

E-Administración en las entidades locales británicas: ¿una estrategia válida para España?¹

Diversos estudios sobre el estado de la administración electrónica a nivel local y autonómico en nuestro país advierten sobre la necesidad de una estrategia a largo plazo en la implantación de la administración electrónica a nivel municipal en España. En la era de la sociedad de la información las distintas organizaciones tienen que comprender que la mera inversión en tecnología no causará un despliegue exitoso en la utilización de Internet y que la adopción de un enfoque estratégico es la alternativa más sensata. En este estudio se presentan los principales rasgos de una metodología que ha resultado exitosa a nivel local en el Reino Unido y que podría servir de guía a las entidades locales de nuestro país.

1. INTRODUCCIÓN: REFORMA DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y NUEVAS TECNOLOGÍAS. LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

El impacto de las tecnologías de la información en los últimos 30 años ha sido muy importante, tanto en organizaciones públicas como privadas. Actualmente las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son una herramienta básica y necesaria en el quehacer cotidiano de la administración y la construcción y gestión de páginas web se están convirtiendo en elementos esenciales de una administración pública moderna.

La administración electrónica (*e-administración*) es uno de los conceptos más interesantes introducidos en el campo de la gestión pública a finales de los años noventa y se ha convertido en uno de los núcleos básicos de los programas de modernización de las administraciones públicas a nivel mundial. Existen multitud de definiciones sobre el concepto *e-administración*. Hasta ahora, la noción predominante ha sido la prestación electrónica de servicios a ciudadanos y empresas, sin embargo, no parece factible que las administraciones que han iniciado un proceso de *e-administración* se detengan en tan sólo niveles de información y transacción. La *e-administración* hace uso de nuevos canales de acceso a la información y servicios de la administración para transformar todo el conjunto de relaciones externas de las instituciones públicas así como las estructuras, operaciones y la cultura de gestión pública. A través de una efectiva colaboración, coordinación e integración de procesos y servicios entre diferentes entidades se pretende lograr una administración más integrada de cara al usuario final, que

¹ Este trabajo se ha desarrollado en el marco del proyecto de investigación SEJ 2004-00791 ECON de la CICYT y la beca de investigación AP2003-4467 del MECED.



suministre sus servicios atendiendo a las necesidades de los ciudadanos y empresas, independientemente de las estructuras y jerarquías internas. El objetivo último de este tipo de iniciativas es la transformación de las administraciones públicas para conseguir que estén más orientadas al ciudadano.

Por lo tanto, para lograr una transición exitosa hacia el *modelo de e-administración*, las entidades públicas tienen que asumir que este modelo exige importantes cambios ya que la mera automatización de procesos no resultará en mejoras significativas. Sin embargo, la mayoría de entidades públicas implementan iniciativas de *e-administración* sin desarrollar un plan exhaustivo con los objetivos generales que se quieren conseguir y los cambios en los procesos existentes que provocará la introducción de las nuevas tecnologías (Pavlichev, 2004).

2. E-ADMINISTRACIÓN EN LAS ENTIDADES LOCALES ESPAÑOLAS

Puesto que el desarrollo de iniciativas de *e-administración* es relativamente reciente, actualmente existe una carencia de evidencia empírica acerca de los resultados alcanzados por estas iniciativas. Este problema es aún mayor en el caso del desarrollo de la *e-administración* a nivel local en nuestro país, puesto que el número de estudios realizados es muy inferior en comparación con otros países.

El último informe anual eEspaña analiza la situación de la *e-administración* en todas las capitales de provincia españolas, ciudades de más de 150.000 habitantes y una muestra representativa de 500 ayuntamientos de más de 20.000 habitantes. En términos generales, dicho informe deja constancia del estancamiento sufrido durante 2004 en las acciones relativas a la *e-administración* local. En los últimos años, se ha dotado a las páginas web de contenidos e información de interés, se han potenciado los elementos participativos y se han incorporado formularios e impresos para descargar; sin embargo, se constata que los trámites *on-line* propiamente dichos, los pagos y la utilización y consulta de información personalizada, que configuran el paso a un nivel superior de *e-administración*, están avanzando más lentamente (Fundación AUNA, 2005).

Uno de los pocos estudios publicados en revistas académicas sobre el estado de la *e-administración* a nivel local en nuestro país es el de Criado y Ramilo (2003), que toma municipios vascos y madrileños como unidad objeto de estudio. Sus resultados muestran que los municipios analizados presentan un bajo desarrollo de sus páginas web y una escasa orientación a las necesidades de los ciudadanos, donde la información unidireccional es predominante y las posibilidades de interactividad se limi-

tan a la publicación de direcciones de correo electrónico. Finalmente, concluyen que por el momento las TIC no están produciendo cambios drásticos en las estructuras fundamentales de gestión o en las bases institucionales de su actividad.

Analizando el estado de desarrollo de la *e-administración* en los municipios de la Comunidad de Madrid, Criado (2004a) obtiene que los ayuntamientos con una presencia en Internet más desarrollada suelen contar con un plan general de *e-administración* y un servicio central de gestión de las TIC (Criado, 2004b).

Recientemente ha sido publicado un estudio evaluando el estado de la *e-administración* en 33 ciudades de 10 países europeos incluyendo los casos de Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Zaragoza (Torres et al., 2005). Aunque en términos generales las posiciones ocupadas por las ciudades españolas en el ranking final son bastante buenas², con todas las ciudades por encima de la media de las ciudades europeas analizadas, excepto en el caso de Sevilla, es necesario tener en cuenta que los autores concluyen que la mayoría de las páginas web estudiadas se encuentran en niveles poco desarrollados, sin que ninguna aproveche al máximo la tecnología disponible y que en casi todas las ciudades analizadas la *e-administración* es una extensión del estilo administrativo tradicional.

Para poder aprovechar al completo el potencial de Internet, la *e-administración* no puede enfocarse de forma improvisada sino que es necesario planificar su desarrollo de forma estratégica.

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL USO DE LAS TIC EN EL SECTOR PÚBLICO

3.1 *E-administración*: necesidad de un enfoque estratégico

Las administraciones públicas tradicionalmente han asumido que la mera adopción de una nueva tecnología incrementará la eficiencia de la entidad. Las TIC se configuran como un tipo de inversión

compleja e importante en términos económicos, por lo tanto, el desarrollo de un plan estratégico es un requisito necesario para su correcta gestión en las entidades locales. Como cualquier otro plan estratégico, un plan estratégico de *e-administración* busca dar respuesta a las siguientes tres preguntas: ¿cuál es la situación actual?, ¿a dónde queremos llegar? y ¿qué acciones hay que emprender para cubrir esa distancia? (Heeks, 2006).

Muchas administraciones públicas han adoptado Internet sin analizar los impactos que esto genera en el modo en el que operan, los modelos actuales de prestación de servicios, las relaciones de la administración con ciudadanos, empresas y la sociedad en general ni las implicaciones políticas de este tipo de iniciativas. Así, un estudio a gran escala llevado a cabo en administraciones locales estadounidenses encontró que el 91 por ciento de dichas entidades no tenían un plan estratégico para guiar sus proyectos de *e-administración* (Holden et al., 2003). Al igual que la introducción de las TIC en las administraciones públicas no provoca de forma automática la mejora de la administración, también es necesario tener en cuenta que la existencia de una estrategia en materia de *e-administración* no garantiza el éxito, ya que en ocasiones la formulación de un plan estratégico es únicamente una cuestión de imagen y no de verdadera intención de cambio (Heeks, 2006).

Para resultar exitoso, el uso de las TIC en la administración debe formar parte de una estrategia más amplia de gestión pública (OECD, 2005; Própolis Club, 2005). La *e-administración* es un medio para lograr objetivos más importantes, no es un fin en sí misma, por lo tanto, necesita ser integrada en objetivos estratégicos y de prestación de servicios más amplios, en estrategias de reforma en la gestión pública más abarcadoras y en actividades de promoción de la sociedad de la información (Torres et al., 2005). Es decir, en primer lugar, es necesario preguntarse qué tipo de administración

² Los ayuntamientos españoles analizados ocupan las siguientes posiciones: Barcelona: 2; Zaragoza: 5; Madrid: 8; Valencia: 13; y Sevilla: 23.

pública queremos alcanzar, para, posteriormente, diseñar estrategias de *e-administración* que permitan alcanzar dichos objetivos (Própolis Club, 2005; Heeks, 2006).

Gascó identifica cuatro defectos estructurales en los programas actuales de *e-administración* (Própolis Club, 2005), relacionados con la carencia de planificación estratégica a este respecto:

1. falta de coherencia con un modelo más amplio de gestión pública;
2. objetivos demasiado ambiciosos y poco realistas;
3. falta de coordinación entre las distintas administraciones;
4. carencia de propuestas de evaluación.

A la vista de estos antecedentes parece necesario conocer en qué medida las entidades locales en nuestro país han adquirido conciencia de la necesidad de planificar adecuadamente sus proyectos de *e-administración*.

3.2 Situación en las entidades locales españolas

Las inversiones realizadas por las administraciones locales españolas en tecnologías de información y redes de comunicaciones han sido millonarias durante los últimos años, pero en la mayoría de los casos no se han obtenido muchos de los resultados esperados de su rendimiento, entre otras razones, porque no ha existido una integración de los programas de modernización administrativa con una visión estratégica sobre la adopción y desarrollo de las innovaciones tecnológicas (Criado, 2004b). Asimismo, en un reciente estudio sobre el estado de la administración electrónica a nivel local y autonómico en nuestro país, Esteves (2005) advierte de la necesidad de una estrategia a largo plazo en la implantación de la *e-administración* a nivel municipal en España.

En la Comunidad de Madrid sólo una cuarta parte de los municipios entre 2.000 y 100.000 habitantes cuentan con planes estratégicos sobre el uso de las TIC o Internet (Criado, 2004b). Según

este autor, el número de casos en los que el desarrollo tecnológico en estos ayuntamientos se ha integrado con estrategias generales de cambio organizativo o ha implicado una transformación en la organización de los servicios públicos o la atención al ciudadano ha sido muy limitado.

En la era de la sociedad de la información las distintas organizaciones tienen que comprender que la simple realización de inversiones en tecnología no causará un despliegue exitoso del uso de Internet y que la adopción de un enfoque estratégico es la alternativa más sensata (Apigian et al. 2005). A la vista de la necesidad de que las entidades locales en nuestro país adopten tal enfoque estratégico, en el siguiente epígrafe se presentan los principales rasgos de una metodología que ha resultado exitosa a nivel local en el Reino Unido y que podría servir de guía a las entidades locales de nuestro país.

4. E-ADMINISTRACIÓN A NIVEL LOCAL EN EL REINO UNIDO: EL MÉTODO SPRINT

4.1 Orígenes, Definición y Objetivos

SPRINT³ es un método de cambio e innovación desarrollado específicamente para el sector público y que refleja las necesidades concretas de las entidades locales en la implementación de proyectos de *e-administración*. El método SPRINT, que ha sido diseñado por investigadores de la Universidad de Manchester y el Ayuntamiento de Salford y que actualmente está siendo utilizado por más de veinte entidades locales en el Reino Unido, es un recurso de dominio público⁴ dirigido a las autoridades locales en dicho país para hacer frente a la agenda de modernización de los servicios públicos. Se trata de una herramienta de gestión estratégica que permite planificar, diseñar y evaluar cualquier programa de modernización al que tengan que hacer frente las administraciones públicas y que aboga por el uso innovador de las TIC para lograr una transformación radical de los procesos y actividades desarrollados por este tipo de entidades mediante la implementación de proyectos de *e-administración*.

³ SPRINT son las siglas en inglés de Reingeniería de procesos en Salford mediante el uso de las nuevas tecnologías –Salford Process Reengineering Involving New Technology–.

⁴ <http://www.sprint.gov.uk>.

4.2. Principales características del método SPRINT

El fundamento teórico clave de la metodología SPRINT es la Reingeniería de Procesos de Negocio (BPR). La reingeniería de procesos busca alinear los objetivos de la organización con la tecnología. El término fue acuñado por Michael Hammer, que argumentó que los intentos tradicionales de informatización típicamente habían conducido a la automatización de los procesos existentes –un desorden más rápido– en lugar de buscar modos de trabajar fundamentalmente distintos (Hammer, 1990). La idea central es que las TIC no sólo sirven para reducir los costes por medio de la automatización sino que también pueden transformar las estructuras organizativas. Por lo tanto, la reingeniería pretende rediseñar las organizaciones de forma radical con objeto de producir mejoras dramáticas en la eficiencia de los procesos y la calidad de los productos o servicios finales.

La metodología SPRINT se sustenta en los seis principios siguientes (Kawalek y Wastell, 2005; SPRINT, 2005):

- Amplitud de miras y profundidad de visión: es importante buscar que todos los agentes implicados en el proyecto expresen sus puntos de vista para poder apreciar la complejidad del problema y hacer un análisis exhaustivo de la situación actual.
- Aprendizaje, radicalismo y gestión del conocimiento: los proyectos de e-administración son

oportunidades de innovación organizativa, por lo tanto, el aprendizaje y la gestión del conocimiento son claves para el éxito. SPRINT estimula de forma activa la creación de una forma de pensar innovadora y la concepción de ideas radicales y hace uso extensivo de Intranets para favorecer la gestión del conocimiento.

- Evaluación rigurosa: tanto antes como después de la implementación, a partir de los objetivos clave del programa.
- Énfasis en la innovación a través de la participación: una parte fundamental del proceso de transformación se basa en derribar los valores tradicionales de gestión jerarquizada para implantar una nueva cultura de innovación basada en las percepciones del personal a todos los niveles de la organización.
- Flexibilidad y extensibilidad: un peligro de cualquier tipo de metodología es que ésta se convierta en un fin por sí misma. Para evitar este riesgo, SPRINT se ha diseñado con el mínimo posible de estructura de procedimientos. En esencia, comprende un conjunto de técnicas recomendadas dentro de un marco flexible de fases y tareas.
- Mejora continua: la mejora continua es el sello distintivo de la prestación de servicios moderna. Por lo tanto, el uso de este método debería tener una duración ilimitada.



4.3. Resumen de la metodología SPRINT

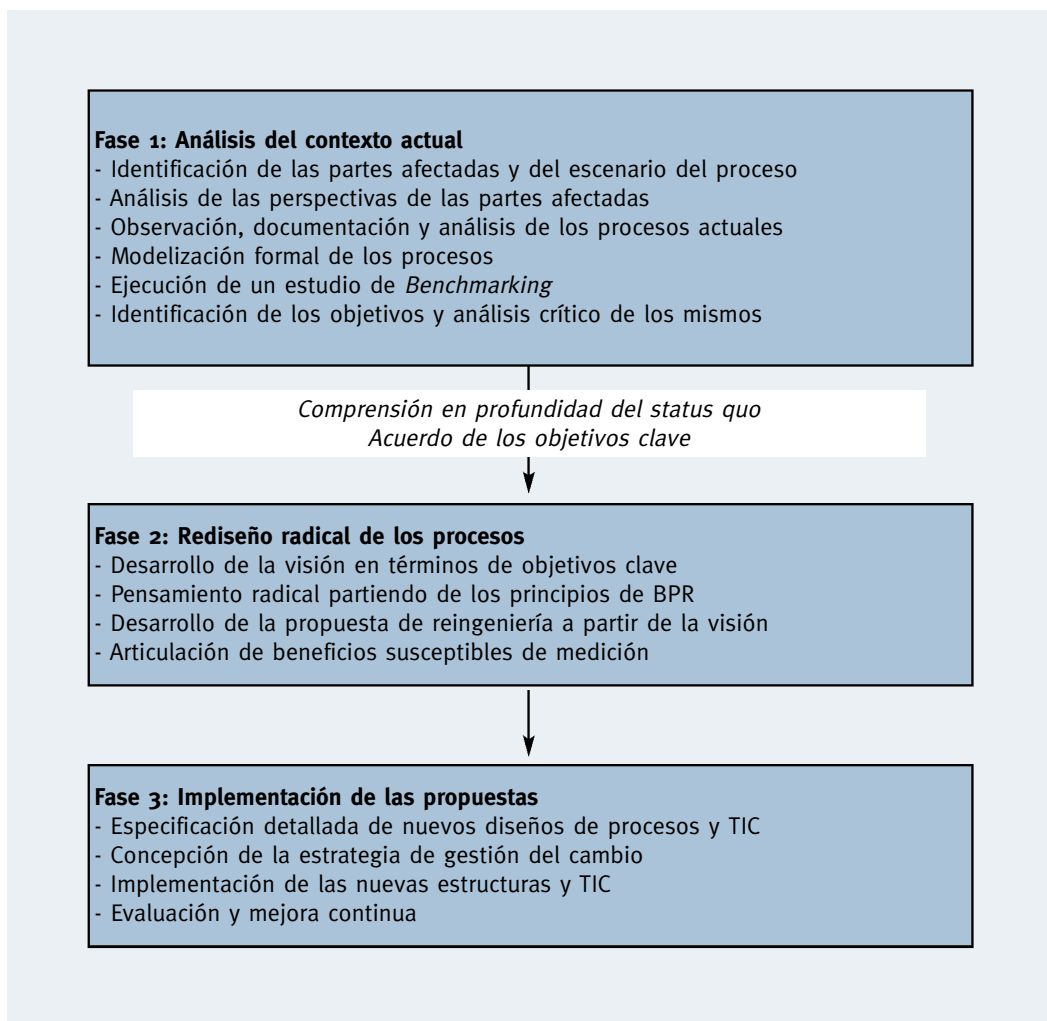
En esta sección presentamos una visión general del método SPRINT, centrándonos en sus fases clave. Información adicional sobre la estructura del proyecto, fases y funciones puede obtenerse en SPRINT (2005).

Desde el principio de cualquier proyecto de *e-administración*, SPRINT recomienda la creación de dos comités (el grupo de dirección y el equipo de cambio) para gestionar el proyecto de cambio, refle-

jando la necesidad de un fuerte liderazgo al más alto nivel de todos los departamentos directamente impactados y la necesidad de fomentar una colaboración efectiva que trascienda los límites departamentales y la jerarquía existente.

La metodología SPRINT consta de tres fases definidas en función de un conjunto de objetivos, además, en cada fase existe un conjunto de tareas cuyo propósito es ayudar a la realización de estos objetivos (véase la Figura 1).

Figura 1: Esquema del método SPRINT –fases y tareas.



Fuente: Kawalek y Wastell, 2005

La **fase 1** es, en esencia, de análisis. Sus objetivos son: 1) entender cuál es el contexto en el que se enmarca el proyecto y la realización de un análisis de la eficiencia y eficacia de los procesos actuales; 2) generar ideas preliminares para la mejora de procesos; y 3) ayudar a desarrollar la visión sobre la cual se basarán las propuestas detalladas en la segunda fase. Dentro de las tareas de esta primera fase, el análisis crítico de los objetivos merece especial mención. El análisis crítico de objetivos es la tarea esencial de esta primera etapa y centra todas las líneas de investigación en dos cuestiones fundamentales: ¿cuáles son los objetivos más importantes en el contexto de los procesos objeto de análisis? y ¿en qué medida los procesos y sistemas actuales favorecen el logro de esos objetivos? (Kawalek y Wastell, 2005).

La **segunda fase**, rediseño radical de los procesos, tiene por objetivo concebir un conjunto de propuestas de reingeniería de procesos mediante la utilización innovadora de las TIC a partir del trabajo de análisis realizado en la etapa anterior. Estas propuestas abarcarán el uso de las TIC como apoyo de nuevos procesos cuyo objetivo será lograr mejoras drásticas en el rendimiento de la entidad en relación con sus objetivos estratégicos y los propósitos específicos de la iniciativa en cuestión. La primera tarea a realizar en esta etapa es desarrollar la visión del proyecto en términos de objetivos clave y factores críticos para el éxito. Los objetivos altamente prioritarios serán aquellos juzgados como importantes para la organización y que no se ven favorecidos por los procesos actuales. Tras establecer los objetivos clave, la siguiente tarea exige reflexionar sobre las oportunidades de reingeniería con objeto de cambiar el modo en el que opera la entidad aprovechando al máximo el potencial ofrecido por las TIC. Asimismo, es de crucial importancia que cada propuesta esté respaldada por un caso de negocios⁵ que

incluya la especificación de un conjunto de medidas (idealmente cuantitativas) para crear un proceso de retroalimentación que ayude a evaluar la obtención de beneficios reales, facilitando la mejora continua de los procesos.

El objetivo de la tercera y última fase –implementación y mejora continua– es la ejecución de las propuestas desarrolladas en la etapa anterior. Mantener el espíritu de aprendizaje, experimentación y el fomento de la innovación es vital, por lo tanto, la creación de una actitud positiva hacia la evaluación, al igual que la implantación de mecanismos para obtener la información necesaria para llevarla a cabo, tienen una importancia trascendental. En principio esta última fase continúa indefinidamente, ya que los nuevos procesos deberían ser objeto de supervisión y evaluación de forma continua.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La *e-administración* implica algo más que la mayor utilización de las TIC en la prestación de servicios públicos. En esencia la *e-administración* es una herramienta para hacer que las administraciones públicas estén más centradas en las necesidades de los ciudadanos y lograr la evolución hacia una administración más integrada de cara al usuario final de los servicios públicos. Estudios recientes demuestran que no es probable que la tecnología por sí sola afecte la eficiencia o calidad de los servicios públicos. Por lo tanto, para ser efectiva, la *e-administración* debe desarrollarse e implementarse en estrecha relación con otros aspectos de la agenda de modernización administrativa (OECD, 2003, 2005) y, particularmente, siguiendo un enfoque estratégico que haga uso de herramientas para la evaluación sistemática de los resultados obtenidos por este tipo de iniciativas (Joyce, 2002).

Varios estudios realizados sobre el desarrollo de la *e-administración* en nuestro país hacen hincapié en la

⁵ Según Heeks (2006, p. 58), un típico caso de negocios (*business case*) para un proyecto de *e-administración* incluirá una declaración de los objetivos del proyecto; una estimación de los beneficios, riesgos y limitaciones; así como de los recursos necesarios, incluyendo recursos financieros, humanos, tecnología; y del horizonte temporal para el mismo.



necesidad de adoptar un enfoque estratégico en la adopción de las TIC por parte de las administraciones locales. En este trabajo se ha presentado la metodología SPRINT, desarrollada en el Reino Unido, con objeto de que pueda servir a las entidades locales en nuestro país en el reto que supone la adopción de la *e-administración* de un modo estratégico.

La estructura y cultura organizativas desempeñan una influencia significativa en la habilidad de las organizaciones para utilizar las TIC de modo estratégico y evolucionar hacia nuevas formas de gobernanza (Allen et al., 2004). El Reino Unido ha evolucionado desde la cultura burocrática a una cultura centrada en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y se ha configurado como uno de los referentes a nivel internacional en la implementación de las reformas de la Nueva Gestión Pública. Asimismo, la *e-administración* en dicho país se ha abordado desde una perspectiva integral: se ha posicionado como un aspecto clave de la agenda de modernización administrativa (Joyce, 2002) y los principios clave de reingeniería de procesos también han sido adoptados de forma explícita

(Kawalek y Wastell, 2005). Todo ello ha tenido una influencia significativa en lo que se refiere a la disposición de las autoridades locales británicas hacia la modernización en general (Joyce, 2002).

La cultura burocrática conduce a la pasividad, comportamientos mecánicos y carencia de nuevas ideas (Claver et al., 1999), lo cual normalmente actúa en detrimento de las necesidades de cualquier proceso innovador y de cambio. Tal y como Fountain (2001) indica, el proceso de reinención exige superar la falta de flexibilidad y los límites de las formas burocráticas tradicionales. En España, la Nueva Gestión Pública surgió como una reacción a la percepción existente entre los ciudadanos de que la administración pública es un sistema burocrático e ineficiente, y las iniciativas adoptadas meramente han solapado las estructuras y estilos tradicionales de administración pública sin provocar cambios reales (Torres y Pina, 2004). Por lo tanto, la incapacidad para lograr los resultados prometidos por las iniciativas de *e-administración* en las administraciones locales de nuestro país puede que no sólo se deba a la carencia de un enfoque estratégico en la adopción de las TIC, sino

a la necesidad de adoptar un enfoque estratégico en los procesos de modernización administrativa en general.

Para el caso de la adopción de las reformas de la Nueva Gestión Pública en España, Torres y Pina (2004) afirman que en nuestro país, a diferencia de lo ocurrido en el Reino Unido, nunca ha existido una verdadera voluntad política de transformar la administración. Por el momento parece que esta afirmación sigue siendo aplicable para el caso de la *e-administración*, ya que aunque las administraciones locales han adoptado ampliamente el uso de páginas web, no lo han hecho de un modo que promueva el uso de las nuevas tecnologías para transformar la estructura, cultura y procesos burocráticos tradicionales.

Para concluir queremos presentar una perspectiva algo más optimista, ya que no es realista

esperar que las instituciones públicas emerjan con formatos online radicalmente nuevos para los servicios que ofrecen. Por medio de Internet se está haciendo posible la reinención de la administración (Silcock, 2001) pero este proceso está teniendo lugar siguiendo distintas fases de desarrollo. En las primeras etapas de este proceso puede existir una necesidad inmediata de fomento de la innovación y difusión de la tecnología, mientras que el cambio organizacional toma más importancia una vez que las aplicaciones en materia de tecnologías de la información se han implementado. Por lo tanto, aún será necesario que trascurren varios años para poder determinar si la innovación tecnológica que supone la *e-administración* terminará produciendo cambios a pequeña o gran escala en las administraciones locales españolas.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, B., Juillet, L., Miles, M., Paquet, G., Roy, J. y Wilkins, K. (2004):** "The Organizational Culture of Digital Government: Technology, Accountability & Shared Governance". En **Pavlichev, A. y Garson, G. D. (eds):** *Digital Government: Principles and Best Practices*. Hershey, US: PA Idea Group Publishing.
- Apigian, C.H., Ragu-Nathan, B.S., Ragu-Nathan, T.S. y Kunnathur, A. (2005):** "Internet technology: the strategic imperative". *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 6, No. 2, pp. 123-145.
- Claver, E., Llopis, J., Gascó, J.L., Molina, H. y Conca, F.J. (1999):** "Public administration. From bureaucratic culture to citizen-oriented culture". *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, No. 5, pp. 455-464.
- Criado, J.I. y Ramilo, M.C. (2003):** "E-government in practice. An analysis of Web site orientation to the citizens in Spanish municipalities". *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 191-218
- Criado, J.I. (2004a):** "Entre sueños utópicos y visiones pesimistas. Un análisis de la administración electrónica local en España". *Gestión y Política Pública*, Vol. 13, No. 2, pp. 469-524.
- Criado, J.I. (2004b):** "Modernización Administrativa y Difusión de Innovaciones Tecnológicas en el Sector Público". *Revista Internacional de Sociología*, 2004, No. 39, pp. 63-105
- Esteves, J. (2005):** "Análisis del Desarrollo del Gobierno Electrónico Municipal en España". Documento no publicado obtenido mediante correspondencia directa con el autor.
- Fountain, J. E. (2001):** *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Fundación AUNA (2005):** *eEspaña 2005: Informe anual sobre el desarrollo de la Sociedad de la Información en España*. Fundación AUNA. www.fundacionauna.com

- Hammer, M. (1990):** “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”. *Harvard Business Review*, Vol. 68, Iss. 4, pp. 104-112.
- Heeks, R. (2006):** *Implementing and Managing eGovernment. An International Text*. London: Sage Publications.
- Holden, S. H., Norris, D. F. y Fletcher, P. D. (2003):** “Electronic Government at the local level. Progress to date and future issues”. *Public Performance & Management Review*, Vol. 26, Nº 4, June 2003, pp. 325-344.
- Joyce, P. (2002):** “E-government, strategic change and organisational capacity”. En **Milner, E.M. (ed.):** *Delivering the Vision. Public services for the information society and the knowledge economy*. Routledge. London.
- Kawalek, P. and Wastell, D. (2005):** “Pursuing Radical Transformation in Information Age Government: Case Studies Using the SPRINT Methodology”. *Journal of Global Information Management*, Vol. 13, Iss. 1, pp. 79-101.
- OECD (2003):** *The e-government imperative: main findings*. OECD, Paris.
- OECD (2005):** *E-government for better government*. OECD, Paris.
- Pavlichev, A. (2004):** “The E-Government Challenge for Public Administration Education”. En **Pavlichev, A. y Garson, G. D. (eds):** *Digital Government: Principles and Best Practices*. Hershey, US: PA Idea Group Publishing.
- Própolis Club (2005):** Entrevista a Mila Gascó sobre la evaluación de programas de *e-administración* (28/11/2005) www.propolisclub.net.
- Silcock, R. (2001).** “What is e-government?” *Parliamentary Affairs*, Vol. 54, No. 1, pp. 88-101.
- SPRINT (2005):** Salford Process Reengineering Involving New Technology. www.sprint.gov.uk
- Torres, L., y Pina, V. (2004):** “Reshaping Public Administration: the Spanish Experience Compared to the UK”, *Public Administration*, Vol. 82 (2), pp. 445- 464.
- Torres, L., Pina, V. y Acerete, B. (2005):** “E-Government Developments on Delivering Public Services among EU Cities”. *Government Information Quarterly*, Vol. 22, Iss. 2, pp. 217-238.