

Nuevos instrumentos de gestión pública y participación ciudadana

(New instruments of public management and citizens' participation)

Mondragón Ruiz de Lezana, Jaione

UPV / EHU. Dpto. de Ciencia Política y de la Admón.

Apdo. de Correos, 644. 48080 Bilbao

zipmoruj@lg.ehu.es

BIBLID [1137-4462 (2005), 11; 11-21]

Recep.: 15.04.04

Acep.: 22.07.04

Ha de situarse la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en un escenario de cambio de los gobiernos locales. La aplicación de dichas tecnologías debería de ir encaminada a una mejora de la información y comunicación con los ciudadanos como a su aplicación en el uso de la gestión interna de la organización, mejorando la gobernabilidad, a través de nuevas formas de participación ciudadana.

Palabras Clave: Modernización administrativa. Gobierno local. Participación ciudadana. Nuevos instrumentos de información y comunicación. Políticas públicas locales. Gestión pública.

Tokiko gobernuen aldaketa eszenario batean kokatu beharra dago informazio eta komunikazioaren teknologia berrien erabilera. Teknologia horien aplikazioa bi helburuotara bideratu beharko litzateke: herritarrekiko informazio eta komunikazio hobetzea eta erakundearen barne kudeaketa, gobernagarritasuna hobetuz, herritarren partaidetza forma berrien bidez.

Giltza-Hitzak: Administrazioaren modernizazioa. Tokiko gobernu. Herritarren partaidetza. Informazio eta komunikaziorako tresna berriak. Tokiko politika publikoak. Kudeaketa publikoa.

Il faut situer l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans un scénario de changement des gouvernements locaux. L'application de ces technologies devrait s'acheminer vers une meilleure information et une meilleure communication avec les citoyens ainsi que vers une application dans l'usage de la gestion interne de l'organisation, en améliorant la gouvernabilité, à travers de nouvelles formes de participation populaire.

Mots Clés: Modernisation administrative. Gouvernement local. Participation citoyenne. Nouveaux instruments d'information et de communication. Politiques publiques locales. Gestion publique.

1. INTRODUCCIÓN. UN NUEVO ESCENARIO: “EL GOBIERNO LOCAL”

El objeto de análisis de estas I Jornadas de Comunicación: “*La información institucional en el ámbito municipal y la utilización de nuevas tecnologías*” podemos decir que abarca un campo interdisciplinar, donde se encuentran por un lado la información y la comunicación, con una especial atención a las nuevas técnicas de comunicación, y por el otro, un nivel de gobierno y administración como es el ámbito local.

No es ninguna casualidad que hoy estemos hablando de las nuevas tecnologías aplicadas al ámbito local. El término de “gobierno local” quiere resaltar, el importante papel que las entidades locales están llevando a cabo en los últimos años. En esta comunicación tenemos el afán de enmarcar y contextualizar este hecho. A sabiendas de que los próximos compañeros que van a intervenir entrarán en detalle sobre el desarrollo de lo que esta siendo la aplicación de estas técnicas en los municipios vascos.

Y es que a los ayuntamientos “*se les venia tratando como menores de edad sin capacidad para incidir en las condiciones socioeconómicas de su comunidad (tradición francesa en la que encontraríamos el caso español), o bien como entidades prestadoras de servicios a las ordenes de los decisores nacionales (tradición anglosajona del mal llamado self-government)*” (Brugué y Gomá, 1998:15), convirtiéndose así en maquinarias administrativas con una capacidad de acción, de ejecución, pero con una manifiesta incapacidad para la decisión (Brugué y Gomá, 1998).

Sin embargo, a la vista de las actuaciones que las entidades locales están llevando a cabo en los últimos años, diseñando, elaborando, implementando y evaluando, en muchos casos, políticas públicas propias, podemos decir que estamos ante un cambio, y por tanto un escenario diferente, en el cual los ayuntamientos están adoptando una posición que se caracteriza por una capacidad de acción y margen de maniobra. Los dos factores que movilizan la autonomía Municipal (Brugué y Gomá, 1998).

Estos autores que acabamos de citar, Brugué y Gomá, en un innovador libro sobre “gobierno local”¹ plasman estos cambios en lo que llaman *el nuevo localismo*: “*La tesis del nuevo localismo defiende que en un mundo cada vez más diversificado y globalizado, el rol de los gobiernos locales no solo no se ve debilitado sino que experimenta un fuerte impulso*” (1998:18).

De esta forma, el nuevo localismo se caracteriza, entre otros aspectos, porque los municipios canalizan un número cada vez más creciente de demandas políticas y económicas; desarrollan iniciativas novedosas destinadas a ofrecer nuevas respuestas a las demandas ciudadanas y participan en múltiples esce-

1. BRUGUÉ, Quím y GOMÁ, Ricard, (Coords). *Gobiernos Locales y Políticas Públicas*. Barcelona. Ariel Ciencia Política, 1998.

narios donde se toman las decisiones que afectarán a los ciudadanos. Y es que desde su posición de proximidad a los ciudadanos se entiende que es el ámbito mejor situado para conocer y dar respuesta a las demandas y a las necesidades de estos.

Pero además, en el ámbito local se esta propiciando un proceso de *politización*, pero entiéndase este termino no con una connotación negativa, sino todo lo contrario, la politización frente a la mera gestión, "...ya no se trata de construir, sino de mantener, ya no se trata de hacer sino de priorizar, ya no se trata de gestionar sino de dirigir, ya no se trata de poner horas y esfuerzos, sino de tener ideas y capacidad de elección,(...) pensemos que la reciente proliferación en el ámbito local de planes estratégicos o de mecanismos de comunicación-participación es la manifestación de dos actividades esencialmente políticas: tener un proyecto a medio y largo plazo que exprese opciones, y vehicular tanto el dialogo con la comunidad como la capacidad de escuchar a sus ciudadanos" (Brugué y Gomá, 1998:21).

Es en este contexto de modernización, de cambio y de utilización de nuevos instrumentos de gestión, por parte de las administraciones locales, donde ha de situarse la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. La etapa que se abre a finales de los años ochenta se va a caracterizar por una voluntad de los responsables municipales en revitalizar unas relaciones con sus ciudadanos mejorando los canales de información y comunicación. Estos canales de información y comunicación presentan formas muy variadas, desde teléfonos informativos, páginas web, gabinetes de prensa, órganos de encuentro y participación de responsables municipales y ciudadanos etc. Iniciativas, todas ellas, que según el uso que de ellas se haga: informar, comunicar y establecer cauces de participación ciudadana, nos están diseñando un modelo de relaciones entre los individuos y los órganos de gobierno locales.

2. LA APLICACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA ACTUACIÓN PÚBLICA

Hecha esta introducción sobre el nuevo escenario local, veamos a continuación lo que consideramos que esta siendo la aplicación de las nuevas tecnologías de la información sobre la administración pública, con la advertencia del riesgo que conlleva analizar un suceso tan novedoso y en continuo cambio.

La aplicación de las nuevas tecnologías sobre el gobierno y la administración, consideramos se puede llevar a cabo a través de dos frentes: *el que tiene que ver con las organizaciones públicas y su gestión*, con una finalidad más dirigida a hacer la administración más accesible al ciudadano, y *otro de orden más político, más enraizado con la práctica de la democracia, con la participación ciudadana*, en definitiva con las posibilidades informáticas aplicadas a la política. Entendida esta última en un sentido restrictivo, consultas a los ciudadanos, democracia directa, o lo que algunos autores han llamado la aplicación de Inter-

net a la democracia². Un campo, este último, quizás sin demasiado desarrollo por el momento y sobre el que se abren muchos interrogantes.

2.1. Una necesaria contextualización: Los procesos reforma y cambio en las administraciones públicas

Han de entenderse estos instrumentos de mejora, llamados por algunos autores: la administración electrónica, como parte de unos procesos globales de reforma, cambio y modernización que persiguen unos objetivos como la eficacia, la eficiencia y un mejor servicio al ciudadano.

Una modernización de la gestión es una condición necesaria para llevar a cabo los procesos de reforma y cambio en nuestras administraciones públicas que incremente la legitimación y participación por parte de la ciudadanía. Cosa distinta es en lo que se han quedado estos procesos de cambio en algunas administraciones, limitándose únicamente a reformas parciales, que en muchas ocasiones, ha tenido que ver con la aplicación de las nuevas tecnologías³.

Las administraciones de diferentes niveles territoriales han venido optando desde mediados de los ochenta por un modelo de transformación gradual y orientado al cambio progresivo en la cultura y el funcionamiento de las administraciones, introduciendo nuevas herramientas de gestión, muchas de ellas provenientes del ámbito de la gestión privada. Toda esta estrategia tomó cuerpo en el concepto de modernización, en torno al cual se desarrollan las principales transformaciones en los últimos años en la administración central, actuando además como paraguas legitimador a toda una serie de cambios producidos en los demás niveles autonómicos y local (Díaz, 2000).

Los municipios no han sido desde luego ajenos a estos aires de modernización y cambio e incluso se constata que en muchas ocasiones sus procesos de cambio y modernización ha ido mucho más allá que lo que se ha dado en administraciones autonómicas o en la administración central.

¿Qué elementos han servido como impulso del cambio en aquellos municipios en los que éste se está llevando a cabo?. Sin duda al ser la administración más cercana al ciudadano va a ser la administración que se hace eco de sus demandas entre las que se encuentra, una mejora de los servicios. Pero hay otro

2. "La contribución de Internet a la Democracia" es el título del artículo escrito por Isidro Canals y publicado en la revista *Mar Obert* de la Federación Internacional de Entidades Catalanas. Septiembre de 2001.

3. Este es el caso de la reforma que se llevo a cabo en la administración de la CAPV. Entre las muchas medidas (47 medidas que tenían que ver con los diferentes elementos del sistema administrativo) que contemplaba el cambio podemos decir que este se ha conducido por la implantación de las nuevas tecnologías y en relación con la mejora en la atención al ciudadano con la creación del portal ej-gv.

elemento que debemos tener en cuenta: *“los municipios se mueven en un entorno de mercado mucho más que ningún otro nivel de administración”* (Díaz, 2000:100), quiere esto decir, como afirma Díaz, que las ciudades y los pueblos están sometidos a una presión comparativa al alcance de sus ciudadanos: *“...muchas veces basta con cruzar una calle para pasar de un municipio a otro y comprobar las notables diferencias que pueden existir en los servicios que prestan, en la calidad de sus calles, plazas o urbanizaciones, en la variedad de sus parques y como no, si apuramos un poco nuestra investigación en los impuestos que cobran a los vecinos”* (2000:100).

Otro elemento diferenciador en los municipios que han desarrollado con éxito procesos de cambio va a ser la participación de los ciudadanos. Participación directa o individual (a través de quejas, sugerencias etc...) o bien participación colectiva (a través de foros de encuentro de diferentes organizaciones asociaciones etc...).

Si además, a esto añadimos el elemento de la voluntad política y una cultura administrativa que propicie unos empleados públicos motivados para el cambio, el resultado es un panorama de cambio y modernización que no se quedaría únicamente en un cambio entendido como transición hacia nuevos modelos gerenciales, sino como un cambio hacia lo que algunos autores han llamado *modelo relacional* (Mendoza, 1995), donde se quiere hacer hincapié en un modelo de gestión con la colaboración de la participación ciudadana.

2.2. Los nuevos instrumentos de gestión

La aplicación de las nuevas tecnologías no son piezas aisladas sino que han de entenderse junto a otros instrumentos de mejora de la gestión como pueden ser: La *externalización*, o *contracting-out*; la *privatización*; la *descentralización*; el *marketing público*; la *nueva gestión de recursos humanos*, introduciendo elementos nuevos como la *evaluación del rendimiento*; la *evaluación de los programas y políticas públicas*; las *nuevas técnicas de atención al cliente*; *cartas de servicios* y la *administración electrónica*. En esta época de cambio permanente y modernización organizativa, la comunicación es uno de los principales instrumentos para la gestión (Pastor Albaladejo, 2001), por un lado porque consideramos que *“es una herramienta indispensable en las organizaciones tanto a nivel interno: para gestionar de manera eficaz los recursos humanos, formándolos, motivándolos”* (Pastor Albaladejo, 2001), pero también ha de convertirse en una herramienta indispensable en sus relaciones con los ciudadanos que al fin de cuentas son los destinatarios de la actuación de la administración.

Mediante el concepto de administración electrónica se pretende hacer referencia a aquellos programas de acción pública que intentan introducir el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los distintos procesos de diseño, implementación y evaluación de la acción pública (Jordana, 2002). Estas tecnologías pueden ir encaminadas a:

- *la mejora de la información hacia los ciudadanos*, por ejemplo facilitando el acceso a las bases de datos o bien a través de la promoción de los servicios administrativos, incrementando la agilidad del funcionamiento administrativo.
- *aplicarlas en el uso de la gestión interna de la organización*, en sus diferentes ámbitos: gestión de personal, gestión presupuestaria, control y evaluación de políticas, relaciones intergubernamentales.
- *Aplicarlas a la mejora de la gobernabilidad*, a través de nuevas formas de participación⁴.

3. LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

En general cuando se habla de comunicación en relación con las administraciones públicas se entiende está referida a la atención al público, a los ciudadanos y, por lo tanto, se ha dedicado una atención menor a la comunicación dentro de y entre organismos públicos (Garnett, 1997)⁵. Para nada ha ayudado el modelo tradicional de administración burocrática que ha venido imperando en nuestras organizaciones públicas, caracterizadas por unas estructuras rígidas y jerarquizadas. Fundamentalmente en lo que a información y comunicación se refiere se ha caracterizado por la ausencia o falta de comunicación tanto a nivel interno (entre los miembros de la organización) como a nivel externo (entre la organización y los ciudadanos) (Pastor Albaladejo, 2001).

Sin embargo, los procesos de modernización a los que hemos aludido en páginas anteriores, contemplan, y en muchos municipios estamos viendo sus consecuencias, un cambio urgente, como algún autor lo ha llamado *“del autismo a la comunicación*⁶, *de las organizaciones introvertidas a las organizaciones abiertas y extrovertidas, del oscurantismo a la transparencia, del autoritarismo organizativo ala democracia organizativa”* (Pastor Albaladejo, 2001:254). Pero hemos de tener presente que en el cambio no solo operan aspectos de carácter tecnológico sino que estamos hablando de un cambio de cultura política y administrativa.

4. La aplicación de las tecnologías de la información son tratadas como iniciativas analíticas dentro de lo que son los estudios del impacto de los desarrollos de la sociedad de la información sobre la administración pública por David Sancho Royo (1999).

5. Si esto lo extrapolamos a los gestores públicos observamos que no hay demasiada preocupación en las organizaciones públicas por formar en comunicación a sus empleados públicos, lo que nos lleva a pensar al igual que Garnett (1997) que no se da demasiado valor a la conexión entre comunicación y rendimiento y a la importancia de la comunicación como soporte de la gestión

6. “Del autismo a la comunicación” es una frase que da título al capítulo del mismo nombre escrito por Blando Belda, J. en Ordóñez, M: *Nueva Gestión de los recursos humanos*, Barcelona, Gestión 2000. 1995. Citado por G. Pastor Albaladejo en “Información y Comunicación”, En Olías de Lima B.: *La nueva Gestión Pública*, Madrid, Prentice Hall, 2001.

3.1. La comunicación interna

La comunicación interna ha sido definida por Pastor Albaladejo como un concepto que engloba todo el proceso comunicacional que se desarrolla de una manera permanente y dinámica en el interior de las organizaciones. Esta misma autora explica las funciones de la comunicación interna (2001:260):

- *Informar sobre los objetivos organizacionales*: difundiendo en la organización los objetivos perseguidos por estas. Pero haciendo ver a sus empleados que independientemente de los cometidos de cada uno hay unas finalidades como organización.
- *Motivar*, que para que se logre deberá ir unido a la participación de los administradores en la organización.
- *Ayudar a la toma de decisiones*. Hoy en día se están utilizando algunos instrumentos de prospectiva en el análisis previo a la toma de decisiones, como son el caso del método Delphi o la Técnica del Grupo Nominal que combinan comunicación y participación de los empleados públicos.
- *Transmitir una nueva cultura administrativa*, proclive al cambio, a la utilización de los nuevos instrumentos de gestión entre los que ya hemos dicho se encontrarían las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Sin embargo, para llevar a cabo tales funciones nuestras administraciones públicas, podríamos decir que en una gran mayoría de casos, no están a la altura, en otras palabras, que encontramos, dado el tipo de administraciones que tenemos, unos obstáculos tremendos para que tal comunicación se lleve a cabo. Entre estos obstáculos podríamos citar el exceso de niveles jerárquicos, la falta de receptividad por parte de los niveles directivos, la insuficiencia de canales para que los niveles inferiores se expresen libremente y finalmente una serie de obstáculos, pero que no son exclusivos de una organización pública, sino de cualquier organización, como pueden ser: la rivalidad personal, la distancia física, la desconfianza y la inexistencia de un lenguaje común (Pastor Albaladejo, 2001:264).

Sin duda, los expertos en comunicación tienen ante ellos un campo tremendo de análisis, en lo que a las administraciones públicas se refiere. Dado que queda mucho por hacer, desde unos serios diagnósticos sobre la actual comunicación interna en las organizaciones públicas, pasando por el diseño de un plan de comunicación interna y finalmente una evaluación de su impacto en la organización, por ejemplo, a través de toda una serie de indicadores que nos revelen el grado de implantación (transformaciones de la estructura, aplanamiento de las organizaciones, creación de grupos de trabajo, la “adhocracia”, reconocimiento de éxitos, una transparencia informativa, o que se consiga reducir la información informal respecto a la formal o institucional).

Para finalizar este apartado de comunicación interna ha de reconocerse que las nuevas tecnologías, como es el caso e la comunicación electrónica interactiva,

va, la Intranet, facilita la comunicación directa sin intermediarios, y por ejemplo puede suponer un soporte para grupos de trabajo físicamente distantes, además del tiempo y dinero que ahorra.

3.2. La comunicación externa

Ese modelo tradicional del que intentamos escapar a través de los procesos de cambio y modernización centraba su atención en el interior de la organización, en las estructuras y en los procesos y por supuesto nada en la finalidad de sus actuaciones. Por lo tanto las relaciones con el entorno, la preocupación por el resultado, el impacto de sus políticas, quedaba relegado a un segundo plano.

Sin embargo, hoy en día no podemos explicar una política pública sin tener en cuenta a todos los actores que en interacción con las administraciones públicas diseñan, deciden, implementan y evalúan los diferentes programas públicos. *“Una nueva gestión pública debe tener presente la importancia del factor exterior, precisamente analizando las características de los distintos agentes, grupos de interés, partidos, y otras organizaciones burocráticas, con los que debe interaccionar, para poder generar y llevar a cabo políticas”* (Sancho Royo, 1999:20).

Esta concepción de la actuación pública, a través de la interacción, nos lleva a una diferente gama posible de relaciones externas de la administración con su entorno. La primera sería la participación, (aunque se ha de tratar en el último punto de esta comunicación) y la segunda, la relativa a los sistemas de información al ciudadano y las relaciones públicas.

Los sistemas de información al ciudadano están siendo en la actualidad transformados en la medida que se aplican las nuevas tecnologías de información y comunicación. Así, Sancho Royo, destaca las siguientes iniciativas que tienen como fin facilitar la comunicación y la transmisión de información entre la administración y ciudadano (1999:24):

1. El desarrollo de servicios de información telefónica, a través de los cuales pueden realizarse trámites administrativos.
2. Autoservicios de información.
3. Información y tramitación a partir del uso de Internet.
4. El uso de las “ventanillas únicas”.
5. La elaboración de guías y folletos de servicios o los documentos de información escrita.

Sin duda todos estos instrumentos suponen una mejora de las relaciones entre administración y ciudadano, sin embargo hemos de ser cautelosos y seguir de cerca su uso real ya que en un principio se plantean interrogantes como ¿qué tipo de ciudadanos están haciendo uso de estos instrumentos? Dado que la sociedad todavía no ha incorporado de manera total el uso de las tecnologías de la información, (Sancho Royo, 1999) podría producirse hoy por hoy un desequilibrio

brio en el uso de éstas y por lo tanto en el acceso de los ciudadanos a determinados servicios.

En las relaciones entre administración y ciudadano hemos mencionado anteriormente las relativas a las relaciones públicas. Nos referimos a aquellas que tiene que ver con:

- Relaciones con la prensa
- Marketing público y comunicación corporativa
- Todas aquellas que tienen que ver con la organización de eventos, conferencias, publicaciones etc.

4. NUEVAS TECNOLOGÍAS Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA: INTERROGANTES Y POSIBILIDADES ABIERTAS

Hasta aquí lo que hemos visto en los epígrafes anteriores responde a lo serían los sistemas de información ciudadana, pero no hemos de confundirlo con la participación ciudadana en la administración pública, en sus políticas públicas. Para esto último la administración debería propiciar la creación de instrumentos que facilitaran la participación del ciudadano a través por ejemplo de foros de encuentro y consulta. Sancho Royo (1999) cita los siguientes como métodos participativos: los *focus groups*, los *consejos de ciudadanos*, las *iniciativas de foros de democracia electrónica* y las *estrategias de participación en políticas regulativas*.

No obstante todos estos instrumentos que a primera vista resultan efectivamente una materialización de esa participación ciudadana, plantean interrogantes abiertos como ¿cuál es el grado de participación que las administraciones quieren de sus ciudadanos?; ¿podemos hablar de grados de participación y de actitudes: activa pasiva?; ¿la participación y la representatividad van a la par? Obviamente el tratamiento de todas ellas excede del objetivo de estas jornadas.

Es por este motivo que parece más ajustado a la realidad de nuestras administraciones un uso del término *administración electrónica* o *administración on line* y quizás un tanto desproporcionado, según el uso que se está dando, por el momento, a la participación ciudadana en nuestras administraciones, el término de *democracia electrónica*. Lo cual no significa que no se deban reconocer las múltiples posibilidades de las nuevas tecnologías aplicadas a la política, contribuyendo a la mejora de la democracia (Canals, 2001).

Para concluir, podríamos decir que el uso adecuado de las tecnologías de información y comunicación, debieran de ofrecer la posibilidad de conseguir un aumento en la eficacia del funcionamiento administrativo, así como del acceso del ciudadano a los servicios administrativos y aumentar la implicación ciudadana en los asuntos públicos a través de la participación en los procesos de decisión.

Permítanme que para acabar estas líneas les recuerde una anécdota que leía hace unos días en un trabajo de un colega nuestro, Joan Subirats⁷, de la Universidad Autónoma de Barcelona, precisamente sobre estos mismos temas. La anécdota recuerda el comentario que realizo el precursor de la transmisión telefónica sin hilos, Marconi, premio Nóbel de física, cuando alguno de sus colaboradores, ante el nuevo descubrimiento, le dijo: “Ya podemos hablar con Florida”, a lo que Marconi respondió: “¿Pero tenemos algo que decir a los de Florida?”.

Subirats, con la anécdota, pretendía recalcar respecto a la aplicación de las nuevas tecnologías en el campo de la democracia, que primero deberíamos pensar en los problemas que tenemos planteados, pretendiendo así, poner de relieve las insuficiencias del funcionamiento actual de los sistemas democráticos, para después pensar en las utilidades reales de las tecnologías de la información y la comunicación. Según este autor “...mientras va creciendo la desafección y la desconexión de grupos, comunidades e individuos en relación a las instituciones democráticas representativas, vistas como ajenas a sus vidas y relatos, estas instituciones y sus élites siguen preocupadas por mejorar y aprovechar los viejos y nuevos medios de comunicación e información” (Subirats, 2002).

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRUGUÉ, Quim y Ricard GOMÁ (coords). *Gobiernos Locales y Políticas Públicas*. Barcelona, Ariel Ciencia Política, 1998.
- CANALS, Isidre. “Democracia i Internet. La contribució d’Internet a la democracia”. En *Revista Mar Obert*. Federació Internacional de Entitats Catalanes. Nº de Setembre de 2001, pp. 1-12.
- DÍAZ, Antonio. “Gestión del cambio en la administración local”. En *Calidad y Modernización en la Gestión Pública*. Ayuntamiento de Alcobendas y Gestión 2000, 1997, pp. 57-80.
- GARNETT, J.L. “Barreras a la comunicación gubernamental efectiva: una visión nueva de un problema antiguo”. En R. Bañón y E. Carrillo (Comps.): *La nueva Administración Pública*. Alianza Universidad Textos, Madrid, 1997.
- JORDANA, Javier (Ed.): *Governing telecommunications and the Information Society in Europe*. Edward Elgar, Glasgow, 2002.
- MENDOZA, Xavier (1995): “Las transformaciones del sector público en las democracias avanzadas: del estado de Bienestar al Estado Relacional”. UIMP, Santander. Citado por Díaz, A. (1997): “Gestión del cambio en la administración local”. En *Calidad y Modernización en la Gestión Pública*. Ayuntamiento de Alcobendas y Gestión 2000.

7. Joan Subirats: “Los dilemas de una relación inevitable. Innovación democrática y tecnologías de la información y de la comunicación.” En *Papeles sobre democracia*, nº 24 Enero-Febrero 2002. www.democraciaweb.org

PASTOR ALBALADEJO, G. "Información y Comunicación". En Blanca Olías de Lima (Coord.): *La nueva gestión pública*. Prentice Hall, Madrid, 2001.

SANCHO ROYO, D. *Gestión de servicios públicos: Estrategias de marketing y calidad*. Tecnos y UPF, Madrid, 1999.

SUBIRATS, J. "Los dilemas de una relación inevitable. Innovación democrática y tecnologías de la información y de la comunicación." En *Papeles sobre democracia*, nº 24, enero-febrero 2002. www.democraciaweb.org