

I CONGRÉS CATALÀ DE GESTIÓ PÚBLICA

Barcelona, 26 i 27 de setembre

GRUP DE TREBALL 3

"EL GESTOR PÚBLIC I LES TIC EN UN ENTORN DE CANVIS ESTRATÈGICS I CULTURALS"

Ponència:

E-ADMINISTRACIÓ I NOUS MODELS DE GESTIÓ PÚBLICA

Autor:

Carles Ramió
Universitat Pompeu Fabra

1. INTRODUCCIÓ

El objeto de la ponencia es vincular las transformaciones más importantes que han experimentado durante los últimos años las administraciones catalanas, de la mano de la Nueva Gestión Pública, con la *e-Administración*. El cambio más relevante en los últimos años de nuestras administraciones públicas ha sido adoptar un modelo de Administración Relacional que consiste fundamentalmente en diferir una parte importante de la gestión directa de los servicios públicos a organizaciones privadas con ánimo y sin ánimo de lucro. Se ha pasado de una dinámica de gestión directa (que requiere unos determinados diseños organizativos, unas habilidades profesionales concretas y unas aportaciones acotadas en la implantación del *e-Administración*) a una dinámica de gestión de redes prestadoras de servicios públicos (que modifica los diseños organizativos, las habilidades profesionales y los requisitos y potencialidades de la implantación del *e-Administración*).

En este sentido, la ponencia articula un conjunto de reflexiones y propuestas con relación al *e-Administración* vinculada a maximizar los beneficios de la Administración Relacional y de minimizar los importantes problemas y disfunciones que se han detectado hasta el momento en el proceso de su implantación.

2 LAS TRANSFORMACIONES DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS CATALANAS

1) *La Nueva Gestión Pública y la implantación de un modelo de Administración Relacional con valores gerenciales.*

La Nueva Gestión Pública tiene un impacto en dos elementos, teóricamente positivos, que están generando muchos problemas y desajustes en las administraciones públicas catalanas. Estas dos variables problemáticas son (Ramió, 2001): *a)* la flexibilización institucional y *b)* la gestión indirecta de servicios públicos mediante la participación de redes de organizaciones privadas.

Las estrategias de modernización de la Nueva Gestión Pública tienen como principal logro diseñar unos sistemas administrativos flexibles. Aunque es cierto que la flexibilidad pueda favorecer conseguir los distintos objetivos atendiendo a los principios de economía, eficacia y eficiencia no es menos cierto que la escasa institucionalización de estos sistemas organizativos permite una discrecionalidad que puede favorecer dinámicas poco deseables y perversas.

Otra de las consecuencias más relevantes de la Nueva Gestión Pública es la configuración de lo que se ha denominado Administración Relacional que supone la ruptura con el modelo de Administración pública, uniforme en la dimensión organizativa, que se encarga de gestionar directamente todos los servicios públicos. La Administración Relacional responde a un modelo en que el aparato administrativo tradicional reduce de forma drástica sus dimensiones reservándose la capacidad de planificación, decisión, control y evaluación y difiriendo la gestión directa de los servicios públicos a una red de instituciones públicas y, fundamentalmente, privadas. La externalización de los servicios públicos es la estrategia fundamental que edifica el modelo de Administración Relacional. En buena parte de los países latinos se externaliza de forma muy deficiente ya que no se invierte mucho esfuerzo en planificación, control y evaluación de los servicios externalizados. Hace falta definir, en primer lugar, que servicios públicos pueden ser objeto de externalización y cuales no (por ejemplo servicios públicos que manejan información confidencial de los ciudadanos o servicios públicos de muy difícil control si son diferidos al sector privado). Una vez externalizados determinados servicios públicos a organizaciones privadas con o sin ánimo de lucro, la Administración pública debe asegurar (y por lo tanto invertir recursos) la preservación del control y de la evaluación de estas organizaciones privadas que prestan servicios de titularidad y con financiación pública. Todos estos requisitos de la externalización brillan, en la mayoría de nuestros países, por su ausencia ya que ni se planifica (se externaliza de forma reactiva, en el sentido que no se busca de forma deliberada más eficacia y eficiencia sino que se externaliza, por ejemplo, para evitar contratar directamente más personal), ni se controla ni evalúa. Control y evaluación de los servicios externalizados es una actividad complicada y cara. Evidentemente si no se controla ni evalúa, la Administración no puede garantizar unos mínimos estándares de calidad de los servicios externalizados. Las organizaciones privadas que prestan estos servicios públicos, siempre deseosas de conseguir plusvalías (este objetivo también es perseguido por buena parte de las ONGs) al no sentirse controladas ni evaluadas perciben que son los dueños reales de la agenda pública. Esta situación privilegiada de las organizaciones privadas prestadoras de

servicios públicos tiene como consecuencia casi inevitable el encarecimiento para la Administración del sistema y unos niveles de calidad muy bajos en la prestación de estos servicios públicos. Es decir, si no hay planificación, ni control y no hay evaluación de las redes privadas que prestan servicios públicos no se consigue a medio y largo plazo la mejora de la eficacia y de la eficiencia que son los dos objetivos fundamentales que deberían perseguir las estrategias de externalización.

2) *La transformación de los mecanismos de legitimidad de la administración pública: el nuevo papel de los ciudadanos.*

La Administración pública ha ido perdiendo su vigor formal derivado de la fortaleza inherente al concepto de Estado clásico y se ha transformado en un instrumento que capta recursos para transformarlos en servicios directos e indirectos a los ciudadanos. La sociedad se ha envalentonado y ha perdido el miedo a una inmensa maquinaria burocrática que seguía diseños difícilmente comprensibles, y disponía a su antojo de importantes facetas de la vida pública y privada de los administrados. Los ciudadanos, en su acepción actual, se han convertido en “propietarios” políticos y económicos de la Administración y le exigen resultados

3) *El umbral de la segunda descentralización: de las comunidades autónomas hacia los municipios.*

Una vez el grueso de transferencias competenciales del Estado hacia las Comunidades Autónomas haya finalizado se va a plantear de forma mucho más fluida, lo que se conoce como "segunda descentralización" que consiste en transferir la gestión (no la capacidad de decisión) de determinadas políticas públicas autonómicas al ámbito municipal. Esta estrategia, todavía potencial e hipotética, va a permitir aliviar la densidad de gestión de las administraciones autonómicas y aproximar la gestión a los ciudadanos. En todo caso, hay que empezar a diseñar mecanismos de dirección, coordinación, control y evaluación de estas competencias autonómicas gestionadas por las administraciones municipales. En este punto las capacidades técnicas de gestión de la información de la e-Administración tienen que hacer aportaciones significativas.

4) *Los instrumentos-concepto transversales: Las transformaciones generadas por las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.*

Las NTI son en sí mismas un reto para las Administraciones Públicas catalanas. En este sentido, va a tener una enorme importancia la base conceptual y la metodología de implantación de las mismas en estos países ya que con determinadas concepciones y metodologías el impacto de futuro puede ser negativo y maximizar las externalidades negativas de los cinco problemas antes citados. Pero se puede optar por otras concepciones y metodologías (que la presente ponencia va a desarrollar de forma incipiente y parcial) que permitan reducir al máximo los impactos negativos de los grandes problemas-reto de nuestras administraciones y que, incluso, tengan la capacidad de transformar una parte de estos problemas en oportunidades para mejorar de forma muy significativa la eficacia y la eficiencia de las administraciones públicas catalanas.

2. EL PAPEL DEL *e*-ADMINISTRACIÓN: LA GESTIÓN DE REDES PRESTADORAS DE SERVICIOS PÚBLICOS

2.1. Definición de *e*-Administración.

Por *e*-Administración o *e*-Gobierno entendemos como "la manera en que los gobiernos emplean las nuevas tecnologías para proporcionar a las personas un mejor acceso a la información y a los servicios gubernamentales, mejorar la calidad de los servicios y dar más oportunidades para participar en los procesos y en las instituciones democráticas" (Gobierno de Nueva Zelanda, 2001).

2.2. *e*-Administración y ciudadanos como tema prioritario por la literatura especializada

La literatura especializada se ha dedicado a profundizar de forma prolija la perspectiva de las NTI como mecanismo para revolucionar las relaciones entre las administraciones públicas y los ciudadanos. Se ha preocupado por formular nuevas estrategias de oferta y provisión de servicios públicos hacia los ciudadanos y de transformar los mecanismos de relación política entre ciudadanos y instituciones públicas. Finalmente su gran preocupación ha sido la definición de políticas que permitan acercar las NTI a los ciudadanos para promover que todos ellos se beneficien de las potencialidades de las NTI y evitar lo que se ha denominado como fractura digital.

Las posibilidades de mejora que ofrecen las NTI de la relación entre Administración y ciudadanía, las posibilidades que ofrecen para generar servicios públicos de más calidad, las posibilidades de las NTI para favorecer sistemas de participación en las decisiones públicas... En efecto, todo esto es cierto y se puede considerar que las NTI es una oportunidad para que las administraciones públicas pueda conseguir legitimación con relación a la ciudadanía mediante mayor calidad de los servicios: *tenemos clientes contentos* y, de legitimación política mediante mecanismos de participación: *tenemos ciudadanos contentos*. Aquí lo que más nos preocupa es no caer en asimetrías sociales y tener siempre presente como reducir al máximo la fractura digital y mantener los servicios y derechos de los ciudadanos tecnológicamente excluidos (que tal y como demuestra la experiencia de los países más avanzados representará durante mucho tiempo un tercio de la ciudadanía).

2.3. *e*-Administración y su impacto en la gestión interna en un contexto de gestión de redes como tema poco tratado por la literatura especializada.

Pero la literatura especializada se ha preocupado hasta el momento por un tema también muy importante y que a nivel teórico y práctico es mucho más complejo que los problemas citados en el apartado anterior. Nos referimos a las estrategias internas de

política, gestión y organización para que las administraciones públicas puedan implantar de forma rápida, eficaz, eficiente y sin externalidades negativas las NTI.

La *e-Administración* es un tema de moda que está dando pie a numerosas publicaciones e informes aunque la mayoría de ellos son muy poco analíticos, nada evaluativos (no ha dado tiempo para evaluar el impacto de las estrategias impulsadas en el sector público). En cambio, son textos prescriptivos y, desde mi punto de vista, muy superficiales. Por ejemplo si se toma como referencia el *Harvard Group on Network-Enabled Services and Government* (2000) que hace las siguientes recomendaciones para desarrollar una administración pública a la vanguardia de la sociedad del conocimiento:

1. Centrarse en cómo estas tecnologías pueden redefinir el trabajo y las estrategias del sector público.
2. Utilizar estas tecnologías para innovar, no para una automatización táctica.
3. Emplear la estrategia de Buenas Prácticas para implementar estas tecnologías.
4. Mejorar las dotaciones presupuestarias para impulsar las iniciativas de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.
5. Proteger la privacidad y la seguridad.
6. Fomentar asociaciones tecnológicas para estimular el desarrollo económico.
7. Utilizar estas tecnologías para promover la igualdad de oportunidades.
8. Preparar la democracia digital.

En definitiva, ideas basadas en el sentido común y prescripciones amables y sugerentes pero que dejan a los directivos públicos (políticos y altos funcionarios) con la incertidumbre de cómo se puede conseguir todos estos objetivos.

Pero, desde mi punto de vista uno de los elementos clave de la NTI es que contribuye al gobierno y la gestión mediante redes. Como dice el Gobierno Holandés (2000) "funcionar en redes tiene consecuencias para el gobierno. Más personas se involucran en la definición y en la aplicación de la política. Esto también tiene consecuencias para el gobierno, especialmente en su rol de proveedor de servicios. Dentro de un gobierno en red se exige gobernar, cada vez más, al lado de las empresas, de las instituciones cívicas y ciudadanos y tener en cuenta sus necesidades, mucho más que en el pasado, para actuar. En la sociedad en red el gobierno electrónico tendrá que encontrar un equilibrio dinámico entre su papel de dirección dentro de las redes y su papel de estructurar estas redes".

Es decir, uno de los temas clave es como impulsar en el ámbito interno de las administraciones públicas las NTI en un contexto de Administración Relacional (gestión pública mediante redes de organizaciones públicas y, en especial, redes privadas con ánimo y sin ánimo de lucro) y de gobierno multinivel (en el que organizaciones con reducidas capacidades técnicas, por ejemplo una parte importante de la Administración local, tiene la responsabilidad de dirigir y/o gestionar una parte de los servicios básicos de la población).

En este tema y en este contexto hay que ubicar las propuestas que se presentan en el próximo subapartado.

2.4. Diez propuestas tentativas sobre la e-Administración y su impacto en la gestión interna en un contexto de gestión de redes.

1. *Introducir en la agenda la utilidad de las NTI como instrumento de planificación, coordinación, control y evaluación de las nuevas redes públicas-privadas de prestación de servicios públicos.*

Hasta el momento la literatura especializada anuncia preocupaciones, con relación al impacto interno de las NTI en las administraciones públicas, como mejora de procedimientos, reducción de efectivos de personal, de costes, etc. Temas que son relevantes pero que perciben la situación de forma anticuada. En un momento de presente y de futuro en el que las administraciones públicas van a tener un tamaño reducido debido a que la prestación de los servicios lo gestiona una red de organizaciones públicas y privadas, hay que pensar en el potencial impacto de las NTI no en clave intraorganizativa sino interorganizativa.

En este sentido, las NTI deberían ser el instrumento tecnológico básico que permita el control y la evaluación de la red de organizaciones prestadoras de servicios públicos, mediante sistemas de control sobre el proceso de producción de servicios, sobre los resultados, etc. Además las NTI deberían conseguir y sistematizar la información necesaria para planificar y coordinar estas redes organizativas. Las NTI vinculadas a la gestión en red puede implementarse con diferentes mecanismos. Por ejemplo: puede permitir que la Administración pública matriz esté conectada con las *intranets* de todas las organizaciones públicas y privadas que configuran su red prestacional y que ello permita obtener información en línea de los procesos, la organización interna y los resultados de la producción de los servicios públicos externalizados.

Se puede pensar en mecanismos de doble sentido en la que los órganos externalizados introduzcan información en la *intranet* de la Administración matriz pero especialmente hay que enfatizar que ésta pueda entrar en cualquier momento, en términos de gestión y de auditoría, introducirse en las *intranets* de cada una de las organizaciones de la red.

2. *Utilizar las NTI como mecanismo interno de control que sea silencioso, poco burocratizador y efectivo. La flexibilización puede generar clientelismo y corruptelas que se pueden evitar/controlar mediante las NTI.*

El modelo de Administración Relacional implica flexibilidad institucional y complejas relaciones entre el sector público y el mercado. Ambos factores contribuyen a elevar la permeabilidad de las administraciones públicas al indeseable fenómeno de la corrupción. En este sentido, debería pensarse en la utilidad de las NTI como un instrumento de control que evitara o, en su caso, detectara rápidamente las conductas corruptas y todo ello sin generar tendencias burocráticas paralizadoras. Las NTI deberían facilitar el acceso automatizado a muchas fuentes de información que cruzadas y sistematizadas permitan detectar los comportamientos espúreos. Además, el hecho que exista esta intencionalidad con relación a las NTI generaría un clima de temor que evitaría de entrada una parte importante de comportamientos delictivos.

Para que esta función de control sea posible el diseño y la gestión de las NTI debería ser una responsabilidad de las instancias centrales y de un colectivo de personal que no esté expuesto a las tensiones e incentivos de las actividades corruptas

3. *No externalizar nuestros centros gestores de nuevas tecnologías.*

Si las administraciones públicas externalizan en organizaciones privadas, que hasta ahora es la tendencia más generalizada, sus centros gestores de las NTI el resultado es la pérdida absoluta de control de este nuevo ámbito y de una pérdida añadida al control del resto de las externalizaciones. Quizás se puedan externalizar algunos apartados tecnológicos muy concretos pero la parte nuclear del diseño y la gestión de las NTI deberían formar parte de la Administración pública ya que las NTI representan su sistema nervioso interno y su radar externo.

Los mejores tecnólogos deben trabajar para las administraciones públicas. Las NTI deben representar las fuerzas centrípetas que permitan reequilibrar tantas tensiones centrífugas vinculadas a la gestión de redes. Los nuevos valores tecnológicos deben vincularse a los valores públicos. Si los valores tecnológicos se alían con los valores empresariales vinculados a la Nueva Gestión Pública estamos perdidos...

Se argumenta, por parte de los que están a favor de externalizar las NTI, que las administraciones públicas no tienen suficiente capacidad para poseer unidades tecnológicas que puedan afrontar económicamente su imprescindible renovación tecnológica motorizada. Eso es cierto en el caso de los pequeños y medianos pero ¿cómo se puede argumentar que una Administración pública regional o central en la que prestan sus servicios centenares de miles de empleados públicos no tenga capacidad para gestionar directamente su centro de NTI? O bien si pensamos más en global ¿cómo es posible que las administraciones públicas de un determinado país con millones de empleados públicos no puedan poseer al menos un centro estratégico consorciado sobre NTI?

Además, hay que combatir, gestionando internamente y regulando externamente la lógica de concentración vinculada a las NTI. Por ejemplo: el 95% de los microprocesadores pertenecen a una sola empresa (Intel) y el 90% del *software* a otra empresa (Microsoft). Evidentemente puede existir una tendencia similar (aunque no tan elevada) a la concentración de empresas de tecnología y consultoría en sistemas de información que deje en manos de una única empresa los sistemas nerviosos de la mayoría de administraciones de un país o incluso de varios países de una región.

4. *Hay que pensar en nuevos perfiles profesionales. Al menos hace falta dos nuevos perfiles, que deberían estar vinculados a un sistema de función pública, ya que forman parte del núcleo de las administraciones públicas.*

Los nuevos perfiles profesionales necesarios para afrontar con éxito la gestión de una Administración relacional que incorpore las NTI son:

- a) *Gestores de redes tecnológicas*: tecnólogos, ingenieros, etc. Los profesionales especializados en diseñar y gestionar directamente las NTI.

- b) *Gestores de redes* (planificación, coordinación, control y evaluación) que tengan también conocimientos como usuarios avanzados en temas tecnológicos. Los gestores de redes son empleados de línea con distintas especialidades en la gestión pública (por ejemplo, servicios sociales, sanitarios, etc.) pero que ya no requieren las habilidades clásicas vinculadas a la gestión directa (dirección de personal, organización, gestión de recursos, etc.) sino que necesitan habilidades en dirección y gestión de redes de organizaciones que prestan directamente los servicios públicos. Además, deben poseer conocimientos de NTI ya que éstas se configuran como los instrumentos clave para la gestión de las redes.

Ambos perfiles profesionales son básicos para la sostenibilidad institucional de las administraciones públicas y deben formar parte del sistema civil de carrera central de su Administración que confiera seguridad laboral e incentivos económicos suficientes para estimular la continuidad y una elevada profesionalización.

5. *Reflexiones y propuestas de diseño organizativo de las unidades de NTI en el contexto organizativo de las administraciones públicas.*

El diseño organizativo propuesto debería hacerse en el marco del modelo de Administración Relacional que parece que se está imponiendo de cara al futuro y que las NTI lo facilitan. Tal y como comentan López y Leal (2002) las TIC son útiles para configurar un modelo de Administración alrededor de cuatro ejes:

- 1) Un centro relativamente pequeño donde se toman las decisiones políticas y se establecen las políticas públicas. A este nivel las NTI ayudan a recabar y a gestionar la información para realizar la toma de decisiones.
- 2) Un conjunto de unidades fuertemente descentralizadas (a nivel territorial y a nivel funcional) encargadas de traducir las políticas en iniciativas para la ciudadanía. A este nivel las NTI deberían emplearse para mejorar la actividad interna de las administraciones.
- 3) Un conjunto de organizaciones públicas y de organizaciones privadas con ánimo o sin ánimo de lucro que se encargan de la gestión e implementación de los programas públicos. A este nivel las NTI deberían emplearse para mejorar la actividad interna de estas organizaciones.
- 4) Creación de interfaces de relación ciudadanos/Administración capaces de hacer fáciles y amigables estas relaciones.

Pero la cuestión fundamental es ¿dónde ubicar la unidad central de NTI?

Hay que tener presente el “monstruo mutante” conceptual que representan actualmente las administraciones públicas como organizaciones: utilizando términos de Mintzber son estructuras divisionales complejas pero que funcionan como burocracias maquinales donde la tecnoestructura (servicios comunes) desactiva en gran medida el ámbito teóricamente más potente que debería ser la línea intermedia. Con este modelo híbrido es imposible una correcta gestión de los principios de la Administración relacional y a las necesidades de gestión de las NTI.

Todo parece indicar que la unidad central que diseñe y gestione las NTI y la unidad central de control de las externalizaciones deberían ubicarse en los servicios comunes o tecnoestructura. Esta posibilidad parece muy peligrosa por el poder que aglutinan los servicios comunes y por la tendencia a una cierta visión introspectiva (por ejemplo los actuales servicios informáticos). Por ejemplo, ¿sería acertado reconvertir los servicios informáticos centrales en unidades de Tecnologías de la Información y el Conocimiento?

La vinculación entre NTI y control de las externalizaciones con los servicios comunes parece peligroso pero difícil de evitar. Quizás fuera conveniente crear estas unidades centrales pero reforzando los niveles departamentales intermedios de línea en este perfil antes comentado de gestores de redes con conocimientos amplios en NTI.

6. *Preocupación por las administraciones pequeñas y medianas (fundamentalmente administraciones locales) para absorber los retos de las NTI y de las nuevas formas de gestión.*

a) *¿Cómo se controla por parte de las administraciones autonómicas la gestión descentralizada, manejando el principio de subsidiariedad, a favor de las administraciones municipales?*

La respuesta podría ser que el control debería ser parecido al planteado con las externalizaciones pero con mayor "deferencia" institucional.

b) *¿Cómo pueden afrontar las pequeñas administraciones municipales los retos de la externalización y la incorporación de las NTI?*

Las pequeñas administraciones municipales no tienen capacidad institucional suficiente para poder controlar sus redes de gestores privados ni capacidad tecnológica suficiente. En este sentido, las administraciones centrales deberían proporcionar plataformas tecnológicas y con capacidades de control de gestión de redes al servicio de las pequeñas administraciones subestatales (igual que se está haciendo en algunos países con las plataformas de interacción con los ciudadanos). Pero esta estrategia debería hacerse con generosidad institucional en el sentido que no debe ser aprovechado por las administraciones autonómicas como un mecanismo para limitar la autonomía de las administraciones municipales.

7. *Hay que ser realistas y tener unas ambiciones más limitadas en el momento de diseñar programas concretos de e-Administración.*

Es difícil hacer en estos momentos una evaluación sobre el grado de eficacia, eficiencia y la capacidad de transformación real de los proyectos de e-Administración impulsados por las administraciones públicas. De todos modos, se manejan datos que son muy preocupantes: por ejemplo una publicación de la OCDE (2001) explica que sólo el 28% de todos los proyectos de gobierno y sector privado vinculados a las TIC lograron desarrollarse de acuerdo el presupuesto previsto, al plan trazado y en el tiempo

predeterminado. De todos ellos un 23% fracasaron totalmente. Además, la mayoría de las propuestas que consiguieron implementarse lo hicieron por encima del tiempo y los costes estimados y con un grado de calidad muy inferior al esperado.

Es evidente que impulsar en las administraciones públicas proyectos de e-Administración es enormemente complejo y las posibilidades de fracasar son altísimas. Los elementos que parecen contribuir a hacer fracasar o a limitar los impactos de los proyectos de e-Administración son (López, Leal, 2002):

- 1) Las administraciones públicas no tienen mucha experiencia en gestionar proyectos tecnológicos amplios y complejos.
- 2) Existe una cultura muy extendida en los ámbitos gubernamentales partidaria de obtener resultados espectaculares estimulando el diseño de grandes proyectos que suelen resultar en la práctica técnicamente inviables.
- 3) Se parte del principio que las NTI van a resolver todos los problemas de las Administraciones Públicas.
- 4) Los proyectos tecnológicos impulsados por los gobiernos no suelen estar liderados por los máximos responsables políticos y son liderados por expertos tecnológicos.
- 5) Las administraciones públicas no tienen el suficiente personal formado para atender los cambios vinculados a la Sociedad del Conocimiento.
- 6) No se desarrollan suficientemente estrategias basadas en la participación activa de quienes deben utilizar los servicios del gobierno electrónico.

En definitiva, hay que ser realistas y diseñar proyectos que sean viables, la OCDE (2001) propone promocionar "proyectos pequeños", cuyo éxito permita un desarrollo incremental, ininterrumpido y sostenible de la aplicación de las NTI en la gestión interna y en los espacios de relación entre la Administración y los ciudadanos.

8. *A nivel económico no se visualiza que con las NTI las administraciones economícen recursos económicos, más bien al contrario los gastos incrementarán pero, a cambio, se podrán generar más servicios, con más profundidad y calidad.*

No parece muy probable la extendida opinión que mediante las NTI se va a conseguir una importante reducción de los costes económicos de diseño y producción de los servicios públicos. Al menos durante la primera década de experimentación e implementación de las NTI a las administraciones públicas los costes económicos van a incrementar de forma considerable por varias razones:

- a) La implantación de las NTI es muy costosa en recursos económicos y humanos.
- b) Hay que mantener en la mayor parte de las interacciones con los ciudadanos los mecanismos de relación tradicionales además de los electrónicos.
- c) La fase experimental en la que se encuentran las NTI implican que su introducción sólo se puede conseguir mediante al "ensayo-error", metodología muy costosa económicamente.

A cambio de estos costes las NTI pueden lograr a medio plazo mayor calidad de los servicios públicos y mayor amplitud (prestar más servicios al mismo coste).

En definitiva, es importante que los responsables de las administraciones públicas sean conscientes del esfuerzo económico que implica la introducción de las NTI.

9. *Atribuir valor y ética pública a la e-Administración.*

Las NTI pueden multiplicar, desde una vertiente tecnocrática, los valores y la ética empresarial en el sector público reforzando de esta forma el impacto a favor de una cultura empresarial impulsada desde hace años por la Nueva Gestión Pública. En este sentido se puede percibir una estrategia sutil de aprender y copiar del sector privado sus eficaces estrategias de aumento de la competitividad (*e-business* y *e-commerce*). Podemos estar de acuerdo en aprender de técnicas y estrategias del sector privado tal y como dice López y Leal (2002) "muchos de los logros alcanzados por las empresas privadas son respuestas a problemas semejantes a los planteados actualmente a las Administraciones Públicas. Esta coincidencia estimula a analizar en qué medida las soluciones adaptadas en el sector privado pueden servir al proceso de modernización de las Administraciones Públicas." Pero tenemos que ser muy cuidadosos en no transferir también los valores empresariales. En este sentido, es necesario incorporar la ética pública dentro de las nuevas preocupaciones que hay que tener para garantizar que el desarrollo de las estrategias de e-Administración no sean fuente de exclusión social, de pérdida de privacidad de los ciudadanos, y se parta del principio de respeto y fomento a la libertad de información y prevención ante cualquier mal uso de estas tecnologías.

10. *Finalmente habría que "politizar" la Sociedad de la Información.*

La agenda de la Sociedad de la Información no debería ser impuesta por los tecnólogos. No hay que aprovechar esta situación para tecnocratizar todavía más la gestión pública. Las relaciones con los ciudadanos, las relaciones con los agentes privados, una nueva conceptualización de interés general, la universalidad de los servicios tecnológicos... Todos estos elementos no son técnicos sino políticos y lo deben decidir los políticos.

El problema reside que los políticos, como muchos otros perfiles profesionales, están acomplejados y fascinados por los avances tecnológicos sobre los que desconocen sus contenidos y potencialidades (en EE.UU. sólo el 7% de los legisladores tienen conocimientos sobre NTI) y que, por esta razón, ceden la agenda de las NTI a los tecnólogos, muchos de ellos externos a los aparatos públicos.

Es imprescindible que la dirección política establezca objetivos claros con relación a la prestación de servicios electrónicos. Es decir, debe existir una dirección fuerte, con autoridad con capacidad para establecer responsabilidades claras, estimular la generación de consenso y con la habilidad y capacidad para ir adaptando el proyecto a los problemas surgidos. Quizás, a nivel más concreto, debería haber en los gabinetes presidenciales, de las alcaldías, de los consejeros, etc. asesores tecnológicos pero con una vocación y una intencionalidad política que prestaran apoyo a los responsables políticos.

BIBLIOGRAFÍA

- Castells, M., 2001, *La Galaxia Internet. Reflexiones sobre internet, empresa y sociedad*, Barcelona, Plaza&Janés Editores.
- Gobierno Holandés, 2000, "Contract with the Future. A vision on Electronic Relationship between Government and Citizen" *Memorandum by Minister for Urban Policy and the Integration of Ethnic Minorities*, Dutch Parliament.
- Gobierno de Nueva Zelanda, 2001, *E-Government. A vision for New Zealanders*.
- Harvard Group on Network-Enabled Services and Government, 2000, "Eight Imperatives for Leaders in a Networked World. Guide for the 2000 election and beyond", HPGNSG, John F. Kennedy School of Government.
- López, J., Gadea, A., 2001, *Una Nueva Administración Pública. Estrategias y métodos para mejorar la calidad y la eficiencia del e-Gobierno*, Oñati, Instituto Vasco de Administración Pública.
- López, J., Leal, I., 2002, *E-Gobierno. Gobernar en la Sociedad del Conocimiento*, Oñati, Instituto Vasco de Administración Pública.
- OCDE, 2001, "The Hidden Threat to e-Government. Avoiding Large Government IT Failures", *Policy Brief*, núm. 8, PUMA/OCDE.
- Ramió, C., 2001, "Los Problemas de la Implantación de la Nueva Gestión Pública en las Administraciones Latinas: Modelo de Estado y Cultura Institucional", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, nº 21.

Reseña biográfica:

Carles Ramió es profesor de Ciencia Política y de la Administración en la Universidad Pompeu Fabra (Barcelona - España) donde actualmente ocupa el cargo de decano de la Facultad de Ciencias Políticas y Gestión Pública. Sus áreas de interés son teorías de la organización y de la gestión aplicadas a la Administración Pública. Sus trabajos tienen como ámbito de estudio España, América Latina y el sur de Europa. El profesor Ramió es autor de ocho libros y diversos artículos sobre cambio organizativo, reforma del Estado y evaluación de políticas públicas. Sus últimos textos publicados son un capítulo de libro "*New Partnerships between Local Government and Civil Associations in a District of Barcelona*" en *Developing Local Governance Networks in Europe* (Bovaird, Löffler and Parrado, Ed, Nomos, Baden-Baden, abril de 2002) y un libro "*Diseños Institucionales y Gestión de la Política Comercial Exterior en América Latina*" (junto a Jacint Jordana), Banco Interamericano de Desarrollo (BID, INTAL-ITD-STA, Documento de Divulgación núm. 15, Buenos Aires, junio de 2002).

CARLES RAMIÓ MATAS

Decano de la Facultad de Ciencias Políticas y Gestión Pública
Universidad Pompeu Fabra
Dirección Postal: Ramon Trias Fargas, 25-27 08005 Barcelona (España).
Tel. 34 93 542 23 79
Fax. 34 93 542 16 54
Mail: carles.ramio@cpis.upf.es