

**REFORMA DEL ESTADO:
Seis cuestiones eficientes y efectivas**

Emily Gaskell

INTRODUCCIÓN

“Gobierno responsable parece ser el centro de la dialéctica política como forma de generar nuevamente confianza de los ciudadanos en sus gobiernos. Algunos adelantados, han tratado de proveer de mejores servicios y a la medida de los ciudadanos; sin embargo, un gobierno responsable no se desarrolla en forma cabal desde la visión de los políticos, sino a partir de conocer qué es lo que los ciudadanos y las empresas entienden y requieren.”ⁱ

Los ciudadanos reclaman cada vez con mayor énfasis abandonar la tradicional situación que les fuera asignada hace décadas de consumidores de políticas públicas para transformarse en creadores de tales. “Ciudadanía activa es una relación basada en la asociación con el gobierno, en la que los ciudadanos activamente se involucran en definir los procesos y el contenido de la política.”ⁱⁱ De esta forma la realidad indica la existencia de una necesidad de dar respuesta hacia y desde el sistema político y la sociedad civil, de manera tal que sea posible de actuar transversal e integradamente como forma de sustentar la coexistencia, la estructura, los componentes y fundamentalmente la gobernabilidad del sistema.

Plantear las dificultades que enfrenta la sociedad frente a temas tan trascendentes como la democracia, la ética mundial, los derechos ciudadanos en tanto sustento y contenido de ambos, asumiendo liderazgos críticos que pongan la fuerza y el empuje en el cambio social, haciendo ver que una propuesta únicamente tecnicista podrá ahondar los problemas ocultándolos en lugar de resolverlos es una tarea insoslayable. Sin embargo, una propuesta correctamente orientada puede ser la llave que definitivamente transforme nuestras sociedades en lo que siempre han debido ser.

SOBRE EL ESTADO DE BIENESTAR

Si bien el origen del Estado de Bienestar puede situarse en Inglaterra y su Ley de protección de los pobres, se determina casi inequívocamente que éste debe su aparición y estructuración a sociedades que obedecen a coyunturas diferentes a las actuales.

En efecto, en sus orígenes la sociedad que se consideraba era una nacional e industrial y no se pensaba en la existencia de las hoy imprescindibles tecnologías de la información y la comunicación, ni en la globalización, ni en las condiciones de hipercompetitividad a las que hay que enfrentarse diariamente.

Entre nosotros los Estados de Bienestar verifican una tardía constitución que se traduce en términos generales, en un esquema de segmentación social e incluso con

importantes diferenciaciones entre la prestación de servicios de tipo público y privado lo que determina que se los señale como “Estados de Bienestar incompletos”ⁱⁱⁱ.

El caso de Uruguay es un poco paradigmático; siempre fue el menos desigual de los países de América Latina. Se ha señalado que sus características un tanto particulares vinculadas a la ausencia de conflictos de tipo étnico, la construcción de un fuerte modelo exportador excedentario que facilitó la constitución del particular Estado de Bienestar nacional, es parte del origen de esta situación, facilitando un importantísimo grado de integración social que no tiene otro origen que la directa intervención en áreas sensibles e importantes como la salud, la educación, la seguridad social.

Con el impulso de José Batlle y Ordóñez sustentado en la frase “El Estado como escudo de los débiles” se constituyó desde los inicios del siglo pasado, un modelo por demás válido de Estado de Bienestar donde se resguardaron múltiples derechos que fueron conquistas y atribuciones desde el gobierno hacia a la ciudadanía: universalización de la educación, amplia cobertura de la salud pública, consagración de amplios derechos de índole laboral, entre otros.

El desarrollo del Estado de Bienestar uruguayo siguió su curso con altibajos, algunos más importantes que otros, siendo de sustancia algunas de las transformaciones que se suceden a partir de la década de los años noventa, donde se verifica una importante crisis de éste así como la necesidad de hacer modificaciones que se entienden fundamentales para dar sostenibilidad tanto a la institucionalidad democrática cuanto fortaleza y sustento a las políticas que se implementan en beneficio de la colectividad.

En este sentido, se inició una senda de profundas transformaciones algunas de las cuales fueron muy exitosas, otras fueron cuestionadas e incluso sustituidas a partir de mecanismos de consulta popular. Así fueron fundamentales las leyes de empresas públicas (algunos artículos posteriormente fueron derogados) y de reforma portuaria, procurando entre otras cosas evitar los monopolios, la concurrencia desleal y obtener excelencia en la prestación de servicios entregados por la Administración, donde la máxima productividad y eficiencia son consideradas como elementos de máxima trascendencia en la gestión.

Es posible señalar, también, el inicio de un período de desestatización muy importante hacia el sector privado (Compañía del Gas, frigoríficos, entre otros), el que luego fuera continuado pero ya no hacia éste sino hacia el sector público mediante la creación de una multiplicidad de personas de Derecho Público no Estatal (Instituto Plan Agropecuario, IMPO, entre otras).

Asimismo, se comenzó un fuerte período de desmonopolización y el establecimiento de mecanismos de participación privada en la gestión pública en temas tales como los seguros, a lo que debe adicionarse el dictado de normativa que habilitó diferentes asociaciones tanto a nivel interno como exterior en las áreas de especialidad de los diferentes entes autónomos y servicios descentralizados.

Desde el punto de vista de las políticas sociales, puede establecerse que se verificaron varias reformas sustanciales: la instrumentada en la órbita del sistema de jubilaciones y pensiones, mediante la eliminación del sistema de solidaridad intergeneracional y monopólico que fuera sustituido por uno mixto, la eliminación de los Consejos de Salarios con su consecuente liberalización y desregulación del mercado de trabajo y leves modificaciones en el sistema educativo mediante la incorporación del preescolar obligatorio, reafirmación del sistema universalista e igualador, así como importantes inversiones y focalización en los sectores de contexto socio económico crítico. Se inició el camino de los programas sociales de contención de la minoridad, atención a los niños en situación de calle, atención integral a la familia con énfasis en las madres adolescentes, la pretensión fue la contención de aquéllos cuyo riesgo social era palpable.

A pesar de haberse planteado y ejecutado entonces, amplias modificaciones en el tradicional Estado de Bienestar nacional, puede establecerse que hubo una gran heterogeneidad en las políticas y estructuras que fueron revisadas y modificadas, lo que implicó que no hubo una desarticulación total del tradicional sistema de protección y bienestar estatuido varias décadas atrás.

REFORMA DEL ESTADO

Como es sabido, hablar de Reforma del Estado remite a múltiples modelos y concepciones iusfilosóficas que además han venido siendo modificadas a lo largo de los años y adaptadas a las necesidades de cada momento.

Sin embargo, cada uno de los actores políticos contemporáneos tiñe – como es lógico y deseable en una sociedad democrática - de su propia consideración política las diferentes opciones que plantea a la ciudadanía para hacer frente a lo que, hoy por hoy, pareciera ser una decisión insoslayable: el Estado debe ser reformado.

Abordar esta realidad, indica a su vez que las diferentes opciones de tipo económico, político, social, jurídico e institucional no sólo están presentes en las políticas a ser adoptadas sino que son base y sustento fundamental de tal concreción.

Ahora bien, la pregunta que está detrás de esto es, ¿reformar el Estado para qué?

En tanto el Estado, en una concepción amplia, es “la organización política de la comunidad, comprendiendo su territorio, su población y su gobierno”^{iv} y en una concepción restringida es “la organización jurídica de la colectividad”^v, y en sentido estricto es “el nombre de la persona pública mayor por oposición a las demás personas públicas menores”^{vi}, “se enfatiza en el carácter instrumental de lo estatal; carente de existencia sustantiva, sólo es un ser para otros, para que los componentes del cuerpo social puedan alcanzar plenamente sus fines. El ser del Estado es “ser cometido”, de modo que su naturaleza es instrumental respecto a la sociedad y sus integrantes. Cuando se advierte que el Estado deja de ser un instrumento de servicio a la sociedad, se impone reformarlo para reconducirlo a lo que es su objeto y razón de ser.”^{vii}

Ahora bien, se han presentado en la dialéctica política múltiples consideraciones y de diversa índole, en relación con la tan mentada reforma que en términos efectivos no se concreta. Tal lo que sucede es que “la reforma del Estado no debe ser progreso manuscrito”^{viii}, sino por el contrario debe verse concretizada en la realidad nacional como un avance palpable y verificable desde los diferentes puntos de vista señalados.

“Para mejorar la política, es necesario mejorar o reformar las reglas, la red de intereses en la cual el juego de la política se desarrolla. No se quiere sugerir que esta mejoría resida en la selección de agentes moralmente superiores quienes emplearán sus facultades de alguna manera en el “interés del público”. Un juego se describe por sus reglas, y la única forma de producir un juego mejor es cambiar esas reglas.”^{ix}

SEIS CUESTIONES EFICIENTES Y EFECTIVAS

Sólo a efectos ejemplificativos, se señalan aquí algunas cuestiones que se entiende son de alto impacto y que pueden trascender en términos de eficiencia y efectividad, posibilitando hablar de un antes y un después en la historia de la administración.

1.- Políticas de Estado

Uno de los problemas que Uruguay ha padecido tradicionalmente es la falta de desarrollo de las denominadas Políticas de Estado. La referencia debe entenderse hecha a políticas que trascienden un gobierno, las que adquiriendo un consenso se determinan como durables. Se trata en definitiva de políticas públicas que tienen vocación de permanencia y especificidad de tipo político. “Las políticas públicas de excelencia incluyen el aspecto político como su origen, objetivo, justificación o explicación pública. Si las políticas públicas no son enmarcadas en un amplio proceso de

participación, ello puede sesgar a los actores públicos: los especialistas hacia la tecnocracia y los comunicadores o encuestólogos hacia el populismo inmediateista.”^x

Éstas deberán estar orientadas hacia cuatro grandes objetivos: Estado más flexible, eficiente, descentralizado y transparente.

No alcanza con el discurso de compromiso, es imprescindible la concreción de la voluntad política en esta materia.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que algunas políticas públicas son más importantes y prioritarias que otras. Está en la naturaleza del buen gobierno que la actuación sea dirigida por orientaciones y políticas de tipo estratégico, esto es, aquéllas que determinan cuál será el legado del gobierno. Es imprescindible que establezcan los criterios fundamentales de evaluación de su propia gestión facilitando la acción pública de los diferentes actores del gobierno. La buena gestión y la legitimidad social que éstas obtienen se determinan por la visualización por parte de la ciudadanía de visiones prospectivas de mediano y largo plazo, donde existe un ostensible equilibrio entre las visiones técnicas y aquéllas de tipo político en la instrumentación de las políticas públicas y el análisis técnico de sus resultados.

2.- Modificación en los sistemas de gerenciamiento del cambio.

La experiencia internacional indica que se han verificado amplias modificaciones en los sistemas y modelos de manejo y dirección de la Administración estatal. Es imprescindible entonces, ponerse a la vanguardia del análisis de las buenas prácticas en los modelos de gestión; poner la vista en quienes han logrado amplios y sustentables modelos de desarrollo es una opción más que efectiva, pero la eficiencia no vendrá determinada por la copia de éstos, sino por el análisis de las posibles incorporaciones y correcciones de estos sistemas en función de la particularidad de la idiosincrasia nacional. Para ello, la voluntad política desde los más altos niveles de decisión política es sustancial, pero debe estar acompañado de modificaciones en los mecanismos de incorporación de las decisiones en los niveles gerenciales y afines de las mismas.

En efecto, la inclusión de sistemas de planeamiento estratégico, no se adquieren simplemente por la voluntad de obtenerlo sino que implican amplia capacitación, modificación de las estructuras – que se encuentran en muchos casos más que anquilosadas, no sólo física, mental sino incluso jurídicamente – flexibilidad funcional, y una profunda vocación de cambio con el norte en el resultado esperado que no puede ser otro que la repercusión en el incremento de la calidad de vida de los conciudadanos.

Ahora bien, no puede perderse de vista que un buen gerenciamiento es imprescindible pero no suficiente. En estas transformaciones institucionales fundamentales, debe considerarse a los funcionarios en el rol que necesariamente tienen asignado que es el de ser los sustentos del cambio y por tanto sus facilitadores o entorpecedores, por lo que su involucramiento es crucial en todo este tema. A esto deben sumarse asimismo, las transformaciones de tipo externo que vienen dadas por las coyunturas nacionales y exteriores, las decisiones de política y los procesos legales y reglamentarios.

3.- Profesionalización de la gestión

Apostar a la profesionalización de los recursos humanos con que cuenta el Estado parece ser una opción tan elemental que no necesitaría siquiera ser mencionada. Sin embargo, la cultura organizacional de la burocracia nacional no se ha caracterizado por ser afín a la profesionalización de sus estructuras funcionariales sino todo lo contrario.

Tradicionalmente han sido excepcionales las reparticiones donde se ha favorecido la profesionalización y el incremento del conocimiento, obedeciendo más a opciones de tipo personal de los jefes de turno que a opciones de tipo institucional u organizativo con decisiones desde y hacia la estructura general de la administración en su conjunto.

Por tanto, y a partir de la experiencia existente en la materia, se plantea como opción insoslayable la profesionalización de los recursos humanos asignados a los diferentes fines de cada una de las reparticiones estatales.

Mecanismos de gestión que impliquen apertura en la carrera funcional, de forma que los gerentes sientan una relativa libertad, donde la meritocracia y la eficiencia sean pilares del sistema, facilitan la reestructuración de la burocracia nacional, profesionalizando la gestión y legitimando funciones y gestiones.

Ante el nuevo paradigma que presenta la Administración Pública hoy, es necesario efectuar un nuevo planteamiento de aspectos funcionales y metodológicos de los mecanismos de control interno en instrumentación y efectuarle algunas correcciones de forma de transformarlo en un sistema socialmente útil a los efectos de incrementar el contralor y la transparencia de las acciones, generar mecanismos de medición y evaluación de la gestión, incentivar la capacidad y capacitación de los funcionarios y agentes públicos determinando mediante indicadores, premios y castigos. Efectuar una correcta instrumentación de mecanismos de calificación con premiación, incentivos y desincentivos a nivel transversal del Estado, implicará no sólo mayor compromiso sino incrementos efectivos en la eficiencia de la gestión de los asuntos que sean atribuidos.

4.- Incorporación de cultura de la calidad

La incorporación de una cultura de la calidad hacia el interior del Estado puede ser una herramienta muy fuerte para mejorar la calidad de vida de un país y su gente, porque modifica al gobierno en su conjunto, transformándolo en una entidad receptiva a sus ciudadanos. La idea es desarrollar buen gobierno y para esto, el centro debe ser servir a los ciudadanos que acceden y reciben servicios gubernamentales de todo tipo.

Alinear a la Administración con una visión y misión declaradas, así como orientar sus sistemas organizativos, de gestión de recursos humanos y de gestión organizacional a la obtención de resultados, es no sólo sustancial sino imprescindible para la obtención de los resultados necesarios. Esto se logra entre otros factores, mediante la incorporación de sistemas de aseguramiento de calidad de la prestación del servicio público y de aquél brindado al público que debe reforzar su independencia, objetividad y confiabilidad en el ejercicio de sus funciones. El compromiso debe ser con los resultados proveídos al ciudadano, por lo que la simplificación de los procesos, la eliminación de tiempos muertos en la gestión de los asuntos públicos, la reducción al mínimo de los niveles de error, están en la esencia de la incorporación de los sistemas de calidad en la gestión pública. La determinación de estrategias claras y objetivos concretos y medibles son también elementos fundamentales en este sentido.

Por otra parte, la instrumentación de mecanismos de mejoramiento en la calidad del gasto, mediante la instrumentación de presupuestos por resultados, no ya por programas modificables, sino con evaluaciones directas y concretas de los resultados obtenidos, hacen a la satisfacción y los mejores niveles de cumplimiento.

Finalmente, la determinación de mecanismos de evaluación de las políticas públicas instrumentadas, aparece como otro elemento de máxima importancia en la medida que permite medir los niveles de cumplimiento, satisfacción, sostenibilidad y aprovechamiento de los recursos públicos que fueron invertidos en las mismas con sus conaturales posibilidades de incremento de recursos a utilizar o eliminación.

5.- Gobierno electrónico

“El e-gobierno tiene el potencial de permitir la adopción de prácticas de buen gobierno. Esto significa ser consciente del poder de creación de redes y de la construcción de capacidades de las TIC’s entre la constelación de los entes interesados, como las administraciones públicas, los ciudadanos, las empresas, las organizaciones de la sociedad civil, los parlamentos y las organizaciones observadoras. También significa tomar decisiones cuidadosas sobre el acceso, la seguridad y la protección de la privacidad de sus relaciones con estos grupos.”^{xi} Cuando nos referimos al Gobierno

Electrónico como un elemento que aporta valor a la gestión del gobierno, y facilita así el buen gobierno, la referencia de Ramió es por demás ilustrativa. Establece: “Motor de cambio para los Gobiernos y las Administraciones Públicas entendiendo como tal no sólo la modificación de los elementos técnicos (tecnología, estructuras, procesos, etc.) sino también, lo que es más importante: el cambio en los valores y comportamientos que configuran la cultura organizativa existente.”^{xii}

Un elemento fundamental es que todos los actores compartan un mismo criterio respecto de qué entienden por Gobierno Electrónico; así es que cada sociedad puede y debe construir su propia definición de tal, adaptándola a sus necesidades, su realidad, sus expectativas y sus objetivos.

Una de las principales claves está en el reconocimiento de que éste es más una cuestión de decisión política que de actividad técnico – profesional. “De manera que Internet y las TIC’s pueden ser herramientas para el cambio, siempre que exista una clara voluntad política y directiva para liderar las transformaciones necesarias en las estructuras, procedimientos y cultura organizativa.”^{xiii}

“Es muy importante que no se pierda de vista que en el horizonte están los expertos y en el caso del gobierno electrónico, los expertos son los ciudadanos, ya que su finalidad última es servirles y que éstos puedan servirse.”^{xiv} “El Gobierno Electrónico es lo que facilita la redefinición del concepto de ciudadano facilitando su participación directa en el accionar público, otorgando posibilidades de denuncia, queja, contratación de éstos con el gobierno, entre otra multiplicidad de interacciones posibles.

Ahora bien, esta compenetración entre gobierno y ciudadanos parte de la necesidad de la existencia de los siguientes requisitos:

- Sociológicos: ““Pensar en grande, partir pequeño y escalar rápido” dice el refrán de la industria. Esto tiene mucha validez para el mundo del e-gov. Se requiere un plan con una visión ambiciosa y soñadora de manera que capture la imaginación de la gente. Sin embargo, si dicha visión y plan no van acompañados de metas de corto plazo y alto impacto, no se podrá construir una coalición pro cambio y las posibilidades de éxito del mismo caerán.”^{xv} Asimismo, la educación de los usuarios y los recursos humanos debe ser realizada por la administración en conjunto con el sector privado como forma de optimizar tiempos y recursos siempre escasos.
- Tecnológicos: el Gobierno Electrónico implica la existencia no sólo de las tecnologías de la información y la comunicación sino que éstas estén disponibles

para los usuarios ya que si bien las infraestructuras son cada vez más importantes su incorporación social es muy lenta.

- Jurídicos: será imprescindible comenzar por determinaciones normativas que faciliten y agilicen su incorporación a la vida cotidiana de los ciudadanos. Para esto se deben incluir textos normativos que habiliten la protección de los datos personales, el acceso a la información pública, la interoperabilidad entre los diferentes organismos del Estado, la protección de la seguridad de los ciudadanos.”^{xvi}

6.- Mecanismos de control

“No se puede prescindir del Estado porque él debe asegurar, en primer lugar, la justicia debida a quienes no puedan, sin culpa, asumir las nuevas reglas del juego y, en segundo lugar, asegurar la transparencia de éstas”^{xvii}. “Ello no implica por cierto que no deban repensarse las formas y las modalidades de la intervención estatal. Tampoco que en algunos ámbitos se procure la transformación de un Estado sobrecargado de competencias innecesarias o inútiles, que nunca llega a actuar debidamente. De lo que se trata, en definitiva, es de pensar las formas de pasar de un Estado panadministrativo a otro que dirige y controla.”^{xviii}

En el marco de las transformaciones que vienen de señalarse, es fundamental la instrumentación de mecanismos de contralor acordes. Ya no sólo deben existir aquéllos jurisdiccionales y/o administrativos tradicionales, sino que se vuelven fundamentales nuevos métodos de control, dado que los desafíos que se plantean necesitan de articulaciones y aperturas diferentes. En efecto, las modificaciones producidas por el traslado de algunos típicos cometidos a estructuras de tipo privado así como la eliminación de monopolios, determina necesarias modificaciones de tipo administrativo, interactivo, y de división de responsabilidades, que no son ajenos al control, a pesar que muchas veces se pretenda lo contrario.

La huida que se ha producido de la Administración hacia el Derecho Privado, “obliga a un fortalecimiento de los instrumentos de control para garantizar que no se traicione su fin último de servicio a la sociedad y que se respeten los derechos fundamentales.”^{xix}

De esta forma, se verifica como incorporable para destrabar tanto los conflictos y el congestionamiento jurisdiccional existente, cuanto facilitar el acercamiento con la ciudadanía, la aprobación de la figura del defensor del ciudadano en el ámbito nacional, dado que la experiencia tanto nacional, departamental como internacional es de destaque positivo. Asimismo, la creación de órganos de contralor en diferentes materias

tutelares de derechos fundamentales como por ejemplo protección de datos personales, acceso a la información pública, transparencia de la gestión gubernativa son imprescindibles si se les dota de la autonomía no sólo técnica sino funcional y económica que, hoy por hoy, no poseen y que por tanto condiciona fuertemente su independencia.

CONCLUSIONES

“La clave del éxito está en obtener un elevado nivel de calidad en las tres relaciones dinámicas críticas, debiendo a su vez incentivarlas a su consolidación y reforzamiento mutuo. Éstas son: relación gobierno – ciudadanos, relación gobierno – empresas y relación gobierno – gobierno.”^{xx}

La voluntad política existe cuando los tomadores de decisiones están dispuestos a asumir la resolución y el liderazgo frente a las oposiciones y los rezagos, y no sólo cuando todo está a favor del proyecto. La autoridad del líder será crucial y tiene que estar dispuesto a correr el riesgo, asegurando los fondos públicos necesarios, defendiendo el proyecto de los detractores y promoviéndolo públicamente.

En la medida que el centro de la acción pública es la persona, el individuo humano no puede ser entendido como un sujeto pasivo, mero receptor o destinatario de las decisiones políticas. Como bien se ha destacado, “Definir a la persona como centro de la acción pública significa no sólo, ni principalmente, calificarla como centro de atención sino, sobre todo considerarla el protagonista por excelencia de la vida política. Aquí se encuentra una de las expresiones más acabadas de lo que entiendo por buen gobierno, por buena administración en el marco democrático ... Afirmar que la libertad de los ciudadanos es el objetivo primero de la acción política significa, en primer lugar, perfeccionar, mejorar los mecanismos constitucionales, políticos y jurídicos que definen el Estado de Derecho como marco de libertades. Pero en segundo lugar, y de modo más importante aún, significa crear las condiciones para que cada hombre y cada mujer encuentre a su alrededor el campo efectivo, la cancha, en la que jugar libremente su papel activo, en el que desarrollar su opción personal, en la que realizar creativamente su aportación al desarrollo de la sociedad en la que está integrado. Creadas esas condiciones, el ejercicio real de la libertad depende inmediata y únicamente de los propios ciudadanos, de cada ciudadano. El buen gobierno, la buena administración ha de mirar precisamente la generación de ese ambiente en el que cada ciudadano pueda ejercer su libertad en forma solidaria.”^{xxi}

ÍNDICE DE CITAS

- ⁱ Nahabetián Brunet, Laura.- “E-GOV & AIP: una relación de ahora en más indisoluble”, en Revista Chilena de Derecho Informático. Santiago de Chile, 2009.
- ⁱⁱ Government Online International Network.- Online Consultation in GOL Countries. OCDE, 2001.
- ⁱⁱⁱ Ocampo, José Antonio.- Reconstruir el futuro. Globalización y desarrollo en América Latina. CEPAL. Santiago de Chile, 2004.
- ^{iv} Korzeniak, José.- Derecho Constitucional, Tomo I. Montevideo, 1978.
- ^v Sayagués Laso, Enrique.- Tratado de Derecho Administrativo, Tomo I, Montevideo, 1957.
- ^{vi} Idem V.
- ^{vii} Brito, Mariano y Delpiazzo, Carlos.- Derecho Administrativo de la Regulación Económica. Montevideo, 1998.
- ^{viii} Sayagués, Alberto.- Clase de la Escuela de Gobierno. Montevideo, 2009.
- ^{ix} Buchanan, James.- Ensayos de Economía política, citado por el Cr. Alberto Sayagués en su clase de la Escuela de Gobierno, 2009.
- ^x Lahera, Eugenio.- “Política y políticas públicas”, en Serie Políticas Sociales N° 95. CEPAL. Santiago de Chile, 2004.
- ^{xi} Lau, Edwin.- "Construyendo una nueva gobernanza a través del e-Gobierno: una visión de la OCDE", en Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 31. Caracas, 2005.
- ^{xii} Ramió, Carles.- "Algunos Problemas de las Estrategias de Mejora de la Calidad de los Servicios Públicos. La Externalización de Servicios Públicos y Corrientes Neoempresariales", en Perspectiva N° 17. Madrid, 2000.
- ^{xiii} Criado Grande, Ignacio, Ramilo Araujo, María Carmen y Serna, Miguel.- “La Necesidad de teorías sobre Gobierno electrónico. Una propuesta integradora”. XVI Concurso de ensayos y monografías del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública. Caracas, 2002.
- ^{xiv} Nahabetián Brunet, Laura.- Gobierno electrónico y Gobernanza electrónica. Montevideo, 2009 (en edición).

^{xv} Orrego Larraín, Claudio.- "Los Caminos hacia el E-Government", en América Latina Puntogob: Casos y tendencias en Gobierno Electrónico. FLACSO – AICD/OEA. Santiago de Chile, 2004.

^{xvi} Nahabetián Brunet, Laura.- “Crecimiento con equidad: Una ecuación visualizable desde la trilogía acceso a la información pública, rendición de cuentas y Gobierno Electrónico”. Ponencia preparada para el XIII Congreso Iberoamericano de Derecho e Informática, FIADI. Lima, 2009.

^{xvii} Comadira, Julio.- Derecho Administrativo. Buenos Aires, 1996.

^{xviii} Muñoz, Guillermo.- “Reforma del Estado. Principios generales”, en Revista de Administración Pública Uruguay N° 16. Montevideo, 1996.

^{xix} Troncoso, Antonio.- Privatización, empresa pública y Constitución. Madrid, 1997.

^{xx} Idem XIV.

^{xxi} Delpiazzo, Carlos.- “Marco conceptual de la gobernanza con especial referencia a Internet”. Ponencia preparada para el XII Congreso Iberoamericano de Derecho e Informática. Zaragoza, 2008.