

Importancia del diagnóstico participativo en una solución de Gobierno Electrónico

Marcelo A. Castro¹, José H. Farfán², Andrea G. Cándido³, Elizabeth Reinoso⁴

Investigación + Desarrollo en Gobierno Electrónico (IDGE)
Área de Ingeniería Informática, Facultad de Ingeniería, U.N.Ju.,
Gorriti N° 237, C. P. Y4600DXE, San Salvador de Jujuy, Provincia de Jujuy, Argentina

¹Marcelo Antonio Castro, Facultad de Ingeniería, Gorriti 237, mcastro@jujuy.gov.ar

²José Humberto Farfán, Facultad de Ingeniería, Gorriti 237, jhfarfan@hotmail.com

³Andrea Gabriela Cándido, Facultad de Ingeniería, Gorriti 237, candido@yahoo.com.ar

⁴Elizabeth del Rosario Reinoso, Facultad de Ingeniería, Gorriti 237, eliro30@arnet.com.ar

Resumen

El presente trabajo tiene por objeto establecer la importancia de contar con un diagnóstico, que por un lado se encuentre formalizado y por otra parte que cuente con los mecanismos que permitan la participación de los actores claves en toda implementación de Gobierno Electrónico (GE) en un organismo gubernamental.

El proceso de diagnóstico además de identificar las deficiencias y problemas actuales, debe permitir conocer los actores sectoriales participantes en el proceso de incorporación de GE y especialmente la demanda de la ciudadanía, respecto de los servicios públicos más solicitados. Simultáneamente se debería efectuar un proceso de sensibilización de los distintos actores institucionales claves con relación a la relevancia de GE., determinando el tipo de relación entre los actores privados y la institución gubernamental en la cual se desea incorporar el sistema de GE.

Un buen diagnóstico para soluciones de GE debiera asegurarse a través de un proceso formalizado, la participación de la ciudadanía con el objeto de lograr que se tenga en cuenta la opinión de los ciudadanos y de los empleados estatales, los cuales son los participantes principales en el proceso de mejorar los servicios, con el fin de contribuir al bienestar de la sociedad.

1 Introducción

La participación ciudadana durante todo el proceso de implementación de GE, es una tarea de suma importancia para lograr que el diseño de políticas relacionadas al GE no fracasen al momento de ser puestas en producción. Tal como lo demuestra en sus primeras fases la

metodología para la formalización de GE [1], diseñada por nuestro equipo de investigación y que se encuentra detallada en el ítem 6, el proceso de diagnóstico debe ser formalizado teniendo en cuenta diversos aspectos, los cuales son presentados en este trabajo.

Aspectos tales como la identificación de los actores sectoriales participantes en el proceso de incorporación de GE al organismo gubernamental, los usuarios responsables del sistema de GE, el conocimiento exhaustivo de lo que demanda la ciudadanía con respecto a los servicios públicos y la divulgación del tema a través de un proceso de sensibilización con todos los actores participantes; son temas claves al momento de implementar una solución de GE.

Los elementos citados anteriormente nos asegurarán que el proceso de diagnóstico además de identificar las deficiencias y problemas actuales, permitirá conocer a los distintos actores sectoriales y lograr mediante algunas técnicas la participación de la ciudadanía, quienes son en definitiva los destinatarios finales de toda mejora o proceso de modernización del Estado.

A continuación detallaremos cuatro tareas pertenecientes a la etapa de estudio de la metodología citada anteriormente y que nos permitirán asegurar la participación del ciudadano en el diagnóstico de la situación actual de una solución de GE.

2 Identificación de deficiencias y problemas actuales, determinando los actores sectoriales participantes en el proceso de incorporación de GE al organismo gubernamental y los usuarios responsables del sistema de GE.

2.1 Identificar las deficiencias y problemas actuales

Lo primero que se debe tener en cuenta para poder identificar las deficiencias y problemas actuales son las necesidades de los usuarios y su capacidad para utilizar el GE, por un lado, y por otro la oferta de GE. Para avanzar de manera eficaz y con confianza en el GE, se requiere una evaluación comprensiva de los estudios disponibles por ejemplo encuestas, censos estadísticos, estudios de competitividad, etc. y, eventualmente, la realización de nuevos estudios que permitan obtener la información no disponible. (encuestas, consultas, grupos de enfoque, etc.)[2]. Esto implica:

- Conocer la demanda del Usuario es una información necesaria si los gobiernos quieren tener un impacto mensurable a los ojos de ciudadanos y empresas. Hoy en día no se evalúa la necesidad del ciudadano de forma sistemática.

- Tener en cuenta la alfabetización electrónica, saber si los ciudadanos están preparados para interactuar por Internet. Teniendo en cuenta indicadores como edad y educación, la alfabetización electrónica tiende a ser mayor entre la población más educada y acomodada.
- Lograr que los usuarios confíen en la tecnología y en su utilización por parte del gobierno, ya que la confianza es clave para el crecimiento de la utilización de Internet. Como se sabe la confianza del ciudadano en la tecnología es de baja a moderada, como tampoco parece alta la confianza en los gobiernos latinoamericanos.
- Accesibilidad tecnológica, en cuanto a la accesibilidad, hay que tener en cuenta tres tipos de costos: el de poseer una computadora personal, el del teléfono y el del servicio de Internet.

2.2 Determinar los actores sectoriales gubernamentales, participantes en el proceso de incorporación de GE al organismo gubernamental

Los actores sectoriales participantes en el proceso de incorporación de un GE son [3]:

- El funcionario público, al igual que el ciudadano, es consciente que el cambio tecnológico avanza con mayor rapidez y ofrece cada vez mayores servicios, aún más de los que son capaces de utilizar en su vida cotidiana. En el sector público en general se espera que la implementación del GE traiga como resultado la aceleración del flujo de trabajo y la disponibilidad de información en línea para disminuir la demanda presencial actual. Se han desarrollado en forma creciente las páginas web institucionales con mucha y variada información.
- Los directivos reconocen la importancia de la innovación y de compartir información con otros organismos para evitar la duplicidad de datos, pero son reacios a suministrar datos producidos ya que aducen el costo de la carga, del mantenimiento y la intimidad de los mismos.
- La línea de funcionarios de atención de público es consciente del atraso tecnológico en la prestación directa de servicios pero adjudica las demoras en la actualización de tecnología y mejora de procesos a los niveles directivos, al poco interés en la consulta a los ciudadanos para el diseño y el desempeño de los servicios públicos. Los procesos de participación ciudadana para el diseño y evaluación de servicios son

primitivos aún y se encuentran en desarrollo. La información de los ciudadanos puede ser recolectada mediante la realización de encuestas, grupos focales, entrevistas en profundidad, blogs. Debe haber espacios para la respuesta a consultas específicas, el desarrollo de sistemas de reclamos y sugerencias para la provisión de información de retroalimentación.

2.3 Usuarios responsables del sistema de GE

Todo proceso de incorporación de tecnología a los servicios públicos necesita de la participación de aquellos que se verán afectados por la implementación del proyecto, ellos son

- Estado es la mayor organización proveedora/tomadora de información.
- Ciudadano/Empresa: que debe ser quien tiene la palabra final en el diseño e implementación en todo proyecto que involucre la incorporación de las TIC's, dando una solución tecnológica.
- Empleados públicos son los que conocen los procedimientos administrativos, sus falencias y son los que en definitiva trabajarán con la solución informática diseñada.

3 Conocer la demanda de la ciudadanía, respecto de los servicios públicos más solicitados.

La implementación de cualquier aplicación de GE que favorezca la modernización del Estado no debe ser tomada como un esfuerzo único o separado de algunos de los actores del proceso de GE, sino más bien debe responder a un plan estratégico por el cual los responsables del poder político reflejen cual será la estrategia a seguir por el Estado, en el mediano plazo, en cuanto a los aspectos cuantitativos que indiquen los objetivos numéricos a obtener; que políticas y líneas de actuación se implementarán para conseguir esos objetivos y finalmente, establecer los intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por todos los actores del gobierno para que la puesta en práctica de la estrategia de implementación de las aplicaciones de GE sea exitosa.

Generalmente la mayoría de las soluciones de GE no tienen en cuenta al ciudadano a las empresas al momento de definir los servicios que se van a implementar a través de dicha solución. Por lo tanto se deberá diseñar una estrategia que contemple las necesidades de información y de automatización de procesos, de la ciudadanía

Dicha estrategia deberá contemplar, entre otras, las siguientes acciones:

- Determinar cuál es el ámbito de aplicación de la solución diseñada, es decir si trata de una solución a nivel municipal, provincial o de administración nacional.
- Establecer si se trata de una aplicación transversal o vertical.
- Diseñar, teniendo en cuenta los niveles determinados anteriormente, un esquema de encuestas y/o cuestionarios a los potenciales usuarios (ciudadanos), los cuales son los beneficiarios finales de toda solución de GE con el objeto de conocer cuales son las necesidades de información o de servicios que requieren que sean satisfechas por dicha solución. La instrumentación de lo previsto en este punto se puede realizar a través de una aplicación web.

En consecuencia conocer la demanda de los ciudadanos respecto de los servicios más importantes, desde el punto de vista del ciudadano, es un elemento fundamental al momento de diseñar una solución de GE.

Como veremos a continuación el proceso de participación ciudadana en la definición de las soluciones de GE, es de suma importancia para lograr un producto que contemple las necesidades y las expectativas de toda la sociedad en su conjunto

4 Realizar un proceso de sensibilización de los distintos actores institucionales claves con relación a la relevancia de GE.

Los aspectos principales que la implementación de GE brinda son la efectividad; el funcionamiento eficiente del Estado y la transparencia. Estos aspectos están orientados básicamente hacia las necesidades de los distintos usuarios, llámense sectores privados (ciudadanos o empresas) o sectores públicos.

Según un estudio del Centro canadiense de Gestión [2], para poder avanzar de manera eficaz en una solución de GE debe tenerse en cuenta las demandas, capacidades, confianza y accesibilidad tecnológica de los distintos actores involucrados; como así también la infraestructura tecnológica, la capacidad de la Administración Pública, y la legislación y regulación existentes.

Superadas estas consideraciones, los beneficios para los diferentes actores, de manera resumida serían:

1. Ciudadanos:

- Trámites más ágiles con el consiguiente ahorro de tiempo
- Tiempos de respuestas más rápidos
- Transparencia en el sistema de servicios
- Simplificación de la relación del ciudadano con la Administración Pública
- Mayor participación ciudadana al existir una retroalimentación con el Gobierno
- Mayor acceso a la información del Gobierno
- Oportunidad para la inclusión social, por el aumento de la comunicación

Para lograr estos beneficios debe tenerse en cuenta los siguientes factores [4]:

- Usabilidad: se basa en la estandarización y facilidad de uso del sistema.
- Pertinencia: los servicios entregados por medio electrónico deben ser adecuados a las necesidades de los usuarios específicos
- Inclusión: no debe excluirse a ciertos grupos de usuarios de poder participar con las instituciones públicas
- Retroalimentación: es necesario que el usuario conozca cómo fue considerada su opinión en los procesos de toma de decisión.
- Costo: la interacción con el sistema no significa mayores costos para el usuario.

2. Organismos gubernamentales [5]:

- Automatización de trámites, que significa reducir tanto la información requerida al ciudadano como su presencia:
- Eficiente utilización de los recursos del Estado al concentrar la mayor parte del tiempo en lo inherente a las tramitaciones específicas y no en la atención de consultas generales
- Mejorar la credibilidad en las instituciones públicas a través de la transparencia en la Gestión del Gobierno
- Conocer más de cerca la opinión y las necesidades de la gente

De la misma manera que en el apartado anterior, para lograr estos beneficios debe tenerse en cuenta [4]:

- Interoperabilidad: capacidad de los sistemas para interconectarse en términos de intercambio de información.

- Actualización: capacidad de un sistema para estar al día con respecto a la información y servicios ofrecidos
- Regulación: Conjunto de normativas que regula el actuar de las instituciones del ámbito público.

5 Determinar el tipo de relación entre los actores privados y la institución gubernamental en la cual se desea incorporar el sistema de GE. Este aspecto debería abordarse de manera sistemática a partir de los momentos iniciales de elaboración del sistema, desde una perspectiva de investigación-acción participativa, enfocada en la consulta y construcción de acuerdos, alianzas y compromisos de acción con los actores claves en el ámbito de las TIC.

Otra consideración importante a tener en cuenta al momento de evaluar el diseño de una solución de GE, es la manera en que interactúan las empresas y la jurisdicción o unidad de organización gubernamental. Para ello hay que tener en cuenta las diversas formas de implementación de acuerdos, alianzas y compromisos de acción, cuyas consultas a los actores claves deberá ser llevada a cabo a través de una metodología de investigación-acción-participativa (IAP).

Sobre la IAP podemos establecer que su estructuración implica negociar para construir [6]

Aquí se intenta crear un esquema básico donde se recojan propuestas de actuación concretas. Este debe responder al menos a tres objetivos: enlazar la investigación con concreción de actividades de campo (acción); cerciorarse que exista una coherencia total entre lo que se busca y lo que se quiere hacer; lograr un esquema de IAP sencillo, utilizable por grupos de base. [7]

Hay que definir desde los grupos *qué* acciones se van a llevar a cabo y de *qué manera*. De nuevo recurrimos a las reuniones con los sectores implicados para negociar cuales serán las estrategias de actuación. Es importante no perder de vista que la finalidad principal es reforzar las potencialidades del propio colectivo, tanto en el nivel del conocimiento como de la acción [8]

El investigador juega un papel importante en el sentido de poner a su disposición diferentes técnicas de recolección, elaboración y análisis de información; de transmitir herramientas de trabajo operativas de manera que resulten asequibles y fácilmente manejables por los miembros de la comunidad. En consecuencia se hace indispensable llevar a cabo un

entrenamiento en cuanto a la generación de cuestionarios, instrumentos, habilidades de quienes obtendrán la información, etc.

6 Metodología para la Sistematización del Proceso de Gobierno Electrónico

A continuación se detalla la metodología para la sistematización del proceso de GE [1], es importante señalar que es muy difícil establecer un modelo predeterminado para el desarrollo del GE en cada institución; los servicios y reparticiones públicas deberán establecer sus propias prioridades y definir los pasos a seguir según su particular realidad y condiciones, dentro de la normativa vigente y los presupuestos existentes. Aunque creemos que se debe seguir una metodología concreta y efectiva al momento de analizar, diagnosticar, determinar brechas, modelar soluciones e implementarlas en los ámbitos de estas materias.

La presente propuesta desarrollará una metodología asociada a los modelos de desarrollo de software que incluyen tanto al modelo estructurado como al orientado a objetos. La metodología para la automatización y estandarización del proceso de GE incluye cinco etapas a saber: Estudio, Análisis, Diseño, Implementación y Pruebas, finalizando con el Monitoreo y evaluación.

A continuación se describen las etapas:

1. Estudio: en esta etapa se realiza la recopilación de toda la información que será necesaria para desarrollar las etapas posteriores. El estudio inicial tiene como principal objetivo la identificación de las deficiencias actuales en el entorno del sistema de GE a desarrollar, a través de relevamientos. Se refiere al extremo inicial del proyecto de desarrollo de GE; durante esta etapa se definen y documentan los requisitos del ciudadano y agentes estatales para cada proceso, sea de suministro, soporte, conceptos que fueron definidos en un apartado anterior, y para los cuales se establecen las siguientes tareas:

1.1 Procesos de suministro (o entrega) de productos, servicios e información institucional:

1.1.1 Identificación y clasificación de los procesos de suministro.

1.1.2. Selección de los procesos de suministro.

1.1.3. Identificación y descripción de las actividades asociadas a los procesos seleccionados.

1.2 Procesos de apoyo.

1.2.1. Identificación de procesos de apoyo.

1.2.2. Selección de procesos de apoyo.

1.3 Medios tecnológicos de comunicación.

1.3.1. Descripción de la situación actual.

1.4 Identificar las deficiencias y problemas actuales, determinando los actores sectoriales participantes en el proceso de incorporación de GE al organismo gubernamental y los usuarios responsables del sistema de GE.

1.5 Conocer la demanda de la ciudadanía, respecto de los servicios públicos más solicitados.

1.6 Realizar un proceso de sensibilización de los distintos actores institucionales claves con relación a la relevancia de GE.

1.7 Determinar el tipo de relación entre los actores privados y la institución gubernamental en la cual se desea incorporar el sistema de GE. Este aspecto debería abordarse de manera sistemática a partir de los momentos iniciales de elaboración del sistema, desde una perspectiva de investigación-acción participativa, enfocada en la consulta y construcción de acuerdos, alianzas y compromisos de acción con los actores claves en el ámbito de las TIC.

1.8 Preparar el esquema del proyecto.

2. Análisis: conforme a la información relevada en la fase de Estudio, en esta etapa se transforman las necesidades del ciudadano y agentes estatales, obteniendo como resultado las especificaciones del análisis del sistema de GE. Esta etapa involucra las siguientes actividades:

2.1 Establecer el propósito del sistema desde el punto de vista del ciudadano (Declaración de objetivos)

2.2 Establecer los límites y alcances del sistema de GE (Modelo Ambiental)

2.3 Modelar el comportamiento interno del sistema de GE, de acuerdo al modelo ambiental (Modelo del Comportamiento)

2.4 Indicar que procesos serán automatizados y cuales no (Modelo de implantación del usuario)

2.5 Establecer una visión estratégica del tipo de gobierno que se quiere construir, así como los objetivos a alcanzar para materializar esa visión.

2.6 Determinar cuáles son las áreas temáticas sobre las cuales se puede avanzar transversalmente en el organismo gubernamental. Por ejemplo sistemas de expedientes, de administración financiera, etc.

2.7 Trabajar en la apropiación e incorporación de experiencias nacionales e internacionales exitosas (incorporar subsistemas o módulos existentes) en relación al ámbito donde se desea incorporar el sistema de GE.

2.8 Establecer los mecanismos de control, que permitirán asignar responsabilidades y monitorear el cumplimiento de las tareas.

2.9 Definir una serie de estándares tecnológicos que deben respetar todos los programas de GE que se desarrollen en la órbita del sistema de GE en una repartición determinada.

2.10 Determinación de la viabilidad del proyecto: se deberá realizar un estudio de viabilidad teniendo en cuenta beneficios, estimación de costos y otros criterios.

2.11 Presentación de problemas u oportunidades de mejora, en base a la información del estudio.

3. Diseño: en esta etapa se diseña el sistema de GE, determinando los subsistemas o módulos (programas o proyectos) y componentes de acuerdo a una jerarquía apropiada, y a la función u objetivos a cumplir. Durante el desarrollo del diseño se determinan qué subsistemas o módulos, interconectados de qué forma, solucionarán mejor el problema definido. En esta etapa se deberán tener en cuenta las siguientes tareas:

3.1 Determinar el o los programas que incluirán a los distintos proyectos.

3.2 Para el programa y para cada uno de los proyectos se deberá diseñar un plan de trabajo que incluye las siguientes tareas:

3.2.1. Detallar los objetivos específicos.

3.2.2. Detallar las metas.

3.2.3. Establecer las áreas de acción con su respectivo nivel de prioridad, actividades a realizar en cada área, responsables e hitos.

3.2.4. Establecer los aspectos institucionales para el desarrollo del sistema de GE.

- 3.2.5. Establecer los aspectos organizativos. Gestión del cambio institucional y manejo de los recursos humanos.
 - 3.2.6. Desarrollar la normativa adecuada que sustente el sistema a implementar.
 - 3.2.7. Establecer la estrategia de publicidad interna y externa.
 - 3.2.8. Determinar los riesgos, dificultades y mecanismos para combatirlos.
 - 3.2.9. Establecer el calendario/cronograma de actividades a desarrollar.
 - 3.2.10. Determinar los Recursos necesarios para la implementación del programa/proyecto.
 - 3.2.11. Propuesta de modificaciones, conceptualizar la solución.
 - 3.2.12. Modelar el sistema. Incluye la estructura jerárquica de subsistemas, módulos y componentes.
 - 3.2.13. Especificación de herramientas tecnológicas (Propuesta de modificaciones, especificación de herramientas tecnológicas y viabilidad asociada a los canales tecnológicos). Presentación de las TIC.
 - 3.2.14. Desarrollar indicadores que den cuenta de los aspectos más cualitativos del progreso de la estrategia.
 - 3.2.15. Presentación y prioridad de los proyectos. Se debe fundamentar, el orden de prioridad elegido para la ejecución de los proyectos.
4. Implementación y pruebas: una vez elaborado el diseño del sistema de GE, se implementa la solución adoptada estableciendo los programas de seguimiento, para controlar que su ejecución sea de acuerdo a lo planificado.
- 4.1 Seleccionar los subsistemas, módulos o componentes a implementar, estableciendo un orden y prioridad.
 - 4.2 Integrar los subsistemas, módulos o componentes. (Estrategia ascendente o descendente)
 - 4.3 Diseñar un programa de seguimiento que incluya el control de la ejecución de:
 - 4.3.1 Hitos de control.
 - 4.3.2 Responsables de cada hito de control.
 - 4.3.3 Condiciones de satisfacción o requisitos para la aceptación conforme del hito.

4.3.4 Definición de los indicadores de seguimiento para medir el avance y controlar el uso de los recursos utilizados.

4.3.5 Definición de los mecanismos y frecuencia de control para monitorear los hitos.

4.4 Aplicar el programa de seguimiento de la implementación.

4.5 Establecer un plan de difusión de los proyectos implementados que incluya:

4.5.1 Público al cual está orientado u objetivo de la difusión.

4.5.2 Mensaje a comunicar.

4.5.3 Canales de comunicación.

4.5.4 Fecha de ejecución.

4.6 Capacitación del personal que tendrá a cargo la operación de las aplicaciones internas del sistema de GE.

4.6.1 Desarrollar un plan de capacitación que deberá tener en cuenta:

4.6.1.1 Metodología a utilizar (manuales de usuario, guías de referencia, clases o seminarios, charlas de orientación, mesas de ayuda, etc.)

4.6.1.2 Los responsables que tendrán, a su cargo, la capacitación.

4.6.1.3 Quiénes serán los destinatarios de la capacitación, especificando actividades y horarios.

4.7 Generación de pruebas de aceptación:

4.7.1 Establecer la estrategia de pruebas a utilizar: ascendente o descendente.

4.7.2 Determinar el tipo de prueba a realizar: funcional, de recuperación, de desempeño, etc.

5. Monitoreo y evaluación: esta etapa tiene como propósito realizar un análisis comparativo entre los objetivos establecidos en las etapas anteriores y lo efectivamente ejecutado.

Incluye las siguientes actividades:

5.1 Elaboración de informes ejecutivos, que permitirán evaluar, teniendo en cuenta los criterios de: eficacia, eficiencia, impacto y sustentabilidad.

5.2 Análisis a partir de los indicadores:

5.2.1 Definición de un calendario de evaluaciones parciales.

5.2.2 Comparación entre resultados reales y esperados de los indicadores.

5.2.3 Análisis de dificultades y holguras encontradas.

5.2.4 Propuestas de mejora, orientadas a cumplir con las metas propuestas.

5.3 Utilizar los mecanismos para monitorear los hitos.

7 Conclusiones

El presente trabajo establece cual es la importancia fundamental de la participación ciudadana en la implementación de GE, realizando para ello un diagnóstico de las deficiencias, problemas, actores y responsables de los sistemas de GE. Además se plantea la necesidad de realizar un proceso de sensibilización de todos los actores claves de dichos sistemas, ciudadanos-empresas y organismos institucionales, determinando sistemáticamente el tipo de relación entre ellos.

Podemos establecer que en la mayoría de los casos de implementación de soluciones de GE, no se tiene en cuenta al ciudadano con las consecuencias que esto implica. Entre otras podemos citar aplicaciones diseñadas por funcionarios públicos o servicios de desarrollo informático realizados por terceros, que no cumplen con las expectativas y servicios demandados por la sociedad.

En la metodología desarrollada por nuestro equipo de investigación se sugiere la utilización de un modelo de atributos mínimos (servicios) [9] que debería brindar por ejemplo un sitio de GE, respetando las funcionalidades específicas del dominio, como son: la Administración General y Aplicaciones Transversales, Servicios Públicos - Finanzas y Producción, Trabajo, Documentación Personal y de Familia, Turismo, Educación y Cultura, Salud, Desarrollo Social, Obras y Servicios Públicos, Seguridad. Esto al menos en cierta manera y dependiendo del nivel jurisdiccional (Nacional, Provincial o Municipal) de gobierno que se trate, asegura que los servicios mínimos requeridos por la sociedad se encuentran previstos al momento de diseñar e implementar un sitio Web de GE.

Finalmente podemos aseverar que un buen diagnóstico para soluciones de GE, debe contener una participación formalizada de la ciudadanía, con el objeto de asegurar que se tenga en cuenta la opinión de los ciudadanos y de los empleados estatales, los cuales participan activamente en el proceso de brindar mejores servicios en el desafío de modernizar al Estado y contribuir, en definitiva, al bien común de la sociedad en su conjunto.

8 Referencias

- [1] Castro, M., Farfán J., Sánchez Rivero D, Castro D., Cándido, A., Lombardo, D., Tic: Sistematizando El Proceso de Gobierno Electrónico, actas de 3er SIE 2009 - 38 JAIIO, 26 al 28 de Agosto de 2009, Mar del Plata – Argentina
- [2] Dinsdale, G., Chhabra, S., Rath-Wilson, J., Guía práctica para el Gobierno Electrónico: Cuestiones, impactos y percepciones - Centro Canadiense de Gestión, 11 de Noviembre del 2002, disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=626922>
- [3] Gobierno de Chile, Guía Metodológica 2010 Sistema Gobierno Electrónico – Tecnologías de Información, Abril 2010.
- [4] Alfaro A., R., Bustos R., G., González R., A., Loroño A., Joseba, Introducción al Gobierno Electrónico: Actores y Dimensiones – 2005, disponible en: www.euv.cl/archivos_pdf/gobierno-electronico.pdf
- [5] Andrada, N, Cándido, A., Trabajo final de grado: "Generación automática de una guía orientadora de trámites" – Facultad de Ingeniería – UNJU – 2009.
- [6] López de Ceballos, P. (1987) Un Método para la Investigación-acción participativa. Popular, Madrid.
- [7] IOE (Colectivo) (1993) "IAP. Introducción en España", Documentación Social Nº 92, Madrid.
- [8] Moreno Pestaña, J.L., Espadas Alcázar M.A., Investigación - acción participativa, Universidad de Jaén
- [9] Castro, M., Dasso, A., Funes, A., Modelo de Evaluación para Sitios de Gobierno Electrónico, actas de 3er SIE 2009 - 38 JAIIO, 26 al 28 de Agosto de 2009, Mar del Plata – Argentina.