

Ariel

COLECCIÓN
Fundación Telefónica



LAS TIC EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DEL FUTURO

ÍNDICE

Prólogo	XIX
Pedro Castro. Alcalde de Getafe. Presidente de la Federación Española de Municipios y Provincias	
Presentación	XXI
Javier Nadal. Vicepresidente de Fundación Telefónica	
Resumen ejecutivo	XXIII
El papel del ciudadano y la empresa como clientes de la Administración local	XXIV
El proceso de descentralización y la atribución de competencias	XXV
La gestión municipal moderna	XXV
El papel del empleado público en las entidades locales	XXVI
La colaboración entre las administraciones	XXVII
El impulso que supone la Ley 11/2007	XXVII
El uso de las TIC en la Administración local	XXVIII
El papel de las administraciones públicas en la incorporación de las TIC en la Administración local	XXIX
Un nuevo modelo de prestación de servicios TIC basado en la colaboración con las entidades supramunicipales	XXX

Parte I LOS RETOS DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL EN ESPAÑA: SITUACIÓN ACTUAL

1. Situación de la Administración local en España	7
1.1. La organización territorial del Estado	7
1.1.1. La Administración Pública	7
1.1.2. La descentralización y el proceso de transferencias	10
1.1.3. La segunda descentralización	11
1.2. Las competencias de la Administración local española	12
1.3. La Administración local: administración próxima al ciudadano	14
1.4. La organización de la Administración municipal	18
1.5. La financiación de los entes locales	20

2. La gestión pública	25
2.1. La evolución de la gestión pública	25
2.2. Gestión pública en la Administración local	27
2.2.1. Fundamentos de la actual gestión pública	27
2.2.2. Implantación de técnicas de gestión pública en la organización municipal	29
2.3. Elementos organizativos en la gestión pública municipal	30
2.3.1. Planteamiento de las estructuras organizativas al servicio de la gestión pública municipal	30
2.3.2. Esquemas organizativos de la gestión pública municipal moderna	31
2.4. Consideraciones clave en el marco de la gestión pública	32
2.5. La transparencia en la gestión pública	32
2.6. El incremento de la calidad del servicio	33
2.7. Nuevos modelos de provisión de servicios	33
2.8. La Administración por vía electrónica	35
3. El empleado público en el contexto de la provisión de los servicios en la Administración local	37
3.1. Realidad de la función pública en el ámbito local	37
3.1.1. Personal al servicio de los órganos de gobierno	38
3.1.2. Personal al servicio de los órganos administrativos	39
3.1.3. Funciones del personal municipal	40
3.1.4. Temporalidad en el empleo municipal	41
3.2. El modelo de gestión de recursos humanos	42
3.2.1. El Estatuto Básico del Empleado Público	42
3.2.2. Del directivo público al líder en la Administración: desarrollo de competencias directivas	43
3.2.3. Los modelos de dirección pública profesional	45
3.3. Formación y desarrollo profesional	46
3.4. El empleado público como motor de la gestión del cambio: formación, motivación y empleo de las TIC	48
4. El ciudadano en el contexto de la provisión de los servicios públicos	51
4.1. El ciudadano como eje central de la Administración	51
4.2. El nuevo papel del ciudadano	52
4.3. La demanda de información	54
4.4. Valoración de los servicios públicos por parte de los ciudadanos	54
5. Las empresas en el contexto de la provisión de servicios públicos	59
5.1. La Ventanilla Única Empresarial	60
5.2. Las cargas administrativas	61
5.3. Uso de las TIC por parte de las empresas	62

6. Interrelaciones entre la Administración local y el resto de las administraciones	65
6.1. Interacción administrativa entre la Administración local y la Administración General del Estado	65
6.2. Interacción administrativa entre la Administración local y la Administración autonómica	67
6.3. Las interrelaciones administrativas en la prestación de los servicios públicos	69
<i>Artículo:</i> Las TIC como generadoras de valor en los ayuntamientos y entidades locales, por Ángel Ros Domingo	71
7. Los retos de la gestión local	75
7.1. El proceso de descentralización y la atribución de competencias	76
7.2. Colaboración entre las administraciones	76
7.3. Transparencia y participación ciudadana	77
7.4. Cambios organizativos, simplificación de procesos y gestión del cambio	78
7.5. El cambio de rol del ciudadano y la empresa	78
7.6. Hacia una administración proactiva	79
7.7. El cumplimiento de la Ley 11/2007	80

Parte II
LAS TIC EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL EN ESPAÑA:
SITUACIÓN ACTUAL Y TENDENCIAS DE FUTURO

8. Situación actual de las TIC en la Administración local en España	89
8.1. La Administración local como usuaria de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones	89
8.2. La Administración local y el desarrollo de la Administración electrónica	96
8.3. Mapa tecnológico actual en cuanto a la incorporación de las TIC en la gestión local	106
8.3.1. Servicios multicanal al ciudadano	106
8.3.1.1. Servicios ofrecidos	106
8.3.1.2. Canales utilizados	107
8.3.1.3. Diferentes estrategias en la adopción de servicios y canales en las entidades locales	107
8.3.1.4. Relación entre servicios y canales	109
8.3.2. Aplicaciones de gestión departamentales	110
8.4. Mapa tecnológico futuro en cuanto a la incorporación de las TIC a la gestión local	110
8.4.1. Servicios multicanal al ciudadano	110
8.4.1.1. Servicios propuestos	111
8.4.1.2. Canales propuestos	111
8.4.1.3. Relación entre servicios y canales	111
8.4.2. Aplicaciones de gestión departamentales	114
<i>Artículo:</i> Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Administración Pública local: el camino hacia e-government, por Sebastián Muriel	115

9. Tendencias en iniciativas tecnológicas y modelos de servicios al ciudadano	121
9.1. Modelos administrativos locales en la Unión Europea	121
9.2. Marcos de interoperabilidad	124
10. Aplicación de las TIC a la gestión municipal	127
10.1. La introducción de las TIC en la gestión municipal	128
10.2. El sustrato tecnológico	132
10.2.1. Desarrollo de la banda ancha	133
10.2.2. Tecnologías inalámbricas	134
10.2.3. Televisión digital terrestre	136
10.2.4. Digitalización de contenidos	137
10.2.5. Geolocalización y sistemas de información geográfica	138
10.2.6. Equipamiento y dispositivos inteligentes	139
10.2.7. Códigos 2D	140
10.2.8. Mecanismos de seguridad y confidencialidad	141
10.2.9. <i>Software</i> de código abierto	142
10.2.10. Nuevas arquitecturas tecnológicas	143
10.2.11. Estandarización/normalización	144
10.2.12. Interoperabilidad	146
10.2.13. Prestación de servicios TIC	147
10.3. Administración por vía electrónica	148
10.3.1. Soluciones presenciales	149
10.3.1.1. Intranet	150
10.3.1.2. Solución atención presencial	150
10.3.1.3. Oficina de Atención al Ciudadano	150
10.3.2. Soluciones mediante operador interpuesto	150
10.3.2.1. <i>Contact Center</i>	151
10.3.2.2. Sistemas IVR	151
10.3.2.3. Servicios de atención ciudadana: 010, 012 y 060	153
10.3.2.4. Emergencias 112 y 061	153
10.3.2.5. Cita previa	154
10.3.3. Soluciones autoservicio	155
10.3.3.1. Portales	157
10.3.3.2. Ciudad móvil	163
10.3.3.3. Servicios de e-Administración a través de la TDT	171
10.3.4. Elementos comunes	171
10.3.4.1. Repositorio de contenidos generales	172
10.3.4.2. Repertorio procedimientos administrativos	172
10.3.4.3. Gestión del conocimiento	173
10.3.4.4. Gestores de contenidos	173
10.3.4.5. Carpeta del ciudadano o ficha de posición	174
10.3.4.6. Tarjeta del ciudadano o tarjeta de coordenadas	174
10.3.4.7. e-factura	175

10.3.4.8.	Formularios	177
10.3.4.9.	Registro entrada/salida electrónico o telemático	179
10.3.4.10.	Terceros y localizativos	179
10.3.4.11.	Gestión de potestades	179
10.3.4.12.	DOE (Depósito de Originales Electrónicos)	180
10.3.4.13.	Pasarela de pagos	180
10.3.4.14.	Notario y recibos	181
10.3.4.15.	Notificaciones	182
10.3.4.16.	Sistema de Información Geográfica	183
10.3.4.17.	Firma electrónica	183
10.3.4.18.	Seguridad jurídica de teletramitación	190
10.4.	El gestor de procesos (<i>workflow</i>)	190
10.5.	Plataformas de interoperabilidad	203
10.5.1.	Servicio municipal de atención telefónica «012-Infolocal»	205
10.5.2.	Red o6o	206
10.6.	<i>Back-office</i> y aplicaciones departamentales	207
10.6.1.	Gestión económico-financiera y recursos humanos	207
10.6.2.	Gestión tributaria	208
10.6.3.	Padrón y censo	208
10.6.4.	Gestión catastral	208
10.6.5.	Gestión urbanística y rústica	208
10.6.6.	Gestión y localización de flotas	208
10.6.7.	Prestación de servicios sociales	209
10.6.7.1.	Teleasistencia	209
10.6.7.2.	Aplicaciones de contra la violencia de género	209
10.6.8.	Gestión de multas	210
10.6.9.	Gestión de la movilidad	211
10.6.10.	Gestión de la seguridad ciudadana	211
10.6.10.1.	Televigilancia móvil	211
10.6.10.2.	Vídeo supervisión	212
10.6.11.	Inspecciones y controles de seguridad	213
10.6.12.	Urbótica	214
10.6.13.	Gestión de incidencias urbanas	214
10.6.14.	Sistemas de soporte a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad	215
10.6.15.	Gestión de campañas de comunicación	215
10.6.16.	Otros sistemas de gestión	215
10.6.17.	Inteligencia de negocio	215
10.6.18.	Plataformas de colaboración, soluciones personales de productividad y herramientas de teletrabajo	217
10.7.	e-Democracia	218
10.7.1.	e-Voto	221
10.7.2.	e-Encuesta	222

10.7.3. e-Debate	222
<i>Artículo: Estado de la seguridad de la información en las administraciones locales,</i> <i>por Enrique Martínez Martín</i>	225
11. Los retos en la implantación de las TIC en la Administración local	233
11.1. La implantación, operación y mantenimiento de los sistemas TIC en las entidades locales de menor tamaño	233
11.2. La sostenibilidad y escalabilidad de las soluciones TIC en los ayuntamientos de menor tamaño	234
11.3. La satisfacción del incremento de la demanda de los servicios de e-Administración	235
11.4. La interoperabilidad en sus tres niveles	235
11.5. La gestión automatizada de expedientes	236
11.6. El desarrollo del marco normativo para el impulso de la evolución tecnológica en la Administración local	237
11.7. El apoyo por parte de las administraciones públicas estatales, autonómicas y entidades supramunicipales para la introducción de las TIC en la gestión local	237
12. Un modelo para implantar las TIC en la gestión local	239
12.1. El rol de las diputaciones provinciales, cabildos y consejos insulares en la provisión de servicios TIC a los ayuntamientos	239
12.2. El modelo de prestación de servicios de tecnologías de la información en red: la Administración en red 2010	240
12.2.1. Servicios en red	241
12.2.2. Sede electrónica en red	243
<i>Artículo: Una sigilosa revolución, por Jordi López</i>	245

Parte III LAS APORTACIONES DE LOS PODERES PÚBLICOS

13. Medidas para el impulso y el fomento de las TIC	257
13.1. Medidas de impulso al uso e implantación de las TIC en las administraciones locales por la Unión Europea	257
13.1.1. Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) 2007 – 2013	258
13.2. Medidas de impulso al uso e implantación de las TIC en las administraciones locales por la Administración General del Estado	259
13.3. Medidas de impulso al uso e implantación de las TIC en las administraciones locales por la Administración General del Estado y las comunidades autónomas	260
13.3.1. Iniciativa o6o	260
13.3.2. Extranet SARA	260
13.3.3. Ayudas e-Model	260
13.3.4. Pista Administración local	262
13.3.5. Pista local	262

13.3.6.	Ciudades Digitales	263
13.3.7.	Ciudades Singulares	263
13.3.8.	Ayuntamiento Digital	263
13.3.9.	Plan Conecta	264
13.3.10.	Plan Moderniza	264
<i>Artículo: Políticas del Gobierno para fomentar servicios públicos digitales en las entidades locales, por David Cierco Jiménez de Parga</i>		267
14.	Normas legales que permiten el despliegue de las TIC	271
14.1.	Normativa legal de la Unión Europea	271
14.1.1.	El marco comunitario para la firma electrónica	271
14.1.2.	Carta de los e-derechos europeos	273
14.1.3.	Directiva sobre el DRM	273
14.2.	Regulación jurídica en España	274
14.2.1.	La Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos	274
14.2.2.	Ordenanza reguladora de la Administración electrónica del ayuntamiento de Barcelona	278
15.	Normas técnicas que facilitan el despliegue de las TIC	281
15.1.	Normas técnicas en el marco de la Unión Europea	281
15.1.1.	MoReq	283
15.2.	Normas técnicas en el marco de la Administración General del Estado	283
15.2.1.	MAGERIT	283
15.2.2.	MÉTRICA-V.3	284
15.2.3.	ATRIO	284
15.2.4.	ESTROFA	285
15.2.5.	Sustitución de certificados en soporte papel	285
15.2.6.	La e-factura	287
15.2.7.	Avanza Local Padrón	287
16.	Recomendaciones que abren caminos nuevos a ser explorados y normados.	289
16.1.	Recomendaciones de la Unión Europea	289
16.1.1.	Sucesiones y testamentos	289
16.2.	Recomendaciones de la Administración General del Estado	290
16.2.1.	Criterios de seguridad, normalización y conservación	290
17.	Interoperabilidad. Desarrollos tecnológicos que permiten las relaciones de intercambio de información entre las administraciones en todos sus niveles	293
17.1.	Interoperabilidad en el marco de la Unión Europea	294
17.1.1.	IDABC	294
17.2.	Interoperabilidad en el marco de la Administración General del Estado	295
17.2.1.	EDI-PADRÓN	295

17.2.2.	MIGRA	295
17.2.3.	Intercambio electrónico de datos con entidades locales para gestión del IBI	297
17.2.4.	Intercambio de ficheros institucionales	299
17.2.5.	Avanza Local Padrón	299
17.3.	Interoperabilidad con el Consejo General del Poder Judicial	300
17.4.	Interoperabilidad con la Agencia de Protección de Datos	301
18.	Proyectos, desarrollos y plataformas que facilitan el despliegue de las TIC en las administraciones locales	303
18.1.	Proyectos lanzados por la Unión Europea	303
18.1.1.	eTEN	303
18.1.2.	eContentplus	303
18.1.3.	ICTPSP	304
18.2.	Proyectos lanzados por la Administración General del Estado	304
18.2.1.	@Firma	304
18.2.2.	NEDAES	305
18.2.3.	INDALO	306
18.2.4.	ISTMO	307
18.2.5.	Ventanilla Única. Acción PISTA	308
18.2.6.	SICRES v2	309
18.2.7.	SILICE y CODICE	309
18.2.8.	SISNOT	310
18.2.9.	SISTER	312
18.2.10.	Sistema de verificación de datos de identificación	312
18.2.11.	Sistema de verificación de datos de residencia	312
18.2.12.	Servicio de comunicación de cambio de domicilio	312
18.2.13.	DNI electrónico	314
18.2.14.	El <i>Web Map Service</i> catastral	315
18.2.15.	Sistema RED	316
18.2.16.	Pista Local y GeoPISTA	316
18.3.	Otros organismos y poderes públicos	319
18.3.1.	Registro Civil en línea	319
18.3.2.	Agencia de Certificación Notarial ANCERT	320
18.3.3.	Archivo electrónico de revocación de poderes	321
18.3.4.	Archivo ÁBACO	321
18.3.5.	Gestión telemática integral en el Consejo General del Notariado	321
18.3.6.	Escritura pública electrónica	322
18.3.7.	Convenios de colaboración con el notariado	323
18.3.8.	Registro de la Propiedad	324
18.3.9.	Fábrica Nacional de Moneda y Timbre (FNMT-RCM)	324
19.	Infraestructuras despegadas por organismos públicos	327
19.1.	Unión Europea	327
19.1.1.	Proyecto epractice.eu	327

19.1.2. Proyecto INSPIRE	327
19.2. Administración General del Estado	328
19.2.1. Red o6o	328
19.2.2. SARA y red interadministrativa	329
19.2.3. CESEAL	330
19.2.4. Proyecto Firma	330
19.2.5. Autenticación de tres factores	332
19.2.6. Pasarela de pagos	333
19.2.7. SIGEM	334
19.2.8. Servicio de pago telemático	335
Artículo: Las TIC y la transformación de las administraciones públicas, por Juan Miguel Márquez Fernández	339

Parte IV
MAPA DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA APLICACIÓN
DE LAS TIC EN LA GESTIÓN LOCAL EN ESPAÑA

20. Mapa de buenas prácticas en la aplicación de las TIC en la gestión local en España	347
20.1. Iniciativas de administración por vía electrónica	348
20.2. Provisión de servicios TIC en red para la gestión local desde las entidades supramunicipales	351
20.3. Iniciativas de elementos comunes	354
20.4. Dotación de infraestructuras	357
20.5. Iniciativas en el <i>back-office</i> y aplicaciones departamentales	359
20.6. Iniciativas en el campo de las plataformas de interoperabilidad	361
20.7. Iniciativas de gestores de procesos	362
20.8. Iniciativas de e-democracia	362
20.9. Otras iniciativas	362

PRÓLOGO

Pedro Castro

Alcalde de Getafe. Presidente de la Federación Española de Municipios y Provincias

En un momento de constante cambio tecnológico, y en consonancia con la normativa comunitaria, los gobiernos locales deben facilitar las relaciones con sus ciudadanos procurando que los procesos administrativos sean, sin perder su rigor y sus garantías, sencillos, diáfanos y próximos a ellos.

La Administración local, por su cercanía, afronta el desafío diario de promover, dentro de su ámbito territorial, tanto la calidad de vida de sus ciudadanas y ciudadanos, como la competitividad de sus empresas.

En este marco, las tecnologías de la información y de la comunicación constituyen un instrumento de especial trascendencia para la mejora y modernización de las prestaciones municipales. Tecnologías como la banda ancha, el teléfono móvil, la TDT o el Wi-Fi, por citar sólo algunas de las más conocidas, son herramientas de mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos y de los procesos de negocio de las empresas.

Una buena cobertura móvil, por ejemplo, asegura la comunicación en casos de peligro o accidente, lo que aumenta la seguridad de las personas. La banda ancha es un cauce de servicios sin barreras espaciales, y también de una mejor y más eficaz comunicación entre empresas, lo que aumenta su productividad.

El desarrollo de la riqueza de nuestros municipios y su propio futuro pasa, entre otros factores, por asegurar la disponibilidad de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones a sus habitantes, pero también por aplicarse a sí mismos esas nuevas tecnologías. Para ello, es imprescindible sustituir viejas costumbres organizativas por una moderna y agilizada gestión interna y, sobre todo, se necesita una financiación suficiente.

Ante esta exigencia de modernización, la Federación Española de Municipios y Provincias, consciente de las grandes desigualdades que existen entre muchos municipios españoles, ya sea debido a su pequeño tamaño, a sus escasos recursos, a su carácter rural o a su situación en rincones remotos de nuestra geografía, continuará tratando de compensar estas diferencias para dotar de coherencia a las políticas locales que abandera, y hacerlas compatibles tanto con las distintas realidades municipales como con el tiempo que nos ha tocado vivir.

Todo avance tecnológico conlleva la necesidad de desplegar nuevas infraestructuras y, por ello, los ayuntamientos se encuentran con una nueva función, la de encontrar un equilibrio que, por una parte permita la cooperación con los operadores que crean las redes tecnológicas, y por otra, garantice que las instalaciones cumplen tanto las condiciones técnicas como las urbanísticas.

No quiero omitir una referencia al Servicio de Asesoramiento Técnico e Información (SATI), de la Federación Española de Municipios y Provincias. Dedicado a la implantación de infraestructuras de radiocomu-

nicación, con una especial atención a las estaciones base de telefonía móvil, de cuyo esfuerzo, en colaboración con los principales operadores del sector, nació un código de buenas prácticas, al que, en sólo un año, ya se han adherido más de 1.088 ayuntamientos.

Concluyo haciendo un reconocimiento al gran acierto de Telefónica al promover esta publicación, que, basándose en un gran número de entrevistas con responsables de municipios, diputaciones provinciales o cabildos de toda España, nos da una visión precisa del equipamiento y del uso que los pueblos y las ciudades hacen de las tecnologías de la información y de la comunicación, así como de los conflictos que se han ido registrando en paralelo al despliegue de nuevas redes, en especial de las denominadas TIC móviles.

Bienvenido sea todo informe o análisis que, como el presente, arroje elementos de reflexión y saque a la luz estos asuntos que habremos de abordar con seriedad en los próximos años, si queremos que el desarrollo tecnológico del país se realice de una manera armónica en todos los niveles organizativos de la Administración Pública.

PRESENTACIÓN

Javier Nadal

Vicepresidente de Fundación Telefónica

Es un comentario habitual en nuestro sector el reconocer que nunca como hasta ahora la tecnología de comunicación y de procesamiento de información ha sido tan potente, tan difundida y tan barata. Esto significa que hoy estamos en las mejores condiciones para apoyarnos de una manera decidida en ella para cambiar, modernizando y optimizando, la mayor parte de los procesos básicos de todos los ámbitos de nuestra vida. Es el momento de la revolución digital: de los hogares, de las pequeñas empresas y también de los ayuntamientos. La digitalización de los procesos y el acceso *online* de los ciudadanos ya llevan tiempo siendo desarrollados con éxito por las grandes empresas y por las grandes Administraciones como la central y las autonómicas. Pero ya es el momento de dar un paso más y llevar este profundo cambio a ámbitos más pequeños que al mismo tiempo son los más cercanos: los hogares, las pymes y los municipios. Éstos son los nuevos retos de la Sociedad de la Información hoy en España.

Desde la Fundación Telefónica, conscientes de esta realidad, publicamos este libro que es uno de los primeros análisis que se han realizado en nuestro país sobre el tema de las TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) en el futuro de las entidades locales. Un tema que va a ir ganando importancia y más aún tras la aprobación de la ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos. Tras esta ley el acceso electrónico a estos servicios se convierte en un derecho del ciudadano y una obligación de las administraciones públicas el que esto sea posible. Los próximos años estarán dedicados a hacer de esto una realidad y será el estímulo clave para convertir a nuestros ayuntamientos en verdaderos centros de servicios electrónicos al ciudadano.

En la elaboración de este libro, además de nuestros propios expertos en servicios digitales, hemos contado con la ayuda inestimable de numerosos ayuntamientos, diputaciones, comunidades autónomas y administración central, así como expertos del ámbito universitario y empresarial, que nos han aportado su punto de vista y su experiencia en las entrevistas y encuentros realizados para su elaboración.

La Administración local es, al mismo tiempo, la más cercana al ciudadano y la que cuenta con menores recursos tanto tecnológicos como de expertos en TIC. Además, la gran variedad de ayuntamientos hace que entre los más de 8.000 municipios españoles encontremos un rango muy amplio tanto de tamaño como de competencias. Todo esto hace que la extensión de las TIC en los ayuntamientos sea un reto equivalente en complejidad al de la extensión entre las pymes. Sin embargo, ambos retos son claves para la extensión de la Sociedad de la Información. De su éxito en la adopción de las TIC dependerá el impulso de los servicios digitales en la vida cotidiana de los ciudadanos y la mejora de la productividad de la economía del país.

Muchos sectores económicos ya han hecho esta revolución digital antes sectores como el financiero, el sistema bancario o el de las líneas aéreas, nos tienen ya acostumbrados como clientes a unos niveles de servicio *online* fiables y cómodos que se empiezan poco a poco a exigir a otros ámbitos de la vida cotidiana, y en especial a la relación con la Administración Pública, la sanidad, etc. y poco a poco esta exigencia se irá extendiendo hacia los ámbitos más cercanos, los municipales.

Hay, por tanto, un importante reto, pero también tenemos la suerte de contar con el conocimiento y las herramientas tecnológicas para afrontarlo. A lo largo de los últimos años se han puesto en marcha muchas iniciativas y ha habido muchos éxitos y algunos fracasos, como en toda empresa que empieza. Toda la enseñanza de estos pioneros ha sido muy válida y este libro ha querido recuperar gran parte de estas lecciones con la descripción de casos de éxito que serán un buen referente para todo el trabajo que queda por desarrollar.

La Fundación Telefónica está convencida de que las TIC son la palanca clave del cambio social y económico en nuestra época y queremos ser parte de la solución e involucrarnos en estos cambios. Por eso en la definición de nuestra visión como Grupo Telefónica incluimos desde hace tiempo como objetivos: «*mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las Tecnologías de Información y las Comunicaciones*». A esto le llamamos Espíritu de Progreso y creemos que es el momento de enfocarlo con más intensidad en la modernización de nuestros ayuntamientos.

Deseamos que este análisis que ahora se presenta en la forma de libro contribuya a encontrar esas claves del cambio. Desde Telefónica trabajamos por pasar del análisis a los proyectos y de ellos a la realidad transformada. En pocos años, con la inspiración de las nuevas leyes, las herramientas de las nuevas tecnologías y el compromiso de las administraciones y de empresas como Telefónica, pasaremos a tener una relación cotidiana con nuestro ayuntamiento más eficaz y cómodo, al tiempo que sus procesos internos se agilizan y se vuelven más productivos.