



LA ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE COMO FACTOR PARA REDUCIR EL FRACASO EMPRESARIAL

INTELLIGENT MANAGEMENT AS A FACTOR TO REDUCE THE BUSINESS FAILURE

FRANCISCO ACOSTA HERNÁNDEZ

Profesor Asociado del Departamento de Economía de Empresa, Facultad de Ciencias de la Empresa,
Universidad Politécnica de Cartagena
francisco.acosta@upct.es

ANTONIO JUAN BRIONES PEÑALVER

PhD Europeo en Economía y Gestión de Empresas, Profesor Colaborador de lo Departamento de Economía de Empresa,
Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena
aj.briones@upct.es

Sometido: 20.07.2011

Aceptado: 19.10.2010

RESUMEN

Se presenta un artículo que resume un trabajo de investigación basado en el método del estudio del caso para estudiar la idoneidad de la intervención externalizada de las Administraciones Públicas a través de la Administración Relacional con el objeto de tutorizar a la dirección de las nuevas empresas para disminuir la tasa de salida empresarial, que según los estudios analizados un 80% de las empresas fracasan antes de cumplir cinco años. El fin es explicar cómo las Administraciones Públicas pueden incrementar el *know how* de los emprendedores y fortalecerlos en sus primeros años de vida, y una vez incrementada dicha coherencia directiva, que se convierta en una variable estratégica cuya utilidad sea aumentar la supervivencia de la empresa. De los casos entrevistados hemos sabido que crear una empresa es una tarea difícil y burocrática; que la administración actúa más de forma burocrática que inteligente; que la tutorización debe externalizarse por parte de las AAPP; que debe generalizarse el uso de las NTI por parte de todos los actores implicados; que es apropiada la tutorización por parte de los profesionales a los emprendedores y que los que han sufrido el fracaso empresarial prefieren dicha tutorización a las subvenciones económicas.

PALABRAS-CLAVE

Administración Pública Inteligente, Externalización, Administración Relacional, E-administración, Fracaso Empresarial.

ABSTRACT

The article presented summarizes research work based on the method of case study to determine the suitability of the externalized intervention of the Public Administrations through the Relational Administration. The purpose is the tutelage of the management of new companies to reduce the rate of business closures. According to the studies analyzed some 80% of companies fail in the first five years. The objective is to explain how the Public Administrations can increase the knowhow of the entrepreneurs and to strengthen them in the first years of company life, Once that management coherence has been increased it must become a strategic variable the use of which can augment the survival of the company. From the cases examined we have noted that to create a company is a difficult bureaucratic task. The administration acts more bureaucratically than intelligently and tutelage should be externalized by the Public Administration. Generalized use of new information technologies should be made by all parties involved and that tutelage of entrepreneurs by professional is appropriate and that those who have failed in business prefer such tutoring to economic subsidies.

KEYWORDS

Intelligent Public Administration, Outsourcing, Relationship Management, E-administration, Business Failure.



1. INTRODUCCIÓN

Consideramos importante lo que hemos estudiado acerca de la tutorización de las nuevas empresas por parte de los profesionales por las siguientes razones:

1- La sociedad actual demanda un cambio y una constante modernización de la Administración, se está demandando una Administración Inteligente, basada en nuevas formas de organizar, pensante, innovadora, flexible, adaptativa, basada en nuevos modelos de dirección y gestión pública. Dicho cambio exige una diferente concepción de los procesos de prestación de servicios al ciudadano y de las tecnologías (Martín-Castilla, 2005).

2- Es necesario para mantener nuestro estado de bienestar social disminuir la tasa de salida empresarial, y los actores apropiados para luchar contra el fracaso empresarial son los profesionales de la economía a través del conocimiento que le pueden transmitir a los emprendedores.

3- La introducción de las TIC en las organizaciones públicas las ha transformado y posibilita que se puedan cumplir la rapidez y eficacia que nuestro modelo propone para ser utilizadas por todos los actores implicados (Salvador, 2007).

4- La sociedad de la información se ha generalizado y por lo tanto la administración electrónica es ya una realidad, pero exige la implicación de todas las partes (Sanjuán, 2010).

Buscaremos un modelo que subraye la gestión del conocimiento, a través de la participación de profesionales para tutorizar a las nuevas empresas, y lo basaremos en el uso de las NTI tanto por los profesionales prestadores de los servicios como de los emprendedores. Se va a defender un modelo de Administración Relacional donde las AAPP implantarán la e-administración pero serán los profesionales los que ofrezcan sus habilidades y aptitudes a las nuevas empresas para intentar lograr disminuir la alta tasa de salida empresarial.

2. MARCO CONCEPTUAL, REVISIÓN DE LA LITERATURA

La Administración Pública Inteligente puede configurarse como una moderna organización (Martín-Castilla, 2006), la cual establece sistemas de mejora de calidad en el funcionamiento de las

Administraciones Públicas (en adelante AAPP) (Barbero, 2009), debiendo implantar nuevas formas de gestión que permitan la adaptación constante a las necesidades de la ciudadanía, con el propósito de conseguir la excelencia.

Consideramos apropiado proponer una conceptualización de diferentes términos que consideramos críticos.

Administración Pública Inteligente: La consideramos aquella organización que utilizando la externalización y reservándose la planificación, el control y la evaluación de los servicios públicos externalizados, practica el uso de la normalización para ejercer dicho control (Martín-Castilla, 2006). Haciendo uso de la misma, las AAPP logran administrar con cierta eficiencia, obteniendo mejores niveles de calidad en la prestación de los servicios públicos utilizando las Nuevas Tecnologías de la Información (en adelante NTI) y el uso de sistemas e-administración (Ramíó, 2002 y Salvador, 2007).

Externalización: Entendemos que es la tendencia positiva para disminuir el peso de las AAPP, demandada por la sociedad más en tiempos de déficit público considerable. Ramíó (2000) habla de una externalización controlada, donde las AAPP planificarán, evaluarán y controlarán a las redes privadas que presten los servicios públicos. Para Cosculluela (2008) la externalización supone que determinadas actividades propias de la entidad se encargan a terceros.

E-administración: La implantación de la e-administración depende tanto de las AAPP como de los administrados (Sanjuán, 2010), pero al final se logra una interactividad, una participación activa de los administrados en el servicio público. La e-administración está extendida prácticamente en todas las AAPP y en todos los servicios públicos que éstas ofrecen, y ya no se entiende ni comprende un servicio público que no proporcione esta opción al administrado.

La administración electrónica surge por la convergencia entre las TIC y las técnicas clásicas de la Administración. Proponemos como concepto de e-administración aquella Administración que utiliza



las Tecnologías de la información para ofrecer los servicios públicos y además interrelacionarse con el ciudadano-cliente buscando la interactividad, también la conocemos como administración electrónica.

Proponemos como Administración Relacional, teniendo en cuenta los estudios de Ramío (2000), la que surge cuando se produce el traspaso de una parte de la gestión de los servicios públicos a organizaciones privadas, reservándose la planificación y el control.

Proponemos como concepto de tasa de salida, la proporción de empresas que abandonan su actividad en relación con el total de empresas que la iniciaron en un periodo temporal determinado. Hemos analizado estudios que reflejan que en España el 80% de las pequeñas y medianas empresas (en adelante PYMES) fracasan antes de cumplir cinco años. Urbano (2006) propone que debido a que más del 50% de las empresas cesa su actividad en los primeros cinco años de vida, el asesoramiento es necesario para disminuir dicho porcentaje, por lo que propone que las AAPP faciliten a los nuevos empresarios mecanismos de apoyo no económicos. Para Pratten (2004), una razón del fracaso empresarial y por lo tanto de la alta tasa de salida, es la falta de preparación adecuada por parte de los gestores de las empresas.

3. METODOLOGÍA

Se considera relevante aportar al conocimiento a través del planteamiento de una investigación casuística utilizando la exploración y la descripción como medios para conocer diferentes objetivos abordados, que concretamente son los siguientes (O_i):

- Valoran los futuros emprendedores en recibir asistencia profesional más que recibir subvenciones pecuniarias tradicionales (O₁).
- En cuanto a los empresarios recientemente establecidos, estaría su empresa mejor posicionada de haber recibido esa tutorización o asistencia profesional (O₂).
- En cuanto a las empresas desaparecidas o en trámites de cierre o concurso de acreedores, hubiera podido evitar dicha situación una asistencia profesional o tutorización (O₃).

Estos tres puntos coinciden con tres bloques de casos que pretendemos encuestar y entrevistar para obtener información de sus opiniones sobre cuestiones basadas en las palabras clave de esta investigación.

El presente trabajo de investigación desarrolla un estudio de casos múltiple cuyo objetivo es obtener respuestas para comprobar si la tutorización de los emprendedores puede ser valorada por éstos, y en caso afirmativo, si puede disminuir el fracaso empresarial y por lo tanto la tasa de salida de nuevas empresas.

En cuanto al alcance del estudio de investigación, se circunscribe a la Región de Murcia y a personas entrevistadas y conocidas por el investigador y otras personas conocidas y entrevistadas en el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Cartagena (en adelante CEEIC).

Hay que seleccionar los casos a estudiar, esta labor exige determinar:

1- Cuántos casos se necesitan para el análisis.

2- Los criterios de elección o requisitos a cumplir.

Los casos se pueden elegir aleatoriamente, pero a diferencia de otro tipo de estudios, la aleatoriedad no es necesaria ni deseable. La selección de una población a partir de los criterios convenientes al objeto de la investigación permitirá controlar variaciones ajenas al fenómeno estudiado.

El número de casos está condicionado por los recursos disponibles, sobre todo el factor tiempo, y el reto consiste en conseguir el adecuado equilibrio entre el número de casos y la profundidad de cada estudio.

El estudio de cada caso requiere protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos a ejecutar, el protocolo es el documento en que se materializa el diseño de la investigación y contiene las reglas generales y especificaciones particulares que se deben seguir.

El informe final del estudio de casos se verá condicionado por la estrategia de investigación seguida para analizar la hipótesis, por lo que nos alejaremos del tópico de que consiste en una larga



narración que sigue una estructura no predecible y que es tan difícil de escribir como de leer.

La población objeto de la presente investigación está compuesta por tres bloques (tabla 1):

1. Diez futuros emprendedores receptores de formación para iniciar su idea de negocio. A ellos vamos a llegar de dos maneras; primero por la experiencia profesional del investigador, que está en estrecha relación con el mundo empresarial y en segundo lugar por la colaboración del CEEIC que trabaja en la preparación de futuros emprendedores y su formación para que éstos elaboren sus planes de empresa. Estos diez casos conformarán el Bloque 1, y lo hemos constituido pues nos interesa ver cómo responden los futuros emprendedores a la idea de que se tutorice a las nuevas empresas por parte de los OOPP a través de profesionales independientes.

2. Seis emprendedores que tienen ya su idea de negocio puesta en marcha pero están en los cinco primeros años de actividad. Llegaremos a ellos de la misma forma que a los del bloque anterior. Estos seis casos conformarán el Bloque 2, y se ha diseñado con empresarios en activo pues queremos saber si consideran que la tutorización es necesaria para ellos una vez que ya están desarrollando su actividad.

3. Cinco emprendedores que han tenido que cerrar su empresa sufriendo por tanto el fracaso empresarial. Llegamos a ellos por conocimiento de ellos por parte del investigador debido a su trabajo en consultoría, y además por ser el investigador Administrador Concursal y por lo tanto estar en contacto con empresas con problemas serios de continuación de su actividad empresarial. Lo llamaremos Bloque 3 que contendrá cinco casos, y nos interesará la información a obtener de ellos pues han sido empresas que han tenido que cesar su actividad, posiblemente por poca coherencia directiva, por lo que queremos preguntarles si hubieran considerado positivo tener profesionales que los hubieran tutorizado y si esa tutorización podría haber evitado la situación de cese de actividad.

Bloque 1	Bloque 2	Bloque 3
10 E. (O ₁)	6 E. (O ₂)	5 E. (O ₃)

Con la finalidad de obtener la información necesaria, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- 1) Revisión bibliográfica sobre las palabras clave y conceptos cuyas definiciones se proponen, donde la finalidad es establecer un conocimiento claro del estado del arte.
- 2) Se diseñaron tres cuestionarios para obtener la información, con muchas preguntas comunes y con algunas variaciones debido a los tres diferentes bloques; futuros emprendedores, emprendedores en activo y emprendedores que han cerrado sus empresas.
- 3) Entrevista a los integrantes de los tres bloques de casos.
- 4) Se tabuló toda la información recogida.
- 5) Se llevó a cabo un análisis de la información recogida en los cuestionarios.
- 6) Se planteó el caso empírico acerca de dichas hipótesis.

La investigación precisó de dos instrumentos: los tres cuestionarios y una tabla matricial para recoger la información.

En cuanto a la descripción de los cuestionarios, constan de 19 preguntas cada uno, y nos encontramos con preguntas con diferentes mediciones, siendo éstas:

- Medición de selección única; por ejemplo la edad y el grado académico. Son datos objetivos y únicos.
- Medición de selección múltiple, por ejemplo la pregunta “Para finalizar, si la ADMINISTRACIÓN le facilitara profesionales para asistirle, ¿Cuáles preferiría?”
- Medición dicotómica, son la mayoría, por ejemplo la pregunta “¿Piensa que el cierre de su empresa podría haberse evitado si hubiera recibido un apoyo de la ADMINISTRACIÓN en cuanto a tutorización o co-dirección?”
- Medición abierta, por ejemplo cuando se piden al entrevistado que aporte las profesiones que



quiere le asistan en los primeros años de la empresa y hay una casilla de OTROS.

4. RESULTADOS

En este apartado analizaremos los resultados de los tres bloques de casos y determinada similitudes y diferencias que resultan interesantes.

Todos los entrevistados han coincidido en que se ha tratado de una encuesta clara, rápida y cómoda de responder, por lo que el fracaso de no respuesta ha sido inexistente, los encuestados han mostrado su interés en las cuestiones e incluso algunos han pedido que se les trasladen las conclusiones de la investigación.

Hemos dedicado un bloque del estudio de casos múltiple a los futuros emprendedores, otro bloque a emprendedores en activo y el último a empresas que han cerrado. En todos ellos queremos conocer la percepción que tienen de cuestiones que surgen de las palabras clave tratadas en esta investigación, y sobre todo queremos conocer su opinión acerca de lo que piensan que ocurriera o hubiera ocurrido en sus empresas si dispusieran de un profesional que les prestara sin coste alguno un servicio de apoyo a la dirección, y si esto lo consideran un factor de valor añadido para ellos.

Analizamos ahora las respuestas según palabras claves de la investigación:

- **Eficiencia:** Para los futuros empresarios, la mayoría opina que la Administración no fomenta la creación de empresas ni que gestiona correctamente los recursos financieros destinados a dicho fomento, por tanto según los futuros empresarios entrevistados las AAPP ni dinamizan ni actúan de forma eficiente. Sin embargo para la mayoría de los emprendedores en activo la Administración sí fomenta la creación de empresas, considerando que es dinamizadora, aunque también la mayoría opina que la Administración no gestiona correctamente los recursos financieros destinados a dicho fomento, por lo tanto existe la percepción para este bloque de casos de que las AAPP no actúan de forma eficiente. En cuanto a los emprendedores que han cesado su actividad, unánimemente opinan que la Administración no fomenta la creación de empresas y que tampoco gestiona correctamente los recursos financieros

destinados dicho fomento, opinan que ni dinamiza ni es eficiente. Ello hace que consideremos en la tabla 2 que las empresas valoran positivamente (+) la tutorización o asistencia profesional frente a la ineficiencia de las AAPP.

- **Administración Inteligente:** La mayoría de los futuros emprendedores opinan que es difícil rellenar y conocer los permisos y trámites para constituir una empresa, y que la Administración no actúa de forma inteligente al fomentar la creación de empresas. Estas mayorías coinciden para los empresarios en activo. En cuanto a los emprendedores que cesaron su actividad aumenta la mayoría que opinan la gran dificultad de rellenar y conocer los permisos y trámites para constituir una empresa, y por unanimidad opinan que la Administración no actúa de forma inteligente al fomentar la creación de empresas. Por tanto, existe conformidad en la idoneidad de fomentar esta administración.
- **Externalización:** La mayoría de los futuros emprendedores encuestados no está de acuerdo en ceder el fomento de la creación de empresas a gestores privados, y de los que muestran su conformidad, el 100% afirma que hay que controlar a dichos gestores privados. En cuanto a los emprendedores en activo, el 50% de los casos encuestados está de acuerdo con ceder el fomento de la creación de empresas a gestores privados y el 50% no lo está, por lo que no existen mayorías, sin embargo hay unanimidad en los que comparten el control de la externalización pues el 100% afirma que hay que controlar a dichos gestores privados. Por último la mayoría de los empresarios que han cesado la actividad no están de acuerdo con ceder el fomento de la creación de empresas a gestores privados, y el 100% afirma que hay que controlar a dichos gestores privados si se externaliza. Este aspecto no es determinante en los tres bloques de emprendedores.
- **E-administración:** El 90% de los futuros empresarios opinan que las AAPP y los gestores privados deben ofrecer sus servicios y apoyos por internet y que se utilice el correo electrónico como canal de comunicación entre las partes. El 100% de estos casos entrevistados utiliza internet y el correo electrónico pero el 40% considera que las AAPP no lo usan y el 40% dicen que si los usan, por lo



que no existe una mayoría, pero se observa que hay mucho camino por recorrer a las AAPP para que los futuros emprendedores perciban que están a su nivel de uso de las NTI, pues parecen ostentar ventajas en estos campos sobre la Administración. El 100% de los empresarios en activo utiliza internet y el correo electrónico y la mayoría percibe que la Administración también lo usa, por lo que vemos cierta convergencia entre ambos actores aunque no hay unanimidad en la segunda cuestión. El 100% de los emprendedores que han cesado la actividad utilizan internet y el correo electrónico pero en este caso la mayoría opina que la Administración no los usa.

- **Fracaso empresarial:** La mayoría de los futuros emprendedores y de los emprendedores en activo opinan que si los profesionales ayudan a la dirección de las nuevas empresas, los resultados de éstas pueden ser mejores y por tanto puede ser menos probable el fracaso empresarial. En cuanto a los emprendedores que han sufrido el fracaso empresarial es el 100% los que opinan que si los profesionales ayudan a la dirección de las nuevas empresas, los resultados de éstas pueden ser mejores y por tanto puede ser menos probable el fracaso empresarial.

Tabla 2: Resultados del análisis por objetivos de la asistencia profesional o tutorización empresarial			
Objetivos(O _i)	(O ₁)	(O ₂)	(O ₃)
Variable estudiada			
Eficiencia	(+)	(+)	(+)
Administración Inteligente	(+)	(+)	(+)
Externalización	(-)	(+/-)	(-)
E-administración	(+)	(+)	(+)
Fracaso empresarial	(+)	(+)	(+)

En cuanto a la principal hipótesis planteada como es la tutorización de las nuevas empresas, el 100% de los futuros emprendedores están de acuerdo en que se tutorice a los emprendedores sin coste para éstos, sin embargo no hay mayoría a la hora de escoger las subvenciones económicas o el apoyo de profesionales, ambos obtienen un 40% de respaldo. En el caso de los emprendedores en activo el 100% de los casos entrevistados opinan que se tutorice a los emprendedores sin coste para éstos, pero solo el 16,6% de los casos entrevistados prefiere la tutorización a la subvención monetaria, a pesar de que solo un empresario de los seis ha recibido una subvención monetaria. En cuanto a los

emprendedores que han cesado la actividad, el 100% opinan que se tutorice a los emprendedores sin coste para éstos, y la mayoría prefieren la tutorización a la subvención monetaria, dándole a la tutorización por lo tanto un mayor valor añadido.

Diferencia a señalar es la preferencia de la tutorización a la subvención económica, en el bloque de futuros emprendedores se apoya a una y otra de igual forma; en el bloque de emprendedores en activo se apoya mayoritariamente la subvención económica y en el bloque de emprendedores que han sufrido el fracaso empresarial, se prefiere la tutorización a la subvención económica.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Ha quedado acreditado en los tres bloques de casos (O_i) la opinión de que el actor público que debe liderar la tutorización en cuanto a su planificación y control debe ser la Comunidad Autónoma, tiene para ello transferida por la CE la competencia de gestionar los procesos de estímulo y mejora de las condiciones económicas de sus territorios y la consideran idónea tanto las respuestas de las encuestas como del estudio de los autores como Urbano (2006).

La tutorización de los emprendedores será realizada a través de la Administración Relacional, participando como actor líder los colegios profesionales y asignando a los profesionales colegiados por un sistema de turno, la tutorización de nuevas empresas, como ha quedado acreditado en las encuestas donde los emprendedores han sido consultados sobre los profesionales adecuados, y como hemos estudiado con Barbero (2009) y Martín-Castilla (2005).

Esta investigación recomienda en base a las opiniones de los encuestados que este servicio público emergente se preste como e-administración, utilizando las NTI y logrando que la comunicación entre el profesional tutor, el emprendedor y los OOPP se lleve a cabo por canales de comunicación que usen internet para su manejo (Sanjuán, 2010). Recomendamos la existencia de un canal de comunicación entre los OOPP y los profesionales donde los primeros le vuelcan información a los segundos, y otro canal entre los profesionales y los emprendedores donde los primeros convierten la información en conocimiento a los segundos, y donde tienen lugar las preguntas de los



emprendedores y consejos necesarios de los tutores en cuestiones de buenas prácticas.

El servicio público emergente consistente en una tutorización empresarial debe ser externalizado por las CCAA hacia los profesionales a través de los CCPP. Las CCAA al ser ésta un servicio público, se reservarán las prerrogativas de control, planificación y evaluación para un eficaz funcionamiento, pues de las opiniones de los encuestados, que han sido unánimes en cuanto al control, y de autores como Ramío (2000) hemos obtenido la conclusión de que debe controlarse aquello que se externaliza.

En la literatura también hemos comprobado los inconvenientes de las subvenciones (López, 2001) en cuanto al posible uso fraudulento y además las respuestas de los entrevistados nos han proporcionado información sobre la dificultad de los procedimientos de solicitud, su desconocimiento por parte de los interesados y en algunos casos la no existencia de información suficiente, para que las ayudas lleguen con éxito.

Por ello recomendamos un cambio estructural, sustituyendo en parte las subvenciones directas o monetarias, por el hecho subvencionado a través de la tutorización de empresas mediante los profesionales dirigidos a tal fin; sin condiciones, ni requisitos previos, solo por el hecho de crear una empresa, y en definitiva, subvencionar al empresario con apoyo a la dirección, se trata de un apoyo no económico, como propuso Urbano (2006).

Finalmente, teniendo en cuenta la opinión unánime de que son difíciles de obtener las subvenciones, y teniendo en cuenta que la gran mayoría de los casos entrevistados no obtuvieron ninguna que fuera una ayuda monetaria directa, consideramos que los emprendedores, ante el hito de crear su empresa, soliciten a la Comunidad Autónoma les sea asignado un tutor profesional.

BIBLIOGRAFÍA

- BARBERO, I. (2009), *Orientaciones para la implantación progresiva de sistemas de calidad en los servicios sociales locales de la CAPV*, Zerbitzuan, n° 45, 39-45.
- BOYNE, A. (2002), "Public and private Management: What's the difference?", *Journal of Management Studies*, Vol. 39, N° 1, 97-122.
- COSCULLUELA, Luis (2008), *Manual de Derecho Administrativo*. Ed. Aranzadi, Pamplona.
- CRIADO, J.I. y RAMILO, M.C. (2001), "e-administración: ¿un Reto o una Nueva Moda para las Administraciones del Siglo XXI?", *Revista Vasca de Administración Pública*, n° 61, 1-21.
- GORE, A. (1994), *Crear una Administración Pública que funcione mejor y cueste menos*, IVAP, Vitoria.
- LÓPEZ BARJA DE QUIROGA, J. (2001), "Derecho penal económico", *Manuales de formación continuada*, n° 14, 430-495.
- LÓPEZ, L. (2003), *Constitución Española*, Ed. Tecnos, Madrid.
- MARTÍN-CASTILLA, J. I. (2005), "La administración inteligente: un modelo de administración pública orientada al servicio del ciudadano", *Revista de Auditoría Pública* n° 36, 47-60.
- MARTÍN-CASTILLA, J. I. (2006), "Valor y valores de una administración al servicio público", *Revista de Auditoría Pública* n° 38, 25-34.
- PRATTEN, J.D. (2004), "Examining the possible causes of business failure in British public houses", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, n°.4, vol.16, 246-252.
- RAMIÓ, C. (2000), "Externalización de servicios públicos y corrientes neoempresariales", in *Ponencia del V Congreso Internacional sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*.
- RAMIÓ, C. (2002), "e-administración y nuevos modelos de gestión pública", in *Ponencia del I Congreso catalán de gestión pública*.
- SAINZ, F. (1983), *El ejercicio privado de funciones públicas*, RAP, n°. 100-102.
- SALVADOR, M. (2007), "Una visión neoinstitucionalista de las iniciativas de gobierno electrónico en el ámbito local catalán", in *Ponencia del VII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno*, 55-67.
- SANJUÁN, P. (2010), "La e-administración; ¿es común el procedimiento administrativo electrónico?", *Lex Nova, la revista*, n°. 59, 18-21.
- URBANO, D. (2006), "Factores condicionantes de la creación de empresas en Catalunya: un enfoque institucional", *Revista de Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 24-2.
- YIN, R. (2009), "Discovering the future of the case study method in evaluation research", *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.