación de nuevas formas de participación ciudadana y en la gestión de relaciones de gobernanza pública.

La figura 1 representa las áreas principales de actuación en la AE. En primer lugar, tenemos las relaciones *externas* que unen a las AAPP con clientes o ciudadanos (G2C - *Government to Citizens*) y con empresas (G2B - *Government to Business*). En segundo lugar, se tienen las relaciones *internas* de las AAPP entre sí (G2G - *Government to Government*) y las que tienen con sus empleados (G2E - *Government to Employee*).

Así, G2C y G2E suponen la interacción entre la administración y los individuos, mientras que G2B y G2G se centran en la interacción y cooperación entre la administración y otras organizaciones. Además, G2C y G2B representan la interacción externa y la colaboración entre la administración y sus instituciones circundantes, mientras que G2E y G2G suponen la interacción interna y la cooperación entre la administración y sus empleados, así como entre AAPP de diferentes niveles y en diferentes lugares (González, Gascó y Andarias, 2007).

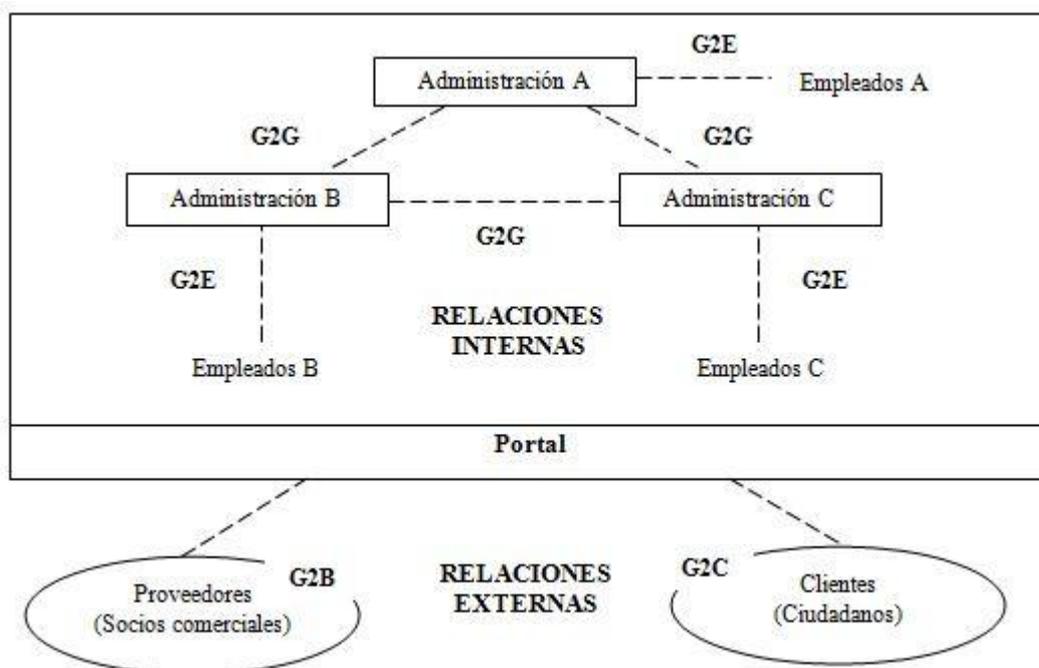


Figura 1. Áreas de actuación de la Administración Electrónica
Fuente: Elaboración propia a partir de González, Gascó y Andarias (2007).

El gobierno es necesario para mantener el orden público, proveer de servicios públicos a los ciudadanos, salvaguardar los derechos cívicos y la democracia. Además, debe tener cuidado de su organización interna y de sus múltiples relaciones con los grupos de interés (ciudadanos, empresas, instituciones, organizaciones, etc.) en un entorno cada vez más complejo. Por ello, Michel (2005) señala que las funciones que deben realizar los gobiernos pueden ser divididas en cuatro áreas:

- a) *La e-Administración*: Se refiere básicamente a todos aquellos procesos administrativos y operacionales del gobierno en los cuales se utilizan las TIC, incluyendo tanto tareas habituales de oficina como funciones directivas de las organizaciones públicas, tales como planificación, organización, provisión de personal, dirección y control.
- b) *E-Servicios*: Se refiere a la provisión de servicio público a los ciudadanos y a otros grupos objetivo mediante el uso de las TIC. Los e-Servicios pueden incluir la información, la comunicación y la transacción de servicios proporcionados en las diferentes ramas de las AAPP, como asistencia médica, asistencia social y educación.
- c) *E-Gobernanza*: Trata de aspectos utilizados por las AAPP acerca de la cooperación, la interconexión y las relaciones entre las organizaciones públicas, corporaciones, organizaciones no gubernamentales, grupos cívicos y ciudadanos activos, con vistas a juntar y coordinar con eficacia tanto recursos locales como externos y alcanzar los objetivos de política pública.
- d) *E-Democracia*: Trata sobre estructuras democráticas, procesos y prácticas en las cuales se utilizan las TIC para mejorar aspectos como la inclusividad, la transparencia, la participación ciudadana y la toma de decisiones democráticas.

El punto de partida para establecer un modelo de funcionamiento general de la AE debe ser centrado en los ciudadanos, ciñéndose tanto como sea posible en satisfacer sus necesidades y sus patrones de comportamiento. En un sistema democrático el foco está en los ciudadanos y en los diferentes roles que desempeñan, ya sea como pagadores de impuestos, activistas políticos, mano de obra, habitantes o usuarios de servicios. Se trata, sin duda, del grupo de interés más significativo para la AE. Sin embargo, como condición previa para que la AE funcione correctamente es necesario que los ciudadanos tengan acceso a las redes de información y especialmente a Internet. Esto se convierte en un asunto crítico para los países en vías de desarrollo en los cuales la mayor parte de la gente carece del acceso al mundo conectado (Anttiroiko, 2008). Así, cuando se establece un modelo funcional de la AE (ver figura 2) el acceso

de los ciudadanos a la información tiene que ser incorporado en el modelo como uno de sus elementos vitales.

Dentro de la teoría de la Administración Electrónica (AE) existe una tendencia a ofrecer servicios centrados en el ciudadano. Esta tendencia se caracteriza por transferir al dominio del gobierno cada vez más conceptos de negocio aplicados en el mundo de la empresa privada. Así, conceptos como gestión de la calidad total, excelencia, reingeniería de procesos de negocio, benchmarking, planificación estratégica, calidad de servicio o redes relacionales, se están empezando a utilizar en las AAPP en oposición a los métodos burocráticos tradicionales.

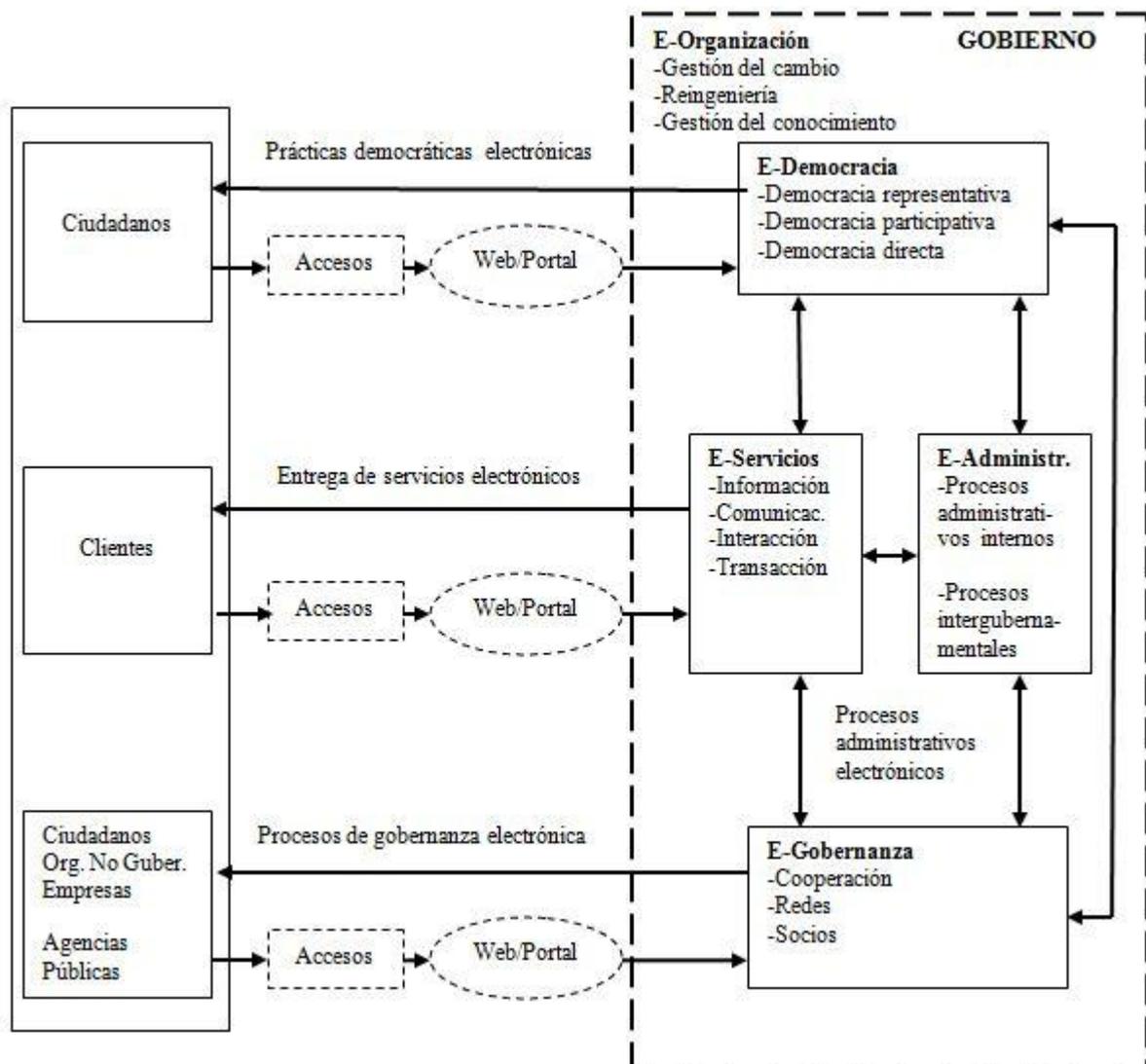


Figura 2. Modelo funcional básico para la Administración Electrónica

Fuente: Elaboración propia.

2. La Sociedad de la Información y la Administración Electrónica

Según Zuccarini (2008), en las dos últimas décadas se ha producido un cambio del marco general que ha modificado los siguientes roles de la Administración Pública:

- a. La creación de mercados internacionales, que ha creado los problemas de coordinación administrativa internacional y transnacional, oscureciendo la identidad y responsabilidad de los gobiernos.
- b. La presión económica y fiscal, que ha causado los problemas de deficiencia en los presupuestos públicos.
- c. Fuertes prejuicios ideológicos de los nuevos teóricos hacia el Estado, los gobiernos fuertes, la burocracia y la determinación de planificar de nuevo las fronteras del Estado.
- d. Cambios tecnológicos debido a las TIC que afectan a la visión tradicional de la burocracia pública conduciendo al nacimiento de la Nueva Gestión Pública (1).
- e. Sentimientos generales de descontento y sospecha de la opinión pública hacia los gobiernos. Aunque los ciudadanos tienen rasgos diferentes según las naciones, comparten el rechazo a la ineficiencia, la carencia de transparencia y la corrupción del sector público.
- f. La revolución directiva que ha afectado fuertemente los procedimientos y técnicas para alcanzar un grado superior de eficacia y flexibilidad. De hecho, la propuesta de la Nueva Gestión Pública está basada en la idea de que la mayor parte de los problemas de los resultados del sector público se deben a la mala dirección de los gobiernos.
- g. Además, en el contexto europeo, problemas de coordinación y regulación entre diferentes culturas administrativas debido al proceso de integración.

Considerando estos puntos, es fácil entender que las TIC son sólo una parte de la amplia serie de cambios que afectan a todos los gobiernos. Pero, en este momento, ellas representan un poderoso instrumento para llevar a cabo una acción más profunda de renovación. La aplicación de las TIC está permitiendo la descentralización de las funciones tradicionales político/administrativas que conciernen a la dirección de los gobiernos, lo que apunta a estructuras de gobiernos más flexibles y de burocracia más reducida. De hecho, a partir de los años 90, el desarrollo de los modernos computadores e Internet provocan la necesidad de *reinventar* las AAPP para conseguir una mayor eficacia administrativa y un incremento en la responsabilidad y capacidad de los

administradores públicos. Las TIC permiten una mejor organización de los gobiernos, más barata y rápida, sin embargo, obligan a cambiar su estructura y procesos.

El desarrollo de la Sociedad de la Información requiere un avance armónico y equilibrado en todas sus dimensiones para que se genere un efecto multiplicador. Esto es, se requiere la participación de los ciudadanos, las empresas y los diferentes niveles administrativos, que son los tres actores principales en el desarrollo de la Sociedad de la Información. El nuevo modelo de sociedad requiere organizaciones más abiertas, flexibles, interconectadas, orientadas al funcionamiento en red y con capacidad de reacción inmediata, así como estructuras más planas con menor número de niveles jerárquicos y un mayor grado de comunicación informal. En este contexto, las organizaciones públicas no pueden permanecer aisladas y ajenas a las profundas transformaciones que las TIC producen en todo el mundo, sino que han de integrarse en la Sociedad de la Información y aprovechar toda su potencialidad, con el fin de mejorar su posición de servicio a los ciudadanos y a la sociedad (Martínez, Lara-Navarra y Beltrán, 2006).

Los cambios producidos en el sector privado en esta etapa de la Sociedad de la Información están provocando fuertes presiones para el lanzamiento de nuevos servicios públicos. Esto es, la Sociedad de la Información, ampliamente impulsada por la utilización de las TIC, afecta cada vez más al sector público. En este contexto, las organizaciones públicas siguen el ejemplo del sector privado y aprovechan el enorme potencial de estas tecnologías para aumentar su eficacia mediante una buena gestión de datos, información y conocimiento. Asimismo, esta sociedad del conocimiento ha transformado las necesidades de los ciudadanos y las empresas, que requieren servicios de calidad por parte de las organizaciones públicas. Se ha creado una situación de presión en la que las organizaciones públicas se sienten obligadas a establecer nuevas vías de interacción con los ciudadanos, las empresas y otras organizaciones.

Liikanen (2003) señala que las AAPP, obligadas por estas circunstancias, deben adoptar un compromiso decidido para mejorar:

- a. La transparencia en las gestiones de la Administración, puesto que las formas y vías de comunicación se han ampliado y conlleva un aumento de la participación e implicación democrática de los ciudadanos.
- b. La eficacia en la gestión pública, que se deriva de la automatización de los procesos internos, la reorganización de los procesos administrativos y la oferta de servicios por vía electrónica.

- c. La productividad de las organizaciones públicas, mediante una mejor gestión de la información y el conocimiento.
- d. La formación de los gestores y funcionarios públicos, que, con las nuevas herramientas de gestión de información y conocimiento, pueden diseñar y ofrecer mejores servicios públicos.
- e. La variedad en la oferta de servicios públicos de calidad, mediante las tecnologías adecuadas.

La Sociedad de la Información ha introducido nuevas formas de relaciones administrativas que suponen modificaciones importantes en las formas de trabajo. Por un lado, entre las propias organizaciones públicas, mediante la cooperación para la oferta de servicios integrados. Por otro lado, de las organizaciones públicas y la sociedad, lo que supone la influencia continua de los ciudadanos en la toma de decisiones de los gobiernos. Las organizaciones públicas deben aceptar nuevos desafíos relacionados con la competitividad, que requieren la optimización de los procesos mediante los que capta, genera, demanda, distribuye o explota el conocimiento disponible. De hecho, la incorporación de la gestión del conocimiento, característico de la Sociedad de la Información, provoca ciertos efectos en las organizaciones públicas que deben inevitablemente reestructurar su jerarquía tradicional y convertirse en organizaciones más horizontales (Martínez, Lara-Navarra y Beltrán, 2006).

Las AAPP en la Sociedad de la Información se basan en una Administración en red que potencia la colaboración entre Administración y ciudadanos. Supone el paso de un concepto de Administración de tipo jerárquico a uno de Administración en forma de red, en el que se dan múltiples relaciones entre los diferentes nodos o actores representantes, todos ellos de intereses que deben integrarse en la composición del interés general debido a la interdependencia que existe entre sí. En el modelo burocrático de Administración, los recursos de la sociedad eran ignorados. Los ciudadanos, destinatarios de las actuaciones públicas, eran normalmente reducidos al papel de sujetos pasivos de la acción administrativa. Por el contrario, el modelo que se propone para la Administración en la etapa de la Sociedad de la Información supone el reconocimiento de la existencia de redes de relaciones entre sujetos autónomos que actúan dentro de ella siguiendo una lógica de colaboración. De estas relaciones resultan beneficios o ventajas para todos los sujetos participantes. Todos ellos, aunque sea en medidas diversas, son portadores de recursos que aportan al interior de la red, combinándose e intercambiándose con los aportados por el resto de sujetos de manera que cada uno puede ver satisfechas sus propias necesidades.

La Administración en red tiene importantes consecuencias en la manera de funcionar de los poderes públicos al suponer que numerosos actores (no sólo públicos) están implicados en la formulación e implementación de las políticas. Para que la pluralidad de actores pueda participar en las deliberaciones y toma de decisiones que se desarrollan en las redes, es necesario que existan niveles adecuados de información y de transparencia. La gobernanza de la Administración en red tiene como requisito previo y necesario la información y la transparencia a fin de garantizar y facilitar la participación de todos los actores implicados. Es necesario que todos los actores que intervienen en las redes puedan participar de forma informada. Ello requiere que tengan a su disposición la información y el conocimiento adecuado y que pongan a disposición del resto de actores la información y el conocimiento de que disponen (Cerrillo, 2005).

3. Plataforma tecnológica para una Administración Electrónica basada en Servicios

Estrategias basadas en las TIC, como ERP (*Enterprise Resources Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*) o e-Business se han investigado y aplicado en las empresas privadas durante años. Sin embargo, en la AE, a pesar de que hay intentos de elaboración de plataformas tecnológicas para la integración de servicios, no existe una clara estrategia de AE basada en Servicios. Esta estrategia consiste en establecer el servicio al ciudadano como eje central de las actividades de las AAPP.

La implementación de esta estrategia permitiría ofrecer a los ciudadanos servicios que reuniesen requisitos particulares construidos alrededor de sus necesidades y a ser tratados como clientes. Además, esta estrategia facilitaría una mejor planificación y asignación de recursos, mayor satisfacción de los servicios recibidos, mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y mayor participación social.

Para llevar a cabo esta estrategia consideramos que es necesario contar con una plataforma tecnológica que tenga en cuenta los siguientes aspectos (ver figura 3):

- a. Arquitectura Orientada a Servicios (en inglés, *Service Oriented Architecture-SOA*), que permita la reutilización de servicios en la organización.
- b. Gestión por Procesos de Negocio (en inglés, *Business Process Management-BPM*), que coordine las actividades administrativas en función de procesos de negocio preestablecidos.

- c. Bus de Servicios de Empresa (en inglés, *Enterprise Service Bus-ESB*), que permita integrar aplicaciones y servicios.
- d. Portal Web, que permita la interacción de los ciudadanos con los servicios e informaciones suministrados por las AAPP.
- e. Gestión de Relaciones con los Ciudadanos (en inglés, *Citizen Relationship Management-CiRM*), que permita el tratamiento del ciudadano como cliente por parte de las Agencias Gubernamentales..
- f. Gestión del Expediente Digital, que permita la supresión del papel y la utilización del soporte digital para el tratamiento de los expedientes administrativos.
- g. Infraestructuras de *Back-Office*, que permitan la automatización de los trabajos internos de la organización.

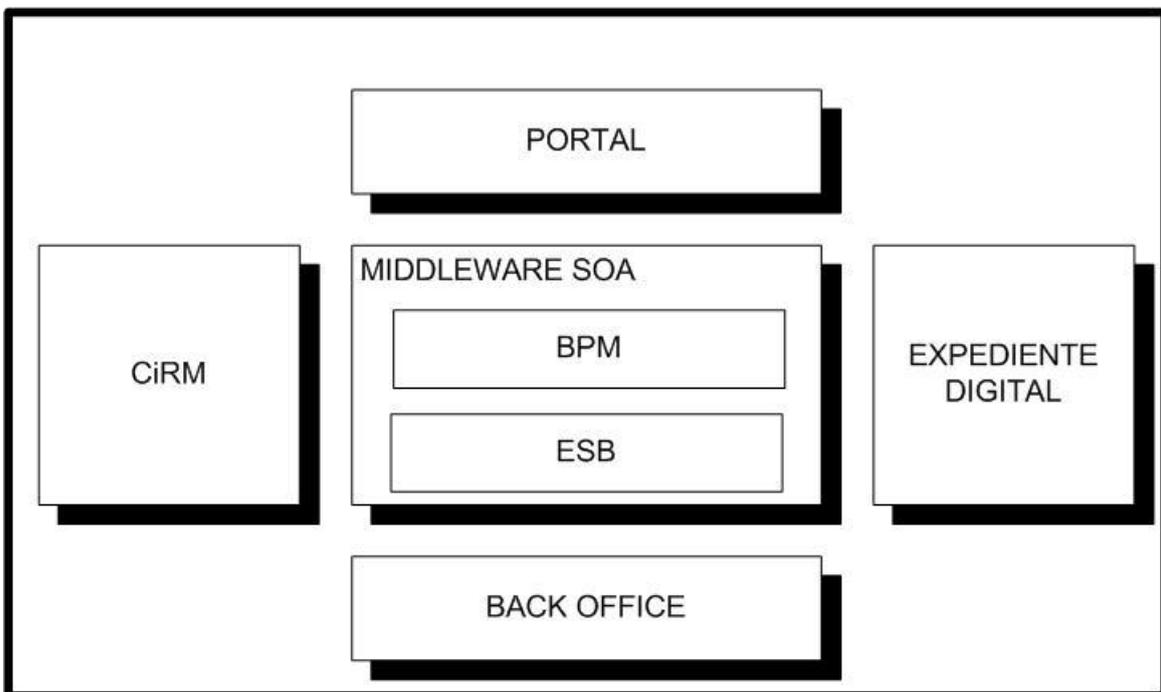


Figura 3. Plataforma tecnológica para una Administración Electrónica basada en Servicios

Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones

La adecuada implementación de una estrategia de AE basada en Servicios a los ciudadanos puede suponer los siguientes beneficios:

- a. Que los servicios se diseñen orientados a los ciudadanos.
- b. Que los servicios sean accesible para todos y en todas las partes.
- c. Tenga el conocimiento como principio rector de la organización.

- d. Desarrolle una estructura organizativa horizontal, flexible y por procesos de negocio.
- e. Consiga que los servicios sean eficaces y eficientes.
- f. Esté basada en los principios de la calidad total.
- g. Permita la participación y construcción de la democracia directa.
- h. Se base en la seguridad y privacidad.
- i. Optimice la integración e interoperabilidad de procesos y aplicaciones.
- j. Potencie el cambio cultural y establezca mecanismos de apoyo a los ciudadanos en sus relaciones con la organización.
- k. Se base en arquitecturas tecnológicas flexibles, integradoras y estandarizadas.

Notas

- (1) La Nueva Gestión Pública (NGP) es una filosofía de gestión utilizada por los gobiernos desde la década de 1980 para modernizar el sector público. Persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana.

Bibliografía

- ANTTIROIKO, A.V. (2008): *Electronic Government: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Information Science Reference. Hershey, New York.
- BROWN, M. M. (2003): Electronic Government. In J. Rabin (Ed.), *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* (Vol. 1, pp. 427-432). New York: Marcel Dekker.
- CERRILLO, A. (2005): "E-información: hacia una nueva regulación del acceso a la información". *Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la UOC*. IDP1.
- DE LA ANTONIA, D. (2010): "CiRM: Estrategia para la gestión de relaciones con los ciudadanos en la Administración electrónica". *ICADE. Revista cuatrimestral de las Fa-*

- cultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, nº 81, septiembre-diciembre, pp.237-256.
- FANG, Z, (2002): “E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development”. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, 10(2), 1-22.
 - GONZÁLEZ, M.R., GASCÓ, J.L. y ANDARIAS, R. (2007): “E-Administración: situación actual y estudio de un caso”. *Auditoría Pública*, nº 41, p.p. 101-112.
 - LIIKANEN, E. (2003). *La administración electrónica para los servicios públicos europeos del futuro* [artículo en línea]. UOC. [Fecha de consulta: 2 de enero de 2011]. <http://www.uoc.edu/inaugural03/esp/article/index.html>.
 - MARTÍNEZ GUTIÉRREZ, R. (2009). “Instrumentos para el acceso de los ciudadanos a la Administración Electrónica”. En *Derecho, gobernanza y tecnologías de la información en la sociedad del conocimiento* (coord. por Fernando Galindo Ayuda), pp. 193-220.
 - MARTÍNEZ, J.A., LARA-NAVARRA, P. y BELTRÁN, P. (2006): “La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública”. www.uoc.edu/uocpapers.
 - MICHEL, H. (2005): “e-Administration, e-Government, e-Governance and the Learning City: A typology of Citizenship management using ICTs”. *The Electronic Journal of e-Government*, 3(4), 213-218. Sitio web www.ejeg.com (20.11-2007).
 - ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (2002): *Public Governance and Management. Definitions and Concepts: E-government*. Sitio Web de OCDE. <http://www.oecd.org/EN/> (20-11-2007).
 - STAHL, B. (2005): “The Ethical Problem of Framing e-Government in Terms of e-Commerce”. *The Electronic Journal of e-Government*, 3(2), 77-86. Sitio web www.ejeg.com (20-11-2007).
 - ZUCCARINI, M. (2008): “E-Government Development Trends”. En Anttiroiko y Mälkiä (Eds.), *Encyclopedia of Digital Government*. Hershey: Idea Group Reference.

SOCIEDAD DE LA INFORMACION

www.sociedadelainformacion.com

Edita:



Director: José Ángel Ruiz Felipe
Jefe de publicaciones: Antero Soria Luján
D.L.: AB 293-2001
ISSN: 1578-326x