



Transparencia en la Gestión Pública con Tecnologías de Información.

Christian Cancino del Castillo

Doctor © en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid
 Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad de Chile
 Licenciado en Sistemas de Información y Control de Gestión, Universidad de Chile
 Ingeniero Comercial, Universidad de Chile
 Ingeniero en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile
 Académico Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información
 Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile

Verónica Pizarro Torres

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid
 Licenciada en Ciencias Económicas, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
 Contador Auditor, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
 Académico Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información
 Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile

Cinthya Leonor Vergara Silva

Licenciada en Sistemas de Información y Control de Gestión, Universidad de Chile
 Ayudante de Investigación Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información
 Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile

Abstract

La Globalización y los avances en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han generado notables cambios en la forma en que interactúan los individuos, grupos e instituciones de una sociedad. Internet, red global de computadores interconectados, es un medio de comunicación e interacción que no sólo sirve para transar productos y servicios en el ámbito privado, sino también para dar soporte a las distintas actividades desarrolladas por organismos públicos. Su uso en este ámbito ha permitido mejorar las relaciones y la entrega de servicios con los ciudadanos, generando ahorros de costos importantes y mejorando la calidad de cada atención. El uso de TIC en el sector público disminuye las asimetrías de información y con ello reduce los efectos provocados por *Problemas de Agencia*. Sin duda alguna, la mejora en el acceso y la calidad de la información es lo que permite transparentar y mejorar la gestión de cada organismo de Estado.

1. INTRODUCCIÓN

La Globalización y los avances en las Tecnologías de Información y Comunicaciones (en adelante TIC) traen consigo una serie de cambios en la forma en que se relacionan personas, empresas, universidades, organismos públicos y el sinfín de entidades que participan de una economía global. Entre estas nuevas tecnologías, las plataformas de interacción comercial que utilizan a Internet como medio de comunicación, no sólo sirven para transar productos y servicios en el ámbito privado, sino también para soportar un gran número de actividades desarrolladas por organismos públicos, estableciendo una mejor relación con los ciudadanos.

Así, aparece lo que se llama Gobierno Electrónico, que básicamente consiste en el ofrecimiento por parte del Gobierno de servicios e información a los ciudadanos a través de TIC, con el fin de hacer más eficiente y eficaz la gestión pública, incrementar la transparencia y aumentar la participación de los ciudadanos.

Dentro de las tecnologías utilizadas por los organismos públicos se destaca el uso de Internet para facilitar la entrega de información a los ciudadanos. Por su parte, el uso de la World Wide Web proporciona un soporte de comunicación adecuado para la difusión masiva de información, así como para la recepción de consultas, opiniones, críticas, sugerencias y propuestas por parte de la ciudadanía. Se convierte en un medio informativo más económico, asequible y dinámico respecto de cualquier otra forma de relacionar a las entidades de gobierno con la ciudadanía, lo que fomenta la transparencia de información sobre el uso de fondos públicos, y permite avanzar con equidad, justicia y eficiencia en la búsqueda de un mayor bienestar social.

Con el uso de las TIC en las actividades de organismos públicos ha evolucionado la función que cumple el

ciudadano, llevándolo desde una posición de espectador a un fiscalizador de las actividades de gobierno, lo que apoya en gran medida la transparencia y el control de la gestión pública.

Dentro de los servicios que se observan como parte del Gobierno Electrónico destacan: *seguimiento de la actividad de un parlamentario, información sobre el estado de un proyecto de ley, informarse sobre los procesos de licitación de una repartición estatal, solicitud de certificados*. En algunos casos, los ciudadanos podrían ver en vivo sesiones de su Congreso a través de webcams (o cámaras web).

Todas estas iniciativas impulsan la modernización de la gestión pública, la transparencia de las acciones y la mejora en las comunicaciones hacia la ciudadanía. Es importante destacar que el concepto de transparencia se refiere al deber de los poderes públicos de exponer y someter al análisis de la ciudadanía la información relativa a su gestión, al manejo de los recursos que la sociedad les confía, a los criterios que sustentan sus decisiones, y a la conducta de sus servidores en cuyo ejercicio puede inducir transformaciones positivas en las relaciones entre el Estado y la sociedad. En el caso de los municipios y de otras entidades públicas se debe invertir fuertemente en mecanismos y herramientas que permitan mejorar la transparencia del uso de los recursos.

Internet, *softwares* para la gestión pública, sistemas de indicadores, etc., son únicamente algunas de las herramientas que no sólo apoyarían una disminución de *Asimetrías de Información* (que se producen cuando una de las partes en un contrato posee más información que la otra, por lo que puede obtener beneficio de esa información), sino que permitirían además mitigar los efectos negativos de los *Problemas de Agencia* (que se producen cuando en una relación de agencia¹ difieren los objetivos del Agente respecto del Principal).



Dentro de las tecnologías utilizadas por los organismos públicos se destaca el uso de Internet para facilitar la entrega de información a los ciudadanos.

¹ Una relación de agencia se produce por el contrato de dos partes, una llamada Principal y la otra Agente, en que el denominado como "principal" encarga a la otra persona denominada "agente" la defensa de sus intereses, delegando en ella cierto poder de decisión.

De forma particular, la relación entre entidades de gobierno y ciudadanos claramente representa una *Relación de Agencia*, la que puede convertirse en un Problema de Agencia si las personas que ejercen cargos públicos buscan la satisfacción de sus propios intereses y no toman en cuenta los objetivos sociales.

Desde una óptica de las Finanzas Corporativas, se puede deducir cómo las TIC pueden ayudar a solucionar los *Problemas de Agencia* (Jensen y Meckling, 1976) y las *Asimetrías de Información* (Akerlof, 1970) que se producen con la gestión pública de fondos estatales. Bajo esta óptica es posible definir dos eventos. Primero, los ciudadanos no tienen certeza de que las actividades desarrolladas por los organismos de gobierno tengan un fin sólo social, es decir, se utilicen para satisfacer solamente los objetivos del conjunto de ciudadanos y no los particulares de quienes administran los fondos (*Problema de Agencia*). Segundo, no siempre existen canales de comunicación eficaces que presenten a los ciudadanos información relevante que sirva en forma práctica para evaluar y fiscalizar el uso real que se da a los fondos públicos (*Asimetrías de Información*).

Según Castells (1996), *en lo que conocemos como nueva economía o economía del conocimiento, la generación, el procesamiento y la transmisión de información se convierten en fuentes de productividad y poder*, lo que implicaría que los ciudadanos podrían tener más oportunidades de vigilar la gestión pública en la medida en que se establezcan los canales de comunicación y la información disponible les otorgue cierto poder y mayor grado de control.

Así, mejorar los canales de información no sólo tiene por objetivo generar un gobierno más transparente, sino que busca darle a la sociedad elementos de juicio suficientes para debatir, evaluar, cuestionar y proponer cambios en lo relativo a temas del sector público. A su vez, no se debe limitar la óptica de *"Gobierno Transparente"* a mejorar el acceso a la información, sino se debe extender a la entrega de *"Información Valiosa y Simple"* al ciudadano común. Valiosa porque permite tomar mejores decisiones. Y simple porque es información posible de entender por cualquier ciudadano.

Por lo tanto, Internet y el resto de las TIC deben considerarse como una gran oportunidad para avanzar en el proceso de Reforma y Modernización del Estado, el cual permitirá avanzar hacia una mejor gestión gubernamental acorde a la *Sociedad de la Información* que se está desarrollando a nivel mundial,

donde se requiere una mayor cohesión y equilibrio en la organización y funcionamiento de las distintas instituciones públicas y privadas.

En el presente trabajo se busca explicar la relación entre el uso de TIC y la transparencia en la gestión del Estado. De forma particular, se analizará la realidad que presentan los gobiernos locales, o Municipalidades, para ver cómo las TIC están apoyando su acercamiento a los ciudadanos y mejorando la gestión y calidad de la información que ponen a disposición del público. A su vez, se podrá observar cómo las TIC pueden ayudar a solucionar los inconvenientes asociados a la existencia de *Asimetrías de Información* y *Problemas de Agencia* descritos anteriormente.

2. PROPIEDAD Y CONTROL

Los problemas relacionados con la separación de la propiedad y el control han sido objetos de estudio por muchos años (Berle y Means, 1932; Coase, 1937; Baumol, 1959; Jensen y Meckling, 1976). Las premisas conceptuales de esta separación llevan a definir el concepto de *Problema de Agencia*, que se presenta debido a que los intereses particulares de quienes gestionan una compañía (directivos o gobierno) no siempre están alineados con los intereses de sus dueños (accionistas o ciudadanos).

Particularmente se evidencia que en empresas de gran tamaño, con capital repartido entre muchos accionistas, la existencia de intereses contrapuestos aumenta, provocando una notable pérdida de eficiencia. Esta pérdida es llamada costo de agencia y se define básicamente como el costo generado por la relación de agencia.

En esta investigación hablaremos del agente refiriéndonos a las instituciones gubernamentales y del principal como el ciudadano común que pertenece a un estado en particular².

Problemas de Agencia y Asimetrías de Información

Aunque el objetivo principal de quienes dirigen una empresa es maximizar las utilidades y los beneficios de los dueños, resulta natural pensar que algunos directivos podrían preferir ir en busca de *poder*, *prestigio* y *dinero* para sí mismos, realizando acciones contrapuestas a los intereses de los accionistas. Si el accionista no puede controlar la gestión del directivo,

² Existen diferentes discusiones asociadas a la separación conceptual de Gobierno y Estado. Para tener un entendimiento común, tomaremos al Estado como un concepto más político que recae sobre la voluntad soberana de quienes lo conforman, mientras que gobierno es la administración transitoria del Estado y sus instituciones. Definiremos ciudadanos de acuerdo a la constitución chilena Capítulo II Artículo 13: "Son ciudadanos los chilenos que hayan cumplido dieciocho años de edad y que no hayan sido condenados a pena aflictiva".

este último se vería claramente tentado a buscar su propia satisfacción.

Para resolver este tipo de problemas se han propuesto variadas soluciones, como por ejemplo, mediante una buena especificación de contratos (Rumelt, Schendel y Teece, 1991). De acuerdo con Jensen y Meckling (1976), una relación de agencia se define con la existencia de un contrato que especifica que una parte (agente) se comprometerá a llevar a cabo acciones en beneficio de otra parte (principal). El propio contrato define la forma en que se delegará autoridad con el fin de que el agente tome decisiones en nombre del principal sin afectar sus objetivos o beneficios. Dadas estas premisas, la teoría de agencia busca determinar el mejor contrato que permita que se desenvuelva de manera más eficiente la relación principal-agente.

A su vez, y de acuerdo a lo que propone García (2003), los problemas de agencia se presentan cuando existe información asimétrica, y por lo tanto, *selección adversa* o *riesgo moral* (Arrow, 1991).

Como se dijo anteriormente, la asimetría de información implica que una de las partes en un negocio o transacción posee más información que la otra y puede usarla para su propio beneficio. Es decir, al contar con más información será capaz de extraer una renta adicional con respecto a su contraparte. El ejemplo clásico de asimetría de información, Akerlof (1970)³ utiliza a los automóviles usados para mostrar los problemas entre oferentes y demandantes cuando no todos tienen toda la información relevante sobre los bienes que intercambian.

La *selección adversa* y *riesgo moral* son fenómenos que explican la existencia de información asimétrica entre partes interesadas en intercambiar cualquier bien o servicio.

La *Selección Adversa* expresa la incapacidad de observar ex ante el *comportamiento* de la contraparte. En este caso, una parte conoce algo de sí que la otra parte desconoce, pero que se entiende que es información relevante para la transacción. Por ejemplo, en el caso de una empresa aseguradora, si un potencial nuevo asegurado no informa que practica "*paracaidismo en el Amazonas*"; la parte no informada termina firmando un contrato con quien no debería, empeorando su cartera de clientes.

El *Riesgo Moral* se produce debido a la incapacidad ex post de una parte por observar y controlar el comportamiento equivocado de su contraparte una vez que el trato ya se ha firmado. Tomando el ejemplo anterior, si un nuevo asegurado, después de la firma del contrato, cambia sus hábitos y actividades cotidianas por unas de mayor riesgo, incurre en riesgo moral, afectando el riesgo implícito en la cartera de clientes de la empresa.

Jensen y Meckling (1976) proponen que el Principal puede disminuir las desviaciones que provocan *selección adversa* y *riesgo moral*, estableciendo *contratos con algún sistema de incentivos* o *incurriendo en ciertos costos* adicionales o costos de agencia. Entre ellos se distinguen: *costos derivados del diseño y redacción de los contratos*; *costos de supervisión*, *costos de garantía* y *pérdida residual, derivada de las decisiones adoptadas por el agente que muestran desviación respecto de lo que hubiese realizado el principal en tal situación*.

Si estos costos son elevados, el Principal podría estar incentivado a intentar generar un mecanismo de solución al problema, estableciendo mecanismos de supervisión y monitoreo que dificulten o impidan una conducta equivocada de los Agentes.

Así, en el estudio de los problemas de agencia se han desarrollado distintos mecanismos para resolverlos. Uno de ellos es el mecanismo de corrección *orientado a los resultados*, que establece que es importante generar contratos para la remuneración de los agentes basándose en los beneficios obtenidos durante el período de estudio. Esto permitiría alinear las preferencias de agentes con las de los principales, pues los retornos de ambos dependen en un mismo sentido de los resultados de la dirección empresarial. Otro mecanismo de corrección guarda relación con desarrollar eficientes "**sistemas de información**" que permitan al Principal conocer realmente el comportamiento y actividades desarrolladas por el Agente.

Estos mecanismos requieren el compromiso de ciertos recursos, tales como:

- i) Costo de informarse, referido a los recursos que tendrá que destinar el principal para conocer las actividades que realiza el Agente sobre el tipo de decisiones que toma, sus consecuencias, etc.

³ En 2001, George Akerlof obtuvo el Premio Nobel de Economía junto a Michael Spence y Joseph Stiglitz por sus estudios sobre asimetrías de información en los mercados.

⁴ Los siguientes casos fueron muy citados en los últimos años, sin necesariamente representar fraude en el uso de fondos públicos, sino sólo mala gestión: Caso TranSantiago, Ferrocarriles (EFE), Chile-Deportes, Contratación de familiares con fondos públicos, Banco Central-Inverlink, CORFO-Inverlink, Indemnizaciones Correos de Chile, MOP-GATE, entre otros.

Entre los beneficios que resultan de la aplicación de TIC a la gestión de los gobiernos se destaca la posibilidad de menor corrupción, mayor transparencia, mayores retornos y una importante disminución de costos.



- ii) Costo de implementación de los mecanismos de supervisión y monitoreo, referido a los recursos utilizados para establecer los mecanismos de supervisión y control.

Claramente, los distintos órganos del Estado actúan como **agentes** que gestionan las actividades y los recursos de todos los ciudadanos. Estos últimos, como **principales**, son los “dueños” de tales fondos, afectándoles todas las decisiones de inversión y de gestión que realicen los agentes. Los distintos casos de mal uso de fondos públicos, o directamente corrupción⁴, que han sido parte de las portadas de los principales periódicos nacionales, son ejemplos claros de una desalineación de intereses entre quienes gobiernan y los dueños de los fondos. A su vez podemos ver que se genera información asimétrica, cuando los Agentes (políticos o gobierno) tienen mayor conocimiento sobre sus actividades respecto de los Principales (ciudadanos). Para estos últimos puede ser muy difícil y costoso informarse, lo que dificulta evaluar el desempeño del Agente (problema de riesgo moral), y, paralelamente, puede resultar difícil conocer previamente los comportamientos éticos que caracterizan a cada agente (problema de selección adversa).

Con todo lo anterior vemos que en un Estado se deben generar los mecanismos de solución que eviten todo tipo de acciones oportunistas, así como también se deben entregar datos e informes transparentes y simples para conocer las diversas acciones realizadas por los órganos de gobierno.

Los mecanismos de solución propuestos para el mundo privado, generación de contratos e implementación de sistemas de información, también resultan ser buenas soluciones para regular el problema de agencia que se

produce entre el gobierno y los ciudadanos, quienes desean una óptima, eficiente y transparente gestión de sus recursos.

3. E-GOVERNMENT: POTENCIAL SOLUCIÓN.

Distintos nombres y acrónimos se ofrecen respecto del concepto de *E-Government* o *Gobierno Electrónico* (*e-gov*, *digital government*, *gobierno digital*, *online government*). Según el Banco Mundial⁵, el concepto de *E-Government* hace referencia al uso por parte de las agencias de gobierno de distintas TICs, tales como WAN (redes de área amplia), Internet y tecnologías móviles, que tienen la habilidad para transformar las relaciones con ciudadanos, empresas y otras agencias de gobierno. Según esta misma fuente, el uso de TIC puede satisfacer una variedad de fines, como por ejemplo: *mejorar la entrega de servicios a la ciudadanía por parte del gobierno, mejorar la interacción con empresas e industrias, otorgar más poder a los ciudadanos gracias al acceso a la información, así como también hace posible una más eficiente gestión pública*. Entre los beneficios que resultan de la aplicación de TIC a la gestión de los gobiernos se destaca la posibilidad de menor corrupción, mayor transparencia, mayores retornos y una importante disminución de costos.

De acuerdo con lo anterior podríamos asumir que el concepto de gobierno electrónico agruparía al menos las siguientes características: *Aplica TIC a la gestión pública; Proceso innovador en las relaciones del gobierno con ciudadanos, empresas y otros entes de gobierno; Cambia la manera en que el gobierno da acceso a la información, presta servicios y gestiona trámites, y Apoyaría el uso adecuado de los recursos*.

⁵ Definición obtenida de World Bank's e-government website. Visitado el 04 de mayo de 2007.

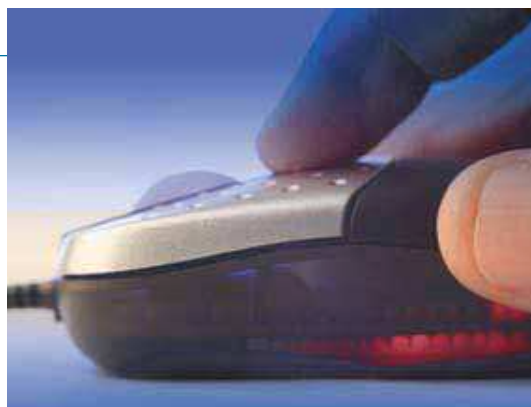
Ciertas definiciones que son propias del mundo privado serán muy útiles para entender mejor la relación que tienen los organismos públicos con la tecnología. Con la llegada de la era de la digitalización, que algunos autores como Thomas Friedman (1999) o Manuel Castells (1996) destacan como fuente impulsora de la nueva economía, las empresas empezaron a relacionarse con su entorno bajo una serie de conceptos que determinaban el tipo de relación creada. Así, si las empresas gestionan sus procesos de negocios con los distintos consumidores a través de la web, nos referimos a una relación B2C (business to costumers/consumers). Si las empresas desarrollaban negocios con otras empresas, ya sean competidores o proveedores, nos referimos a una relación del tipo B2B (business to business). Relaciones como las dos anteriores son muchas (B2N, N2N, C2B, etc.), lo importante es destacar que la reunión de todos estos elementos fueron formando lo que actualmente conocemos como *E-commerce* o *comercio electrónico*, el que hace referencia a una relación que se produce entre privados por transar y gestionar el traspaso de productos y servicios ofrecidos y demandados a través de la web.

Pero las TIC no sólo apoyan actividades de comercio entre privados (relación de *front office*). El uso de nuevas tecnologías de la información también permite generar una mejor gestión interna en la empresa y en el uso de sus recursos. En la práctica, las TIC tienen la capacidad de apoyar los procesos externos e internos de las empresas, fomentando una mayor eficiencia en las operaciones. En este sentido es que podemos decir que las TIC también apoyan el *back office* de una organización, extendiendo el concepto de *E-commerce* a *E-business*.

E-business es el proceso que están utilizando las empresas para hacer negocios usando redes. Ocurre cuando se conectan los sistemas informáticos de una empresa a sus clientes, empleados, distribuidores o proveedores, y todos se entrelazan a través de medios electrónicos como Internet, Intranet o Extranets (Quezada 2004).

Retomando nuestro análisis del mundo público, podemos entender que *E-Government* también trataría sobre un aspecto mucho más amplio que la mera atención de los requerimientos informativos de los ciudadanos a través de la web. Bajo el concepto de *gobierno electrónico*, esperamos el desarrollo de un proceso de negocio público en que todas las TIC y, a su vez, todos los sistemas de información involucrados, tengan un funcionamiento continuo apoyando el *front y back office* institucional. El compromiso de las entidades públicas utilizando TIC ha sido lento y a través de distintas etapas. Estas etapas se enmarcan dentro de lo que el gobierno de Chile define como proceso evolutivo de relación con la ciudadanía utilizando TIC. La propia definición de cada etapa está muy relacionada por las conclusiones del trabajo de Esteves (2005), en el que señala cinco dimensiones o modelos de gobierno electrónico municipales (*Presencia, Información Urbana, Interacción, Transacción*, y por último *e-Democracia*). De las cinco dimensiones, para el desarrollo de esta investigación sólo destacaremos cuatro, redefiniéndolas como etapas de *Información, Interacción, Transacción y Transformación*. El motivo de esta redefinición es porque resulta más entendible el desarrollo de los cuatro procesos descritos en el marco de una búsqueda por solucionar los problemas de agencia y asimetrías de información descritos en los apartados anteriores. Las etapas mencionadas se explican con un poco más de detalle a continuación:

Podemos entender que E Government trataría sobre un aspecto mucho más amplio que la mera atención de los requerimientos informativos de los ciudadanos a través de la web.



- *Tecnologías para entregar información (Usos de sitios web con flujo de una sola vía).* Existen vínculos meramente informativos entre entidades de gobierno y la comunidad, utilizando sistemas que entregan información en una sola dirección usando un sitio web. En estos sistemas no existen lazos de comunicación, sino que estos lazos se ejecutan a través del correo ordinario, el teléfono o el fax. El ciudadano sólo se informa con la web, pero no interactúa con ella.
- *Tecnologías para la Interacción y Comunicación.* En esta etapa, las entidades de gobierno no sólo entregan información al exterior, sino que, utilizando otras tecnologías de información como el correo electrónico, logran captar ciertos requerimientos que provienen desde el entorno (ciudadanos, empresas, etc.). Comúnmente, los sitios web de cada entidad de gobierno permiten la descarga de archivos y formularios para acelerar parte de los procesos que los ciudadanos buscan desarrollar.
- *Tecnologías para la Transacción.* La realización de cualquier trámite en una entidad pública no termina con la sola obtención de información y descarga de formularios, es necesario que se desarrolle el trámite completo de manera electrónica, tanto en lo que respecta a la entrega de documentos como el mismo pago de los servicios solicitados. Esta etapa constituye un intercambio de información entre el usuario y la entidad brindadora del servicio, reemplazando la atención presencial que tantos costos genera (tiempo para los ciudadanos, horas/hombre de empleados públicos, etc.).
- *Tecnologías para la Transformación (Integración Vertical y Horizontal).* En esta etapa el sitio web es utilizado como sistema transaccional que alimenta gran parte de las funciones de una entidad pública, generando interacciones con otras entidades de gobierno, lo que concibe que no tan sólo gana en eficiencia una unidad, sino también aquella con quien se relaciona.

A medida que se desarrolla aún más el uso de TIC, tanto ciudadanos como empresas tienen la opción de interactuar con las instituciones públicas de manera más eficiente, en que existen ahorros de recursos en ambas direcciones. En primer lugar, las personas dejan de perder tiempo en salir de sus trabajos y

hogares para hacer trámites. Ya no pierden mañanas en eternas filas, ya sea para solicitar información o por el pago de servicios (hoy los pagos son efectuados de manera electrónica, por lo que tampoco se pierde tiempo en bancos ni cajas). En segundo lugar, las mismas instituciones de gobierno ahorran recursos y se vuelven más eficientes, pues la automatización de los servicios les permite coordinar mucho mejor las actividades de control y traspaso de transacciones a los sistemas de gestión internos, ya sea de contabilidad, finanzas, recursos humanos, etc. Uno de los costos más importantes en la gestión de trámites guarda relación con los costos de errores en la confección y traspaso de documentación de los mismos empleados de una institución a sus sistemas. Utilizando los formularios electrónicos, existen los controles suficientes que permiten no validar una operación hasta que ésta se desarrolle de forma correcta. En caso de estar todo en regla, el sistema valida cierto trámite y lo incorpora a sus sistemas transaccionales. Para la institución esto implica poder responder más rápido a los trámites que realizan los ciudadanos, siendo más eficientes y desperdiciando menor cantidad de recursos.

De acuerdo con todo lo anterior, y entendiendo con más claridad la influencia de las TIC en el mundo privado y público, es posible recordar que la literatura y el mundo de los negocios también han acuñado una serie de conceptos para describir esta nueva relación que se produce entre las instituciones de gobierno y su entorno. Si para el mundo privado B2C explicaba la relación entre empresas y clientes, en el mundo público G2C (acrónimo de *Government-to-Citizen* o *Government-to-Customer*) explica la relación entre gobierno y ciudadanos. Asimismo, G2B (acrónimo de *Government-to-Business*) explica la relación entre gobierno y empresas. Otro tipo de relaciones como G2G (acrónimo de *Government-to-Government*) o G2N (acrónimo de *Government-to-Networks*) apuntan a explicar el set completo de relaciones que un gobierno tiene con otros agentes económicos. Sin duda, la aparición de todas estas siglas no hace más que evidenciar la penetración que han tenido las TIC en los procesos y actividades que desarrollan organismos públicos, en que es labor de los directores de cada administración fomentar su uso y obtener el máximo provecho de su contribución.

La idea principal de desarrollar instituciones públicas intensivas en el uso y manejo de TIC guarda relación con lograr una optimización en la gestión de los

procesos internos de cada entidad, mejorando su comunicación con el medio, e integrando mayor cantidad de recursos en un trabajo compartido con otras instituciones públicas. Un tema fundamental a considerar en las ventajas obtenidas se refiere a la mayor transparencia de una gestión que otorga a la ciudadanía mayor participación y capacidades de control (como ente fiscalizador) sobre el uso y gestión de los fondos públicos. Asimismo, existe una mayor fluidez en el traspaso de información entre organismos, lo que también apunta a minimizar el riesgo de actividades ilícitas mediante el mal uso de información pública.

4. E-GOVERNMENT EN CHILE.

El compromiso de recursos para desplegar y fomentar una relación gobierno-ciudadano requiere que ambos actores hayan desarrollado habilidades y capacidades en el uso de TIC como parte de sus actividades cotidianas. Antes de observar qué TIC se han implementado para fomentar el e-gov en Chile, es necesario observar si la ciudadanía podrá aprovechar una apertura tecnológica.

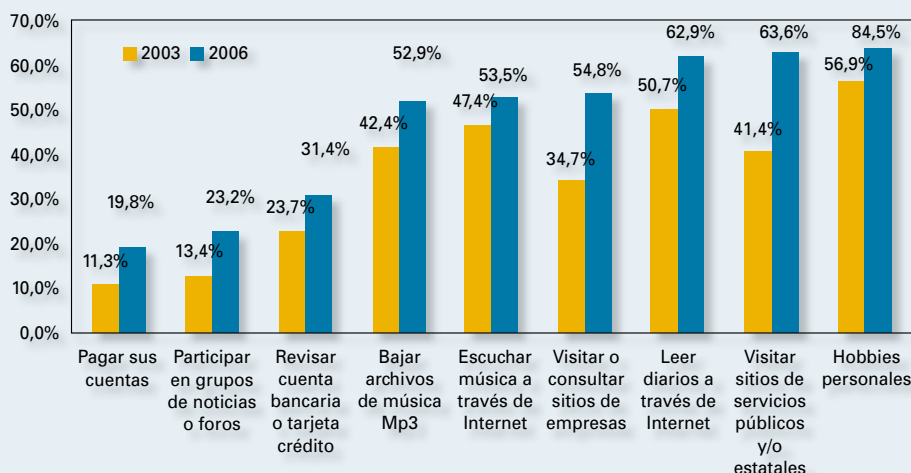
Veremos brevemente cómo particulares y empresas participan de esta economía de la información y cómo han sabido relacionarse con la tecnología disponible.

La penetración que ha tenido Internet particularmente en la sociedad chilena merece la mayor parte de la atención. Según los datos del informe World Internet Project-Chile (2006) se estima que alrededor de un 40% de las personas en Chile están conectadas a Internet. De ellas, y según lo que nos muestra la figura 1, las actividades más frecuentes que realizan los usuarios de Internet son dar vueltas por páginas relativas a *hobbies personales* (65%) y *visitar sitios de servicios públicos o estatales* (64%).

Como puede observarse, una de las actividades que más aumentaron en participación ciudadana entre los años 2003 y 2006 fue la visita de sitios de servicios públicos o estatales.

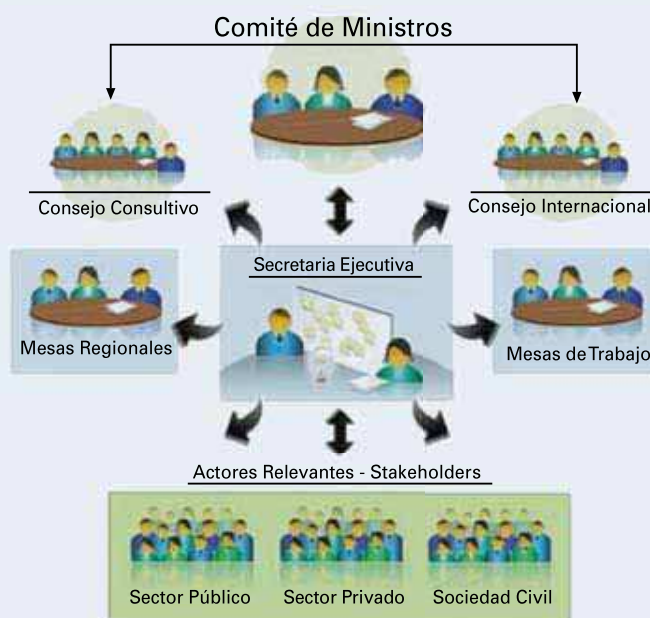
El Gobierno electrónico en Chile aparece en 1991, mediante la creación del *Grupo Informático del Ministerio del Interior*. En ese momento el desarrollo en TIC para el gobierno era bastante limitado. En el año 1994 se crea el *Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública del Estado*, que tras el diagnóstico de la situación del gobierno se dedica a resolver los problemas y aumentar el uso de TIC en sus instituciones, con lo que al año siguiente se logran abrir sitios web que permiten operaciones en línea como el Servicio de Impuestos Internos, Fonasa y el Registro Civil.

FIGURA 1. TIPOS DE ACTIVIDADES EN INTERNET.



Fuente: Encuestas WIP-Chile. Unidad de análisis: usuarios de Internet de 12 a 60 años, residentes en Santiago de Chile.

FIGURA 2. INSTITUCIONALIDAD DE LA ESTRATEGIA DIGITAL



Fuente: "Documento Estrategia Digital 2007-2012".

Luego, en el año 1998, y con el objetivo de evaluar el desarrollo de las TIC en Chile, se crea la Comisión Nacional para las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación. Como resultado se logran: (1) la legalización del documento electrónico y la firma digital, (2) una red de interconexión entre ministerios, servicios y organismos públicos y, (3) la puesta en marcha del Sistema de Información de Compras y Contrataciones del Estado (Chilecompra).

En el año 2001 se difunden los instructivos de la Presidencia de la República que establecieron tres ámbitos de desarrollo basados en el uso de las TIC como apoyo a la gestión y transparencia del quehacer del Gobierno: (1) *Atención al Ciudadano*, (2) *Buen Gobierno* y (3) *Desarrollo de la Democracia*. Así, dos años más tarde se lanza la *Agenda Digital*, cuyo propósito es lograr que Chile pueda llegar en 2010 a ser un país desarrollado digitalmente.

Junto con lo anterior, y para seguir mejorando el uso de las TIC y el acceso a la información, se crea en febrero de 2007 el *Comité de Ministros para el Desarrollo Digital*, el cual es responsable de diseñar y ejecutar

*una política pública que permita desarrollar acciones en pos de un uso más profundo e intensivo de las tecnologías de información y comunicaciones por parte de los ciudadanos, empresas y el propio Estado*⁶. Paralelamente se crea el *Programa de Modernización del Gobierno* (PMG) que declara que "El desarrollo del Gobierno Electrónico es un componente clave en el proceso de modernización del Estado. Bajo esta concepción, el sistema de Gobierno Electrónico del PMG incentiva y guía su aplicación en la Administración Pública, teniendo como objetivo contribuir al uso de las TIC para mejorar los servicios e información ofrecida a los ciudadanos y organizaciones, mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales que permitan aumentar la transparencia y la participación ciudadana"⁷.

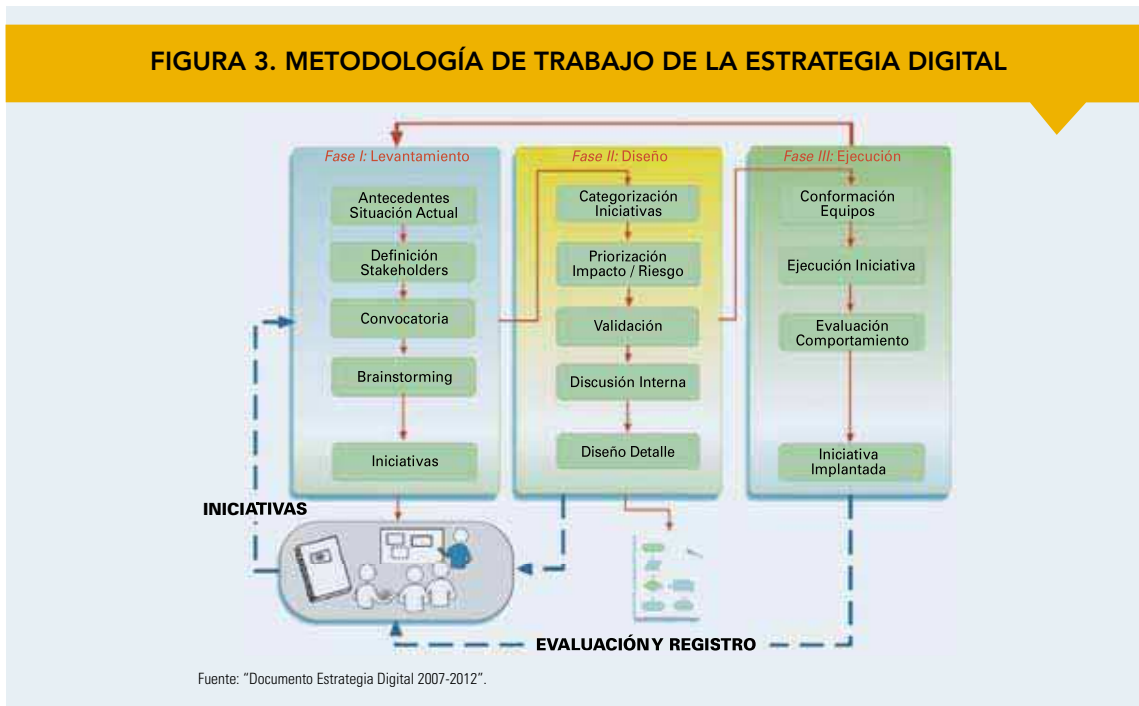
Así declaran también que el principal objetivo de la agenda digital es "Contribuir al desarrollo económico y social del país a través del potencial que ofrece el uso de las TIC para mejorar la calidad de la educación, incrementar la transparencia, aumentar la productividad y competitividad, y hacer mejor gobierno, mediante mayor participación y compromiso ciudadano"⁸.

⁶ Presentación "Documento Estrategia Digital 2007-2012", <http://edigital.economia.cl/>, consultado el 16 de mayo de 2008.

⁷ PMG Gobierno Electrónico, <http://www.modernizacion.cl/>, Consultado el 16 de mayo de 2008.

⁸ <http://www.agendadigital.cl/node/122> 15 mayo Documento Estrategia Digital 2007-2012 Agenda Digital 2007-2012

FIGURA 3. METODOLOGÍA DE TRABAJO DE LA ESTRATEGIA DIGITAL



Para su logro, las metas específicas propuestas por la entidad son:

1. Aumentar la competitividad de las empresas mediante el uso más profundo e intensivo de TIC.
2. *Crear y fomentar una nueva cultura en TIC para incrementar la transparencia y la participación ciudadana.*
3. Promover el desarrollo de un gobierno digital de calidad
4. Aumentar la intensidad y profundidad de uso de TIC por estudiantes y sociedad civil.

Finalmente, entre los logros que la Agenda Digital ha logrado instaurar, nos encontramos con:

- el sitio Trámite Fácil, que entrega información de 1536 trámites, 227 de los cuales se pueden realizar a través de Internet (y que recibió en septiembre de 2005 un premio al mejor sitio Web gubernamental, otorgado por la Fundación Chile);
- el Servicio de Impuestos Internos, que también da la posibilidad de hacer gestiones en línea como declaraciones de renta, emisión de boletas y facturas electrónicas y pago electrónico de cotizaciones previsionales, y

- el Registro Civil, que permite obtener un gran número de certificados electrónicos.

Otros ejemplos son los sitios de la Presidencia de la República y de los ministerios, que informan sobre sus actividades y programas; los sitios de la Cámara de Diputados y del Senado, que hacen pública a la ciudadanía la tabla de sesiones del día, el estado de los proyectos de ley y cómo votan los parlamentarios en una sesión particular; el sitio de la Biblioteca del Congreso Nacional, que pone a disposición de todos los navegantes la legislación chilena y los sitios de las municipalidades que reflejan información sobre sus actos a la ciudadanía.

De acuerdo con el último ranking de E-Readiness⁹ 2007, presentado en la revista The Economist, a nivel mundial Chile está dentro de los 30 primeros países con mejor política de digitalización. Dentro de Latinoamérica en tanto, Chile es el que mejor ranking presenta, mostrando una mayor preparación y capacidades de las personas, de las empresas y del Estado para aprovechar de forma efectiva las TIC.

⁹ The Economist Intelligence Unit (EIU) ha publicado desde el año 2000 un ranking anual sobre e-Readiness de las economías mundialmente destacadas. El ranking evalúa los activos tecnológicos, económicos, políticos y sociales de 69 países y el impacto en sus respectivas economías de información. e-Readiness muestra cómo se encuentran los países respecto al conocimiento de las TIC y la habilidad que tienen tanto ciudadanos, empresas y entidades de gobierno en su uso.

5. TIC EN MUNICIPALIDADES.

Todos los elementos revisados en el apartado sobre Gobierno Electrónico nos apoyan de forma natural para aplicar los conceptos en un *Gobierno Electrónico Municipal*. Lo que resulta diferente en este análisis, es el cambio de contexto en que se aplican diversas herramientas tecnológicas para el control y evaluación de la gestión pública, ya no sólo reflejadas en la gestión del poder central, sino en una evaluación de actividades a nivel local. Las herramientas tecnológicas, particularmente Internet, permiten un acercamiento mayor por parte de los ciudadanos a evaluar la gestión de cada municipalidad, pues éstos conocen e interactúan en mayor medida con sus gobiernos locales. La propia Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695 establece que toda la información y documentación pública de las entidades municipales deben estar a disposición de quienes lo necesiten, fomentando una función fiscalizadora por parte de los ciudadanos. Aún cuando la ley no especifica el uso de medios electrónicos como fuente de información, actualmente resulta el medio más económico, directo y eficiente para hacer llegar cualquier comentario a la ciudadanía. Según el Ministerio General de Secretaría de Chile, una definición para *Gobierno Electrónico Local* sería:

“Aquel municipio y servicio público con presencia local que usa las tecnologías de información y comunicaciones, para mejorar la atención al ciudadano, la gestión interna, y aumentar la transparencia estableciendo canales de participación ciudadana.”

El desarrollo del Gobierno Electrónico Local es consecuente con el objetivo de alcanzar un Estado al servicio del ciudadano, descentralizado, solidario, transparente, flexible, participativo y democrático. Si bien el trabajo de una Municipalidad es autónomo –gran parte de las decisiones que se toman son responsabilidad y derecho de cada Alcalde– es necesario recalcar que los fondos que se gestionan siguen siendo recursos públicos, supeditados por el control central y por la ciudadanía, lo que implica que todo el trabajo realizado debe generarse en un ambiente transparente que permita el control y evaluación permanentes.

Evidentemente, a través de un *Gobierno Electrónico Municipal* no sólo se ofrece mayor información para el control ciudadano de los fondos públicos, sino también resulta factible ofrecer de mejor forma una serie de servicios al ciudadano. Las propias tecnologías de la información generan un efecto multiplicador en el número de atenciones promedio, disminuyendo incluso los tiempos de ejecución de cada servicio.

FIGURA 4. LÍNEAS DE ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA DIGITAL



FIGURA 5. RANKING MUNDIAL DE CAPACIDAD DE USO SOCIAL DE LAS TIC

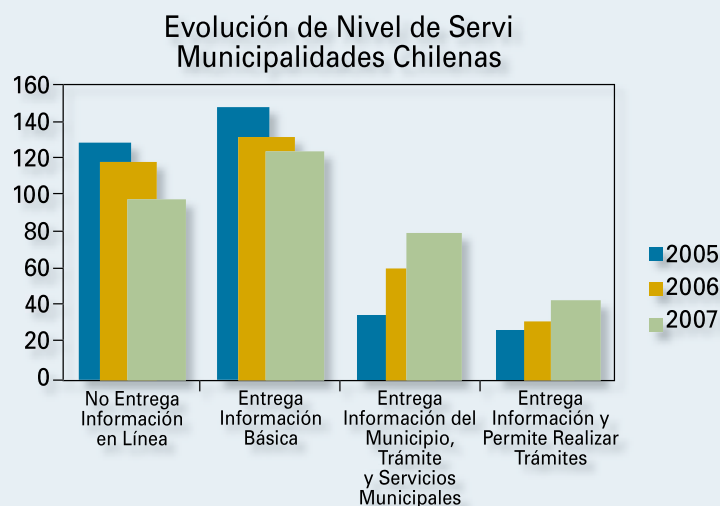
		Puntaje Total	Conectividad e Infraestructura TIC	Ambiente de Negocios	Entorno Social y Cultural	Entorno Legal	Políticas Públicas y Visión	Adopción de Consumidores y Empresas
	Category Weight		20%	15%	15%	10%	15%	25%
1	Denmark	8.88	8.40	8.65	8.60	8.50	9.85	9.15
2	US	8.85	8.10	8.59	8.80	9.00	9.00	9.50
3	Sweden	8.85	8.60	8.40	8.20	8.50	9.70	9.35
4	Hong Kong	8.72	8.50	8.62	6.80	9.70	9.10	9.50
5	Switzerland	8.61	9.60	8.53	7.60	8.25	9.00	8.40
6	Singapore	8.60	8.10	8.67	7.00	8.55	9.40	9.45
7	UK	8.59	8.30	8.65	7.80	8.50	8.65	9.25
8	Netherlands	8.50	8.30	8.58	7.60	8.50	9.35	8.65
9	Australia	8.46	8.10	8.39	8.60	9.40	8.70	8.20
10	Finland	8.43	7.80	8.65	7.80	8.25	9.00	8.90
11	Austria	8.39	7.90	8.09	7.40	8.50	9.05	9.10
12	Norway	8.35	7.30	8.04	8.20	8.25	9.35	8.90
13	Canada	8.30	7.90	8.69	7.40	8.95	8.40	8.60
14	New Zealand	8.19	7.30	8.22	8.20	8.85	8.35	8.50
15	Bermuda	8.15	7.80	8.41	6.40	9.15	8.35	8.80
16	South Korea	8.08	7.10	7.47	8.20	7.80	8.75	8.85
17	Taiwan	8.05	8.00	7.96	8.00	7.80	8.15	8.20
18	Japan	8.01	7.50	7.16	8.00	8.00	9.05	8.30
19	Germany	8.00	7.10	8.25	8.20	8.25	7.85	8.45
20	Belgium	7.90	8.00	8.10	6.80	8.25	8.35	7.95
21	Ireland	7.86	6.80	8.59	7.80	8.50	7.50	8.25
22	France	7.77	6.90	7.97	7.40	8.25	8.15	8.15
23	Israel	7.58	8.00	7.61	7.20	7.00	7.05	8.00
24	Malta	7.56	6.65	7.76	6.60	8.00	8.25	8.15
25	Italy	7.45	6.90	6.85	7.40	8.50	7.90	7.60
26	Spain	7.29	6.70	7.84	7.00	8.00	7.25	7.35
27	Portugal	7.14	7.00	7.33	6.60	8.00	6.75	7.35
28	Estonia	6.84	6.00	7.78	6.00	7.35	6.25	7.60
29	Slovenia	6.66	6.40	7.21	6.60	6.50	5.75	7.20
30	Chile	6.47	4.60	7.99	6.20	8.00	6.80	6.40
31	Czech Rep.	6.32	5.45	7.44	6.00	7.05	5.55	6.70
32	Greece	6.31	4.70	6.68	6.60	7.95	6.90	6.20
33	UAE	6.22	5.20	7.54	6.00	5.55	6.45	6.50
34	Hungary	6.16	5.20	7.11	6.00	6.80	4.85	7.00
35	South Africa	6.10	4.30	6.84	5.00	6.60	7.05	7.00

Fuente: The 2007 E-Readiness rankings, Revista The Economist, Economist Intelligence Unit, 2007.

De acuerdo con el trabajo de Esteves (2005), es posible ver ciertas fases en el desarrollo de servicios electrónicos municipales, entre las que se destacan la *presencia en la web*, existencia de una *interacción consultiva* y *generación de distintas transacciones*. Estas fases guardan relación con el compromiso de

cada Municipalidad en Chile asignando recursos de diversa índole (económicos, humanos, etc.) para ofrecer mayor número de servicios. Como puede verse en la **figura 6**, en los últimos tres años ha aumentado el nivel de complejidad de las TIC utilizadas por las Municipalidades.

FIGURA 6. USO DE INTERNET EN LAS MUNICIPALIDADES



Fuente: Elaboración Propia, basado en los resultados de la Encuesta Realidad Tecnológica Municipal¹⁰, 2005-2007.

Con el fin de fomentar esta mayor relación municipalidad-ciudadano, se han desarrollado en Chile una serie de iniciativas que permiten un mejor desarrollo de la gestión local. Entre estas iniciativas destaca la labor desarrollada por la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE).

Los principales proyectos impulsados por la SUBDERE y su división de municipalidades afectan positivamente la gestión del *front* y *back office* municipales.

El *front office* municipal está directamente relacionado con todas las actividades que desarrollan los organismos en una relación directa con sus usuarios externos (ciudadanos, empresas, gobierno central, etc.).

En tanto, el *back office* municipal es donde tienen lugar las tareas de gestión, producción y administración de las actividades operativas, sin requerir necesariamente algún contacto directo con los clientes.

Entre los sistemas que apoyan el *front office* municipal se encuentran los portales de *ChileCompra* (www.chilecompra.cl), *ChileProveedores* (www.chileproveedores.cl), *Portal de Trámites del Estado* (www.tramitefacil.gov.cl), *Call-Centers*

Municipales, *Portal Trámite Fácil Municipal* (ejemplo, www.municipalidaddevalparaiso.cl), Sistema Nacional de Indicadores Municipales (www.sinim.gov.cl), *Ventanilla de Trámites Municipales*, entre otros.

- **Portal ChileCompra¹¹.** Este sistema representa el sistema de compras y contratación pública del Estado de Chile. En pro de la transparencia y eficiencia en el mercado de compras públicas, la gestión de abastecimiento de las instituciones del Estado debe presentar el máximo de información a usuarios externos. Se establecen procedimientos para la publicación y contratación (compra) de servicios (bienes) a través de una plataforma Internet, en que los organismos públicos realizan compras mediante licitaciones abiertas, gratuitas e informadas a las que puede acceder cualquier empresa.
- **Portal ChileProveedores.** Es una herramienta complementaria de ChileCompra que facilita la entrega de documentación legal de las empresas proveedoras. Es una forma de estandarizar y certificar antecedentes de un proveedor, no sólo a ChileCompra, sino que a cualquier otra empresa que quiera relacionarse con ella.

¹⁰ "La Encuesta de Realidad Tecnológica Municipal realizada por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) permite levantar antecedentes diagnósticos sobre la realidad tecnológica de las municipalidades, a objeto de evaluar la potencialidad de instalación de gobiernos electrónicos locales. Se debe considerar que esta información es una "fotografía" que refleja sólo la realidad del momento en que fue levantada; y que la realidad tecnológica municipal, está en constante evolución. Los resultados de encuesta han sido obtenidos anualmente desde el 2003 al 2007." - <http://edigital.economia.cl/> - Consultado el 16 de mayo de 2008.

¹¹ En la última edición de los premios excelGOB 2007, el portal ChileCompra obtuvo el primer lugar en la categoría Transparencia en la gestión pública que otorgan la Red GEALC, la OEA y el ICA.

- **Portal de Trámites del Estado.** Sitio Web del Gobierno de Chile (www.tramitefacil.gov.cl) que posiciona al Estado al Servicio de los ciudadanos. Se encuentra información de los distintos trámites que los ciudadanos deben hacer con las distintas reparticiones públicas. Pueden bajar formularios para imprimirlos y estudiarlos o realizar directamente trámites en línea. Además, incorpora distintos sistemas de búsqueda que facilitan el acceso a las personas.
- **Portal Trámite Fácil Municipal.** En una aplicación particular para la ciudad de Valparaíso este sitio Web (www.municipalidaddevalparaiso.cl) replica el modelo del Portal de Trámites del Estado, ajustando los servicios de información a los requerimientos y trámites propios del mundo municipal.
- **SINIM.** El Sistema de Indicadores Municipales entrega información de los 345 municipios de Chile para las áreas de Administración y Finanzas, Educación, Salud, Social Comunitaria, Territorial y Género. El sistema se encarga de reunir, ordenar, transformar y poner a disposición pública (gratuitamente) diversa información del ámbito municipal para el análisis de distintas áreas, en que se generan más de 130 indicadores que permiten evaluar la gestión municipal (actualmente presenta una serie de seis años). A través del sistema se transparenta parte importante de la gestión municipal, pues permite a la ciudadanía y otros organismos públicos de control mayor conocimiento de la realidad administrativa, promoviendo el seguimiento y monitoreo de los municipios a través de la visualización de diversos estándares e indicadores que permiten medir el desempeño.
- **Ventanilla de Trámites Municipales.** Representa un sistema interactivo vía web que permite realizar al menos nueve trámites municipales, entre ellos: *Obtención de Patentes Municipales, Renovación de Patentes Municipales, Obtención de Patentes de Alcoholes, Renovación de Patentes de Alcoholes, Otorgamiento de Certificados de Obras, Otorgamiento Permiso de Edificación, Otorgamiento de Certificado de Recepción de Obras, Otorgamiento Permiso de Demolición, Otorgamiento Permiso de Uso de Bienes Nacionales de Uso Público.* La existencia de una Ventanilla de Trámites Municipales hace efectivo un gobierno electrónico unificado, que involucra a todas las redes o prestaciones de servicios públicas.

Entre los sistemas que apoyan al *back office* municipal participan una serie de herramientas que alimentan de datos e información a toda la organización. Ejemplos de ellos son los sistemas de Contabilidad Gubernamental, Gestión de Rentas y Patentes, Gestión de Remuneraciones, Permisos de Circulación, Gestión de Personal, Gestión de Adquisiciones, Gestión de Tesorería, Planificación y Control Presupuestario, Sistemas de Información Geográficos, Dirección de Obras, Oficina de Partes, Bolsa de Empleo, entre otros sistemas.

Claramente, los sistemas analizados anteriormente tienen la particularidad de acercar al ciudadano la función de los gobiernos locales, es decir, los ciudadanos y las empresas tienen hoy la posibilidad de conocer o realizar trámites a través de la web (desde su trabajo o casa), lo que implica una disminución importante de costos y de tiempo en su realización. Asimismo, el ciudadano y los organismos públicos centrales también obtienen mayor información de la gestión municipal y del uso de fondos públicos, lo que permite aumentar la percepción de transparencia en la utilización de los recursos del Estado.

Conclusiones

De manera frecuente, las investigaciones sobre TIC en la gestión pública se han encargado de mostrar los efectos positivos del uso de Internet como herramienta de comunicación e interacción de una institución del Estado con sus ciudadanos. El uso de TIC en una empresa pública puede ir más allá de permitir solamente una mayor comunicación e interacción. La utilización de TIC puede ayudar a solucionar varios



problemas existentes en la gestión pública dando *la posibilidad de entregar mayor transparencia en el uso de fondos públicos, el rediseño de procesos basados en TIC para la eficiencia de las operaciones internas, el control de las relaciones de agencia para evitar que se generen problemas de agencia y eliminación de las burocracias en cada servicio.*

En Chile, nos encontramos con una Agenda Digital cada vez más completa que busca el desarrollo del Gobierno Digital no sólo considerando el ámbito de la distribución de información, sino que abarca temas relacionados con educación, transparencia, acceso, y uso de tecnologías, de modo que la ciudadanía pueda efectivamente ser parte integral del desarrollo del gobierno y sus instituciones y, además, en relación con las políticas tecnológicas, se ha preocupado de temas como código libre, protección de datos personales, propiedad intelectual y seguridad, entre otros, esenciales para el desarrollo de las TIC en todo ámbito de implementación.

En el caso de las municipalidades, la creación de indicadores de gestión mostrados por el **SINIM**, donde no sólo se mide la gestión individual, sino que además crea un parámetro de comparación estándar entre municipios, tenemos un claro ejemplo de los esfuerzos que está haciendo el gobierno por mejorar la capacidad de participación del ciudadano común, ya que no sólo genera un medio de entrega de información, sino que además da la posibilidad de que el lector logre comprender la información que se le está entregado y hacer análisis comparativos. Con ello el ciudadano puede efectivamente emitir un juicio sobre la gestión de las entidades y, en algunos casos, proponer mejoras o soluciones a los miembros involucrados.

Seguir fomentando el uso de TIC en la gestión pública permitiría continuar con una disminución de los costos de acceso a la información en que incurren ciudadanos (Principal) para poder vincularse e interactuar con las instituciones públicas (Agente). La probidad y transparencia dentro del actuar del gobierno es una prioridad dentro de los planes para un desarrollo integral del e-Gov, pero, sobre todo, es una obligación del gobierno y un derecho de los ciudadanos, que pueden y deben tener acceso a toda la información relacionada con su gestión y con el uso de los fondos públicos de manera fácil, ecuánime y oportuna.

REFERENCIAS

Akerlof, G. (1970). "The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism." *Quarterly Journal of Economics*, 84 (3).

Baumol, W. J. (1959). "Business Behavior, Value and Growth." New York: Macmillan.

Berle, A. y Means, G. (1932). "The Modern Corporation and Private Property." Macmillan.

Castells, M. (1996). "La sociedad red. Madrid." Alianza Editorial. Volumen 1º de La era de la información: economía, sociedad y cultura.

Coase, R. (1937). "The Nature of the Firm." *Económica*, noviembre, pp. 386-405.

Documento de Trabajo Subsecretaría de Economía (2006). "Encuesta de Acceso y Uso TICs en empresas para los años 2002 y 2006".

Documento del Comité de Ministros para el Desarrollo Digital, "Estrategia de Desarrollo Digital 2007 – 2012", Santiago, diciembre de 2007. Descargable de <http://edigital.economia.cl/>.

Esteves, J. (2005). "Análisis del Desarrollo del Gobierno Electrónico Municipal en España", software AG-alianza Sumaq 2005.

García, M. (2003). "El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas". Tesis Doctoral descargable de www.eumed.net.

Jensen, M. y Meckling, W. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics* 3, No. 4 (October).

Quezada, E. (2004). "Los Negocios Virtuales: El caso de la radio por Internet en México". México D.F., UNAM.

Rumelt, R.P., Schendel, D. y Teece, D. (1991). "Strategic management and economics". *Strategic Management Journal*, 12.

The Economist (2007). "The 2007 E-Readiness rankings". *Revista The Economist*, Economist Intelligence Unit, 2007.

WIP Chile (2007). "Informe World Internet Project Chile (2006)". Documento electrónico descargable de www.wipchile.cl